

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ (НА ПРИМЕРЕ АО «УЗМИЛЛИЙБАНК»)

Аблизов Ахмаджон Дильшод угли

Ведущий специалист, Национального банка внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан

### Аннотация

*В данной статье анализируется эффективность использования человеческого капитала в коммерческих банках и его влияние на финансовые результаты. В качестве объекта исследования выбрано Акционерное общество «Узмиллийбанк», а также изучена динамика основных финансовых и кадровых показателей банка за период 2022–2025 гг.*

*В ходе анализа эффективность использования человеческого капитала оценивалась на основе таких показателей, как численность сотрудников, активы, кредитные вложения, капитал и объем депозитов, а также финансовые показатели на одного сотрудника. Кроме того, изучалось влияние инвестиций в человеческий капитал, включая расходы на обучение и изменения фонда оплаты труда, на показатели чистой прибыли банка.*

*Результаты исследования показывают, что существует положительная взаимосвязь между инвестициями в человеческий капитал и финансовыми результатами банка. В частности, рост показателей активов, кредитов и чистой прибыли на одного сотрудника подтверждает повышение эффективности работы персонала. Вместе с тем колебания, наблюдаемые по отдельным показателям, указывают на необходимость дальнейшего совершенствования системы управления человеческим капиталом.*

*В статье также разработаны практические рекомендации по повышению эффективности использования человеческого капитала, направленные на развитие профессиональных навыков сотрудников, совершенствование системы мотивации и внедрение современных управленческих подходов.*

**Ключевые слова:** *человеческий капитал, коммерческий банк, производительность труда, финансовые показатели, банковская система, Узмиллийбанк, инвестиции, расходы на обучение, чистая прибыль*

### Abstract

*This article analyzes the efficiency of human capital utilization in commercial banks and its impact on financial performance. The Joint-Stock Company “Uzmilliybank” was selected as the object of the study, and the dynamics of its key financial and personnel indicators over the period 2022–2025 were examined.*

*In the course of the analysis, the efficiency of human capital utilization was assessed based on indicators such as the number of employees, assets, loan portfolio, capital, and deposits, as well as financial indicators per employee. In addition, the study evaluates investments in human capital, including training expenses and payroll funds, and their impact on net profit.*

*The results of the study indicate a positive relationship between investments in human capital and financial performance of the bank. In particular, the growth of assets, loans, and net profit per employee confirms an increase in employee productivity. At the same time, fluctuations observed in certain indicators suggest the need for further improvement of the human capital management system.*

*The article also proposes practical recommendations aimed at enhancing the efficiency of human capital utilization, including the development of employee skills, strengthening motivation systems, and the implementation of modern management approaches.*

**Keywords:** *human capital, commercial bank, labor productivity, financial indicators, banking system, Uzmilloybank, investments, training expenses, net profit*

В современных экономических условиях эффективность деятельности коммерческих банков зависит не только от финансовых ресурсов, но и непосредственно от уровня использования человеческого капитала. Особенно в условиях усиливающейся конкуренции в банковской системе знания, навыки и компетенции сотрудников выступают одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое развитие банка.

Поэтому оценка уровня эффективного использования человеческого капитала и его влияния на финансовые результаты является одной из актуальных научных проблем. Цель данного исследования заключается в оценке эффективности использования человеческого капитала в коммерческих банках и анализе его взаимосвязи с основными финансовыми показателями.

Акционерное общество «Узмиллийбанк» является одним из крупных финансовых институтов системного значения в банковской системе Республики Узбекистан. Банк играет важную роль в экономическом развитии страны, поддерживая инвестиционную деятельность, финансируя экспортно-импортные операции и предоставляя широкий спектр банковских услуг корпоративным и розничным клиентам.

#### **Таблица 1**

**Динамика основных финансовых и кадровых показателей АО «Узмиллийбанк»**

Год	Численность сотрудников	Активы, млрд сум	Кредиты, млрд сум	Капитал, млрд сум	Депозиты, млрд сум
2022	6 120	127 697	87 730	16 092	44 856
2023	6 298	125 791	96 689	17 918	29 470
2024	6 347	135 399	107 289	18 837	37 844
2025	6 557	138 897	104 878	19 688	50 202

**Источник:** составлено автором на основе годовых отчетов АО «Узмиллийбанк».

Анализ динамики основных финансовых и кадровых показателей АО «Узмиллийбанк» имеет важное значение для оценки роли человеческого капитала в деятельности банка. Согласно данным приведенной таблицы, в период с 2022 по 2025 гг. наблюдается положительная тенденция роста основных показателей банка.

В частности, численность сотрудников в анализируемый период увеличилась с 6 120 до 6 557 человек, что свидетельствует о расширении масштабов деятельности банка. Одновременно объем активов вырос с 127 697 млрд сум до 138 897 млрд сум, что указывает на укрепление общей финансовой устойчивости банка.

Также наблюдается значительный рост объема кредитных вложений: с 87 730 млрд сум в 2022 году до 107 289 млрд сум в 2024 году, однако в 2025 году отмечено небольшое снижение. Данная ситуация может быть объяснена пересмотром кредитной политики или изменениями в стратегии управления рисками.

Капитал банка при этом последовательно увеличивался, достигнув 19 688 млрд сум в 2025 году по сравнению с 16 092 млрд сум в 2022 году. Это свидетельствует об усилении финансовой устойчивости банка и его способности противостоять рискам.

Динамика объема депозитов характеризуется относительно высокой изменчивостью: в 2023 году наблюдалось значительное снижение, однако в последующие годы отмечено восстановление и рост. К 2025 году объем депозитов достиг 50 202 млрд сум, что свидетельствует о растущем доверии населения к банковской системе.

В целом приведенные показатели подтверждают наличие тенденций роста и развития в деятельности АО «Узмиллийбанк». Однако для определения того, насколько эффективно данный рост связан с человеческим капиталом, целесообразно на следующем этапе проанализировать показатели производительности труда, в частности финансовые результаты на одного сотрудника.

При оценке эффективности использования человеческого капитала в деятельности банка важным индикатором служат финансовые показатели на

одного сотрудника. С помощью этих показателей можно определить, насколько эффективно используется имеющийся кадровый потенциал и как человеческий капитал влияет на экономические результаты.

Согласно расчетам, в анализируемый период объем активов на одного сотрудника демонстрировал относительно стабильную динамику. В частности, в 2022 году данный показатель составлял 20,87 млрд сум, в 2023 году несколько снизился до 19,97 млрд сум. В последующие годы наблюдался рост: в 2024 году показатель достиг 21,34 млрд сум, а в 2025 году сохранился на уровне 21,18 млрд сум. Это свидетельствует о том, что рост активов банка происходил почти пропорционально увеличению численности сотрудников.

**Таблица 2**

**Динамика основных финансовых и кадровых показателей АО «Узмиллийбанк» (на одного сотрудника, млрд сум)**

Год	Активы	Кредиты	Депозиты
2022	20.87	14.34	7.33
2023	19.97	15.35	4.68
2024	21.34	16.90	5.96
2025	21.18	15.99	7.66

*Источник: составлено автором на основе годовых отчетов АО «Узмиллийбанк».*

Объем кредитных вложений на одного сотрудника демонстрирует стабильную тенденцию к росту. С 14,34 млрд сум в 2022 году данный показатель увеличился до 16,90 млрд сум в 2024 году, однако в 2025 году зафиксировано небольшое снижение до 15,99 млрд сум. Данная динамика может быть объяснена как расширением кредитного портфеля, так и усилением осторожного подхода в кредитной политике.

Показатель депозитов на одного сотрудника характеризуется относительно высокой изменчивостью. В 2022 году он составлял 7,33 млрд сум, в 2023 году резко снизился до 4,68 млрд сум. Однако в последующие годы наблюдалось восстановление, и к 2025 году показатель достиг 7,66 млрд сум. Это свидетельствует о восстановлении депозитной базы и росте доверия к банку.

В целом приведенные показатели показывают, что эффективность использования человеческого капитала в АО «Узмиллийбанк» имеет определенную положительную тенденцию. Особенно рост объема кредитов и активов на одного сотрудника свидетельствует о повышении результативности работы персонала. Вместе с тем колебания, наблюдаемые в отдельные годы, указывают на то, что эффективность использования человеческого капитала ещё не полностью стабилизирована.

Эти результаты обосновывают необходимость совершенствования системы управления человеческим капиталом, повышения квалификации сотрудников и усиления механизмов стимулирования их трудовой эффективности.

**Таблица 3**

**Динамика основных показателей АО «Узмиллийбанк», связанных с инвестициями в человеческий капитал (млрд сум)**

Год	Численность сотрудников	Расходы на обучение	Фонд заработной платы	Чистая прибыль	Чистая прибыль на одного сотрудника
2023	6 298	6	1 190	1 716	0.271
2024	6 347	6.8	1 285	1 722	0.275
2025	6 557	7.5	1 336	1 919	0.292

*Источник: составлено автором на основе годовых отчетов АО «Узмиллийбанк».*

С целью оценки инвестиций в человеческий капитал и их влияния на трудовую эффективность в АО «Узмиллийбанк» были проанализированы основные показатели за период 2023–2025 гг. Представленные данные позволяют выявить взаимосвязь между ресурсами, направляемыми на человеческий капитал, и формируемыми на их основе финансовыми результатами.

Прежде всего, в анализируемый период наблюдается устойчивая тенденция к росту численности сотрудников банка. Если в 2023 году численность персонала составляла 6 298 человек, то к 2025 году она увеличилась до 6 557 человек. Это свидетельствует о расширении масштабов деятельности банка и росте потребности в человеческом капитале.

Кроме того, инвестиции в человеческий капитал, в частности расходы на обучение, последовательно увеличивались. В 2023 году данный показатель составлял 6 млрд сум, а к 2025 году достиг 7,5 млрд сум. Это свидетельствует о наличии системного подхода к профессиональному развитию сотрудников банка и о приоритетном внимании к повышению качественных аспектов человеческого капитала.

Фонд заработной платы также значительно увеличился в анализируемый период: с 1 190 млрд сум в 2023 году до 1 336 млрд сум в 2025 году. Этот рост, с одной стороны, объясняется увеличением численности сотрудников, а с другой — свидетельствует об усилении системы материального стимулирования персонала. Как отмечается в научной литературе, уровень заработной платы и мотивационные факторы напрямую влияют на эффективность человеческого капитала (Becker, 1993).

В оценке эффективности этих инвестиций ключевым индикатором являются показатели чистой прибыли. Согласно результатам анализа, чистая прибыль банка увеличилась с 1 716 млрд сум в 2023 году до 1 919 млрд сум в 2025 году. Это свидетельствует о наличии положительной взаимосвязи между инвестициями в человеческий капитал и финансовыми результатами.

Особое внимание заслуживает рост показателя чистой прибыли на одного сотрудника. Если в 2023 году этот показатель составлял 0,271 млрд сум, то к 2025 году он увеличился до 0,292 млрд сум. Это означает, что в банке растет не только общий объем прибыли, но и повышается результативность работы каждого сотрудника. Данное обстоятельство является важным показателем повышения эффективности использования человеческого капитала.

Вместе с тем, результаты анализа показывают, что хотя существует прямая зависимость между расходами на человеческий капитал и их результатами, эта связь не носит полностью линейный характер. В частности, при росте численности сотрудников и расходов относительно медленное увеличение показателей эффективности указывает на необходимость дальнейшего совершенствования системы управления человеческим капиталом.

По результатам проведенного анализа установлено, что эффективность использования человеческого капитала в деятельности АО «Узмиллийбанк» в целом имеет положительную тенденцию. В частности, рост основных финансовых показателей банка, а также объемов активов, кредитов и чистой прибыли на одного сотрудника свидетельствует о повышении трудовой продуктивности сотрудников.

Вместе с тем колебания, наблюдаемые по отдельным показателям, свидетельствуют о том, что система управления человеческим капиталом ещё не полностью оптимизирована. Результаты исследования указывают на необходимость дальнейшего совершенствования инвестиций в человеческий капитал, в частности, организации тренингов и системы материального стимулирования.

В целом, эффективное использование человеческого капитала является одним из ключевых факторов, обеспечивающих финансовую устойчивость и конкурентоспособность коммерческих банков.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3-е изд.). Чикаго: University of Chicago Press.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.

3. Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. Нью-Йорк: Columbia University Press.
4. Barro, R. J. (2001). *Human capital and growth*. *American Economic Review*, 91(2), 12–17.
5. Центральный банк Республики Узбекистан. (2024). *Годовой отчет о деятельности банковской системы*. Ташкент.
6. АО «Узмиллийбанк». (2022–2025). *Годовые отчеты*. Ташкент.