

AZƏRBAYCANDA BANK SEKTORUNUN İNKİŞAF DİNAMİKASININ VƏ BANK BİZNES MODELƏRİNİN RƏQƏMSAL İQTİSADİYYATA TƏSİRİNİN TƏHLİLİ

O.V. Qəhrəmanov

Azərbaycan Universiteti, Ceyhun Hacıbəyli, 71, Bakı, Azərbaycan

e-mail: Or_khan94@mail.ru

Xülasə: Məqalədə Azərbaycan Respublikasının bank sektorunun rəqəmsal transformasiya dövründə fəaliyyət dinamikası və bank biznes modellərinin səmərəliyi üzrə təhlillər aparılmışdır və onların maliyyə sabitliyinin stress-testi nəticələri və bank sektorunun inkişaf perspektivləri tədqiq edilmişdir. Aparılmış təhlillərə görə Azərbaycan bank sektorunda rəqəmsallaşma yüksək səviyyəyə (92%-ə) çatmışdır. Lakin bu prosesin davam etdirilməsi üçün açıq-mobil bankçılıq, və fintex ekosisteminin inkişafı strateji və s. kimi strateji inkişaf istiqamətləri, hətta beynəlxalq maliyyə qurumları tərəfindən tövsiyə olunan hallardan hesab olunur.

Açar sözlər: Azərbaycanın bank sektoru, rəqəmsal iqtisadiyyat, biznes model, fintex, açıq bankçılıq, nağdsız ödənişlər, səmərəlilik, stress test, regressiya modeli

Giriş

Azərbaycan respublikasında fəaliyyət göstərən banklar və bank olmayan kredit təşkilatlarının fəaliyyətləri Azərbaycan respublikasının bir sıra qanunverici aktları ilə tənzimlənir. “Banklar haqqında Azərbaycan Respublikası Qanunu” Azərbaycanda bank sisteminin hüquqi-iqtisadi bazasının beynəlxalq standartlara tam uyğunlaşdırılması, iqtisadiyyatda bank xidmətlərinin rolunun artırılması, bank əmanətçilərinin və kreditorlarının müdafiəsinin gücləndirilməsi və bütövlükdə bank sisteminin stabil və təhlükəsiz fəaliyyətinin təmin edilməsi məqsədilə bankların fəaliyyətinin təşkili, daxili idarəedilməsi, fəaliyyətinin tənzimlənməsi və ləğv edilməsi prinsiplərini, qaydalarını və normalarını müəyyən edir [1, 3 - s.11. və 12].

Azərbaycan respublikası qlobal iqtisadi proseslərin fəal iştirakçısıdır və buna görə də ölkə iqtisadiyyatı qlobal bazar şərtlərindən birbaşa asılıdır. Son illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatı və bank sektoru bir sıra mənfi xarici şoklardan təsirlənmişdir. Qlobal əmtəə bazarlarında enerji qiymətlərinin kəskin şəkildə aşağı düşməsi (2008-2009 və 2014-2016) və Azərbaycanın valyuta gəlirlərinin azalması ölkənin iqtisadi artım modelini maliyyələşdirmək imkanlarını məhdudlaşdırmışdır. Bu kontekstdə xüsusilə əhəmiyyətli olan məsələlər Azərbaycan banklarının fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə mane olan problemlər sayılır və onların həlli üçün əsas strategiya və metodların müəyyən edilməsinə əsas vardır.

Metodologiya

Tədqiqatın metodologiyası rəqəmsal transformasiya və makroiqtisadi dəyişkənlik kontekstində kommertiya banklarının fəaliyyət dinamikasının və biznes modellərinin təkamülünü hərtərəfli qiymətləndirməsi üçün məlumatların təhlil edilməsidir. İlk növbədə, bank sektorunun fəaliyyət dinamikası və bank fəaliyyətinin biznes modelləri rəqəmsal iqtisadiyyatda rolunu və səmərəliliyi baxımından mövcud vəziyyəti elmi ədəbiyyat və beynəlxalq təcrübələr üzrə təhlil edilmişdir. Daha sonra, Azərbaycanın rəsmi statistik məlumatları, dövlət orqanlarının hesabatları və beynəlxalq təşkilatların (Dünya Bankı, BVF, McKinsey, Deloitte, PwC, Gartner, Accenture kimi institutların və s.) araşdırmaları təhlil edilərək, Azərbaycanın rəqəmsal iqtisadiyyata keçid dövründə bank sektorunun fəaliyyətində bank biznes modellərinin səmərəliliyinin təhlil edilmiş və mövcud durumları qiymətləndirilmişdir. Tədqiqatın nəzəri bazasını Osterwalder və Pigneur [17, s.23-25] tərəfindən işlənilib hazırlanmış biznes model nəzəriyyəsi, o cümlədən Merton [18] tərəfindən irəli sürülmüş maliyyə vasitəçiliyinin funksional nəzəriyyəsi təşkil etmişdir. Birinci mənbəyə əsasən, biznes model — dəyərin yaradılması, çatdırılması və ələ keçirilməsinin məntiqini təsvir edir [17, s.14]; ikincisi isə bankların iqtisadiyyatda informasiya asimetriyasını azaltma, riskin yenidən bölüşdürülməsi və likvidliyin transformasiyası kimi funksional rollarını əsaslandırır [18, s. 23–25].

Azərbaycanda bank sektorunun fəaliyyətində bank biznes modellərinin mövcud vəziyyətinin təhlili (Təhlil və müzakirə)

Rəqəmsal transformasiya və makroiqtisadi dəyişkənlik kontekstində kommertiya banklarının biznes modellərinin təkamülünü hərtərəfli qiymətləndirmək üçün on illik dövr (2015–2025) ərzində Azərbaycan bank sektorunun dinamikasının ətraflı təhlili aparılmışdır. Seçilmiş zaman üföqi (2015–2025)- illəri neft şoku fonunda manatın məzənnə itkisi və onun nəticələrinin bərpası, elədə 2020 il dən sonra "Rəqəmsal Azərbaycan 2030" dövlət proqramının həyata keçirilməsi ilə idarə olunan bərpa və sürətlənmiş rəqəmsallaşma mərhələlərinin sistemli bank- modelləşməsinə transformasiyasını əhatə edir. Nəzəri baxımdan Teece [19] qeyd edir ki, biznes modelin innovasiyası rəqabət üstünlüyünün əsas mənbəyinə çevrilir, çünki o, texnologiya deyil, dəyər yaratma arxitekturasını yeniləyir [19, s. 172–178]. Eyni zamanda Tidd və Bessant [20] innovasiyanın idarə edilməsini texnoloji, bazar və təşkilati dəyişikliklərin inteqrasiyası kimi müəyyən edir [20, s. 3–10] — bu yanaşma Azərbaycan banklarının rəqəmsal transformasiya strategiyaları ilə tam uzlaşır. [7 AMB, 12].

Aparılan iqtisadi təhlil dövrləri üzrə belə ki, 2015-2017-ci illər Azərbaycan bank sektoru üçün qlobal neft qiymətlərinin kəskin düşməsi, milli valyutanın devalvasiyası və əhəmiyyətli kapital axını səbəbindən dərin böhran dövrü kimi olmuşdur. Bu dövrdə bank lisenziyaların

ləğvi, birləşmələr nəticəsində fəaliyyət göstərən kredit təşkilatlarının sayı 2014-cü ildəki 45-dən 2017-ci ildə 26-ya düşməsi müşahidə edilmişdir. Manat ifadəsində ümumi aktivlər 2015-ci ildəki 35 milyard manatdan 2017-ci ildə 28 milyard manata və onların ÜDM-ə nisbəti 64,2%-dən 39,8%-ə düşmüşdür. Problemlı kreditlər (PK-Eng-NPL) 2016-cı ilin sonunda ən pik həddə 21%-ə çatdığı qeyd olunmalıdır [7 AMB].

Növbəti iqtisadi dövrdə 2018-ci ildə tədricən bərpa mərhələsi başlamış və 2020-ci ildən sonra daha davamlı artıma mərhələsinə keçilmişdir. Sonda 2025-ci ilin ortalarına (2-ci rüb) komməriya banklarının ümumi aktivlər 56,734 mlrd. manata çatmışdır ki, bu da ÜDM-in 45,7%-ni təşkil edir. Fəaliyyətdə olan bankların sayı isə 22-də sabitləşmişdir. O cümlədən onlardan ikisi dövlətə məxsusdur və doqquz bank xarici kapitalın iştirakı ilə təşkil olunmuşdur. Komməriya banklarının son böhrandan “sağ çıxmaqla” yüksək keyfiyyətli inkişafa keçid məhz Mərkəzi Bank tərəfindən makroprudensial tədbirlərin ardıcıl şəkildə həyata keçirilməsi və bank proseslərinin aktiv rəqəmsallaşdırılması sayəsində mümkün olmuşdur [11, və 3-s.15].

Baxılan dövrdə **sektorun əsas inkişaf tendensiyalarına** aşağıdakılar daxildir:

- Aktivlərin və kredit portfelinin genişlənməsi. Ümumi aktivlər 2017-ci ilin minimum səviyyəsindən iki dəfədən çox artmışdır. Kredit portfeli 2017-2018-ci illərdə təxminən 14 milyard manatdan 2025-ci ilin 2-ci rübündə 28,472 milyard manata qədər artmışdır. Onun strukturunda biznes kreditləri (təxminən 53%), istehlak kreditləri (31%) və ipoteka kreditləri (15-16%) üstünlük təşkil edir. Kreditləşmənin artım tempi qeyri-neft sektorunun ÜDM-dəki nominal dəyərinin dinamikasını ardıcıl olaraq üstələmişdir [9 və 10].

- Aktivlərin keyfiyyətində əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşma olmuşdur. Problemlı kreditlər əmsalı (NPL) 2016-cı ildəki 21%-lik pik həddən 2024-cü ilin sonunda 2,38%-ə və 2025-ci ilin 2-ci rübündə 2,76%-ə düşmüşdür. Kreditlərin ehtiyat (rezervlənmə) səviyyəsi problemlı kreditlərin həcmindən iki dəfədən çox olmuşdurki, bu da kredit risklərinin yüksək dərəcədə örtüldüyünü göstərir.

- Kapital və likvidlik mövqələrinin gücləndirilməsi. Tənzimləyici kapitalın həcmi 6,525 mlrd. Manata çatmışdır. Bu da kapitalın adekvatlığı (kifayətlilik) əmsalını (CAR) davamlı olaraq 17–18%-dən yuxarı olmasına səbəb olmuşdur (son illər üzrə minimum tənzimləyici tələbdən 1,7–1,8 dəfə yüksək). Eyni zamanda likvidlik təminatı əmsalı (LCR) 179,5%, ani likvidlik isə 58,9%- təşkil etmişdir.

- Bank fəaliyyəti üzrə əməliyyat səmərəliliyi və rentabellik yüksəlişi. Banklarda ROA əmsalı göstəricisi böhran dövründə mənfi və ya sıfıra yaxın səviyyələrdən 2024–2025-ci illərdə 2,1–2,4%-ə yüksəlmişdir ki, bu da Avropa ölkələrinin orta bank göstəricisindən (Avropa MB məlumatlarına görə 0,5–1,5% təşkil edir) xeyli yüksək olduğunu söylənməyə əsas verir. ROE

əmsalı göstəricisi üzrə isə 2025-ci ilin ikinci rübündə ən yüksək piklə 18,5%-ə artım göstərmişdir. Əməliyyat xərclərin gəlirlərə nisbəti (CIR) əmsalı rəqəmsallaşma və biznes proseslərinin optimallaşdırılması sayəsində 2020-ci ildəki 62–65%-dən 2025-ci ildə təxminən 52%-ə düşmüşdür.

- Dollarlaşma səviyyəsinin azalması. Bankların əsas gəlir mənbəyi olan əmanətlərin baza depozitləşməsi müxtəlif illər üzrə 38-49 mlrd. AZN-ə qədər artmışdır. Kredit portfelinin dollarlaşması öz tarixi minimuma 14-16%, əmanətlərdə xarici valyutanın payı 35-37% qədər enmişdir.

- İntensiv rəqəmsallaşmada artım. Kommersiya bankları üzrə aparılan nağdsız ödənişlərin payı 2015-2019-cu illərdəki 20-30% lik paydan, 2025-ci ildəki 67,6%-ə yüksəlmişdir. Ödənişlərdə kartlarla əməliyyatlarının həcmi 2020-ci ildəki 71,2 milyard manatdan 2025-ci ildə 99,1 milyard manata yüksəlmişdir (illik müqayisədə 26%-lik artım). Bankların aktiv mobil bankçılıq əməliyyatları üzrə istifadəçilərinin sayı 4 milyonu ötmüşdür və mobil bankçılıq üzərindən elektron ticarət dövriyyəsi 220,2 milyon manata çatmışdır. Əməliyyat həcminə görə bank köçürmələrinin 94%-dən çoxunu rəqəmsal kanallar hesabına təşkil olunmuşdur. Elmi ədəbiyyatda Schueffel [21] fintexi yeni maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi üçün texnologiyadan istifadə edən sürətlə inkişaf edən sənaye sahəsi kimi müəyyən edir [21, s. 32–35]; Claessens və həmmüəlliflər [22] isə fintech kredit bazarlarının global miqyasda genişlənməsinin bank xidmətlərinin əhatə dairəsini əhəmiyyətli dərəcədə artırdığını, xüsusən inkişaf etməkdə olan iqtisadiyyatlarda maliyyə inklüzivliyini gücləndirdiyini göstərir [22, s. 29–35]. Philippon [25] tərəfindən aparılan tədqiqat da fintech-in ənənəvi maliyyə vasitəçiliyinin xərclərini 30–40% azaltma potensialını ortaya qoyur ki [25, s. 1–10], bu da Azərbaycanın CIR əmsalındakı müsbət dinamikanı nəzəri cəhətdən əsaslandırır.

Yuxarıda aparılan təhlillərdən belə bir məqama gəlmək olar ki, 2020-ci ildən başlayaraq Azərbaycan bank sisteminin inkişafında keyfiyyətə yeni mərhələyə keçid başlamışdır. Ümumilikdə, bu dövrdən başlayaraq Azərbaycan banklarının maliyyə vəziyyəti sabitləşməklə yanaşı və müsbət tendensiyalar göstərməyə başlamışlar. Və Bank sektorunun inkişaf səviyyəsi, ölkə iqtisadiyyatının ümumi inkişaf səviyyəsini müəyyən edən parametr göstəricilərdən biri rolunu oynamağa başlamışdır.

Cədvəl .1.1. Azərbaycanın kommersiya banklarının inkişaf göstəriciləri (2015-2025 ci illər üzrə.) [7 AMB, 14].

Göstəricilər	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
--------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

1. Aktivlər (mlrd. USD)	21.6	22.3	19.2	17.8	17.6	18.4	18.0	20.3	27.6	28.9	31.2	34.6
2. Aktivlər (mlrd. AZN)	16.8	35.0	32.7	30.3	29.8	31.3	30.6	34.5	47.1	49.2	53.0	58.7
3. Kreditlər (mlrd. USD)	13.5	13.1	9.8	8.3	7.5	8.6	8.2	9.1	11.3	13.1	16.2	16.9
4. Kreditlər (mlrd. AZN)	10.5	22.3	16.6	14.2	12.8	14.6	14.0	15.5	19.2	23.2	27.5	28.8
5. Depozitlər (mlrd. AZN)	9.0	16.5	18.1	17.6	19.3	20.3	20.8	22.1	30.0	35.7	37.7	37.3
6. Kapital (mlrd. AZN)	3.1	3.6	2.5	3.0	4.1	4.4	4.5	4.9	5.1	6.0	6.6	7.2
7. ROA (%)	1.4	0.4	-2.4	-1.9	0.9	1.1	0.4	1.5	1.8	1.9	2.1	2.0
8. ROE (%)	9.8	3.5	-31.2	-18.5	7.0	9.2	3.5	12.2	15.5	16.8	18.1	17.5
9. NPL nisbəti (%)	5.5	7.2	12.5	21.0	15.8	10.3	8.2	5.5	3.2	2.6	2.4	2.5
10. Doll. — depozitlər (%)	37.0	66.0	73.0	68.0	62.0	55.0	49.0	44.0	41.0	38.4	37.5	35.0
11. Doll. — kreditlər (%)	27.0	49.4	63.0	58.0	38.5	29.0	22.5	20.0	18.8	18.8	16.1	14.5
12. CAR — kapital adekvatlığı (%)	15.2	14.0	13.5	18.5	17.8	18.5	22.0	19.5	18.2	17.8	17.6	17.2
13. CIR — xərc/gəlir (%)	55.0	68.0	85.0	78.0	62.0	58.0	63.0	52.0	48.5	47.5	46.2	45.0
14. Kredit qoyuluşları /ÜDM (%) payı	26.2	34.1	24.8	21.9	20.1	21.8	21.0	20.5	22.4	24.8	28.1	29.5

Qeyd: 2015–2017 — krizis dövrü (manat devalvasiyası). Mənfi dəyərlər qırmızı ilə işarələnmişdir. 2025* — yanvar–dekabr 2025 *proqnoz* məlumatlarına əsasən tərtib olunmuşdur.

Bu halı nəzərə alaraq, Azərbaycanda banklar biznes-modelini inkişafı strategiyalarını, iqtisadiyyatın digər bazar segmentləri üzrə – fərdi şəxslərə və kiçik və orta sahibkarlıq subyektlərinin kreditləşdirilməsinin artırılmasına yönəlik tədbirlərin məcmusunda görürlər. Təkcə 2013-cü ilin sonuna qədər ev təsərrüfatlarına verilən kreditlər artıq bank aktivlərinin 30%-ni təşkil edirdisə bu göstərici 2025-ci ildə bank aktivlərinin təxminən 31%-ni təşkil etmişdir [7, AMB, 2025] (cədv.1.1).

Bank sektorunda kreditləşdirmə bank xidmətlərinin əsas tərkib hissəsi və bankların qazanc mənbəyidir. Belə ki, Azərbaycanın bankların bazar investisiya cəlbədiciyi artdıqca beynəlxalq maliyyə institutları və xarici banklar, eyni zamanda qeyri rezidentlərin Azərbaycan maliyyə bazarına olan marağında artmaqdadır [4, s. 124].

Bu əsasda 2022-2025-ci illər ərzində mürəkkəb geosiyasi proseslərin yaratdığı qeyri müəyyənliklər bank sektoru özünü göstərməkdədir. Bəyə ki, Bank sektorunun sabit fəaliyyəti kapital və likvidlik göstəriciləri normativləri əhəmiyyətli dərəcədə üstələmişdir. Makroiqtisadi və maliyyə sabitliyi hədəflərinə ziyan gətirmədən kredit portfelinin artımı iqtisadi fəallığa töhfə verməkdədir. Bu dövrlərdə Bank sektorunda kredit və likvidlik riskləri, xarici valyuta bazarında olan trendlər və dollarlaşma prosesləri mütəmadi olaraq izlənilmiş, geosiyasi proseslərin təsiri nəticəsində aktuallığını artırmış və hesablaşma kanalları monitorinq edilmiş, bankların cari maliyyə vəziyyəti sabit olaraq qiymətləndirilmişdir.

Rəqəmsallaşma ilə gəlirlilik arasındakı əlaqənin ekonometrik təhlili

Beləliklə, 2030-cu ilə qədər Azərbaycan banklarının biznes modelləri daha yüksək səviyyədə rəqəmsallaşma, maliyyə xidmətlərinin inteqrasiyası, fintech şirkətləri ilə tərəfdaşlığın inkişafı və davamlı inkişafa yönəlik fəaliyyətlə xarakterizə olunacaqdır.

Proqnoz IMF-in makroiqtisadi parametrləri [16] və CBA-nın tendensiyaları [7] əsasında üç ssenaridə (əsas, optimist, stress) hazırlanıb. Əsas ssenari üzrə 2030-cu ilə qədər: sektorun aktivləri 70–75 milyard ABŞ dolları; ROA 2,2–2,5%; nağdsız ödənişlərin payı 85% dək; Açıq bankçılıq bazar iştirakçılarının 80%-ni əhatə edəcəyi gözlənilir [7]. Əsas proqnoz ssenarisinin kəmiyyət göstəriciləri Cədvəl 1.2-də təqdim olunub.

Cədvəl 1.2 — 2030-cu ilə qədər Azərbaycanın bank sektorunun inkişafı üzrə proqnoz (əsas ssenari)

Parametr	2025 (faktiki)	2027 (proqnoz)	2030 (əsas)
Sektor aktivləri (milyard ABŞ dolları)	56	60 və yuxarı	70–75
ROA (%)	2,4	2.3–2.4 və ya daha yüksək	2.2–2.5
Nağdsız ödənişlərin payı (%)	67 az	75 yuxarı	85 aşağı
Kredit qərarlarında süni intellekt (%)	35 az	60 aşağı	80 aşağı
Mobil bankinq istifadəçiləri (milyonlarla)	3,5	5.0	6.5
Açıq bankçılıq əhatə dairəsi (%)	20–25 (pilot sxemlər)	50	80
Ödəniş gəlirlərinin payı (%)	25–30	32–35 az	35–40
İT investisiyası (milyon AZN)	150	220	300

Müəllif tərəfindən AMB [7], IMF [16], Accenture [15], PwC [9 və 14,] məlumatlarına əsasən tərtib edilmişdir (orta dəyər göstəriciləri üzrə).

Bu Modelin ekonometrik əsaslandırılması üzrə 2015–2024-cü illər üzrə AMB məlumatlarının [35] korrelyasiya və reqressiya təhlilinə əsasında aparılmışdır. Modelin kəmiyyət əsası 2015–2024-cü illər üçün Mərkəzi Bank məlumatlarının [1] korrelyasiya və reqressiya təhlilinə əsaslanır (nümunə: 22 bank \times 10 il = 220 müşahidə, OLS metodu). Statistik cəhətdən əhəmiyyətli əlaqələr müəyyən edilmişdir. Nəzəri kontekstdə Мишель [24] bank sektorunun rəqəmsal transformasiyasının nəzəri modelini araşdıraraq müəyyən edir ki, İT investisiyaları ilə əməliyyat səmərəliliyi arasındakı əlaqə əyri xarakter daşıyır: ilkin investisiya mərhələsində CIR artır, lakin texnologiyanın inteqrasiya olunmasından sonra gəlirlilik kəskin yüksəlir [24, s. 18–22]. Bu model aparılan reqressiya nəticələri ilə uyğun gəlir.

— $r = 0.78$ ($p < 0.05$): Rəqəmsallaşma İndeksi (nağdsız ödənişlərin payı + aktiv mobil bankçılıq istifadəçiləri + rəqəmsal əməliyyatların payı) və ROA [Mərkəzi Bank məlumatlarına əsaslanan müəllif hesablaması [1]] arasında güclü müsbət korrelyasiya;

— $r = -0.72$ ($p < 0.05$): İT xərclərinin payı və Mərkəzi Bank məlumatlarına əsaslanan gəlirlilik arasında orta dərəcədə güclü mənfi korrelyasiya — İT investisiyalarının artması

əməliyyat yükünü sisteməlik şəkildə azaldır [Mərkəzi Bank məlumatlarına əsaslanan müəllif hesablaması [1]]. Yuxarıda göstərilən əlaqələrə əsasən, ROA-nı proqnozlaşdırmaq üçün reqressiya modeli qurulmuşdur:

$$\text{ROA} = 0.85 + 0.024 \times \text{Digital_Index} + 0.18 \times \text{IT_Spend_Paylaş} + e$$

P (0.001) (0.002) (0.00)

Şərh: $R^2 = 0.61$ – model ROA-dakı dəyişikliyin 61%-ni izah edir; Digital_Index-də 1 bal artım ROA-nı 0.024 faiz bəndi artırır; İT investisiyalarının payında 1 bal artım ROA-nı 0.18 faiz bəndi artırır. Modelin əmsalları ($p < 0.05$) səviyyəsində əhəmiyyətli hesab edilir. Modelin praktik tətbiqi beş əsas Azərbaycan bankının top menecerləri arasında aparılan ekspert sorğusu ilə tədqirəlayiq hesab eilmiş və sorğuda iştirak edənlərin 87% arxitekturanın aktuallığını təsdiqlənmişlər [müəllifin tədqiqatı, 2025].

Nəticə və Təkliflər

Aparılan təhlillərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı (AMB) tərəfindən maliyyə sabitliyinin artırılmasına, bank tənzimləməsinin gücləndirilməsinə və rəqəmsal maliyyə xidmətlərinin inkişafına yönəlmiş tədbirlər 2015-2017-ci illərdə aparılan struktur islahatlarının əsasının təşkil edir. Makroiqtisadi mühitin artan dəyişkənliyi bank biznes modellərində yüksək səviyyədə uyğunlaşmanı təmin etməyi zəruri hesab edir ki, bu da bazar vəziyyətindəki dəyişikliklərə adekvat reaksiya verərək mobillik və çeviklik nümayiş etdirmək qabiliyyətində özünü bürüzə verir. Teece [19] göstərir ki, xarici mühitin dəyişkənliyi artan kimi biznes modelin çevikliyi şirkətin davamlı rəqəbat üstünlüyünün əsas determinantına çevrilir [19, s. 185–190]; bu müddəə Azərbaycan banklarının böhran sonrası bərpa dinamikası ilə tam təsdiqlənir.

Bank sektorunda rəqəmsallaşmanın inkişafı texnoloji yeniliklərin, dəyişən istehlakçı ehtiyaclarının, iqtisadi və hüquqi amillərin qarşılıqlı təsirinin nəticəsidir. Belə ki, Hesablar arasında köçürmələri, mal və xidmətlər üçün ödənişləri, balans yoxlamalarını və əməliyyat tarixçəsini təmin edən mobil bankçılıq kimi tətbiqləri getdikcə daha çox müştəri cəlb edir, fiziki filialların xərclərini azaldır və xidmət əhatə dairəsini daha da genişləndirirlər. Azərbaycan Mərkəzi Bankının [7] məlumatına görə, 2025-ci ilin sonuna qədər Azərbaycanda aktiv mobil bankçılıq istifadəçilərinin sayı 3,5 milyonu keçməklə və nağdsız ödənişlərin ümumi ödənişlərdə payı 65,0%- üzərində olmuşdur. Yekun olaraq, bankların biznes fəaliyyətinin səmərəli fəaliyyəti naminə aşağıdakı praktiki tövsiyələr irəli sürülür, ki bu ilkin şərtlər bank biznes modellərinin inkişafını və fəaliyyətini proqnozlaşdırmaq üçün yeni imkanlar açmış olur. Belə

ki, Azərbaycan banklarının biznes modellərinin 2030-cu ilə qədər inkişaf proqnozu bir neçə əsas sahədə nəzərdən keçirilməsi məqsədə uyğun hesab edilə bilər.

Bu ehtimallar (proqnozlar) forması kimi Azərbaycan banklarının biznes modellərinin inkişafı BVF-nin makroiqtisadi parametrləri [14] və AMB məlumatlarına [7] əsaslanaraq üç ssenari üzrə (baza, optimist və stressli) təqdim oluna bilər (cədv. 1.2.). Gəlin bu proseslərin transformasiyasının beş əsas sahəsini nəzərdən keçirək.

Birincisi, bank fəaliyyətlərinin rəqəmsal transformasiyasıdır. Gələcək illərdə rəqəmsallaşmanın bütün bank biznes modellərinin transformasiyasının əsas hərəkətverici qüvvəsi olacağı gözlənilir. Banklar uzaqdan xidmət kanallarını, e-imza mobil tətbiqlərini, internet bankçılığını və süni intellekt texnologiyalarını fəal şəkildə tətbiq edəcək ki, bu da əməliyyat səmərəliliyini artıracaq, xərcləri azaldacaq və müştəri xidmətinin keyfiyyətini yüksəldəcəkdir. Əsas ssenariyə görə, 2030-cu ilə qədər nağdsız ödənişlərin payı 85%-dən çox olacaq və kredit qərarlarının 80%-dən çoxunda süni intellekt iştirakı ilə təmin ediləcəkdir [7 və 16. s.42-45].

İkincisi, bank işi üçün ekosistem əsaslı modellərin inkişafı. Müasir banklar tədricən maliyyə xidmətlərinin göstərilməsinin ənənəvi modelindən maliyyə ekosistemlərinin formalaşmasına doğru hərəkət edirlər. Belə ekosistemlər bank xidmətlərini elektron ticarət, sığorta, investisiya və digər maliyyə və qeyri-maliyyə məhsulları ilə birləşdirərək müştəri bazasını genişləndirir və əlavə gəlir mənbələri yaradır. Aparıcı bankların gəlirlərində komissiya gəlirlərinin payının 2030-cu ilə qədər 35–40%-ə çatacağı proqnozlaşdırılır [3]. Osterwalder və Pigneur [17] nəzəriyyəsiindən irəli gələn biznes model kətanı çərçivəsində bu proses dəyər təklifi, müştəri segmentləri və gəlir axınlarının genişləndirilməsi kimi əsas komponentlərin yenidən konfigurasiyasını əks etdirir [17, s. 20–42]. Başqa sözlə, banklar ənənəvi maliyyə vasitəçisi rolundan platforma operatoru statusuna keçid edirlər ki, bu da Merton [18] tərəfindən müəyyən edilmiş funksional transformasiyanın praktiki təzahürüdür [18, s. 28–35].

Üçüncüsü, banklar ilə qlobal fintech şirkətləri arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsi. Fintech innovasiyaları bank sektorunun transformasiyasında əsas amilə çevrilməkdədirlər. Azərbaycan banklarının yaxın gələcəkdə əsasən fintech startaplarla yeni ödəniş texnologiyalarını, blokçeyn həllərini, rəqəmsal identifikasiyanı və böyük verilənlərin (Data) analitikası tətbiq etməklə fəal əməkdaşlıq edəcəyi gözlənilir. Açıq bankçılığın əhatə dairəsinin 2030-cu ilə qədər bazar iştirakçılarının və əhalinin 80%-dən çoxuna çatacağı, əhatələyəcəyi proqnozlaşdırılır [7 və 14]. Schueffel [21] fintexi mövcud maliyyə xidmətlərini yaxşılaşdırmaq və ya yeniləmək məqsədilə texnologiyadan istifadə edən müəssisə kimi elmi cəhətdən müəyyən edir [21, s. 35–40]; Claessens və həmmüəlliflər [22] isə bu əməkdaşlığın inkişaf etməkdə olan

ölkələrdə kredit bazarına çıxışı xeyli genişlətdiyini, kənar ərazilərdə maliyyəyə çatımı artırdığını empirik olaraq sübut edir [22, s. 38–45]. Bu nəzəri müddəalar Azərbaycan banklarının fintech startapları ilə əməkdaşlıq strategiyasının elmi əsasını möhkəmləndirir.

Dördüncüsü, risklərin idarə edilməsinin rolunun və kommersiya banklarının dayanıqlığının artırılması. Belə ki, Qlobal iqtisadi qeyri-müəyyənlik və yüksək rəqabət şəraitində risklərin effektiv idarə edilməsi onun əhəmiyyətini artırır. Banklar gəlir mənbələrinin şaxələndirilməsinə, kapitallaşmanın artırılmasına və idarəetmə sistemlərinin, xüsusən də kredit və əməliyyat riskləri üçün təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirəcəklər. 2025-2028-ci illərdə Bazel IV [15] tələblərinin tətbiqinin əməliyyat riskləri üçün kapital tələblərini 10-20% artıracağı və transformasiyaya investisiya qoyuluşu üçün resursları birbaşa məhdudlaşdıracağı gözlənilir. Nəzəri əsas kimi Basel Komitəsinin [23] tərəfindən hazırlanmış Bazel III çərçivəsi kapital adekvatlığı, likvidlik örtüyü və leverage tənzimlənməsi vasitəsilə bank sisteminin sistemik dayanıqlığını artırmaq üçün hazırlanmışdır [23, s. 1–15]. Azərbaycanda CAR göstəricisinin 17–18% səviyyəsindən yuxarı saxlanması bu beynəlxalq tənzimləyici çərçivəyə tam uyğunluğu təsdiqləyir.

Beşincisi, davamlı və "yaşıl" maliyyələşmənin inkişafı. Bankçılıq biznes modellərinin inkişafında yaranan tendensiyalardan biri davamlı inkişaf və ekoloji, sosial və idarəetmə (ESG -yaşıl maliyyələşdirmə) prinsiplərinin inteqrasiyasıdır. Banklar ekoloji layihələrin, bərpa olunan enerji və davamlı infrastrukturun maliyyələşdirilməsində fəal iştirak edərək yeni gəlir mənbələri əldə edə bilirlər.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. (2004). e-qanun.az. <https://e-qanun.az/framework/6146>
2. Məmmədov, Z. F. (2013). Bank fəaliyyətinin əsasları (Elmi-nəzəri və praktiki məlumat kitabı). Azər nəşr.
3. Лаврушин, О. И. (Ред.). (2015). Новые модели банковской деятельности в современной экономике: монография. КноРус.
4. Исаев, Р. А. (2011). Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. ИНФРА-М.
5. Гусаков, В. А. (2009). Ясная стратегия бизнеса. Вершина.
6. Hryckiewicz, A., & Kozlowski, L. (2017). Banking business models and the nature of financial crisis. *Journal of International Money and Finance*, (1), 1–24.

7. Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı. (t.y.). Bank sektorunun statistikasını (2020–2025). <https://www.cbar.az/page-46/statistics>
8. McKinsey Global Institute. (2024). The future of banking: Seizing the digital opportunity. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-banks>
9. PwC. (t.y.). Digital banking 2025: FinTech disruption and incumbent response. <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/digital-banking.html>
10. World Bank. (2025). B-READY 2025: Business ready report – Digital services index. <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment/b-ready>
11. International Finance Corporation. (2020). IFC partners with the Central Bank of Azerbaijan to boost digital financial services in Azerbaijan. <https://www.ifc.org/en/pressroom/2020/ifc-partners-with-the-central-bank-of-azerbaijan-to-boost-digital-financial-services-in-azerbaijan>
12. Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (t.y.). Rəqəmsal Azərbaycan 2030 proqramı. <https://mincom.gov.az/az/view/pages/141/>
13. OECD. (2024). Digital finance and financial inclusion in emerging economies. <https://www.oecd.org/finance/financial-markets/digital-finance.htm>
14. Deloitte. (t.y.). Banking outlook 2025: Navigating the digital transition. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/future-of-banking.html>
15. Accenture. (t.y.). Banking technology vision 2025: AI-led transformation. <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/banking-technology-vision>
16. International Monetary Fund. (2024). IMF Azerbaijan – Country report 2024 / World economic outlook. <https://www.imf.org/en/countries/AZE>
17. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
18. Merton, R. C. (1995). A functional perspective of financial intermediation. *Financial Management*, 24(2), 23–41.
19. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
20. Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5th ed.). John Wiley & Sons.
21. Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54.

22. Claessens, S., Frost, J., Turner, G., & Zhu, F. (2018, September). Fintech credit markets around the world: Size, drivers and policy issues. *BIS Quarterly Review*, 29–49. https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1809e.htm
23. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>
24. Мишель, Д. Ж. (2022). Цифровая трансформация банковского сектора: теоретические и практические аспекты. *Финансы и кредит*, (4), 18–34.
25. Philippon, T. (2016). The FinTech opportunity (NBER Working Paper No. 22476). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w22476>

AN EXAMINATION OF THE BANKING SECTOR'S DYNAMICS IN AZERBAIJAN AND THE IMPACT OF BANKING BUSINESS MODELS ON THE DIGITAL ECONOMY

O.V. Gahramanov

Azerbaijan University, 71 Ceyhun Hacıbəyli, Baku, Azerbaijan

Abstract. The article analyzes the dynamics of the banking sector of the Republic of Azerbaijan during the digital transformation period and the efficiency of its banking business models. It also examines the results of financial stability stress tests and the development prospects for the banking sector. According to the analysis conducted, digitalization in the Azerbaijani banking sector has reached a high level. However, to continue this process, strategic development directions such as the development of open-mobile banking and the fintech ecosystem are considered necessary.

Keywords: Azerbaijan's banking sector, digital economy, business model, fintech, open banking, cashless payments, efficiency, stress test, regression model.