



## TIJORAT BANKLARIDA BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA KPI TIZIMINING O'RNI (“HAMKORBANK” ATB MISOLIDA)

**Haydarova Shohista  
Shuhrat qizi**

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti tayanch  
doktoranturasiga talabgor*

**Annotatsiya.** Mazkur tezisda tijorat banklarida boshqaruv samaradorligini oshirishda asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari — KPI tizimidan foydalanish masalalari yoritilgan. Bank faoliyatini faqat foyda yoki aktivlar hajmi asosida baholash yetarli emasligi, moliyaviy, operatsion, risk, mijozlar va rivojlanish ko'rsatkichlarini yagona boshqaruv tizimida birlashtirish zarurligi asoslangan. “Hamkorkbank” ATBning 2025–2026-yillardagi amaliy ma'lumotlari asosida ayrim moliyaviy va operatsion ko'rsatkichlar tahlil qilinib, banklarda boshqaruv samaradorligini baholash uchun KPI tizimini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** tijorat banki, boshqaruv samaradorligi, KPI, bank boshqaruvi, operatsion samaradorlik, rentabellik, bank kapitali, kredit portfeli, raqamlashtirish.

### **Kirish**

Zamonaviy sharoitda tijorat banklari faoliyatining ko'lamini kengayishi, yangi moliyaviy xizmatlarning paydo bo'lishi va bank xizmatlarini raqamlashtirish jarayonlarining jadallashuvi bank boshqaruviga qo'yiladigan talablarni oshirmoqda. Tijorat bankining muvaffaqiyati faqat aktivlari yoki sof foydasining o'sishi bilan emas, balki mavjud moliyaviy, mehnat va texnologik resurslardan qay darajada samarali foydalanayotgani bilan ham belgilanadi.

Shu jihatdan banklarda boshqaruv samaradorligini doimiy ravishda baholab borish va rahbariyat faoliyatini aniq natijalar bilan bog'lash muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur vazifani amalga oshirishning zamonaviy vositalaridan biri Key Performance Indicators — KPI, ya'ni asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari tizimidir.

KPI tizimi bank faoliyatining maqsadlarini miqdoriy ko'rsatkichlarga aylantirish, ularning bajarilishini muntazam kuzatish hamda aniqlangan og'ishlar bo'yicha tezkor boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkonini beradi. Bunda KPI tizimi faqat xodimlarga bonus belgilash vositasi sifatida emas, balki bank strategiyasini amalga oshirish va boshqaruv natijadorligini nazorat qilish mexanizmi sifatida qaralishi lozim.

### **Asosiy qism**

Tijorat banklarida boshqaruv samaradorligini baholash murakkab jarayon hisoblanadi. Chunki bank faoliyatida moliyaviy natijalar bilan bir qatorda risklar,

likvidlik, kapital yetarliligi, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati, operatsion xarajatlar va raqamli xizmatlardan foydalanish darajasi ham muhim o'rin egallaydi.

Amaliyotda bank rahbariyatining faoliyati ko'pincha kredit portfeli, depozitlar, sof foyda yoki aktivlarning o'sishi kabi ko'rsatkichlar asosida baholanadi. Biroq bunday yondashuv ayrim hollarda boshqaruv samaradorligini to'liq ifodalaymaydi. Masalan, kredit portfelining yuqori sur'atlarda o'sishi ijobiy holat sifatida ko'rilishi mumkin. Ammo ushbu o'sish muammoli kreditlar, likvidlik risklari yoki resurslar qiymatining oshishi bilan birga yuz bersa, uning bank uchun iqtisodiy samarasi pasayishi mumkin.

Shu sababli banklar uchun KPIlarni bir nechta yo'nalishlar bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiq. Bunda quyidagi guruhlarini ajratish mumkin:

| KPI yo'nalishi           | Asosiy ko'rsatkichlar                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Moliyaviy natijalar      | sof foyda, ROA, ROE, sof foiz marjasi                                              |
| Resurslardan foydalanish | aktivlar o'sishi, depozitlar o'sishi, kredit/depozit nisbati                       |
| Operatsion samaradorlik  | Cost-to-Income Ratio, bir xodimga to'g'ri keladigan daromad, operatsion xarajatlar |
| Risklarni boshqarish     | NPL, kreditlar bo'yicha zaxiralar, kapital yetarliligi                             |
| Mijozlar                 | yangi mijozlar, faol mijozlar, mijozlarni ushlab qolish darajasi                   |
| Raqamli rivojlanish      | raqamli tranzaksiyalar ulushi, mobil bankingdan faol foydalanuvchilar              |
| Xodimlar                 | mehnat unumdorligi, malaka oshirish, KPI bajarilish darajasi                       |

Mazkur ko'rsatkichlarning o'zaro bog'liq holda qo'llanilishi bank faoliyatini kompleks baholash imkoniyatini yaratadi.

“Hamkorbank” ATBning ochiq moliyaviy hisobotlari asosida bank faoliyatining ayrim ko'rsatkichlari tahlil qilindi. 2025-yil 30-iyun holatiga bankning jami aktivlari 32,14 trln so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2026-yilning mos davrida ushbu ko'rsatkich 41,31 trln so'mga yetgan. Ya'ni jami aktivlar qariyb 28,6 foizga oshgan. Shu davrda brutto kredit va lizing operatsiyalari 20,84 trln so'mdan 29,48 trln so'mga ko'paygan yoki o'sish qariyb 41,5 foizni tashkil etgan.

Bankning xususiy kapitali ham sezilarli darajada o'sgan. 2025-yil 30-iyunda xususiy kapital 5,97 trln so'm bo'lgan bo'lsa, 2026-yilning shu davrida 7,67 trln so'mni tashkil qilgan. Ushbu holat bank aktivlari hajmining kengayishi kapital bazasining ko'payishi bilan birgalikda kechayotganini ko'rsatadi.

Biroq bank boshqaruvi samaradorligini baholashda faqat ushbu mutlaq ko'rsatkichlar bilan cheklanish maqsadga muvofiq emas. Masalan, 2025-yil birinchi yarim yilligida bankning sof foydasi 806,8 mlrd so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2026-yilning birinchi yarim yilligida 970,0 mlrd so'mga yetgan. Sof foyda 20,2 foizga oshgan. Shu bilan bir vaqtda jami operatsion xarajatlar 832,1 mlrd so'mdan 1 145,8 mlrd so'mga yoki 37,7 foizga oshgan.

Demak, sof foyda o'sayotgan bo'lsa-da, operatsion xarajatlarning o'sish sur'ati undan yuqori. Bu holat bank boshqaruvida xarajatlar samaradorligini alohida KPI sifatida nazorat qilish zarurligini ko'rsatadi.

Operatsion samaradorlikni baholash uchun Cost-to-Income Ratio (CIR) ko'rsatkichidan foydalanish mumkin. Mazkur ko'rsatkich bankning operatsion xarajatlari va operatsion daromadlari o'rtasidagi nisbatni ifodalaydi. "Hamkorbank" ATB ma'lumotlari asosida soddalashtirilgan hisob-kitoblarda ushbu ko'rsatkich 2025-yil birinchi yarim yilligida 45,8 foiz atrofida bo'lgan bo'lsa, 2026-yilning mos davrida 49,9 foizga yaqinlashgan. Bu operatsion xarajatlarning daromadlarga nisbatan tezroq o'sayotganini bildiradi.

Bunday vaziyatda rahbariyat uchun "operatsion xarajatlarni kamaytirish" kabi umumiy topshiriq yetarli bo'lmaydi. KPI tizimi qaysi xarajat turi va qaysi biznes-jarayon xarajatlarning o'sishiga ko'proq ta'sir ko'rsatayotganini aniqlash imkonini berishi zarur.

Masalan, 2026-yil birinchi yarim yilligida "Hamkorbank" ATBning bank xizmatchilariga ish haqi va boshqa xarajatlari 790,0 mlrd so'mni tashkil etgan. Ushbu miqdor jami operatsion xarajatlarning qariyb 69 foiziga teng. 2025-yilning mos davrida mazkur xarajatlar 569,0 mlrd so'mni tashkil etgan.

Shuning uchun bankda xodimlar sonini oddiy qisqartirish emas, balki mehnat unumdorligini o'ldaydigan KPIlarni joriy qilish samaraliroq hisoblanadi. Jumladan, bir xodimga to'g'ri keladigan daromad, bir xodimga to'g'ri keladigan faol mijozlar soni, kredit arizalarini ko'rib chiqish tezligi yoki bir xodim tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar soni kabi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

Banklarda KPI tizimini shakllantirishda yana bir muhim masala — ko'rsatkichlar o'rtasidagi muvozanatdir. Masalan, kredit bo'limi xodimining KPI ko'rsatkichi faqat berilgan kredit hajmiga bog'liq bo'lsa, xodim kredit portfelini imkon qadar tez ko'paytirishga intilishi mumkin. Natijada kelajakda muammoli kreditlarning oshishi ehtimoli yuzaga keladi.

Shuning uchun kreditlash faoliyati bo'yicha KPI tizimiga kredit hajmi bilan bir qatorda muammoli kreditlar ulushi, kreditlarning qaytarilish darajasi, kredit arizasini ko'rib chiqish vaqti va mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati ham kiritilishi kerak.

Tijorat banklarida KPIlarni quyidagi tamoyil asosida shakllantirishni taklif etish mumkin: Moliyaviy natija + operatsion samaradorlik + risk + mijoz + rivojlanish.

Ushbu yondashuv boshqaruvchilarni faqat qisqa muddatli moliyaviy natijalarni oshirishga emas, balki bankning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlashga rag'batlantiradi.

Banklarda KPI tizimini raqamli boshqaruv paneli — KPI-dashboard bilan birlashtirish ham maqsadga muvofiq. Mazkur dashboardda bank rahbariyati asosiy ko'rsatkichlarni real vaqtga yaqin rejimda kuzatib borishi mumkin.

Masalan, yashil zona — KPI reja doirasida; sariq zona — ko'rsatkich bo'yicha salbiy tendensiya yuzaga kelmoqda; qizil zona — belgilangan limit buzilgan va boshqaruv chorasi talab etiladi.

Bunday tizim bank rahbariyatiga muammoni choraklik yoki yillik hisobot tayyorlangandan keyin emas, uning dastlabki belgilari paydo bo'lgan davrdayoq aniqlash imkonini beradi.

### **Taklif va tavsiyalar**

Birinchidan, bank faoliyatini baholashda faqat moliyaviy ko'rsatkichlarga tayanishdan voz kechib, moliyaviy, operatsion, risk, mijozlar va rivojlanish KPIlarini o'z ichiga olgan yagona tizimni shakllantirish zarur.

Ikkinchidan, bankning strategik KPIlari kuzatuv kengashi va boshqaruv darajasidan boshlab departament, filial va xodim darajasigacha kaskadlanishi kerak. Bunda har bir quyi darajadagi KPI bankning umumiy strategik maqsadiga xizmat qilishi lozim.

Uchinchidan, xodimlarning moddiy rag'batlantirish tizimini faqat kredit, depozit yoki sotuv hajmiga emas, balki natija, risk, xizmat sifati va operatsion samaradorlik kombinatsiyasiga bog'lash maqsadga muvofiq.

To'rtinchidan, KPI ko'rsatkichlarini bankning moliyaviy, risk, CRM va operatsion axborot tizimlari bilan avtomatik integratsiya qilgan holda raqamli KPI-dashboards yaratish zarur.

Beshinchidan, KPI tizimida faqat yakuniy natija ko'rsatkichlari emas, balki muammolarni oldindan ko'rsatib beruvchi indikatorlardan ham foydalanish lozim. Masalan, kredit/depozit nisbati, kredit portfeli sifatining yomonlashuvi, operatsion xarajatlarning daromaddan tezroq o'sishi va mijozlarning raqamli kanallardan foydalanish darajasining pasayishi erta ogohlantirish ko'rsatkichlari sifatida qo'llanilishi mumkin.

### **Xulosa**

Tijorat banklarida boshqaruv samaradorligini oshirish bankning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Zamonaviy bank boshqaruvida faoliyat natijalarini faqat sof foyda, kreditlar yoki aktivlar hajmi bilan baholash yetarli emas.

"Hamkorbank" ATB ma'lumotlari tahlili bank faoliyati ko'lami, kreditlar, kapital va sof foyda hajmi o'sib borayotganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, ayrim davrlarda operatsion xarajatlarning daromad va sof foydaga nisbatan yuqoriroq sur'atlarda o'sishi boshqaruv samaradorligini kompleks baholash zarurligini ko'rsatmoqda.

Shu jihatdan, tijorat banklarida moliyaviy natija, operatsion samaradorlik, risk, mijozlar va rivojlanish ko'rsatkichlarini birlashtiruvchi KPI tizimini joriy etish maqsadga muvofiq. Ushbu tizim raqamli dashboard va erta ogohlantirish mexanizmlari bilan integratsiya qilinganda bank rahbariyatining qaror qabul qilish tezligi va sifati oshadi.

Natijada KPI tizimi tijorat banklarida xodimlarning faoliyatini baholash vositasidan kengroq mazmunga ega bo'lib, bank strategiyasini amalga oshirish, resurslardan samarali foydalanish, risklarni nazorat qilish va boshqaruv samaradorligini oshirishning zamonaviy mexanizmi sifatida xizmat qilishi mumkin.

### **Foydalanilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining 2019-yil 5-noyabrda O'RQ-580-son "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonuni.

2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1992.

3. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate Governance Principles for Banks. BIS, 2015.