TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK LOYIHALARNI TANLASHNING KO‘P MEZONLI MODELI

Berdimurodov Jasurbek Ergash o‘g‘li
Bank-moliya akademiyasi, «Loyiha boshqaruvi» mutaxassisligi magistranti
E-mail: boby_1986@bk.ru

Annotatsiya. *Tezisda O‘zbekiston tijorat banklarida strategik loyihalarni tanlash va ustuvorlashtirish masalasi ochiq statistik ma’lumotlar asosida ko‘rib chiqilgan. Ierarxiyalarni tahlil qilish usuli asosida besh mezonli baholash modeli, majburiy loyihalarni alohida ajratuvchi ikki bosqichli portfel shakllantirish algoritmi va portfel byudjetini ortiqcha kapital bilan bog‘lash yondashuvi taklif etilgan. Model shartli tijorat bankining o‘n ikkita strategik tashabbusiga qo‘llanilib, uning amaliy imkoniyatlari ko‘rsatilgan.*

Kalit so‘zlar: *strategik loyihalar portfeli, tijorat banklari, ierarxiyalarni tahlil qilish usuli, ko‘p mezonli baholash, kapital monandligi.*

Аннотация. *В тезисе на основе открытых статистических данных рассмотрена задача отбора и приоритизации стратегических проектов в коммерческих банках Узбекистана. На основе метода анализа иерархий предложены пятикритериальная модель оценки, двухэтапный алгоритм формирования портфеля с выделением обязательных проектов и подход к привязке бюджета портфеля к избыточному капиталу. Модель применена к двенадцати стратегическим инициативам условного коммерческого банка, показаны её практические возможности.*

Ключевые слова: *портфель стратегических проектов, коммерческие банки, метод анализа иерархий, многокритериальная оценка, достаточность капитала.*

Abstract. *Drawing on open statistical data, the paper addresses the selection and prioritisation of strategic projects in Uzbekistan’s commercial banks. Based on the Analytic Hierarchy Process, it proposes a five-criteria evaluation model, a two-stage portfolio formation algorithm that separates mandatory projects, and an approach that links the portfolio budget to excess regulatory capital. The model is applied to twelve strategic initiatives of a hypothetical commercial bank to show its practical use.*

Keywords: *strategic project portfolio, commercial banks, Analytic Hierarchy Process, multi-criteria evaluation, capital adequacy.*

Kirish. O‘zbekiston bank tizimi jadal o‘sish va tarkibiy o‘zgarishlar bosqichida. 2026-yil 1-iyul holatiga bank tizimi aktivlari ilk bor 1 kvadrillion so‘mdan oshib, 1 005,8 trln so‘mni tashkil etdi [9]. Shu bilan birga, faoliyat yuritayotgan 34 ta bankdan to‘qqiztasi davlat ulushiga ega bo‘lib, ular aktivlarning 62,7 foizini va kredit portfelining 66,1 foizini jamlagan [12]. Yangilangan «O‘zbekiston – 2030» strategiyasiga ko‘ra, davlat banklari soni 2030-yilga qadar to‘qqiztadan to‘rttagacha qisqartiriladi [1; 8].

Transformatsiya, xususiylashtirishga tayyorgarlik, raqamlashtirish va Bazel III talablariga o‘tish har bir bankda o‘nlab o‘zaro bog‘liq loyihalarni yuzaga keltiradi. Natijada boshqaruv oldida «qaysi loyihalarni, qanday ketma-ketlikda va qanday resurslar hisobiga bajarish kerak?» degan savol turadi. Bu savolga javob beruvchi vosita strategik loyihalar portfelini boshqarishdir [2]. Empirik tadqiqotlarda portfel boshqaruvi sifati keyingi davrdagi portfel muvaffaqiyatini bashorat qilishi aniqlangan [6].

Ochiq ma’lumotlar bu masalaning dolzarbligini tasdiqlaydi. 2026-yilning sakkiz oyida banklarning operatsion xarajatlari 27,1 foizga o‘sgan bo‘lsa, sof foizli daromad atigi 9,8 foizga oshdi [10]. Muammoli kreditlar hajmi yarim yilda 27 foizga ko‘payib, 22,9 trln so‘mga yetdi, ularning qariyb 72 foizi davlat banklariga to‘g‘ri keladi [11]. Bunday sharoitda cheklangan investitsiya resurslarini bo‘limlar tashabbusi bilan tarqoq sarflash samarasiz. Tezisning maqsadi – tijorat banklari uchun strategik loyihalarni tanlashning ko‘p mezonli modelini ishlab chiqish.

Asosiy qism. Strategik tashabbuslarni baholash uchun besh mezon taklif etildi: strategik moslik (K1), moliyaviy samara (K2), regulyativ zarurat (K3), risk darajasi (K4) va resurs talabi (K5). Mezonlar vaznlari T. Saatining ierarxiyalarni tahlil qilish usuli (AHP) [5] asosida juft taqqoslash matritsasi orqali aniqlandi (1-jadval). Banklar rentabelligini oshirish ustuvorligi hisobga olinib, moliyaviy samara ikkinchi o‘ringa qo‘yildi.

1-jadval

Mezonlarni juft taqqoslash matritsasi va vaznlar

Mezon	**K1**	**K2**	**K3**	**K4**	**K5**	**Vazn (w_j)**
K1. Strategik moslik	1	2	3	4	5	0,419
K2. Moliyaviy samara	1/2	1	2	3	4	0,263

Mezon	K1	K2	K3	K4	K5	Vazn (w_j)
K3. Regulyativ zarurat	1/3	1/2	1	2	3	0,160
K4. Risk darajasi	1/4	1/3	1/2	1	2	0,097
K5. Resurs talabi	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0,062

Manba: muallif hisob-kitoblari. λ_{max} = 5,068; CI = 0,017; CR = 0,015.

Muvofiqlik nisbati CR = 0,015 bo‘lib, 0,10 chegarasidan ancha kichik, ya’ni ekspert baholashlari izchil. Har bir tashabbusning integral bali quyidagi formula bo‘yicha hisoblanadi:

$$S_i = \Sigma\, w_j \cdot x_{ij}, \qquad (1)$$

bu yerda w_j – j-mezon vazni; x_{ij} – i-tashabbusning j-mezon bo‘yicha 1–5 balli bahosi.

Portfel byudjetini bankning kapital imkoniyatlari bilan bog‘lash taklif etiladi. 2025-yil yakunida bank tizimida regulyativ kapital monandligi 18,3 foizni tashkil etgan [13], ya’ni ko‘pchilik banklarda me’yordan ortiqcha kapital mavjud. Strategik portfelning ikki yillik byudjeti ortiqcha kapitalning 25–30 foizi bilan cheklanadi:

$$B = k \cdot (CAR_f - CAR_{min}) \cdot RWA, \quad k = 0{,}25–0{,}30, \qquad (2)$$

bu yerda CAR_f va CAR_{min} – haqiqiy va buferlar bilan belgilangan me’yoriy kapital monandligi; RWA – risk bo‘yicha tortilgan aktivlar.

Portfel ikki bosqichda shakllantiriladi. Birinchi bosqichda qat’iy muddatli majburiy talablarga asoslangan (K3 = 5) loyihalar raqobatsiz kiritiladi [3]. Ikkinchi bosqichda qolgan tashabbuslar integral ball kamayishi tartibida saralanib, byudjet cheklovi bajarilguncha portfelga qo‘shiladi. Model ortiqcha kapitali taxminan 500 mlrd so‘m bo‘lgan shartli tijorat bankining o‘n ikkita tipik tashabbusiga (umumiy hajmi 263 mlrd so‘m) qo‘llanildi; investitsiya va samara qiymatlari analog loyihalar asosida shartli olindi. B = 150 mlrd so‘m cheklovida sakkiz loyihadan iborat portfel shakllandi: rivojlanish loyihalari 50,0 foiz, majburiy loyihalar 30,7 foiz, samaradorlik loyihalari 15,3 foizni tashkil etdi. Eng yuqori ballarni muammoli aktivlar va undiruv platformasi (4,42) hamda raqamli kredit konveyeri (4,36) oldi. Bu natija bank tizimidagi asosiy muammolar – aktivlar sifatining yomonlashuvi va xarajatlar o‘sishiga mos keladi. Teng vaznlar va moliyaviy ustuvorlik variantlari bo‘yicha sezgirlik tahlili portfel «yadrosi» barqarorligini tasdiqladi.

Bazaviy ssenariyda (samara realizatsiyasi 60 foiz, diskont stavkasi 18 foiz) portfelning sof diskontlangan qiymati 54,6 mlrd so‘m, ichki daromadlilik normasi 32,9 foiz, oddiy qoplash muddati 2,8 yilni tashkil etdi.

Xulosa. Taklif etilgan besh mezonli model, ikki bosqichli algoritm va kapitalga bog‘langan byudjet chegarasi tijorat banklariga cheklangan resurslarni eng dolzarb muammolarni hal qilishga yo‘naltirish, regulyativ majburiyatlarni bajarish va rivojlanish loyihalarini «siqib chiqarmaslik» imkonini beradi. Modelni amaliyotga joriy etish uchun banklarda boshqaruv qoshida strategik portfel qo‘mitasi va portfel boshqaruvi ofisini tashkil etish [7], besh darvozali bosqichli nazorat tizimini [4] va har bir loyiha bo‘yicha foyda realizatsiyasini yakundan 6–12 oy o‘tgach majburiy tekshirishni joriy etish maqsadga muvofiq. Ayniqsa, xususiylashtirishga tayyorlanayotgan davlat banklari uchun bunday tizim investorlar oldida strategiyani natijaga aylantira olish qobiliyatini ko‘rsatadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «“O‘zbekiston – 2030” strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni. 2023-yil 11-sentabr, PF-158-son (2026-yil 16-fevraldagi tahriri bilan) // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. – URL: https://lex.uz/docs/8050769.

2. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. – 4th ed. – Newtown Square, PA : PMI, 2017. – 127 p.

3. Archer N. P., Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection // International Journal of Project Management. – 1999. – Vol. 17, № 4. – P. 207–216.

4. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio Management for New Products. – 2nd ed. – Cambridge, MA : Perseus Publishing, 2001. – 384 p.

5. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. – New York : McGraw-Hill, 1980. – 287 p.

6. Jonas D., Kock A., Gemünden H. G. Predicting project portfolio success by measuring management quality – A longitudinal study // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2013. – Vol. 60, № 2. – P. 215–226.

7. Unger B. N., Gemünden H. G., Aubry M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success // International Journal of Project Management. – 2012. – Vol. 30, № 5. – P. 608–620.

8. Yangilangan «O‘zbekiston – 2030» strategiyasida davlat banklarini xususiylashtirish rejalari [Elektron resurs] // Spot.uz. – 2026. – 20 fevral. – URL: https://www.spot.uz/oz/2026/02/20/privatization-banks/

9. O‘zbekiston banklari aktivlari 1 kvadrillion so‘mdan oshdi [Elektron resurs] // UzDaily. – 2026. – 25 iyul. – URL: https://www.uzdaily.uz/uz/ozbekiston-banklari-aktivlari-1-kvadrillion-somdan-oshdi/

10. Uzbekistan banks' net profit rises 52.5% to 13.8tn soums [Elektron resurs] // UzDaily. – 2026. – 15 oktyabr. – URL: https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistan-banks-net-profit-rises-525-to-138tn-soums/

11. Banklardagi muammoli kreditlar hajmi 23 trillion so‘mga yaqinlashdi [Elektron resurs] // O‘zA. – 2026. – 27 iyul. – URL: https://uza.uz/ar/posts/banklardagi-muammoli-kreditlar-hajmi-23-trillion-somga-yaqinlashdi_887110

12. Banklar reytingi yangilandi [Elektron resurs] // O‘zA. – 2026. – 16 iyul. – URL: https://uza.uz/ar/posts/banklar-reytingi-yangilandi_883401

13. Central Bank says Uzbekistan's banks maintained strong financial stability in 2025 [Elektron resurs] // Kun.uz. – 2026. – 9 iyul. – URL: https://kun.uz/en/news/2026/07/09/central-bank-says-uzbekistans-banks-maintained-strong-financial-stability-in-2025-1f1f8a