



ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КРІ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

PhD Зуннунова Хулкар Мухторовна
Тошкент Кимё халқаро университети
ORCID: 0009-0000-9675-7865
xulka20201@gmail.com

Аннотация. Мақолада республикаимиз тиждорат банклари рентабеллигини оширишда КРІ тизимининг аҳамияти, КРІ тизимини қўллаш ва такомиллаштириш зарурати, КРІ тизимининг банкларнинг даромад келтирувчи активлари миқдорини ошириш ва муаммоли кредитларни камайишига таъсири ёритилган.

Калит сўзлар: банк рентабеллиги, ходимлар рентабеллиги, КРІ тизими, муаммоли кредитлар, банк капитали, иш ҳақи, устама, банк менежменти, операцион риск, банк стратегияси.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КРІ СИСТЕМЫ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

PhD Зуннунова Хулкар Мухторовна
Ташкентский международный университет Кимё

Аннотация. В статье описано значение системы КРІ в повышении рентабельности коммерческих банков нашей республики, причины ее возникновения, необходимость использования и совершенствования системы КРІ, влияние системы КРІ на увеличение объема приносящих доход активов банка и снижения проблемных кредитов.

Ключевые слова: рентабельность банка, рентабельность сотрудников, система КРІ, проблемные кредиты, капитал банка, заработная плата, бонус, менеджмент банка, операционный риск, банковская стратегия.

IMPROVEMENT OF KPI SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS

PhD Zunnunova Khulkar Mukhtorovna
Tashkent Kimyo International University

Abstract. The article describes the importance of the KPI system in increasing the profitability of commercial banks in our republic, the reasons for its emergence, the need to use and improve the KPI system, the impact of the KPI system on increasing the volume of income-generating assets of the bank and reducing problem loans.

Key words: bank profitability, employee profitability, KPI system, problematic loans, capital bank, salary, bonus, bank management, operational risk, banking strategy.

Кириш.

Жаҳон амалиётида КРІ тизимини банкларда ходимларни бошқариш соҳасида қўлланилиши ҳисобига 1 йилда 18%гача банкларни фойдасини оширишга, муаммоли активларини 15%га камайтиришга эришганликлари ушбу тизимнинг банк тизимида жорий этишни талаб қилишини исботламоқда. МДХ мамлакатларидан бири Россияда 2011 йилда биринчилардан бўлиб, КРІ тизимини ўз банкида жорий қилган банк Сбербанк ҳисобланиб, 2011 йил охирида 321 млрд.рубл фойда кўрган. 2023 йил якунларига кўра, Сбербанкнинг дивиденд тўловлари миқдори банк тизимидаги дивиденд тўловлари ичида энг юқори бўлиб, 752 млрд.рублни, соф фойдаси - 1,49 трл.рублни ташкил этди.

SuperJob портали тадқиқотига кўра, 2023 йилда одамлар ишдан барқарорлик ва башорат қила олишликни кутишган. Ўтган йилга нисбатан бу кўрсаткич 2 пунктга ошган. Иш натижаси олдиндан айтиб бўладиган ва тушунарли бўлиши учун ишни самарадорлигини баҳолашнинг аниқ мезонлари бўлиши керак. Шунинг учун аниқ баҳолаш мезонларига эга, КРІ тизимини жорий қилиш керак.

Ўзбекистонда тижорат банкларни трансформация қилиш, уларнинг активлари сифатини ошириш ва бозор тамойиллари асосида шакллантириш, уларнинг бозор қийматини ошириш орқали хорижий инвесторларга сотиш мамлакатимизнинг “Ўзбекистон-2030” стратегик дастурида белгиланган. Жумладан, «Мамлакатда инвестиция муҳитини янада яхшилаш ва унинг жозибадорлигини ошириш, келгуси беш йилда 120 миллиард АҚШ доллари, жумладан 70 миллиард доллар хорижий инвестицияларни жалб этиш чораларини кўриш» каби муҳим вазифаларининг қўйилиши банкларни трансформация қилиш, инвестицион жозибадорлигини ошириш бўйича муҳим вазифаларни белгилайди. Бундан ташқари аҳолининг йиллик даомадини йиллик 4000 АҚШ долларга етказиш белгиланганлиги банкларда КРІ тизимини жорий қилиниши орқали ходимларнинг рағбатлантириш ҳисобига ҳам эришилиши мумкин. Мазкур масалаларнинг ечимларини топиш, бугунги кунда молия-кредит соҳасида олиб борилаётган ислохотларнинг асосий масалаларидан бири бўлиб келмоқда. Бу эса, мазкур мақола мавзусининг долзарб эканлигини билдиради.

Адабиётлар шарҳи.

КРІ – бу банкларнинг менежерлари ва ходимлари фаолиятини белгиланган талаб даражасида олиб борилишини ёки белгиланган мақсадга эришишни назорат қилувчи, баҳоловчи самарадорлик ёки натижадорлик кўрсаткичи деб ҳам юритилади. Умуман КРІ - белгиланган мақсад бўйича “ўлчов мосламаси”. Аммо, мақсад билан боғлиқ бўлмаган кўрсаткичлар орқали КРІни аниқлаш мумкин эмас.

Инглиз тилида мазкур тушунчалар “самарадорлик кўрсаткичлари” (“performance indicators”), “энг муҳим натижадорлик кўрсаткичлари” (“key results indicators - КРІ”) ва “муваффақиятларнинг муҳим факторлари” (“critical success factors”) каби терминлар орқали ёритилади.

Ҳозирги кунда банклар ўзларида КРІ тизимини жорий қилишганда камида 17 та кўрсаткични инobatга олиши лозимлигини кўплаб хорижий банкларни менежерлари таъкидлашади. Бу кўрсаткичларга: тушум, харажатлар, операцион даромад, активларга нисбатан операцион харажатларнинг фоиздаги улуши, бошқарувдаги активлар, бошқарувдаги активларнинг белгиланган назорат кўрсаткичидан ошиши миқдори фоизда, активлар рентабеллиги, мижозларни сўров қилиш натижаларини баҳолаш, муаммони ёпишнинг ўртача муддати, янги ҳисобрақам очишдаги хатоликлар сони, етарли бўлмаган хужжатлар билан очилган ҳисобрақамлар миқдори, ҳисобрақамларнинг умумий хажми, банк ходимига тўғри келадиган банк бошқарувидаги активлар миқдори, бир ходимга тўғри келадиган операцион фойда миқдори, филиаллар бўйича сотув хажми, иш жараёнларини жорий этиш миқдори каби

кўрсаткичларни киради. Аслида КРІ тизимини жорий этишда банк ходимларини бошқарувини тўғри ташкил этиш катта аҳамиятга эга. Чунки тўғри танланган ходимлар ва тўғри бошқарадиган ходим банкни рентабеллигини ортириши билан бирга банкларда ходимлар ўртасидаги муҳитни ҳам яхшиланишига эришади.

КРІ тизимининг бир нечта камчиликлари ва афзалликлари мавжуд. Уларни қуйидаги жадвал орқали кўриб чиқамиз.

1-жадвал

КРІ тизимининг афзалликлари ва камчиликлари

АФЗАЛЛИКЛАРИ	КАМЧИЛИКЛАРИ
ШАФФОФЛИГИ	Универсал эмаслиги
АДОЛАТЛИЛИК	Кўп ресурс талаб этиши
АНИҚЛИЛИК	Нотўғри шакллантирилган кўрсаткичлар
ИСТИҚБОЛЛИК	Индивидуал ва гуруҳ кўрсаткичлари ўртасидаги низо
ҚАЙТА АЛОҚАНИНГ ҚЎЛЛАНИЛИШИ	

Жадвал маълумотлари асосида КРІни жорий қилишдаги афзаллик ва камчиликларни кўриб чиқдик. Аммо, КРІ тизими 40 йилдан ортиқ муддатда Ғарбий мамлакатларнинг банкларида, 15 йилдан ортиқ муддатда Россия амалиётида ўзининг самарадорлигини кўрсатиб келмоқда. Буни КРІ тизимини жорий этиш орқали банкларда тушум миқдорининг 10%дан ортиқ суммага ошиши мижозга йўналтирилган фаолиятни ташкил этиш ҳисобига, мижозлар кетиш ҳолатининг камайиши ва банкларнинг фойдасини 15 %гача кўтарилиш, харажатларнинг 10-20%га қисқариши, ходимларнинг мотивациясининг ортиши натижасида меҳнат унумдорлигининг ортиши, банк хизматларининг сифати ортиши натижасида рақобатбардошлик даражасининг ортиши, аниқ стратегик мақсадларни ишлаб чиқилиши каби амалий натижалар берганлигини кўришимиз мумкин.

Тадқиқот методологияси.

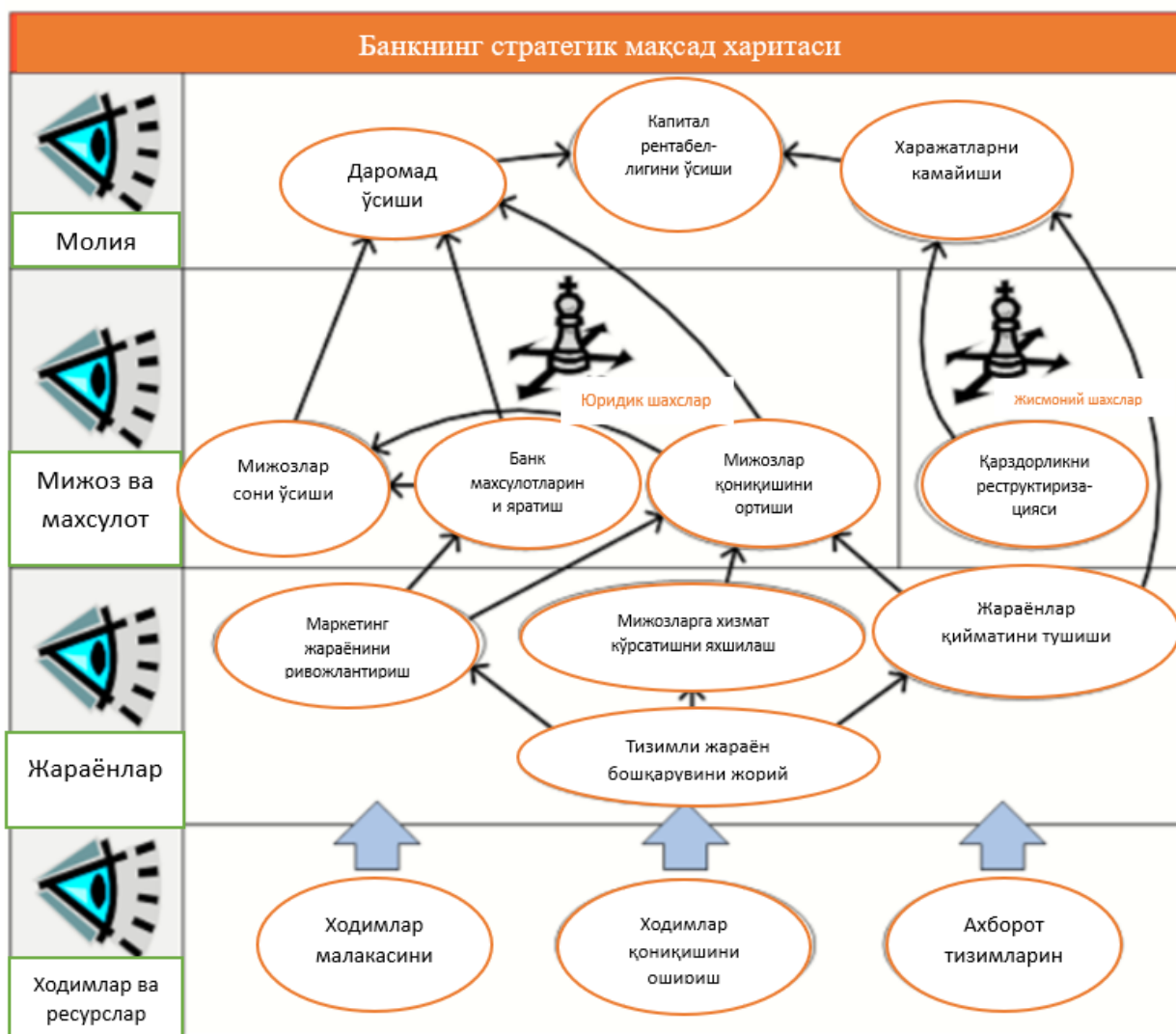
КРІ кўрсаткичларини тизимли ёндашув асосида ишлаб чиқиш ўз ичига 4 босқични қамраб олади:

1. Банкнинг стратегик ва асосий мақсадларини ишлаб чиқиш.
2. Банк тузилмавий бўлинмаларининг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш.
3. Асосий кўрсаткичларни назорати ва мониторингини ташкил этиш.
4. Маош ва КРІ тизими асосида устамаларни ҳисоблаш учун асосий кўрсаткичларни танлаш.

Банкнинг стратегик ва асосий мақсадларини ҳамда КРІни ишлаб чиқишда замонавий халқаро амалиётида қўлланилаётган ёндашувлардан бири BSC (Balanced Scorecard) баланслашган кўрсаткичлар тизими ҳисобланади. Бу ёндашувда банкнинг асосий кўрсаткичлари юқоридан пастга қараб ишлаб чиқилади, тизим баланслашган ва тўлиқ бўлади. Юқоридан пастга усулида банкнинг аввало, стратегик мақсадлари ва кўрсаткичлари ишлаб чиқилади кейин банкнинг бўлинмалари ва ходимлари кўрсаткичлари ишлаб чиқилади.

BSC (Balanced Scorecard) баланслашган кўрсаткичлар тизимида стратегик мақсадлар аниқ ва қисқа ишлаб чиқилиши лозим, чунки ҳар бир стратегик мақсадни аниқлаштирувчи бир ёки бир нечта кўрсаткичлардан фойдаланилади. Бунда стратегик мақсадлар аниқ муддатларга белгиланиши лозим. Стратегик мақсадларни назорати одатда йилда бир марта амалга оширилади.

Бу ёндашув асосида стратегик мақсадларни ишлаб чиқиш тартибини қуйидаги расм орқали кўриб чиқамиз.



1-расм. Банк стратегик харитасининг намунавий кўриниши¹³²

Расм маълумотларидан кўриниб турибдики, юқоридан пастга қараб банкнинг мақсадли молиявий кўрсаткичлари белгиланади. Ассосий мақсаддан пастга мижоз ва махсулот соҳасида мақсадлар белгиланади ва жараёнларни амалга ошириш орқали ходимларни бошқаришнинг самарали тизимига эришилади.

Айнан банкнинг стратегик асосий кўрсаткичлари асосида банк раҳбари акциядорлар олдида ҳисобот беради. Стратегик кўрсаткичларга мисол қуйидагилардир:

1. Молия:

- Капитал рентабеллигини ошириш: капитал рентабеллиги;
- Даромadni ошириш: умумий даромад;
- корпоратив бизнес бўйича даромад,
- чакана бизнес бўйича даромад,
- банклараро ва молия бозорида фаолиятдан шаклланган даромад;

- Харажатларни камайтириш: операцион харажатларнинг умумий даромаддаги улуши.

2. Мижозлар ва махсулотлар:

- Мижозлар сонини кўпайтириш: юридик шахс бўлган мижозлар сони.

¹³² Ковалев С. "Банкларда КРнинг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш. Ходимларни моддий рағбатлантириш орқали рискларни бошқариш" деб номланган мақоласи маълумотлари <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=89>

- Янги банк хизматларини яратиш:
- умумий даромадларда янги банк махсулотидан кўрган даромаднинг улуши,
- юридик шахс бўлган мижозларга таклиф этилаётган янги махсулотлар сони.

Стратегик асосий кўрсаткичлар аниқлангандан сўнг банк раҳбарияти ўртасида бу вазифалар ва уларнинг улушини тақсимлаш даркор. Вазифалар тақсимотини қуйидаги жадвал асосида кўриб чиқсак.

2-жадвал

Банкнинг стратегик кўрсаткичлари бўйича ҳисоб картаси намунаси¹³³

№	Стратегик кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Мақсадли муддат	Режалаштирилган мақсад	Бажарилишига масъул
1.	Молия				
	-капитал рентабеллиги	фоиз	2024 йил	25	Бошқарув раиси
	-умумий даромад	млрд сўм	2024 йил	1 200	Бошқарув раиси
	-операцион харажатларнинг умумий даромаддаги улуши	фоиз	2024 йил	44	Бошқарув раиси ўринбосари (молия ва ҳисоб бўйича)
2.	Мижоз ва махсулотлар				
	-юридик шахс мижозлари сони	минг та	31/12/2024		Бошқарув раиси ўринбосари (корпоратив бизнес бўйича)
	- умумий даромадларда янги банк махсулотидан кўрган даромаднинг улуши	фоиз	2024 йил	22	Бошқарув раиси ўринбосари (корпоратив бизнес бўйича)
	- юридик шахс бўлган мижозларга таклиф этилаётган янги махсулотлар сони	дона	2024 йил	40	Бошқарув раиси ўринбосари (корпоратив бизнес бўйича)

Жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, ҳар бир банк бошқаруви аъзоси ўз вазифасини олади ва шу вазифалар асосида ўзи раҳбарлик қилаётган бўлинмалар учун мақсадли кўрсаткичларни ишлаб чиқади. Бўлинмалар ўзларининг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш жараёнларида бошқа кўрсаткичлар ҳақида маълумотга тўлиқ эга бўлишлари лозим. Кўплаб банклар бўлинмаларининг асосий кўрсаткичларини ишлаб чиқишда уларни учта гуруҳга ажратади: натижавийлик, самарадорлик ва сифат. Халқаро амалиёт ушбу тақсимот энг оптимал ва кўрсаткичларга эришишни тўлиқ таъминлашини кўрсатди. Агар банкнинг бўлинмасини фаолияти фойда билан боғлиқ бўлса, даромад, фойда, жойлаштирилган маблағлар суммаси, сотилган махсулотлар инobatга олинади. Агар банк бўлинмаси бошқарув ва таъминловчи бўлинма бўлса, бўлимнинг самарадорлиги, бошқа бўлимларга хизмат кўрсатиш хажми, режа ва вазифаларни бажариш кўрсаткичлари асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади.

Халқаро амалиётда трансферт нарх шаклланишини йўлга қўйган банкларда таъминловчи яъни ташқи бозордан пул ишламайдиган бўлинмалар виртуал ҳисобрақамлари мавжуд ва бошқа банк бўлинмаларига хизмат кўрсатишларини шу виртуал ҳисобрақамда акс эттиришади. Бу ҳисобрақамда акс этган операциялар виртуал даромад ва фойдани ҳисоблайди ва банк бўлинмаси самарадорлиги баҳоланади. Ҳар

133 Муаллиф ишланмаси.

қандай банкдаги самарадорлик кўрсаткичларига таъсир этувчи омил бу харажатлардир шу сабабли харажатларни бюджетини олдиндан белгилаб қўйиш баъзан талаб этилади.

Ходимлар ўзлари билан бирга ишлаган ҳамкасблари томонидан доимий равишда баҳоланиб боради. Бу эса ўз навбатида уйғун иш муҳитини яратиш учун илғор тажрибани тарғиб қилиш, ёмон одатлардан халос бўлиш учун замин яратади.

3-жадвал

КРІ тизими мезонлари¹³⁴

№	Тури	КРІ	Улуши	Минимум	Максимум	Ҳисоб-китоб даври
1	Глобал	Соф фойда	30%	70%	120%	Ойлик
2.	Функционал	Молиявий кўрсаткичлар (Даромад, NPL, ROA, ROE, CIR....)	40%	70%	120%	Ойлик
		Бизнес жараён кўрсаткичлари (Collective, жорий вазифалар)	30%	90%	100%	Ойлик
3	Фидбэк тизими	Сифат кўрсаткичлари натижаси (иш сифати, жамоа бўлиб ишлаш, коммуникация, профессионал ривожланиш, лидерлик...)	20%	70%	120%	Ярим йиллик/ йиллик
КРІ жами интеграл йиғиндиси			115%			

Жадвал маълумотлари асосида банкда глобал ва функционал ёндашувлар асосидаги кўрсаткичлар ойлик мезонларни баҳолашга, фидбэк тизими ярим йиллик ёки йиллик кўрсаткичларни баҳолашга фойдаланилишини кўришимиз мумкин. Ҳар бир кўрсаткичларнинг максимал ва минимал мезонлари белгиланган. Жами КРІ жами интеграл йиғиндиси 115%ни ташкил этади.

КРІ бажарилиши <70% (Кутилгандан паст)	КРІ бажарилиши 70-90% (Қониқарли, норматив)	КРІ бажарилиши 91-100% (Кутилган натижа, режа)	КРІ бажарилиши >100% (Кутилгандан юқори)
<ul style="list-style-type: none"> Биринчи ой оғзаки огоҳлантириш Иккинчи ой ёзма равишда огоҳлантириш Учинчи ой Меҳнат кодекси бўйича биринчи чора (хайфсан) 	<ul style="list-style-type: none"> Амалдаги лавозимда қолдириш Бошқа параллел лавозимга ўтказиш Лавозим пасайиши Ўқитиш 	<ul style="list-style-type: none"> Амалдаги лавозимда қолдириш Заҳира ва талант (HiPo) Шахсий ривожланиш 	<ul style="list-style-type: none"> Лавозим ошиши бўйича таклиф Қўшимча рағбатлантириш Заҳира ва талант (HiPo)

2-расм. Натижалар асосида кўриладиган чоралар¹³⁵

Расм маълумотларидан кўриниб турибдики, банк ходимларининг белгиланган КРІ мезонларини бажаришларига қараб уларга тегишли чоралар кўрилади. Банк ходими ўзининг натижасини билган ҳолда яхши натижа кўрсатишга ҳаракат қилади. Чунки бу ходимнинг нафақат иш ўрнини сақлаб қолиши балки моддий рағбатлантириш билан ҳам боғлиқ.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

Мамлакатимизда КРІ тизимида мавжуд камчиликлар қуйидагилар:

¹³⁴ Муаллиф ишланмаси.

¹³⁵ Муаллиф ишланмаси.

Биринчидан, мамлакатимиз амалиётида тижорат банкларида КРІ тизими назарий ва амалий жиҳатлари алоҳида тадқиқот объекти сифатида етарлича ўрганилмаган. Бу ўз навбатида, КРІ тизимини жорий этишнинг иқтисодий мазмуни бўйича иқтисодий адабиётлар ва меъёрий ҳужжатларда мутахассислар томонидан, шунингдек назарий ёндошувларда турлича талқин қилиниши ва амалиётда қўлланилишига сабаб бўлмоқда.

Иккинчидан, тижорат банкларида стратегик мақсадларни шакллантиришда объектив ва субъектив омиллар таъсир қилади, шу сабабли ҳақиқатга яқин мақсадли кўрсаткичларни белгилаш лозим ва албатта, муддатлар белгиланиши лозим. Агар тегишли мақсадли кўрсаткичларнинг муддатлари белгиланмаса, КРІни мониторинг қилиш мураккаблашади.

Учинчидан, ҳар бир банк ўзининг КРІ тизимини ишлаб чиқишда ўз фаолиятининг ўзига хосликларини инобатга олган ҳолда амалга ошириши ва мақсадли кўрсаткичларни шунга кўра белгиланиши асослаб берилди.

Тўртинчидан, КРІ тизимини жорий қилишда рағбатлантириш фондидан фойдаланишда халқаро амалиётда қўлланиладиган усуллардан фойдаланиш, рағбатлантириш фондидан 40%дан ортиқ қисмини истиқболдаги рағбатлантириш мақсадларида қолдирилиши банкда фондлар тақсимотини тўғри ташкил этилишига олиб келади.

Бешинчидан, Ҳар бир раҳбар ходим, банк бўлинмалари ва ходимлари ўзларининг КРІ бўйича ишларининг мақсадли кўрсаткичларини аниқ билишлари ва ходимларни бошқариш бўлими тегишли йўл харитасини ишлаб чиққан ҳолда улардан шу натижаларни талаб қилишини услубий тартибларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этилиши зарур.

Олтинчидан, тижорат банкларининг КРІ тизими кўрсаткичларини мунтазам таҳлил қилиб боришлари зарур. Бу замонга мос мақсадларнинг қўйилиши ҳамда шиддат билан ўзгараётган иқтисодий муносабатлар шароитида банкларнинг мослашувчанлигини оширади бу провард натижада банк фойдасини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Хулоса ва таклифлар.

Банкларда КРІ тизимини жорий этиш ва такомиллаштиришда банкларни дастурий таъминоти билан уйғунликда олиб бориш лозим. Чунки ҳар бир қилинган операциялар автоматлашган тарзда КРІни ғисоблаш имкониятини беради. Бу кўп миқдордаги пул маблағларини талаб этади, аммо бир марта йўлга қўйилган тизим йиллар давомида ўзини оқлайди. Бундан ташқари юқорида аниқланган камчиликларни бартараф этиш мақсадида қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз:

1. Тижорат банкларида КРІ тизимини замонавий мақсадли кўрсаткичлар асосида жорий қилиш ва бозорда ўзгаришлар юзага келган вақтларда КРІ кўрсаткичларини тезлик билан кўриб чиқишни йўлга қўйишни таклиф этамиз.

2. Тадқиқот натижаларига асосланиб таклиф қилиш мумкинки, банк ходимларини малакасини доимий ошириш, уларни ротация қилиш орқали уларнинг самарадорлик даражасини оширишни тавсия қиламиз.

3. Ҳар бир банк бўлинмаси ва ходими ўзининг КРІ кўрсаткичларини тўлиқ ва аниқ билиши, рағбатлантириш адолатли ва шаффоф ташкил этилиши зарур.

4. Тижорат банкларида активлари ва пасивларини бошқаришда самарали усуллардан фойдаланиш, стратегик мақсадларни бозордаги муҳитдан келиб чиққан ҳолда белгиланиши, КРІ тизимини жорий қилишда хориждаги баланслашган усулни қўллаш орқали КРІни юқори даражасига эришишни таъминлаши лозим.

5. Банкларда ходимлар сиёсати ва уларнинг қўнимсизлик кўрсаткичларини доимий мониторинг қилиб, келгуси ойнинг 10 санасига қадар банк раисига маълумот бериб бориш. КРІни белгиланган мезонларини 1 йил давомида бажармаган ходимларга

нисбатан тегишли чоралар кўриш, уларни иш ўрни ўзгартиришдан тортиб то ишдан бўшатиш масалларини ҳам кўриб чиқишни таклиф қиламиз. Чунки самарасиз ишлаган ходим банкка фойда келтирмайди.

Адабиётлар / Литература/ Reference:

Клочков А.Т. (2010) KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. –М.: Эксмо, 132 с.

Парментер Д. (2011) Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 288 с.