

BANKLARDADA OPERATSION JARAYONLARNI SAMARALI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY YO‘NALISHLARI (MIKROKREDITBANK MISOLIDA)**Murodova Nargiza Shuxrat qizi**

Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universtiteti 4-kurs talabasi.

I.K. Yaxyayeva

“Innovatsion menejment” kafedrasida dotsenti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20561536>

Annotatsiya. Ushbu maqolada korxonalarda, xususan moliya-bank sektorida operatsion jarayonlarni samarali boshqarishning zamonaviy yo‘nalishlari ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqot doirasida Lean, Kaizen, Six Sigma va Agile kabi ilg‘or boshqaruv modellari ko‘rib chiqilib, ularning O‘zbekiston sharoitiga tatbiq etish imkoniyatlari baholangan.

“Mikrokreditbank” ATB misolida operatsion jarayonlarning hozirgi holati tahlil qilingan, SWOT-tahlil o‘tkazilgan hamda bankning 2023–2025 yillardagi moliyaviy ko‘rsatkichlari dinamikasi o‘rganilgan. Tadqiqot natijalari asosida raqamli transformatsiya, Lean konsepsiyasi va KPI tizimini joriy etish bo‘yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Аннотация. В данной статье с научно-теоретической и практической точек зрения рассматриваются современные направления эффективного управления операционными процессами на предприятиях, в особенности в финансово-банковском секторе. В рамках исследования изучены передовые модели управления — Lean, Kaizen, Six Sigma и Agile, — а также оценены возможности их применения в условиях Узбекистана.

Проведён анализ текущего состояния операционных процессов на примере АО “Микрокредитбанк”, выполнен SWOT-анализ и исследована динамика ключевых финансовых показателей банка за 2023–2025 годы. На основе результатов исследования разработаны практические рекомендации по внедрению цифровой трансформации, концепции Lean и системы KPI.

Abstract. This article examines the modern approaches to effective management of operational processes in enterprises, with a particular focus on the financial and banking sector, from both theoretical and practical perspectives. Within the scope of the study, advanced management models such as Lean, Kaizen, Six Sigma, and Agile are reviewed, and the feasibility of their application under Uzbekistan's conditions is assessed. The current state of operational processes at Mikrokreditbank JSC is analyzed, a SWOT analysis is conducted, and the dynamics of the bank's key financial indicators for 2023–2025 are examined. Based on the research findings, practical recommendations are developed regarding the implementation of digital transformation, the Lean concept, and a KPI system.

Kalit so‘zlar: operatsion boshqaruv, Lean, Six Sigma, Kaizen, Agile, bank jarayonlari, raqamli transformatsiya, Mikrokreditbank, SWOT-tahlil, operatsion samaradorlik.

Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya jarayonlari sharoitida korxonalarda operatsion jarayonlarni samarali boshqarish masalasi alohida dolzarblik kasb etmoqda. Bozor iqtisodiyoti chuqurlashib borayotgan davrda har qanday korxonada o‘z faoliyatini samarali tashkil etishi, resurslardan oqilona foydalanishi hamda xizmat yoki mahsulot sifatini oshirishi zarur.

Ayniqsa, bank-moliya tizimida operatsion jarayonlarning tezkorligi, aniqligi va xavfsizligi moliyaviy barqarorlikni ta‘minlashda muhim omil hisoblanadi. Zamonaviy raqobat sharoitida banklar nafaqat moliyaviy ko‘rsatkichlari, balki ichki boshqaruv tizimi va operatsion samaradorligi bilan ham ajralib turadi.

OECD ma'lumotlariga ko'ra, 2024 yilda korxonalarining 72 foizi operatsion jarayonlarni raqamlashtirishni joriy etgan bo'lsa, 2026 yil prognozlariga ko'ra bu ko'rsatkich 85 foizdan yuqoriga chiqishi kutilmoqda [1]. World Bank tadqiqotlari esa raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etgan korxonalarda mehnat unumdorligi o'rtacha 8–10 foizga oshganini ko'rsatadi [2].

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma'lumotlariga ko'ra, bank tizimida operatsion jarayonlarning raqamlashtirilish darajasi 2024 yilda 65 foizni tashkil etgan bo'lib, 2026 yilga kelib 80 foizga yetishi prognoz qilinmoqda [3]. "O'zbekiston – 2030" strategiyasi doirasida iqtisodiyotni raqamlashtirishga, korporativ boshqaruvni takomillashtirishga va xalqaro standartlarni joriy etishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Shu nuqtai nazardan, bank sektorida operatsion jarayonlarni samarali boshqarish milliy iqtisodiyotning barqaror o'sishiga bevosita hissa qo'shadi.

Operatsion boshqaruv fani XIX asr oxiri va XX asr boshlarida F.W. Taylor tomonidan «ilmiy boshqaruv» tamoyillarini ishlab chiqishi bilan mustaqil fan sifatida shakllanishni boshladi. Taylor vaqt va harakat tahlili orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirish mumkinligini isbotladi [4]. Frank va Lillian Gilbrethlar esa ish harakatlarini standartlashtirish bo'yicha muhim tadqiqotlar olib bordi. XX asrda Henry Ford yig'ma liniyalarni joriy etishi orqali operatsion boshqaruv tamoyillarini amaliyotga keng tatbiq etdi. Keyinchalik TQM (Total Quality Management), MRP (Material Requirements Planning) va ERP tizimlari operatsion boshqaruvni kompleks integratsiyalangan tizimga aylantirdi [5].

Operatsion boshqaruv — korxonada faoliyatida ishlab chiqarish jarayonlari, xizmat ko'rsatish tizimlari, resurslar taqsimoti, sifat nazorati va biznes jarayonlarining samarali bajarilishini ta'minlash uchun qo'llaniladigan nazariy va amaliy boshqaruv mexanizmidir.

Iqtisodiy nuqtai nazardan, u resurslardan maksimal darajada samarali foydalanish orqali ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi, mahsulot va xizmat sifatini oshiradi hamda bozor talablariga tezkor javob berishni ta'minlaydi. Maykl Porter operatsion faoliyatni kompaniya strategiyasining asosi sifatida ta'kidlab, uning biznes muvaffaqiyatiga bevosita ta'sirini ko'rsatgan. Nayjel Slekka ko'ra, har qanday tashkilotda operatsion boshqaruv markaziy o'rinni egallaydi — barcha menejerlar, xohlasalar ham xohlamasalar ham, unga murojaat qilishga majbur bo'ladilar [5].

Operatsion boshqaruvning besh asosiy funksiyasi ajratib ko'rsatiladi: rejalashtirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish, nazorat va takomillashtirish. Bugungi kunda operatsiyalarning 63–65 foizi takroriy yoki keraksiz ekanligini hisobga olsak, bu funksiyalarning samarali amalga oshirilishi korxonada raqobatbardoshligini tubdan oshirishi mumkin [4].

Zamonaviy operatsion boshqaruv amaliyotida to'rtta yetakchi model keng qo'llaniladi.

Lean modeli XX asr o'rtalarida Toyota ishlab chiqarish tizimi (TPS) asosida shakllangan bo'lib, uning asosiy tamoyili mijozga faqat qiymat qo'shadigan jarayonlarni qoldirib, barcha isroflarni (Muda) yo'q qilishdan iborat. Asosiy vositalar qatoriga Value Stream Mapping (VSM), Just-in-Time (JIT) va 5S metodologiyasi kiradi. Womack, Jones va Roos [6] Lean metodologiyasini «isroflarni yo'q qilish orqali qadriyat yaratish» falsafasi sifatida ta'riflaydi; Toyota kompaniyasini global bozor yetakchisiga aylantirgan bu model hozir dunyoning barcha sohalarida keng qo'llanilmoqda. Kaizen modeli «doimiy takomillashtirish» ma'nosini anglatuvchi yapon yondashuvi bo'lib, Masaaki Imai ta'kidlaganidek, kichik lekin uzluksiz o'zgarishlar orqali barcha xodimlar jarayonni yaxshilashga jalb etiladi [7]. Six Sigma modeli 1980-yillarda Motorola tomonidan yaratilgan bo'lib, DMAIC sikliga (Define → Measure → Analyze → Improve → Control) asoslanib jarayonlardagi nuqsonlarni statistik tahlil orqali

minimallashtirishga qaratilgan; bu modelni joriy etgan korxonalar sifat, mijozlar qoniqishi va xarajatlarni kamaytirish bo'yicha sezilarli yaxshilanishlarga erishadilar [8]. Agile modeli esa dastlab dasturiy ta'minot sohasida rivojlangan bo'lsa-da, bugungi kunda bank xizmatlari, logistika va boshqa tarmoqlarda ham keng tatbiq etilmoqda; asosiy afzalligi moslashuvchanlik, tezkor qaror qabul qilish va mijoz talablariga tez javob berish qobiliyatidir [9].

“Mikrokreditbank” ATB — O‘zbekiston bank tizimida kichik biznes, tadbirkorlik va aholining moliyaviy faolligini qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan muhim moliyaviy institutlardan biridir. 2023-yil 1-dekabr holatiga ko‘ra, bank 1 mln 470 ming jismoniy shaxs va 251 ming 532 yuridik shaxsga — jami 1 mln 722 mingdan ortiq mijozga xizmat ko‘rsatgan.

Bank tarmog‘i 136 ta xizmat ko‘rsatish markazi va ofisi hamda 437 ta 24/7 shoxobchalaridan iborat. Raqamli xizmatlar sifatida jismoniy shaxslar uchun «Mavrid» mobil ilovasi, korporativ mijozlar uchun «MKBANK mobile», internet-banking va SMS-banking xizmatlari taqdim etilmoqda. Bank 2022–2025 yillarga mo‘ljallangan transformatsiya «Yo‘l xaritasi» asosida 6 ustuvor yo‘nalishda 33 ta loyiha amalga oshirmoqda; 2025 yilda esa xalqaro moliya institutlaridan 260 mln AQSh dollari jalb etilgan.

Bankning 2023–2025 yillardagi moliyaviy ko‘rsatkichlari dinamikasi quyidagi jadvalda keltirilgan:

1-jadval. “Mikrokreditbank” ATBning asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlari (2023–2025 yy.)¹

Ko‘rsatkich	2023 yil	2024 yil	2025 yil	O‘sinh
Jami aktivlar (mlrd so‘m)	24 850	27 940	31 336	+26,1%
Kredit portfeli (mlrd so‘m)	16 920	18 745	20 671	+22,2%
Jami depozitlar (mlrd so‘m)	13 480	15 260	17 940	+33,1%
Bank kapitali (mlrd so‘m)	4 120	4 860	5 540	+34,5%
Sof foyda (mlrd so‘m)	520	648	790	+51,9%
Operatsion xarajatlar (mlrd so‘m)	1 140	1 290	1 465	+28,5%

Jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, bank aktivlari 2023–2025 yillarda 24 850 mlrd so‘mdan 31 336 mlrd so‘mga (+26,1%), sof foyda esa 520 dan 790 mlrd so‘mga (+51,9%) oshgan. Operatsion xarajatlar ham 28,5% o‘sgan, biroq bu ko‘rsatkich daromadlar o‘shidan (36,7%) past qolishi bankda operatsion samaradorlik oshayotganidan dalolat beradi.

Bankning operatsion jarayonlarini SWOT-tahlil asosida baholash quyidagi natijalarni berdi. Kuchli tomonlar sifatida keng filial tarmog‘i (136+437 nuqta), 1,7 mln dan ortiq mijozlar bazasi, barqaror moliyaviy o‘sinh va xalqaro moliya jalb etish tajribasi (\$260 mln) ajratib ko‘rsatiladi. Zaif tomonlar qatoriga kredit arizalarini ko‘rib chiqish muddatining uzunligi, ba’zi jarayonlarda qo‘lda bajarishning saqlanib qolishi, IT infratuzilmasini yangilash zarurati va kadrlar malakasini oshirish ehtiyoji kiradi.

¹ "Mikrokreditbank" ATBning rasmiy moliyaviy hisobotlari (2023–2025 yy.).

Imkoniyatlar nuqtai nazaridan raqamli xizmatlarni kengaytirish, kichik biznes segmentini o‘stirish, AI va avtomatlashtirishni joriy etish, shuningdek «O‘zbekiston-2030» strategiyasi tomonidan yaratilayotgan qulay muhit muhim rol o‘ynaydi. Tahdidlar sifatida raqobatning ortishi (raqamli banklar), kredit riskining oshishi, iqtisodiy o‘zgaruvchanlik va kiberxavfsizlik muammolari qayd etiladi.

Tadqiqot natijalari va xalqaro tajriba asosida O‘zbekiston bank sektorida operatsion boshqaruvni takomillashtirish uchun uchta asosiy yo‘nalish belgilandi. Birinchisi — raqamli transformatsiya: ERP tizimlari, sun‘iy intellekt va bulutli texnologiyalarni joriy etish orqali kredit arizalarini avtomatlashtirilgan holda ko‘rib chiqish, operatsion xarajatlarni 15–20% kamaytirish va qaror qabul qilish tezligini oshirish mumkin; OECD ma‘lumotlari bo‘yicha, raqamli boshqaruv tizimlarini to‘liq joriy etgan banklar mijozlarga xizmat ko‘rsatish tezligini o‘rtacha 40% oshiradi [1]. Ikkinchisi — Lean Six Sigma metodologiyasini joriy etish: Value Stream Mapping vositasi yordamida kredit berish jarayonidagi isroflarni aniqlash mumkin bo‘lib, tahlillar bank jarayonlarida o‘rtacha 30–35% ortiqcha operatsiyalar mavjudligini ko‘rsatadi; Six Sigma statistik tahlili kredit portfeli sifatini yaxshilash uchun ham samarali vosita hisoblanadi.

Uchinchisi — KPI asosida monitoring tizimini kuchaytirish: har bir filial va bo‘lim uchun mijozlar qoniqishi, xizmat ko‘rsatish tezligi va kredit sifati bo‘yicha aniq ko‘rsatkichlar belgilanishi bank samaradorligini real vaqtda baholash va zudlik bilan choralar ko‘rish imkonini beradi. «O‘zbekiston – 2030» strategiyasi doirasida ishlab chiqarishda unumdorlikni ikki barobar oshirish maqsadi qo‘yilgan bo‘lib, bank sektori uchun bu maqsadga erishish yuqoridagi uch yo‘nalishni izchil va kompleks ravishda amalga oshirishni talab etadi.

Xulosa qilib aytganda, operatsion boshqaruv bugungi kunda faqat ichki jarayonlarni nazorat qilish vositasi emas, balki korxonaning strategik raqobatbardoshligini ta‘minlovchi asosiy mexanizmga aylangan. Bank sektorida bu ayniqsa muhim, chunki operatsion samaradorlik bevosita moliyaviy natijalar va mijozlar qoniqishiga ta‘sir qiladi. Lean, Kaizen, Six Sigma va Agile modellari bir-birini to‘ldiruvchi yondashuvlar sifatida kompleks tarzda qo‘llanilishi maksimal samara beradi; O‘zbekiston sharoitida bu modellarni bosqichma-bosqich, avvalo pilot loyihalar orqali sinash tavsiya etiladi.

“Mikrokreditbank” ATBning 2023–2025 yillardagi ko‘rsatkichlari (aktivlar +26%, sof foyda +52%) operatsion samaradorlik oshayotganidan dalolat beradi, shu bilan birga raqamli transformatsiya, Lean va KPI tizimlarini to‘liq joriy etish orqali yanada yuksak natijalarga erishish imkoniyati mavjud. O‘zbekiston bank sektori uchun ustuvor yo‘nalishlar qatoriga ERP va AI tizimlarini joriy etish, kredit jarayonlarini to‘liq avtomatlashtirish, xodimlar malakasini xalqaro standartlar darajasiga ko‘tarish va shaffof KPI tizimini shakllantirish kiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digital Transformation Outlook 2025. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 120 p.
2. World Bank. Global Productivity Report 2024. – Washington DC, 2024. – 98 p.
3. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Bank tizimi statistik byulleteni, 2024–2025 yy. – Toshkent, 2025.
4. Volkova, M., Troian, V. Operational management in the enterprise management system // *Ekonomika ta derzhava*. – 2021. – №6. – B. 82–85.

5. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. Operations Management. – 4th ed. – London: Pearson Education, 2004.
6. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. The Machine that Changed the World. – New York: Rawson Associates, 1990.
7. Imai, M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. – New York: Random House Business Division, 1986.
8. Pyzdek, T., Keller, P.A. The Six Sigma Handbook. – New York: McGraw Hill Professional, 2014.
9. Rahim, M.N.A. et al. Agile-Lean Integration in Quality Management // Journal of Advanced Research in Computing and Applications. – 2025. – Vol. 39(1). – P. 62–76.
10. World Bank. Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF) Assessment – Uzbekistan. – Washington DC, 2024.
11. Heizer, J., Render, B. Operations Management. – 13th ed. – London: Pearson Education, 2020. – 750 p.
12. "Mikrokreditbank" ATB. Asosiy moliyaviy ko'rsatkichlar va balans ma'lumotlari (2023–2025 yy.). – Toshkent, 2025.