# “AGROBANK” ATBDA INNOVATSION BOSHQARUV TIZIMINING TUZILISHI VA UNING TAHLILI

Davlatova Ozoda Olmos qizi
*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti*
ozodaavganova@gmail.com

***Annotatsiya.*** *Ushbu maqolada “Agrobank” aksiyadorlik tijorat bankida innovatsion boshqaruv tizimining amaldagi tuzilishi, korporativ boshqaruv organlari va funksional bo‘linmalar o‘rtasidagi aloqalar, raqamli transformatsiya jarayonlari hamda innovatsion faoliyatning iqtisodiy natijalar bilan bog‘liqligi tahlil qilingan. Innovatsion boshqaruv alohida IT funksiyasi sifatida emas, balki aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi, kuzatuv kengashi, bank boshqaruvi, raqamli texnologiyalar, biznes, risk-menejment, komplayens, moliya va hududiy ijro tizimlarini birlashtiruvchi korporativ mexanizm sifatida baholangan.*

***Kalit so‘zlar:*** *Agrobank, innovatsion boshqaruv, aksiyadorlik tijorat banki, raqamli transformatsiya, korporativ boshqaruv, innovatsion loyiha, KPI, risk-menejment, raqamli xizmatlar, post-audit.*

***Аннотация.*** *В статье анализируются действующая структура системы инновационного управления в АКБ «Агробанк», взаимосвязи между органами корпоративного управления и функциональными подразделениями, процессы цифровой трансформации и связь инновационной деятельности с экономическими результатами банка. Инновационное управление рассматривается не как отдельная функция ИТ-подразделения, а как корпоративный механизм, объединяющий общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Правление банка, цифровые технологии, бизнес-направления, риск-менеджмент, комплаенс, финансы и территориальную сеть.*

***Ключевые слова:*** *Агробанк, инновационное управление, акционерный коммерческий банк, цифровая трансформация, корпоративное управление, инновационный проект, KPI, риск-менеджмент, цифровые услуги, пост-аудит.*

***Abstract.*** *This article analyzes the current structure of the innovation management system at Agrobank JSCB, the interaction between corporate*

*governance bodies and functional units, digital transformation processes, and the relationship between innovation activities and the bank's economic performance. Innovation management is considered not as an isolated IT function but as a corporate mechanism connecting the general meeting of shareholders, supervisory board, management board, digital technology units, business functions, risk management, compliance, finance, and the regional network.*

***Keywords:*** *Agrobank, innovation management, joint-stock commercial bank, digital transformation, corporate governance, innovation project, KPI, risk management, digital services, post-implementation review.*

**Kirish**

O‘zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiya, masofaviy bank xizmatlari, avtomatlashtirilgan risk nazorati va platformaviy biznes modellarning kengayishi tijorat banklarida innovatsion faoliyatni boshqarish mazmunini tubdan o‘zgartirmoqda. Zamonaviy bankda innovatsiya faqat yangi mobil ilova yoki axborot tizimini joriy etish bilan cheklanmaydi. U korporativ strategiya, kapital taqsimoti, kredit risklari, operatsion jarayonlar, mijoz tajribasi, ma’lumotlarni boshqarish va hududiy tarmoq faoliyatini yagona boshqaruv sikliga birlashtirishni talab qiladi [1].

Shu sababli aksiyadorlik tijorat banklarida innovatsion boshqaruv tizimini o‘rganishda texnologik yechimlarning mavjudligidan tashqari, innovatsion tashabbuslarning qayerda shakllanishi, qanday mezonlar asosida saralanishi, kim tomonidan moliyalashtirilishi, risklari qanday baholanishi va yakuniy natijalari qaysi ko‘rsatkichlar orqali nazorat qilinishi muhim ahamiyat kasb etadi. Innovatsion loyiha bankning biznes modeli yoki kapital sarfiga sezilarli ta’sir qiladigan bo‘lsa, uni faqat texnik bo‘linma darajasida hal qilish yetarli emas; loyiha korporativ strategiya va bankning risk appetiti bilan muvofiqlashtirilishi lozim [1].

“Agrobank” ATB O‘zbekiston Respublikasidagi yirik aksiyadorlik tijorat banklaridan biri bo‘lib, uning tashkiliy ko‘lami innovatsion qarorlarni korporativ boshqaruv organlari orqali muvofiqlashtirishni talab etadi. Dissertatsiyada keltirilgan rasmiy ma’lumotlarga ko‘ra, bank 170 ta filial, 24 ta bank xizmatlari markazi, 154 ta smart-ofis va 729 ta 24/7 o‘z-o‘ziga xizmat ko‘rsatish punktlariga ega [2]. Bunday keng tarmoq yangi texnologiyani markaziy ofisda yaratish bilan cheklanmasdan, uni hududlar bo‘ylab standartlashtirish, xodimlarni o‘qitish, texnik qo‘llab-quvvatlash va mijozlarning qabul qilish darajasini nazorat qilishni talab etadi.

Bankning rasmiy ochiq ma’lumotlarida “innovatsion boshqaruv departamenti” nomi bilan yagona alohida organ ko‘rsatilmagan. Shu sababli mazkur tadqiqotda Agrobankning innovatsion boshqaruv tizimi korporativ boshqaruv organlari, raqamli texnologiyalar, mahsulot va xizmatlarni rivojlantirish, risk-menejment, komplayens, moliyaviy boshqaruv va hududiy ijro tizimlari o‘rtasidagi funksional aloqalar majmui sifatida talqin qilinadi [1]. Bu yondashuv innovatsiyani faqat IT loyihasi emas, balki tashkiliy, mahsulot, jarayon, risk va boshqaruv innovatsiyalarining yig‘indisi sifatida baholash imkonini beradi.

Maqolaning maqsadi “Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruv tizimining amaldagi funksional tuzilishini aniqlash, raqamli transformatsiya va korporativ boshqaruv elementlarining o‘zaro bog‘liqligini tahlil qilish, 2023–2024-yillardagi moliyaviy natijalar fonida innovatsion boshqaruv samaradorligining muammoli jihatlarini yoritish hamda boshqaruv tizimini takomillashtirish bo‘yicha amaliy takliflarni shakllantirishdan iborat.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati shundaki, Agrobank misolida innovatsion boshqaruvni texnologik joriy etishdan natijaga yo‘naltirilgan korporativ boshqaruv tizimiga o‘tkazish zarurati asoslanadi. Bunda innovatsion loyiha muvaffaqiyati “joriy etildi” yoki “foydalanuvchilar soni oshdi” kabi texnik output ko‘rsatkichlari bilan emas, balki operatsion xarajat, komissiya daromadi, kredit portfeli sifati, NPL, mijoz faolligi, jarayon tezligi va rentabellik kabi outcome va impact ko‘rsatkichlari bilan baholanishi lozim.

**Mavzuga oid adabiyotlar sharhi**

Innovatsion faoliyatni boshqarish bo‘yicha zamonaviy yondashuvlarda innovatsiya tashkilotning alohida texnik funksiyasi emas, balki strategik maqsadlar, resurslar, risklar va natijalarni bog‘lovchi uzluksiz boshqaruv jarayoni sifatida qaraladi. Aksiyadorlik jamiyatlari sharoitida ushbu jarayon korporativ boshqaruv organlari vakolatlari bilan bevosita bog‘liq, chunki yirik innovatsion loyihalar kapital xarajatlar, aksiyadorlar qiymati va risk profiliga ta’sir ko‘rsatadi.

Bank sektorida innovatsion boshqaruvning o‘ziga xosligi shundaki, texnologik yangilik moliyaviy vositachilik, prudensial talablar, ma’lumotlar maxfiyligi va kredit risklari bilan bir vaqtda uyg‘unlashtirilishi kerak. Shu sababli bankdagi raqamli transformatsiyani faqat yangi dasturiy ta’minot yoki mobil kanal sifatida baholash yetarli emas. Innovatsion tashabbusning bank strategiyasiga mosligi, iqtisodiy qaytimi, riskka ta’siri va masshtablash imkoniyati ham baholanishi lozim.

Dissertatsiyada “Agrobank” ATB innovatsion boshqaruvini tahlil qilishda korporativ boshqaruv arxitekturasi asosiy institutsional baza sifatida ko‘rsatiladi. Bankning aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi, Kuzatuv kengashi va Bank boshqaruvi strategik maqsadlarni belgilash, investitsion chegaralarni tasdiqlash, ijro mexanizmlarini tashkil etish va natijalar ustidan korporativ nazoratni ta’minlaydi [3]. Innovatsion faoliyatning keyingi operatsion qatlami esa IT va raqamli transformatsiya, biznes, risk, komplayens, moliya hamda hududiy tarmoq funksiyalaridan tashkil topadi.

Raqamli transformatsiya innovatsion boshqaruvning markaziy elementlaridan biridir. “Agrobank” ATB bo‘yicha ochiq ma’lumotlarda elektron hujjat almashinuvi tizimi amalda qo‘llanayotgani qayd etilgan. 2024-yilda korrupsiyaga oid murojaatlarning 162 tasi bankning elektron hujjat almashish tizimi orqali qabul qilingan [4]. Bu EDO tizimining hujjat aylanishidan tashqari nazorat, hisobdorlik va audit izi kabi boshqaruv funksiyalariga ham integratsiyalashganini ko‘rsatadi.

Shuningdek, bankning 2024-yilgi korrupsiyaga qarshi kurashish tizimi bo‘yicha hisobotida kredit ajratish jarayonida inson omilini kamaytirish maqsadida mobil ilova va boshqa elektron dasturlar orqali kredit mablag‘larini ajratish tizimi joriy etilgani ko‘rsatilgan [5]. Ushbu amaliyot jarayon innovatsiyasining muhim ko‘rinishi bo‘lib, kreditlash tezligi, standartlashtirish, nazorat va mijoz tajribasiga ta’sir qilishi mumkin.

Dissertatsiyada OAK portalida e’lon qilingan boshqa tadqiqot natijalariga ham murojaat qilinib, tijorat banklarida FinTech va RegTech texnologiyalari, Big Data va Machine Learning algoritmlari asosida risklarni real vaqt rejimida prognozlash, stress-testlarni avtomatlashtirish va erta ogohlantirish indikatorlaridan foydalanishga asoslangan yondashuvlarning ayrim natijalari Agrobank faoliyatiga joriy etilgani qayd etiladi [6]. Bu innovatsion boshqaruvning risk funksiyasiga ham kirib borayotganini ko‘rsatadi.

Mavjud yondashuvlarni umumlashtirish “Agrobank” ATB uchun innovatsion boshqaruvni uchta o‘zaro bog‘liq darajada ko‘rish zarurligini ko‘rsatadi: birinchisi – korporativ strategiya va nazorat; ikkinchisi – innovatsion loyiha va portfel boshqaruvi; uchinchisi – operatsion joriy etish va natijalarni o‘lchash. Ushbu uch daraja o‘rtasida aniq javobgarlik va qayta aloqa bo‘lmasa, texnologik tashabbus biznes natijasidan uzilib qolishi mumkin.

Shu nuqtayi nazardan, mazkur maqolada innovatsion boshqaruv samaradorligi faqat raqamli infratuzilmaning mavjudligi bilan emas, balki tashabbuslarning strategik maqsadlarga mosligi, moliyaviy natija bilan

bog‘lanishi, risk nazorati, hududiy masshtablash va post-implementation review mexanizmlarining mavjudligi bilan baholanadi.

**Tadqiqot metodologiyasi**

Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, dinamik tahlil, institutsional yondashuv va funksional dekompozitsiya usullaridan foydalanildi. Asosiy empirik baza sifatida dissertatsiyada tizimlashtirilgan “Agrobank” ATBning ochiq tashkiliy va korporativ ma’lumotlari, 2023–2024-yillik hisobotlari, elektron jarayonlar bo‘yicha rasmiy ma’lumotlar hamda muallifning tahliliy ishlanmalari qabul qilindi [1–5].

Funksional tahlilda innovatsion boshqaruv besh darajaga ajratildi: aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi; Kuzatuv kengashi; Bank boshqaruvi; IT/raqamli transformatsiya, biznes, risk, komplayens va moliya funksiyalari; hududiy boshqarmalar, filiallar, smart-ofislar va raqamli kanallar. Har bir darajaning innovatsion jarayondagi vazifasi strategik qaror, resurs taqsimoti, ekspertiza, integratsiya, monitoring va amaliy joriy etish mezonlari bo‘yicha baholandi.

Moliyaviy tahlilda 2023 va 2024-yillar bo‘yicha jami aktivlar, kredit va lizing operatsiyalari, o‘z kapitali, foiz daromadlari, komissiya va xizmat haqlaridan daromad hamda sof foyda ko‘rsatkichlarining dinamikasi o‘rganildi. O‘zgarish sur’ati $\Delta X=(X_t-X_{t-1})/X_{t-1}\times 100$ formula asosida talqin qilindi. Mazkur tahlil innovatsion boshqaruvning iqtisodiy kontekstini aniqlashga xizmat qiladi, biroq ochiq manbalarda har bir innovatsion loyiha budjeti va uning sof iqtisodiy samarasi alohida ochiqlanmagani sababli bevosita sababiy bog‘liqlik da’vo qilinmaydi.

Metodologiyaning muhim cheklovi shundaki, Agrobankning ochiq hisobotlarida innovatsion portfelning to‘liq reyestri, IT va raqamli loyihalar bo‘yicha investitsiya miqdori, loyiha egasi, individual KPI, ROI va yakuniy post-audit natijalari batafsil ajratib ko‘rsatilmagan. Shu sababli maqolada innovatsion boshqaruv tuzilishi rasmiy tashkiliy ma’lumotlar, tasdiqlangan raqamlashtirish faktlari va moliyaviy hisobotlarni o‘zaro bog‘lash orqali baholandi. Sababiy bog‘liqlikni isbotlash mumkin bo‘lmagan holatlarda natijalar ehtiyotkor talqin qilindi.

Takomillashtirish yo‘nalishlarini ishlab chiqishda muammo–vosita–natija mantiqiy modeli qo‘llanildi. Bunda aniqlangan har bir boshqaruv muammosi uchun uni bartaraf etuvchi vosita va kutiladigan boshqaruv natijasi moslashtirildi. Xususan, innovatsion KPIlarning cheklanganligi uchun yagona portfel reyestri va dashboard; texnologiya bilan biznes natijasi o‘rtasidagi uzilish uchun benefit-realization va post-audit; hududiy masshtablash murakkabligi uchun pilot–

masshtab metodikasi va adoption KPI; funksiyalararo koordinatsiya uchun RACI va Stage-Gate yondashuvi taklif qilindi.

**Tahlil va natijalar**

“Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruv tizimining funksional tuzilishini tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, innovatsion faoliyat bankning bir nechta boshqaruv pog‘onalari va funksional yo‘nalishlari o‘rtasidagi o‘zaro aloqaga asoslanadi. Innovatsion loyiha qanchalik yirik va strategik bo‘lsa, uning korporativ boshqaruv darajasida muvofiqlashtirilishi shunchalik muhim bo‘ladi.

**1-jadval.**

**“Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruvning funksional tuzilishi**

| Boshqaruv darajasi | Asosiy subyekt | Innovatsion boshqaruvdagi funksiyasi |
|---|---|---|
| 1-daraja | Aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi | Korporativ rivojlanishning umumiy yo‘nalishlari va yirik korporativ qarorlar |
| 2-daraja | Kuzatuv kengashi | Strategiya, risklar, yirik investitsiyalar va ijro organi faoliyati ustidan nazorat |
| 3-daraja | Bank boshqaruvi | Strategiyani amaliy dastur va loyihalarga aylantirish, resurslarni taqsimlash |
| 4-daraja | IT/raqamli transformatsiya, biznes, risk, komplayens, moliya | Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish, ekspertiza, integratsiya va monitoring |
| 5-daraja | Hududiy boshqarmalar, filiallar, smart-ofislar va raqamli kanallar | Yangi mahsulot va jarayonlarni amaliyotga joriy etish, mijozlar bilan qayta aloqa |

*Manba: dissertatsiyada “Agrobank” ATBning ochiq tashkiliy va korporativ ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tizimlashtirilgan [1; 2].*

1-jadvalda keltirilgan tuzilmaning muhim xususiyati innovatsion tashabbuslarning ikki yo‘nalishda – “yuqoridan pastga” va “pastdan yuqoriga” harakatlanishidir. Yuqori boshqaruv darajasida bank strategiyasi, kapital chegaralari va risk cheklovlari shakllantiriladi. Operatsion darajada esa mijozlarning ehtiyojlari, texnologik muammolar, kreditlashdagi kechikishlar yoki yangi xizmat imkoniyatlari aniqlanib, loyiha tashabbusiga aylantiriladi.

Samarali innovatsion tizimda ushbu ikki oqim strategik ustuvorliklar va real operatsion muammolar kesishgan nuqtada birlashishi lozim.

“Agrobank” ATBning keng hududiy tarmog‘i innovatsion boshqaruv uchun bir vaqtning o‘zida imkoniyat va murakkablik yaratadi. 170 ta filial, 154 ta smart-ofis va yuzlab o‘z-o‘ziga xizmat ko‘rsatish punktlari mavjud tizimda yangi texnologiya markaziy ofisdagi pilot bilan yakunlanmaydi. Dasturiy integratsiya, xodimlarni o‘qitish, mijozlarga tushuntirish, texnik yordam va hududlar bo‘yicha natijalarni kuzatish talab qilinadi. Shuning uchun innovatsion loyiha budjetida masshtablash xarajati va o‘zlashtirish darajasi alohida ko‘rsatkich sifatida nazorat qilinishi kerak [2].

Hududiy tarmoq innovatsiyalar uchun muhim qayta aloqa manbai ham hisoblanadi. Filiallar va smart-ofislar mijozlar duch kelayotgan real muammolar, yangi mahsulotlarga talab va jarayondagi ortiqcha bosqichlar haqida ma’lumot to‘playdi. Ushbu ma’lumot markaziy innovatsion portfelga tizimli ravishda qaytarilsa, innovatsiyalar faqat rahbariyat tashabbusi emas, balki mijoz va xodim ehtiyojlaridan kelib chiqadigan uzluksiz jarayonga aylanishi mumkin. Buning uchun “g‘oya banki”, standart taklif formasi va istiqbolli tashabbuslarni tezkor pilotga chiqarish mexanizmi maqsadga muvofiq.

**2-jadval.**

**“Agrobank” ATBning ayrim moliyaviy ko‘rsatkichlari, 2023–2024-yillar**

| Ko‘rsatkich | 2023 | 2024 | O‘zgarish, % |
|---|---|---|---|
| Jami aktivlar, mlrd so‘m | 66 699,7 | 79 403,8 | 19,0 |
| Kredit va lizing operatsiyalari, mlrd so‘m | 54 126,1 | 58 445,9 | 8,0 |
| O‘z kapitali, mlrd so‘m | 12 296,9 | 12 426,8 | 1,1 |
| Foiz daromadlari, mlrd so‘m | 11 309,6 | 14 671,3 | 29,7 |
| Komissiya va xizmat haqlaridan daromad, mlrd so‘m | 752,8 | 882,8 | 17,3 |
| Sof foyda, mlrd so‘m | 750,9 | 69,0 | -90,8 |

*Manba: Openinfo portalidagi Agrobankning 2023 va 2024-yil yillik hisobotlari asosida dissertatsiya muallifi hisob-kitobi [3; 7].*

2-jadval ma’lumotlari “Agrobank” ATB faoliyati ko‘lami 2023–2024-yillarda sezilarli kengayganini ko‘rsatadi. Jami aktivlar 66 699,7 mlrd so‘mdan 79 403,8 mlrd so‘mga yoki 19,0 foizga oshgan. Kredit va lizing operatsiyalari 8,0 foiz, o‘z kapitali 1,1 foizga ko‘paygan. Foiz daromadlarining 29,7 foiz va komissiya daromadlarining 17,3 foizga o‘sishi bankning daromad yaratish ko‘lami kengayganini ko‘rsatadi.

Shu bilan birga, sof foyda 750,9 mlrd so‘mdan 69,0 mlrd so‘mgacha, ya’ni 90,8 foizga kamaygan. Ushbu holat innovatsion boshqaruv samaradorligini faqat aktivlar o‘sishi, yangi xizmatlar yoki raqamli kanallar soni bilan baholash yetarli emasligini ko‘rsatadi. Innovatsion loyihalar yakuniy foyda, xarajat, risk va kapital samaradorligi bilan bog‘lanishi kerak.

Bankdagi elektron hujjat almashinuvi va elektron kreditlash elementlari jarayon innovatsiyalarining amaliy bazasi shakllanganini ko‘rsatadi. Elektron hujjat aylanishi qarorlar izchilligini qayd etish, ijro intizomini nazorat qilish, axborotni tezkor uzatish va audit izini shakllantirishga xizmat qiladi. Mobil ilova va elektron dasturlar orqali kredit ajratish esa inson omilini kamaytirish, standartlashtirish va xizmat tezligini oshirish imkoniyatini yaratadi [4; 5].

“Agrobank” ATBdagi innovatsion boshqaruv tizimining kuchli jihatlaridan biri raqamli xizmat infratuzilmasining kengligi va jarayonlarni elektronlashtirish bo‘yicha amaliy tajribaning mavjudligidir. Smart-ofislar, 24/7 xizmat punktlari, elektron hujjat almashinuvi va elektron kreditlash elementlari bankda raqamli transformatsiya uchun zarur texnologik va tashkiliy baza shakllanganini ko‘rsatadi [2; 4; 5].

Ikkinchi kuchli jihat korporativ boshqaruv va oshkoralik infratuzilmasidir. Bankning yillik hisobotlari, moliyaviy natijalari, Kuzatuv kengashi va boshqaruv tarkibi ochiq e’lon qilinadi [3]. Bu yirik texnologik investitsiyalarni moliyaviy va risk natijalari bilan bog‘langan holda ko‘rib chiqish uchun institutsional asos yaratadi.

Biroq ochiq hisobotlarda innovatsion portfelning alohida KPIlari, IT va raqamli loyihalarga yo‘naltirilgan investitsiyalar hamda ularning iqtisodiy qaytimi batafsil ajratib ko‘rsatilmagan. Natijada tashqi tahlilchi uchun innovatsion investitsiyaning sof ta’sirini aniqlash cheklangan. Ushbu cheklov bank ichki boshqaruvida ham loyiha natijalarini yagona standart asosida qayd etish va post-audit qilish zarurligini ko‘rsatadi.

**3-jadval.**

**“Agrobank” ATBda innovatsion loyihalarni boshqarish uchun tavsiya etiladigan KPIlar**

| KPI guruhi | Ko‘rsatkich | Hisoblash mazmuni | Boshqaruv qarori |
|---|---|---|---|
| Raqamli qamrov | Raqamli kanalda faol mijozlar ulushi | Faol raqamli mijozlar / faol mijozlar | Kanal investitsiyasini baholash |
| Jarayon tezligi | Kredit arizasini ko‘rib chiqish vaqti | Arizadan qarorgacha o‘rtacha vaqt | Avtomatlashtirish darajasini oshirish |
| Operatsion samara | Bir tranzaksiya/xizmat tannarxi | Xarajat / operatsiyalar soni | Jarayonni optimallashtirish |
| Moliyaviy natija | Innovatsion ROI | Loyiha foydasi / investitsiya | Portfelga resurs taqsimlash |
| Risk | NPL va cost of risk | Muammoli kreditlar va risk xarajati | Scoring/EWSni takomillashtirish |
| Mijoz natijasi | Faollik va retention | Faol qolgan mijozlar ulushi | Personalizatsiya va servis qarori |
| Joriy etish | Adoption rate | Yangi yechimdan foydalanuvchilar / maqsadli guruh | Pilotni masshtablash yoki qayta dizayn |

*Manba: mualliflik takliflari asosida tuzildi.*

KPI tizimining asosiy vazifasi innovatsion loyihani texnik outputdan biznes outcome va korporativ impact darajasiga olib chiqishdir. Masalan, yangi mobil funksiya ishga tushirilgani output bo‘lsa, uning faol foydalanilishi outcome, operatsion xarajat yoki komissiya daromadiga ta’siri esa impact sifatida qaraladi. Bunday ko‘p bosqichli o‘lchov innovatsion loyihalar o‘rtasida resurslarni iqtisodiy samara asosida qayta taqsimlash imkonini beradi.

“Agrobank” ATB uchun riskka yo‘naltirilgan innovatsion boshqaruv ham alohida ahamiyatga ega. Dissertatsiyada FinTech, RegTech, Big Data va Machine Learning asosidagi risklarni real vaqt rejimida prognozlash, stress-testlarni avtomatlashtirish va erta ogohlantirish indikatorlaridan foydalanish bo‘yicha amaliy yo‘nalishlar qayd etilgan [6]. Bunday texnologiyalar kredit portfelidagi salbiy o‘zgarishlarni kechikkan hisobotlardan oldinroq aniqlash, segmentlar bo‘yicha chuqur tahlil va ssenariylarni tez qayta hisoblash imkonini beradi.

Shu bilan birga, AI va analitik modellarning joriy etilishi model riskini ham yuzaga keltiradi. Modelning tushuntirilishi, ma’lumotlar sifati, tarafkashlik, model drift va kiberxavfsizlik nazorat qilinmasa, texnologik yangilik yangi risk

manbaiga aylanishi mumkin. Shu sababli Agrobank innovatsion boshqaruv tizimida model risk management elementi shakllantirilishi, muhim model uchun egasi, ma’lumot manbasi, versiya, validatsiya natijasi, qo‘llanish sohasi va monitoring ko‘rsatkichlari belgilanishi maqsadga muvofiq.

Ma’lumotlarni boshqarish innovatsion tizimning yana bir tayanch elementidir. Yagona data platformasi mavjud bo‘lmagan yoki ma’lumotlar bo‘linmalar kesimida fragmentatsiyalangan sharoitda mijoz analitikasi, AI scoring va boshqaruv dashboardlarining sifati cheklanadi. Shu sababli ma’lumot egasi, ma’lumot lug‘ati, sifat mezonlari, kirish huquqlari, saqlash muddati va audit izini belgilovchi data governance modeli innovatsion boshqaruv infratuzilmasining bir qismi bo‘lishi kerak.

Innovatsion madaniyat va kadrlar kompetensiyasi ham texnologik investitsiya samaradorligini belgilaydi. Bank yangi texnologiyani sotib olishi mumkin, biroq xodimlar uni kundalik jarayonda to‘liq qo‘llamasa, kutilgan iqtisodiy natija yuzaga kelmaydi. Shu sababli yirik innovatsion loyiha texnik joriy etish bilan birga o‘qitish, o‘zgarishlarni boshqarish, ichki kommunikatsiya va foydalanuvchi qabul qilish rejasiga ega bo‘lishi kerak.

**4-jadval.**

**“Agrobank” ATB innovatsion boshqaruv tizimining muammolari va takomillashtirish yo‘nalishlari**

| Aniqlangan masala | Boshqaruvdagi oqibat | Taklif etiladigan yechim | Kutiladigan natija |
|---|---|---|---|
| Innovatsion loyihalar bo‘yicha yagona KPI tizimi cheklangan | Loyiha natijasini taqqoslash qiyin | Yagona innovatsion portfel reyestri va dashboard | Shaffoflik va resurslarni qayta taqsimlash |
| Texnologiya va biznes natijasi o‘rtasidagi bog‘liqlik yetarli o‘lchanmasligi mumkin | Raqamli ko‘rsatkichlar moliyaviy natijadan uziladi | Benefit-realization va post-audit | Innovatsion ROI aniqligi |
| Keng hududiy tarmoq | Masshtablash murakkabligi | Pilot–masshtab metodikasi va adoption KPI | Joriy etish tezligi va bir xilligi |
| Legacy tizimlar va integratsiya ehtiyoji | Takroriy xarajat va ma’lumot fragmentatsiyasi | Raqamli konsolidatsiya va API arxitekturasi | Tannarx va integratsiya xarajatlarini kamaytirish |

| | | | |
|---|---|---|---|
| AI/analitika risklari | Model xatosi va tushuntirish muammosi | Model risk management va validatsiya | Nazorat qilinadigan AI qo‘llanilishi |
| Funksiyalararo koordinatsiya | Loyiha kechikishi va javobgarlik noaniqligi | RACI va Stage-Gate boshqaruvi | Qaror tezligi va hisobdorlik |

*Manba: muallif tahlili.*

4-jadvaldagi muammolar innovatsion boshqaruvni institutsionallashtirish zaruratini ko‘rsatadi. Bankda innovatsion loyiha reyestri shakllantirilsa, har bir loyiha uchun maqsad, loyiha egasi, budjet, muddat, strategik ustuvorlik, risk darajasi, KPI va kutiladigan iqtisodiy natija bir xil formatda qayd etilishi mumkin. Bu Kuzatuv kengashi va Bank boshqaruviga portfelni individual loyihalar yig‘indisi emas, yagona kapital va risk portfeli sifatida ko‘rish imkonini beradi.

Stage-Gate yondashuvi yirik innovatsion loyihalarni birdaniga to‘liq moliyalashtirish o‘rniga bosqichma-bosqich qaror qilishga yordam beradi. G‘oya, konsepsiya, pilot, masshtablash va post-audit bosqichlarida alohida qaror nuqtalari belgilanadi. Har bir bosqichdan keyin loyiha davom ettirilishi, qayta dizayn qilinishi yoki to‘xtatilishi mumkin. Bu yuqori noaniqlikka ega innovatsion loyihalarda kapital yo‘qotish xavfini kamaytiradi.

Pilot–masshtab mexanizmi “Agrobank” ATBning hududiy tarmog‘i uchun ayniqsa muhim. Yangi xizmat avval cheklangan filiallar yoki mijoz segmentida sinovdan o‘tkazilib, texnik barqarorlik, foydalanuvchi qabul qilishi, jarayon vaqti va iqtisodiy samara o‘lchanadi. Faqat oldindan belgilangan mezonlar bajarilgandan so‘ng loyiha butun tarmoqqa kengaytiriladi. Bu masshtablash xarajatlarini boshqarish va hududlar o‘rtasidagi joriy etish tafovutlarini kamaytirishga xizmat qiladi.

Post-implementation review yoki post-audit innovatsion loyiha yakunlangandan keyin rejalashtirilgan va haqiqiy natijalarni taqqoslashni nazarda tutadi. Masalan, loyiha kredit arizasini ko‘rib chiqish vaqtini 30 foiz qisqartirish, operatsion xarajatni 10 foiz kamaytirish yoki faol raqamli mijozlar ulushini oshirishni maqsad qilgan bo‘lsa, joriy etilgandan keyin aynan shu ko‘rsatkichlar qayta o‘lchanishi kerak. Natija kutilgan darajaga chiqmasa, sabablar aniqlanib, keyingi loyihalarga qayta aloqa sifatida uzatiladi.

“Agrobank” ATBning 2026–2027-yillar strategiyasi doirasida qayd etilgan raqamli konsolidatsiya yo‘nalishi ushbu boshqaruv modelini shakllantirish uchun institutsional asos bo‘lishi mumkin [8]. Yagona platforma texnik integratsiya bilan cheklanmay, loyiha portfeli, data governance, KPI va post-audit tizimi bilan to‘ldirilsa, innovatsion boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi

yaxlitlashadi. AgroPay, Agromarkaz va boshqa ekotizim elementlari natijalarini komissiya daromadi, mijoz faolligi, operatsion tannarx va kredit riskiga bog‘lab monitoring qilish maqsadga muvofiq.

Dissertatsiyaning keyingi strategik qismida 2025-yil bazaviy holati sifatida “Agrobank” ATB aktivlari 103 216 mlrd so‘m, kreditlari 80 403 mlrd so‘m, kapitali 13 766 mlrd so‘m, depozitlari 31 166 mlrd so‘m va NPL darajasi 3,4 foiz ekani keltiriladi [9]. Bu ko‘rsatkichlar bankning katta kredit portfeliga ega ekanini va innovatsion boshqaruvda kredit riskini texnologik boshqarish hamda depozit bazasini mustahkamlash iqtisodiy markazda turishi kerakligini ko‘rsatadi.

Mualliflik strategiyasining asosiy tamoyili “raqamlashtirish uchun raqamlashtirish”dan “o‘lchanadigan korporativ qiymat yaratadigan innovatsiya”ga o‘tishdir. Bu yondashuvda yangi texnologiya yoki xizmat muvaffaqiyati uning ishga tushirilgani bilan emas, balki faol foydalanish, operatsion xarajat, depozit bazasi, kredit portfeli sifati, risk va rentabellikka qo‘shgan hissasi bilan baholanadi [9]. Mazkur tamoyil amaldagi innovatsion boshqaruv tuzilmasini takomillashtirishning umumlashtiruvchi yo‘nalishi sifatida qaralishi mumkin.

**Xulosa va takliflar**

1. “Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruv alohida bitta departament faoliyatidan ko‘ra korporativ boshqaruv organlari, raqamli texnologiyalar, biznes, risk-menejment, komplayens, moliya va hududiy tarmoq o‘rtasidagi funksional aloqalar majmui sifatida shakllangan.

2. Bankning 170 ta filial, 154 ta smart-ofis va 729 ta 24/7 o‘z-o‘ziga xizmat ko‘rsatish punktidan iborat keng infratuzilmasi innovatsiyalarni ommaviy joriy etish imkoniyatini yaratadi, biroq masshtablash xarajati, xodimlarni o‘qitish va adoption darajasini boshqarishni ham talab qiladi.

3. Elektron hujjat almashinuvi, elektron kreditlash va raqamli xizmat infratuzilmasi Agrobankda jarayonlarni raqamlashtirish bo‘yicha amaliy baza mavjudligini ko‘rsatadi. Keyingi bosqichda ushbu texnologik bazani moliyaviy va risk natijalari bilan bog‘laydigan boshqaruv tizimini kuchaytirish zarur.

4. 2023–2024-yillarda bank aktivlari 19,0 foiz, kredit va lizing operatsiyalari 8,0 foiz, foiz daromadlari 29,7 foiz va komissiya daromadlari 17,3 foizga oshgan, biroq sof foyda 90,8 foizga kamaygan. Bu innovatsion boshqaruvni faqat o‘sish va raqamli qamrov bilan emas, xarajat, risk va yakuniy rentabellik bilan birgalikda baholash zarurligini asoslaydi.

5. Bankda yagona innovatsion portfel reyestri va dashboard joriy etilib, har bir loyiha uchun loyiha egasi, budjet, muddat, strategik maqsad, risk darajasi, KPI,

kutiladigan iqtisodiy samara va post-audit natijasi qayd etilishi maqsadga muvofiq.

6. Innovatsion loyihalar uchun Input–Process–Output–Outcome–Impact mantiqiga asoslangan KPI tizimi shakllantirilishi lozim. Raqamli foydalanuvchilar soni va ishga tushirilgan xizmatlar bilan bir qatorda jarayon vaqti, operatsion tannarx, komissiya daromadi, NPL, cost of risk, mijoz retentioni va innovatsion ROI kuzatilishi kerak.

7. Yirik va noaniqligi yuqori loyihalarda Stage-Gate va pilot–masshtab yondashuvini qo‘llash, katta kapital sarfidan oldin texnik, iqtisodiy va risk mezonlarini pilot bosqichida tekshirish tavsiya etiladi.

8. AI, Big Data va analitik modellar kengaygani sari model risk management va data governance tizimlarini institutsionallashtirish zarur. Har bir muhim modelning egasi, ma’lumot manbasi, versiyasi, validatsiyasi va monitoring ko‘rsatkichlari belgilanishi kerak.

9. Hududiy tarmoqdan innovatsion g‘oyalar va mijoz muammolari bo‘yicha tizimli qayta aloqa olish uchun “g‘oya banki”, standart tashabbus formasi va istiqbolli takliflarni tezkor pilotga chiqarish mexanizmi joriy etilishi maqsadga muvofiq.

10. Agrobank innovatsion boshqaruvining takomillashtirilgan modeli besh ketma-ket blokdan iborat bo‘lishi tavsiya etiladi: strategik ustuvorliklarni belgilash; g‘oyalarni yagona mezonlar asosida saralash; pilot va bosqichli moliyalashtirish; masshtablash va operatsion integratsiya; moliyaviy, risk va mijoz KPIlari bo‘yicha post-audit. Yakuniy natijalar keyingi strategik rejalashtirishga qaytarilishi kerak.

11. Natijada innovatsion boshqaruv bir martalik raqamlashtirish dasturidan doimiy o‘rganadigan, resurslarni natijaga qarab qayta taqsimlaydigan va aksiyadorlik jamiyati uchun o‘lchanadigan korporativ qiymat yaratishga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimiga aylanishi mumkin.

## Foydalanilgan adabiyotlar

[1] “Agrobank” ATB rasmiy veb-sayti. Bank haqida va tashkiliy infratuzilma ma’lumotlari. Dissertatsiyada qayd etilgan oxirgi yangilanish: 27.04.2026.

[2] Korporativ axborot yagona portali (Openinfo). “Agrobank” ATBning 2024-yil yillik hisoboti. Oshkor qilingan sana: 14.07.2025; tasdiqlangan sana: 30.06.2025.

[3] “Agrobank” ATB. 2024-yilda korrupsiyaga qarshi kurashish tizimi bo‘yicha hisobot: elektron hujjat almashinuvi tizimidan foydalanish bo‘yicha ma’lumotlar.

[4] “Agrobank” ATB. 2024-yilda korrupsiyaga qarshi kurashish tizimi bo‘yicha hisobot: kredit ajratish jarayonida mobil ilova va elektron dasturlardan foydalanish bo‘yicha ma’lumotlar.

[5] OAK portalida 2026-yilda e’lon qilingan tijorat banklarida FinTech, RegTech, Big Data va Machine Learning asosida risklarni boshqarish bo‘yicha tadqiqot natijalari; dissertatsiyada Agrobank faoliyatiga joriy etish dalili sifatida keltirilgan.

[6] Korporativ axborot yagona portali (Openinfo). “Agrobank” ATBning 2023-yil yillik hisoboti.

[7] “Agrobank” ATBning 2026–2027-yillar strategiyasi doirasidagi raqamli konsolidatsiya yo‘nalishlari. Dissertatsiyada keltirilgan manba.

[88] O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma’lumotlari va dissertatsiya muallifining 2025-yil yakuniy ko‘rsatkichlari asosidagi tahlili: Agrobank aktivlari, kreditlari, kapitali, depozitlari va NPL darajasi.