



TOSHKENT DAVLAT
IQTISODIYOT UNIVERSITETI

ISSN: 2992-9083

O'ZBEKISTON SUG'URTA BOZORI

VOL. 3 ISS:5 (2026)

INSURANCE MARKET OF UZBEKISTAN

СТРАХОВОЙ РЫНОК УЗБЕКИСТАНА

INSURANCE



TDIU, Islom Karimov 49, 100066, Toshkent



<https://insurance.tsue.uz>

“O‘ZBEKISTON SUG‘URTA BOZORI” JURNALI TAHRIR KENGASHI A‘ZOLARI

1. Teshabayev To‘lqin Zakirovich (Kengash raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, i.f.d. prof.).
2. Fayziyev Orifjon Olimovich (Kengash raisi o‘rinbosari, Istiqbolli loyihalar milliy agentligi direktor o‘rinbosari).
3. Azimov Rustam Sadikovich (O‘zbekinvest eksport-import sug‘urta kompaniyasi AJ Bosh direktori, i.f.d. prof.).
4. Mehmonov Sultonali Umaraliyevich (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d., prof.).
5. Abduraxmonova Gulnora Qalandarovna (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, i.f.d. prof.).
6. Xudoyqulov Sadirdin Karimovich (TDIU huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy tadqiqot markazi direktori).
7. Xalilov Oybek Nasirovich (O‘zbekiston sug‘urta bozori professional ishtirokchilari Uyushmasi Kengash raisi).
8. Qo‘ldoshev Qamariddin Mansurovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida professori, i.f.d., Bosh muharrir).
9. Zaynalov Jahongir Rasulovich (Samarqand iqtisodiyot va servis instituti “Moliya” kafedrasida mudiri, i.f.d. prof.).
10. Shennayev Xo‘jayor Musurmanovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida mudiri, DSc, prof.).
11. Boyev Habibullo Ismoilovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, i.f.d.).
12. Nurullayev Abdulaziz Sirojiddinovich (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, i.f.d.).
13. Merident Randles (FSA, MAAA. Prinsipal & Consulting Actuary. Senior Consultant, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative).
14. Ong Xie (FIA, FSAS. Program Manager, UNDP-Milliman Global Actuarial Initiative. Pronouns: She/Her).
15. Yadgarov Akram Akbarovich (TDIU “Yashil iqtisodiyot” kafedrasida professori, i.f.d.).
16. Yuldashev Obiddin Toshmurzayevich (TDIU magistratura dekan muovini, i.f.d.).
17. Maxmudov Akbar Abduxamidovich (Toshkent ijtimoiy innovatsiya universiteti rektori, PhD, dotsent).
18. Axrorov Zarif Oripovich (TDIU Samarqand filiali “Moliya, soliq va bank ishi” kafedrasida mudiri, i.f.d., dotsent).
19. Qurbonov Xayrulla Abdurasulovich (TDIU Xalqaro va milliy reytinglar bilan ishlash bo‘limi boshlig‘i, i.f.n. dots.).
20. Raxmatullayev Botirjon Abduxamidovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti. Akademik faoliyat bo‘yicha prorektor PhD, dotsent).
21. Musaxonzoda Ikromjon Sobirxon o‘g‘li (TMC institute “Milliy ta’lim yo‘nalishlari akademik faoliyat va ilmiy ishlar” bo‘yicha prorektor, PhD).
22. Hasanov Xayrulla Nasrullayevich (TDIU Besh tashabbus markazi bo‘lim boshlig‘i, PhD).
23. Kenjayev Ilxom G‘iyozovich (TDIU magistratura dekan muovini, PhD, dots.).
24. Imomov Hamdilla Hamdamovich (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida professor v.b., i.f.n.).
25. Baratova Dinara Alisherovna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD. Tahririyat kengashi kotibi).
26. Agzamov Avazxon Talgatovich (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida professori, PhD).
27. Nomozova Qumri Isoyevna (Bank moliya akademiyasi dotsenti, PhD).
28. Xamdamov Shoh-Jaxon Raxmat o‘g‘li (TDIU “Korporativ moliya va qimmatli qog‘ozlar” kafedrasida dotsenti, PhD).
29. Maxmudov Samariddin Baxriddinovich (“Ma‘mun” universiteti “Iqtisodiyot” kafedrasida dotsenti, PhD).
30. Abduturapova Dildora Farxodjon qizi (“Ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish” bo‘limi bosh mutaxassisi, PhD).
31. Abdusattarova Dildora Baxodirovna (TDIU “Soliq va soliqqa tortish kafedrasida” dotsenti).
32. Nosirov Jasur Tursunpulotovich (Toshkent xalqaro moliyaviy boshqaruv va texnologiyalar universiteti “Akademik faoliyat va registrator” departamenti rahbari, PhD, dotsent).
33. Adilova Gulnur Jorabayevna (TDIU “Sug‘urta ishi” kafedrasida dotsenti, PhD.).
34. Malikova Dilrabo Mo‘minovna, (TDIU Samarqand filiali "Moliya, soliq va bank ishi" kafedrasida dotsenti, PhD).
35. Bobomurotova Manzura Panji qizi (TDIU “Soliq va soliqqa tortish” kafedrasida assistenti, PhD).

№	MUNDARIJA	Page
1.	YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH VA ATMOSFERAGA CHIQARILADIGAN CO₂ EMISSIYASI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK <i>Xoshimov P.Z, Egamnazarova G.Sh</i>	4
2.	YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA HUDUDIIY MAISHIY CHIQINDILARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH: XORAZM VILOYATI MISOLIDA EMPIRIK TAHLIL <i>Djumabayeva Shaira Xalillayevna, Jumaniyozov Farxodjon Rajapboy o'g'li</i>	8
3	TOSHKENT MINTAQASIGA XOS AGROTURIZM RESURSLARI HAMDA INFRATUZILMA HOLATI VA BARQAROR RIVOJLANISH OMILLARI <i>Shodiyeva Nafosat Hamza qizi</i>	14
4	RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR: ASOSIY XUSUSIYATLARI, RIVOJLANISH BOSQICHLARI VA IMKONIYATLARI <i>Shadmanov Zuhridin Zokirxodjayevich</i>	18
5	TIJORAT BANKLARDA ISHLAB CHIQISHDA FOYIZ XAVFLARINI BOSHQARISHINI MUSTAHKAMLASH <i>Seitnazarov Daniyar Baxadirovich</i>	22
6	УЛУЧШЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ВНЕДРЕНИЯ ВОДОЭКОНОМИЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАРАКАЛПОГИСТАН <i>Сейтназаров Бахадир Муратбаевич</i>	26
7	KORXONALAR MOLIYAVIY FAOLIYATI OPERATSIYALARINI TASNIFLASHNING TAKOMILLASHTIRILGAN KONSEPTUAL MODEL: MILLIY VA XALQARO YONDASHUVLAR UYG'UNLIGI <i>Umarova Shahnoza</i>	30
8	TRANSPORT INFRATUZILMASINING RIVOJLANISHINING XORIJIY TAJRIBASI <i>Shodmonbekova Nodira Kamoljon qizi</i>	31
9	SHAXSIY SUG'URTA TURLARINI RIVOJLANTIRISHNING ILG'OR XORIY TAJRIBASI <i>Isayeva Xolbib Boboqulovna</i>	34
10	TIBBIY SUG'URTANING KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHGA TA'SIRI <i>Yusupov Akbar Haydarovich</i>	39
11	MOL-MULK SUG'URTASIDA RISKLARNI BAHOLASH VA ANDERRAYTING METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISH <i>Tuxtarova Maftuna Yo'ldashboy qizi</i>	44
12	TURAR-JOY KO'CHMAS MULKINI GEDONIK MODELLASHTIRISHDA FUNKSIONAL SHAKL TANLOVI <i>Xushvaqtoy Jasur Shuhrat o'g'li</i>	49
13	HUDUDIIY INFRATUZILMANI RIVOJLANTIRISH BO'YICHA XALQARO "YASHIL" STANDARTLAR TIZIMI <i>Salomov Abdusalom Ismatovich</i>	54
14	MILLIY TURIZM XIZMATLARI BOZORIDA INVESTITSION FAOLLIKNI OSHIRISHGA QARATILGAN DAVLAT SUBSIDIALASH TIZIMI SAMARADORLIGI <i>Abdurazakov Shavkat Shokirdjanovich</i>	57
15	O'ZBEKISTONDA HUDUDIIY INVESTITSIYA SIYOSATINING IQTISODIY-INSTITUTSIONAL TAHLILI VA NATIJADORLIK MODEL (FARG'ONA VILOYATI MISOLIDA) <i>Xudayberganov Soxibnazar Kimyanazarovich</i>	62
16	O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI TOVARLAR EKSPORTI TARKIBINING IQTISODIY VA TEXNOLOGIK TASNIFLAGICHLAR ASOSIDA STATISTIK TAHLILI <i>Norkulov Shavkat Shakarbayevich</i>	66
17	STRATEGIK MOLIYAVIY HISOB TIZIMINI JORIY ETISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH MEZONLARI, KO'RSATKICHLARI VA USULLARI <i>Umarova Shaxlo Abduvaliyevna</i>	70
18	OLIY TA'LIM MUASSASALARI MOLIYAVIY MUSTAQILLIGI SHAROITIDA FAOLIYAT SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING INTEGRAL YONDASHUVI <i>Adizov Bobir Baxtiyorovich</i>	77
19	AHOLI DAROMADLARINI OSHIRISHDA KICHIK BIZNESNING IQTISODIY SAMARADORLIGI <i>Qurbanov Ulug'bek Erkinovich</i>	80
20	ILMIY ISHLANMALARNI TIJORATLASHTIRISHNI BOSHQARISHNING NAZARIY-METODOLOGIK YONDASHUVLARINI TAKOMILLASHTIRISH <i>Ergashev Rustam Rajabovich</i>	84

21	TIJORAT BANKLARIDA MUAMMOLI KREDITLARNI ERTA ANIQLASH VA MONITORING QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH <i>Djamalov G'ofir Oribjanovich</i>	88
22	O'ZBEKISTONDA ILMIY ISHLANMALARNI TIJORATLASHTIRISH TIZIMINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARI VA NATIJADORLIK MUAMMOLARI <i>Ergashev Rustam Rajabovich</i>	93
23	O'ZBEKISTONDA RAQAMLI TO'LOV TIZIMLARI FAOLIYATINI TARTIBGA SOLISHNING INSTITUTIONAL MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI <i>Vaxabov Bobur Alisherovich</i>	97
24	RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BANK FAOLIYATI TRANSFORMATSIYASI VA INSON RESURSLARI SALOHİYATINI RIVOJLANTIRISH <i>Salamov Islom Tashqazaqovich</i>	102



RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA BANK FAOLIYATI TRANSFORMATSIYASI VA INSON RESURLARI SALOHİYATINI RIVOJLANTIRISH

Salamov Islom Tashqazaqovich

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mustaqil tadqiqotchisi
e-mail: islomsalamov@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada raqamli iqtisodiyot sharoitida tijorat banklari faoliyatini transformatsiya qilishning nazariy-metodologik asoslari, institutsional omillari hamda inson resurslari salohiyatini rivojlantirish bilan bog'liq jihatlarini tizimli ravishda tahlil qilingan. Bank sektorida raqamli texnologiyalarni joriy etish xizmat ko'rsatish kanallarini o'zgartirish bilan birga boshqaruv tizimi, biznes jarayonlari, risk-menejment, mijozlar bilan ishlash mexanizmlari va xodimlarning kasbiy kompetensiyalariga ham bevosita ta'sir ko'rsatishi asoslangan. Tadqiqotda "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi va 2020–2025-yillarga mo'ljallangan bank tizimini isloh qilish strategiyasi doirasidagi ustuvor yo'nalishlar tahlil qilinib, bank transformatsiyasining texnologik, tashkiliy va inson kapitaliga oid tarkibiy qismlari o'zaro bog'liqlikda ko'rib chiqilgan. Markaziy bank ma'lumotlari asosida masofaviy bank xizmatlaridan foydalanish ko'lami ham tahlil qilingan. Natijalar bank transformatsiyasi samaradorligi texnologik yangilanish, inson kapitali, institutsional boshqaruv, kiberxavfsizlik va mijozga yo'naltirilgan boshqaruv o'rtasidagi muvozanatga bog'liqligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: raqamli iqtisodiyot, bank transformatsiyasi, inson resurslari, inson kapitali, raqamli kompetensiya, fintech, bank xizmatlari, masofaviy banking, risk-menejment, institutsional islohotlar.

Abstract: This article systematically examines the theoretical and methodological foundations of commercial banking transformation in the digital economy, its institutional drivers, and the development of human resource potential. It is substantiated that digital technologies transform not only banking service channels, but also management systems, business processes, risk management, customer interaction mechanisms, and employees' professional competencies. The study analyzes modernization priorities within the framework of the "Digital Uzbekistan — 2030" Strategy and the Strategy for Reforming the Banking System of the Republic of Uzbekistan for 2020–2025. The scale of remote banking usage is also examined using Central Bank data. The findings show that the effectiveness of banking transformation depends on the balance between technological renewal, human capital, institutional governance, cybersecurity, and customer orientation.

Keywords: digital economy, banking transformation, human resources, human capital, digital competence, fintech, banking services, remote banking, risk management, institutional reforms.

Абстрактный: В статье системно исследуются теоретико-методологические основы трансформации деятельности коммерческих банков в условиях цифровой экономики, институциональные факторы и вопросы развития потенциала человеческих ресурсов. Обосновано, что внедрение цифровых технологий изменяет не только каналы предоставления банковских услуг, но и систему управления, бизнес-процессы, риск-менеджмент, механизмы взаимодействия с клиентами и профессиональные компетенции сотрудников. Проанализированы приоритетные направления модернизации банковской системы в рамках стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» и Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы. На основе данных Центрального банка рассмотрена динамика использования дистанционных банковских услуг. Результаты показывают, что эффективность банковской трансформации определяется взаимосвязью технологического обновления, человеческого капитала, институционального управления, кибербезопасности и клиентоориентированности.

Ключевые слова: цифровая экономика, банковская трансформация, человеческие ресурсы, человеческий капитал, цифровая компетентность, финтех, банковские услуги, дистанционный банкинг, риск-менеджмент, институциональные реформы.

Kirish (Введение/Introduction).

Jahon iqtisodiyotida raqamli transformatsiya jarayonlarining jadallashuvi moliya-bank tizimining an'anaviy faoliyat modelini tubdan qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Raqamli texnologiyalar, fintech yechimlari, masofaviy bank xizmatlari, sun'iy intellektga asoslangan tahliliy tizimlar va elektron to'lov infratuzilmasining kengayishi bank faoliyatining mazmuni, shakli va boshqaruv mexanizmlariga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda.

O'zbekiston sharoitida ushbu jarayon strategik ahamiyatga ega. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi raqamli iqtisodiyot va elektron xizmatlarni rivojlantirishni ustuvor yo'nalish sifatida belgilagan. Bank tizimini isloh qilish strategiyasida esa banklarning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, raqobatni kuchaytirish, xizmatlar sifatini oshirish va zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy etish vazifalari ilgari surilgan [6; 7].

Bank faoliyatining raqamli transformatsiyasi faqat texnologik platformalarni yangilash bilan cheklanmaydi. U xodimlarning raqamli savodxonligi, analitik fikrlashi, mijozga yo'naltirilgan xizmat ko'rsatish madaniyati, kiberxavfsizlik va risklarni boshqarish kompetensiyalarini

ham talab qiladi. Shu sababli inson resurslarini rivojlantirish raqamli transformatsiyaning hal qiluvchi omillaridan biri hisoblanadi.

Maqolaning maqsadi — raqamli iqtisodiyot sharoitida bank faoliyati transformatsiyasining nazariy va institutsional asoslarini tahlil qilish, inson resurslari salohiyatining transformatsiyadagi rolini aniqlash hamda O'zbekiston bank sektori uchun amaliy takliflar ishlab chiqish.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili (Обзор литературы / Literature review)

Bank faoliyatining nazariy asoslari O.I. Lavrushin, L.N. Krasavina, Ye.A. Zvonova, M.A. Eskindarov kabi tadqiqotchilar ishlarida banklarning moliyaviy vositachilik, kredit munosabatlari va pul-kredit tizimidagi o'zaro bog'liqlik holda yoritilgan [1; 4; 5; 10]. K.R. McConnell va S.L. Brue moliyaviy institutlarning iqtisodiy o'sishdagi rolini izohlab bergan [2]. J.A. Schumpeter innovatsiyalarni iqtisodiy rivojlanishning muhim manbalaridan biri sifatida talqin qilgan [8].

Mazkur yondashuvlarni raqamli iqtisodiyot sharoitiga tatbiq etish bank transformatsiyasini faqat texnologik yangilanish emas, balki biznes modeli, boshqaruv, risklar, xizmat ko'rsatish kanallari va inson kapitalining birgalikdagi o'zgarishi sifatida ko'rish imkonini beradi. Jahon banki materiallarida ham raqamli iqtisodiyot va yangi ish o'rinlari

o'rtasidagi bog'liqlik, raqamli ko'nikmalar va institutsional muhitning ahamiyati ta'kidlangan [9].

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, bank transformatsiyasining muvaffaqiyati uchta o'zaro bog'liq blokka tayangan holda shakllanadi: texnologik infratuzilma, institutsional boshqaruv va inson kapitali. Shu nuqtayi nazardan mazkur maqolada aynan ushbu bloklarning o'zaro ta'siri asosiy tahlil obyekti sifatida tanlangan.

Tadqiqotni amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Методы / Methods)

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, institutsional yondashuv, funksional guruhlash, analiz va sintez, mantiqiy umumlashtirish hamda statistik ma'lumotlarni tavsifiy tahlil qilish usullaridan foydalanildi. Bank transformatsiyasi texnologik, tashkiliy, institutsional va inson resurslari omillarining o'zaro bog'liqligi asosida ko'rib chiqildi.

Empirik baza sifatida O'zbekiston Respublikasi Markaziy banking masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar bo'yicha statistik ma'lumotlari, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro tashkilotlarning raqamli iqtisodiyotga oid materiallaridan foydalanildi. Xususan, 2025-yil 1-may holatidagi Markaziy bank ma'lumotlarida jami masofaviy bank xizmatlari foydalanuvchilari 63,5 mln nafardan ortiq bo'lib, jismoniy shaxslar ulushi asosiy qismini tashkil etgan [11].

Tahlil va natijalarlar (Анализ и результаты/Analysis and results).

Ilmiy nuqtayi nazardan tijorat banklaridagi transformatsion jarayonlarni tashqi va ichki omillar ta'sirida banking biznes modeli, texnologik infratuzilmasi, boshqaruv tizimi, xizmat ko'rsatish usullari, risk-menejment mexanizmlari va inson kapitalini yangi iqtisodiy sharoitlarga moslashtirishga qaratilgan uzluksiz kompleks yangilanish jarayoni sifatida talqin qilish mumkin.

Bank transformatsiyasining zaruriyati fintech kompaniyalari, to'lov tashkilotlari, elektron hamyonlar, raqamli kreditlash platformalari va boshqa nobank moliyaviy xizmatlarning kengayishi bilan kuchaymoqda. Mijozlar tezkor, masofaviy, shaffof va individuallashtirilgan xizmatlarni kutmoqda. Natijada banklar uchun mijoz tajribasi, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar va xizmatlarni avtomatlashtirish strategik ustuvorlikka aylanmoqda.

Texnologik rivojlanish kredit skoringi, risklarni baholash, mijoz segmentatsiyasi, firibgarlikni aniqlash, ichki audit va hujjat aylanishi kabi jarayonlarni avtomatlashtirish imkonini bermoqda. Biroq texnologik vositalarning samaradorligi ularni boshqaradigan inson resurslarining bilim va kompetensiyalariga bog'liq.

1-jadval.

Masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar bo'yicha ayrim banklar ko'rsatkichlari, 2025-yil 1-may holatiga

№	Bank	Jami foydalanuvchilar	Ilmiy talqin
1	Xalq banki	7 191 915	Ommaviy chakana mijozlar bazasi va raqamli qamrov yuqori
2	TBC bank	5 840 309	Raqamli biznes modeli va masofaviy xizmatlarga yuqori tayanish
3	Aloqabank	5 820 532	Raqamli kanallar orqali mijozlar qamrovi keng
4	O'zsanoatqurilishbank	5 383 255	Korporativ va chakana xizmatlarda raqamli integratsiya
5	Ipoteka-bank	4 230 530	An'anaviy bank modelining raqamli xizmatlarga moslashuvi

Izoh: jadvaldagi ko'rsatkichlar Markaziy banking 2025-yil 1-may holatidagi rasmiy ma'lumotlari asosida tuzildi. Mazkur besh bank bo'yicha raqamlar mos ravishda Xalq banki — 7 191 915, TBC bank — 5 840 309, Aloqabank — 5 820 532, O'zsanoatqurilishbank — 5 383 255 va Ipoteka-bank — 4 230 530 nafarni tashkil etadi [11]. Ushbu ko'rsatkichlar banklarning raqamli kanallarga moslashuv darajasini

to'g'ridan-to'g'ri o'lchamaydi, biroq masofaviy xizmatlardan foydalanish ko'lamini tavsiflovchi muhim indikator hisoblanadi.

Raqamli transformatsiya bilan birga risklarning tarkibi ham murakkablashmoqda. An'anaviy kredit, likvidlik, foiz va valyuta risklariga qo'shimcha ravishda kiberxavfsizlik, raqamli firibgarlik, texnologik uzilish, ma'lumotlar maxfiyligi, model riski va reputatsion risklar kuchaymoqda. Shu sababli banklar risklarni faqat nazorat obyekti emas, balki strategik boshqaruv elementi sifatida ko'rishi kerak.

2-jadval.

Tijorat banklarida transformatsion jarayonlarning asosiy xavf va cheklavlari

№	Xavf/cheklov	Transformatsiyaga ta'siri	Tavsiya etiladigan chora
1	Kiberxavfsizlik tahdidlari	Ma'lumotlar va operatsiyalar xavfsizligiga zarar yetkazishi mumkin	Zero-trust, MFA, monitoring va xodimlar uchun kiberxavfsizlik treninglari
2	Eski IT infratuzilmasi	Yangi raqamli servislarni tez joriy etishni cheklaydi	API, bulutli yechimlar va bosqichma-bosqich modernizatsiya
3	Raqamli kompetensiyalar yetishmasligi	Texnologiyalarning amaliy samaradorligini pasaytiradi	Qayta tayyorlash, upskilling/reskilling va sertifikatlash
4	O'zgarishlarga qarshilik	Transformatsiya loyihalarini sekinlashtiradi	Change management va korporativ innovatsion madaniyat
5	Ma'lumotlar sifati	AI va analitik qarorlarning aniqligiga ta'sir qiladi	Data governance va yagona ma'lumotlar standartlari
6	Model va algoritmlar riski	Noto'g'ri avtomatlashtirilgan qarorlar ehtimolini oshiradi	Model validation, audit va inson nazorati
7	Mijozlarning raqamli savodxonligi	Raqamli xizmatlardan foydalanish tengligini cheklaydi	Sodda interfeys, konsultatsiya va moliyaviy-raqamli savodxonlik dasturlari

Bank transformatsiyasining yana bir muhim yo'nalishi biznes modelini yangilashdir. An'anaviy depozit-kredit modeli bilan bir qatorda komissiya xizmatlari, to'lovlar, elektron tijorat, faktoring, lizing, sug'urta, investitsion mahsulotlar va aktivlarni boshqarish kabi xizmatlarni diversifikatsiya qilish bank daromadlarining barqarorligini oshiradi. Shu bilan birga mijoz segmentatsiyasi chuqurlashib, jismoniy shaxslar, kichik biznes, yirik korporativ mijozlar, eksportyorlar va startaplar uchun moslashtirilgan mahsulotlar ishlab chiqilishi zarur.

Operatsion transformatsiya biznes jarayonlarini qayta loyihalash, elektron hujjat aylanishi, avtomatlashtirilgan monitoring va natijadorlik ko'rsatkichlarini joriy etishni nazarda tutadi. Raqamli xizmatlar kengaygani sari filiallarning funksiyasi ham o'zgaradi: oddiy operatsiyalar qisqarib, murakkab maslahat, korporativ mijozlar bilan ishlash va yuqori qiymatli xizmatlar ulushi ortadi.

3-jadval.

Bank xodimlarining raqamli transformatsiya sharoitidagi ustuvor kompetensiyalari

№	Kompetensiya bloki	Asosiy ko'nikmalar	Kutiladigan natija
1	Raqamli savodxonlik	Bank platformalari, mobil servislarni, raqamli hujjatlar	Operatsion samaradorlik
2	Data analytics	Excel/BI, ma'lumotlarni tahlil qilish, KPI	Ma'lumotlarga asoslangan qarorlar
3	AI va avtomatlashtirish	AI vositalari, model natijalarini talqin qilish	Jarayonlarni tezlashtirish
4	Kiberxavfsizlik	Phishing, MFA, ma'lumotlarni himoyalash	Operatsion va axborot xavfsizligi
5	Risk-menejment	Kredit, model, operatsion va raqamli risklarni baholash	Risklarni oldindan aniqlash
6	Mijoz tajribasi	CRM, masofaviy kommunikatsiya, personalizatsiya	Mijozga yo'naltirilgan xizmat
7	Innovatsion fikrlash	Design thinking, agile, change management	Transformatsiya loyihalarini tezlashtirish

Raqamli bank xizmatlari rivojlangani sari oddiy operatsion vazifalar qisqarib, analitik, texnologik, maslahat va risklarni baholash bilan bog'liq funksiyalar kengayadi. Shu sababli kredit mutaxassisi faqat hujjatlarni tekshiruvchi emas, balki biznes model va pul oqimlarini tahlil qiluvchi mutaxassisga aylanishi, mijozlar bilan ishlovchi xodim esa mahsulot sotuvchisidan moliyaviy yechimlar maslahatchisiga evolyutsiya qilishi kerak.

Transformatsiyaning inson resurslariga ta'sirini uch bosqichda ko'rish mumkin: birinchidan, mavjud xodimlarni raqamli ko'nikmalar bo'yicha qayta tayyorlash; ikkinchidan, yangi mutaxassisliklar — data analyst, product manager, cybersecurity specialist, AI/model risk specialist kabi rollarni shakllantirish; uchinchidan, natijaga yo'naltirilgan korporativ madaniyatni yaratish. Bunda xodimlarni baholash tizimida faqat ish hajmi emas, balki innovatsiya, mijoz tajribasi, ma'lumotlar bilan ishlash sifati va risklarni boshqarish natijalari ham hisobga olinishi lozim.

Bank transformatsiyasi real sektor bilan aloqalarni ham o'zgartiradi. Kreditlashda faqat garov va moliyaviy hisobotga tayanish o'miga pul oqimlari, biznes modeli, soliq intizomi va boshqa ma'lumotlarni kompleks tahlil qilish imkoniyatlari kengayadi. Bu bankni faqat kredit beruvchi institutdan tadbirkorning moliyaviy hamkoriga aylantirish imkonini beradi.

Xulosa va takliflar (Выводы и предложения/Conclusion).

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli iqtisodiyot sharoitida bank faoliyatining transformatsiyasi O'zbekiston moliya-bank tizimining raqobatbardoshligi, xizmatlar sifati va moliyaviy barqarorligini

oshirishning strategik yo'nalishidir. Transformatsiya mobil va internet bankingni rivojlantirish bilangina cheklanmay, biznes modeli, boshqaruv, risk-menejment, ma'lumotlar boshqaruvi, korporativ madaniyat va inson kapitalining kompleks yangilanishini talab qiladi.

Birinchidan, banklarda raqamli transformatsiya strategiyasi inson resurslarini rivojlantirish strategiyasi bilan integratsiyalashishi lozim. Ikkinchidan, xodimlarning raqamli savodxonligi, data analytics, kiberxavfsizlik, AI va risk-menejment bo'yicha kompetensiyalarini muntazam oshirish tizimi yaratilishi zarur. Uchinchidan, transformatsiya loyihalari bosqichma-bosqich — pilot, baholash, integratsiya va masshtablash tamoyili asosida joriy etilishi maqsadga muvofiq.

To'rtinchidan, banklarda data governance va model risklarini boshqarish tizimlari kuchaytirilishi, avtomatlashtirilgan qarorlar ustidan inson nazorati saqlanishi kerak. Beshinchidan, mijozga yo'naltirilganlikni baholashda xizmat tezligi bilan bir qatorda xavfsizlik, qulaylik, personalizatsiya va mijoz muammosining yechim topish darajasi kabi ko'rsatkichlardan foydalanish lozim.

Umuman olganda, bank sektorining barqaror transformatsiyasi texnologiyalar, inson resurslari va institutsional islohotlarning o'zaro uyg'unligiga asoslangan holdagina yuqori natija beradi. Raqamli texnologiya bankka imkoniyat yaratadi, biroq ushbu imkoniyatni iqtisodiy natijaga aylantiradigan asosiy omil — malakali inson kapitali va samarali boshqaruvdir.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. Abramova, M. A. (2019). Banking system and monetary regulation in the modern economy. Moscow: KnoRus.
2. Brue, S. L., McConnell, C. R., & Flynn, S. M. (2019). Economics: Principles, Problems, and Policies. McGraw-Hill Education.
3. Central Bank of the Republic of Uzbekistan. (2025). Financial Stability Report for 2024. Tashkent.
4. Krasavina, L. N. (Ed.). (2018). International Monetary and Credit Relations. Moscow: Yurayt.
5. Lavrushin, O. I. (Ed.). (2020). Banking. Moscow: KnoRus.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son Farmoni. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son Farmoni. 2020–2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida.
8. Schumpeter, J. A. (1983). The Theory of Economic Development. Transaction Publishers. Original work published 1911.
9. World Bank. (2023). World Bank to support Uzbekistan in developing the digital economy and creating new jobs in the IT sector.
10. Zvonova, E. A. (Ed.). (2021). Money, Credit, Banks. Moscow: INFRA-M.
11. Central Bank of the Republic of Uzbekistan. (2025). Number of customers applying remote banking systems as of May 1, 2025.