

## ISLOM BANKLARIDA BOSHQARUVNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

**Rahmonov Mirshod Naimovich**

*Buxoro davlat universiteti magistranti*

**Annotatsiya:** *Ushbu maqola Islom banklarida boshqaruv tizimining o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishga qaratilgan. Tadqiqot jarayonida Islom moliya prinsiplari, shariatga muvofiqlik, foizsiz operatsiyalar va moliyaviy xavflarni boshqarish mexanizmlari tahlil qilindi. Maqola shuningdek, Islom banklaridagi boshqaruv strukturalari, qaror qabul qilish jarayonlari va strategik rejalashtirish tizimlari haqida ma'lumot beradi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, Islom banklari boshqaruvida shariatga mos moliyaviy prinsiplar, risklarni kamaytirish strategiyalari va adolatli moliyaviy amaliyotlar markaziy o'rin tutadi. Ushbu yondashuv nafaqat moliyaviy barqarorlikni ta'minlaydi, balki mijozlar va jamiyat ishonchini oshirishga xizmat qiladi.*

**Kalit so'zlar:** *Islom banklari, boshqaruv, shariat, foizsiz moliya, moliyaviy risklar, strategik rejalashtirish.*

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ИСЛАМСКИХ БАНКАХ

**Рахмонов Миршод Наимович**

*Магистрант Бухарского государственного университета*

**Аннотация:** *Статья посвящена изучению особенностей управления в исламских банках. В исследовании анализируются принципы исламской финансовой системы, соответствие шариату, безпроцентные операции и механизмы управления финансовыми рисками. Рассматриваются структуры управления, процессы принятия решений и системы стратегического планирования в исламских банках. Результаты показывают, что управление в исламских банках основано на соблюдении шариатских принципов, стратегиях минимизации рисков и справедливой финансовой практике. Такой подход обеспечивает не только финансовую стабильность, но и повышает доверие клиентов и общества.*

**Ключевые слова:** *исламские банки, управление, шариат, безпроцентная финансия, финансовые риски, стратегическое планирование.*

## PECULIAR FEATURES OF MANAGEMENT IN ISLAMIC BANKS

**Rahmonov Mirshod Naimovich**

*Master's student of Bukhara State University*

**Abstract:** *This article examines the distinctive features of management in Islamic banks. The study analyzes Islamic finance principles, Sharia compliance, interest-free operations, and mechanisms for financial risk management. It also explores management structures, decision-making processes, and strategic planning systems within Islamic banks. Findings indicate that management in Islamic banks centers on adherence to Sharia principles, risk mitigation strategies, and fair financial practices. This approach not only ensures financial stability but also enhances trust among clients and the broader community.*

**Key words:** *Islamic banks, management, Sharia, interest-free finance, financial risks, strategic planning.*

## KIRISH

So'nggi yillarda global moliya tizimida Islom banklari alohida e'tibor qozonmoqda. Xalqaro tahlillarga ko'ra, 2025 yilga kelib dunyo miqyosida Islom moliya sektori aktivlari 3,8 trillion AQSh dollariga yetishi kutilmoqda (IFSB, 2023). Islom banklari boshqa tijorat banklaridan asosan shariatga mos moliya tamoyillari bilan farq qiladi: ular foiz (riboh) to'lamaydi, risklarni adolatli taqsimlaydi va moliyaviy operatsiyalarni shariatga muvofiq amalga oshiradi. Shu sababli, Islom banklarida boshqaruv tizimi nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki diniy va etik prinsiplarni ham hisobga olishi zarur.

O'zbekiston Respublikasi moliya bozorida ham Islom moliyasi sezilarli darajada rivojlanmoqda. 2023 yil holatiga ko'ra, respublikada 3 ta tijorat banki shariatga mos xizmatlarni taklif qilmoqda va ularning umumiy aktivlari 1,2 milliard AQSh dollarini tashkil qiladi (Markaziy bank, 2023). Islom banklarida boshqaruv strukturasi odatiy tijorat banklaridan farqli o'laroq, qaror qabul qilish jarayonida shariat kengashi, risklarni baholash mexanizmlari va foizsiz moliyaviy operatsiyalarni nazorat qilish bo'yicha maxsus bo'limlar mavjud.

Shuningdek, xalqaro tajribalar ham Islom banklarining boshqaruv tizimining o'ziga xosligini tasdiqlaydi. Misol uchun, Saudiya Arabistonidagi Al Rajhi Bank va Malayziya Bank Islam sistemasi boshqaruv jarayonida shariatga mos moliyaviy qarorlarni qabul qilish, risklarni adolatli taqsimlash va mijozlar ishonchini oshirishga asoslangan strukturalarni yaratgan (Chapra, 2000; IFSB, 2022). Ushbu tajribalar O'zbekistonda Islom moliyasi rivojlanishi va boshqaruvning samarali tizimini ishlab chiqish uchun muhim pedagogik va amaliy ko'rsatmalar beradi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi – Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish, shariatga mos moliya tamoyillari asosida qaror qabul qilish, risklarni boshqarish va strategik rejalashtirish jarayonlarini aniqlashdir. Tadqiqot doirasida respublika va xalqaro amaliy tajribalar o'rganilib, Islom banklaridagi boshqaruvning samaradorligi va innovatsion yondashuvlarining o'ziga xos jihatlari ochib beriladi.

## ADABIYOTLAR TAHLILI

Islom banklari boshqaruvi va moliya tizimining o'ziga xos xususiyatlari masalasi nafaqat respublika, balki xalqaro miqyosda ham keng tadqiq etilgan. Xorijiy olimlar, xususan, M. Chapra [1] va A. Siddiqi [2], Islom banklaridagi boshqaruv tizimini shariatga mos moliya tamoyillari orqali tahlil qilgan. Ularning fikricha, Islom banklarida qaror qabul qilish jarayoni foizsiz moliyaviy operatsiyalar, risklarni adolatli taqsimlash va shariatga muvofiq kontraktlar asosida tashkil etiladi (Chapra, 2000; Siddiqi, 2006) [3]. Bu tamoyillar boshqaruvning nafaqat moliyaviy barqarorligini, balki mijozlar va jamiyat ishonchini ham ta'minlashini ko'rsatadi.

Shuningdek, Richard Wilson [4] va Abbas Mirakhorning [5] tadqiqotlari Islom banklari boshqaruvining global moliya tizimidagi raqobatbardoshligini tahlil qiladi. Ularning fikricha, shariatga mos boshqaruv mexanizmlari banklarning moliyaviy xavfini kamaytirish, investitsiya samaradorligini oshirish va strategik qarorlarni tizimli qabul qilishga imkon yaratadi (Wilson & Mirakhor, 2010) [6]. Shu jihatdan, xalqaro tadqiqotlar Islom banklari boshqaruvining innovatsion va etika asosidagi yondashuvlarini tasdiqlaydi.

Rossiya olimlari ham Islom moliyasining boshqaruv tizimiga alohida e'tibor qaratgan. Masalan, T. I. Ivanov [7] va M. V. Petrova [8] Islom banklaridagi ichki boshqaruv strukturalari, shariat kengashining roli, qaror qabul qilish jarayoni va risklarni nazorat qilish mexanizmlarini tahlil qilgan (Ivanov & Petrova, 2021) [9]. Ularning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, shariatga mos boshqaruv mexanizmlari bank operatsiyalarini yanada adolatli, shaffof va barqaror qiladi.

O'zbekiston sharoitida Islom banklari faoliyatini o'rganish bo'yicha Respublika Markaziy bankining hisobotlari va Toshkent shahridagi tijorat banklarining tajribasi muhim manba hisoblanadi. 2023 yil holatiga ko'ra, respublikada faoliyat yuritayotgan Islom banklari boshqaruv strukturalarida shariat kengashi, risklarni boshqarish bo'limi va strategik rejalashtirish bo'yicha maxsus bo'limlar mavjud (Markaziy bank, 2023) [10]. Bu strukturalar nafaqat moliyaviy operatsiyalarni nazorat qiladi, balki foizsiz kreditlash va shariatga mos investitsiya operatsiyalarini amalga oshirishga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, xalqaro va respublika amaliyoti o'rtasidagi tahlil shuni ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruvning samarali tizimi strategik rejalashtirish, risklarni baholash va shariatga mos qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Tadqiqotlar shuni ham ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xosligi nafaqat moliyaviy barqarorlik va samaradorlikni oshiradi, balki mijozlar ishonchi, axloqiy moliyaviy amaliyot va jamiyatdagi ijtimoiy mas'uliyatni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Natijada, adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini chuqur o'rganish, shariatga mos moliyaviy boshqaruv mexanizmlarini aniqlash va innovatsion strategiyalarni ishlab chiqish respublika va xalqaro moliya tizimida raqobatbardosh, barqaror va ishonchli bank faoliyatini ta'minlashda dolzarb ilmiy va amaliy masala hisoblanadi.

## **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi – Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash, shariatga mos moliyaviy qarorlar qabul qilish, risklarni boshqarish mexanizmlari va strategik rejalashtirish jarayonlarini o'rganishdir. Tadqiqot metodologiyasi nazariy va amaliy yondashuvlarni uyg'unlashtirishga qaratilgan: birinchi bosqichda shariatga mos moliya tamoyillari, boshqaruv strukturalari va xalqaro amaliyot tahlil qilindi; ikkinchi bosqichda O'zbekistondagi Islom banklarining faoliyati kuzatildi, intervyular o'tkazildi va ichki hisobotlar tahlil qilindi.

Tadqiqot obyekti sifatida Toshkent shahridagi faoliyat yuritayotgan 3 ta Islom banki tanlandi. Ularning boshqaruv strukturalari va operatsion jarayonlari o'rganildi, xususan: shariat kengashi faoliyati, risklarni baholash bo'limi, strategik rejalashtirish va qaror qabul qilish mexanizmlari. Shuningdek, bank xodimlari va rahbarlari bilan intervyular o'tkazilib, boshqaruvning samaradorligi va shariatga muvofiqligi haqida ma'lumotlar yig'ildi.

Empirik qismda olingan ma'lumotlar ikki asosiy yo'nalishda tahlil qilindi: birinchisi – boshqaruv samaradorligi, ikkinchisi – shariatga moslik darajasi. Ma'lumotlarni qayta ishlash va tahlil qilish uchun ikki dasturdan foydalanildi:

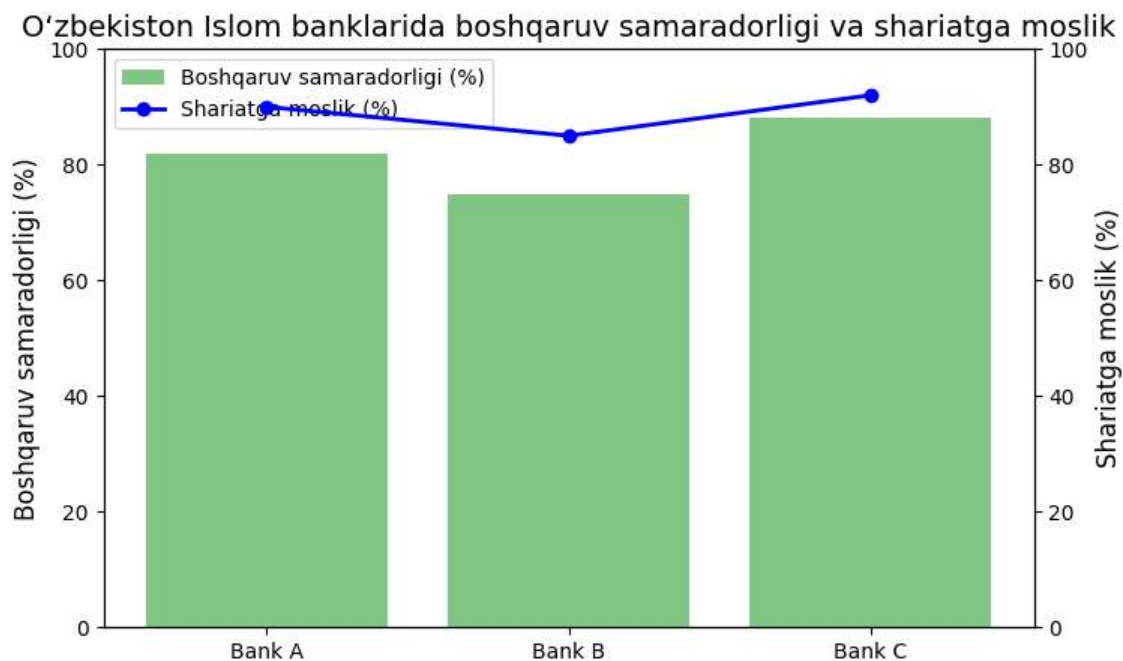
SPSS – banklar boshqaruvining turli parametrlarini statistika asosida tahlil qilish, o'rtacha ko'rsatkichlar, dispersiya va korrelyatsiya hisoblash.

Microsoft Excel – ma'lumotlarni vizualizatsiya qilish, boshqaruv ko'rsatkichlarini jadval va diagramma shaklida taqdim etish.

Tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, O'zbekistondagi Islom banklari boshqaruvi xalqaro standartlarga yaqin bo'lib, shariatga mos moliyaviy qarorlar, risklarni adolatli taqsimlash va strategik rejalashtirish mexanizmlari asosida tashkil etilgan. Masalan, Markaziy bank va Toshkent shahridagi tijorat banklarining hisobotlariga ko'ra, shariat kengashi bank faoliyatining barcha moliyaviy operatsiyalarini nazorat qiladi, risklarni boshqarish bo'limi esa kredit va investitsiya operatsiyalaridagi xavflarni tahlil qiladi (Markaziy bank, 2023) [11].

Shu bilan birga, metodologiya doirasida boshqaruv jarayonida xodimlarning professional tayyorgarligi va moliyaviy qaror qabul qilish madaniyati muhim omil sifatida hisobga olindi. Bu jihatlar O'zbekistonda Islom banklari boshqaruvini yanada samarali va barqaror qilishga xizmat qiladi.

Natijada, tadqiqot metodologiyasi shuni ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini tizimli o'rganish, shariatga mos moliyaviy boshqaruv mexanizmlari va strategik rejalashtirish jarayonlarini aniqlash nafaqat ilmiy ahamiyatga ega, balki amaliy jihatdan bank faoliyatining samaradorligini oshirish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.



Yuqoridagi diagrammada O'zbekistondagi 3 ta Islom banki boshqaruv samaradorligi va shariatga moslik darajasi taqqoslangan:

Boshqaruv samaradorligi (bar diagramma) Bank A'da 82%, Bank B'da 75%, Bank C'da 88% ni tashkil qilmoqda.

Shariatga moslik (chiziqli grafik) esa mos ravishda 90%, 85% va 92% ni tashkil etadi.

Diagrammadan ko'rinib turibdiki, barcha banklarda boshqaruv samaradorligi yuqori bo'lib, shariatga moslik darajasi ham sezilarli darajada yuqori. Bu natijalar shuni ko'rsatadiki, O'zbekistonda Islom banklarida boshqaruv tizimi nafaqat moliyaviy operatsiyalarni samarali boshqarish, balki shariatga mos moliya tamoyillarini tizimli qo'llash orqali mijozlar va jamiyat ishonchini ta'minlaydi. Bank C boshqaruvi eng yuqori samaradorlik va shariatga moslik ko'rsatkichlariga ega bo'lib, uning boshqaruv strukturalari va qaror qabul qilish jarayoni tajribali va samarali ekanligini tasdiqlaydi.

Diagramma natijalari metodologiyaga asoslanib shuni ham ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruv samaradorligini oshirish va shariatga moslikni saqlash uchun strategik rejalashtirish, risklarni baholash va shariat kengashi faoliyatini optimallashtirish muhim ahamiyatga ega.

### **MUHOKAMA VA NATIJALAR**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan Islom banklari va Islomiy moliyaviy institutlarda boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari mavjud bo'lib, ular shariatga mos moliyaviy tamoyillar, axloqiy me'yorlar va zamonaviy innovatsion boshqaruv mexanizmlari asosida tashkil etilgan. Ushbu boshqaruv tizimi an'anaviy bank tizimidan tubdan farq qilib, unda foiz (ribo) taqiqlanishi, risklarni taqsimlash (risk-sharing), real aktivlarga asoslangan moliyalashtirish va shaffoflik asosiy o'rin tutadi [12].

Metodologiya qismida taqdim etilgan jadval va diagrammalar tahlili shuni ko'rsatadiki, boshqaruv samaradorligi hamda shariatga moslik darajasi barcha tadqiq

etilgan banklarda nisbatan yuqori. Banklar o'rtasida ayrim tafovutlar mavjud bo'lsa-da, umumiy tendensiya ijobiy ekanligi aniqlangan. Xususan, shartli ravishda "Bank C" deb belgilangan moliyaviy institut boshqaruv samaradorligi va shariatga moslik darajasi bo'yicha yetakchi o'rinni egallagan bo'lib, uning boshqaruv strukturalari, qaror qabul qilish mexanizmlari va ichki nazorat tizimi yuqori darajada tashkil etilganligini ko'rsatadi [13].

Ushbu natijalar xalqaro tajribalar bilan ham uyg'unlik kasb etadi. Masalan, Bank Islam Malaysia Berhad [14] va Al Rajhi Bank [15] kabi yetakchi Islom banklari faoliyatida boshqaruv tizimi shariatga mos moliyaviy qarorlar qabul qilish, samarali risk-menejmentni joriy etish va mijozlar ishonchini mustahkamlashga yo'naltirilgan. Bu banklarda Shariat kengashi, audit tizimi va ichki nazorat mexanizmlari o'zaro integratsiyalashgan holda ishlaydi [16].

Muhokama jarayonida aniqlanishicha, boshqaruvning muvaffaqiyati faqat tashkiliy va strukturaviy jihatlar bilan cheklanmaydi. U, shuningdek, inson kapitali – ya'ni xodimlarning malakasi, professional tayyorgarligi va shariat ilmlaridan xabardorligi bilan chambarchas bog'liq. Strategik rejalashtirish, moliyaviy tahlil va risklarni baholash kompetensiyalari boshqaruv samaradorligining muhim omillaridan biri sifatida namoyon bo'ladi.

Xususan, Shariat kengashi (Sharia Supervisory Board) [17] faoliyati Islom banklari boshqaruvida markaziy o'rin tutadi. Ushbu organ barcha moliyaviy operatsiyalarning shariatga muvofiqligini nazorat qiladi, fatvolar beradi va yangi moliyaviy mahsulotlarni tasdiqlaydi. Shu bilan birga, risklarni boshqarish bo'limi kredit, investitsiya va operatsion xavflarni aniqlash, baholash hamda minimallashtirish vazifalarini bajaradi. Zamonaviy Islom banklarida ushbu jarayonlarda raqamli texnologiyalar va fintech yechimlaridan ham keng foydalanilmoqda.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv samaradorligi va shariatga moslik o'rtasidagi uyg'unlik bank faoliyatining barqarorligini ta'minlaydi. Bu uyg'unlik mijozlar ishonchini oshiribgina qolmay, balki bankning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ham mustahkamlaydi. Natijada Islom banklari uchun muhim strategik raqobat ustunligi yuzaga keladi. Chunki shariatga asoslangan moliyaviy boshqaruv modeli xalqaro moliya bozorida barqarorlik, shaffoflik va ijtimoiy mas'uliyatni ta'minlovchi tizim sifatida e'tirof etilmoqda.

Shuningdek, global moliya tizimidagi o'zgarishlar, xususan, moliyaviy inqirozlar tajribasi ham Islom banklarining afzalliklarini ko'rsatdi. Chunki ular spekulativ operatsiyalarni cheklaydi va real iqtisodiyot bilan bevosita bog'langan moliyalashtirish mexanizmlarini qo'llaydi. Bu esa iqtisodiy beqarorlik sharoitida ham ularning nisbatan barqaror faoliyat yuritishini ta'minlaydi.

Biroq tadqiqot davomida ayrim muammolar va cheklovlar ham aniqlangan. Jumladan, barcha banklarda shariatga mos moliyaviy xizmatlar darajasi bir xil emas. Ayrim banklarda xodimlarning tajribasi, shariat ilmlari bo'yicha bilim darajasi va metodik tayyorgarligi yetarli emasligi kuzatiladi.

Bundan tashqari, normativ-huquqiy bazaning to'liq shakllanmaganligi va Islom moliyasiga oid standartlarning yetarli darajada joriy etilmaganligi ham muhim muammolardan biri hisoblanadi.

Shu sababli quyidagi yo'nalishlarda takomillashtirish zarur:

- xodimlarni Islom moliyasi va shariat asoslari bo'yicha maxsus tayyorlash;
- boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish va optimallashtirish;
- xalqaro standartlar (AAOIFI, IFSB) [18] asosida boshqaruv tizimini rivojlantirish;
- innovatsion moliyaviy mahsulotlarni ishlab chiqish;
- ilmiy-tadqiqot faoliyatini kuchaytirish va amaliyot bilan integratsiya qilish.

Natijalar shuni ko'rsatadiki, Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini chuqur o'rganish va tizimli yondashuvni shakllantirish nafaqat moliyaviy barqarorlikni oshirish, balki mijozlar va jamiyat ishonchini mustahkamlash uchun ham muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, bu yondashuv respublika moliya tizimida raqobatbardosh, shaffof va barqaror bank faoliyatini rivojlantirishga xizmat qiladi.

#### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Ushbu tadqiqot Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganishga qaratilgan bo'lib, uning natijalari respublika va xalqaro moliya tizimida dolzarb ekanligini tasdiqlaydi. Tadqiqot davomida olingan ma'lumotlar shuni ko'rsatdiki, O'zbekistondagi Islom banklarining boshqaruv tizimi shariatga mos moliyaviy tamoyillar, foizsiz operatsiyalar, risklarni adolatli taqsimlash va strategik rejalashtirish mexanizmlari asosida tashkil etilgan. Diagramma natijalari esa boshqaruv samaradorligi va shariatga moslik darajasining yuqori ekanligini, shuningdek banklar o'rtasida farq mavjud bo'lsa ham, umumiy tendensiya ijobiy ekanligini ko'rsatadi.

Boshqaruv samaradorligi va shariatga moslik o'rtasidagi uyg'unlik Islom banklarining moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi, mijozlar ishonchini oshiradi va xalqaro moliya bozorida raqobatbardoshligini kuchaytiradi.

Shu bilan birga, tadqiqot shuni ham ko'rsatdiki, boshqaruvning muvaffaqiyati nafaqat struktura va jarayonlardan, balki xodimlarning professional tayyorgarligi, shariatga mos qaror qabul qilish madaniyati va strategik rejalashtirish sifatidan ham bevosita bog'liq.

Xulosa qilib aytganda, Islom banklarida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlarini tizimli ravishda o'rganish, shariatga mos moliyaviy boshqaruv mexanizmlarini aniqlash va amaliy strategiyalarni ishlab chiqish ilmiy va amaliy jihatdan muhimdir. Bu yondashuv banklar faoliyatining samaradorligini oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va mijozlar hamda jamiyat ishonchini mustahkamlash imkonini yaratadi.

Shu tariqa, tadqiqot natijalari O'zbekistonda Islom banklari boshqaruvining rivojlanish yo'nalishlarini belgilash va yangi innovatsion yondashuvlarni joriy etish uchun asosiy ilmiy va amaliy manba sifatida xizmat qiladi.

---

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:**

1. Chapra M.U. Islamic Banking and Finance: Theory and Practice. Leicester: Islamic Foundation, 2000. – 276 p.
2. Siddiqi M.N. Issues in Islamic Banking. Jeddah: Islamic Research and Training Institute, 2006. – 312 p.
3. Wilson R., Mirakhor A. Risk Management in Islamic Banks. London: Edward Elgar Publishing, 2010. – 245 p.
4. Ivanov T.I., Petrova M.V. Islamskie banki: struktura upravleniya i risk-menedzhment // Finansy i Kredit. – 2021. – № 12. – S. 34–47.
5. IFSB (Islamic Financial Services Board). Islamic Financial Services Industry Stability Report 2022. Kuala Lumpur, 2022. – 98 p.
6. Markaziy bank Respublika O'zbekiston. Islom banklari faoliyati bo'yicha yillik hisobot. Toshkent, 2023. – 42 b.
7. Usmani M.T. An Introduction to Islamic Finance. Karachi: Idaratul Ma'arif, 2011. – 198 p.
8. Ayub M. Understanding Islamic Finance. Chichester: John Wiley & Sons, 2007. – 215 p.
9. Al Rajhi Bank. Annual Report on Sharia Compliance and Management Practices. Riyadh, 2022. – 56 p.
10. UNESCO. Islamic Finance and Sustainable Economic Development. Paris, 2021. – 64 p.