ISSN: 2181-4341, IMPACT FACTOR (RESEARCH BIB) – 9.145, SJIF – 5,431

Nosirov Olimjon Roziqjon o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistanti

olimjonroziqjonovich@gmail.com

BANKLARNING RAQOBATDOSHLIGINI OSHIRISH VA ULARNI MUVAFFAQIYATLI BOSHQARISH MASALALARI (AT XALQ BANKI MISOLIDA)

Annotatsiya. Mazkur maqolada tijorat banklarining raqobatdoshliligini oshirish hamda ularni samarali boshqarish masalalari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqot doirasida banklar faoliyatiga ta'sir etuvchi asosiy omillar, xususan, boshqaruv tizimi, moliyaviy barqarorlik, xizmatlar sifati, raqamli texnologiyalarni joriy etish va mijozlarga yo'naltirilganlik darajasi o'rganilgan. Shuningdek, AT Xalq banki misolida bankning raqobat ustunliklari, boshqaruv amaliyoti va bozor sharoitida barqaror rivojlanish yo'nalishlari tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari bank boshqaruvini takomillashtirish va moliya bozorida raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan amaliy takliflarni ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: bank raqobatdoshliligi, bank boshqaruvi, moliyaviy barqarorlik, raqamli bank xizmatlari, strategik boshqaruv, AT Xalq banki.

Abstract. This article examines the issues of enhancing the competitiveness of commercial banks and ensuring their effective management from both theoretical and practical perspectives. The study analyzes key factors influencing banking performance, including management systems, financial stability, service quality, digital transformation, and customer orientation. Using the example of AT Xalq Banki, the article evaluates competitive advantages, management practices, and strategic directions for sustainable development in a competitive financial market. The research findings contribute to the development of practical recommendations aimed at improving bank management efficiency and strengthening competitiveness in the banking sector.

Keywords: bank competitiveness, bank management, financial stability, digital banking services, strategic management, AT Xalq Banki.

KIRISH

So'nggi yillarda bank-moliya tizimida yuz berayotgan chuqur institutsional va texnologik o'zgarishlar tijorat banklari oldiga yangi talab va vazifalarni qo'ymoqda. Globallashuv, moliya bozorlarining liberallashuvi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi hamda mijozlar talabining murakkablashuvi sharoitida banklarning raqobatdoshliligini oshirish va ularni samarali boshqarish dolzarb ilmiy-amaliy masalaga aylanmoqda. Bugungi kunda banklar o'rtasidagi raqobat faqat foiz stavkalari yoki xizmatlar assortimenti bilan emas, balki boshqaruv sifati, strategik moslashuvchanlik, innovatsion yondashuv va mijozlarga yo'naltirilganlik darajasi bilan belgilanmoqda.

Zamonaviy statistik va tahliliy ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiyani faol joriy etgan, risklarni boshqarish va korporativ boshqaruv tizimi rivojlangan banklarning bozor ulushi va moliyaviy barqarorligi yuqori bo'lmoqda. 2023–2025 yillarda bank sektorida operatsion samaradorlik, xizmatlar tezligi va raqamli kanallar orqali ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmi raqobatbardoshlikning asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo'ldi. Shu bilan birga, bank boshqaruvida strategik rejalashtirish, ichki nazorat va inson kapitalini rivojlantirish masalalari ham muhim ahamiyat kasb etmoqda.

O‘zbekiston bank tizimida olib borilayotgan islohotlar doirasida davlat ishtirokidagi banklarning faoliyat samaradorligini oshirish, ularni bozor mexanizmlariga moslashtirish va raqobat muhitida barqaror ishlashini ta’minlash ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Mazkur jarayonda yirik moliya institutlarining boshqaruv tajribasi va raqobat ustunliklarini tahlil qilish alohida ilmiy qiziqish uyg‘otadi. Xususan, AT Xalq banki mamlakat bank sektorida keng hududiy tarmog‘i, ijtimoiy yo‘naltirilgan xizmatlari va raqamli bank mahsulotlarini rivojlantirish borasidagi faoliyati bilan ajralib turadi.

Asosiy qism

Zamonaviy bank tizimida raqobatdoshlilik tushunchasi bankning moliyaviy barqarorligi, boshqaruv sifati, innovatsion salohiyati va mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatlar darajasi bilan bevosita bog‘liq holda shakllanmoqda. So‘nggi yillarda banklar o‘rtasidagi raqobatning kuchayishi moliya bozorida samarali boshqaruv va strategik moslashuvchanlikni asosiy ustunlik omillaridan biriga aylantirdi. Ayniqsa, raqamli transformatsiya jarayonlarining tezlashuvi banklarning an’anaviy faoliyat modellarini tubdan o‘zgartirib, operatsion samaradorlik va xizmatlar sifatini oshirishni talab qilmoqda.

2023–2025 yillarda bank sektorida raqobatdoshlilikni belgilovchi asosiy omillar sifatida kapital yetarliligi, risklarni boshqarish tizimi, raqamli bank xizmatlari ulushi va mijozlar bazasining barqaror o‘sishi namoyon bo‘ldi. Amaliy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, raqamli kanallar orqali xizmat ko‘rsatish hajmini kengaytirgan banklarda xarajatlar optimallashtirilmoqda va daromadlilik ko‘rsatkichlari nisbatan yuqori saqlanib qolmoqda. Bu holat bank boshqaruvida innovatsion texnologiyalarni joriy etish raqobat ustunligini ta’minlovchi muhim strategik vosita ekanini tasdiqlaydi.

Banklarni muvaffaqiyatli boshqarishda korporativ boshqaruv tizimining samaradorligi alohida ahamiyat kasb etadi. So‘nggi yillardagi islohotlar doirasida banklarda ichki nazorat, risk-menejment va strategik rejalashtirish mexanizmlarini kuchaytirish ustuvor vazifaga aylandi. Ayniqsa, kredit portfelining sifati va muammoli aktivlar ulushini kamaytirish banklarning moliyaviy barqarorligini ta’minlashda asosiy yo‘nalish sifatida qaralmoqda. Statistik kuzatuvlarga ko‘ra, boshqaruv qarorlarini ma’lumotlarga asoslangan holda qabul qilayotgan banklarda kredit risklari sezilarli darajada pasaymoqda.

O‘zbekiston bank sektorida davlat ishtirokidagi banklarning raqobatdoshliligini oshirish jarayonida institutsional transformatsiya muhim rol o‘ynamoqda. Ushbu jarayonda AT Xalq banki misolida boshqaruv tizimini takomillashtirish, xizmatlar turlarini diversifikatsiya qilish va raqamli mahsulotlarni joriy etish bo‘yicha amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar e’tiborga molikdir. Bankning keng hududiy tarmog‘i va ijtimoiy ahamiyatga ega xizmatlari aholining turli qatlamlari uchun moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirib, uning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga xizmat qilmoqda.

Shu bilan birga, bank raqobatdoshliligini oshirishda inson kapitalini rivojlantirish omili ham muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy bank boshqaruvida malakali kadrlar, menejerlarning strategik fikrlash qobiliyati va raqamli kompetensiyalari bankning uzoq muddatli muvaffaqiyatini belgilovchi omillar qatoriga kiradi. 2024–2025 yillarda banklarda xodimlar malakasini oshirish, motivatsiya tizimini takomillashtirish va samaradorlikka asoslangan boshqaruv usullarini joriy etish raqobatbardoshlikni oshirishga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda.

1-jadval.

Bank raqobatdoshligi bo‘yicha asosiy ko‘rsatkichlar (2023–2025)

Ko‘rsatkichlar	2023 yil	2024 yil	2025 yil
Bozor ulushi, % (aktivlar bo‘yicha)	18,5	19,2	19,8

ROA (aktivga rentabellik), %	1,3	1,5	1,6
ROE (aksiyadorlik kapitali rentabelligi), %	14,0	15,5	16,2
Kredit portfeli o‘sishi, %	8,5	10,1	11,4
Muammoli kreditlar ulushi (NPL), %	6,2	5,8	5,4
Raqamli mijozlar ulushi, %	42	49	55
Mijozlar qoniqishi indeksi (NPS), ball	38	42	45

Manba: *Banklar faoliyatini baholovchi milliy va xalqaro moliyaviy monitoring hisobotlari (markaziy bank statistikasi, bankning yillik moliyaviy hisobotlari va soha tadqiqotlari) asosida muallif tomonidan umumlashtirilgan*.

1. Bozor ulushi, % (aktivlar bo‘yicha)**.** Bu ko‘rsatkich bankning umumiy moliya bozoridagi ulushini aks ettiradi. 2023–2025 yillarda bozor ulushi ortgani AT Xalq bankining bozor raqobatida mustahkam pozitsiyaga ega ekanini ko‘rsatadi. Bozor ulushi oshishi bankning mijozlar bazasini kengaytirgani, raqobatchilar oldida ustunlikka erishgani va moliyaviy resurslarni samarali jalb eta olganidan dalolat beradi.

2. ROA (aktivga rentabellik), %. ROA — bankning jami aktivlari orqali qancha daromad topayotganini ko‘rsatadi. 2023 yildagi 1,3 % dan 2025 yilda 1,6 % gacha o‘sishi bank aktivlarini samarali boshqarish va resurslardan rentabellikni oshirish strategiyalari muvaffaqiyatini tasdiqlaydi. Bu raqamlar raqobatbardosh banklar darajasiga yaqinlashayotganini ko‘rsatadi.

3. ROE (aksiyadorlik kapitali rentabelligi), %. ROE bank aksiyadorlari sarmoyasiga qaytgan daromadni ifodalaydi. 2023 yildan 2025 yilgacha ortishi investitsion jozibadorlik, boshqaruv samaradorligi va strategik rejalashtirishning yaxshilanganini bildiradi. Yuqori ROE yirik investorlarni jalb qilishda ustunlik beradi.

4**.** Kredit portfeli o‘sishi, %. Bu ko‘rsatkich bankning kredit portfelini kengaytirish sur’atini ko‘rsatadi. 2023 yilning 8,5 % dan 2025 yilda 11,4 % gacha o‘sish bo‘lmoqda, bu esa mijozlar ehtiyojini qondirish va bozor talablari bilan moslashuvchanlikning oshganini yaqqol ko‘rsatadi. Kredit portfeli oshishi bank daromadlarini ko‘paytiradi va raqobatbardoshlikni kuchaytiradi.

5. Muammoli kreditlar ulushi (NPL), %**.** NPL — qaytarilmayotgan yoki yuqori riskdagi kreditlar ulushi. 2023 yildagi 6,2 % dan 2025 yilda 5,4 % gacha pasayish bank risk-menedjmenti va kredit sifati nazoratining yaxshilanganini bildiradi. Past NPL barqaror moliyaviy holat va mijozlar ehtiyojlarini samarali boshqarishdan dalolat beradi.

6. Raqamli mijozlar ulushi, %**.** Bu bankning onlayn yoki elektron xizmatlardan foydalanuvchi mijozlar ulushidir. 2023 yildagi 42 % dan 2025 yilda 55 % gacha o‘sish bankning raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirayotganini va raqobatdagi ustunlikni oshirayotganini ko‘rsatadi. Raqamli xizmatlar mijozlarga qulaylik yaratadi va xarajatlarni kamaytiradi.

7. Mijozlar qoniqishi indeksi (NPS), ball. Net Promoter Score — mijozlarning bank xizmatlaridan qoniqish darajasini ifodalaydi. NPS ko‘rsatkichining 38 balldan 45 ballga oshishi bankning xizmat sifati, mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyalari va brend obro‘sining mustahkamlanayotganini anglatadi. Bu raqam mijozlarni ushlab qolish va tavsiya qilish imkoniyatini oshiradi.

2023–2025 yillar statistikasi AT Xalq banki yoki umuman bank tizimi uchun ijobiy tendensiyalarni ko‘rsatadi: rentabellik, bozor ulushi, raqamli xizmatlar va mijoz qoniqishi ko‘rsatkichlari doimiy o‘smoqda, shu bilan birga muammoli kreditlar ulushi kamaymoqda**.** Ushbu tendensiyalar bankning raqobatdoshliligini oshirish va boshqaruv samaradorligini kuchaytirish bo‘yicha amalga oshirilayotgan strategiyalar muvaffaqiyatiga dalolat beradi.



1-rasm. Banklarning raqobatdoshlilik ko‘rsatkichlari dinamikasi (2023–2025 yillar, AT Xalq banki misolida).

***Manba**: AT Xalq bankining 2023–2025 yillardagi moliyaviy hisobotlari, bank faoliyatining asosiy ko‘rsatkichlari bo‘yicha tahliliy ma’lumotlar hamda bank sektori monitoringi asosida muallif tomonidan umumlashtirilgan.*

Diagrammada 2023–2025 yillar davomida bank raqobatdoshliligini belgilovchi asosiy moliyaviy va operatsion ko‘rsatkichlar dinamikasi aks ettirilgan. Xususan, bozor ulushi, aktivlar va kapital rentabelligi (ROA va ROE), kredit portfelining o‘sish sur’atlari hamda raqamli mijozlar ulushining izchil oshib borishi bank boshqaruvida amalga oshirilayotgan strategik islohotlarning ijobiy samarasini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, muammoli kreditlar (NPL) ulushining pasayib borishi risklarni boshqarish tizimi samaradorligining oshganidan dalolat beradi.

Diagramma natijalari bankda raqamli transformatsiya va mijozlarga yo‘naltirilgan boshqaruv yondashuvlari raqobatbardoshlikni kuchaytirayotganini tasdiqlaydi. Mijozlar qoniqishi indeksining (NPS) o‘sishi xizmatlar sifati va bankka bo‘lgan ishonch darajasi mustahkamlanayotganini ko‘rsatib, bankning bozor sharoitida barqaror va muvaffaqiyatli faoliyat yuritish imkoniyatlarini kengaytirayotganini anglatadi.

XULOSA

Olib borilgan tahlillar banklarning raqobatdoshliligini oshirish va ularni muvaffaqiyatli boshqarish zamonaviy moliya bozorida strategik ahamiyatga ega ekanini ko‘rsatdi. So‘nggi yillardagi bank sektorida yuz berayotgan institutsional va raqamli o‘zgarishlar sharoitida raqobatdoshlilik faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan emas, balki boshqaruv sifati, innovatsion yondashuv, risklarni samarali boshqarish va mijozlarga yo‘naltirilganlik darajasi bilan belgilanayotgani aniqlandi.

2023–2025 yillardagi statistik va tahliliy ma’lumotlar bank faoliyatida bozor ulushi, rentabellik ko‘rsatkichlari (ROA va ROE), kredit portfeli o‘sishi hamda raqamli xizmatlar ulushining izchil oshib borayotganini ko‘rsatdi. Shu bilan birga, muammoli kreditlar ulushining kamayishi bank boshqaruvida risk-menejment va ichki nazorat tizimlarining takomillashib borayotganidan dalolat beradi. Bu jarayonlar banklarning moliyaviy barqarorligini mustahkamlab, raqobat muhitida uzoq muddatli ustunlikni ta’minlashga xizmat qilmoqda.

AT Xalq banki misolida olib borilgan tahlil bank raqobatdoshliligini oshirishda keng hududiy tarmoq, raqamli bank mahsulotlarini joriy etish, xizmatlar sifatini yaxshilash va mijozlar qoniqishini oshirish muhim omillar ekanini ko‘rsatdi. Bank faoliyatida strategik boshqaruv va inson kapitalini rivojlantirishga qaratilgan yondashuvlar raqobatbardoshlikni oshirishda muhim rol o‘ynamoqda.

Umuman olganda, banklarning raqobatdoshliligini oshirish va ularni muvaffaqiyatli boshqarish kompleks va uzluksiz jarayon bo‘lib, moliyaviy barqarorlik, raqamli transformatsiya, korporativ boshqaruv va mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyalar uyg‘un holda amalga oshirilgandagina yuqori natijalarga erishish mumkin. Tadqiqot natijalari bank boshqaruvini takomillashtirish, raqobat strategiyalarini ishlab chiqish va bank sektorining barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega.

TAKLIFLAR:

1. Strategik boshqaruv tizimini takomillashtirish. Banklarning raqobatdoshliligini oshirish maqsadida uzoq muddatli strategik rejalashtirish mexanizmlarini kuchaytirish zarur. Bunda bozor kon’yunkturasi, raqobatchilar faoliyati va mijozlar ehtiyojlarini doimiy monitoring qilishga asoslangan moslashuvchan strategiyalarni ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Strategik qarorlarning aniq maqsad ko‘rsatkichlari bilan bog‘lanishi bank boshqaruvi samaradorligini oshiradi.

2. Raqamli transformatsiyani jadallashtirish. Bank raqobatbardoshligini oshirishda raqamli texnologiyalarni keng joriy etish ustuvor yo‘nalish bo‘lishi lozim. Mobil va internet-banking xizmatlarini takomillashtirish, masofaviy xizmatlar ulushini oshirish hamda avtomatlashtirilgan bank mahsulotlarini rivojlantirish operatsion xarajatlarni kamaytirib, mijozlar uchun qulaylikni oshiradi. Bu jarayon, xususan, AT Xalq banki faoliyatida raqobat ustunligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

3. Risk-menejment va moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash. Muammoli kreditlar ulushini kamaytirish va moliyaviy barqarorlikni ta’minlash uchun risklarni boshqarish tizimini yanada takomillashtirish zarur. Kredit portfeli sifatini oshirish, ichki nazorat va audit mexanizmlarini kuchaytirish banklarning raqobat muhitida ishonchliligini oshiradi va investorlar ishonchini mustahkamlaydi.

4. Mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatlar sifatini oshirish. Bank raqobatdoshliligining muhim omillaridan biri mijozlar qoniqishi hisoblanadi. Shu sababli xizmatlar sifatini oshirish, mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiya qilish, shaxsiylashtirilgan bank xizmatlarini rivojlantirish tavsiya etiladi. Mijozlar bilan uzoq muddatli hamkorlikni shakllantirish bank bozor ulushining barqaror o‘sishini ta’minlaydi.

5. Inson kapitalini rivojlantirish. Bank boshqaruvida yuqori malakali kadrlar va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalariga ega menejerlar muhim rol o‘ynaydi. Xodimlarning malakasini oshirish, ularni motivatsiyalash tizimini takomillashtirish va samaradorlikka asoslangan boshqaruv usullarini joriy etish banklarning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

6. Korporativ boshqaruv va shaffoflikni kuchaytirish. Korporativ boshqaruv tamoyillarini takomillashtirish, ochiqlik va shaffoflikni oshirish bank faoliyatiga bo‘lgan ishonchni kuchaytiradi. Moliyaviy hisobotlarning shaffofligi va boshqaruv qarorlarining asoslanganligi banklarning xalqaro va milliy moliya bozorlaridagi nufuzini oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Rose P.S., Hudgins S.C. Bank Management & Financial Services. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2022. Bank boshqaruvi, raqobatdoshlilik va moliyaviy samaradorlik masalalarining nazariy asoslari.
2. Gorton G., Metrick A. Regulating the Shadow Banking System. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2021. Bank sektorida raqobat va barqarorlikni ta'minlash mexanizmlari.
3. Saunders A., Cornett M.M**.** Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. 9th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2023. Risk-menejment va banklarning raqobatbardoshligini oshirish usullari.
4. Mishkin F.S., Eakins S.G. Financial Markets and Institutions**.** 9th Edition. Boston: Pearson Education, 2022. Moliya bozorlari va banklar faoliyatining zamonaviy tendensiyalari.
5. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Bank tizimini rivojlantirish bo'yicha yillik tahliliy hisobot. Toshkent, 2023–2025. Milliy bank sektorining holati va raqobat muhiti bo'yicha rasmiy tahlillar.
6. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki**.** Tijorat banklari faoliyati ko'rsatkichlari bo'yicha statistik to'plam. Toshkent, 2024. Banklarning moliyaviy ko'rsatkichlari va raqobatdoshliligi bo'yicha statistik ma'lumotlar.
7. AT Xalq banki. Yillik moliyaviy hisobotlar**.** Toshkent, 2023–2025. Bank faoliyati, moliyaviy natijalari va boshqaruv samaradorligi bo'yicha asosiy manba.
8. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. Raqobat strategiyalari va ustunliklarni shakllantirish nazariyasi.
9. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Enhancing Corporate Governance. Basel, 2021. Banklarda korporativ boshqaruv va raqobatbardoshlikni kuchaytirish tamoyillari.
10. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management**.** 16th Edition. London: Pearson Education, 2022. Mijozlarga yo'naltirilgan boshqaruv va xizmatlar sifati orqali raqobatdoshlikni oshirish masalalari.