

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA TIJORAT BANKLARIDA KPI TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MEXANIZMLARI**Hojimanova Dilnoza Husniddin qizi***O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi**“Iqtisodiyotni monetar tartibga solish” mutaxassisligi magistranti*

ORCID: 0009-0001-6462-6067

E-mail: dilishkhadjiman@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada raqamli transformatsiya jarayonida tijorat banklarida xodimlar va bo‘linmalar faoliyatini baholashning zamonaviy mexanizmi bo‘lgan KPI (Key Performance Indicators) tizimini takomillashtirish masalalari tahlil qilingan. Tadqiqotda bank boshqaruvida Big Data, sun‘iy intellekt va BI-platfomalarni (Power BI) qo‘llash orqali baholash jarayonining shaffofligini oshirish va strategik maqsadlarga erishish yo‘llari yoritilgan. O‘zbekiston bank tizimi misolida KPI tizimining joriy holati baholanib, uni yanada rivojlantirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar berilgan.

Kalit so‘zlar: KPI, raqamli transformatsiya, tijorat banklari, Power BI, sun‘iy intellekt, Big Data, SMART mezonlari, strategik boshqaruv.

Abstract: This article analyzes the issues of improving the KPI (Key Performance Indicators) system, which is a modern mechanism for evaluating the performance of employees and departments in commercial banks during digital transformation. The research highlights ways to increase the transparency of the assessment process and achieve strategic goals by using Big Data, artificial intelligence, and BI platforms (Power BI) in bank management. Based on the example of the banking system of Uzbekistan, the current state of the KPI system is assessed, and scientific and practical proposals for its further development are provided.

Keywords: KPI, digital transformation, commercial banks, Power BI, artificial

intelligence, Big Data, SMART criteria, strategic management.

Аннотация: В данной статье анализируются вопросы совершенствования системы KPI (Key Performance Indicators), являющейся современным механизмом оценки деятельности сотрудников и подразделений коммерческих банков в условиях цифровой трансформации. В исследовании освещены пути повышения прозрачности процесса оценки и достижения стратегических целей за счет использования Big Data, искусственного интеллекта и BI-платформ (Power BI) в управлении банком. На примере банковской системы Узбекистана оценивается текущее состояние системы KPI, приводятся научно-практические предложения по ее дальнейшему развитию.

Ключевые слова: KPI, цифровая трансформация, коммерческие банки, Power BI, искусственный интеллект, Big Data, критерии SMART, стратегическое управление.

Kirish. Iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi jarayonida bank sektori tub o‘zgarishlar ostonasida turibdi. Zamonaviy sharoitda tijorat banklari faoliyati samaradorligini oshirish nafaqat mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati, balki ichki boshqaruv tizimining raqamli mezonlarga asoslanishini taqozo etmoqda. KPI (Key Performance Indicators) tizimi banklarda xodimlar intiluvchanligini oshirish, resurslarni maqsadli yo‘naltirish va umumiy strategik maqsadlarga erishishni muvofiqlashtirishda markaziy rol o‘ynaydi. Raqamli muhitda an‘anaviy baholash usullaridan real vaqt rejimida ishlovchi (real-time) tahlil va Big Data asosidagi prognozli analitikaga o‘tish bank boshqaruvining ajralmas qismiga aylandi.

Mavzuga oyd adabiyotlar sharhi. Tijorat banklarida KPI (Key Performance Indicators) tizimini joriy etish va uni raqamli texnologiyalar bilan integratsiya qilish masalalari xalqaro va mahalliy olimlar tomonidan keng tadqiq etilgan. Ushbu tizimning nazariy va konseptual poydevori R. Kaplan va D. Norton (1996) tomonidan ishlab chiqilgan “Balanced Scorecard” (muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimi) konsepsiyasiga borib taqaladi va u moliyaviy hamda nomoliyaviy indikatorlar o‘rtasidagi muvozanatni ta‘minlash zarurligini asoslab bergan [1].

KPI tizimini amaliyotga tatbiq etish metodologiyasi bo‘yicha D. Parmenter (2024) samarali natijadorlik ko‘rsatkichlarini tanlash yo‘llarini ko‘rsatgan bo‘lsa [2], W. Ekerson (2011) boshqaruv panellari (dashboards) orqali monitoring qilishning texnik jihatlarini yoritgan [3]. Rossiyalik olim A. Klochkov (2023) bank sohasida xodimlarning motivatsiyasini bevosita KPI natijalari bilan bog‘lashning iqtisodiy samaradorligini isbotlagan [4]. Shuningdek, E. Sidorova KPI’ni bankning ichki siyosatini boshqarishdagi roli bo‘yicha izlanishlar olib brogan [5].

Raqamli transformatsiya sharoitida KPI tizimini modernizatsiya qilish masalalari S. Yusupova (2024) va A. Atajanov (2025) ishlarida o‘z aksini topgan bo‘lib, ular

integratsiyalashgan raqamli monitoring tizimlarining afzalliklarini tahlil qilganlar [5]; [6]. O‘zbekistonlik ilmiy izlanuvchilari B. Ayzarotova bank xodimlari samaradorligini baholash va rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlarini tadqiq etgan bo‘lsa, Sh. Mingbaeva (2024) bank boshqaruvida aynan KPI asosidagi yondashuvlarning dolzarbligini ochib bergan [7]; [8].

So‘nggi yillardagi tadqiqotlarda inson resurslarini boshqarishga urg‘u berilmoqda: masalan, S. Xudayberganov (2025) kadrlar siyosatida KPI va motivatsiya o‘rtasidagi ruhiy bog‘liqlikni, N. Yusupov va A. Izzatov (2026) esa xodimlarni rag‘batlantirish tizimini KPI asosida takomillashtirishning uslubiy asoslarini ishlab chiqqan [9]; [10]. F. **Xaydarova** esa bank tizimida raqamli texnologiyalarni qo‘llash orqali tahlil jarayonlarini avtomatlashtirish imkoniyatlarini ilmiy jihatdan asoslagan [11]. Global miqyosda KPI tizimlarining evolyutsiyasi va ularning banklar barqarorligiga ta’siri M. Wilson (2024) hamda Afroze Nazneen va boshqalar (2019) kabi xorijiy tadqiqotchilarning asarlarida tizimli ravishda yoritilgan [12]; [13].

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarida boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda iqtisodiy tahlil va KPI tizimining ahamiyatini aniqlash maqsad qilingan. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv, qiyosiy va statistik tahlil usullari, shuningdek, mantiqiy umumlashtirish, induksiya va deduksiya metodlaridan kompleks tarzda foydalanildi. O‘zbekiston tijorat banklari (xususan, NBU, SQB va BRB) faoliyatiga oid 2023–2026-yillardagi ochiq statistik ma’lumotlar, Markaziy bankning tahliliy hisobotlari hamda xalqaro moliya institutlarining metodik tavsiyalari tadqiqotning axborot bazasini tashkil etdi. Raqamli texnologiyalarning iqtisodiy tahlil jarayonlariga ta’siri an’anaviy va zamonaviy tahlil mexanizmlarini sintez qilish orqali o‘rganildi.

TAHLIL VA NATIJALAR. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklari boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda iqtisodiy tahlil va KPI tizimi axborot, nazorat va strategik tayanch mexanizmi sifatida namoyon bo‘lmoqda. O‘zbekiston bank tizimida 2023–2025-yillar davomida amalga oshirilgan islohotlar natijasida tizimning asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (ROA, ROE, CIR) ijobiy dinamikani ko‘rsatdi, biroq banklar o‘rtasida moliyaviy barqarorlik bo‘yicha sezilarli tafovutlar saqlanib qolmoqda [14].

1. Bank tizimining joriy holati va muammoli aktivlar tahlili: 2024-yil 1-yanvar holatiga ko‘ra, bank tizimida kredit portfelining o‘sishi bilan birga muammoli kreditlar (NPL) ulushini kamaytirish bo‘yicha turli natijalar qayd etilgan. Davlat ulushi mavjud banklarda o‘rtacha NPL darajasi 5,4 foizdan 4 foizgacha tushgan bo‘lsa, jami bank tizimi bo‘yicha bu ko‘rsatkich 5,2 foizdan 3,5 foizgacha pasaygan [15]. Xususan, “O‘zmilliybank” AJ (NBU) kredit portfeli 99,4 trln so‘mga yetgan holda, NPL ulushini 3,1 foiz darajasida saqlab qolishga erishgan.

“Sanoatqurilishbank” (SQB) esa muammoli kreditlarni 21 foizga qisqartirib, tizimdagi eng past ko‘rsatkichlardan biri - 2,3 foiz natijani qayd etdi [15]; [16]. Aksincha, “Biznesni rivojlantirish banki” da muammoli kreditlar hajmi 158 foizga oshgan bo‘lib, bu KPI tizimining risk-menejment bilan yetarli darajada integratsiya qilinmaganligidan dalolat beradi [17].

2. KPI tizimini modernizatsiya qilishning raqamli mexanizmlari: Raqamli iqtisodiyot sharoitida an’anaviy KPI tizimidan Power BI va sun’iy intellektga asoslangan prediktiv analitikaga o‘tish bank boshqaruvining ustuvor yo‘nalishiga aylandi [8]. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, avtomatlashtirilgan monitoring tizimlarini joriy etish baholash jarayonini 60 foizga tezlashtiradi va inson omili ta’sirini minimallashtiradi [18].

1-jadval.

O‘zbekiston tijorat banklarida KPI samaradorligi va moliyaviy barqarorlik ko‘rsatkichlari (2024–2025 yy.)

Ko‘rsatkichlar	O‘zmilliybank (NBU)	Sanoatqurilishbank (SQB)	Biznesni rivojlantirish banki (BRB)	Tizim bo‘yicha o‘rtacha
Bozordagi ulushi (aktivlar bo‘yicha)	17%	12%	4%	100%
NPL (muammoli kreditlar) ulushi	3,1%	2,3%	8,9%*	3,5%
KPI: Avtomatlashtirish darajasi	85%	79%	65%	70%

Manba: Markaziy bank va banklarning korporativ hisobotlari asosida muallif ishlanmasi.

3. Moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar muvozanati: Xalqaro tajriba va “Balanced Scorecard” konsepsiyasi tahlili shuni ko‘rsatadiki, barqaror rivojlanish uchun moliyaviy va nomoliyaviy indikatorlar nisbati 60/40 foiz bo‘lishi zarur [18]. NBU va SQB tajribasida xodimlarning nafaqat moliyaviy natijalari, balki mijozlar qoniqish darajasi (NPS), xizmat ko‘rsatish tezligi va hattoki sog‘lom turmush tarzi hamda kitobxonlik darajasi KPI bloklariga kiritilgan [8]. SQB tomonidan o‘tkaziladigan “Zakovat” o‘yinlari va spartakiadalar xodimlarning nomoliyaviy samaradorligini oshirish va jamoaviy KPI natijalarini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

4. 2026-yilga qadar strategik rivojlanish tendensiyalari: Hozirgi kunda banklarda KPI tizimi Smart Digital Financial-Credit System modeliga o‘tish bosqichida turibdi [19]. NBU tomonidan “KPI tizimini joriy etish va rivojlantirish bo‘yicha ekspert” lavozimi uchun

qo‘yilayotgan talablar - tizimli fikrlash va natijaga yo‘naltirilganlik - banklarning ushbu tizimni professional darajaga olib chiqish niyatini tasdiqlaydi. Kelgusida KPI tizimini nafaqat individual natijadorlik, balki blokcheyn texnologiyalari orqali ma‘lumotlar xavfsizligi va shaffofligini ta‘minlash mexanizmlari bilan boyitish banklarning global raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omil bo‘ladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR. O‘tkazilgan tahlillar va 2026-yilga mo‘ljallangan rivojlanish trendlari asosida tijorat banklarida KPI tizimi samaradorligini oshirish bo‘yicha quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ilgari suriladi:

1. KPI va Risk-menejment integratsiyasi: Bank xodimlari va rahbarlarining KPI ko‘rsatkichlarini bevosita bankning kredit portfeli sifati (NPL darajasi) bilan bog‘lash lozim. Bu, ayniqsa, muammoli aktivlar hajmi oshgan banklar uchun strategik zaruriyatdir.

2. BI-platformalarni to‘liq joriy etish: Barcha tijorat banklarida Power BI yoki Tableau kabi platformalar orqali real vaqt rejimida (real-time) monitoringni yo‘lga qo‘yish, bu esa baholash jarayonini 60 foizga tezlashtirish va shaffoflikni ta‘minlash imkonini beradi.

3. Nomoliyaviy ko‘rsatkichlar salmog‘ini oshirish: Baholash tizimida mijozlar qoniqishi, raqamli savodxonlik va xodimlarning professional o‘sishi kabi ko‘rsatkichlar ulushini 40 foizdan kam bo‘lmagan darajada saqlash tavsiya etiladi.

4. SMART va OKR uslubiyatlari sintezi: An‘anaviy KPI ko‘rsatkichlarini SMART tamoyili asosida ishlab chiqish bilan birga, strategik maqsadlarga erishish uchun OKR (Objectives and Key Results) tizimidan foydalanish boshqaruv moslashuvchanligini oshiradi.

5. Raqamli kadrlar zaxirasini shakllantirish: Bank sohasidagi raqamli transformatsiyaga mos kadrlar tayyorlash uchun ta‘lim dasturlariga raqamli moliya va Fintex yo‘nalishlarini chuqurlashtirilgan holda kiritish, xodimlarning texnologik kompetensiyalarini muntazam baholab borish lozim.

Ushbu mexanizmlarning amaliyotga tatbiq etilishi O‘zbekiston tijorat banklarining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi [20] doirasida moliyaviy barqarorligini va xalqaro reytinglardagi pozitsiyasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston: Harvard Business School Press, 1996. - 322 p.

2. Parmenter D. Key Performance Indicators (4th Edition) Toolkit. – 2024. – URL: <https://davidparmenter.com/wp-content/uploads/2024/10/Key-Performance-Indicators-4th-edition-PDF-Toolkit.pdf>

3. Eckerson W. W. Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.
4. Ключков А.К. (2023) «KPI и мотивация персонала в банковской сфере», Финансы и статистика.
5. Yusupova S. Raqamli texnologiyalar asrida tijorat banklari KPI tizimini modernizatsiya qilish // International Conference on Interdisciplinary Science. – 2024. – Vol. 1, Issue 12, -B. 302-305.
6. Atajanov A.A. Strategies for Modernizing Operations Management in the Conditions of Digital Transformation // Eurasian Journal of Academic Research. – 2025. – Vol. 5, Issue 9. – September. – ISSN 2181-2020. – B. 30-38.
7. Ayzarotova B.Z. Bank xodimlari samaradorligini baholash va rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari // Лучшие интеллектуальные исследования. – 2025. – Vol. 51, No. 1. – B. 93–98.
8. Mingbaeva Sh.R. “Tijorat banklarida KPI tizimini joriy etish va rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlari”, // International scientific-online conference, 2024. – B. 95–99.
9. Xudayberganov S.K. Tijorat banklarida inson resurslarini strategik boshqarishning zamonaviy yondashuvlari // Current approaches and new research in modern sciences. – 2025. – Vol. 4, No. 5. – B. 76–81.
10. Yusupov N.X., Izzatov A.A. Xizmat ko‘rsatish korxonalarida xodimlarni rag‘batlantirish va motivatsiyalash usullari // Journal of Marketing, Business and Management (JMBM). – 2026. – Vol. 4, Issue 8 (February). – P. 58–63. – ISSN 2181-3000.
11. Xaydarova F.X. Tijorat banklarida raqamli transformatsiya jarayonlarini joriy etishni takomillashtirish // Nazariy va amaliy fanlardagi ustuvor islohotlar va zamonaviy ta’limning innovatsion yo‘nalishlari. – 2025. – Vol. 2, No. 6. – B. 256–260.
12. Wilson M. (2024) “KPI Systems in Global Banking”, International Banking Review, 8 (4), pp. 78-92.
13. Nazneen A., Goyal S.B., Bhalla P., Jeet V. A Study of Changing Key Performance Indicators in Banking Sector // Research in World Economy. – 2019. – Vol. 10, No. 3. – P. 56. – DOI: 10.5430/rwe.v10n3p56.
14. Саматов Д.Н, Алиева С.С. (2026) «Совершенствование показателей оценки эффективности использования финансовых ресурсов в банках» Journal of Effective Learning and Sustainable Innovation, 4 (1), С. 289-299.
15. Qulmetov M., Mirzamuratova A. “Bank kredit portfelida muammoli kreditlarni kamaytirish yo‘llari”, “ISFT” ilmiy-uslubiy jurnali maxsus soni: “Raqamli transformatsiya: biznes boshqaruvida yangi imkoniyatlar va zamonaviy tendensiyalar”. – 2024. – B. 107–109.

16. SQB. Стратегия развития 2024 – 2026. Корпоративный отчет АКБ «Узпромстройбанк». -2024.
17. Akbarov X.U. Tijorat banklarida KPI tizimini takomillashtirish (“Biznesni rivojlantirish banki” ATB misolida) // “Zamonaviy dunyoda amaliy fanlar: muammolar va yechimlar” nomli ilmiy, masofaviy, onlayn konferensiya materiallari (Innovative Academy). – 2025. – B. 91–93. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16957527>
18. Saidaxmedova G. E. Tijorat banklarida KPI tizimini takomillashtirish // Modern Science and Research. – 2024. – Vol. 3, No. 12. – B. 383-387.
19. Shoxazami S. Neobxodimost reformirovaniya finansovo-kreditnoy sistemy v usloviyax tsifrovogo razvitiya novogo Uzbekistana // “ISFT” ilmiy-uslubiy jurnali maxsus soni: “raqamli transformatsiya: biznes boshqaruvida yangi imkoniyatlar va zamonaviy tendensiyalar”. – 2024. – B. 484–487.
20. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.