“AGROBANK” ATBDA INNOVATSION BOSHQARUV MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH VA ULARNING SAMARADORLIGINI TAHLIL QILISH

Davlatova Ozoda Olmos qizi
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti tayanch doktoranti
e-mail: ozodaavganova@gmail.com

Annotatsiya. *Mazkur maqolada “Agrobank” aksiyadorlik tijorat bankida innovatsion boshqaruv mexanizmlarining shakllanishi, ularning tashkiliy va iqtisodiy mazmuni hamda bank faoliyatidagi amaliy ahamiyati tadqiq etilgan. Korporativ boshqaruv, raqamli transformatsiya, elektron boshqaruv, inson kapitali, risk va komplayens tizimlarining innovatsion faoliyat bilan o‘zaro aloqasi tizimli yondashuv asosida tahlil qilingan. Bankda innovatsion tashabbuslarni g‘oyadan amaliy joriy etishgacha boshqarish, innovatsion loyihalar portfelini shakllantirish, kross-funksional muvofiqlashtirish va natijadorlik indikatorlaridan foydalanish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *Agrobank, innovatsion boshqaruv, innovatsion mexanizm, raqamli transformatsiya, korporativ boshqaruv, loyiha boshqaruvi, bank innovatsiyasi, innovatsion portfel, KPI.*

Аннотация. *В статье исследуются формирование и совершенствование механизмов инновационного управления в акционерном коммерческом банке «Агробанк», их организационно-экономическое содержание и практическое значение. На основе системного подхода анализируется взаимосвязь корпоративного управления, цифровой трансформации, электронного управления, человеческого капитала, риск-менеджмента и комплаенса с инновационной деятельностью. Предложены механизмы управления инициативами от идеи до внедрения, формирования портфеля инновационных проектов, межфункциональной координации и использования показателей результативности.*

Ключевые слова: *Агробанк, инновационное управление, инновационный механизм, цифровая трансформация, корпоративное управление, управление проектами, банковские инновации, инновационный портфель, KPI.*

Abstract. *This article examines the formation and improvement of innovation management mechanisms at Agrobank Joint-Stock Commercial Bank, focusing on*

their organizational and economic content and practical significance. A systems approach is used to analyze the relationship between corporate governance, digital transformation, electronic management, human capital, risk management and compliance within innovation activities. The paper proposes mechanisms for managing initiatives from idea generation to implementation, forming an innovation project portfolio, strengthening cross-functional coordination and applying performance indicators.

Keywords: *Agrobank, innovation management, innovation mechanism, digital transformation, corporate governance, project management, banking innovation, innovation portfolio, KPI.*

Kirish

Zamonaviy bank tizimida raqobat ustunligini shakllantirish ko‘p jihatdan innovatsiyalarni qanchalik tez va samarali boshqarishga bog‘liq. Raqamli kanallar, masofaviy xizmatlar, ma’lumotlarga asoslangan qarorlar, avtomatlashtirilgan biznes jarayonlari va yangi moliyaviy texnologiyalar bank faoliyatining an’anaviy modelini o‘zgartirmoqda. Shu sababli innovatsiya bankda alohida texnologik loyiha emas, balki strategik boshqaruvning uzviy elementi sifatida qaralishi lozim [1].

Innovatsion boshqaruvning muhim xususiyati yangi g‘oyani yaratishdan ko‘ra, uni iqtisodiy qiymatga aylantira oladigan institutsional mexanizmni shakllantirishdir. Buning uchun bankda strategik boshqaruv, IT, biznes bo‘linmalari, risk-menejment, komplayens, moliya va inson resurslari o‘rtasida barqaror koordinatsiya bo‘lishi talab etiladi. Aks holda raqamlashtirish bo‘yicha alohida loyihalar amalga oshirilsa-da, ular yagona innovatsion strategiyaga birlashmasligi mumkin.

O‘zbekistonda 2020–2025-yillarga mo‘ljallangan bank tizimini isloh qilish strategiyasida davlat ishtirokidagi banklarni transformatsiya qilish, korporativ boshqaruv sifatini oshirish va zamonaviy bank xizmatlarini rivojlantirish ustuvor yo‘nalish sifatida belgilangan [2]. Bu vazifalar “Agrobank” ATB kabi yirik aksiyadorlik tijorat banklarida innovatsion boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirishning ilmiy va amaliy dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqotning maqsadi “Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruvning mavjud tashkiliy va iqtisodiy elementlarini tahlil qilish, ularning o‘zaro aloqasini tizimlashtirish hamda bankda innovatsion loyihalarni boshqarish samaradorligini oshiruvchi takomillashtirilgan mexanizmni taklif etishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Innovatsiyalar nazariyasining fundamental asoslari J.A. Schumpeter tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, u iqtisodiy rivojlanishning asosiy manbalaridan biri sifatida yangi kombinatsiyalar va tadbirkorlik innovatsiyalarini ko‘rsatgan [3]. P. Drucker innovatsiyani tashkilotning maqsadli va tizimli faoliyati sifatida izohlab, innovatsion imkoniyatlarni aniqlash va ulardan iqtisodiy natija olishni boshqaruvning muhim vazifasi deb hisoblaydi [4]. M. Porter esa innovatsiyalarni raqobat ustunligini shakllantiruvchi omil sifatida tahlil qilgan [5].

H. Chesbroughning ochiq innovatsiyalar konsepsiyasi tashkilotlar faqat ichki bilim va resurslarga tayanib qolmasdan, tashqi bilim, texnologiya va hamkorlik kanallaridan foydalanishi kerakligini asoslaydi [6]. Bu yondashuv banklar uchun fintech kompaniyalari, universitetlar, texnologik startaplar va ilmiy markazlar bilan hamkorlikni rivojlantirish nuqtai nazaridan muhimdir. D. Teece innovatsion faoliyat samaradorligini tashkilotning dinamik qobiliyatlari, ya’ni o‘zgarishlarni aniqlash, ularga javob berish va resurslarni qayta konfiguratsiya qilish imkoniyatlari bilan bog‘laydi [7].

OECD va Eurostatning Oslo Manual qo‘llanmasida innovatsiya yangi yoki sezilarli takomillashtirilgan mahsulot va biznes jarayonlarini joriy etish bilan bog‘liq tushuncha sifatida tavsiflanadi [8]. Mazkur metodologik yondashuv bank innovatsiyalarini faqat yangi mobil ilova yoki texnologik mahsulot bilan cheklamasdan, boshqaruv, marketing, mijozlar bilan ishlash va ichki jarayonlardagi yangiliklarni ham innovatsion faoliyat tarkibiga kiritish imkonini beradi.

Bank sektoridagi raqamli transformatsiya bo‘yicha tadqiqotlarda texnologik yangilanishning muvaffaqiyati tashkilotning strategiyasi, tashkiliy tuzilmasi, xodimlar kompetensiyasi va risklarni boshqarish tizimi bilan uzviy bog‘liq ekani qayd etiladi [9, 10]. Shu sababli tijorat banklarida innovatsion boshqaruvni tahlil qilishda faqat IT xarajatlari yoki raqamli xizmatlar sonini emas, balki innovatsion qarorlarning qanday shakllanishi va tashkilot ichida qanday amalga oshirilishini o‘rganish muhim.

Mavjud ilmiy yondashuvlarni umumlashtirish shuni ko‘rsatadiki, innovatsion faoliyat bo‘yicha ko‘plab tadqiqotlarda texnologik transformatsiya va raqamlashtirish natijalari keng o‘rganilgan bo‘lsa-da, muayyan bank misolida innovatsion tashabbuslarni tanlash, portfelga birlashtirish, kross-funksional boshqarish va natijadorligini kuzatishning yaxlit mexanizmi alohida tadqiqot obyekti sifatida chuqurlashtirilishi zarur. Mazkur maqola aynan shu jihatni “Agrobank” ATB misolida yoritishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda tizimli, institutsional va jarayonli yondashuvlar uyg‘unlashtirildi. Tizimli yondashuv orqali innovatsion boshqaruv bankning strategik boshqaruvi, raqamli texnologiyalari, biznes jarayonlari, risk va komplayens, moliyaviy boshqaruv hamda inson kapitali bilan bog‘liq yagona tizim sifatida ko‘rib chiqildi. Institutsional yondashuv yordamida boshqaruv organlari va funksional bo‘linmalarning innovatsion jarayondagi roli o‘rganildi.

Tahlilda “Agrobank” ATBning ochiq korporativ ma’lumotlari, yillik hisobotlari, normativ-huquqiy hujjatlar, ilmiy adabiyotlar va innovatsion boshqaruv bo‘yicha xalqaro metodologik manbalardan foydalanildi [2, 8, 11]. Ma’lumotlarni qayta ishlashda guruhlash, qiyosiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish va funksional dekompozitsiya usullari qo‘llanildi.

Tadqiqot doirasida innovatsion boshqaruv mexanizmi besh funksional bosqichga ajratildi: innovatsion ehtiyoj va g‘oyalarni aniqlash; tashabbuslarni saralash; pilot loyihani tashkil etish; natijalarni tahlil qilish; muvaffaqiyatli yechimni masshtablash. Ushbu bosqichlarning har biri uchun mas’ul bo‘linmalar, boshqaruv vositalari va kutilayotgan natijalar tizimlashtirildi.

Tahlil va natijalar

“Agrobank” ATB faoliyatini innovatsion boshqaruv nuqtai nazaridan tahlil qilishda bankning korporativ boshqaruv tizimi innovatsion qarorlar uchun strategik asos vazifasini bajarishi aniqlanadi. Kuzatuv kengashi va Boshqaruv darajasida strategik ustuvorliklar belgilanadi, funksional bo‘linmalar esa ularni loyihalar va operatsion jarayonlarga aylantiradi. Bunda IT, biznes, risk, komplayens, moliya va HR bo‘linmalarining birgalikdagi ishtiroki innovatsion loyiha natijasiga bevosita ta’sir qiladi.

Bankning 2024-yilga oid ochiq ma’lumotlarida elektron hujjat almashish tizimidan foydalanilishi va xodimlarning bilim hamda ko‘nikmalarini rivojlantirishga yo‘naltirilgan “Agrobank education” platformasi qayd etilgan [11]. Bu holat raqamli transformatsiya mijozlar uchun yaratilayotgan xizmatlardan tashqari ichki boshqaruv va inson kapitalini rivojlantirish jarayonlarini ham qamrab olayotganini ko‘rsatadi.

1-jadval[8]

“Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruv tizimining asosiy elementlari va ularni takomillashtirish yo‘nalishlari

[8] muallif tomonidan “Agrobank” ATBning ochiq korporativ ma’lumotlari hamda ilmiy adabiyotlarni [6; 7; 8; 11] umumlashtirish asosida ishlab chiqilgan.

Innovatsion boshqaruv elementi	Asosiy vazifasi	Agrobank uchun mazmuni	Takomillashtirish yo‘nalishi
Strategik boshqaruv	Innovatsion ustuvorliklarni belgilash	Innovatsiyalarni bank strategiyasiga bog‘lash	Innovatsion strategiya va portfelni tasdiqlash
Raqamli texnologiyalar	Jarayon va xizmatlarni raqamlashtirish	IT infratuzilma va avtomatlashtirish	Yagona raqamli arxitektura
Biznes bo‘linmalari	Mijoz ehtiyojlarini aniqlash	Yangi xizmat va mahsulot tashabbuslari	Mijoz qiymatiga asoslangan saralash
Risk va komplayens	Xavflarni boshqarish	Innovatsiyalarning xavfsiz va qonuniy joriy etilishi	Risk-by-design yondashuvi
Inson kapitali	Kompetensiyalarni rivojlantirish	Innovatsion madaniyat va raqamli ko‘nikmalar	Doimiy ta’lim va motivatsiya
Loyiha boshqaruvi	Muddat, resurs va natijani nazorat qilish	Innovatsion tashabbuslarni muvofiqlashtirish	Markazlashgan loyiha portfeli

Tahlil natijalariga ko‘ra, bankdagi innovatsion faoliyatni faqat IT bo‘linmasi doirasida boshqarish yetarli emas. Innovatsion loyiha texnologik, iqtisodiy, huquqiy, risk va inson omillarini bir vaqtning o‘zida qamrab oladi. Shu bois innovatsion boshqaruvning kross-funksional modeli Agrobank uchun maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Agrobank faoliyatining agrar sektor bilan uzviy bog‘liqligi bank innovatsion boshqaruvining yana bir o‘ziga xos jihatini shakllantiradi. Bank nafaqat o‘z ichki jarayonlarini raqamlashtiradi, balki real sektordagi texnologik yangilanishlarni moliyalashtiruvchi institut vazifasini ham bajaradi. Suv tejovchi texnologiyalarni moliyalashtirishga doir ochiq ma’lumotlar bankning agrar innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlashdagi rolini ko‘rsatadi [12].

Shu asosda Agrobank innovatsion faoliyatini ikki blokka ajratish taklif etiladi: ichki innovatsiyalar va tashqi innovatsiyalarni moliyalashtirish. Ichki blok bankning raqamli xizmatlari, avtomatlashtirish, boshqaruv texnologiyalari va yangi mahsulotlarini qamrab oladi. Tashqi blok esa agrar texnologiyalar, resurs tejovchi yechimlar va mijozlarning innovatsion investitsiyalarini moliyalashtirishni o‘z

ichiga oladi. Ushbu ikki blokni yagona innovatsion strategiya bilan bog‘lash bankning innovatsion vositachilik funksiyasini kuchaytiradi.

Innovatsion boshqaruv mexanizmini takomillashtirish modeli

Tadqiqot natijasida Agrobank uchun “g‘oya – ekspertiza – pilot – monitoring – masshtablash” ketma-ketligiga asoslangan innovatsion boshqaruv mexanizmi taklif etiladi. G‘oya bosqichida xodimlar, biznes bo‘linmalari, mijozlar va tashqi hamkorlardan tashabbuslar shakllantiriladi. Ekspertiza bosqichida ularning strategik mosligi, iqtisodiy salohiyati, mijoz qiymati, texnologik amalga oshirish imkoniyati va risklari baholanadi.

Pilot bosqichida loyiha cheklangan segment yoki hududda sinovdan o‘tkaziladi. Monitoring bosqichida loyiha bo‘yicha xarajat, muddat, mijozlar faolligi, operatsion samara va risk ko‘rsatkichlari kuzatiladi. Belgilangan natijalarni ta’minlagan loyihalar masshtablash bosqichida bankning tegishli bo‘linmalari va filiallariga kengaytiriladi. Bu mexanizm muvaffaqiyatsiz tashabbuslarga katta resurs sarflash xavfini kamaytiradi.

Innovatsion portfelni boshqarish uchun har bir loyiha bo‘yicha loyiha egasi, maqsad, budjet, muddat, asosiy risklar va natijadorlik ko‘rsatkichlari yagona raqamli registrda aks ettirilishi taklif etiladi. Mazkur registr rahbariyatga bankdagi barcha innovatsion tashabbuslarning holatini kuzatish, takrorlanuvchi loyihalarni aniqlash va investitsiya resurslarini ustuvor yo‘nalishlarga taqsimlash imkonini beradi.

Muhokama

Olingan natijalar innovatsion boshqaruvning samaradorligi texnologiyalar sonidan ko‘ra, ularni tanlash va joriy etish mexanizmining sifatiga ko‘proq bog‘liqligini ko‘rsatadi. Agrobankda elektron boshqaruv, raqamli xizmatlar va xodimlarni rivojlantirish elementlarining mavjudligi innovatsion infratuzilmaning muhim tarkibiy qismlari hisoblanadi. Biroq ushbu elementlarni yagona innovatsion portfel va strategik monitoring tizimiga bog‘lash boshqaruvning keyingi rivojlanish bosqichi bo‘lishi mumkin.

Taklif etilgan model Chesbroughning ochiq innovatsiyalar konsepsiyasi va Teecening dinamik qobiliyatlar yondashuvi bilan uyg‘unlashadi [6, 7]. Bankning fintech, universitet va texnologik kompaniyalar bilan hamkorlik qilishi tashqi bilimlarni ichki innovatsion jarayonga tezroq integratsiya qilish imkonini beradi. Shu bilan birga, bank ichida innovatsion tashabbuslarni tez aniqlash va resurslarni qayta yo‘naltirish qobiliyati dinamik boshqaruv kompetensiyasini shakllantiradi.

Taklif etilayotgan mexanizmning amaliy ahamiyati innovatsion loyihalarni shaffof saralash, ularni kichik miqyosda sinovdan o‘tkazish, iqtisodiy va operatsion natijalarni kuzatish hamda faqat samarali yechimlarni kengaytirish imkoniyatida

namoyon bo‘ladi. Bunday yondashuv innovatsion faoliyat bilan bog‘liq xarajat va risklarni boshqarish bilan birga bankning raqamli transformatsiya sur’atini oshirishga xizmat qilishi mumkin.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijalari “Agrobank” ATBda innovatsion boshqaruvni korporativ boshqaruv, raqamli texnologiyalar, biznes bo‘linmalari, risk va komplayens, inson kapitali hamda loyiha boshqaruvining o‘zaro bog‘langan tizimi sifatida rivojlantirish zarurligini ko‘rsatdi. Bankda shakllanayotgan raqamli boshqaruv va ta’lim elementlari innovatsion faoliyat uchun zarur infratuzilmaviy asos yaratadi.

Innovatsion boshqaruv samaradorligini oshirish uchun: birinchidan, innovatsion tashabbuslarning yagona portfelini yaratish; ikkinchidan, “g‘oya–ekspertiza–pilot–monitoring–masshtablash” jarayonini standartlashtirish; uchinchidan, kross-funksional innovatsiyalar qo‘mitasi yoki loyiha ofisi orqali bo‘linmalararo koordinatsiyani kuchaytirish; to‘rtinchidan, har bir loyiha uchun iqtisodiy, mijoz, jarayon va risk KPIlarini belgilash; beshinchidan, fintech kompaniyalari va ilmiy tashkilotlar bilan ochiq innovatsiyalar mexanizmini kengaytirish taklif etiladi.

Takliflarning amalga oshirilishi innovatsion resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, istiqbolli tashabbuslarni tezroq aniqlash, loyihalarni boshqarishda shaffoflikni kuchaytirish va Agrobankning raqamli transformatsiyasini strategik maqsadlar bilan yanada uyg‘unlashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. – Hoboken: Wiley, 2020.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son Farmoni “2020–2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”.

3. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

4. Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. – New York: Harper & Row, 1985.

5. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985.

6. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 2003.

7. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, No. 2–3. – P. 172–194.

8. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. – Paris: OECD Publishing, 2018.

9. Vives X. Digital Disruption in Banking // Annual Review of Financial Economics. – 2019. – Vol. 11. – P. 243–272.

10. 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.

11. “Agrobank” ATB. 2024-yilga oid ochiq korporativ va yillik hisobot materiallari. – Toshkent, 2025.

12. O‘zbekiston Respublikasi Suv xo‘jaligi vazirligi. Suv tejovchi texnologiyalarni moliyalashtirish bo‘yicha 2024-yil ko‘rsatkichlari.

13. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. 5th ed. – New York: Free Press, 2003.

14. Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd ed. – London: Pinter, 1997.

15. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.

16. OECD. Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. – Paris: OECD, 2020.

17. World Bank. Digital Financial Services. – Washington, DC: World Bank Group, 2020.

18. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. – Basel: BIS, 2018.