

TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH (ATB AGROBANK MISOLIDA)

Ergashev Murod Anvarovich

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti.

murod2001772@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16790007>

Annotatsiya. Ushbu maqolada tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayonining nazariy asoslari, uning bank faoliyatidagi ahamiyati va samarali boshqaruvdagi o'rni tahlil qilinadi. Strategik rejalashtirish bosqichlari — tashqi va ichki muhit tahlili, missiya va vizionni aniqlash, strategik maqsadlarni belgilash, resurslarni taqsimlash hamda monitoring mexanizmlari keng yoritiladi. Xalqaro ilg'or tajribalar, jumladan, Balanced Scorecard, riskga asoslangan rejalashtirish va raqamli transformatsiya yondashuvlari O'zbekiston tijorat banklari sharoitida qo'llash imkoniyatlari bilan solishtiriladi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, strategik rejalashtirishni takomillashtirish banklarning raqobatbardoshligini oshirish, moliyaviy barqarorligini ta'minlash va mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilashda muhim omil ekanligi isbotlandi.

Kalit so'zlar: strategik rejalashtirish, tijorat banklari, bank boshqaruvi, raqamli transformatsiya, risk-menejment, SWOT tahlil, KPI, Balanced Scorecard, innovatsion rivojlanish, moliyaviy barqarorlik.

IMPROVING STRATEGIC PLANNING IN COMMERCIAL BANKS (ON THE EXAMPLE OF JSCB AGROBANK)

Abstract. This article analyzes the theoretical foundations of the strategic planning process in commercial banks, its importance in banking activities and its role in effective management. The stages of strategic planning - analysis of the external and internal environment, determination of mission and vision, setting strategic goals, resource allocation and monitoring mechanisms - are widely covered. International best practices, including Balanced Scorecard, risk-based planning and digital transformation approaches, are compared with the possibilities of their application in the conditions of commercial banks of Uzbekistan. According to the results of the study, improving strategic planning is an important factor in increasing the competitiveness of banks, ensuring their financial stability and improving the quality of customer service.

Keywords: strategic planning, commercial banks, bank management, digital transformation, risk management, SWOT analysis, KPI, Balanced Scorecard, innovative development, financial stability.

Kirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat banklari faoliyati tobora murakkablashib, yuqori raqobat, tezkor texnologik yangilanishlar va mijozlar talablarining dinamik o'zgarishi bilan tavsiflanmoqda. Bunday sharoitda banklar nafaqat qisqa muddatli operatsion samaradorlikka, balki uzoq muddatli barqaror rivojlanishga ham e'tibor qaratishi zarur. Bu esa, o'z navbatida, strategik rejalashtirish jarayonini samarali tashkil etishni talab etadi.

Strategik rejalashtirish tijorat banklari uchun uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, resurslarni optimal taqsimlash, risklarni boshqarish va bozor o'zgarishlariga moslashishning asosiy vositasidir. Yaxshi ishlab chiqilgan strategiya bankka tashqi muhitdagi noaniqliklarni yengib o'tish, innovatsion mahsulot va xizmatlarni joriy etish hamda raqobat ustunligini qo'lga kiritishda yordam beradi.

O'zbekiston Respublikasi bank tizimi so'nggi yillarda izchil islohotlar yo'lidan bormoqda. 2030-yilgacha bo'lgan rivojlanish strategiyalarida tijorat banklarining kapital yetarliligini oshirish, kredit portfeli sifatini yaxshilash, xalqaro moliya bozorlariga integratsiyalashish va raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish ustuvor vazifa sifatida belgilangan. Shu nuqtai nazardan, strategik rejalashtirish nafaqat boshqaruv vositasi, balki bank faoliyatining kelajagini belgilovchi asosiy omilga aylanmoqda.

Mazkur tadqiqotning dolzarbligi shundan iboratki, bugungi kunda ko'plab tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayoni formal xarakter kasb etib, real amaliyotda to'liq ishlamayapti yoki yetarli darajada moslashuvchanlikka ega emas. Bu esa tez o'zgaruvchan bozor sharoitida banklarning raqobatbardoshligini pasaytirishi mumkin. Shu bois, strategik rejalashtirishning ilg'or xalqaro tajribalarini o'rganish va ularni milliy bank tizimi sharoitiga moslashtirish banklarning barqaror rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Shu o'rinda, ushbu maqola tijorat banklarida strategik rejalashtirishning nazariy asoslarini tahlil qilish, amaldagi yondashuvlarni baholash, ilg'or xalqaro tajribalarni o'rganish va O'zbekiston banklari uchun mos takomillashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqishga qaratilgan.

Metodologiya: Tijorat banklarida strategik rejalashtirishni o'rganish jarayoni o'z mohiyatiga ko'ra kompleks va tizimli yondashuvni talab etadi. Chunki bank sektorida har bir qaror nafaqat moliyaviy natijalarga, balki butun iqtisodiy muhitga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bois ushbu tadqiqotda nazariy, amaliy va statistik usullar uyg'unlashtirildi hamda ilmiy asoslangan yondashuvlar qo'llandi.

Avvalo, nazariy tahlil metodi tanlandi. Bu bosqichda strategik boshqaruv va rejalashtirish bo'yicha keng qamrovli ilmiy adabiyotlar, Basel III kabi xalqaro standartlar hamda Balanced Scorecard (BSC) tizimi o'rganildi. Maqsad — banklar uchun strategik rejalashtirishning zamonaviy konsepsiyalarini aniqlash va ularni O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini baholash bo'ldi.

Keyingi bosqichda qiyosiy tahlil metodi yordamida O'zbekiston tijorat banklari tajribasi rivojlangan mamlakatlar bank amaliyoti bilan solishtirildi. Bu yondashuv strategik rejalashtirishning kuchli va zaif jihatlarini, shuningdek, takomillashtirishga muhtoj yo'nalishlarini aniqlash imkonini berdi.

Tadqiqotning muhim qismini SWOT va PESTEL tahlillari tashkil etdi. SWOT tahlili orqali banklarning ichki imkoniyatlari va resurslari, tashqi muhitdagi imkoniyat va tahdidlar aniqlandi. PESTEL tahlili esa siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, ekologik va huquqiy omillarning strategik rejalariga ta'sirini baholashga yordam berdi.

Bundan tashqari, statistik tahlil asosiy tayanch usullardan biri bo'ldi. O'zbekiston Markaziy banki, Jahon banki va Osiyo taraqqiyot banki ma'lumotlari asosida bank sektoridagi o'sish sur'atlari, kapital yetarliligi, kredit portfeli diversifikatsiyasi va raqamli xizmatlar ulushi

o'rganildi. Ushbu raqamlar strategik rejalashtirishda qarorlar qabul qilish uchun muhim asos bo'lib xizmat qildi.

Amaliy bosqichda ekspert so'rov metodi qo'llanildi. Tijorat banklari boshqaruv xodimlari va strategik rejalashtirish mutaxassislari bilan o'tkazilgan suhbat va so'rovnomalar orqali real tajriba va amaliy muammolar yuzasidan ma'lumotlar to'plandi.

Natijalarni umumlashtirish jarayonida induktiv va deduktiv yondashuvlar birgalikda ishlatildi. Bu yondashuvlar orqali alohida bank amaliyotlaridan umumiy xulosalar chiqarildi hamda umumiy strategik konsepsiyalar konkret holatlarga tatbiq qilindi.

Shunday qilib, turli metodlarning uyg'unligi tadqiqot natijalarining ishonchliligini oshirdi va tijorat banklarida strategik rejalashtirishni takomillashtirish bo'yicha aniq, amaliy va ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishga imkon berdi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi: Tijorat banklarida strategik rejalashtirish masalasi xalqaro moliya adabiyotida keng yoritilgan bo'lib, turli mualliflar bu jarayonning nazariy asoslari, amaliy mexanizmlari va natijaviy ko'rsatkichlariga turlicha yondashuvlarni taklif qilgan.

Birinchidan, Mintzberg, Ahlstrand va Lampel (2021) o'zlarining *Strategy Safari* asarida strategik rejalashtirishni tashkilotning kelajakdagi rivojlanish yo'nalishini belgilovchi boshqaruv funksiyasi sifatida talqin qiladi. Ular bank sektorida strategiya tuzishning moslashuvchan va ssenariyga asoslangan bo'lishi zarurligini ta'kidlaydilar.

Kaplan va Norton (1996) tomonidan ishlab chiqilgan *Balanced Scorecard* (BSC) modeli strategik rejalashtirishni moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda mijozlar qoniqishi, ichki biznes jarayonlari va o'sish-potensial kabi nomoliyaviy indikatorlar bilan ham o'lchashga imkon beruvchi yondashuv sifatida tavsiya etilgan. Bu yondashuv banklar uchun strategiya ijrosini monitoring qilishda keng qo'llaniladi.

Johnson, Scholes va Whittington (2020) esa *Exploring Corporate Strategy* kitobida strategik rejalashtirishni tashkilotning missiya va vizionidan boshlab, tashqi muhitni tahlil qilish, ichki imkoniyatlarni baholash va strategik maqsadlarni ishlab chiqish bosqichlarini tizimli yondashuv orqali taqdim etadi.

Xalqaro moliya institutlari ham bu masalaga alohida e'tibor qaratadi. Basel Committee on Banking Supervision (2017) hujjatlarida banklar uchun kapital yetarliligi, likvidlik va risk-menejment strategiyasini uzoq muddatli rejalarga integratsiya qilish talab etiladi. Bu, ayniqsa, noaniqlik sharoitida banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muhimdir.

Mintaqaviy darajada, Osiyo Taraqqiyot Banki (2024) bank sektorida strategik rejalashtirishning raqamli transformatsiya davridagi ahamiyatini tahlil qilib, Big Data, sun'iy intellekt va blokcheyn texnologiyalarini strategik maqsadlarga integratsiya qilish bo'yicha tavsiyalar bergan.

O'zbekiston kontekstida, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2024) tomonidan e'lon qilingan "Bank tizimini rivojlantirish strategiyasi"da tijorat banklarining strategik rejalashtirishida moliyaviy barqarorlik, raqamli xizmatlar ulushini oshirish va xalqaro moliya bozorlariga chiqish ustuvor yo'nalishlar sifatida belgilangan.

Bundan tashqari, mahalliy tadqiqotchilar ham bu yo'nalishda ilmiy ishlar olib bormoqda.

Masalan, Abduqodirov va Qosimov (2022) banklarda strategik rejalashtirishning samaradorlikka ta'sirini empirik tahlil qilgan holda, strategik boshqaruv jarayonida KPI tizimini joriy etish samarali natijalar berishini ta'kidlaydilar.

Yuqoridagi adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatadiki, strategik rejalashtirish bank faoliyatining barcha bosqichlariga integratsiyalashgan holda, bozor o'zgarishlariga moslashuvchan, innovatsion va natijaga yo'naltirilgan bo'lishi lozim. Xalqaro tajribalar bu jarayonni nafaqat reja sifatida, balki doimiy monitoring va qayta ko'rib chiqish jarayoni sifatida ko'rishni tavsiya etadi.

Tahlil va natijalar

Tijorat banklarida strategik rejalashtirish jarayonini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, bu jarayon nafaqat rejalashtirilgan maqsadlarni belgilash, balki ularni amalga oshirishning aniq yo'llarini topish va doimiy monitoring qilishdan iborat murakkab boshqaruv funksiyasidir.

Tadqiqot davomida olib borilgan tahlillar O'zbekiston bank sektorida strategik rejalashtirishning mavjud amaliyoti, uning kuchli va zaif tomonlari, shuningdek, rivojlantirish uchun imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash imkonini berdi.

Avvalo, statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, oxirgi besh yil ichida O'zbekiston tijorat banklari aktivlari hajmi yiliga o'rtacha 18–20% ga oshib bormoqda. Bu o'sish asosan kredit portfeli kengayishi va raqamli bank xizmatlari ulushining ortishi bilan izohlanadi. Biroq, kredit portfeli sifatida qaralganda, ayrim banklarda yuqori riskli kreditlar ulushi ham ortgan bo'lib, bu strategik rejalashtirishda risk-menejment blokini kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

SWOT tahlili natijalari banklarning ichki kuchli tomonlari sifatida keng filial tarmog'i, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanish va rivojlanayotgan raqamli infratuzilmani qayd etdi. Shu bilan birga, zaif tomonlar sifatida strategik rejalarning ko'pincha formal xarakter kasb etishi, KPI tizimining yetarli darajada ishlamasligi va kadrlar salohiyatida raqamli texnologiyalar bo'yicha yetarli bilimga ega xodimlar ulushining pastligi aniqlandi.

PESTEL tahlili asosida tashqi muhit omillariga to'xtalsak, iqtisodiy barqarorlik va bank sektorini liberallashtirish bo'yicha davlat siyosati imkoniyatlar sifatida namoyon bo'lsa, global moliya bozoridagi noaniqliklar, foiz stavkalari o'zgaruvchanligi va kiberxavfsizlik tahdidlari muhim xavf omillari bo'lib qolmoqda.

Ekspert so'rovlari esa banklarning strategik rejalashtirish jarayonida uchraydigan amaliy muammolarni aniq ko'rsatdi. Mutaxassislarning 68 foizi strategik rejalar ko'pincha qisqa muddatli operatsion vazifalar bilan cheklanib qolishini, 54 foizi esa raqamli transformatsiya yo'nalishlari bo'yicha aniq strategik ko'rsatkichlarning mavjud emasligini ta'kidladi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston tijorat banklari strategik rejalashtirishda xalqaro ilg'or tajribalarni, xususan, Balanced Scorecard, riskga asoslangan rejalashtirish va ssenariyli prognozlash usullarini to'liq integratsiya qilmagan. Agar ushbu yondashuvlar amaliyotga joriy etilsa, strategik maqsadlar yanada aniqroq shakllanadi, risklar samaraliroq boshqariladi va banklar bozor o'zgarishlariga tezroq moslashadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, tijorat banklarida strategik rejalashtirishni yangi bosqichga olib chiqish uchun uchta asosiy yo'nalishga alohida e'tibor qaratish lozim. Bu yo'nalishlar nafaqat bank faoliyatining zamonaviy talablarga moslashuvini ta'minlaydi, balki uning uzoq muddatli barqarorligi va raqobatbardoshligini mustahkamlaydi.

1-jadval

O‘zbekiston tijorat banklari asosiy ko‘rsatkichlari (2019–2024)

Yil	Umumiy aktivlar hajmi (trln so‘m)	Yillik o‘shish (%)	Kredit portfeli hajmi (trln so‘m)	Yuqori riskli kreditlar ulushi (%)	Raqamli xizmatlar ulushi (%)	Kapital yetarliligi (CAR, %)	Likvidlik koeffitsienti (LCR, %)
2019	480	—	245	4,8	28	13,5	122
2020	550	14,6	290	5,0	35	13,8	124
2021	630	14,5	340	5,4	42	14,0	125
2022	720	14,3	400	5,8	50	14,1	126
2023	800	11,1	460	6,0	56	14,2	127
2024	850	6,3	520	6,3	61	14,2	128

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi (2024).

Birinchidan, raqamli transformatsiyani strategiyaning markaziga qo‘yish talab etiladi.

Bugungi kunda sun’iy intellekt (AI), katta ma’lumotlar (Big Data) va blokcheyn texnologiyalari bank xizmatlarini tubdan o‘zgartirmoqda. AI kredit risklarini aniq prognozlash, mijozlar ehtiyojlarini oldindan bilish va xizmatlarni shaxsiylashtirish imkonini beradi. Big Data esa katta hajmdagi mijoz ma’lumotlarini tahlil qilish orqali marketing strategiyalarini samarali ishlab chiqishga yordam beradi. Blokcheyn texnologiyasi esa tranzaksiyalarning xavfsizligini oshiradi va ularni tezkor amalga oshirishga imkon beradi. Raqamli texnologiyalarni strategik rejalashtirishning markaziga qo‘yish orqali banklar nafaqat xizmat sifatini oshiradi, balki operatsion xarajatlarni kamaytiradi va bozor ulushini kengaytiradi.

2-jadval

ATB Agrobankning asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlari (2019–2024)

Yil	Umumiy aktivlar (trln so‘m)	Yillik o‘shish (%)	Kredit portfeli (trln so‘m)	Qishloq xo‘jaligi kreditlari ulushi (%)	Raqamli xizmatlar ulushi (%)	Kapital yetarliligi (CAR, %)	Likvidlik koeffitsienti (LCR, %)	Sof foyda (mlrd so‘m)
2019	35,4	—	21,8	58,2	22	13,0	118	185
2020	39,8	12,4	24,5	59,0	30	13,5	121	210
2021	44,6	12,1	27,2	60,1	38	13,8	123	240
2022	50,7	13,7	31,5	61,5	45	14,0	125	268
2023	57,2	12,8	36,0	62,8	53	14,1	126	295
2024	64,1	12,1	40,8	64,3	60	14,2	127	325

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ochiq ma’lumotlari va ATB Agrobank yillik hisobotlari asosida muallif tomonidan qayta ishlangan (2024).

Ikkinchidan, KPI va monitoring tizimini kuchaytirish muhim ahamiyatga ega. Har bir strategik maqsad bo‘yicha aniq, o‘lchanadigan va muddatli indikatorlarni belgilash bank faoliyatining samaradorligini doimiy nazorat qilishga imkon beradi. Masalan, kredit portfeli sifatini yaxshilash, raqamli xizmatlar ulushini oshirish yoki mijozlar qoniqish darajasini ko‘tarish

kabi maqsadlar uchun KPIlar belgilanishi lozim. KPI tizimi natijalarni faqat raqamlar bilan o'lib qolmay, balki strategiya ijrosining qanchalik muvaffaqiyatli ekanini ko'rsatadi. Kuchli monitoring tizimi esa strategik rejalarning amaliyotda qanchalik ishlayotganini real vaqt rejimida aniqlash imkonini beradi va zarur hollarda tezkor tuzatishlar kiritishga sharoit yaratadi.

Uchinchidan, risk-menejmentni strategiyaga integratsiya qilish banklar uchun zarur shartdir. Basel III talablariga mos ravishda kapital yetarliligi va likvidlik ko'rsatkichlarini rejalashtirish bankning moliyaviy barqarorligini mustahkamlaydi. Risk-menejment strategiyasi kredit, bozor, likvidlik va operatsion xavflarni birgalikda qamrab olishi kerak. Strategik darajada risklarni boshqarish bankka noaniq bozor sharoitida ham barqaror faoliyat yuritish imkonini beradi.

So'nggi yillarda O'zbekiston tijorat banklari faoliyatida strategik rejalashtirish jarayonlarining ahamiyati yanada oshdi. Statistik ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, 2019–2024-yillar davomida bank sektorida sezilarli o'sish kuzatilgan. Markaziy bank ma'lumotlariga ko'ra, ushbu davrda tijorat banklari umumiy aktivlari hajmi yiliga o'rtacha 18,5% ga oshib, 2024-yil yakuniga kelib 850 trln so'mdan oshgan.

Kredit portfeli hajmi ham izchil o'sishda davom etmoqda. 2019-yilda 245 trln so'm bo'lgan ko'rsatkich 2024-yilda 520 trln so'mga yetdi, bu esa besh yil ichida qariyb 2,1 barobar o'sish demakdir. Biroq, ushbu portfel tarkibida yuqori riskli kreditlarning ulushi 2019-yildagi 4,8% dan 2024-yilda 6,3% ga oshgani qayd etilgan, bu esa strategik rejalashtirishda risk-menejment bo'limining kuchaytirilishini talab qiladi.

Raqamli bank xizmatlari segmentida ham keskin o'sish kuzatildi. 2019-yilda internet va mobil banking orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar umumiy operatsiyalarning 28% ini tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilda bu ko'rsatkich 61% ga yetdi. Bu o'zgarish raqamli transformatsiyaning strategik rejalashtirish markaziga qo'yilayotganini tasdiqlaydi.

KPI tizimidan foydalanish samaradorligi bo'yicha o'tkazilgan ekspert so'rovlariga ko'ra, strategik rejalashtirish jarayoniga KPI indikatorlarini to'liq integratsiya qilgan banklar kredit portfeli sifatini o'rtacha 9–12% ga yaxshilagan, mijozlar qoniqish darajasini esa 15% ga oshirgan. KPI va monitoring tizimi yetarli darajada yo'lga qo'yilmagan banklarda esa bu ko'rsatkichlar ancha past — mos ravishda 4% va 6% atrofida qolmoqda.

Risk-menejment bo'yicha statistika ham diqqatga sazovor. Basel III talablariga mos kapital yetarlilik koeffitsienti (CAR) o'rtacha 14,2% ni tashkil etmoqda, bu minimal talab bo'lgan 10,5% dan yuqori. Shu bilan birga, likvidlik koeffitsienti (LCR) o'rtacha 128% bo'lib, bu ham banklarning qisqa muddatli majburiyatlarini bajarish qobiliyati yetarli ekanini ko'rsatadi.

Ammo ayrim banklarda ushbu ko'rsatkichlar keskin farq qilmoqda, bu esa strategik rejalashtirishning individual yondashuvlar bilan olib borilishi zarurligini bildiradi.

Umuman olganda, statistik tahlil shuni ko'rsatadiki, strategik rejalashtirish samaradorligi yuqori bo'lgan banklar aktivlar va kredit portfeli o'sishida, raqamli xizmatlar ulushida, mijozlar qoniqishida va moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlarida ustun natijalarga erishmoqda. Aksincha, strategik rejalashtirishni formal yondashuv bilan olib borayotgan banklarda ushbu ko'rsatkichlar sezilarli darajada past. Bu esa strategiyani raqamli transformatsiya, KPI monitoringi va risk-menejment bilan uyg'unlashtirishning naqadar muhim ekanini raqamlar bilan isbotlaydi.

Muhokama

Tahlillar va statistik ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarida strategik rejalashtirish samaradorligi ularning bozor pozitsiyasi, moliyaviy barqarorligi va mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Biroq, amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, barcha banklar ham strategik rejalashtirish jarayonini to'liq va tizimli ravishda yo'lga qo'ymagan. Ayrim banklarda strategik rejalar faqat yillik biznes-rejalar bilan cheklanib qoladi, uzoq muddatli maqsadlar esa aniq belgilab berilmagan. Bu esa raqobatbardoshlikni saqlab qolish imkoniyatlarini kamaytiradi.

Raqamli transformatsiya strategik rejalashtirishning eng dolzarb yo'nalishlaridan biri sifatida tan olingan bo'lsa-da, barcha banklarda ham bu yo'nalish bo'yicha izchil ishlar olib borilayotgani kuzatilmaydi. Masalan, ayrim banklarda mobil va internet-banking xizmatlari yuqori sifat darajasiga ega bo'lib, ulardan foydalanuvchilar soni jadal o'smoqda, biroq boshqa banklarda bu ko'rsatkichlar hali ham past darajada. Bu farq, asosan, texnologik infratuzilma va kadrlar salohiyatidagi tafovutlar bilan izohlanadi.

KPI va monitoring tizimining samaradorligi ham banklar kesimida turlicha. KPI indikatorlari aniq va o'lchanadigan shaklda belgilangan banklarda kredit portfeli sifati, mijozlar bazasining kengayishi va operatsion samaradorlik sezilarli darajada oshgan. Aksincha, KPI tizimi faqat formal tarzda joriy etilgan banklarda strategik maqsadlar bajarilishi bo'yicha real nazorat mexanizmi mavjud emas.

Risk-menejmentni strategiyaga integratsiya qilish masalasida ham tafovutlar mavjud.

Ayrim banklar Basel III talablariga to'liq mos keladigan risk boshqaruv tizimlarini joriy etgan bo'lsa, boshqalari bu sohada faqat minimal talablarni bajarish bilan cheklanmoqda. Bu esa global moliya bozoridagi o'zgarishlar yoki iqtisodiy noaniqliklar yuzaga kelganda moliyaviy barqarorlikka jiddiy xavf tug'diradi.

Muhokama jarayonida aniqlanishicha, strategik rejalashtirish samaradorligini oshirish uchun uch omil – raqamli transformatsiya, KPI va monitoring tizimi, hamda risk-menejment – bir-biri bilan uzviy bog'liq. Agar ushbu komponentlardan biri sust ishlasa, qolganlari ham kutilgan darajada natija bermaydi. Shu sababli strategik rejalashtirishga kompleks yondashuv zarur bo'lib, unda texnologik modernizatsiya, natijadorlikni o'lchash va xavflarni boshqarish parallel ravishda amalga oshirilishi kerak.

Xulosa

Olib borilgan tahlil va izlanishlar shuni ko'rsatdiki, tijorat banklarida strategik rejalashtirish – ularning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi, moliyaviy xavfsizligi va raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega boshqaruv vositasidir. Strategik rejalashtirish nafaqat kelajak yo'nalishlarini belgilash, balki resurslarni samarali taqsimlash, bozor o'zgarishlariga moslashish va xavflarni boshqarishda ham asosiy rol o'ynaydi.

Tadqiqot jarayonida aniqlanishicha, O'zbekiston tijorat banklari strategik rejalashtirishda bir qator ijobiy natijalarga erishgan bo'lsa-da, jarayonni takomillashtirish uchun keng imkoniyatlar mavjud. Xususan:

- Raqamli transformatsiyani strategiyaning markaziga qo'yish va AI, Big Data, blokcheyn texnologiyalarini keng joriy etish bank xizmatlari sifatini oshirish va operatsion xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi.

• KPI va monitoring tizimlarini kuchaytirish orqali strategik maqsadlar bajarilishining real va o'lgan natijalari ta'minlanadi.

• Risk-menejmentni strategiyaga integratsiya qilish, Basel III talablariga mos ravishda kapital yetarliligi va likvidlikni rejalashtirish orqali moliyaviy barqarorlik mustahkamlanadi.

Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, strategik rejalashtirish samaradorligini oshirish uchun kompleks yondashuv talab etiladi. Bu jarayonda texnologik modernizatsiya, samaradorlikni o'lchash va xavflarni boshqarish elementlari bir-birini to'ldirishi lozim.

Shu bois, O'zbekiston tijorat banklari strategik rejalashtirishni formal hujjat emas, balki dinamik va moslashuvchan boshqaruv mexanizmi sifatida ko'rib chiqishi zarur. Bu yondashuv banklarga nafaqat ichki bozorda, balki global moliya maydonida ham barqaror pozitsiyani egallash imkonini beradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2020. *Exploring Corporate Strategy*. 12th ed. London: Pearson Education.
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J., 2021. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
4. Basel Committee on Banking Supervision, 2017. *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements.
5. World Bank, 2023. *Financial Sector Development Strategy*. Washington, DC: World Bank Group.
6. Asian Development Bank, 2024. *Digital Transformation in Banking Sector*. Manila: ADB Publishing.
7. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, 2024. *Bank tizimini rivojlantirish strategiyasi*. Toshkent: MB axborot xizmati.
8. Porter, M.E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
9. Kotler, P. & Keller, K.L., 2016. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
10. Brynjolfsson, E. & McAfee, A., 2017. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company.
11. Drucker, P.F., 2007. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
12. Deloitte, 2023. *Global Banking Industry Outlook 2023*. London: Deloitte Insights.
13. PwC, 2022. *Retail Banking 2025: Scenarios for the Future*. New York: PricewaterhouseCoopers.
14. Abduqodirov, A. & Qosimov, S., 2022. "Banklarda strategik rejalashtirish samaradorligini oshirish omillari", *O'zbekiston moliya jurnali*, №4, pp. 45–56.
15. Ernst & Young, 2023. *Global Banking Risk Management Survey*. London: EY Insights.

16. OECD, 2023. *Innovation and Digitalisation in the Banking Sector*. Paris: OECD Publishing.
17. McKinsey & Company, 2023. *Global Banking Annual Review*. New York: McKinsey & Company.
18. ISO, 2022. *ISO 31000 Risk Management – Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.