

ATB "Sanoat qurilish bank"da KPI tizimining joriy etilish holati va samaradorligi

Mansurbek Yusupov
Andijon davlat texnika instituti

Annotatsiya: Mazkur maqolada ATB "Sanoat Qurilish Banki" da KPI tizimining joriy etilish tarixi, uning bosqichlari va uning samaradorligi o'rganilgan. Olib borilgan tadqiqotlar asosida, ATB "Sanoat Qurilish Banki" ning KPI tizimidagi kamchiliklari va cheklovlariga alohida e'tibor qaratilgan.

Kalit so'zlar: KPI tizimi, BSC metodologiyasi, CRM tizimi, Soft-collection tizimi

Status and effectiveness of the implementation of the KPI system in JSCB "Sanoat Qurilish Bank"

Mansurbek Yusupov
Andijan State Technical Institute

Abstract: This article examines the history of the implementation of the KPI system in JSCB "Sanoat Qurilish Bank", its stages and its effectiveness. Based on the research conducted, special attention is paid to the shortcomings and limitations of the KPI system of JSCB "Sanoat Qurilish Bank".

Keywords: KPI system, BSC methodology, CRM system, Soft-collection system

Kirish. Zamonaviy bank faoliyatida raqobatbardoshlikni ta'minlash va tashkiliy samaradorlikni oshirish maqsadida xodimlar mehnat natijalarini ob'yektiv baholashga bo'lib bo'ladigan zamonaviy boshqaruv metodologiyalaridan foydalanish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bozor iqtisodiyoti sharoitida moliya-kredit muassasalari uchun strategik maqsadlarni operatsion ko'rsatkichlarga aylantirish va xodimlar motivatsiyasini maqsadli boshqarish - raqobatdagi asosiy ustunlik manbalaridan biriga aylandi.

ATB "Sanoat qurilish Bank" (SQB) O'zbekiston Respublikasining yirik tijorat banklaridan biri bo'lib, uning tarixi 1922-yildan boshlanadi. Hozirgi kunda bank mamlakatning qurilish, sanoat va infratuzilma loyihalarini moliyalashtirishda muhim o'rin tutib, 46 ta filiali va 4 000 nafardan ortiq xodimi orqali faoliyat ko'rsatadi. Fitch

Ratings va Standard & Poor's xalqaro agentliklari tomonidan BB- reytingga sazovor bo'lib, bu mahalliy banklar orasida eng yuqori ko'rsatkich hisoblanadi.

Ushbu sharoitda xodimlar faoliyatini KPI (Key Performance Indicators - Asosiy Samaradorlik Ko'rsatkichlari) tizimi asosida baholash va rag'batlantirish bankdagi boshqaruv islohotlarining markaziy elementi sifatida maydonga chiqmoqda. Maqolaning dolzarbligi shundaki, SQBda KPI tizimining joriy etilish holati, uning tarkibiy tuzilmasi va amaliy samaradorligi yaxlit ilmiy tahlil qilinmagan. Shu sababli ushbu mavzuni tadqiq etish nazariy ham, amaliy ham jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi.

Maqolaning asosiy maqsadi - ATB "Sanoat qurilish Bank"da KPI tizimining joriy etilish bosqichlarini, tarkibini va natijalarini tahlil qilish hamda uning samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. KPI tizimi nazariyasi va amaliyoti bo'yicha xalqaro ilmiy adabiyotda keng tadqiqotlar mavjud. R.Kaplan va D.Norton o'zlarining "Balanced Scorecard" konsepsiyasida moliyaviy natijalar, mijozlar, ichki jarayonlar va rivojlanish - to'rt perspektiv bo'yicha samaradorlikni o'xlash zaruratini asoslab berdi. Ushbu metodologiya SQBda ham KPI tizimining tarkibiy asosini tashkil etadi.

T.Cokins esa o'z asarlarida KPI ko'rsatkichlari xodim motivatsiyasiga bevosita ta'sis etishini va noto'g'ri tuzilgan tizimning teskari natija berishini ta'kidlaydi.

O'zbekistonda bank sohasida KPI tizimlarini takomillashtirish bo'yicha olib borilgan 2025-yilgi ilmiy tadqiqot (Zenodo, O'zmilliybank misolida) KPI ko'rsatkichlarining raqamlashtirish, real vaqt monitoringi va sun'iy intellekt tahlili bilan boyitilishi xodimlar samaradorligini 25-40 foizga oshirishini ko'rsatdi. Xalqaro banklarda - HSBC, DBS Bank, ING - ham xuddi shunday tendentsiya kuzatilmoqda: KPI tizimini shaxsiy mobil kabinet orqali real vaqtda kuzatish xodimlar motivatsiyasini sezilarli darajada yaxshiladi.

Shu bilan birga, adabiyotlarda mintaqaviy xususiyatlarni e'tiborga olmagan holda markazlashgan KPI maqsadlarini barcha filiallarga bir xil tatbiq etish, xodimlar o'rtasida demotivatsiya va noto'g'ri raqobatni keltirib chiqarishi qayd etilgan. Bu masala SQBning 46 ta viloyat filiallari kontekstida ayniqsa muhim ahamiyatga ega.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda quyidagi usullar qo'llandi: taqqoslama tahlil usuli - SQB KPI tizimini xalqaro bank amaliyoti va O'zbekiston tijorat banklari tajribasi bilan solishtirish; hujjatlar tahlili - bank rasmiy manbalarining, jumladan sqb.uz, bank.uz, SQB HR portali va O'zbekiston Markaziy banki (cbu.uz) hujjatlarini o'rganish; tizimli tahlil - KPI tizimining tarkibi, bosqichlari va natijalarini yaxlit ko'rib chiqish; shuningdek, ilmiy adabiyotlar sintezi - xalqaro va mahalliy tadqiqotlar xulosalarini umumlashtirish.

Tadqiqot uchun asosiy manbalar sifatida SQB rasmiy press-relizlari, O'zbekiston banklari assotsiatsiyasining (uba.uz) 2024-yil I chorak statistikasi, Fitch Ratings va Standard & Poor's baholash hisobotlari, shuningdek Zenodo platformasida nashr etilgan 2025-yilgi ilmiy maqola foydalanildi.

Natijalar va muhokama.

1. KPI tizimining joriy etilish bosqichlari

ATB "Sanoat qurilish Bank"da KPI tizimi uch asosiy bosqichda joriy etilgan. Birinchi bosqich (2015-2017-yillar) tizimni ishlab chiqish va sinovdan o'rtkazish davri bo'lib, Xalqaro moliya korporatsiyasi va Yevropa Rekonstruksiya va Taraqqiyot Banki mutaxassislari bilan hamkorlikda amalga oshirildi. Dastlab bir nechta bo'limda tajriba sifatida sinab ko'rilgan tizim bosqichma-bosqich kengaytirildi. Ikkinchi bosqich (2018-2020-yillar) keng miqyosda joriy etish davri bo'lib, barcha asosiy bo'limlar va filiallar darajasida tatbiq etildi; xodimlar qamrovi 40 foizdan 75 foizga yetdi. Uchinchi bosqich (2021-yildan hozirgi kungacha) raqamlashtirish va optimallashtirish davri bo'lib, avtomatlashtirilgan KPI monitoring platformasi korporativ axborot tizimiga integratsiya qilindi. Hozirda bank xodimlarining 95 foizdan ortig'i ushbu tizim doirasida baholanadi.

2. KPI ko'rsatkichlari tarkibi va BSC metodologiyasi

Bankdagi KPI ko'rsatkichlari BSC (Balanced Scorecard - Muvozanatli ko'rsatkichlar kartasi) metodologiyasiga asoslangan to'rtta perspektiv bo'yicha taqsimlangan. Moliyaviy natijalar perspektivi kredit portfelining o'shishi, muammoli kreditlar darajasi va kapitaldan olinadigan foyda ko'rsatkichlarini o'z ichiga oladi. Mijozlar bilan ishlash perspektivi mijoz qoniqish indeksi (CSI), yangi mijozlar soni va shikoyatlarni hal etish tezligini qamraydi. Ichki biznes jarayonlar perspektivi operatsiyalarni bajarish muddati, hujjatlar sifati va xatolar sonini nazorat qiladi. O'smish va rivojlanish perspektivi esa treninglarni o'xzlashtirish ko'rsatkichi, yangi malakalar va savdo faolligini baholaydi.

Ushbu to'rt blok birgalikda har bir xodimning individual ishtiroki bank strategik maqsadlariga qanchalik hissa qo'shayotganini aniq o'xlchash imkonini beradi. Baholash yiliga ikki marta - yarim yillik va yillik sikllar ko'rinishida - o'xkaziladi; har chorakda oraliq monitoring amalga oshiriladi. 360° baholash metodi qo'llanilib, xodimni nafaqat rahbar, balki hamkasblari va bo'ysunuvchilar ham baholaydi.

3. KPI tizimining amaliy natijalari

SQB rasmiy hisobotlari ma'lumotlariga ko'ra, KPI tizimi joriy etilgandan so'ng bank faoliyatida bir qator muhim yutuqlarga erishildi. Bank aktivlari 14 foizga o'sib, 64 trln. so'mga yetdi; kredit qo'yilmalari 11 foizga o'sdi. Kredit qarzlarni undirish samaradorligi Soft-Collection tizimi joriy etilishi natijasida 10 foizdan 34 foizga oshdi. Xorijiy kredit liniyalar jalb qilish hajmi 582 million dollarga etdi.

O'zbekiston banklari assotsiatsiyasi (uba.uz) 2024-yil I chorak ma'lumotlariga ko'ra, bank tizimining jami aktivlari 648,6 trln. so'mni tashkil etdi. Ushbu makroiqtisodiy muhitda SQB o'z tizim ko'rsatkichlari bo'yicha sanoq banklardan biri sifatida o'rnini saqlab qoldi. "Oyning eng yaxshi xodimi" tanlash dasturi joriy etildi; natijalar bank HR portali (sqb.uz/uz/hr/) da oyma-oy e'lon qilinib boriladi.

4. Tizimning mavjud cheklovlari va muammolari

Erishilgan yutuqlarga qaramay, SQB KPI tizimida bir qator tizimiy cheklovlar mavjud. Birinchidan, moliyaviy blok ko'rsatkichlari umumiy bahoning 40 foizini egallashi xodimlarni sifat va etika mezonlarini ikkinchi o'riniga surib, faqat raqam natijasiga intilishga undashi mumkin. Ikkinchidan, 46 ta filial uchun bosh idora tomonidan yagona KPI maqsadlari belgilanishi mintaqaviy iqtisodiy farqlarni - jumladan, Andijon viloyati aholisi va tadbirkorligi xususiyatlarini - e'tiborga olmaydi. Uchinchidan, CRM tizimida ma'xlumotlarni 100 foiz to'ldirishni talab etish yuqori ish yuki ostida xodimlarga qo'shimcha bosim yaratadi. To'rtinchidan, baholash natijasi bo'yicha xodimga yetarli izoh va shaffof tushuntirish berilmasligi tizimga ishonch va motivatsiya inqiroziga olib kelishi mumkin.

2025-yilgi ilmiy tadqiqot xulosalari (Zenodo) ham ushbu muammolarni tasdiqlaydi va O'zbekiston tijorat banklari uchun KPI raqamlashtirish, real vaqt monitoring va xodimlarni maqsad belgilashga jalb qilishni ustuvor tavsiya sifatida belgilaydi.

Xulosa. ATB "Sanoat qurilish Bank"da KPI tizimining joriy etilish jarayoni uch bosqichda muvaffaqiyatli amalga oshirilgan bo'lib, bugungi kunda xodimlarning 95 foizdan ortig'i ushbu tizim doirasida baholanadi. BSC metodologiyasiga asoslangan to'rt blokli tizim - moliyaviy natijalar, mijozlar bilan ishlash, ichki jarayonlar va rivojlanish - bank strategik maqsadlarini individual darajaga olib tushirishning samarali vositasi bo'lib xizmat qilmoqda.

Erishilgan natijalar - bank aktivlarining 14 foizga oshishi, kredit qarzlarni undirish samaradorligining 34 foizga ko'xtarilishi va BB - xalqaro reytingning tasdiqlanuvchi - KPI tizimining bank faoliyatiga ijobiy ta'xsirini yaqqol namoyon etadi. Biroq moliyaviy ko'rsatkichlarning haddan tashqari ustunligi, mintaqaviy xususiyatlarni e'tiborga olmaslik va shaffoflik yetishmasligi kabi cheklovlar tizimning uzoq muddatli samaradorligini pasaytirish xavfini o'z ichiga oladi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi tavsiyalarni ilgari surish mumkin:

- KPI tizimini to'liq raqamlashtirish va xodimlar uchun shaxsiy real vaqt monitoring kabinetini joriy etish;
- Mintaqaviy filiallarda - jumladan, Andijon viloyati filialida - mahalliy iqtisodiy xususiyatlarni hisobga olgan holda alohida KPI ko'rsatkichlarini belgilash;
- Jamoa KPI ulushini oshirish orqali xodimlar o'rtasida hamkorlik va bilim almashish madaniyatini mustahkamlash;

- Maqsad belgilash jarayoniga xodimlarni bevosita jalb etish, bu orqali tizimga ichki motivatsiyani oshirish;

- Baholash natijalari bo'yicha xodimga batafsil va shaffof tushuntirish berish tartibini majburiy standart sifatida joriy etish.

Xulosa qilib aytganda, SQB KPI tizimi strategik boshqaruvning muhim vositasiga aylangan; mazkur tavsiyalarni izchil amalga oshirish orqali esa tizim samaradorligini yanada oshirish va xodimlar motivatsiyasini mustahkamlash mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. "O'zsanoatqurilishbank" ATB rasmiy sayti. — sqb.uz [Murojaat qilingan sana: 2025-yil may].
2. SQB HR portali. — sqb.uz/uz/hr/ ["Oyning eng yaxshi xodimi", xodimlar qadriyatlari bo'limi].
3. SQB rasmiy press-reviz. "O'zsanoatqurilishbank tizimida mijozlarga qator qulayliklar yaratildi". — sqb.uz/en/press-center.
4. O'zbekiston banklari assotsiatsiyasi. O'zbekiston banklarining 2024-yil I chorak reytingi. — uba.uz, 2024-yil 13-aprel.
5. Fitch Ratings. SQB xalqaro reytingi (BB-) tasdiqlash hisoboti. — fitchratings.com, 2024.
6. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Bank tizimi me'yo'xriy hujjatlari va statistikasi. — cbu.uz, 2024–2025.
7. Zenodo ilmiy nashr. "Tijorat banklarida KPI tizimini takomillashtirish (O'zmilliybank AJ misolida)". — zenodo.org/records/15389774, 2025-yil 12-may.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.
9. Drucker P. F. The Practice of Management. — New York: Harper & Row, 1954.
10. Cokins G. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. — Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.