



"KELAJAK TEXNOLOGIYALARI VA SUN'IY INTELLEKT"
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

MECHANISMS FOR IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION

Assistant, Department of Business and Management, Renaissance University of
Education

Muxiddinova Gulxayo Shaydullo qizi

Student in the JIva XIM Program, Tashkent State University of Economics

Xakimboyev Jonibek Odiljon o'g'li

Abstract

Using commercial banks as the case, the paper substantiates mechanisms for raising management efficiency through digital transformation. In 2021-2024 mobile transaction value per service outlet rose from UZS 4.9 billion to UZS 28.1 billion (5.8 times), yet the number of outlets grew by 18.7% and the cost-to-income ratio worsened from 33% to 36%. Parallel expansion of digital and physical channels limits management efficiency. Mechanisms of strategic management, data-driven decisions, process automation, organizational redesign and risk management, together with a KPI system, are proposed.

Keywords

digital transformation, management efficiency, management mechanisms, commercial banks, KPI, cost-to-income.

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA ASOSIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI

Muxiddinova Gulxayo Shaydullo qizi

Renessans Ta'lim Universiteti, Biznes va boshqaruv departamenti assistenti

TDIU, JIva XIM ta'lim yo'nalishi talabasi - Xakimboyev Jonibek Odiljon o'g'li

Annotatsiya: Tezisdagi tijorat banklari misolida raqamli transformatsiya asosida boshqaruv samaradorligini oshirish mexanizmlari asoslangan. Markaziy bank va XVF





"KELAJAK TEXNOLOGIYALARI VA SUN'IY INTELLEKT"
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

ma'lumotlariga ko'ra, 2021-2024-yillarda mobil operatsiyalar hajmi bir xizmat shahobchasiga nisbatan 4,9 mlrd so'mdan 28,1 mlrd so'mgacha (5,8 baravar) oshgan, biroq shahobchalar soni 18,7 foizga ko'paygan va CIR 33 foizdan 36 foizgacha yomonlashgan. Bu raqamli va jismoniy kanallarni parallel kengaytirish boshqaruv samaradorligini cheklayotganini ko'rsatadi. Strategik boshqaruv, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar, jarayonlarni avtomatlashtirish, tashkiliy tuzilmani qayta ko'rib chiqish va riskni boshqarish mexanizmlari hamda KPI tizimi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, boshqaruv samaradorligi, boshqaruv mexanizmlari, tijorat banklari, KPI, CIR.

Аннотация: В тезисах на примере коммерческих банков обоснованы механизмы повышения эффективности управления на основе цифровой трансформации. По данным ЦБ и МВФ, в 2021-2024 годах объём мобильных операций на одну точку обслуживания вырос с 4,9 до 28,1 млрд сумов (в 5,8 раза), однако число точек выросло на 18,7%, а CIR ухудшился с 33% до 36%. Параллельное расширение цифровых и физических каналов ограничивает эффективность управления. Предложены механизмы стратегического управления, решений на основе данных, автоматизации процессов, пересмотра организационной структуры, управления рисками и система KPI.

Ключевые слова: цифровая трансформация, эффективность управления, механизмы управления, коммерческие банки, KPI, CIR.

Kirish.

Raqamli transformatsiya texnologiyalarni sotib olish bilan cheklanmaydi: u strategiya, jarayonlar, tashkiliy tuzilma, kadrlar va qaror qabul qilish madaniyatini qayta ko'rib chiqishni talab qiladi. Shu sababli uning samarasi asosan boshqaruv sifatiga bog'liq. Tezisda tadqiqot ob'ekti sifatida tijorat banklari olingan, chunki O'zbekiston bank sektorida raqamli faollik eng tez o'sgan: jismoniy shaxslarning mobil bank





“KELAJAK TEXNOLOGIYALARI VA SUN’IY INTELLEKT”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

operatsiyalari hajmi 2021-yildagi 58 trln so’mdan 2025-yilda 645,6 trln so’mgacha oshgan¹. Biroq bank tizimining CIR ko’rsatkichi 2022-2024-yillarda 33 foizdan 36 foizgacha ko’tarilgan va nofoiz xarajatlar 2024-yilda 70,4 foizga oshgan². Demak, texnologik faollik boshqaruv samaradorligiga avtomatik aylanmayapti. Tezisning maqsadi - raqamli transformatsiya asosida boshqaruv samaradorligini oshirish mexanizmlarini asoslash va ularni baholash ko’rsatkichlarini taklif etishdir.

Adabiyotlar sharhi.

E. Brynjolfsson axborot texnologiyalariga sarflar o’sishiga qaramay unumdorlik darhol oshmasligini (“unumdorlik paradoksi”) ta’kidlagan va natija tashkiliy o’zgarishlar bilan birga yuzaga kelishini ko’rsatgan. G. Vial raqamli transformatsiyani texnologiyalar yaratgan buzilishlarga strategik javob, qiymat yaratish yo’llarining o’zgarishi hamda tashkiliy to’siqlarni yengish jarayoni sifatida talqin qilgan. J. Vesterman va hammualliflari raqamli yetuklik ikki omilga - raqamli imkoniyatlar va yetakchilik salohiyatiga - bog’liq ekanini, bu omillardan faqat biri kuchli bo’lgan kompaniyalarda natija cheklanishini ko’rsatgan. Milliy adabiyotda raqamli xizmatlarning kengayishi yaxshi yoritilgan, ammo banklarda boshqaruv mexanizmlari va ularning samaradorligi tizimli baholanmagan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot Markaziy bank yillik hisoboti, XVF moliyaviy sektor bahosi va XVF Moliyaviy kirish so’rovnomasi (Financial Access Survey) ma’lumotlari asosidagi qiyosiy-statistik tahlildan iborat. Boshqaruv samaradorligi uchta ko’rsatkich bilan baholandi: (a) $CIR = \text{operatsion xarajatlar} / \text{operatsion daromadlar} \times 100$; (b) kanallar samaradorligi $KS = \text{mobil bank operatsiyalari hajmi} / \text{xizmat shahobchalari soni}$; (c)

¹ Anhor.uz. Cho’ntakdagi bank: raqamli tranzaksiyalar hajmi 646 trillion so’mga yetdi. – <https://anhor.uz/uzl/news/chontakdagi-bank/>

² O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Yillik hisobot – 2024 (Annual Report 2024). – Toshkent, 2025. – https://cbu.uz/upload/medialibrary/f27/1pe2gj41x2s1qafmi548hmvzg4aoh87x/Annual-Report-2025_.pdf





“KELAJAK TEKNOLOGIYALARI VA SUN’IY INTELLEKT”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

shahobcha unumdorligi $SHU = \text{bank aktivlari} / \text{shahobchalar soni}$. Xizmat shahobchalari soni sifatida XVF ma’lumotlaridagi tijorat banklari filiallari (bosh ofisdan tashqari) olindi; bu ko’rsatkich xizmat ofislari va mini-banklarni ham qamrab olishi mumkin³. Banklar kesimida xodimlar soni, qaror qabul qilish muddati va IT xarajatlari ochiq e’lon qilinmagani sababli tahlil bank tizimi darajasida olib borildi va natijalar tavsifiy xarakterga ega.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Kanallar samaradorligi. XVF ma’lumotlariga ko’ra, tijorat banklari xizmat shahobchalari soni 2020-yildagi 10 313 tadan 2024-yilda 14 147 tagacha (+37,2 foiz), 2021-yildan boshlab esa 18,7 foizga ko’paygan. Shu davrda mobil operatsiyalar hajmi 11 baravar oshganini hisobga olsak, bir shahobchaga to’g’ri keladigan mobil operatsiyalar hajmi 2021-yildagi 4,9 mlrd so’mdan 2024-yilda 28,1 mlrd so’mgacha (5,8 baravar) o’sgan. Bank aktivlarining bir shahobchaga nisbati (SHU) 2023-yildagi taxminan 47,4 mlrd so’mdan 2024-yilda 54,4 mlrd so’mgacha (+14,7 foiz) oshgan. Bu raqamli kanal faolligining ortishiga qaramay, banklar jismoniy tarmoqni qisqartirmay, aksincha kengaytirayotganini ko’rsatadi. Natijada ikki parallel kanal xarajatlari ortib, CIR yomonlashadi: 2022-2024-yillarda daromadlar 75,8 foizga, xarajatlar esa 88,2 foizga oshgan (Markaziy bank ma’lumotlari asosida hisoblangan). Boshqaruv nuqtai nazaridan bu kanallar strategiyasining (qaysi xizmat qaysi kanalga o’tkazilishi) yo’qligidan dalolat beradi.

Strategik boshqaruv va yetakchilik. Raqamli yetuklik uchun alohida strategiya, yetakchi mas’ul (masalan, raqamli transformatsiya bo’yicha boshqaruv a’zosi) va bank daromadi hamda xarajatiga bog’langan maqsadli ko’rsatkichlar kerak. Bunday maqsadlar bo’lmasa, mobil ilova kengayishi tashkiliy o’zgarishlarsiz “yana bir kanal”ga

³ International Monetary Fund. Financial Access Survey: Number of Branches, Excluding Headquarters, for Commercial Banks for Uzbekistan (UZFBCBODCNUM). – FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. – <https://fred.stlouisfed.org/series/UZFBCBODCNUM>





“KELAJAK TEKNOLOGIYALARI VA SUN’IY INTELLEKT”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

aylanadi. Taklif etilayotgan mexanizm: har bir xizmat uchun “kanalni o’tkazish rejasi” (masalan, oddiy o’tkazma va to’lovlarni filiallardan raqamli kanalga o’tkazish muddati), ushbu o’tkazish natijasida bo’shaydigan xodim va maydon hisobiga xarajatni qisqartirish maqsadi.

Ma’lumotlarga asoslangan qarorlar va jarayonlarni avtomatlashtirish. Markaziy bank 2025-yil boshida 28 ta bank Face ID texnologiyasidan foydalanganini, raqamli identifikatsiya orqali tasdiqlangan mijozlar soni 12,2 mln ga yetganini (2024-yilda +5,4 mln) va markazlashgan antifrod xizmati 34 bank va 9 to’lov tashkilotini birlashtirganini qayd etgan. Bunday umumiy infratuzilma mijozni tasdiqlash va firibgarlikni aniqlash jarayonlarini har bir bank uchun alohida qurishdan ko’ra arzonroq va tezroq qiladi. Banklar uchun mexanizm: yagona ma’lumot ombori, avtomatik skoring va qarorlarni boshqarish qoidalari, ya’ni arizaning katta qismini xodim ishtirokisiz ko’rib chiqish, murakkab holatlarni esa mutaxassisga yo’naltirish. Bunda xodim vazifasi qo’lda bajariladigan operatsiyadan tahlil va mijoz bilan maslahatga o’tadi.

Tashkiliy tuzilma va kadrlar. Raqamli kanalga o’tish filial funksiyalarini qayta ko’rib chiqishni talab qiladi: oddiy operatsiyalar kamayadi, murakkab mahsulotlar va biznes mijozlarga xizmat ko’rsatish ahamiyati oshadi. Shuning uchun shahobchalarni formatlar bo’yicha (to’liq xizmatli, maslahat, o’z-o’ziga xizmat) tabaqalash, xodimlarni qayta o’qitish va raqamli kasblar (ma’lumotlar tahlilchisi, mahsulot menejeri, kiberxavfsizlik mutaxassisi) ulushini oshirish zarur. Bunday o’zgarishlarsiz IT xarajatlari ortadi, ammo xodimlar xarajati kamaymaydi (Brynjolfsson tahlilidagi qo’shimcha tashkiliy investitsiyalar muammosi).

Risk va nazorat mexanizmlari. Raqamli kengayish boshqaruv xarajatiga firibgarlik va kiberxavf bilan bog’liq yangi qatlam qo’shadi. Markaziy bank onlayn mikrokreditlarda 48 soat ichida qayta identifikatsiyani joriy etgani va 28 138 holatda jami 304,1 mlrd so’mlik kredit to’xtatilgani raqamli jarayonlarda nazorat nuqtalari



“KELAJAK TEKNOLOGIYALARI VA SUN’IY INTELLEKT”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

zarurligini ko’rsatadi. XVF esa IFRS bo’yicha 3-bosqich kreditlari (7,8 foiz) me’yoriy NPL (4,0 foiz) dan ancha yuqoriligini va davlat banklari aktivlarning 65,5 foizini nazorat qilishini qayd etgan (XVF, 2025), ya’ni boshqaruv qarorlari sifati va hisobot shaffofligi hali yetarli emas. Raqamli boshqaruv mexanizmi doirasida risk ko’rsatkichlari (firibgarlik yo’qotishlari, tizim uzilishlari, NPL) yagona boshqaruv paneli orqali yuqori darajadagi rahbariyatga muntazam yetkazilishi kerak.

Baholash tizimi. Mexanizmlar samarasini kuzatish uchun balanslashtirilgan ko’rsatkichlar tizimi taklif etiladi: strategik - raqamli kanal daromadi ulushi va kanalni o’tkazish rejasining bajarilishi; operatsion - CIR, bir faol mijozga xizmat narxi, KS va SHU; qaror tezligi - kreditni ko’rib chiqish muddati va avtomatik tasdiqlash ulushi; kadrlar - raqamli kasblardagi xodimlar ulushi va qayta o’qitilgan xodimlar soni; risk - firibgarlik yo’qotishlari va NPL. Mexanizmlar ta’sirini uch gipoteza bilan baholash mumkin: H1 - shahobcha tarmog’i optimallashtirilganda CIR kechikish bilan pasayadi; H2 - avtomatik qarorlar ulushi oshganda qaror qabul qilish muddati qisqaradi va operatsion xarajat kamayadi; H3 - yetakchilik va ma’lumotlar infratuzilmasi birga rivojlangan banklarda samara kuchliroq (Vesterman va boshq., 2014).

Mexanizmlarni joriy etish bosqichlari. Mexanizmlarni bir vaqtda emas, ketma-ket joriy etish maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda (6-12 oy) bazaviy holat baholanadi: har bir xizmat bo’yicha kanallar kesimida operatsiyalar soni va tannarxi, shahobchalar yuklamasi, qaror qabul qilish muddati hisoblanadi va yuqorida keltirilgan KPI tizimi shakllantiriladi. Ikkinchi bosqichda (1-2 yil) eng ko’p takrorlanadigan jarayonlar - hisobvaraqlar ochish, kartani chiqarish, oddiy to’lov va o’tkazmalar, kichik iste’mol kreditlari - avtomatlashtiriladi va raqamli kanalga o’tkaziladi; bunda mijoz uchun raqamli kanal qulayroq va arzonroq bo’lishi (komissiya, tezlik) rag’bat vazifasini bajaradi. Uchinchi bosqichda (2-3 yil) shahobcha tarmog’i yuklamaga qarab qayta tashkil etiladi, xodimlar maslahat va murakkab mahsulotlarga qayta yo’naltiriladi.



“KELAJAK TEKNOLOGIYALARI VA SUN’IY INTELLEKT”
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

Aynan shu uchinchi bosqichda xarajat tejash effekti kutiladi, shuning uchun uning bajarilmasligi CIR ning yaxshilanmasligiga sabab bo’ladi.

Kutilayotgan natijalar. Mexanizmlar to’liq joriy etilganda quyidagi o’zgarishlar kutiladi: bir faol mijozga xizmat narxi va CIR kamayadi, xodim va shahobchalar unumdorligi (SHU) oshadi, kreditni ko’rib chiqish muddati qisqaradi, firibgarlik va kiberxavf bilan bog’liq yo’qotishlar nazorat ostida bo’ladi. Brynjolfsson ko’rsatganidek, bu natijalar texnologiya xarajatidan keyin kechikish bilan yuzaga keladi, shuning uchun mexanizmlar samarasini kamida 2-3 yillik gorizontda baholash lozim. Qisqa muddatli ko’rsatkichlarga (masalan, bir yillik CIRga) qarab loyihalarni to’xtatish noto’g’ri xulosaga olib kelishi mumkin.

Cheklovlar. Shahobchalar soni ma’lumotlari bank tizimining umumiy ko’rsatkichi bo’lib, mini-banklar va xizmat ofislarini qamrab olishi mumkin; xodimlar soni, qaror qabul qilish muddati va IT xarajatlari bo’yicha ochiq ma’lumot yo’q. Shu sababli natijalar tizim darajasidagi dastlabki baho hisoblanadi.

Taklif va tavsiyalar.

(1) Banklar raqamli strategiyani daromad, xarajat va kanallar bo’yicha aniq maqsadlar (kanalni o’tkazish rejasi) bilan tasdiqlashi va mas’ul rahbarini belgilashi; (2) shahobcha tarmog’ini formatlar bo’yicha qayta tashkil etib, oddiy operatsiyalarni raqamli kanalga o’tkazishi va bo’shagan resurslarni murakkab xizmatlarga yo’naltirishi; (3) yagona ma’lumot ombori va avtomatik qaror qoidalarini joriy etib, qaror qabul qilish muddatini ko’rsatkich sifatida kuzatishi; (4) Markaziy bank bank kesimida shahobchalar soni, xodimlar soni, raqamli kanal ulushi va IT xarajatlarini ochiq e’lon qilishi; (5) xodimlarni qayta o’qitish va raqamli kasblar bo’yicha kadrlar zaxirasini shakllantirish dasturlarini yo’lga qo’yishi.

Xulosa. Raqamli faollikning keskin o’sishiga qaramay, O’zbekiston banklarida boshqaruv samaradorligi cheklangan: shahobchalar soni oshgan, CIR yomonlashgan,





"KELAJAK TEXNOLOGIYALARI VA SUN'IY INTELLEKT"
nomli respublika ilmiy-amaliy masofaviy konferensiyasi
VOLUME-1, ISSUE-7, 2026

xarajatlar daromaddan tezroq o'sgan. Bu texnologiya emas, balki kanallar strategiyasi, tashkiliy tuzilma va kadrlar bo'yicha boshqaruv qarorlari yetishmasligi bilan bog'liq. Samaradorlikni oshirish uchun strategik boshqaruv, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar, jarayonlarni avtomatlashtirish, tuzilmani qayta tashkil etish va risk nazorati mexanizmlari yagona KPI tizimi bilan birga qo'llanilishi zarur.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Yillik hisobot - 2024 (Annual Report 2024). - Toshkent, 2025. -
https://cbu.uz/upload/medialibrary/f27/1pe2gj41x2s1qafmi548hmvzg4aoh87x/Annual-Report-2025_.pdf
2. International Monetary Fund (2025). Republic of Uzbekistan: Financial Sector Assessment Program - Financial System Stability Assessment. IMF Country Report No. 25/145. - <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1uzbea2025003-print-pdf.pdf>
3. Anhor.uz. Cho'ntakdagi bank: raqamli tranzaksiyalar hajmi 646 trillion so'mga yetdi. - <https://anhor.uz/uzl/news/chontakdagi-bank/>
4. International Monetary Fund. Financial Access Survey: Number of Branches, Excluding Headquarters, for Commercial Banks for Uzbekistan (UZFBCBODCNUM). - FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. - <https://fred.stlouisfed.org/series/UZFBCBODCNUM>
5. Brynjolfsson E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology. Communications of the ACM, 36(12), 66-77.
6. Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
7. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press.

