



## ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТРАНСФОРМАЦИЯ ҚИЛИШДА РАҚАМЛАШТИРИШ ВА РАҚАМЛИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРНИНГ ТУТГАН ЎРНИ

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss4/a7](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss4/a7)

**Рўзиев Нажмиддин Наимович -**

Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий  
фаолият Миллий банки, бўлим бошлиғи

**Аннотация.** Мақолада банклар фаолиятини трансформация қилишда рақамлаштириш ва рақамли технологияларнинг тутган ўрни, банк хизматларидан масофадан туриб фойдаланишнинг аҳамияти ва истиқболлари хорижий мамлакатларнинг тажрибаси асосида таҳлил қилинган. Шунингдек, мақолада банк тизимини рақамлаштиришнинг аҳамияти ва қулайликлари, ушбу йўналишда республикамизда амалга оширилиши лозим бўлган ишлар кўрсатиб берилган.

**Калит сўзлар:** банк, рақамлаштириш, рақамли технологиялар, трансформация, экотизим, рақамли банк, необанк, масофадан идентификациялаш, IT, инновация, он-лайн платформа.

## РОЛЬ ЦИФРАВИЗАЦИИ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

**Рузиев Нажмиддин Наимович**

Национальный банк внешнеэкономической деятельности  
Республики Узбекистана, начальник отдела

**Аннотация.** В данной статье анализируется роль цифровизации и цифровых технологий в процессе трансформации банковской деятельности, важность и перспективы дистанционного использования банковских услуг, на основе опыта зарубежных стран. В статье также показана важность и удобство оцифровки банковской системы и работы которые возможно, требуются провести в банковском направлении Узбекистана.

**Ключевые слова:** банковское дело, цифровизация, цифровые технологии, трансформация, экосистема, цифровой банк, необанк, идентификация, IT, инновация, он-лайн-платформа.

## THE ROLE OF DIGITALIZATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS

**Ruziev Najmiddin Naimovich -**

National Bank of the Republic of Uzbekistan for  
Foreign Economic Activity, head of division

**Annotation.** The article analyzes the role of digitization and digital technologies in the transformation of banking activities, the importance and prospects of remote use of banking services on the basis of the experience of foreign countries. The article also shows the importance and convenience of digitizing the banking system, works that should be carried out in this direction in our republic.

**Key words:** banking, digitization, digital technologies, transformation, ecosystem, digital banking, neobank, identification, IT, innovation, online platform.

**Кириш.** Тижорат банклари иқтисодиётнинг асосий бўғини бўлиб, молиявий активларни бир субъектдан олиб, иккинчисига жойлаштириш орқали иқтисодиётнинг ўсишини таъминлаб туради. Аҳолининг замонавий банк хизматларидан масофадан туриб фойдаланишга бўлган эҳтиёжи кундан-кунга ортиб бормоқда, бу эса банкларни рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш, ўзининг маълумотлар базасини давлат органлари ва бошқа ташкилотларнинг маълумотлар базаси билан интеграция қилишга ундамоқда. Бу

банкларнинг молия бозорида узоқ муддат барқарор фаолият юритиши ва даромадлигини таъминлаб туришининг асосий шартига айланиб улгурди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, Ўзбекистондаги банклар Халқаро молия институтлари билан ҳамкорликни ривожлантириш баробарида хорижий тажриба ва стандартларни қўллаган ҳолда ўз фаолиятини трансформация қилишда илғор рақамли технологиялардан кенг фойдаланишга эътибор қаратмоқда.

Бундан бир неча йил олдин банклар мижозларига хизмат кўрсатиши учун ҳар хил қоғозбозликларни талаб қилган бўлса, бугун эса мижоз банк биноти қаерда эканлигини билмасдан ҳам банк хизматларидан фойдаланмоқда. Масалан, мижоз ўзининг пластик картасидаги пул маблағларини бир валютадан иккинчисига бемалол айрибошлаши, хоҳлаган пайтида он-лайн тарзда кредит олиши ва уни сўндириб бориши мумкин. Шу каби яратилган энгилликларнинг туб замирида илғор инновацион ғоялар ва технологиялар ётади. Бир пайтлар мобиль-банкингнинг амалиётга жорий қилинишига инновация сифатида қаралган бўлса, ҳозирда бу технологиясиз ҳаётимизни тасаввур қилиш қийин. Бундан ташқари мобиль-банкинг технологиясига банклар учун минимум шарт сифатида қарала бошланди.

“Gartner” тадқиқот ва консалтинг компанияси 2018 йилда ўтказган тадқиқот натижаларида 2030 йилга бориб анъанавий усулда фаолият юритаётган молиявий компанияларнинг 80 фоизи ўз фаолиятини тугатишини башорат қилди [1].

Таъкидлаб ўтиш лозимки, банк тизими рақамлаштириш амалдаги тизимдан бутунлай воз кечиш ва уларнинг ҳалокатини англамайди, балки замонавий технология ютуқларини қўллаган ҳолда, тизимни мижозлар эҳтиёжига мослаштириш, шу билан бирга, банкдаги бизнес-жараёнларни трансформация қилишни англатади.

Мақолада тижорат банклари фаолиятини трансформация қилишнинг асосий йўналишлари ва банк секторининг рентабеллигини оширишда рақамлаштиришнинг роли кўриб чиқилади.

#### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.**

Рақамли технологияларни кенг қўллаган ҳолда тижорат банклари фаолиятини трансформация қилишнинг назарий асослари хорижий ва маҳаллий иқтисодчилар томонидан узоқ йиллардан бериб яратиб келинмоқда. Иқтисодчи олимлар томонидан банклар фаолиятини трансформация қилиш орқали уларнинг стратегик бошқарув тизими ва бизнесни моделлаштириш механизмларини такомиллаштиришга доир бир қатор илмий ишлар қилинган.

Масалан, Т.А. Васильева ўзининг илмий ишларида банклар ноёб (уникал) маълумотларнинг ягона эгаси эмаслиги, молиявий инжиниринг ва молиявий инструментлар ривожланганлиги туфайли эндиликда битимлар банкларнинг иштирокисиз тузилаётганлиги-

ни исботлаб, бунга нобанк молия ташкилотлари иштирокида тузилаётган битимларни мисол тариқасида келтириб ўтади [2].

Банкларни трансформация қилиш тўғрисида XXI аснинг бошларида пайдо бўлган дезинтермедиация назариясида ҳам тўхталиб ўтилади [3].

С.Ю.Козлова ўзининг мақоласида банк секториде дезинтермедиация банкларнинг молиявий воситачи сифатидаги ролининг самарадорлиги пасайишида ифодаланишини таъкидлаб ўтади [4].

“Digital Banking Report” муаллифи, рақамли банк соҳасида мутахассис ҳисобланган Джим Марус янги авлод банкларининг “бешта ҳақиқат”ини келтириб ўтади. У ўзининг фикрларини қуйидагича асослаб беради:

1. Офлайн хизмат кўрсатиш соҳаларига эмас, балки “рақамли” соҳаларнинг ривожланишига инвестиция киритиш керак. Охири беш йилда АҚШ банклари офисларига келувчилар сони 60 фоизга пасайган. Шунингдек, бу тенденция бутун дунёда ҳам кузатилган. Бугунги кунда янги банк офисларининг очилишига сармоя киритиш, эртага у ерларга ҳеч ким келмаслиги эҳтимолини инобатга олган ҳолда, асоссиз бўлиб кўринади.

2. Банк мижозлари он-лайн ҳисобрақамлар очиш ва юритишни хоҳлашмоқда. Аксарият банк мижозлари офисларга бориш ва навбатда туришни хоҳлашларини кўрсатадиган тадқиқотларга ишонмаслик керак. Дарҳақиқат, мижозлар офисга боришлари керак, чунки уларга альтернатива йўқ. Агар бир неча телефон тугмаларини босиш орқали ҳисоб рақами очиш имконини берадиган яхши банк иловалари пайдо бўлса, улар бундан, албатта, фойдаланадилар.

3. Банклар томонидан доимо янги мижозларни жалб қилиш тизими ишлаб туради. Агар банк янги мижозларни жалб қилишда манзилли, оммавий, мобил ва он-лайн реклама воситаларидан фойдаланса, бу ўз самарасини беради.

4. Истеъмолчилар алоҳида эътиборни хоҳлашади. Агар мижозга ўзи бориб турадиган қаҳвахона, авиакомпания ёки меҳмонхона алоҳида эътибор қаратилса, у ўз жамғармаларини сақлайдиган банкда ҳам шу эътиборни кутишга ҳақли ҳисобланади. Молиявий хизмат кўрсатмайдиган ташкилотлар банкларга қараганда ўз мижозларига кўпроқ эътибор қаратишади.

5. Оддийлик ҳар доим ғалаба қозонади. Рақамли банклар ривожланаётган янги даврда мижозларга банк маҳсулотлари ва хизмат-

ларининг энг оддий усулларини таклиф қила оладиган ташкилотлар ғолиб чиқади. Энг оммалашган дастурларга эътибор берадиган бўлсак, уларнинг барчаси бир неча тугмаларни босиш орқали натижаларга эришиш имконини беради. Булар, масалан: Uber, Amazon, Google, PayPal кабилардир. Банк иловалари ҳам шулар каби содда ва тушунарли бўлиши керак.

Джим Маруснинг фикрича, бу “бешта ҳақиқат” банк жамоатчилиги томонидан қабул қилинмас экан, рақамли банклар даври бошланиши ҳақида сўз юритишнинг маъноси йўқ [5].

Джим Маруснинг фикрларига қўшимча равишда Билл Гейтснинг 1994 йилда “Бизга банклар эмас, банк хизматлари керак” деган мулоҳазали гапини келтириш ўринли бўлади [6]. 1983 йилда Буюк Британияда банк мижозларига телефон орқали компьютерга уланган ҳолда ўзининг омонатларини текшириш, банкдаги ҳисоб рақамидан тўловлар ва пул ўтказмаларини амалга ошириш имконини берувчи “Homelink” тизими яратилди. Ўша йили АҚШда ҳам худди шунга ўхшаган “Pronto” тизими ишга туширилди. Лекин одамлар “Homelink” ва “Pronto” тизимларига ишончсизлик билан қарайди, лекин интернет тармоғи кенг ёйилиши билан ушбу тизимлардан кенг фойдаланиш бошланди. 2001 йилда “Bank of America” 1 млрд. АҚШ доллари миқдоридан он-лайн хизматлар кўрсатиб, электрон-банкнинг соҳасида биринчи илғор банк бўлди. Мазкур банк 2017 йилда ўзининг 3 та рақамли (необанк) филиалини очди [7].

“Payments Industry Intelligence” портали маълумотларига кўра, 2018 йилда дунёда 60 та рақамли – необанк бўлган бўлса, бу кўрсаткич 2021 йилга келиб 319 тани ташкил қилди, улар ишлатадиган пулларнинг 90 фоизини электрон пуллар ташкил қилади [8].

“Citi Group” ҳисоб-китобларига кўра, рақамлаштириш натижасида банкларда ортиқча ишчи кучи юзага келади, мазкур иш ўринларини қисқартириш банкларнинг операцион харажатларини тенг ярмигача қисқартиришга олиб келади. Бундан ташқари “Accenture” ўтказган тадқиқотларга кўра, рақамлаштириш бўйича илгарилаб кетган банкларнинг капитал рентабеллиги 0,9 фоизга ошган, аксинча бу соҳада оқсаётган банкларда мазкур кўрсаткич 1,1 фоизга тушиб кетган. “Accenture” таҳлилчилари келажакда ушбу фарқ янада катталашишини таъкидлайди.

Банк фаолиятида рақамлаштириш жараёнининг ривожланиш даражасини панде-

миядан “олдинги” ва “кейинги” даврга бўлиш мумкин. “Deloitte” ҳисоботида кўра, дунёдаги банкларнинг 60 фоизи коронавирус пандемияси даврида ўз офисларини ёпиб, тўлиқ он-лайн хизмат кўрсатишга ўтди. Жумладан, республикамизда ҳам пандемия даврида рақамли банк тизимига ўтиш ва масофадан хизмат кўрсатиш жараёни анча тезлашди. Банк мобил иловалари ва турли нобанк тўлов тизимлари ўртасида рақобат кучайиб, мижозларга турли чегирма ва имтиёзлар тақдим этилди. Бу эса хизмат сифатининг ошиши ва хизматлар нархининг тушишига олиб келди.

**Тадқиқот методологияси.** Тижорат банклари фаолиятини трансформация қилишда рақамлаштириш бўйича мавжуд бўлган илмий тадқиқотларни ўрганиш, трансформация жараёнида рақамли технологияларни кенг жорий қилган ҳолда мазкур йўналишда хорижий банклар томонидан эришилган ютуқларни ўрганиш ва иқтисодий жиҳатдан таққослаш ва таҳлил қилишдан кенг фойдаланилган.

**Таҳлил ва натижалар.** Рақамли банклар ва анъанавий банклар ўртасидаги қуйидаги фарқларни санаб ўтиш мумкин.

Рақамли банкларнинг асосий хусусиятлари:

- ўзининг филиаллар тармоғини кенгайтиришга эҳтиёжнинг йўқлиги;
- банк ва мижоз ўртасида 100 % масофавий-он-лайн алоқалар ўрнатилганлиги;
- сифатли ва қулай мобил илованинг мавжудлиги;
- омонат (депозит) ва кредитлар бўйича жозибадор фоиз ставкалари, шартларнинг мавжудлиги;
- сифатли, қулай ва узлуксиз ишловчи “мижозларни қўллаб-қувватлаш марказлари”нинг мавжудлиги.

Юқоридаги хусусиятлар трансакциялар ва хизматлар таннархининг тушиши билан бир пайтда улар ҳажмининг ошишига олиб келади. Рақамли банк харажатлари ичида асосий ўринни дастурий таъминотнинг узлуксиз ишлаши ва уларни модернизация қилиш учун қилинган харажатлар эгаллайди.

Анъанавий хусусий ва давлат банкларининг асосий хусусиятлари:

- филиал ва банк хизматлари марказларининг барча туман, шаҳар ва вилоятларда мавжудлиги, хизмат сифатига етарли эътибор берилмаслиги;

– банк ва мижоз ўртасидаги мулоқотнинг узлуксиз йўлга қўйилмаганлиги ва сифатининг пастлиги;

– мобил илованинг “номига” мавжудлиги, техник носозликлар туфайли бир пластик картадан иккинчисига пул ўтказмалари ва коммунал тўловларни амалга оширишда сурункали узилишлар рўй бериб туриши;

– омонат (депозит) фоиз ставкаларининг пастлиги, кредит ажратиш шартларининг шаффоф эмаслиги;

– “мижозларни қўллаб-қувватлаш марказлари” иш фаолиятининг суст йўлга қўйилганлиги, марказ ходимларининг банк хизмати ва маҳсулотлари тўғрисида етарли маълумотга эга эмаслиги сабабли саволига қониқарли жавоб олиши учун мижознинг банк таркибий бўлинмаларининг бир неча ходимлари билан гаплашиб чиқиш ҳолатларининг мавжудлиги.

Рақамлаштирилган ҳужжат алмашинувига ўтиш қуйидагиларга олиб келади:

– ҳужжатлар йўқолмайди, ходим керакли файлларни иш столи ва ҳужжатлар жавони ва турли маълумотлар базасидан қидирмайди;

– рақамлаштирилган платформа турли маълумотлар базаси, жумладан, Давлат статистика қўмитаси, Давлат персоналлаштириш маркази, Пенсия жамғармаси, Кредит ахборотлари миллий марказининг электрон маълумотлар базаси билан интеграция қилинади;

– ҳужжатлар ягона маълумотлар базасида сақланади, фойдаланувчи хато қилмайди, чунки у текст билан ишламайди, балки анкетадаги берилган қисқа саволларга жавоб беради, холос. Ҳужжат турли интеграцияланган реестрлардаги маълумотлар асосида автомат тарзда шаклланади;

– ҳужжатларда ягона корпоратив услуб (шрифт, абзац, логотип, ранг) сақланиб қолади;

– ходимлар ҳаммаси ягона платформада фаолият кўрсатади, яъни банк раҳбарлари ўз ходимларига тегишли топшириқ ва кўрсатмаларни шу платформада бериб боради.

Банк фаолиятини рақамлаштиришда математик моделлаштириш ва информатикадан ўринли фойдаланилса, жуда мураккаб жараёнларнинг ҳам математик моделини яратиш мумкин бўлади. Шунингдек, математик моделлар рақамлаштириш жараёнида жуда қўл келиб, турли банк операцияларини тез ва ишончли, шунингдек, камроқ харажатлар билан рақамлаштириш имконини беради. Шу ўринда, немис классик файласуфи Иммануэл

Кантнинг “Фан таркибида математика қанча бўлса, шунча ҳақиқат бор” деган образли фикрини рақамлаштиришга нисбатан ҳам айтса бўлади.

Банк фаолиятини рақамлаштиришнинг салбий оқибатларига ҳам тўхталиб ўтиш лозим, масалан, фирибгарлар мижозларни ишонтириш, алдаш йўли билан уларнинг ҳисоб рақамларидаги пулларини ўзларининг аноним электрон ҳисоб рақам (чўнтак)ларига ўтказиб олиш хавфи мавжуд. Шунинг учун банк фаолиятини рақамлаштириш жараёнида мижозларнинг ҳисоб рақамларидаги пуллар хавфсизлигини техник жиҳатдан таъминлаш ва мижозларнинг киберхавфсизлик бўйича билимларини ошириб боришга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Швейцариянинг консалтинг компанияси – “Business & Finance Consulting (BFC)” Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг Банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқларини ҳисоя қилиш хизмати билан бирга, банклардаги хизмат сифатини “яширин мижоз” орқали 11 та банкнинг 6 та ҳудудда жойлашган 60 та филиалида ўрганади. Ўрганиш натижасида филиалларнинг ярмигина “электрон навбат” қурилмалари билан жиҳозланганлиги, уларнинг 3/1 қисми соз ҳолатда эканлиги аниқланади.

Кредит сўраб мурожаат қилган “яширин мижоз”га қуйидаги сабабларга кўра кредит ажратиш рад этилди:

– ходимнинг шахсий фикрига кўра, масалан, банк ходими “бизни 500,0 млн. сўмлик кредит қизиқтирмайди, Сизга бошқа банкка мурожаат қилишни тавсия қиламиз” қабилида жавоб беради;

– кредит ажратиш шартларининг шаффоф эмаслиги сабабли, масалан, банк филиалларининг бирида “яширин мижоз”га ҳисоб рақам очгандан 3 ой ўтиб, қайта мурожаат қилиш лозимлиги мижозга уқтирилди;

– банк ходими мижознинг қишлоқ жойида яшаши сабабли бошқа филиалга йўналтирди.

Бундан ташқари BFC томонидан онлайн-чат банкларнинг ярмида мавжудлиги, уларнинг фақатгина ярми тўлақонли ишларини аниқлади.

Тижорат банкларида кузатилган мазкур камчиликлар рақамли банклар ва электрон тўлов тизимларининг (“Fintech” лойиҳалари) мижозларни жалб қилишига замин яратди. Ўзбекистон чакана молия бозорида Click,

Payme, Oson, U-Pay каби электрон тўлов тизимлари ўз ўрнига эга.

Экотизимни икки хил усулда ташкил этиш мумкин: биринчиси, мижознинг барча кундалик эҳтиёжларини битта илова ёрдамида қондирувчи умумий экотизим (lifestyle banking), иккинчиси, мижознинг фақатгина битта (уй-жой савдоси, таълим, тиббиёт ва ҳ.к.) соҳадаги эҳтиёжларини қондирувчи алоҳида экотизим. Экотизим ёрдамида банк ва мижоз ўртасида жисмоний контактсиз алоқа ўрнатилиб, молиявий операциялар (электрон тижорат) “инсон омили”сиз амалга оширилади.

Россия Марказий банкининг 2021 йил апрель ойидаги “Экотизимлар: тартибга солиш бўйича ёндашувлар” номли маърузасида қайд этилишича: “Бугунги кунда деярли барча жаҳон бозорларида рақамли платформалар ва экотизимларга асосланган иқтисодий муносабатларга ўтилиши бир қатор омилларнинг таъсири натижаси ҳисобланади: технологик ўзгаришлар, истеъмолчилар талаби томонидан географик тўсиқларнинг бартараф этилиши, маржа ва акциядорлар даромадларини ошириш нуқтаи назаридан анъанавий бизнес-моделлар имкониятининг чекланганлиги. Рақамли платформалар ва экотизимларга асосланган иқтисодий муносабатлар бизнесни сифат жиҳатдан қайта қуришга олиб келади... Жаҳоннинг энг йирик халқаро экотизимлари сифатида АҚШнинг Google, Apple, Facebook ва Amazon (GAFA) ҳамда Хитойнинг Alibaba ва Tencent технологик компаниялари қайд этилади. Ушбу бигтех-компаниялар рақамли платформалар ва бозорнинг ёндош сегментларини ўз таъсири остига олиши молиявий имкониятларни кенгайтириш ва мижозларни оммавий жалб этиш орқали молиявий хизматлар бозоридаги мавқеини ошириб бормоқда” [9].

Банклар пайдо бўлганидан буён уларнинг функциялари сон ва сифат жиҳатдан анча ўзгарди. Бу кўпроқ банк хизматлари кўламнинг кенгайиши билан боғлиқ, яъни банк хизматлари (пул маблағларини аҳоли ва юридик шахслардан йиғиш, кредит ажратиш, тўловларни амалга оширишда воситалик қилиш) сафига инвестицион ва консалтинг хизматлари ҳам қўшилди. Тижорат ташкилоти хусусиятларини ўзида акс эттириб, пул ўтказмаларидан тортиб то молиявий экотизим яратишгача бўлган замонавий хизматларни кенг жорий этган ҳолда, банклар бир қолипга тушган банк маҳсулотларини тақдим этиш ва мижозларга одатий банк хизматларини кўрса-

тишдан замонавий рақамли платформаларда мижозларнинг эҳтиёжларини тўлиқ қондиришга ўтмоқда. Масалан, Россия банклари “Private banking” иловасида VIP мижозларининг барча эҳтиёжлари, жумладан, суғурта маҳсулотини танлаш, солиқларни тўлаш, меҳмонхонадан жой буюртма қилиш, саёҳатга чиқиш каби хоҳиш-истакларини қондиради, шунингдек, мазкур мижозларга имтиёзли нархларда хизмат кўрсатилади. Ҳар бир VIP мижозга алоҳида менежер бириктирилиб, у мижознинг барча молиявий масалалари билан шуғулланади. Бундан ташқари платформадаги маълумотлар ёпиқ бўлиб, кўрсатилган хизмат учун ҳақ миқдори мижоз ва банк ўртасида сир сақланади.

“Форбс” журнали “янги технологиялар мижозларнинг эҳтиёжларига мослашаётган ва мобил бўлишга интилаётган банкларнинг ўз ролини ўзгартиришига олиб келади” деб ёзади. Шу билан бирга, молия институтлари фаолиятини трансформация қилиш билан бир қаторда бизнес-жараёнларни қайта кўриб чиқиш, шунингдек, ходимларнинг дунёқарашини ўзгартириш керак, бу эса рақамли трансформацияни профессионал трансформацияга айлантиради. Бундан ташқари “Форбс” журнали “банклар етарли хавфсизлик назорати ва энг сўнгги технологияларни қўллаш хавфи ўртасида мувозанат яратиш имконини берадиган ишонч муҳити ва трансформация маданиятини шакллантириш ҳақида бош қотириш керак” деган хулосага келди [10].

Замонавий рақамли технологияларнинг жадал ривожланиши нафақат юқори технологияли молия компанияларининг банкларга молия бозорида рақобатчи сифатида пайдо бўлишига олиб келади, балки банкларни рақамли инновацион технологияларни яратиб, уларни босқичма-босқич ИТ-компанияларига айлантиришга ундайди. Буларнинг барчаси банкнинг функциялари қаторига технологик функция қўшилганлигини билдиради.

Шундай қилиб, банклар ўз хизматларининг сифатини, турларини такомиллаштириш ва ўз функцияларини аста-секин кенгайтириш орқали ривожланиб боради.

Ривожланишнинг ҳозирги босқичи банки – банк фаолиятини амалга ошириш учун лицензияга эга, ўзи билан бир хил функцияни бажарадиган ва молия бозорида ўхшаш истеъмол сегментига эга шериклари билан фаол ҳамкорликка киришадиган технологик компания ҳисобланади. Шу билан бирга, биз барча ўрта ва кичик молиявий экотизим ярата оладиган ва ИТ-компанияларига айланади-

ган йирик банклар изидан бора олмаслигини яхши тушунамиз, лекин улар бошқа банклар ва “Fintech” компаниялар билан бемалол ҳамкорлик қилиши мумкин.

Шу билан биргаликда, рақамли трансформация шароитида банк фаолияти ривожланиши концепциялари ва моделларини таҳлил қилиш, уларнинг турлари ва моҳиятини англаш муҳим аҳамият касб этади. Бу борада Банк трансформацияси концепциясининг асосчиси, умумэтироф этилган америкалик банкир-инноватор Б.Кинг томонидан амалга оширилган таснифлар эътиборга молик. Хусусан, Банк 1.0 модели тарихий, асосий кириш нуқтаси сифатида анъанавий банк филиалини ўзида мужассам этади. Ривожланиш тарихи XII асрга бориб тақалади.

Банк трансформацияси концепциясининг асосчиси, умумэтироф этилган амери-

калик банкир-инноватор Б.Кинг ўзининг “Банк 2.0. Истеъмолчиларнинг хатти-ҳаракати ва технологиялар молиявий хизматлар келажагини қандай ўзгартиради?” китобида у анъанавий банк даврининг тугагини башорат қилган [11].

Банклар трансформацияси концепциясининг кейинги ривожланиш бошқичлари унинг навбатдаги “Банк 3.0.” китобида ўз ифодасини топган. Б.Кинг ўзининг иккинчи тадқиқотида замонавий технологияларнинг чексиз имкониятлари инновацион молия хизматларини кўрсатиш ва инновацион молия маҳсулотларини яратишда банклар билан рақобат қиладиган молия бозорининг бошқа иштирокчилари учун ҳам мавжуд эканлигини кўрсатди.

**1-жадвал**

**Банк фаолиятининг хусусиятлари: концептуал ёндашувлар [12]**

Банк тури	Фаолият хусусиятлари		
	Кинг Б.	Исаев Р.А.	Васильева Т.А.
“Банк 1.0.”	Бу филиаллар тармоғига асосланган анъанавий ташкилий тузилишга эга бўлган молиявий институтдир. Шу билан бирга, интернет тармоғи, кўнғироқ марказлари ва банкоматларга банкнинг ностратегик таркибий тузилмаларига тегишли “муқобил” канал сифатида қаралади.	Замонавий технологиялар, методика ва стандартларни қўллаш бўйича етарли тажрибага эга бўлмаган анъанавий ёки консерватив турдаги банк. Бошқарув тизимида бизнес-жараёнларнинг таърифи ва узоқ муддатли ривожланиш стратегияси мавжуд эмас. Хатарлар самарасиз усулларда бошқарилади. Тизим, умуман, автоматлаштирилмаган. Тарқатиш каналлари ва маҳсулотлар мижозларнинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб ишлаб чиқилмаган. Ходимларни рағбатлантириш тизими мавжуд эмас.	Мижоз билан яқин ҳамкорликка йўналтирилган ва уларга филиалларда хизмат кўрсатишни ўз ичига олган анъанавий бизнес моделларидан фойдаланадиган банк. Банк ҳисобни текшириш, нақд пул ечиш, депозитларни қабул қилиш ва кредит бериш каби стандарт хизматларни тақдим этади.
“Банк 2.0.”	Фаолияти мижозларнинг истеъмолчи хатти-ҳаракатларини чуқур ўрганишга ва бу эҳтиёжларни максимал даражада қондиришга қаратилган инновацион технологиялардан фойдаланишга асосланган молия ташкилоти.	Ўртача ривожланиш даражасига эга бўлган кредит муассасаси, унда барча жараёнлар аниқлаштириб қўйилган, бошқарув тизими ишлайди, бозор тенденциялари ҳисобга олинади ва технологиялар жорий этиб борилади. Ходимлар рағбатлантириб борилади. Умуман олганда, хизмат кўрсатиш даражаси мижозларнинг эҳтиёжлари ва мавжуд стандартларга жавоб беради.	Ўзи ва истеъмолчи ўртасидаги оралиқни сезиларли даражада кенгайтиришга олиб келадиган виртуал хизматлар кўрсатадиган молия ташкилоти.
	Банкнинг янги модели 3 та асосий жиҳатдан иборат: • мобил технологиялар; • ижтимоий медиа; • исмеъмолчининг хатти-ҳаракатлари модели.	Инновацион ривожланиш бошқичига ўтган, мижозларга юқори даражада хизмат кўрсатаётган банк. Бизнес-жараёнлар тўлиқ тизимлаштирилган, барча бошқичлар учун стратегия тўлиқ ишлаб чиқилган. Технологиялар доимий ишлаб чиқилиб, амалиётга татбиқ этиб борилади. KPI тизими қўлланилади. Раҳбарият ходимларнинг ташаббусларини фаол рағбатлантиради.	Жараёнларни автоматлаштириш ва рақамли каналларга ўтишни ўз ичига олган рақамли трансформацияни амалга оширган банк.

“Fintech” kompaniyalar raqamli texnologiyalarнинг ҳаётга татбиқ қилиниши, мижозларнинг янги эҳтиёжлари ва жуда паст фоизлар таъсири остида пайдо бўлди, бу эса одамларнинг ўз маблағларини жамғариш ва инвестиция қилиш учун банкларга муқобил равишда “Fintech” kompaniyalar хизматларидан фойдаланишга ундади.

Банк стратегиясини ташқи омиллар таъсирида ўзгартириш (трансформация қилиш) банк бизнес-моделини ўзгартиришни талаб қилади.

Замонавий маънода банк стратегиясининг трансформацияси бизнес жараёнларни тубдан ўзгартириш, ўзгаришларга мойил корпоратив маданият ва рағбатлантириш тизимини жорий қилиш, мижозларга рақамли технологиялардан кенг фойдаланган ҳолда хизмат кўрсатишга ўтиш, банк бошқарув тизимини оптималлаштиришга қаратилган бурилишдир [13].

Шуни таъкидлаш лозимки, бизнес-модель тушунчаси кўпинча стратегия билан чалқаштирилади, яъни ёки бу икки атама бири бири билан алмаштирилади, ёки бизнес-модель тушунчасига стратегиянинг таркибий қисмларидан бири сифатида қаралади. Аслида бу икки тушунча бир-бирига тенг эмас. Уларнинг фарқи шундаки, стратегия узоқ муддатли рақобатбардош устунликка эришишга қаратилган бўлса, бизнес-модель эса маҳсулот ёки хизматни қандай қилиб фойда (пул)га айлантириш йўллариини белгилаб беради [14].

Стратегия банк ташкил этилган пайтда шаклланади ва бошқа бизнес стратегиялар (шунингдек, ундан келиб чиқадиган маркетинг, инвестициялар стратегияси)ни ва банк бизнес-моделини ишлаб чиқиш учун асос бўлади.

Трансформациянинг биринчи элементи мижозларнинг талаб ва эҳтиёжлари таҳлили ҳамда мазкур эҳтиёжларни қоплаш учун банк томонидан тақдим қилиниши мумкин бўлган таклифлар қиймати таҳлилдан келиб чиқиб, ўзгариб турадиган банкнинг стратегияси ва бизнес-моделни ҳисобланади. Мижозларнинг эҳтиёжларини таҳлил қилиб, замонавий технологиялардан фойдаланган ҳолда, банк мавжуд мижозларнинг содиқлигини оширадиган ва янги мижозларни жалб қилиш орқали бозордаги улушини кўпайтирадиган маҳсулотни таклиф қилиши лозим. Инновацияларни ишлаб чиқиш ва ҳаётга татбиқ қилиш “мижозга йўналтирилган” тамойилига асосланганлиги сабабли янги маҳсулотни бозорга тезроқ олиб кириш ва истеъмолчига мукамал тарзда тақдим этиш имконини берадиган ташкилий тузилма ва корпоратив маданиятни шакллантириш зарур. Банк ходимларининг ижодий салоҳиятини ошириш ва умумий кадриятларга таяниш мижозни тушуниш ва у билан узоқ муддатли ишончли муносабатлар ўрнатишга олиб келади, бу эса ўз навбатида, банкнинг ўз олдида қўйган мақсадларига эришишига, шунингдек, ходимлар фаоллигининг ошишига олиб келади.



**1-расм. Рақамли технологияларни кенг жорий қилиш шароитида тижорат банкларининг трансформацияси**

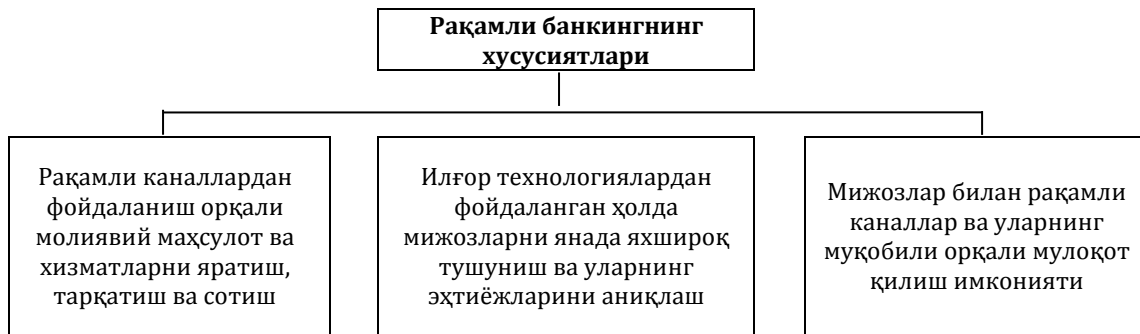
Банк фаолиятини трансформация қилиш мураккаб жараён бўлиб, қўшимча харажат ва профессионал ёндашувни талаб қилади. Рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш банкларга мижозлар тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилиш самарадорлигини оширади, шунингдек, очиқ интерфейс “Fintech” компанияларнинг мижозларини жалб қилишга ёрдам беради. Шундай қилиб, рақамли трансформация банклар учун рақобатчиларни шерикларга айлантиради.

Банклар қуйидагилар ҳисобига қўшимча даромад олиши мумкин:

- янги мижозлар (ҳамкор компаниялар, “Fintech” компаниялари, мобил илова фойдаланувчилари)ни жалб қилиш орқали;
- мижозларни (мобил иловалар, автотўловлар ва он-лайн платформалар орқали) кўпроқ истеъмол қилишга ундаш йўли билан;
- ходимларга қилинадиган операцион харажатларни камайтириш, мижозларнинг

кредитга лаёқатлилигини янада аниқроқ таҳлил қилиш йўли билан муддати ўтган қарздорликларни қисқартириш ва қайси мижоздан кўпроқ фойда олиш мумкинлигини аниқлаш (мазкур мижозларга асосий эътиборни қаратиш) орқали.

Шу билан бирга, рақамли каналлардан фойдаланиш орқали молиявий маҳсулот ва хизматларни яратиш, тарқатиш ва сотиш, илғор технологиялардан фойдаланган ҳолда мижозларни янада яхшироқ тушуниш ва уларнинг эҳтиёжларини аниқлаш, мижозлар билан рақамли каналлар ва уларнинг муқобили орқали мулоқот қилиш каби қуйидаги жадвалда кўрсатилган рақамли банкингнинг алоҳида ҳолатларини сарҳисоб қилиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Рақамли банкинг билан шуғулланаётган анъанавий банклар тез ўзгарувчан муҳитга жойлашиб олиш билан боғлиқ қийинчиликни ўтказмоқда.



Россия Федерациясининг Информацион ва компьютер технологиялари корхоналари ассоциациясининг директори Н.Комлев банк секторида рақамли трансформацияни жорий қилишнинг 5 та босқичини келтириб ўтади [15]:

– биринчи босқичда мижоз билан ўзаро алоқанинг рақамли каналлари фаол равишда ишлаб чиқилади (банкоматлар тармоғи, интернет-банкнинг, мобиль-банк). Экотизим марказида ўзи учун қулай вақтда банк ҳар қандай мавжуд каналлар орқали мулоқот қилишга тайёр истеъмолчи туради;

– иккинчи босқичда янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш учун қуйидаги рақамли технологиялардан фойдаланилади: Big Data (“йирик ҳажмдаги маълумотлар”), контактсиз тўловлар, виртуал карталар, сунъий интеллект. Замонавий дастурий таъминотлар ёрдамида мижозларнинг молиявий эҳтиёжларини куну тун қондиришга мўлжалланган E2E (end-to-end) маҳсулотлари яратилади;

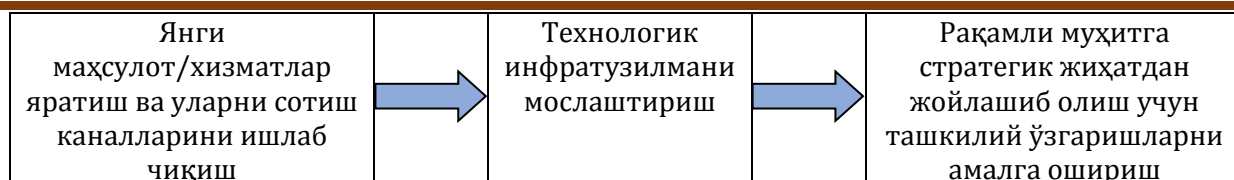
– учинчи босқичда рақамли хизмат кўрсатишнинг бутун ҳаётий даври яратилади. Бунда банклар нафақат ўзларининг анъанавий маҳсулотлари қаторига рақамли хизматларни қўшади, балки бизнес-моделларини бутунлай ўзгартириш орқали ўзларининг бизнес чегараларини кенгайтиради;

– тўртинчи босқичда, муаллиф таъбири билан айтганда, “рақамли мия” яратилади, у бизнеснинг барча сегментлари, йўналишлари, маҳсулот ва хизматлар тўғрисидаги маълумотларни доимий ва автоматик равишда ўрганиб боради, бу эса банкка ўзининг имкониятлари ҳақида кенгроқ тушунча бериб боради;

– бешинчи босқичда “рақамли ДНК” яратилади, у банкнинг бутун ҳаётий даври давомида стратегик қарорларни қабул қилиш тизими ҳисобланади.

Банкни рақамлаштириш жараёнини кетма-кет 3 та босқичга бўлиш мумкин:





Банклар трансформация жараёнининг қайси босқичида эканлигига қараб, уларнинг тузилмаларида маълум ўзгаришларни кузатиш мумкин. Нисбатан ривожланган рақамли стратегияга эга банклар қуйидаги йўналишларда муваффақиятга эришиши мумкин:

- мижозлар билан ўзаро муносабатларнинг янги шакллари яратиш ва мижозларнинг истеъмол тажрибасини ўзгартириш. Рақамлаштиришнинг дастлабки босқичида рақамли каналлар тобора кўпроқ диққат марказига тушмоқда, банк маҳсулотлари ва хизматлари эса “ўз-ўзига хизмат кўрсатиш” асосида, яъни банк биносига бормасдан, тақдим этила бошланди. Шундай қилиб, мижоз ва банк ўртасида веб-иловалар ва мобил телефонлар орқали алоқа қилиш имкониятлари, шунингдек, банкоматлар ва телефон орқали кўрсатиладиган хизмат турлари кўпаймоқда. Forrester Research америка компаниясининг “Келажак банклари: банклар рақобатбардош бўлиш учун қандай рақамли афзалликлардан фойдаланадилар?” тадқиқотида таъкидланганидек, қисқа муддатли истиқболда банкларни бири-биридан ажратиш турувчи истеъмолчининг эҳтиёжларини чуқур билиш омили асосий элемент бўлиб қолади, лекин ўрта ва узоқ муддатли истиқболда эса истеъмолчининг эҳтиёжларидан келиб чиқиб яратилган маҳсулот муҳим роль ўйнайди [16];

- янги шаклдаги банк филиалларини ташкил қилиш: анъанавий банкларда филиаллар мижоз ва банк ўртасида мулоқот амалга ошириладиган, банк маҳсулот ва хизматлари сотиладиган, шунингдек, мижознинг бошқа муаммолари ҳал қилинадиган жой ҳисобланади. Бироқ ушбу моделнинг қуйидаги камчиликлари мавжуд: хизмат кўрсатиш нархининг қимматлиги, фақатгина банкка мурожаат қилган мижозлар билан чекланиш, кўп сонли мижозларни қабул қилиш имкониятининг мавжуд эмаслиги, мижозлар учун банк хизматларидан фойдаланишнинг чекланган вақти, банк ходимлари сони ва иш вақтининг чекланганлиги сабабли хизмат кўрсатишнинг мақбул даражада эмаслиги. Банк секторини рақамлаштиришнинг асосий қулайлиги шундаки, филиаллар банк операциялари амалга ошириладиган жойдан банк маҳсулотларини

сотиш ва банк маҳсулотларининг қўшилган қийматини ошириш имкониятини берадиган марказга айланади;

- банк ходимларининг профилини ўзгартириш: мижозлар билан ўзаро алоқанинг рақамли каналлари ва автоматлаштириш жараёнининг ривожланиши банк ходимларига ортиқча маъмурий-қоғозбозлик ишларига беҳуда вақтни сарфламасдан, мижоз билан алоқаларни ривожлантиришга эътибор қаратиш, юқори қўшилган қийматга эга маҳсулотларни яратиш ва сотишга кўпроқ вақт ажратишларига замин яратади. Пировардида, бу мижозларга таклиф қилинадиган хизматлар ва маҳсулотлар сонининг кўпайиши, мижозлар билан алоқанинг мустаҳкамланиши ва бошқа банкларга ўтиб кетаётган мижозлар сонининг қисқаришига олиб келади;

- янги иш шакли ва янги жараёнларига мос келадиган тизим яратиш. Маълумотларни тезкорлик билан тўплаш ва таҳлил қилиш, шунингдек, мижозлар фойдаланидиган маҳсулот профили ва уларнинг банк билан ўтказган вақтларидан келиб чиқиб, уларнинг банк учун даромадлигини тўғри баҳолаш муҳим аҳамият касб этади;

- ўрта ва узоқ муддатли истиқболда юз бериши мумкин бўлган ўзгаришлардан бири соҳадаги барча иштирокчиларга тенг шароитларда рақобатга киришиш имконияти ҳисобланади. Бунда анъанавий усулда банк хизматларини тақдим этадиганлар учун мавжуд бўлган меъёрий талаблар соҳанинг рақамли хизмат кўрсатадиган иштирокчиларига мослаштирилиши лозим.

Баъзи хорижий олимларнинг (О.ИЛаврушин, О.С.Рудакова), (Д.Ван Ринэн, М.Захариадис, С.Скотт) тадқиқотлари шуни кўрсатадики, рақамлаштиришнинг биринчи таъсири харажатларда акс этади, рақамли трансформация жараёнининг маълум босқичида илғор банклар юқори даромадга эга маҳсулот ва хизматларни мижозларга таклиф қилади.

Банк бизнес-моделли трансформацияси қуйидаги йўналишларда амалга оширилади [17]:

- банкнинг ўз экотизимини яратиши. Бир қанча илғор хорижий банклар (Сбербанк, Тинькофф Банк, BBVA испан банки, DBS синга-

пур банки ва шу кабилар) банк фаолиятини кенгайтириш ва мижозларнинг эҳтиёжларига йўналтирилган экотизимни яратиш истагини билдирган. “Accenture” халқаро консалтинг компаниясининг 19 мамлакатдаги 10 дан ортиқ банкда ўтказган сўровномасига кўра, ҳар 10 та банкнинг 9 таси айни пайт ўз экотизимини яратиш устида ишлаётгани маълум бўлди. McKinsey ўз тадқиқотларида таъкидлаганидек, анъанавий тарзда хизмат кўрсатишдан экотизимга ўтиш орқали банклар ўзларининг мавжуд мижозлари ва операцион имкониятларидан фойдаланган ҳолда мижозлар билан яқиндан ҳамкорликни йўлга қўйиши ва уларнинг эҳтиёжлари ҳақида янада яхшироқ билимга эга бўлиши мумкин бўлади [18].

Масалан, Ideabank поляк банки, ING голланд банки мижозларнинг дебиторлик қарзларини бошқариш, факторинг, бухгалтерия ҳисоби ва пул оқимларини таҳлил қилиш каби хизматларни тақдим этади. Американинг Moven номли Fintech компанияси пул маблағларини яратиш бўйича илғор илова яратди, ҳозирда бу хизматларни мижозларга етказиш мақсадида банклар молия институтлари билан ҳамкорлик қилмоқда [19].

Баъзи банклар эса нобанк хизматларни кўрсатишга ўтиб кетган. Масалан, BancoPosta банки Италиянинг йирик уяли алоқа провайдерига айланди. Бир қатор банклар эса тиббиёт муассасалари ва тиббиёт суғурталовчилари билан ҳамкорликда истеъмолчилар учун тиббий харажатларни амалга оширишни осонлаштирадиган ҳисоб-китоб платформаси яратмоқда;

- молиявий супермаркет (маркетплейс) яратиш. Ушбу модель ёрдамида мижозлар молиявий маҳсулотлар билан эркин танишиши ва ягона интеграциялашган канал орқали улардан фойдаланиши мумкин. Молиявий супермакет яратиш банкка юқори даромадли маҳсулотларга эътибор қаратиш имконини беради;

- банкларнинг нобанк хизматлар кўрсатиш йўналишига ўтиши. Мижознинг асосий мақсади кўчмас мулк сотиб олиш бўлса-да, аксарият банклар эътиборни фақатгина анъанавий банкка хос жиҳатларга, яъни ипотека кредити ажратишга қаратади. Аслида, қарор қабул қилиш босқичида мижоз билан ўзаро муносабатлар банк учун фойдани оширишнинг истиқболли воситаси бўлиши мумкин. Масалан, банк мақбул ипотека маҳсулотларини аниқлаш, қулай кредит фоизлари ва қайтариш муддатлари бўйича мижозга консульта-

тив (маслаҳат) хизматларни тақдим қилиши мумкин;

- маълумотларни монетизация қилиш (пулга айлантириш). McKinsey сўров ўтказган банкларнинг ярмидан кўпи маълумотларни монетизация қилишдан бир неча усулда пул ишлашни бошлаганлигини таъкидлаган [20].

Биринчидан, банк мавжуд ички маълумотларни таҳлил қилиб, улардан ўз фаолиятида самарали фойдаланиши мумкин, иккинчидан, шахси кўрсатилмаган таҳлилий маълумотларни бошқаларга сотиш орқали фойда олиши мумкин. Масалан, Канаданинг бир неча йирик банклари SecureKey Fintech компанияси билан ҳамкорлик асосида жисмоний шахсларга ўзларининг банкдаги ҳисобга олиш маълумотларидан фойдаланган ҳолда федерал ҳукуматнинг он-лайн хизматларидан фойдаланиш имконини берувчи тизим яратди [21]. Аксарият банклар ўз мижозлари ҳақида муҳим маълумотлар тўпламига (асосий демографик маълумотлар, яшаш жойи, қизиқишлари) эга. Масъулият билан ёндашиб, қонуний чекловлар ва махфийлик даражасига амал қилган ҳолда, ушбу маълумотлар молиявий хизматлар билан шуғулланмайдиган, телекоммуникация, чакана савдо, автомобил-созлик ва истеъмол маҳсулотлари саноати корхоналари томонидан тижорат мақсадларида таҳлил қилиниши мумкин;

- банк инфратузилмасидан фойдаланиш усуллари кенгайтириш. Йирик банклар ўзининг ички актив ва имкониятларидан фойдаланган ҳолда кичик банклар учун маҳсулот ва хизмат турлари ишлаб чиқиши мумкин. Бу имконият кўплаб кичик ташкилотларда асосий воситалар етишмаслиги, инфратузилма ва барча банк фаолияти билан шуғулланишга рухсат берувчи лицензиянинг мавжуд эмаслиги билан боғлиқ. Йирик молия институтлари бу эҳтиёжни ўз инфратузилмасидан фойдаланиш ҳуқуқини тақдим этиш ёки уни ижарага бериш, учинчи шахсларга ёки учинчи шахслар орқали сотишга мўлжалланган маҳсулотлар портфелини ишлаб чиқиш йўли билан қондириши мумкин. Банклар томонидан ўз кредит карталарини бошқа компанияларга қайта ишлаш (процессинг)га беришлари бунга ёрқин мисол бўла олади;

- рақамлаштиришдан хизмат кўрсатиш ҳудудини географик жиҳатдан кенгайтириш мақсадида фойдаланиш. Рақамли каналлар ва янги бизнес-моделлардан фойдаланган ҳолда, банклар ўз фаолиятини илгари анъанавий усулда кириб бориш катта харажатларни та-

лаб қилган янги минтақалар ва янги бозор сегментлари ҳисобига кенгайтириши мумкин. Мисол учун, ING голланд банки 1996 йилда ўз фаолиятини он-лайн банк сифатида бошлаган бўлса, 10 йил ичида 9 та мамлакатда 20 миллиондан ортиқ миждозни жалб қилишга улгурди [22].

Европа Иттифоқи банкларининг 2030 йилгача ривожланиш стратегияси 3 хил сценарий асосида тахмин қилинмоқда [23]:

1-сценарий: банклар технологик жиҳатдан янгиланиш ва илғор Fintech компанияларни сотиб олиш орқали ўз рақобатбардошлигини сақлаб туради. Fintech компаниялар, ўз навбатида, махсус бозорларга эътиборини қаратса, Bigtech компаниялар (Google, Facebook, Apple, Amazon, Alibaba) тўлов хизматларини таклиф этишда давом этади, лекин айни пайтда марказий банкнинг клиринг ва тўлов тизимидан фойдаланиш имкониятига эга бўлмайди (бу уларни банклар билан алоқа қилишга ундайди);

2-сценарий: Bigtech компаниялар ўзларининг молиявий хизматларини шуъба корхоналари орқали давом эттириб, кредит бозорини эгаллайди, бу эса амалдаги банкларнинг фаолиятига ўзининг салбий таъсирини кўрсатади ва улар, асосан, муносабатларга йўналтирилган хизматлар кўрсатиш билан чекланади, яъни юқори бўғиндаги инвестицион банклар ва унча катта бўлмаган худудда жойлашган корхона ва жисмоний шахсларга хизмат кўрсатадиган қуйи бўғин банкларига бўлинади;

3-сценарий: марказий банк томонидан рақамли чакана валюталар чиқарилиши натижасида молиялаштириш қиймати ошиб, беқарор ресурс базаси юзага келади, бунинг асосий сабаби анъанавий барқарор чакана депозитларининг рақамли валютага ўтиши ҳисобланади. Банклар молиявий воситачилик ролини, яъни депозитларни жалб қилиб, уларни кредит қилиб бериш имкониятини йўқотиб боради, бу ролни марказий банк ўйнай бошлайди. Бунда Fintech ва Bigtech компаниялари кредитлаш, активлар ва хатарларни бошқариш бўйича ўзларининг индивидуал ва махсус хизматларини таклиф қилади.

**Хулоса ва таклифлар.** Харажатларни қисқартириш ва хизмат кўрсатиш тезлигини ошириш рақамлаштиришнинг яна бир ижобий жиҳатидир. McKinsey консалтинг компаниясининг тадқиқотларига кўра, рақамлаштириш натижасида янги банк маҳсулотларини сотиш ва хизмат кўрсатиш билан боғлиқ харажатларни 40-60 фоизгача қисқартиришга эришиш мумкин бўлади [24].

Маълумки, бугунги глобаллашган дунёда тижорат банклари бир қанча синовларга дуч келмоқда, жумладан:

– тартибга солувчи (марказий банк) томонидан капитал ва ликвидликни ошириш, шунингдек, хатарларни бошқаришга қўйилган қатъий талаблар;

– ўз офисига эга бўлмаган, тор соҳага ихтисослашган ва замонавий технологиялардан фойдаланаётган необанклар томонидан рақобат муҳитининг кучайиши;

– бугунги кунгача анъанавий банклар томонидан амалга оширилган баъзи банк операцияларининг (тўлов тизими, истеъмол кредитлари, халқаро ва маҳаллий пул ўтказмалари) юқори технологияли Fintech компанияларига ўтиб кетиши.

Бу ҳолатлар банкларни анъанавий банк хизматлари билан чекланиб қолмай, интернет-магазин, озиқ-овқат етказиб бериш хизмати, аптека, телемедицина, юридик хизмат, консалтинг хизмати, киберҳимоя, булутли сервислар хизмати, кўчмас мулк танлови ва такси хизмати каби хизмат турларини миждозларга тақдим қилишга ундамоқда [25].

Мазкур хизматлар фанда бир сўз билан “экотизим” деб аталади.

2020 йилнинг август ойида ўтказилган сўровномада иштирок этган банк ходимларининг 75 фоизи кейинги 5 йилда банк фаолиятининг қуйидаги соҳалари рақамли Fintech компаниялари томонидан кучли рақобат муҳитига дуч келишини тахмин қилди: 57 % – чакана кредитлаш, 48 % – кичик ва ўрта бизнесга хизмат кўрсатиш ва 25 % – йирик бизнесга хизмат кўрсатиш [26].

McKinsey компаниясининг маълумотларига кўра, ўзининг экотизимини 2025 йилгача муваффақиятли ривожлантира олган банклар капитал рентабеллиги кўрсаткичини икки хонали сонга кўтаришга эриша олади [27].

Fintech компаниялар рақобат муҳитини кучайтирган ҳолда анъанавий банкларни рақамлаштириш жараёнини жадаллаштиришга ундайди, акс ҳолда, анъанавий банклар ўз миждозларини йўқота бошлайди.

Маълумки, бугунги кунда юртимизда икки жисмоний шахс P2P тўлов усулида, яъни мобил иловадан фойдаланган ҳолда ўз пластик картасидан ёки электрон “чўнтаги”дан бир-бирига пул маблағларини ўтказиши ва қабул қилиши мумкин. Бундан ташқари B2C тўлов тизими ҳам йўлга қўйилган, яъни юридик шахслар ўзларининг маҳсулот ва хизмат-

ларини охирги истеъмолчига он-лайн тарзда, реал вақт режимида сотиш имкониятига эга.

Лекин икки юридик шахс томонидан бир-бирига пул маблағларини кўчириш имконини берадиган, ривожланган мамлакатларда кенг қўлланиладиган В2В тўлов тизимини амалиётга жорий қилиш Ўзбекистон бизнес муҳити учун жуда муҳим аҳамиятга эгадир. Чунки ҳозирги кунда Ўзбекистонда бухгалтерия ҳужжатлари 1С усулида тайёрланиб, интернет-банкнинг иловасида тўлов амалга оширилади, сўнгра ҳисоб-фактура қоғоз кўришида, имзо қўйган шахснинг ваколатини тасдиқловчи ишончнома билан бирга маҳсулот ёки товар етказиб берувчига почта/куррьер орқали жўнатилади [28].

Банк хизматлари 3 тоифага: товар, хизмат ва маслаҳат (консалтинг)га бўлинади, яъни банк Сизга пластик карта таклиф қилади, Сиз банкка келиб картани оласиз (товар) ёки банкнинг ўзи Сизга картани етказиб беради (хизмат кўрсатади), бундан ташқари банк Сизга қайси хизматдан фойдаланиш Сиз учун ҳам қулай, ҳам фойдали бўлиши бўйича маслаҳат беради. Банк хизматларининг Скinner назарияси бўйича 4-тоифаси “сунъий ақл”га асосланади [29].

Бошқача қилиб айтганда, Сиз телевизор олмоқчисиз. Нақд тўланса, чегирма мавжуд ёки чегирмасиз бўлиб-бўлиб тўлаш шарт билан олиш имконияти бор, инновацион технологиялар Сизнинг молиявий имкониятларингизни ўрганган ҳолда, Сиз учун мақбул вариантни танлаб беради.

Таъкидлаш лозимки, “сунъий ақл” ишлаб чиқариш қувватининг 40 фоизга ошишига олиб келишини жаҳон амалиёти кўрсатади [30].

Fintech компанияларининг ҳуқуқий мақомини “нобанк кредит ташкилоти”га ўзгартириш уларга аҳолининг кенг қатламларига қулай шартларда он-лайн кредитлар тақдим этиш имконини беради. Бу молия бозорида соғлом рақобатнинг янада кучайишига олиб келади [31].

Ўзбекистонда қонунчилигидаги кўчмас мулк ва автотранспорт воситаси гаровининг фақат ёзма тартибда расмийлаштириш тўғрисидаги талаб мавжуд, бу эса ўз навбатида, рақамли банкларни гаров таъминоти талаб қилинмайдиган кредит турларинигина мижозларга тақдим қилиш билан чекланишига сабаб бўлмоқда.

Рақамли банкларда барча ҳужжатлар электрон шаклда бўлганлиги сабабли мижозлар сонининг кўпайиши билан улар тўғриси-

даги маълумотларни ишончли сақлаш учун йирик серверларга эҳтиёж кучайиб бормоқда. Бугунги кунда дунёдаги компанияларнинг 95 фоизи маълумотлар базасини моддий кўришига серверлардан кўра, сиғими чекланмаган “булутли” (виртуал) сервисларда сақлашни афзал кўради [32]. Ўзбекистонда Республикаси қонунчилигида 2021 йилнинг 1 апрелидан фуқароларнинг шахсий маълумотларини республика ичида жойлашган сервислардагина сақлашга рухсат берилди. Афсуски, Яндекс. Диск, Google Drive, Dropbox, GoogleDocs, Sales Force-CRM ва ERP каби жаҳоннинг йирик компанияларининг серверлари республикамиздан ташқарида жойлашган. Бу келажакда ўзимизнинг Uzcloud.uz FileCloud.uz каби миллий “булутли” сервислармизга бўлган талабнинг ошишига олиб келади.

McKinsey консалтинг ташкилоти ҳисоботига кўра, дунёдаги банкларда хусусий капитал рентабеллиги (ROE) бир жойда муқим туриб қолган, яъни охирги 10 йилда бу кўрсаткич ўртача 8-10 фоиз атрофида бўлган. Бу кўрсаткич 2025 йилга бориб 5,2-9,3 фоиз оралиғида бўлиши тахмин қилинмоқда [33]. Мазкур ҳолат банк тизимининг молиявий хизматлар билан чекланиб қолмай, экотизим механизмининг ривожлантиришга ундамоқда. Бунда электрон тижорат он-лайн платформалари банкларга ўз мижозлари билан яқин алоқада бўлиб туриш билан бирга уларнинг молиявий аҳволи, психологик портрети, хоҳиш-истакларини аниқлаш имконини беради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 9 январдаги ПФ-5296-сонли “Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг фаолиятини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармонида асосан Марказий банкка чакана хизматларга ихтисослашган “рақамли” банклар ва банк бўлинмаларини ташкил этиш, инновацион банк технологияларидан фаол фойдаланган ҳолда масофавий банк хизматлари кўрсатишни такомиллаштириш мақсадида танқидий қайта кўриб чиқилишини таъминлаш вазифаси қўйилди. Шундан келиб чиқиб, 2020 йилда Anorbank ва TBC Bank рақамли банклари, 2021 йилда эса Bank Apelsin рақамли банки рўйхатга олинди [34].

TBC bank, Anorbank ва Bank Apelsin рақамли банклари ўз фаолиятини бошлаши билан бир пайтда бошқа тижорат банклари ҳам ўзларининг мобил иловалари орқали тақдим этилаётган банк хизматлари кўламини кенгайтира бошлади. Бу эса тижорат банкла-

ри ўртасида том маънода рақабат юзага келганлигидан далолат беради.

Рақамлаштиришни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асоси ҳам такомиллаштирилиб борилмоқда, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 5 октябрдаги ПФ-6079-сонли “Рақамли Ўзбекистон – 2030” стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармони асосида мижозларни масофадан туриб идентификация (liveness check) қилишга рухсат берилди, натижада банкка келмасдан, ҳеч қандай шартномага имзо чекмасдан туриб, банк хизматлари ва маҳсулотларидан фойдаланиш имконияти яратилди [35]. Банк хизматларини рақамлаштириш пул айланмаларининг шаффоғлигини таъминлаш баробарида яширин иқтисодиётнинг барҳам топишига, шунингдек, иқтисодиётнинг жадал суръатларда ўсишига хизмат қилади. Шу билан бирга, рақамлаштириш яширин иқтисодиётни қисқартириш орқали солиқ тушумларини ошириш, пировардида, қўшимча иш ўринлари яратиш ва ялпи ички маҳсулотнинг ўсишига ўзининг ижобий таъсирини кўрсатади.

Рақамлаштиришга кенг эътибор қаратиб, уни ривожлантиришга катта сармоя киритаётган банклар эскича (анъанавий) тарзда хизмат кўрсатаётган банклардан кўра бир неча баравар кўпроқ мижозларни жалб қилиб, қўшилган қийматнинг сезиларли даражада ошишига эришмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг тўлиқ назоратида бўлган қонуний

тўлов воситаси ҳисобланган фиат пуллар ўрнини рақамли валюталар, хусусан, криптовалюталар эгаллаши эҳтимоли мавжуд. Нақд валютасиз жамият қуриш бўйича давлатлар ўртасида ўзаро рақобатлашиш авж олган. Бу жараён тезкор ва кам харажатли трансакцияларни амалга ошириш учун имкон яратиш билан бир пайтда тахаллус ортига бекинган томонларнинг ноқонуний фаолиятни молиялаштиришда иштирок этиш хавфини кучайтиради. Бундан ташқари рақамли валюталардан ҳисоб рақам очмасдан туриб фойдаланиш мумкин, шунингдек, уларнинг муомаласи, хусусий шахслар яратадиган криптовалюталардан фарқли равишда, марказий банклар томонидан аниқ меъёр ва қоидалар асосида тартибга солинади.

Банк тизимини рақамлаштиришдаги асосий муаммолар малакали IT мутахассисларининг етишмаслиги, интернет тезлиги ва қамровининг пастлиги ҳисобланади. Лекин юртимизда IT мутахассисларини етиштириш, уларнинг малакасини оширишга алоҳида эътибор қаратилиб келинмоқда, масалан, ташкил этилаётган технопаркларда иш олиб борувчи кадрлар малакасини ошириш бўйича БААдан келган мутахассислар билан ҳамкорликда Республика бўйлаб “1 миллион дастурчилар” (Million Uzbek Coders) лойиҳаси эълон қилинди. Мазкур лойиҳада иштирок этиш учун жами 20 000 иштирокчи рўйхатдан ўтган, 2 000 га яқин иштирокчи сертификат олган ва 650 нафар иштирокчи ушбу курс битирувчилари бўлган [36].

#### **Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Gartner: “Gartner Says Digitalization Will Make Most Heritage Financial Firms Irrelevant by 2030,” October 29, 2018.
2. Васильева Т.А. Концепция банк. 3.0: Глобальные тенденции и последствия. // Open Journal Systems. [Электронный ресурс]. – URL: <http://jkd.org.ua/article/view/107714/105099> (дата обращения: 17.03.2018). 10.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М., 2006. URL: <http://slovari.yandex.ru> (дата обращения: 24.01.2012).
4. Козлова, С.Ю. Дезинтермедиация в банковском секторе: сущность и особенности проявления. // Теория и практика общественного развития. 2012. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dezintermediatsiya-v-bankovskom-sektore-suschnost-i-osobennosti-proyavleniya> (дата обращения: 27.02.2019).
5. <https://thefinancialbrand.com/70414/digital-banking-truths-strategies-trends/> – интернет сайти маълумотлари.
6. Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций. Автореферат дис. д-ра экон. наук. – Иваново, 2010. Стр. 21.
7. Борис Паньшин. Цифровая трансформация. цифровая экономика: понятия и направления развития. // Наука и инновации. № 3 (193). 2019 г. С. 53.
8. <https://finance.uz/index.php/ru/fuz-menu-economy-ru/11083-uzbekistan-v-tsfirovoj-ekonomike>.
9. <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema>.
10. Переход на «цифру»: как будут работать банки будущего. // Forbes. 2018. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/359823-perehod-na-cifru-kak-budut-rabotat-banki-budushchego> (дата обращения: 25.04.2019).

11. Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг. / [Пер. с англ. М.Мацковской]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 с.
12. Гальпер Мария Андреевна. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. С. 19.
13. Управление стратегией – залог успешного развития и выживания банка на рынке. // Best Practice. Банковское обозрение. 2018. [Электронный ресурс] – URL: <https://bosfera.ru/bo/upravlenie-strategiey-zalog-uspeshnogo-razvitiya-i-vyzhivaniya-banka-na-rynke> (дата обращения 28.03.2019г.).
14. Бизнес-модель: виды, примеры и построение. // Генеральный директор. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model> (дата обращения: 21.02.2019).
15. Банковская система при переходе к цифровой экономике. Текст: электронный. // Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ. – URL: <https://tpprf.ru/ru/mobile/interaction/experts/comments/245746/> (дата обращения: 02.02.2020).
16. Электронный. // Официальный сайт консалтинговой компании Forrester Group. – URL: <https://www.forrester.com/report/Banking+Of+The+Future+How+Banks+Will+Use+Digital+Capabilities+To+Remain+Competitive/-/E-RES115648>.
17. Жданович В.В. Трансформация банковского регулирования в условиях развития цифровых технологий в России. / О.С.Рудакова, В.В.Жданович. // Банковские услуги. 2020. № 7-8. С. 11-21. ISSN 2075-1915.
18. Официальный сайт консалтинговой компании McKinsey. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> (дата обращения: 22.01.2020).
19. Официальный сайт американской финтех-компании Movenenterprise. – URL: <https://movenenterprise.com>.
20. Электронный. // Официальный сайт консалтинговой компании McKinsey. – URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks>.
21. Официальный сайт канадской финтех-компании Securekey. – URL: <https://securekey.com>.
22. Kullman, A. The Orange Code: How ING Direct Succeeded by Being a Rebel with a Cause = Оранжевый код: Как ING стал «бунтарем». / A. Kullman. // Academic Press, 2018. P. 126-167. ISBN – 978-0-470-53879-1.
23. <https://econs.online/articles/opinions/tsifrovizatsiya-i-budushchee-bankov-tri-stsenariya/>.
24. Цифровая Россия: новая реальность. / А.Аптекин, В.Калабин, В.Клинецев, Е.Кузнецова, В.Кулагин, И.Ясенович. // Июль 2017 года. Digital/ McKinsey. С. 31.
25. Allchin C. et al. When vision and value collide: The state of the financial services industry 2020. New York: Oliver Wyman; 2020. 33 p. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/January/Oliver-Wyman-State-of-the-Financial-Services-Industry-2020.pdf>;
26. Marous J. Innovation in retail banking. Paris: Efma; 2020. 88 p. URL: <https://www.efma.com/study/5227-innovation-in-retail-banking-report-2020>.
27. Финтех 2019. Годовое исследование рынка финансовых технологий в России. // Bloomchain [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bloomchain-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/wp-content/pdf/Fintech2019.pdf>.
28. <https://ictnews.uz/07/08/2019/unired/>.
29. <https://autogear.ru/article/384/621/teoriya-skinnera-soderjanie-osnovnyie-tezisy-osobennosti/>.
30. <https://uz.sputniknews.ru/20190823/Elektronnyy-mirab-dlya-vodnykh-resursov-Uzbekistana-12292788.html>.
31. <https://www.spot.uz/ru/2021/12/14/fintech/>.
32. <https://kapital.uz/cloud-market-prospects/>.
33. <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2019/06/27/804788-bankovskaya-ekosistema>.
34. <https://gubkin.uz/ru/sveden/1501/cifrovaya-ekonomika-i-analiz-cifrovizacii-deyatelnosti-bankov-uzbekistan>.
35. <https://review.uz/oz/post/raqamli-iqtisodiyot-sohasida-qanday-ozgarishlar-roy-berdi>.
36. <https://kapital.uz/cloud-market-prospects/>.



## ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИДА МИКРОКРЕДИТ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ ВА УЛАРНИНГ АМАЛДАГИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ

 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss4/a8](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss4/a8)

**Назарова Муслима Назаровна**  
ТДИУ Молия ва бухгалтерия ҳисоби  
кафедраси катта ўқитувчиси

**Аннотация.** Ушбу мақолада нобанк кредит ташкилотлари ҳақида тушунчалар, уларнинг ҳуқуқий асослари ҳамда республикада фаолият олиб бораётган микрокредит ташкилотларининг фаолияти маълумотлари таҳлил қилинган.

**Калит сўзлар:** нобанк, кредит, микрокредит, қарз, микрокредит ташкилоти, банк, хизматлар, микромолиялаш, қонун, меъёрий ҳужжатлар, ҳуқуқ, маблағ, фаолият.