RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TIJORAT BANKLARINING CHAKANA XIZMATLAR BOZORIDAGI RAQOBAT STRATEGIYALARI

O`sarov Jahongir Umbar o`g`li
E-mail: ujohoon.99@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqotda bank xizmatlarini raqamlashtirish, mobil banking, raqamli kreditlash, fintech texnologiyalari, sun'iy intellekt, Big Data va Open Banking kabi innovatsion yo'nalishlarning banklarning raqobatbardoshligiga ta'siri o'rganilgan. Shuningdek, mijoz tajribasi, xizmat ko'rsatish tezligi, raqamli xavfsizlik, individual moliyaviy mahsulotlar va raqamli ekotizimlarning banklararo raqobatdagi o'rni asoslangan. Tadqiqot natijasida tijorat banklarining raqamli raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan strategik yo'nalishlar ishlab chiqilgan hamda raqamlashtirish, ma'lumotlarga asoslangan banking, differensiallashuv va raqamli ishonchni birlashtiruvchi "4D raqamli raqobat modeli" taklif etilgan.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, tijorat banklari, chakana bank xizmatlari, bank raqobati, raqamli banking, mobil banking, fintech, sun'iy intellekt, Big Data, Open Banking, raqamli kreditlash, mijoz tajribasi, raqamli ekotizim, kiberxavfsizlik, raqobat strategiyasi.

Аннотация. В данной статье с научной, теоретической и практической точки зрения анализируются конкурентные стратегии коммерческих банков на рынке розничных услуг в условиях цифровой трансформации. В исследовании рассматривается влияние таких инновационных тенденций, как цифровизация банковских услуг, мобильный банкинг, цифровое кредитование, финтех-технологии, искусственный интеллект, большие данные и открытый банкинг, на конкурентоспособность банков. Также обоснована роль клиентского опыта, скорости обслуживания, цифровой безопасности, отдельных финансовых продуктов и цифровых экосистем в межбанковской конкуренции. В результате исследования были разработаны стратегические направления, направленные на повышение цифровой конкурентоспособности коммерческих банков, и предложена «4D-модель цифровой конкуренции», сочетающая в себе цифровизацию, банкинг на основе данных, дифференциацию и цифровое доверие.

Ключевые слова: цифровая трансформация, коммерческие банки, розничные банковские услуги, банковская конкуренция, цифровой банкинг, мобильный банкинг, финтех, искусственный интеллект, большие данные, открытый банкинг, цифровое кредитование, клиентский опыт, цифровая экосистема, кибербезопасность, конкурентная стратегия.

Abstract. This article provides a scientific-theoretical and practical analysis of the competitive strategies of commercial banks in the retail services market within the context of digital transformation. The study examines the impact of innovative areas—such as the digitalization of banking services, mobile banking, digital lending, fintech technologies,

artificial intelligence, Big Data, and Open Banking—on the competitiveness of banks. It also establishes the significance of customer experience, service speed, digital security, personalized financial products, and digital ecosystems in interbank competition. Based on the research findings, strategic directions for enhancing the digital competitiveness of commercial banks have been developed, and a "4D digital competition model"—integrating digitalization, data-driven banking, differentiation, and digital trust—is proposed.

Key words: digital transformation, commercial banks, retail banking services, banking competition, digital banking, mobile banking, fintech, artificial intelligence, Big Data, Open Banking, digital lending, customer experience, digital ecosystem, cybersecurity, competitive strategy.

Kirish. Bugungi globallashuv va raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi sharoitida moliya-bank tizimida yuz berayotgan texnologik o‘zgarishlar tijorat banklarining faoliyat yuritish modeli, mijozlar bilan munosabatlari va bozordagi raqobat mexanizmlarini tubdan o‘zgartirmoqda. Raqamli texnologiyalarning moliyaviy xizmatlar sohasiga keng joriy etilishi natijasida bank xizmatlarini ko‘rsatishning an’anaviy usullari bosqichma-bosqich raqamli platformalar, mobil ilovalar, internet-banking, masofaviy identifikatsiya, elektron to‘lovlar va avtomatlashtirilgan xizmat ko‘rsatish tizimlari bilan almashmoqda. Natijada tijorat banklari o‘rtasidagi raqobat faqat foiz stavkalari, filiallar soni yoki xizmatlar ko‘lami bilan emas, balki raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi, xizmatlarning tezkorligi, qulayligi, xavfsizligi va mijozga taqdim etiladigan individual qiymat bilan ham belgilanmoqda. Ayniqsa, chakana bank xizmatlari bozori raqamli transformatsiyaning eng faol yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Jismoniy shaxslarning bank hisobvaraqlari, bank kartalari, iste’mol kreditlari, mikroqarzlar, omonatlar, pul o‘tkazmalari va to‘lov xizmatlariga bo‘lgan talabining ortishi tijorat banklarini yangi raqamli mahsulotlarni ishlab chiqishga undamoqda. Mijozlar esa bank xizmatlarini tanlashda xizmatning an’anaviy ko‘rsatkichlari bilan bir qatorda mobil ilovaning qulayligi, operatsiyalarni amalga oshirish tezligi, masofadan turib xizmat olish imkoniyati, komissiya miqdori, xavfsizlik darajasi va mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatiga tobora ko‘proq e’tibor bermoqda. Raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklari uchun raqobat muhiti ham kengayib bormoqda. An’anaviy banklar bilan bir qatorda fintech kompaniyalari, to‘lov tashkilotlari, elektron hamyonlar, raqamli platformalar va neobanklarning moliyaviy xizmatlar bozoriga kirib kelishi raqobatning yangi shakllarini yuzaga keltirmoqda. Ushbu subyektlar yuqori texnologik moslashuvchanlik, sodda interfeys, tezkor xizmat va mijoz tajribasiga yo‘naltirilgan biznes modellari orqali banklarning an’anaviy ustunliklarini qisqartirmoqda. Shu sababli tijorat banklari nafaqat mavjud xizmatlarni raqamlashtirish, balki o‘z biznes modellarini qayta ko‘rib chiqish, yangi qiymat yaratish zanjirlarini shakllantirish va mijozlar bilan uzoq muddatli raqamli munosabatlarni rivojlantirish zaruriyatiga duch kelmoqda. Raqamli transformatsiyaning yana bir muhim jihati katta hajmdagi ma’lumotlardan foydalanish imkoniyatining kengayishidir. Big Data texnologiyalari yordamida banklar mijozlarning moliyaviy xatti-harakatlarini tahlil qilish, ularning ehtiyojlarini aniqlash, kredit risklarini baholash va individual moliyaviy mahsulotlarni taklif qilish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda. Sun’iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish esa kredit scoring, firibgarlikni aniqlash, mijozlarga avtomatlashtirilgan maslahat berish, marketing kampaniyalarini

optimallashtirish va mijozning bank xizmatidan voz kechish ehtimolini prognozlash kabi yo‘nalishlarda yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Natijada ma’lumotlardan samarali foydalanishning o‘zi banklar uchun muhim raqobat ustunligiga aylanmoqda.

O‘zbekiston Respublikasida ham bank sektorini raqamlashtirish va zamonaviy moliyaviy xizmatlarni rivojlantirish iqtisodiy siyosatning muhim yo‘nalishlaridan biri sifatida shakllanmoqda. Bank xizmatlarining masofaviy shakllarini rivojlantirish, raqamli to‘lov infratuzilmasini kengaytirish, bank kartalaridan foydalanish imkoniyatlarini oshirish, fintech xizmatlarini rivojlantirish va moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatini kengaytirish chakana bank xizmatlari bozorining rivojlanishiga ijobiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Shu bilan birga, O‘zbekiston bank sektorida raqamli transformatsiya jarayoni banklar uchun yangi raqobat muhitini shakllantirmoqda. Davlat va xususiy tijorat banklari o‘rtasidagi raqobat bilan bir qatorda fintech kompaniyalari va raqamli moliyaviy platformalar bilan raqobat ham kuchaymoqda. Bu jarayon banklardan innovatsion texnologiyalarni joriy etish bilan bir qatorda mijozlarga yo‘naltirilgan biznes modelini shakllantirishni talab etadi. Xususan, mobil banking xizmatlarini takomillashtirish, raqamli kreditlash jarayonlarini soddalashtirish, individual takliflarni kengaytirish, mijozlarning moliyaviy savodxonligini oshirish va xizmatlar xavfsizligini ta’minlash raqobatbardoshlikning muhim shartlariga aylanmoqda. Raqamli transformatsiya sharoitida mijoz tajribasi tijorat banklari raqobat strategiyasining markaziy elementlaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda. Mijoz uchun bankning texnologik imkoniyatlaridan ko‘ra, ushbu imkoniyatlar orqali qanday qiymat yaratilishi muhimdir. Shu sababli banklar raqamli xizmatlarni ishlab chiqishda “texnologiya markazli” yondashuvdan “mijoz markazli” yondashuvga o‘tishi lozim. Bunda mijozning ehtiyojlarini aniqlash, uning xatti-harakatlarini tahlil qilish, individual mahsulotlarni taklif etish va xizmat ko‘rsatish jarayonini maksimal darajada soddalashtirish asosiy vazifalardan hisoblanadi. Bundan tashqari, raqamli bank xizmatlarining kengayishi kiberxavfsizlik va ma’lumotlarni himoya qilish masalasini ham dolzarb holga keltirmoqda. Raqamli kanallar orqali amalga oshiriladigan operatsiyalar sonining ortishi bilan firibgarlik, fishing, shaxsiy ma’lumotlarning noqonuniy qo‘lga kiritilishi va raqamli identifikatsiya bilan bog‘liq xavflar ham ortishi mumkin. Shu sababli raqobat strategiyasini ishlab chiqishda texnologik innovatsiyalar va xizmatlarning qulayligi bilan bir qatorda raqamli ishonchni ta’minlash ham muhim omil sifatida qaralishi lozim.

Banklarning raqamli transformatsiyasi Open Banking va API texnologiyalarining rivojlanishi bilan yanada yangi bosqichga chiqmoqda. Banklarning turli fintech platformalari va boshqa raqamli xizmatlar bilan integratsiyalashuvi mijozlarga yagona ekotizim doirasida turli moliyaviy va nomoliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatini yaratmoqda. Bu esa tijorat banklari o‘rtasidagi raqobatni alohida bank mahsulotlari darajasidan raqamli ekotizimlar darajasiga olib chiqmoqda. Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy tijorat bankining raqobat strategiyasi bir vaqtning o‘zida bir nechta yo‘nalishni qamrab olishi lozim: raqamli xizmatlarni rivojlantirish, operatsion xarajatlarni optimallashtirish, mijoz tajribasini yaxshilash, ma’lumotlarga asoslangan boshqaruvni joriy etish, fintech kompaniyalari bilan hamkorlik qilish, innovatsion mahsulotlar yaratish va raqamli xavfsizlikni kuchaytirish. Ushbu omillarning o‘zaro uyg‘unligi bankning chakana xizmatlar bozoridagi uzoq muddatli raqobatbardoshligini belgilaydi. Shu sababli raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalarini ilmiy jihatdan o‘rganish

muhim nazariy va amaliy ahamiyatga ega. Mazkur tadqiqotning dolzarbligi banklarning raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi bilan bir qatorda, ushbu texnologiyalar asosida barqaror raqobat ustunligini shakllantirish mexanizmlarini aniqlash zarurati bilan belgilanadi. Tadqiqot doirasida raqamli banking, mobil xizmatlar, fintech, sun'iy intellekt, Big Data, Open Banking va mijoz tajribasining tijorat banklari raqobatbardoshligiga ta'siri tahlil qilinib, O'zbekiston sharoitida samarali raqobat strategiyalarini shakllantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash maqsad qilinadi.

Adabiyotlar tahlili. Raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalarini o'rganish zamonaviy iqtisodiy va moliyaviy tadqiqotlarning muhim yo'nalishlaridan biriga aylanmoqda. Mazkur yo'nalishdagi ilmiy tadqiqotlarda asosan bank raqobatining nazariy asoslari, raqamli texnologiyalarning bank biznes-modeliga ta'siri, fintech kompaniyalarining moliya bozoridagi roli, mijozlarga yo'naltirilgan xizmat ko'rsatish, sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalaridan foydalanish hamda raqamli platformalar asosida raqobat ustunligini shakllantirish masalalari tadqiq etilgan. Bank raqobatining nazariy asoslarini o'rganishda M. Porterning raqobat strategiyasi konsepsiyasi alohida ahamiyatga ega. Porter raqobat ustunligini shakllantirishning asosiy yo'nalishlari sifatida xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differensiallashuv va muayyan bozor segmentiga yo'naltirilgan strategiyalarni ajratib ko'rsatadi [1]. Mazkur yondashuv bank sektori uchun ham muhim bo'lib, raqamli transformatsiya sharoitida xarajatlarni kamaytirish, xizmatlarni boshqa banklardan farqlash va muayyan mijoz segmentlari ehtiyojlariga moslashtirish orqali raqobat ustunligiga erishish mumkin. Biroq raqamli iqtisodiyot sharoitida Porterning an'anaviy strategiyalariga yangi elementlar, xususan, texnologik innovatsiyalar, ma'lumotlardan foydalanish va raqamli ekotizimlarni shakllantirish omillari qo'shilmoqda. X. Vives bank sohasidagi raqamli transformatsiyani tahlil qilib, fintech va BigTech kompaniyalarining kirib kelishi natijasida an'anaviy banklar uchun raqobat bosimi kuchayayotganini qayd etadi [2]. Uning fikricha, bank sektori filialga asoslangan an'anaviy modeldan mijozga yo'naltirilgan, platformaviy va ma'lumotlarga asoslangan modelga o'tmoqda. Bunday sharoitda banklarning raqobatbardoshligi faqat moliyaviy resurslarga ega bo'lish bilan emas, balki texnologik imkoniyatlardan samarali foydalanish, mijozlar ehtiyojlarini tez aniqlash va ularga mos raqamli xizmatlarni taklif qilish qobiliyati bilan belgilanadi. A. Boot, P. Hoffmann, L. Laeven va L. Ratnovski tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda fintech texnologiyalarining moliyaviy vositachilik jarayoniga ta'siri keng yoritilgan [3]. Mualliflar axborotni yig'ish va qayta ishlashning yangi texnologiyalari, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar va raqamli platformalar an'anaviy bank biznes-modelining vertikal va gorizontal tuzilishini o'zgartirishi mumkinligini ta'kidlaydilar. Mazkur yondashuvdan kelib chiqib, raqamli transformatsiya banklar uchun nafaqat texnologik modernizatsiya, balki biznes jarayonlarini qayta tashkil etish va raqobat strategiyalarini yangilash zaruratini ham yuzaga keltiradi. Fintech va tijorat banklari o'rtasidagi munosabatlar masalasi ham zamonaviy ilmiy adabiyotlarda muhim o'rin egallaydi. Gomber, Koch va Siering fintechni moliyaviy xizmatlarning texnologik transformatsiyasi bilan bog'liq kompleks hodisa sifatida baholab, raqamli moliyaviy xizmatlarning rivojlanishi banklar va yangi texnologik kompaniyalar o'rtasidagi raqobat va hamkorlikning yangi shakllarini yuzaga keltirayotganini ko'rsatadilar [4]. Fintech kompaniyalari, ayniqsa,

to‘lovlar, raqamli kreditlash, elektron hamyonlar, shaxsiy moliyaviy boshqaruv va investitsiya xizmatlarida banklarning an’anaviy bozor ulushiga ta’sir ko‘rsatmoqda. D. Philippon tadqiqotlarida moliyaviy texnologiyalarni rivojlantirishning asosiy maqsadlaridan biri moliyaviy vositachilik xarajatlarini kamaytirish va moliyaviy xizmatlarning samaradorligini oshirish ekanligi asoslanadi [5]. Ushbu yondashuv tijorat banklarining raqamli transformatsiyasi bilan bevosita bog‘liq. Chunki mobil banking, avtomatlashtirilgan kredit scoring, elektron hujjat aylanishi va masofaviy identifikatsiya kabi texnologiyalar operatsion xarajatlarni kamaytirish bilan birga xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish imkonini beradi. Raqamli bank xizmatlarining rivojlanishida mijoz tajribasi masalasi ham alohida ilmiy ahamiyatga ega. Lemon va Verhoef mijoz tajribasini mijozning tashkilot bilan o‘zaro munosabatlarining barcha bosqichlarida shakllanadigan kompleks jarayon sifatida izohlaydilar [6]. Bank xizmatlari nuqtayi nazaridan bu mijozning bank mobil ilovasidan foydalanishi, to‘lov amalga oshirishi, kredit olish uchun ariza topshirishi, maslahat olishi va muammolarini hal qilishi kabi barcha jarayonlarni qamrab oladi. Shunday ekan, raqamli bankning raqobat strategiyasida faqat texnologiyaning mavjudligi emas, balki undan foydalanishning qulayligi va mijoz uchun yaratilayotgan qiymat muhim hisoblanadi. Katta ma’lumotlar va sun’iy intellektning bank raqobatiga ta’siri ham ko‘plab tadqiqotchilar tomonidan o‘rganilgan. Big Data texnologiyalari banklarga mijozlarning moliyaviy xatti-harakatlari, xarid qilish odatlari, kredit tarixi va to‘lov intizomi haqidagi katta hajmdagi ma’lumotlarni qayta ishlash imkonini beradi. Natijada banklar mijozlarni segmentatsiyalash, kredit risklarini baholash, individual takliflarni ishlab chiqish va firibgarlik holatlarini aniqlashda yuqori aniqlikka erishishi mumkin. Sun’iy intellekt va mashinaviy o‘qitish algoritmlari esa ushbu jarayonlarni avtomatlashtirishga xizmat qiladi [2; 3]. Raqamli platformalar masalasi ham zamonaviy bank raqobatining muhim yo‘nalishlaridan biridir. Raqamli platformalar bank xizmatlarini alohida mahsulotlar majmuasi sifatida emas, balki yagona ekotizim tarkibida taklif etish imkonini beradi. Bunda bank mijozga to‘lov, kredit, jamg‘arma, sug‘urta, elektron tijorat va boshqa xizmatlarni yagona raqamli muhitda taqdim etishi mumkin. Vivesning tadqiqotlari ham bank sektorida platformaviy model va mijozga yo‘naltirilgan yondashuvning kuchayib borayotganini ko‘rsatadi [2]. Ochiq bank xizmatlari — Open Banking konsepsiyasi ham raqamli raqobatning yangi bosqichini shakllantirmoqda. API texnologiyalari orqali bank tizimlarini tashqi fintech platformalari bilan integratsiyalash imkoniyati yangi moliyaviy mahsulotlarni tezkor ishlab chiqish va mijozlarga kengroq xizmatlar paketini taqdim etishga sharoit yaratadi. Shu bilan birga, Open Banking banklarni o‘zining yopiq texnologik tizimlarini qayta ko‘rib chiqishga va innovatsion hamkorlik modellarini shakllantirishga undaydi. Raqamli transformatsiyaning raqobatga ta’sirini o‘rgangan OECD tadqiqotlarida ham fintech va BigTech kompaniyalarining moliyaviy xizmatlar bozoriga kirib kelishi banklar o‘rtasidagi raqobatni kuchaytirishi, xizmatlar samaradorligini oshirishi va iste’molchilar uchun tanlov imkoniyatlarini kengaytirishi mumkinligi qayd etiladi [7]. Shu bilan birga, raqamli raqobat kiberxavfsizlik, iste’molchilar huquqlarini himoya qilish, ma’lumotlar maxfiyligi va moliyaviy barqarorlik bilan bog‘liq yangi xavflarni ham yuzaga keltiradi. Bank raqobatining empirik baholanishida bozor konsentratsiyasi, Herfindahl-Hirschman indeksi (HHI), Lerner indeksi, sof foiz marjasi va boshqa ko‘rsatkichlardan foydalanish keng tarqalgan. Ushbu ko‘rsatkichlar orqali banklar bozoridagi raqobat darajasi, banklarning bozor kuchi va konsentratsiya darajasini aniqlash

mumkin. Raqamli transformatsiya sharoitida esa bunday an'anaviy indikatorlarga qo'shimcha ravishda mobil ilovalardan foydalanish ko'lami, raqamli tranzaksiyalar soni, onlayn kreditlar ulushi, raqamli mijozlar soni va fintech hamkorliklari kabi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

O'zbekiston sharoitida tijorat banklarining raqamli transformatsiyasi bo'yicha olib borilayotgan tadqiqotlarda ham mobil banking, fintech, elektron to'lovlar, raqamli kreditlash va mijozlarga masofaviy xizmat ko'rsatish masalalariga katta e'tibor qaratilmoqda. Mahalliy tadqiqotlarda bank xizmatlarini raqamlashtirish banklarning xizmat ko'rsatish tezligini oshirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va yangi mijozlarni jalb etishning muhim vositasi sifatida baholanmoqda [8; 9]. Shuningdek, O'zbekiston bank sektorida raqamli texnologiyalarning rivojlanishi tijorat banklari o'rtasidagi raqobatning sifat jihatdan yangi bosqichga o'tishiga sabab bo'lmoqda. Ilgari banklar asosan kredit va depozit stavkalari, filiallar tarmog'i hamda xizmatlar soni orqali raqobatlashgan bo'lsa, hozirgi davrda mobil ilovaning funksionalligi, raqamli kreditlash tezligi, masofaviy identifikatsiya, komissiya xarajatlari, mijoz tajribasi va raqamli xavfsizlik kabi omillar ham muhim raqobat ko'rsatkichlariga aylanmoqda. Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud tadqiqotlarda raqamli transformatsiyaning banklar faoliyatiga ta'siri, fintechning rivojlanishi, Big Data va sun'iy intellektdan foydalanish, mijoz tajribasi va raqamli platformalarning afzalliklari yetarlicha yoritilgan. Biroq O'zbekiston chakana bank xizmatlari bozorida ushbu omillarning o'zaro bog'liqligi va ularning yagona raqobat strategiyasi sifatida shakllanish mexanizmlarini kompleks o'rganish masalasi yanada chuqur tadqiq etishni talab qiladi. Shu jihatdan mazkur tadqiqotning ilmiy yo'nalishi mavjud adabiyotlardan farqli ravishda raqamli transformatsiyaning alohida texnologiyalarini emas, balki ularni tijorat banklarining yagona raqobat strategiyasi doirasida integratsiyalash masalasini o'rganishga qaratiladi. Xususan, raqamli xizmatlar, mijozga yo'naltirilganlik, ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, fintech bilan hamkorlik, raqamli xavfsizlik va innovatsion mahsulotlarni birlashtirish orqali banklarning chakana xizmatlar bozoridagi barqaror raqobat ustunligini shakllantirish imkoniyatlarini aniqlash ushbu tadqiqotning asosiy ilmiy yo'nalishini tashkil etadi.

Tadqiqot natijalari va muhokamasi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, raqamli transformatsiya tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalarini shakllantirishning asosiy omillaridan biriga aylanmoqda. An'anaviy bank faoliyatida raqobat asosan kredit va depozit foiz stavkalari, filiallar soni, xizmatlar ko'lami hamda geografik qamrov orqali namoyon bo'lgan bo'lsa, raqamli iqtisodiyot sharoitida raqobatning mazmuni sezilarli darajada kengaydi. Hozirgi sharoitda banklarning raqobatbardoshligi raqamli xizmatlarning tezligi va qulayligi, mobil ilovalar funksionalligi, individual takliflar, xizmatlarning xavfsizligi, ma'lumotlardan foydalanish samaradorligi hamda mijoz tajribasi bilan chambarchas bog'liq.

Raqamli transformatsiyaning bank raqobatiga ta'siri. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, raqamli transformatsiya tijorat banklarining raqobat muhitiga ikki tomonlama ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, raqamli texnologiyalar banklarga operatsion xarajatlarni kamaytirish, xizmat ko'rsatish tezligini oshirish va mijozlar bazasini kengaytirish imkonini beradi. Ikkinchi tomondan esa fintech kompaniyalari, raqamli platformalar va boshqa texnologik moliyaviy xizmat ko'rsatuvchilarning bozorga kirib kelishi an'anaviy banklar

uchun raqobat bosimini kuchaytiradi. Raqamli kanallarning rivojlanishi natijasida mijoz uchun bank tanlashning geografik omili ham nisbatan zaiflashmoqda. Mijoz bank filialiga borish o‘rniga mobil ilova orqali hisobvaraqlarni boshqarishi, to‘lovlarni amalga oshirishi, kreditga ariza berishi, pul o‘tkazishi va boshqa xizmatlardan foydalanishi mumkin. Demak, bankning raqobat ustunligi uning filiallar sonidan ko‘ra raqamli xizmatlar ekotizimining rivojlanganlik darajasiga tobora ko‘proq bog‘liq bo‘lmoqda.

Fintech kompaniyalari va tijorat banklari raqobati. Tadqiqotning muhim natijalaridan biri shundan iboratki, fintech kompaniyalarining rivojlanishi banklar raqobatining mazmunini o‘zgartirmoqda. Fintech kompaniyalari odatda ixcham tashkiliy tuzilma, tezkor qaror qabul qilish, zamonaviy texnologiyalar va foydalanuvchi tajribasiga yo‘naltirilgan biznes model orqali an’anaviy banklarga raqobat bosimini kuchaytiradi. Biroq fintech kompaniyalari va tijorat banklari o‘rtasidagi munosabatlarni faqat raqobat sifatida baholash bir tomonlama yondashuv bo‘ladi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, bank-fintech hamkorligi yangi raqamli mahsulotlarni yaratish, to‘lov infratuzilmasini rivojlantirish, kredit scoringni takomillashtirish va mijozlarga yangi xizmatlarni taqdim etish imkonini beradi. Shu nuqtayi nazardan, tijorat banklari uchun “raqobatlashish” bilan bir qatorda “hamkorlik orqali raqobatbardoshlikni oshirish” strategiyasi ham muhimdir. Banklar fintech kompaniyalarining innovatsion texnologiyalaridan foydalanish orqali yangi xizmatlarni tezroq bozorga chiqarishi mumkin.

Sun’iy intellekt va Big Data asosida raqobat ustunligini shakllantirish. Tadqiqot natijalari sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalarining banklar raqobat strategiyasidagi ahamiyati tobora ortib borayotganini ko‘rsatadi. Banklar katta hajmdagi mijoz ma’lumotlarini tahlil qilish orqali ularning ehtiyojlari, to‘lov odatlari, kredit xatti-harakatlari va moliyaviy imkoniyatlarini aniqlashi mumkin.

Big Data asosida mijozlarni segmentatsiyalash quyidagi natijalarga olib kelishi mumkin:

1. mijozlarga individual kredit takliflarini ishlab chiqish;
2. depozit va jamg‘arma mahsulotlarini mijoz ehtiyojiga moslashtirish;
3. kredit riskini aniqroq baholash;
4. firibgarlik operatsiyalarini aniqlash;
5. mijozning bank xizmatidan voz kechish ehtimolini prognozlash;
6. marketing xarajatlarini optimallashtirish;
7. mijozning hayotiy qiymatini oshirish.

Sun’iy intellekt asosidagi chatbotlar va virtual yordamchilar esa bank xizmatlarini 24/7 rejimida ko‘rsatish imkonini beradi. Natijada xizmat ko‘rsatish tezligi oshadi va ayrim standart operatsiyalarga sarflanadigan inson resurslari kamayadi. Biroq sun’iy intellektdan foydalanish banklar uchun ma’lumotlar maxfiyligi, algoritmik xatolik, kiberxavfsizlik va qarorlarning shaffofligi kabi yangi muammolarni ham yuzaga keltiradi. Shu sababli texnologik innovatsiyalarni joriy etish bilan bir qatorda mas’uliyatli AI tamoyillarini ham rivojlantirish zarur.

Mijoz tajribasi va raqamli raqobat. Tadqiqot natijalari banklarning raqamli raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardan biri mijoz tajribasi ekanligini ko‘rsatadi. Zamonaviy mijoz bankdan faqat moliyaviy mahsulot emas, balki tezkor, qulay va tushunarli xizmat olishni kutadi.

Mijoz tajribasini shakllantirishda quyidagi bosqichlar muhim ahamiyatga ega:

mijozni jalb qilish → raqamli ro‘yxatdan o‘tkazish → identifikatsiya → mahsulot tanlash → operatsiyani amalga oshirish → maslahat va qo‘llab-quvvatlash → qayta foydalanish.

Ushbu zanjirning istalgan bosqichida yuzaga keladigan texnik yoki tashkiliy muammo mijozning boshqa bank xizmatlariga o‘tishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shuning uchun raqamli transformatsiya strategiyasi alohida texnologiyalarni joriy etish bilan cheklanmasdan, mijozning bank bilan barcha aloqa nuqtalarini optimallashtirishga qaratilishi kerak.

Open Banking va raqamli ekotizimlarning rivojlanishi. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, Open Banking konsepsiyasi bank raqobatining keyingi bosqichini shakllantiruvchi muhim omillardan biridir. Bank tizimlarining API texnologiyalari orqali boshqa moliyaviy va texnologik platformalar bilan integratsiyalashuvi yangi mahsulot va xizmatlarning paydo bo‘lishiga imkon beradi.

Open Banking sharoitida bank o‘zining barcha xizmatlarini mustaqil ravishda ishlab chiqishi shart emas. U fintech kompaniyalari, elektron tijorat platformalari, sug‘urta tashkilotlari va boshqa raqamli xizmat ko‘rsatuvchilar bilan hamkorlik qilgan holda yagona raqamli ekotizimni shakllantirishi mumkin.

Bunday model bank uchun uchta muhim strategik ustunlikni yaratadi:

- xizmatlar assortimentining kengayishi;
- mijozning platformada qolish vaqtining ortishi;
- qo‘shimcha xizmatlarni sotish imkoniyatining oshishi.

Shu bilan birga, raqamli ekotizimlar banklar o‘rtasidagi raqobatni alohida mahsulotlar darajasidan platformalar darajasiga olib chiqadi.

Tadqiqot natijalarini umumlashtirish asosida tijorat banklarining raqamli raqobatbardoshligini ta’minlash uchun **“4D raqamli raqobat modeli”** taklif etiladi.

Yo‘nalish	**Mazmuni**	**Kutiladigan natija**
Digitalization	Bank xizmatlarini raqamlashtirish	Xizmat tezligi va samaradorligi oshadi
Data-driven	Big Data va AI asosida qaror qabul qilish	Individual xizmatlar va risklarni boshqarish yaxshilanadi
Differentiation	Innovatsion va mijozga mos mahsulotlar	Bankning bozor pozitsiyasi mustahkamlanadi
Digital Trust	Kiberxavfsizlik va ma’lumotlar himoyasi	Mijoz ishonchi va sodiqligi oshadi

Mazkur modelning asosiy xususiyati shundaki, raqamlashtirish alohida maqsad sifatida emas, balki ma’lumotlardan foydalanish, differensiallashuv va raqamli ishonch bilan integratsiyalashgan strategik tizim sifatida qaraladi.

O‘zbekiston tijorat banklari uchun strategik yo‘nalishlar. Tadqiqot natijalari asosida O‘zbekiston tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobatbardoshligini oshirish uchun quyidagi ustuvor yo‘nalishlarni taklif etish mumkin:

Birinchidan, mobil bankingni bankning asosiy raqamli platformasiga aylantirish va uning funksional imkoniyatlarini kengaytirish zarur.

Ikkinchidan, mijozlarning moliyaviy xatti-harakatlarini tahlil qilish asosida individual bank mahsulotlarini ishlab chiqish lozim.

Uchinchidan, sun’iy intellekt va mashinaviy o‘qitish texnologiyalaridan kredit scoring, firibgarlikni aniqlash va mijozlarga xizmat ko‘rsatishda kengroq foydalanish maqsadga muvofiq.

To‘rtinchidan, fintech kompaniyalari bilan raqobat qilish bilan bir qatorda ular bilan strategik hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish kerak.

Beshinchidan, Open Banking va API asosidagi integratsiya imkoniyatlarini kengaytirish orqali raqamli moliyaviy ekotizimlarni shakllantirish lozim.

Oltinchidan, kiberxavfsizlikni bankning umumiy raqobat strategiyasining ajralmas qismi sifatida ko‘rish zarur.

Yettinchidan, mijoz tajribasini muntazam baholash va raqamli xizmatlarning foydalanish qulayligini doimiy ravishda takomillashtirish kerak.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalarini sifat jihatdan o‘zgartirayotganini ko‘rsatadi. Raqobatning markazida endilikda faqat moliyaviy mahsulotning narxi emas, balki texnologik qulaylik, tezkorlik, individual yondashuv, mijoz tajribasi, ma’lumotlardan samarali foydalanish va raqamli xavfsizlik kabi omillar turibdi. Shu bilan birga, raqamli transformatsiya barcha banklar uchun bir xil natijani kafolatlamaydi. Texnologiyani oddiygina joriy etishning o‘zi raqobat ustunligini ta’minlamaydi. Muhim jihat — texnologiyani bankning biznes strategiyasi, mijozlar ehtiyojlari va bozor sharoitlari bilan uyg‘unlashtirishdir. Shu sababli raqamli transformatsiyaning strategik modeli “texnologiya → ma’lumot → mijoz qiymati → raqobat ustunligi” zanjiri asosida shakllantirilishi maqsadga muvofiq. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, O‘zbekiston tijorat banklari uchun eng istiqbolli strategiya raqamlashtirish, sun’iy intellekt va Big Data, fintech hamkorligi, mijoz tajribasi, Open Banking hamda raqamli xavfsizlikni yagona strategik tizimga birlashtirishdan iborat. Aynan ushbu omillarning integratsiyasi banklarning chakana xizmatlar bozoridagi uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta’minlashning muhim sharti hisoblanadi.

Xulosa. O‘tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining chakana xizmatlar bozoridagi raqobat strategiyalari an’anaviy bank raqobati modelidan tubdan farq qiluvchi yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Bugungi kunda banklarning raqobatbardoshligi faqat kredit va depozit foiz stavkalari, filiallar soni yoki moliyaviy mahsulotlar miqdori bilan emas, balki raqamli xizmatlarning qulayligi, tezkorligi, xavfsizligi, individuallashtirilganligi va mijoz tajribasi bilan ham belgilanmoqda. Tadqiqot davomida raqamli transformatsiyaning tijorat banklari raqobatiga ta’sir etuvchi asosiy yo‘nalishlari aniqlanib, mobil banking, fintech texnologiyalari, sun’iy intellekt, Big Data, Open Banking, raqamli ekotizimlar va kiberxavfsizlik zamonaviy bank raqobat strategiyasining muhim tarkibiy qismlari ekanligi asoslandi. Ayniqsa, mobil banking mijoz va bank o‘rtasidagi asosiy raqamli aloqa kanaliga aylanib, bank xizmatlarining tezligi va foydalanish qulayligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, fintech kompaniyalarining rivojlanishi tijorat banklari uchun bir vaqtning o‘zida ham raqobat, ham hamkorlik imkoniyatlarini yaratmoqda. Shu sababli banklar fintech subyektlarini faqat raqib sifatida emas, balki innovatsion mahsulotlar va yangi raqamli xizmatlarni yaratish bo‘yicha strategik hamkor sifatida ham ko‘rib chiqishi lozim. Bunday yondashuv banklarning bozor o‘zgarishlariga tezkor moslashishini ta’minlaydi. Sun’iy

intellekt va Big Data texnologiyalaridan foydalanish banklarning raqobat ustunligini shakllantirishning istiqbolli yo‘nalishlaridan biri sifatida baholandi. Mijozlarning moliyaviy xatti-harakatlarini tahlil qilish, individual kredit va depozit mahsulotlarini shakllantirish, kredit risklarini baholash, firibgarlik operatsiyalarini aniqlash va marketing jarayonlarini optimallashtirish orqali banklar o‘z xizmatlarining samaradorligini oshirishi mumkin. Tadqiqot natijalarini umumlashtirish asosida tijorat banklarining raqamli raqobatbardoshligini ta’minlashga qaratilgan “4D raqamli raqobat modeli” taklif etildi. Ushbu model Digitalization (raqamlashtirish), Data-driven (ma’lumotlarga asoslangan boshqaruv), Differentiation (differensiallashuv) va Digital Trust (raqamli ishonch) komponentlarining o‘zaro integratsiyasiga asoslanadi. Mazkur model banklarning raqamli texnologiyalarni joriy etish bilan bir qatorda, ulardan barqaror raqobat ustunligini yaratish uchun foydalanishini ta’minlashga qaratilgan. O‘zbekiston tijorat banklari uchun quyidagi strategik yo‘nalishlarni ustuvor deb hisoblash mumkin: mobil banking xizmatlarini rivojlantirish, sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalarini keng joriy etish, fintech kompaniyalari bilan strategik hamkorlikni kuchaytirish, mijoz tajribasini takomillashtirish, Open Banking infratuzilmasini rivojlantirish, raqamli xavfsizlikni mustahkamlash va individual moliyaviy mahsulotlar yaratish. Umuman olganda, raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining raqobatbardoshligi “texnologiya → ma’lumot → mijoz qiymati → raqamli ishonch → barqaror raqobat ustunligi” zanjiri asosida shakllanadi. Shu bois kelgusida banklarning strategik rivojlanishida texnologik innovatsiyalarni joriy etish bilan bir qatorda, ma’lumotlardan samarali foydalanish, mijoz manfaatlarini markazga qo‘yish va raqamli xavfsizlikni ta’minlashga kompleks yondashish muhim ahamiyat kasb etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Vives X. Digital Disruption in Banking // *Annual Review of Financial Economics*. – 2019. – Vol. 11. – P. 243–272.
2. Boot A., Hoffmann P., Laeven L., Ratnovski L. Fintech: What’s Old, What’s New? // *Journal of Financial Intermediation*. – 2021. – Vol. 48. – Article 100969.
3. Gomber P., Koch J.A., Siering M. Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions // *Journal of Business Economics*. – 2017. – Vol. 87. – P. 537–580.
4. Philippon T. The FinTech Opportunity // *BIS Working Papers*. – 2016. – No. 655.
5. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // *Journal of Marketing*. – 2016. – Vol. 80, No. 6. – P. 69–96.
6. McKinsey & Company. *The State of Global Banking: In Search of a New Growth Model*. – New York: McKinsey Global Institute, 2024.
7. World Bank. *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. – Washington, DC: World Bank, 2022.
8. International Monetary Fund. *Republic of Uzbekistan: Financial Sector Assessment Program*. – Washington, DC: IMF, 2025.
9. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *O‘zbekiston Respublikasining bank tizimi va to‘lov tizimi bo‘yicha statistik ma’lumotlar*. – Toshkent, 2025–2026.

10. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *Moliyaviy xizmatlar va mikro moliyaviy xizmatlar bozorining rivojlanishi bo‘yicha tahliliy sharh*. – Toshkent, 2025.
11. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *Financial Inclusion and Consumer Protection: Annual Report 2025*. – Toshkent, 2026.
12. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. *Fintech, raqamli to‘lovlar va Open Bankingni rivojlantirish bo‘yicha materiallar*. – Toshkent, 2026.
13. Karimov A. Improving the Mechanisms for Assessing Interbank Competition in the Digital Banking Services Market. – 2026.
14. Abdullayeva N. Bank xizmatlarining raqamlashtirilishi darajasi va FinTech platformalarining roli. – 2025.
15. KPMG. *What Awaits Banks in Uzbekistan in the Era of Global Transformations?* – Tashkent, 2025.
16. OECD. *Digital Disruption in Banking and Its Impact on Competition*. – Paris: OECD, 2020.
17. Arner D.W., Barberis J., Buckley R.P. The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm? // *Georgetown Journal of International Law*. – 2016. – Vol. 47. – P. 1271–1319.
18. Thakor A.V. Fintech and Banking: What Do We Know? // *Journal of Financial Intermediation*. – 2020. – Vol. 41. – Article 100833.