VERTIKAL INTEGRATSIYALASHGAN TUZILMALARNI BOSHQARISHNING XORIJIY TAJRIBASI

Qo‘shboqov Doniyorbek Maxramqulovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mustaqil tadqiqotchisi, ISFT instituti o‘qituvchisi
E-mail: doniyorbekqudratov96@gmail.com
ORCID kodi: 0009-0009-7790-5055

Annotatsiya. Maqolada Italiya, Fransiya va Germaniyaning bank guruhlarini boshqarish tajribasi institutsional tartiblar hamda bank amaliyoti asosida qiyoslangan. Italiyadagi guruh vakolatlarini hujjatlashtirish, Fransiyadagi bank va sug‘urta risklarini muvofiqlashtirish hamda Germaniya kooperativ segmentidagi hududiy mustaqillik va umumiy mahsulot infratuzilmasi tahlil qilingan. O‘zbekistonda guruh aloqalari reyestri, xizmat shartnomalari va nazorat axborotini takomillashtirish takliflari ishlab chiqilib, ularni “Hamkorbank” ATBda sinovdan o‘tkazish shartlari asoslangan.

Kalit so‘zlar. bank guruhi, vertikal integratsiya, xorijiy davlatlar tajribasi, konsolidatsiyalashgan nazorat, O‘zbekiston, Hamkorbank.

Аннотация. В статье сопоставлен опыт управления банковскими группами Италии, Франции и Германии на основе институциональных механизмов и банковской практики. Рассмотрены документирование групповых полномочий в Италии, координация банковских и страховых рисков во Франции, территориальная самостоятельность и общая продуктовая инфраструктура кооперативного сегмента Германии. Разработаны предложения по совершенствованию реестра внутригрупповых связей, договоров об услугах и контрольной информации в Узбекистане, обоснованы условия их апробации в АКБ «Хамкорбанк».

Ключевые слова. банковская группа, вертикальная интеграция, зарубежный опыт, консолидированный надзор, Узбекистан, Хамкорбанк.

Abstract. The article compares banking group governance in Italy, France and Germany using institutional arrangements and banking practice. It examines documented group authority in Italy, coordination of banking and insurance risks in France, and local autonomy with shared product infrastructure in Germany’s cooperative segment. Proposals address intragroup relationship registers, service agreements and oversight information in Uzbekistan, with implementation conditions for a pilot at Hamkorbank.

Keywords. banking group, vertical integration, foreign country experience, consolidated supervision, Uzbekistan, Hamkorbank.

Jahon bank tizimida moliyaviy xizmatlarning diversifikatsiyalashuvi, raqamli xizmat kanallarining rivojlanishi va ixtisoslashgan moliya tashkilotlari o‘rtasidagi integratsiya boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish zaruratini kuchaytirmoqda. Bank, lizing va sug‘urta xizmatlarining o‘zaro bog‘lanishi mahsulot yaratishdan uni mijozga yetkazishgacha bo‘lgan jarayonlarni muvofiqlashtirishni talab etadi. Bunday tuzilmalarda umumiy strategik nazoratni tashkilotlarning operatsion mustaqilligi bilan uyg‘unlashtirish, resurslarni taqsimlash va guruh ichidagi risklarni boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu jihatdan, xorijiy davlatlarda shakllangan boshqaruv tajribalarini ularning institutsional xususiyatlari bilan birgalikda o‘rganish O‘zbekistondagi bank guruhlari uchun asoslangan takliflar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Ushbu boshqaruv masalalarini qiyosiy o‘rganish uchun Italiya, Fransiya va Germaniya tajribasi tanlandi. Tanlov Italiyada guruh ichidagi vakolatlarni muvofiqlashtirish, Fransiyada bank va sug‘urta faoliyatini birgalikda boshqarish, Germaniya kooperativ banklarida esa markazlashgan mahsulot

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

yaratishni mahalliy xizmat ko‘rsatish bilan uyg‘unlashtirish tajribalarini taqqoslash imkoniyati bilan izohlanadi. Tahlilda 2021-2025-yillardagi statistik ma’lumotlar va bank hisobotlari 2026-yilgi institutsional hujjatlar bilan birgalikda ko‘rib chiqildi. Intesa Sanpaolo, Crédit Agricole va DZ BANK faoliyati ushbu yondashuvlarning amaliy misollari sifatida o‘rganilib, kuzatuvlar tegishli mamlakatlarning huquqiy va tashkiliy sharoitlari doirasida talqin qilindi.

Vertikal integratsiyada qiymat yaratishning o‘zaro bog‘liq bosqichlari yagona mulkiy nazorat ostida birlashtiriladi. Gorizontal integratsiya bir xil bosqichda ishlaydigan korxonalarning birlashuvini, diversifikatsiya esa faoliyat yo‘nalishlarining kengayishini anglatadi. Xolding korxonalar ustidan mulkiy nazoratni tashkil etish shakli hisoblanadi [1]. Bank sohasida vertikal bog‘liqlik sho‘ba korxonada moliyaviy mahsulot yaratish, uni bank tarmog‘i orqali mijozga taklif etish va keyingi xizmat ko‘rsatish jarayonlarida namoyon bo‘ladi. Shu sababli korxonalarning bir guruhga kirishini baholashda ular o‘rtasidagi mahsulot va xizmatlar harakatini ham o‘rganish zarur. Konglomerat yoki kooperativ tarmoqning mavjudligi vertikal integratsiyani tasdiqlash uchun yetarli emas.

Ushbu farqlarni hisobga olgan holda, xorijiy tajribani qiyoslashda boshqaruv vakolatlari, sho‘balar javobgarligi, axborot almashinuvi va ichki xizmatlarni tashkil etish mezonlariga e’tibor qaratildi. Bu mezonlar guruh darajasidagi nazorat bilan alohida korxonalarning mustaqil boshqaruvi o‘rtasidagi munosabatlarni baholashga imkon beradi. Bazel tamoyillarida ham bosh bankning guruh miqyosidagi nazorati sho‘ba korxonalar boshqaruv organlarining o‘z tashkiloti uchun javobgarligi bilan birgalikda ko‘zda tutiladi [2].

Bunday yondashuv Italiya bank guruhlarini boshqarish amaliyotida ham aks etadi. Bosh kompaniya guruh faoliyatini muvofiqlashtiradi va konsolidatsiyalashgan nazorat talablariga rioya etilishini ta’minlaydi. Buning uchun bosh kompaniya va sho‘balar o‘rtasidagi vazifalar, javobgarlik hamda axborot almashinuvi tartibi aniq belgilanadi. Guruh miqyosida mijozlar va kontragentlarning yagona yoki o‘zaro bog‘langan reyestrlari yuritilishi, ichki moliyalashtirish va kafolatlar bo‘yicha operatsiyalar kuzatib borilishi talab etiladi. Ushbu muvofiqlashtirish doirasida sho‘balarning boshqaruv organlari o‘z tashkilotida nazorat siyosatining bajarilishi uchun mas’ul bo‘lib qoladi[3].

Italiyadagi boshqaruv amaliyotini bank tarmog‘ida kechayotgan tarkibiy o‘zgarishlar bilan birgalikda ko‘rib chiqish muhim. Banca d’Italia ma’lumotlariga ko‘ra, banklar soni 2021-yildagi 456 tadan 2025-yilda 414 taga, filiallar soni esa 21 650 tadan 19 140 taga kamaygan[4]. Ushbu ko‘rsatkichlar bank tarmog‘ining qisqarishini ifodalaydi, ammo bu o‘zgarishni vertikal integratsiyaning bevosita samarasi sifatida baholashga asos bermaydi. Guruh ichidagi vertikal aloqalarni tushunish uchun mahsulot yaratish va uni mijozga yetkazish qanday tashkil etilganiga murojaat qilish zarur. Intesa Sanpaolo misolida mahsulot yaratuvchi sho‘balar bankning sotuv tarmog‘i bilan ichki shartnomalar orqali bog‘langan. Bunda daromaddagi ulush, resurslar qiymati va umumiy xizmatlar xarajatlari alohida hisobga olinadi[5]. Ushbu tajribadan kelib chiqib, O‘zbekistonda bosh bank va sho‘balarning qo‘shma xizmatlardagi hissasi, vakolatlari hamda hisobdorligini yozma ravishda aniq belgilash maqsadga muvofiq.

Fransiya tajribasida guruh ichidagi vakolatlarni muvofiqlashtirish bank va sug‘urta faoliyatiga xos talablarni birgalikda hisobga olish bilan bog‘liq. ACPRning 2026-yilgi tahlilida 2024-yil hisobotlari asosida banklar boshchiligidagi oltita yirik konglomerat o‘rganilgan. Unda qo‘shimcha nazoratni muvofiqlashtirish boshqa vakolatli organlarning vakolatlarini bekor qilmasligi qayd etilgan. Bu yondashuv inqirozga tayyorgarlik jarayonida guruh tarkibidagi tashkilotlarning o‘zaro bog‘liqligini aniqlashni talab qiladi. Buning uchun mulkchilik zanjiri, umumiy axborot tizimlari, ichki xizmatlar, qarzlar va kapital bo‘yicha aloqalar xaritasi tuziladi. Bankda, sug‘urta korxonasida yoki har ikkala bo‘g‘inda bir vaqtda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muammolar alohida ssenariylar asosida baholanadi[6].

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Bank va sug‘urta faoliyatining amaliy bog‘liqligini Crédit Agricole Assurances mahsulotlarining LCL bank tarmog‘i orqali mijozlarga taklif etilishida ko‘rish mumkin. 2025-yilda Pacifica taklif etgan kamida bitta tegishli sug‘urta polisiga ega LCL mijozlarining ulushi 28,5 foizni tashkil etgan[7]. Ushbu ko‘rsatkich muayyan bankdagi hamkorlik ko‘lamini ifodalaydi va Fransiyaning barcha banklariga umumlashtirilmaydi. Mazkur tajriba O‘zbekistonda bank va sug‘urta xizmatlarini rivojlantirishda guruh ichidagi moliyaviy hamda operatsion bog‘liqliklarni ham hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi. Xususan, umumiy xizmatlarda uzilish yuz berganda mijoz oldidagi majburiyatlarning bajarilishi va xizmatning davom ettirilishi uchun mas’ul tashkilotlar oldindan belgilanishi lozim.

Mahsulot yaratish va uni mijozga yetkazish o‘rtasidagi vazifalar taqsimoti Germaniyaning kooperativ bank segmentida ham kuzatiladi. BVR ma’lumotlariga ko‘ra, 2025-yil oxirida ushbu segmentda 646 ta mahalliy kooperativ bank va 6 813 ta filial faoliyat yuritgan, banklarning jami aktivlari 1 240,103 mlrd. yevroni tashkil etgan[8]. Bu ma’lumotlar Germaniya bank tizimining kooperativ qismini qamrab oladi. Mazkur tizimda DZ BANK mahalliy kooperativ banklar uchun markaziy institut, o‘z nazoratidagi sho‘balar uchun esa bosh kompaniya vazifasini bajaradi. Ixtisoslashgan sho‘balar yaratgan sug‘urta va investitsiya mahsulotlari mahalliy kooperativ banklar orqali ham mijozlarga yetkaziladi. Mahsulotlar, kapital va risklarga oid masalalar Guruh muvofiqlashtirish qo‘mitasi doirasida kelishiladi[9].

Ushbu vazifalar taqsimotini baholashda mulkiy boshqaruv bilan tarmoq hamkorligini farqlash muhim. DZ BANK nazoratidagi sho‘balarni mulkiy munosabatlar asosida boshqaradi, mustaqil mahalliy kooperativ banklar bilan esa hamkorlik aloqalarini yo‘lga qo‘yadi[9]. Shu bois qayd etilgan 646 ta bankni yagona xoldingning sho‘balari sifatida talqin qilish to‘g‘ri bo‘lmaydi. O‘zbekiston uchun bu tajribaning amaliy ahamiyati hududiy bo‘linmalarning mijoz ehtiyojlarini bilish imkoniyatini saqlagan holda, murakkab moliyaviy mahsulotlarni ishlab chiqish va ular bo‘yicha ekspertizani ixtisoslashgan tuzilmalarda tashkil etishdan iborat. Bunday vazifalar taqsimotini moslashtirishda kooperativ mulkchilik va unga xos himoya institutlarini joriy etish alohida huquqiy asos talab qilishi hisobga olinishi kerak.

Xorijiy tajribani O‘zbekiston sharoitiga moslashtirishda bank nazoratini rivojlantirishning milliy yo‘nalishlarini hisobga olish zarur. O‘zbekistonda 2025-2028-yillarda korporativ boshqaruv, risklarni boshqarish va konsolidatsiyalashgan nazoratni takomillashtirish vazifalari belgilangan[10]. Amaldagi me’yoriy talablar bank va guruh miqyosida risklarni baholash hamda hisobotlarni tayyorlashga xizmat qiladigan axborot tizimlarining mavjudligini nazarda tutadi[11]. Shu jihatdan, xorijiy tajriba asosida ishlab chiqilgan takliflar ushbu talablarni bank va sho‘balar o‘rtasidagi kundalik xizmat jarayonlarida amalga oshirish tartibini aniqlashtirishga qaratiladi.

Mazkur yondashuvni “Hamkorbank” guruhi misolida ko‘rib chiqish mumkin. Bankning 2025-yilgi hisobotida guruh tarkibida lizing, sug‘urta va depozitariy korxonalari qayd etilgan. Konsolidatsiyalashgan aktivlar 36 022,8 mlrd. so‘mni, kapital 7 164,4 mlrd. so‘mni, sof foyda 1 786,8 mlrd so‘mni tashkil etgan. Kredit bo‘yicha qaror qabul qilish vakolatlari bir nechta boshqaruv darajasi o‘rtasida taqsimlangan[12]. Shu sababli takliflarni shakllantirishda mavjud vakolatlar taqsimotiga tayanib, bank va sho‘balarning qo‘shma xizmatlardagi vazifalari, axborot almashinuvi hamda hisobdorligini aniqlashtirish muhim. Ushbu jarayonlarning amalda qanday tashkil etilganini batafsil baholash uchun qo‘shimcha ichki ma’lumotlar talab etiladi.

Italiya, Fransiya va Germaniya tajribasida ajratilgan boshqaruv mexanizmlari hamda ularni O‘zbekiston bank guruhlari faoliyatiga moslashtirish yo‘nalishlari 1-jadvalda umumlashtirilgan.

1-jadval.

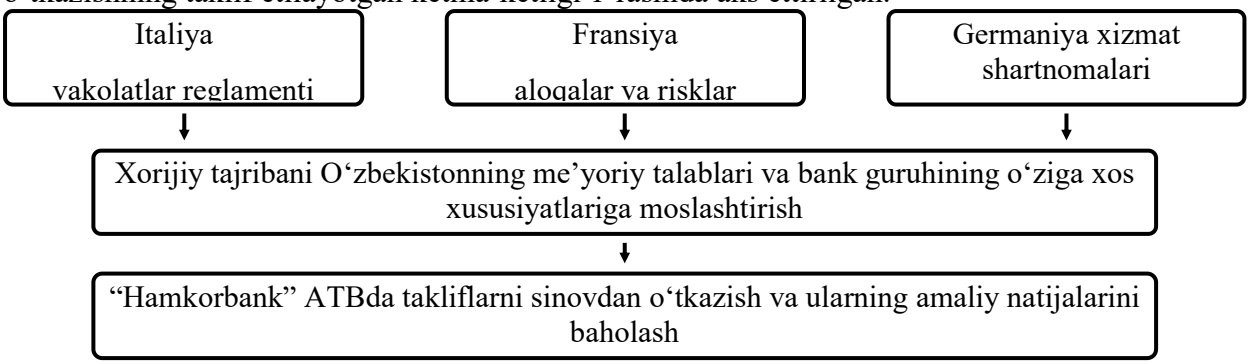
Davlatlar tajribasi va O‘zbekistonga moslashtirish yo‘nalishlari

Davlat	Boshqaruv mexanizmi	O‘zbekistonga moslashtirish

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Davlat	Boshqaruv mexanizmi	O‘zbekistonga moslashtirish
Italiya	Vakolatlar va axborot oqimlarini hujjatlashtirish	Guruhni muvofiqlashtirish reglamenti
Fransiya	Tarmoqlararo risklarni baholash	Moliyaviy va operatsion aloqalar reyestri
Germaniya	Mahalliy vakolat va umumiy ekspertiza	Bank va sho‘ba xizmat shartnomalari

Xorijiy tajribani O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish va “Hamkorbank” amaliyotida sinovdan o‘tkazishning taklif etilayotgan ketma-ketligi 1-rasmda aks ettirilgan.



1-rasm. Xorijiy tajribani O‘zbekistonga tatbiq etish yondashuvi

Rasmda Italiya tajribasidan vakolatlarni reglament asosida taqsimlash, Fransiya tajribasidan guruh ichidagi aloqalar va risklarni muvofiqlashtirish, Germaniya kooperativ banklari amaliyotidan xizmat shartnomalarini aniq belgilash yondashuvlari ajratib ko‘rsatilgan. Ushbu mexanizmlar O‘zbekistonning me’yoriy talablari, bank guruhining tarkibi va faoliyat xususiyatlariga moslashtiriladi. Keyingi bosqichda ular “Hamkorbank”ning tanlangan xizmat jarayonida sinovdan o‘tkaziladi. Sinovdan oldingi va keyingi ko‘rsatkichlarni taqqoslash orqali takliflarning xizmat ko‘rsatish muddati, xarajatlar va ijro sifatiga ta’siri baholanadi. Shu tariqa, chizma xorijiy tajribani tanlash, milliy sharoitga moslashtirish va amaliy natijalarini baholash o‘rtasidagi bog‘liqlikni ifodalaydi.

Italiya, Fransiya va Germaniya tajribasining qiyosiy tahlili O‘zbekistonda bank guruhlarini boshqarishni takomillashtirishning uchta yo‘nalishini ajratishga imkon berdi. Ular bosh bank va sho‘balar vakolatlarini aniqlashtirish, guruh ichidagi moliyaviy hamda operatsion bog‘liqliklarni kuzatish va qo‘shma xizmatlarni tashkil etish tartibini belgilashdan iborat. Ushbu yo‘nalishlar asosida O‘zbekiston bank guruhlari, jumladan, “Hamkorbank” faoliyatiga moslashtirish mumkin bo‘lgan quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

Birinchidan, Italiya tajribasi asosida bank guruhi faoliyatini muvofiqlashtirish reglamentini takomillashtirish taklif etiladi. Unda guruh strategiyasi, umumiy risk chegaralari va resurslar rejasini ko‘rib chiqishga mas’ul boshqaruv organlari aniq ko‘rsatilishi lozim. Sho‘balarning mahsulotlar bo‘yicha mustaqil qaror qabul qilish vakolatlari va hisobot taqdim etish muddatlari ham belgilanishi kerak. Guruh ichidagi moliyalashtirish, kafolatlar va umumiy xizmatlar haqidagi ma’lumotlarni nazorat organiga o‘zaro mos shakllarda taqdim etish hisobdorlikni ta’minlashga xizmat qiladi. Bu tartibni qo‘llashda guruh tarkibi, har bir yuridik shaxsning vakolatlari va faoliyatiga qo‘yiladigan talablar hisobga olinadi.

Ikkinchidan, Fransiya tajribasidan kelib chiqib, guruh ichidagi aloqalar reyestrini shakllantirish maqsadga muvofiq. Reyestrda o‘zaro qarzlar va kafolatlar, umumiy axborot tizimlari, xizmat

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

ko‘rsatuvchi tashkilotlar hamda xizmat uzilganda ularning o‘rnini bosish tartibi qayd etiladi. Ushbu ma’lumotlarning zarur qismini bank va sug‘urta faoliyatini nazorat qiluvchi vakolatli organlar o‘rtasida almashish tartibi ham aniqlashtirilishi mumkin. “Hamkorbank”da bu yondashuvni lizing yoki sug‘urta sho‘basi faoliyatidagi uzilishning bank xizmatlariga ta’sirini baholashdan boshlash mumkin. Bunday sinov guruhning qaysi xizmatlari bir-biriga bog‘langanini va muammo bir tashkilotdan boshqasiga qanday tarqalishi mumkinligini aniqlashga yordam beradi.

Uchinchidan, Germaniya kooperativ banklaridagi ixtisoslashuv tajribasi asosida bank va mahsulot yaratuvchi sho‘ba o‘rtasidagi xizmat shartnomalarini aniqlashtirish taklif etiladi. Shartnomalarda mijoz murojaatini yo‘naltirish muddati, zarur hujjatlar, xizmat sifati talablari, komissiya daromadlari va xarajatlarni taqsimlash tartibi belgilanadi. Bunda hududiy bank bo‘linmasi mijoz bilan aloqani olib boradi, sho‘ba esa mahsulotni ishlab chiqish va u bo‘yicha ekspertiza uchun javob beradi. Guruh tarkibidagi korxonalar va tashqi hamkorlar bilan tuziladigan shartnomalarda ularning huquqiy maqomi hamda vakolatlari hisobga olinadi. Vazifalarning shu tarzda taqsimlanishi har bir qo‘shma xizmat bo‘yicha mas’ul tashkilot va ijro muddatini aniq belgilashga imkon beradi.

Umuman olganda, Italiya tajribasi vakolatlarni hujjatlashtirishni, Fransiya tajribasi bank va sug‘urta risklarini birgalikda baholashni, Germaniya kooperativ segmenti mahalliy xizmat bilan umumiy mahsulot ekspertizasini uyg‘unlashtirishni ko‘rsatadi. O‘zbekistonda ushbu mexanizmlar milliy talablar va guruh xususiyatlariga moslashtirilishi kerak. “Hamkorbank”da reglament, aloqalar reyestri va xizmat shartnomalarini bog‘lash tatbiqning boshlang‘ich bosqichi bo‘la oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. OECD. OECD Glossary of Statistical Terms. Paris, OECD Publishing, 2008. P. 148, 247, 249, 579. DOI 10.1787/9789264055087-en.
2. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance principles for banks. Basel, BIS, 2015. P. 22-24.
3. Banca d’Italia. Disposizioni di vigilanza per le banche. Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013. 52° aggiornamento del 28 luglio 2026. Parte Prima. I.2.2, IV.3.33-IV.3.35.
4. Banca d’Italia. Banks and Financial Institutions: Branch Network. Reference period December 2025. 27.03.2026. P. 7.
5. Intesa Sanpaolo. Annual Report 2025. 2026. P. 155, 452, 611.
6. ACPR, Resolution Directorate. Coordinating banking and insurance resolution activities in the context of financial conglomerates. February 2026. P. 2–6.
7. Crédit Agricole Assurances. Solvency and Financial Condition Report 2025. 2026. P. 6-8, 12.
8. BVR. Performance of the local cooperative banks as at December 31, 2025. 10.03.2026. P. 1.
9. DZ BANK. Annual Report 2025. 2026. P. 10, 21-22.
10. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2025–2028-yillarda banklar faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish tizimini yanada takomillashtirishga qaratilgan Yo‘l xarita tasdiqlandi. 18.11.2025.
11. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Banklar va banklar guruhlarining tavakkalchiliklarni boshqarish tizimiga doir talablar to‘g‘risidagi nizom. Ro‘yxat raqami 3427, 18.04.2023. 40-41-bandlar. 26.10.2026 holatidagi tahrir.
12. JSCB Hamkorbank. Consolidated Financial Statements and Independent Auditor’s Report. 31 December 2025. 2026. P. 1-2, 5, 51.
13. Usmonov A.A. Tashkilot boshqaruvida samaradorlikka erishish: innovatsion yondashuvlar va zamonaviy usullar // Raqamli iqtisodiyot. 2025. №12. B. 1371-1381.
14. Usmonov A. Analysis of Factors Affecting the Effectiveness of Management Activities of Youth Organizations in Uzbekistan // Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development / ed. A.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.