



BANK SEKTORIDA LOYIHALARNI BOSHQARISHNI RAQAMLASHTIRISHNING OPERATSION SAMARADORLIKKA TA'SIRI

Sirojiddinova Sabina Jaloliddin qizi

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi

"Loyiha boshqaruvi" mutaxassisligi magistranti

E-mail: sirojiddinovasabina72@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada bank sektorida loyihalarni boshqarish jarayonlarini raqamlashtirishning operatsion samaradorlikka ta'siri tahlil qilinadi. Tadqiqotda an'anaviy boshqaruv usullaridan (Waterfall) moslashuvchan (Agile, Scrum) va gibrid metodologiyalarga o'tishning afzalliklari, shuningdek, raqamli texnologiyalar (RPA, AI, Big Data) yordamida bank xizmatlari tannarxini pasaytirish va jarayonlar tezligini oshirish masalalari ko'rib chiqilgan. O'zbekiston tijorat banklari misolida raqamli transformatsiyaning moliyaviy ko'rsatkichlarga ta'siri bayon etilgan.

Kalit so'zlar: Bank loyiha boshqaruvi, raqamlashtirish, operatsion samaradorlik, Agile, Scrum, raqamli transformatsiya, ROA, ROE, CIR.

Abstract: This article analyzes the impact of digitalizing project management processes in the banking sector on operational efficiency. The study examines the advantages of transitioning from traditional methods (Waterfall) to flexible (Agile, Scrum) and hybrid methodologies, as well as reducing the cost of banking services and increasing process speed using digital technologies (RPA, AI, Big Data). The impact of digital transformation on financial indicators is described using the example of commercial banks of Uzbekistan.

Key words: Bank project management, digitalization, operational efficiency, Agile, Scrum, digital transformation, ROA, ROE, CIR.

Аннотация: В данной статье анализируется влияние цифровизации процессов управления проектами в банковском секторе на операционную



эффективность. В исследовании рассматриваются преимущества перехода от традиционных методов (Waterfall) к гибким (Agile, Scrum) и гибридным методологиям, а также вопросы снижения себестоимости банковских услуг и повышения скорости процессов с использованием цифровых технологий (RPA, AI, Big Data). На примере коммерческих банков Узбекистана описано влияние цифровой трансформации на финансовые показатели.

Ключевые слова: Управление банковскими проектами, цифровизация, операционная эффективность, Agile, Scrum, цифровая трансформация, ROA, ROE, CIR.

Kirish. Hozirgi vaqtda bank sektori raqamli transformatsiya, mijozlar xulq-atvorining o'zgarishi va fintex-kompaniyalari tomonidan kuchayib borayotgan raqobat tufayli tub o'zgarishlar davrini boshidan kechirmoqda [1]. Bunday sharoitda loyiha boshqaruvi strategik o'zgarishlarni amalga oshirish va banklarni raqamli iqtisodiyotning yangi voqeliklariga moslashtirish vositasi sifatida alohida ahamiyat kasb etadi [1]. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, banklar orqa ofis (back-office) jarayonlarining samarasizligi va eskirgan ish oqimlari tufayli operatsion xarajatlarining qariyb 25 foizini yo'qotadilar [2]. Shu sababli, loyihalarni boshqarishni raqamlashtirish orqali jarayonlarni optimallashtirish va operatsion samaradorlikni oshirish banklar uchun hayotiy zaruratga aylangan [2].

Mavzuga oyd adabiyotlar sharhi. Bank sektorida loyihalarni boshqarishni raqamlashtirish va uning operatsion samaradorlikka ta'siri masalalari ko'plab olimlar va tadqiqot markazlari tomonidan tahlil qilingan. Quyida ushbu yo'nalishdagi asosiy ilmiy qarashlar bayon etiladi:

P.A. Bugaenko o'z tadqiqotlarida bank sektoridagi loyiha boshqaruvining evolyutsiyasini tahlil qilib, raqamlashtirish sharoitida an'anaviy kaskadli (Waterfall) modellaridan moslashuvchan (Agile, Scrum, Kanban) va gibrid metodologiyalarga o'tish zarurligini ta'kidlaydi [1]. Uning fikricha, ushbu transformatsiya mahsulotlarni bozorga chiqarish vaqtini tezlashtirish va qaror qabul qilishda ma'lumotlarning rolini oshirish uchun xizmat qiladi [1].

A. Movlonov banklarda loyihalarni boshqarish samaradorligini baholashning



o'ziga xos metodologiyasini taklif etadi [3]. U faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan cheklanmasdan, ekspert metodlariga asoslangan sifat ko'rsatkichlaridan foydalanishni, xususan, PMBOK standartining 9 ta yo'nalishi bo'yicha 100 ballik tizimda baholashni tavsiya qiladi [3].

FORFIRM tahlilchilari bank operatsiyalaridagi samarasizlik masalasiga to'xtalib, banklar eskirgan ish jarayonlari va back-office funksiyalarining noto'g'ri tashkil etilishi natijasida o'z operatsion xarajatlarining qariyb 25 foizini yo'qotishini isbotlaganlar [2]. Ular Agile transformatsiya orqali ish sikli vaqtini 30 foizdan 60 foizgacha qisqartirish mumkinligini ko'rsatib berishgan [2].

E.R. Telushkina bank xizmatlarining raqobatbardoshligini oshirishda texnologik innovatsiyalarning o'rnini o'rganib, RPA (Robotlashtirilgan jarayonlarni avtomatlashtirish) texnologiyalarini joriy etish operatsion xarajatlarni 35-40 foizga kamaytirish va xizmat ko'rsatish tezligini 3-4 baravarga oshirish imkonini berishini ta'kidlaydi [4].

E. Saidov O'zbekiston bank tizimidagi raqamli transformatsiyaning moliyaviy natijalarga ta'sirini statistik tahlil qilgan [5]. Uning ma'lumotlariga ko'ra, raqamlashtirish natijasida onlayn-banking foydalanuvchilari soni keskin oshgan (16,3 mln), bu esa aktivlar rentabelligining (ROA) 2,7 foizga yetishiga va muammoli kreditlar (NPL) ulushining kamayishiga ijobiy ta'sir ko'rsatgan [5].

A. Nomonov raqamli chakana bank xizmatlarining bank samaradorligiga ta'sirini tahlil qilib, mobil va internet-banking orqali filiallar tarmog'iga yuklamani kamaytirish va tranzaksiyalar tannarxini pasaytirish hisobiga Cost-to-Income Ratio (CIR) ko'rsatkichini yaxshilash mumkinligini asoslab beradi [6].

V.A. Cherkasova va G.A. Slepushenko 482 ta kompaniya ma'lumotlari asosida o'tkazgan regression tahlillari natijasida raqamlashtirish indeksi va operatsion foyda o'rtasida ijobiy bog'liqlik borligini aniqlashgan [7]. Ular moliya va texnologiya sohasidagi kompaniyalar uchun raqamlashtirish hayotiy zarurat ekanligini qayd etishadi.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy o'rganish, statistik ma'lumotlarni tahlil usullaridan foydalanildi. O'zbekiston



Respublikasi Markaziy bankining yillik hisobotlari ma'lumotlari hamda mahalliy va xorijiy banklarning loyiha boshqaruvi tajribasi asosiy axborot bazasi bo'lib xizmat qildi.

TAHLIL VA NATIJALAR. Loyiha boshqaruvini raqamlashtirish bank sektorida operatsion jarayonlarni tubdan yangilab, xizmat ko'rsatish tezligi va sifatini yangi bosqichga olib chiqdi. Zamonaviy sharoitda banklar an'anaviy "Waterfall" modelidan voz kechib, mahsulotni bozorga chiqarish vaqtini (Time-to-Market) 30 foizdan 60 foizgacha qisqartirish imkonini beruvchi Agile, Scrum va Kanban kabi moslashuvchan metodologiyalarga o'tmoqda [2]. Ushbu transformatsiya jarayonida robotlashtirilgan jarayonlarni avtomatlashtirish (RPA) texnologiyalari alohida o'rin tutib, u banklarda operatsion xarajatlarni 35-40 foizga tejash va xizmat ko'rsatish tezligini 3-4 baravarga oshirish imkonini bermoqda [4]. Xususan, RBU Digital keysi tahlili shuni ko'rsatadiki, operatsiyalarni avtomatlashtirish natijasida ishlov berish vaqti 78 foizga qisqargan, inson omili bilan bog'liq xatoliklar ehtimoli esa 29,7 foizdan 2 foizgacha tushgan [8].

Raqamli infratuzilmaning kengayishi natijasida 2025-yil 1-yanvar holatiga ko'ra Face ID texnologiyasidan foydalanuvchi banklar soni 28 taga yetdi, raqamli identifikatsiyadan o'tgan mijozlar soni esa bir yilda 5,4 mlnga ko'payib, 12,2 million nafarni tashkil etdi [9]. Masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilarning umumiy soni 52,9 millionga yetgani, mobil ilovalar orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar hajmi esa 1,6 baravarga o'sib, 396,7 trillion so'mni tashkil etgani bank loyihalarini raqamlashtirishning yuqori samaradorligidan dalolat beradi [10]. Moliyaviy ko'rsatkichlar tahlili raqamlashtirishning ijobiy ta'sirini tasdiqlab, 2024-yil yakunlariga ko'ra operatsion samaradorlik ko'rsatkichi (CIR) 36 foizni tashkil etganini ko'rsatadi, bu esa xalqaro miqyosdagi maqbul darajadan (50%) pastdir [10]. Shuningdek, raqamli skoringsiz va avtomatlashtirilgan kreditlash tizimlari muammoli kreditlar (NPL) ulushini tizimli ravishda nazorat qilishga yordam berib, banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynamoqda [10; 11].

1-jadval. **Bank sektorida raqamlashtirish va operatsion samaradorlik dinamikasi (2024-2025 yy.)**



Ko'rsatkichlar nomi	2024-yil 1-yanvar holati	2025-yil 1-yanvar holati	O'zgarish (%)
Muomaladagi bank kartalari soni	46,2 mln	62,0 mln	+34,2%
Raqamli identifikatsiyalangan mijozlar	6,8 mln	12,2 mln	+79,4%
Masofaviy xizmat foydalanuvchilari	44,5 mln	52,9 mln	+18,8%
Face ID joriy etgan banklar soni	20 ta	28 ta	+40,0%
Muammoli kreditlar (NPL) ulushi	3,5%	4,0%	+0,5 п.п.
Aktivlar rentabelligi (ROA)	2,6%	1,4%	-1,2 п.п.
Operatsion samaradorlik (CIR)	34%	36%	+2,0 п.п.
Mobil tranzaksiyalar hajmi	248 trln so'm	396,7 trln so'm	+60,0%

Manba: Muallif ishlanmasi, O'zRMBning 2024-2025 yillar yillik hisoboti va tadqiqot manbalari asosida tayyorlandi

Mazkur ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, banklar raqamli transformatsiyaning jadal bosqichiga kirgan bo'lib, bunda asosiy e'tibor xarajatlarni optimallashtirish va xizmatlarni to'liq onlayn formatga o'tkazishga qaratilgan.

XULOSA VA TAKLIFLAR. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bank sektorida loyihalarni boshqarish tizimining raqamli transformatsiyasi muassasalarning strategik rivojlanishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etib, operatsion samaradorlikni oshirishning asosiy drayveriga aylandi. An'anaviy kaskadli boshqaruv usullaridan moslashuvchan Agile, Scrum va Kanban metodologiyalariga o'tish bank mahsulotlarini bozorga chiqarish vaqtini tezlashtirish va mijozlarga yo'naltirilgan xizmatlar ko'lamini kengaytirish imkonini berdi.

Robotlashtirilgan jarayonlarni avtomatlashtirish (RPA) va sun'iy intellekt texnologiyalarining loyiha boshqaruviga integratsiya qilinishi bank orqa ofisidagi samarasizlikni bartaraf etish, operatsion xarajatlarni tejash hamda inson omili bilan bog'liq xatoliklarni kamaytirishga xizmat qildi. O'zbekiston tijorat banklarida



amalga oshirilayotgan raqamlashtirish loyihalari masofaviy identifikatsiya tizimlarini joriy etish, kredit ajratish jarayonlarini to'liq avtomatlashtirish va raqamli ekotizimlarni rivojlantirish orqali filiallar tarmog'iga yuklamani kamaytirib, moliyaviy barqarorlikni ta'minlamoqda.

Muvaffaqiyatli transformatsiya nafaqat ilg'or texnologiyalarni joriy etishni, balki xodimlarning raqamli kompetensiyalarini doimiy oshirib borishni va innovatsiyalarni qo'llab-quvvatlovchi korporativ madaniyatni shakllantirishni talab etadi. Loyiha boshqaruvining raqamli yetuklik darajasiga erishish banklarning raqobatbardoshligini mustahkamlab, ularning uzoq muddatli barqaror rivojlanishi uchun mustahkam poydevor yaratadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Бугаенко П.А. (2025). Трансформация проектного управления в банковской сфере: практика применения в условиях цифровизации. *Вестник Евразийской науки*, Том 17, № s2, с. 1-19.
2. Banking Back-Office Agile Transformation: Lean Management Strategies for Success. (2025). *FORFIRM Innovative Solutions Publication*, pp. 1-11.
3. Movlonov A. (2023). Bank sohasida loyiha boshqaruvini takomillashtirish. *Journal of New Century Innovations*, Volume–36, Issue-1, September, 10-14 b.
4. Телушкина Э.Р. (2025). Пути совершенствования и повышения конкурентоспособности банковских услуг. *Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 5(3), с. 249-255.
5. Saidov E.I. (2026). O'zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiyaning moliyaviy samaradorlikka ta'siri. *Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi*, Vol. 6, No. 02, 149-161 b.
6. Nomonov A. (2026). Raqamli chakana bank xizmatlarining operatsion xarajatlarni qisqartirishdagi o'rni va bank samaradorligiga ta'siri. *Current Approaches and New Research in Modern Sciences*, 5(1), 180-183 b.
7. Черкасова В.А., Слепушенко Г.А. (2021). Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний. *Цифровые технологии / Digital Technology*, Т. 25, № 2, с. 128-142.



8. Кейс: автоматизация процессов для банка // RBU Digital (Behavioral Unit)
https://humanai.ru/digital/case/avtomatizaciya_processov_dlya_banku
9. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Yillik hisobot – 2025. – T. 2026
[https://cbu.uz/upload/medialibrary/f27/1pe2gj41x2s1qafmi548hmvzg4aoh87x/Annual-Report-2025 .pdf](https://cbu.uz/upload/medialibrary/f27/1pe2gj41x2s1qafmi548hmvzg4aoh87x/Annual-Report-2025.pdf)
10. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Yillik hisobot – 2024. – T. 2025
<https://cbu.uz/upload/medialibrary/f27/1pe2gj41x2s1qafmi548hmvzg4aoh87x/Annual-Report-2025 .pdf>
11. Saidov E.I. (2026) O‘zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiyaning moliyaviy samaradorlikka ta’siri. *Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting*, 6(02), 149-161 b.