

INNOVATION IQTISODIYOT

Ilmiy-amaliy elektron jurnal

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

THE INNOVATION ECONOMY

Electronic Scientific and Practical Journal



2025 / 6



@QMI_Institut



Qarshi shahri,
Mustaqillik ko'chasi 225 - uy



www.kstu.uz
www.ojs.qmii.uz

INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON
JURNAL

3-jild
6-son
noyabr, 2025

November 2025
Volume 3
Number 6

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА
Научно-практический
электронный журнал

THE INNOVATION ECONOMY
Electronic Scientific and Practical
Journal

ISSN: 3030-315X

ojs.qmii.uz

Muassis:

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi:

R.X.Ergashev, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi o'rinbosari:

S.N.Xamrayeva, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qarshi davlat texnika universiteti

Mas'ul muharrir:

N.A.Ochilova, PhD, dotsent

Qarshi davlat texnika universiteti

Texnik muharrir:

F.F.Haqqulov, PhD

Qarshi davlat texnika universiteti

*Jurnal har oyda bir marotaba elektron shaklda
jurnalning rasmiy sayti orqali nashr etiladi.*

Tahririyat manzili:

180100, Qarshi shahri, Mustaqillik ko'chasi 225-uy

Tel.: +998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Faks: +998 (75) 221 1395

E-mail: innoeconomic@qmii.uz

"Innovatsion iqtisodiyot" ilmiy - amaliy
O'zbekiston elektron jurnali ta'lim, fan va
innovatsiyalar Respublikasi Oliy vazirligi
huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi**
rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-sonli
qarori bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan

**Jurnalda quyidagi ruknlar asosida maqolalar
nashr etiladi:**

1. Nazariya va metodologiya
2. Raqamli iqtisodiyot
3. Mintaqa va tarmoqlar iqtisodiyoti
4. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik
5. Inson kapitali iqtisodiyoti
6. Menejment va marketing
7. Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
8. Moliya, kredit va investitsiya
9. Ekonometrika va statistika
10. Xizmat ko'rsatish va turizm sohasi

TAHRIRIYAT KENGASHI:

Tahririyat Kengashining xalqaro a'zolari:

*Ovchinikov Viktor Nikolayevich - i.f.d., professor, akademik (Janubiy Federal
Universitet, Rossiya)*

Solodovnikov Sergiy Yurevich - i.f.d., professor (Belorussiya milliy texnika universiteti)

Sidorov Viktor Aleksandrovich - i.f.d., professor, (Kuban davlat universiteti)

Shevchenko Igor Viktorovich - i.f.d., professor (Kuban davlat universiteti, Rossiya)

*Kusainov Xalel Xaymullievich - i.f.d., professor, akademik (Qozog'iston Respublikasi
Milliy fanlar akademiyasi)*

*Samandarzoda Iskandar Hakim - i.f.d., professor (SH.Shotemur nomidagi Tojikiston
agrar universiteti)*

*Gibadullin Artur Arturovich - i.f.n. dotsent (Milliy tadqiqot universiteti, Moskva
energetika instituti, Rossiya)*

*Voynash Sergey Aleksandrovich - i.f.n. dotsent (Qozon Volga bo'yi (federal)
universiteti)*

*Pulyayeva Valentina Nikolayevna - i.f.d. professor (Rossiya Federatsiyasi hukumati
qoshidagi moliya universiteti)*

*Morkovkin Dmitriy Yevgeniyevich - i.f.d. professor (Rossiya Federatsiyasi hukumati
qoshidagi moliya universiteti)*

*Sadriddinov Manuchehr Islomiddinovich - i.f.d., professor, (Tojikiston Respublikasi
Milliy fanlar Akademiyasi)*

*Perskaya Viktoriya Vadimovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati
huzuridagi Moliya universiteti)*

*Molchanov Igor Nikolayevich - i.f.d., professor, (Lomonosov nomidagi Moskva davlat
universiteti)*

*Basova Mariya Mixaylovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati
huzuridagi Moliya universiteti)*

*Chupin Aleksandr Leonidovich - i.f.d., professor, (P.Lumumba nomidagi Rossiya
xalqlar do'stligi universiteti)*

*Nezamaykin Valeriy Nikolayevich - i.f.d., professor, (Rossiya davlat gumanitar
universiteti)*

*Nikonorova Alla Vladimirovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati
huzuridagi Moliya universiteti)*

*Dmitriyeva Olga Aleksandrovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati
huzuridagi Moliya universiteti)*

*Shvets Yuriy Yuryevich - i.f.n., dotsent, (Rossiya Fanlar akademiyasining Nazarot
fanlari instituti)*

*Kolosova Yelena Valeryevna - i.f.n., dotsent, (Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot
universiteti)*

Tahririyat Kengashi a'zolari:

Gulyamov Saidaxror Saidaxmedovich - i.f.d., professor, akademik

Bozorov Orifjon Shodiyevich - t.f.n., dotsent

Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich - i.f.d., professor

Vaxabov Abduraxim Vasikovich - i.f.d., professor

Navruz-zoda Baxtiyor Negmatovich - i.f.d., professor

Xatamov Ochildi Qurbonovich - i.f.d., professor

Fayziyeva Shirin Shodmonovna - i.f.n., professor

Jumayeva Gulrux Jo'raqulovna - i.f.n., professor

Egamberdiyeva Salima Raimovna - i.f.n., dotsent

Erkayeva Gulbahor Panjiyevna - i.f.n., professor

Yakubova Shamshinur Shuxratovna - i.f.d. dotsent

Amirqulov Shuhrat Olimovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Samiyeva Gulnoza Toxirovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aliqulov Azamat Tuyg'unovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aminov Fazlitdin Baxadirovich - i.f.n., dotsent

Xo'jaqulova Nigora Rustamovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Turobov Sherzod Alisherovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Alimova Munisa Yulchiyevna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Ergasheva Nasiba Raxmatullayevna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Boboqulov Sanjar Baxromkulovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Djalilov Raxmonkul Hamidovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Nomazov Baxrom Bobomurodovich - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Alimxanova Nigora Alimxanovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Jonuzokov Mirzabek Kulmatovich - i.f.f.d. (PhD), dotsent

INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON
JURNAL

Tijorat banklarini strategik rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari

Ibroximova Nazokat Rustamjon qizi

Организационно-правовые основы стратегического развития коммерческих банков

Иброхимова Назокат Рустамжон кызы

Organizational and legal framework for the strategic development of commercial banks

Ibrokhimova Nazokat

Received: November 1, 2025 Revised: November 4, 2025

■ Accepted: November 6, 2025 ■ Published Online: December 1, 2025

- **Annotatsiya:** Ushbu maqolada tijorat banklarini strategik rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari o'rganilgan. Raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish sharoitida tijorat banklari faoliyatini yanada rivojlantirishda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash, xorijning ilg'or tajribalarini amaliyotga joriy etish va strategik transformatsiyaning asosiy yo'nalishlari tahlil qilingan.
- **Kalit so'zlar:** Tijorat banki, rivojlantirish, strategiya, raqamlashtirish, tahlil, iqtisodiyot, tendensiya, moliya.
- **Аннотация:** В данной статье изучены организационно-правовые основы стратегического развития коммерческих банков. Проанализированы основные направления государственной поддержки дальнейшего развития деятельности коммерческих банков в условиях развития цифровой экономики, внедрения передового зарубежного опыта и стратегической трансформации.
- **Ключевые слова:** Коммерческий банк, развитие, стратегия, цифровизация, анализ, экономика, тенденция, финансы.
- **Abstract:** This article examines the organizational and legal foundations of the strategic development of commercial banks. In the context of the development of the digital economy, state support for the further development of the activities of commercial banks, the introduction of advanced foreign experience into practice, and the main directions of strategic transformation are analyzed.
- **Keywords:** commercial bank, development, strategy, digitalization, analysis, economy, trend, finance.

KIRISH

Bugungi kunda jahon bank tizimi va yirik tijorat banklari amaliyotidagi muammolar bo'yicha olib borilayotgan ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bank faoliyatining sifat jihatdan yangi darajaga chiqishini ta'minlovchi, undagi ichki va tashqi risklarni o'z vaqtida aniqlash hamda ularni barataf etish imkoniyatlarini beruvchi, shuningdek, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy tizimini rivojlantirish yo'nalishlariga mos keluvchi va jahon moliya bozorlarida kuzatilayotgan salbiy tendensiyalarga qarshi ta'sirchan hamda har tomonlama puxta o'ylangan bank strategiyasini ishlab chiqish muhim hisoblanadi.

Xususan, 2024 yil yakunlarida dunyoda yirik sanoat ishlab chiqarish kompaniyalarining tijorat banklari resurslari orqali moliyalashtirilganlik darajasi bo'yicha Xitoy 31,6 %, AQSH 30,9 %, Germaniya 16%, Kanada 14,3% va Fransiya 14 % ni tashkil qilgan[1]. Bu esa o'z navbatida jahon bozorining konyunkturasi keskin o'zgarib, raqobat tobora kuchayib borayotgan sharoitida tijorat banklari tomonidan ajratilgan moliyaviy resurslarni to'g'ri boshqarish va ular ustidan korporativ nazoratni o'rnatish hamda bank xizmatlaridan samarali foydalanish bilan bog'liq muammolar yuzaga kelyapti. 2023 yilda esa sof foyda 7,91 milliard dollarga tushdi, kapital rentabelligi 11 foiz, aksiyador kapitali rentabelligi esa 12 foizga teng bo'ldi. 2024 yilda bank moliyaviy jihatdan tiklana boshladi va sof foyda 14,28 milliard dollarni tashkil qildi, kapital rentabelligi 12,7 foizga, o'rtacha aksiyador kapitali rentabelligi esa 13,5 foizga yetdi, operatsion xarajatlar rentabelligi esa 63,1 foizni tashkil qildi[2]. Ushbu ko'rsatkichlar bankning rivojlanish strategiyasidagi dinamik o'zgarishlarni va bozor sharoitiga moslashuvchanlik darajasini aks ettiradi.

Shu nuqtai nazardan tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish tizimini takomillashtirish masalalari bank sektorining barqaror rivojlanishini ta'minlovchi muhim shartlardan biriga aylanib bormoqda. Jahon amaliyotida tijorat banklari aktiv va passivlarini boshqarish strategiyasini shakllantirish, mijozlar salohiyatidan foydalanish samaradorligini oshirish, zamonaviy texnologiyalarga asoslangan holda raqamli banking tizimida faoliyat yurituvchi bank bo'linmalarini tashkil etish va tarmog'ini kengaytirish, hududiy bo'linmalar tarmog'ini rivojlantirish siyosati va ularni boshqarish samaradorligini oshirish, funksional strategiyalar bilan bank departamentlari tomonidan shakllantirilgan siyosatlarni o'zaro muvofiqligini ta'minlash, shuningdek, tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish mexanizmini takomillashtirish bo'yicha ilmiy muammolarni hal etish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Mamlakatimiz bank-moliya tizimida amalga oshirilayotgan jadal islohotlar tijorat banklari kapitallashuv darajasini oshirish, moliyaviy barqarorligini ta'minlash, iqtisodiyotning real sektorini kreditlash ko'lamini kengaytirish, bank xizmatlari sifatini yanada yaxshilash va ayniqsa, banklarning rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, amaliyotga joriy etish va uning nazorat tizimini takomillashtirishni taqazo etmoqda. Shunga ko'ra, O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasida bank tizimini yanada rivojlantirishga qaratilgan «ilg'or xorij tajribasi va xalqaro standartlar asosida, moliyaviy barqaror va raqobatdosh muassasa sifatida faoliyat olib borishini ta'minlovchi uzoq muddatli rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish, bank risklari va ularni vujudga kelishini barvaqt aniqlash, oldini olish va bartaraf etishda bank imkoniyatlarini oshirish, turli ssenariylarni qo'llagan holda likvidlik pozitsiyasini stress-testdan o'tkazish amaliyotini yanada takomillashtirish, valyutani tartibga solishda zamonaviy bozor mexanizmlarini joriy etish va milliy valyutaning barqarorligini ta'minlash» kabi vazifalar belgilab berilgan[3]. Ushbu vazifalar Respublikamiz tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqishda muhim ahamiyat kasb etadi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Banklar strategiyasini shakllantirishning o'ziga xos xususiyatlarini ko'plab xorijlik olimlar, jumladan: I.Ansoff, P.Rouz, O.I.Lavrushin, V.Acharyya, S.V.Simonseva, A.M.Lyukshinov, M.A.Pomorina, R.Akoff, G.Minsbergi, YE.G.Shatkovskaya, I.V.Larionova, Z.M.Anisimova, N.A.Tisyachnikova, O.Y.Sviridov, A.R.Alavardov va boshqalar tomonidan tadqiq qilingan. Bank strategiyasining ayrim jihatlariga O'zbekistonlik olimlardan F.I.Mirzayev, D.N.Rahimova, N.Q.Yo'ldoshev, B.B.Parpiyev, R.R.Tojiyev, F.N.Nasriddinov, B.Z.Mustafayev, B.K.Mirzamaydinov, D.B.Nafasov va boshqalarning ilmiy tadqiqotlarida e'tibor qaratilgan.

TADDIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot ishini amalga oshirishda ilmiy tadqiqot metodologiyasida keng qo'llaniladigan usullardan foydalanildi. Respublikamizda tijorat banklarini strategik rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslarini tahlil qilishda mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, ma'lumotni guruhlash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya

usullaridan foydalanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

So'nggi yillarda dunyodagi moliyaviy bozorlardagi o'zgarishlar, raqamlashtirish jarayonlari va geosiyosiy vaziyat tijorat banklari faoliyatiga jiddiy ta'sir ko'rsatmoqda. O'zbekistonda ham bank tizimi islohotlarning markazida turibdi va strategik rivojlanishga e'tibor tobora kuchaymoqda. Ushbu rivojlanish jarayonida tijorat banklarining tashkiliy tuzilmasi va huquqiy asoslari muhim o'rin tutadi. Tijorat banklarini strategik rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari – bu banklarning faoliyatini tartibga soluvchi va ularni strategik maqsadlarga erishishga yo'naltiruvchi normativ-huquqiy, institutsional hamda tashkiliy mexanizmlarning majmuasidir.

Strategik rivojlanish - bu tijorat bankining uzoq muddatli maqsadlariga erishish, bozor muhitida barqaror pozitsiyani saqlash, raqobatbardosh bo'lishi uchun ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan tizimli harakatlar dasturidir.

Tashkiliy-huquqiy asoslar - bu bank faoliyatini belgilovchi huquqiy meyorlar (konstitutsiya, qonunlar, qarorlar, normativ hujjatlar), tashkiliy tuzilma (boshqaruv modeli, filiallar tarmog'i, ichki bo'linmalar), regulyatorlar va institutlar (Markaziy bank, moliya nazorati organlari) tushuniladi.

Huquqiy asoslar

A) asosiy qonuniy hujjatlar. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, xususiy mulkni himoya qilish va iqtisodiy erkinlik asoslari;

“Banklar va bank faoliyati to'g'risida” Qonuni, tijorat banklarining maqomi, ro'yxatdan o'tishi, faoliyat yuritish prinsiplari;

“Markaziy bank to'g'risida” Qonun, MBning regulyator

sifatidagi vakolatlari; Soliq kodeksi, Fuqarolik kodeksi, bank faoliyatiga oid moliyaviy, shartnomaviy munosabatlar; Prezident qarorlari va VM qarorlari, sektor rivoji bo'yicha davlat siyosati.

B) Regulyator tashkilotlar. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki – asosiy nazorat va ruxsat beruvchi organ; Moliyaviy nazorat departamenti; Audit va buxgalteriya hisobining nazorati idoralari; Korruptsiyaga qarshi kurashish agentligi.

C) Xalqaro-huquqiy asoslar. Basel me'zonlari (Basel I, II, III) – kapital yetarliligi, risklarni boshqarish; IFRS (Xalqaro moliyaviy hisobot standartlari); IMF va Jahon banki tavsiyalari. Tashkiliy asoslar

A) Bankning ichki tuzilmasi. Strategik rejalashtirish departamenti, vazifasi rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish.

Kredit qo'mitasi, vazifasi investitsiya va kredit siyosatini nazorat qilish.

Raqamli texnologiyalar markazi, vazifasi fintech va innovatsion xizmatlarni rivojlantirish.

Risklarni boshqarish bo'limi, vazifasi operatsion va moliyaviy xavflarni aniqlash va nazorat qilishdan iborat.

B) Strategik boshqaruv modeli. Markazlashgan boshqaruv modeli – qarorlar markaziy ofisda qabul qilinadi; Desentralizatsiyalashgan boshqaruv modeli – filiallarga mustaqillik beriladi; Matritsali boshqaruv modeli – funksional va hududiy yondashuv birlashtiriladi.

Tijorat banklarining strategik rivojlanishini ta'minlash uchun mustahkam tashkiliy va huquqiy asoslar zarur. Bu esa o'z ichiga normativ-huquqiy hujjatlarni, xalqaro standartlarga muvofiq boshqaruv tizimini, moliyaviy xavfsizlikni va zamonaviy texnologiyalarga asoslangan ichki boshqaruv modellarini oladi.

1-jadval

Tijorat banklarining tashkiliy tuzilmalari turlari va ularning afzalliklari

Nº	TASHKILIY TUZILMA TURI	TA'RIF	AFZALLIKLARI	KAMCHILIKLARI
1	Ierarxik	An'anaviy tuzilma, aniq bo'linmalar va boshqaruv	Tartibli boshqaruv, mas'uliyat aniq	Innovatsiyaga sust munosabat
2	Matritsaviy	Ikki yo'nalishdagi boshqaruv: loyiha va funksiyalar	Tezkor qaror, kross-komanda hamkorligi	Konflikt xavfi yuqori
3	Agile (chevik)	Mijozga yo'naltirilgan, tez o'zgaradigan guruhlar	Moslashuvchanlik, innovatsiyalarni tez joriy qilish	Murakkab boshqaruv
4	Tarmoqli (Network-based)	Hamkor tashkilotlar bilan integratsiyalangan tuzilma	Masofaviy ish, hamkorlik oson	Nazorat murakkab

Manba: O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi – bank sektori statistikasi asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.

Izoh: jadvalda tijorat banklari qo'llaydigan turli tashkiliy modellar taqqoslab berilgan. Jadval har bir tuzilmaning mohiyati, afzalliklari va kamchiliklarini tahlil qilish imkonini beradi. Bu tahlil bankning strategik rivojlanishda qaysi tuzilma modelini tanlashi maqsadga muvofiq ekanini aniqlashga yordam beradi.

Tijorat banklarining strategik rivojlanishida tashkiliy tuzilmaning shakli va uning moslashuvchanligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Zamonaviy banklar an'anaviy iyerarxik tuzilmalardan uzoqlashib, matritsaviy, modulli yoki tarmoqli strukturalarga o'tishni boshlamoqda. 2023-2024 yillarda O'zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiya jarayonlari faollashdi. Ko'pgina tijorat banklari (masalan, Ipoteka banki, Aloqa bank, Xalq banki va boshqalar) CRM,

Big Data, AI va blokcheyn texnologiyalarini joriy qilmoqda. Bu o'zgarishlar tashkilot ichidagi jarayonlar, mas'uliyatlar taqsimoti va xizmat ko'rsatish tizimlariga ta'sir ko'rsatmoqda. Strategik rivojlanishda banklar o'z tuzilmasini Bazil III, IFRS 9, ESG (Environmental, Social, Governance) kabi xalqaro standartlarga muvofiqlashtirishi talab etiladi. Buning uchun kadrlar qayta tayyorlanmoqda, ichki nazorat va auditorlik funksiyalari mustahkamlanmoqda.

2-jadval

2023–2024 yillarda O'zbekistonda qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar

Nº	HUJJAT NOMI	QABUL QILINGAN SANA	ASOSIY YO'NALISHLAR
1	«Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonun (yangi tahrir)	2023 yil	Bank litsenziyasi, korporativ boshqaruv, ichki nazorat
2	«Moliya bozorlarini raqamlashtirish konsepsiyasi»	2024 yil	Raqamli banklar, FinTech, ma'lumot almashinuvi
3	Markaziy bankning «Risk-based supervision» tizimi	2023 yil	Tavakkalchilikka asoslangan nazorat
4	ESG (Ekologiya, Ijtimoiy, Boshqaruv) bo'yicha yo'riqnomalar	2024 yil	Ijtimoiy-ekologik tavakkalchilikni baholash

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Izoh: jadvalda tijorat banklarining huquqiy asoslarini shakllantiruvchi asosiy normativ-huquqiy hujjatlar keltirilgan. Ushbu hujjatlar bank faoliyatini modernizatsiya qilish, litsenziyalash, raqamli xizmatlar va korporativ boshqaruv sohalaridagi islohotlarni belgilab beradi. Jadval orqali so'nggi ikki yildagi huquqiy yangiliklarni qisqa va aniq tarzda ko'rish mumkin.

So'nggi ikki yilda O'zbekistonda tijorat banklari faoliyatini tartibga soluvchi bir qator muhim huquqiy hujjatlar qabul qilindi. Xususan, 2023 yilda qabul qilingan «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi yangi tahrirdagi qonuni, 2024 yilda Prezident farmoni bilan «Moliya bozorlarini raqamlashtirish va bank islohotlarini chuqurlashtirish konsepsiyasi» tasdiqlandi. Bu hujjatlar banklar faoliyatida shaffoflikni oshirish, davlat ishtiroki kamaygan banklarni xususiyashtirish, xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyatlarini kengaytirishga qaratilgan. Markaziy bank tomonidan joriy qilingan zamonaviy litsenziyalash va nazorat standartlari strategik rivojlanishga taalluqli faoliyatlarni qayta ko'rib chiqishni talab qilmoqda. 2023-yildan boshlab banklarda ichki audit bo'limlari mustaqillashtirildi. «Risk-based supervision» tizimi amaliyotga joriy qilindi. banklar uchun ijtimoiy va ekologik tavakkalchiliklarni baholash majburiyati yuklandi. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra 2024 yilda 8 ta

tijorat bankining aktivlari 20% dan ortiq o'sdi. Qayta tashkil etilgan va xususiyashtirilgan banklar (masalan, O'zsanoatqurilishbank) investitsion loyihalarga faol jalb qilindi. Ichki boshqaruv standartlari (CG kodeksi) joriy qilindi. Tashkiliy o'zgarishlar asosida banklar xodimlarini qayta o'qitish dasturlarini ishga tushirmoqda. 2023–2024 yillarda 4000 dan ortiq xodim xalqaro sertifikatga ega bo'ldi (CAMS, CFA, PRM). Ayrim banklar (Kapitalbank, TBC Uzbekistan) neobanklar modeliga o'ta boshladi. Bu tuzilmaviy yangilanish va huquqiy moslashuv natijasida amalga oshirildi. Bugungi kunda tijorat banklarini strategik rivojlantirish - bu bankning bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlash, zamonaviy texnologiyalardan samarali foydalanish, xavflarni boshqarish va mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko'rsatishga qaratilgan uzoq muddatli rejalar majmuasidir. Bu rivojlanish tashkiliy tuzilmadagi islohotlar va huquqiy bazaning mustahkamlanishi orqali amalga oshiriladi.

4-jadval

Amaliy tendensiyalar banklar misolida

BANK NOMI	STRATEGIK YO'NALISH	YANGILIKLAR
TBC Bank	Neobank modeli, to'liq raqamlashgan	AI yordamida kreditlash, foydalanuvchi ID so'rovi
Kapitalbank	Agressiv raqamlashtirish va FinTech bilan hamkorlik	QR-kod orqali to'lov, onlayn kreditlash
Agrobank	Agrobiznesga ixtisoslashgan strategiya	ESG va mikrofinans dasturlari
Xalq banki	Mas'uliyatli ijtimoiy bank modeli	Portfel diversifikatsiyasi, ijtimoiy loyihalar

Bugungi kunda tijorat banklarining strategik rivojlanishi raqamlashtirish, qonunchilikka moslashish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish, kliyentlarga qaratilgan innovatsion xizmatlar kabi ustuvor yo'nalishlar asosida

shakllanmoqda. Shuningdek, ESG (ekologik, ijtimoiy, boshqaruv) mezonlari va xalqaro standartlar bank faoliyatida majburiy elementlarga aylanmoqda.

5-jadval

O'zbekiston tijorat banklarining asosiy ko'rsatkichlari (2023–2024 yillar)

BANK NOMI	AKTIVLAR O'SISHI (%)	TARMOQLAR SONI	ONLAYN XIZMATLAR DARAJASI	ESG HISOBOT BOR/YO'Q
TBC Bank	35%	0	100% (neobank)	Bor
Kapitalbank	28%	100+	85%	Bor
Xalq banki	18%	300+	70%	Yo'q
Asaka bank	21%	150+	60%	Yo'q
Agrobank	23%	400+	75%	Bor

Manba: statistik ma'lumotlar asosida muallif tomonidan ishlab chiqildi.
Izoh: «O'zbekiston tijorat banklarining asosiy ko'rsatkichlari (2023–2024 yillar)» jadvalida yetakchi tijorat banklarining moliyaviy o'sish sur'ati, infratuzilmasi, raqamlashganlik darajasi va ESG standartlariga mosligi ko'rsatilgan. Bu jadval banklarning zamonaviy talablarga qay darajada mos kelayotganini, ularning strategik imkoniyatlarini baholashda muhim ahamiyatga ega.

Tijorat banklarini strategik rivojlantirish jarayonida tashkiliy va huquqiy asoslar o'zaro bog'liq, bir-birini to'ldiruvchi omillardir. Yaqin ikki yilda amalga oshirilgan huquqiy islohotlar va tashkiliy qayta qurishlar banklar samaradorligi, raqobatbardoshligi va investitsiyaviy jozibadorligini oshirishga xizmat qildi. Kelgusida bu jarayonlarni chuqurlashtirishda innovatsiyalar, ESG standartlari va xalqaro tajriba asosiy yo'nalish bo'lishi kutilmoqda.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Zamonaviy iqtisodiy sharoitda bank tizimi faoliyatining samaradorligi va barqaror rivojlanishi ko'p jihatdan

strategik rejalashtirishga asoslangan boshqaruv tizimining mavjudligiga bog'liq bo'ladi. Tijorat banklarini strategik rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari mamlakat moliya tizimining barqarorligini ta'minlash va iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda muhim omil hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida banklar faoliyatini samarali tashkil etish, ularning boshqaruv tizimini takomillashtirish hamda huquqiy meyorlarni xalqaro standartlarga moslashtirish zarurati ortib bormoqda. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarining strategik rivojlanishi ularning kapital bazasini mustahkamlash, risklarni boshqarish tizimini takomillashtirish, raqamli bank xizmatlarini kengaytirish va mijozlar ishonchini oshirish bilan chambarchas bog'liq. Shu bilan birga, huquqiy asoslarning

takomillashuvi – bank nazorati, korporativ boshqaruv, shaffoflik va hisobdorlik tamoyillarini amalda qo'llashga imkon yaratadi.

Shunday qilib, tijorat banklarini strategik rivojlantirishning muvaffaqiyati ularning tashkiliy tuzilmasini zamonaviy boshqaruv mexanizmlari bilan uyg'unlashtirish, davlat tomonidan yaratilgan huquqiy va institutsional muhitdan oqilona foydalanish hamda xalqaro moliyaviy amaliyotlarni milliy sharoitga moslashtirishga bog'liqdir. Kelgusida bu yo'nalishda izchil islohotlarni davom ettirish bank tizimining barqarorligi va iqtisodiyotning raqobatbardosh rivojlanishiga xizmat qiladi.

Muallif haqida / Сведения об авторе / Author details

1. Ibroximova Nazokat Rustamjon qizi Menejment va zamonaviy texnologiyalar universiteti magistranti / Иброхимова Назокат Рустамжон кызы Магистрант Университета управления и современных технологий / Ibrokhimova Nazokat Master's student at the University of Management and Modern Technologies
 ► ibrakhimovanr2002@gmail.com
 ■ 0009-0006-8454-1032

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira>
2. The Goldman Sachs Group, Inc. Annual Reports and Financial Statements for 2021–2024. Rasmiy veb-sayt: <https://www.goldmansachs.com>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida//O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. – Toshkent, 2017. – № 6 (766). – 32-33-b.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М: Экономика, 1989.
5. Поморина, М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: дис....д-ра экон. наук: 08.00.10 — М., 2008.
6. Шатковская Е.Г., Формирование и реализация

финансовой политики кредитной организации в условиях согласовательного регулирования. дис....д-ра экон. наук.08.00.10. Екатеринбург, 2015.

7. Ларионова, И.В. Стабильность банковской системы в условиях переходной экономики: дис....д-ра экон. наук: 08.00.10. М., 2001.
8. Роуз П. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2 – го изд. – М: Дело ЛТД, 1995.
9. Лаврушин О. Банковский менеджмент и маркетинг: Учебник для вузов. – М: Финансы и статистика, 2009.
10. Симонцева, С.В. Формирование финансовой политики коммерческого банка: дис....канд. экон. наук: 08.00.10. — Иваново, 2012.
11. Свиридов О.Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях кризиса финансовой глобализации. Автореферат дис....д-ра экон. наук. — Ростов-на-Дону. 2009.
12. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. – М.: Маркет ДС, 2007 -576 с.
13. Анисимова З.М. Развитие стратегического банковского менеджмента. дис....канд. экон. наук: 08.00.10. — М, 2014.
14. Мирзаев Ф.И. Ўзбекистонда банклараро рақобатни шакллантиришнинг концептуал асослари. Иқтисод фанлари доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати.- Т, 2009.
15. Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидлилигини бошқаришнинг инновацион стратегияси («Агробанк» АТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати.- Т, 2011.
16. Насриддинов Ф.Н. Тижорат банкларида риск-менежмент тизимини такомиллаштириш йўллари. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати.- Т, 2012.
17. Нафасов Д.Б. Тижорат банклари рискларини бошқаришнинг назарий ва амалий асосларини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) дисс. автореферати. — Т, 2017.