

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КРІ ТИЗИМИНИ ЖОРИЙ ҚИЛИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

Насирова Дилноза Акбаровна

Миробод филиали кассир оператори.

Тошкент кимё халқаро университети,

“Молия” йўналиши 3- босқич талабаси.

Электрон почта: jasurbek789@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14165298>

Аннотация. Бу мақолада бугунги кунда банк фаолиятига КРІ тизимини жорий қилишнинг аҳамияти ҳақида сўз боради. КРІ тизими – 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, ва яна мақолада бу тизимнинг афзалликлари ва камчиликлари ҳақида ҳам сўз боради.

Калит сўзлар: КРІ тизими, тушум, харажатлар, операцион даромад, активлар, операцион харажатларнинг фоиздаги улуши, бошқарувдаги активлар, фоиз, активлар рентабеллиги, банклар трансформацияси, хорижий инвестициялар, молия-кредит.

PROSPECTS OF INTRODUCTION OF KPI SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS

Abstract. This article talks about the importance of implementing KPI system in banking today. The KPI system is also referred to as an efficiency or effectiveness indicator that monitors the performance of banks' managers and employees at the specified level or achieves a specified goal, and the article also talks about the advantages and disadvantages of this system.

Key words: KPI system, income, expenses, operating income, assets, percentage share of operating expenses, assets under management, interest, return on assets, transformation of banks, foreign investments, finance-credit.

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

Аннотация. В нашей статье сегодня мы поговорим о важности внедрения системы ключевых показателей эффективности в банковскую деятельность. Система КРІ также называется показателем эффективности или продуктивности, который отслеживает деятельность менеджеров и сотрудников банков, которая должна осуществляться на заданном уровне спроса или для достижения заданной цели. В проекте также рассказывается о преимуществах и недостатках этой системы.

Ключевые слова: Система КРІ, поступления, расходы, доходы от транзакций, активы, процентная доля транзакционных издержек, активы под управлением, проценты, доходность активов, трансформация банка, иностранные инвестиции, финансы и кредит.

Маълумки, банк тизимда киритилаётган янгиликлар банк операциялари, амалиётларини тезлаштиради, иш унумдорлигини оширади. Бундай янгиликлардан бири соҳага КРІ тизимини жорий қилинишидир. Бу борада Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Рақамли Ўзбекистон-2030” стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги фармонида ҳам қатор топшириқ ва вазифалар белгиланган [1].

Инглиз тилида КРІ ибораси “key results indicators» – “самарадорлик кўрсаткичлари” (“performance indicators”), “энг муҳим натижадорлик кўрсаткичлари” ва “муваффақиятларнинг муҳим факторлари” (“critical success factors”) каби терминлар орқали тушунтирилади¹.

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 жорий қилган банк Сбербанк ҳисобланиб, 2011 йил охирида 321 млрд. рубль фойда кўрган. 2023 йил якунларига кўра, Сбербанкнинг дивиденд тўловлари миқдори банк тизимидаги дивиденд тўловлари ичида энг юқори бўлиб, 752 млрд.рубли, соф фойдаси - 1,49 трл.рубли ташкил этди [2].

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 [3]. Умумий ҳолда КРІ тизими тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш, банк фаолиятини самарадорлигини ошириш учун хизмат қиладиган янги тизим ҳисобланади. Мамлакатимиз тижорат банкларининг ушбу тизимни кенг қўламда ишлатишлари албатта ўз самарасини беради.

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. ПФ 5992 [3]

Бундан ташқари аҳолининг йиллик даромадини йиллик 4000 АҚШ долларга етказиш белгиланганлиги банкларда КРІ тизимини жорий қилиниши орқали ходимларнинг рағбатлантириши 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.

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.

¹ Клочков А.Т. (2010) КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. –М.: Эксмо, 10 стр.

Умуман КРІ - белгиланган мақсад бўйича “ўлчов мосламаси”. Аммо, мақсад билан боғлиқ бўлмаган кўрсаткичлар орқали КРІни аниқлаш мумкин эмас.²

Ҳозирги кунда банклар ўзларида КРІ тизимини жорий қилишганда камида 17 та кўрсаткични инобатга 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, муамони ёпишнинг ўртача муддати, янги ҳисобрақам очишдаги хатоликлар сони, етарли бўлмаган ҳужжатлар билан очилган ҳисобрақамлар миқдори, ҳисобрақамларнинг умумий ҳажми, банк ходимиға тўғри келадиган банк бошқарувидаги активлар миқдори, бир ходимға тўғри келадиган операцион фойда миқдори, филиаллар бўйича сотув ҳажми, 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 орттириши 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 суммаға ошиши мижозға йўналтирилган фаолиятни ташкил этиш ҳисобига, мижозлар кетиш ҳолатининг камайиши ва банкларнинг фойдасини 15 %гача кўтарилиш, харажатларнинг 10-20%ға қисқариши, ходимларнинг мотивациясининг ортиши натижасида меҳнат унумдорлигининг ортиши, банк хизматларининг сифати ортиши

² Парменер Д. (2011) Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 25 стр.

натижасида рақобатбардошлик даражасининг ортиши, аниқ стратегик мақсадларни ишлаб чиқиши каби амалий натижалар берганлигини кўришимиз мумкин.

КРІ кўрсаткичларини тизимли ёндашув асосида ишлаб чиқиш ўз ичига 4 босқични камраб 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 танлаш³.

Таҳлил ва натижалар муҳокамаси сифатида айтиш мумкинки, мамлакатимизда КРІ тизимида қўлланишида кутилаётган камчиликлар қуйидагилар:

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 фондини 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.

Қуйида Ипотека банкининг Миробод тумани филиали мисолида КРІ кўрсаткичларини кўриб чиқамиз. **2- Жадвал.**

³ Клочков А.Т. (2010) КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. –М.: Эксмо, 50 стр.

Миробод филиалининг 2024 йил IV чораги учун жамоавий KPI кўрсаткичлари
РЕЖАси:

Миробод филиали нинг 2024 йил IV чораги учун жамоавий KPI кўрсаткичлари РЕЖАси					
Indicators	Кўрсаткичлар	Салмоқ	01.11.2024	01.12.2024	01.01.2025
Retail current accounts (stock, monthly average, UZS bln., 20206, 22616, 22617, 22618)*	Чакана талаб қилиб олинганча депозитлари (ўртача ойлик қолдиқ, млрд.сўм, 20206, 22616, 22617, 22618 х/рлар)*	20%	58,0	62,7	68,3
Retail deposits (stock, monthly average, UZS bln.)*	Чакана депозитлар (ўртача ойлик қолдиқ, млрд.сўм)*	25%	136,7	145,8	159,3
Retail loans disbursement (UZS bln.)	Чакана кредитлар ажратиш (млрд.сўм)	30%	11,0	10,1	9,9
Fee income, Retail (cumulative, UZS mln.)	Чакана комиссиян даромадлар (млн.сўм)	10%	3 227,3	3 588,5	3 910,3
First payment default Retail, FPD	FPD, Чакана мижозлар	15%	Кўрсаткичнинг ижроси фойзи олинади.		
Newly attracted LE clients with turnover	Жалб қилинган янги Юридик шахс мижозлар сони	25%	20,0	20,0	20,0
SME deposits (stock, monthly average, UZS bln.)*	Кичик бизнес депозитлар миқдори (млрд.сўм)*	25%	92,2	92,0	90,3
Corporate deposits (stock, monthly average, UZS bln.)*	Корпоратив депозитлар миқдори (млрд.сўм)*	15%	230,1	237,0	243,9
Fee income, Legal entities (cumulative, UZS mln.)	Юридик шахслар комиссиян даромадлари (млн.сўм)	20%	10 287,8	11 301,6	12 842,3
First payment default LE, FPD	FPD, Юридик шахслар	15%	Кўрсаткичнинг ижроси фойзи олинади.		

*Ушбу - депозитлар бўлиши ҳисобидан 3 ойлик "Ортача" ўртача ойлик қолдиқ ҳисобланади.

Юқоридаги жадвал таҳлил қилиниши керак!!!

Хулоса ва таклифлар қуйидагилардан иборат:

Банкларда KPI тизимини жорий этиш ва такомиллаштиришда банкларни дастурий таъминоти билан уйғунликда олиб бориш лозим. Чунки ҳар бир қилинган операциялар автоматлашган тарзда KPIни ҳисоблаш 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 KPI тизимини замонавий мақсадли кўрсаткичлар асосида жорий қилиш ва бозорда ўзгаришлар юзага келган вақтларда KPI 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 KPI 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, KPI тизимини жорий қилишда хориждаги баланслашган усулни қўллаш орқали KPIни 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.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш лозимки, КРІ тизими тижорат банкларида фаолият юритаётган ходимлар учун янги тизим ҳисобланиб уларни олдиларига қўйилган вазиваларни бажаришда асосий рағбатлантириш тизими ҳисобланади. Бу борада ҳар бир ходим ўзига юклатилган вазифани ўз вақтида ва сифатли бажарилиши ушбу тизимни яхши ишлашига замин яратади.

REFERENCES

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 11.09.2023 йилдаги “Рақамли Ўзбекистон-2030 стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чоратadbирлари тўғрисида“ги ПФ 158 сонли Фармони.
2. Клочков А.Т. (2010) КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. –М.: Эксмо, 132 стр.
3. Парменер Д. (2011) Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 288 стр.