

TIJORAT BANKLARIDA MOLİYAVIY BOSHQARUV STRATEGIYALARINI AMALGA OSHIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH

Yormatov Ilmidin Toshmatovich

Fargʻona davlat texnika universiteti
“Menejment va marketing” kafedrasida dotsenti
iqtisod fanlari nomzodi

Allaberdiev Ismoiljon Xayotjonovich

Fargʻona davlat texnika universiteti
2-bosqich magistranti

Annotatsiya

Maqolada tijorat banklarida moliyaviy boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishdagi cheklovlar “Tenge Bank” ATB misolida oʻrganildi. Tadqiqotda bankning 2020-2025 yillardagi moliyaviy hisobotlari va Markaziy bank maʼlumotlaridan foydalanildi. Qiyosiy, dinamik, tarkibiy va koeffitsiyentlar tahlili orqali aktivlar, kreditlar, mijoz mablagʻlari, kapital hamda rentabellik koʻrsatkichlari baholandi. Tahlilda 2025-yilda mijoz mablagʻlari va sof foydaning kamayishi, kreditlarning aktivlardagi ulushi oshgani qayd etildi. Ushbu oʻzgarishlar resurslar tarkibi, kredit risklari va daromadlilikni birgalikda baholash zaruratini koʻrsatdi. Depozit bazasini diversifikatsiya qilish, aktiv va passivlarni muvofiqlashtirish, raqamli prognozlash hamda maʼlumotlar sifatini yaxshilash boʻyicha takliflar ishlab chiqildi. Natijalarni talqin qilishda bitta bank doirasidagi kuzatuvlar va ichki boshqaruv maʼlumotlarining mavjud emasligi hisobga olindi.

Kalit soʻzlar: tijorat banki, moliyaviy boshqaruv, resurs bazasi, kredit riski, likvidlik, rentabellik, aktiv va passivlarni boshqarish, raqamli prognozlash.

Аннотация

В статье были рассмотрены ограничения реализации стратегий финансового управления коммерческими банками на примере «Тенге Банка». Исследование опиралось на финансовую отчетность банка за 2020-2025 годы и данные Центрального банка Узбекистана. Посредством сравнительного, динамического, структурного и коэффициентного анализа были оценены активы, кредиты, средства клиентов, капитал и рентабельность. В 2025 году были отмечены сокращение средств клиентов и чистой прибыли, увеличение доли кредитов в активах. Эти изменения указали на необходимость совместной оценки структуры финансирования, кредитных рисков и доходности. Были разработаны предложения по диверсификации депозитной базы, согласованию активов и пассивов, цифровому прогнозированию и улучшению качества данных. При интерпретации учитывались исследование одного банка и недоступность внутренних управленческих данных.

Ключевые слова: коммерческий банк, финансовое управление, ресурсная база, кредитный риск, ликвидность, рентабельность, управление активами и пассивами, цифровое прогнозирование.

Abstract

The article examined constraints on implementing financial management strategies in commercial banks through a case study of Tenge Bank. Financial statements for 2020-2025 and Central Bank of Uzbekistan data were analysed using comparative, dynamic, structural and ratio analysis. Assets, loans, customer funds, capital and profitability were assessed. Declining customer funds and net profit, alongside a higher loan share in assets, were recorded for 2025. These changes highlighted the need to assess funding structure, credit risks and profitability jointly. Practical proposals addressed deposit diversification, asset-liability coordination, digital forecasting and data quality. Interpretation acknowledged the single-bank scope and unavailable internal management data.

Keywords: commercial bank, financial management, funding base, credit risk, liquidity, profitability, asset-liability management, digital forecasting.

KIRISH

Tijorat banklari iqtisodiyotda moliyaviy resurslarni qayta taqsimlash, aholi va xo‘jalik subyektlarining vaqtincha bo‘sh mablag‘larini jalb qilish, kreditlash, to‘lovlar va hisob-kitoblar tizimini ta‘minlash orqali muhim institutsional vazifani bajaradi. Banklarning moliyaviy boshqaruv strategiyasi esa aktiv va passivlarni muvofiqlashtirish, kapital yetarliligini saqlash, kredit va likvidlik risklarini cheklash, daromadlilikni ta‘minlash va raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan kompleks boshqaruv mexanizmi hisoblanadi [15]; [16].

O‘zbekistonda 2020-2025 yillarda bank tizimida raqobat kuchaydi, xususiylar banklar ulushi oshdi, raqamli bank xizmatlari kengaydi va banklarning kapital, likvidlik hamda risklarni boshqarish tizimiga nisbatan talablar kuchaytirildi. Markaziy bank ma‘lumotlariga ko‘ra, 2020-yil 1-yanvarda bank tizimi aktivlari 272 727 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2021-yil 1-yanvarda 366 121 mlrd so‘mga yetgan [7]. 2025-yil 1-dekabr holatiga bank tizimi aktivlari 892 939 mlrd so‘m, kreditlar 595 309 mlrd so‘m, kapital 133 121 mlrd so‘m va depozitlar 390 993 mlrd so‘mni tashkil etgan [8]. Ushbu dinamika tijorat banklaridan moliyaviy boshqaruv strategiyalarini yanada aniq, riskka yo‘naltirilgan va ma‘lumotlarga asoslangan holda amalga oshirishni talab etadi.

Moliyaviy boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishda tijorat banklari bir vaqtning o‘zida bir nechta cheklovlarga duch keladi: moliyaviy risklar yuqoriligi, resurs bazasining yetarlicha barqaror emasligi, uzoq muddatli moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi, raqamli tahlil va prognozlash imkoniyatlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi, tashqi makroiqtisodiy ta‘sirlar hamda boshqaruv qarorlarida axborot sifati muammolari. Bu cheklovlar bank aktivlarining o‘sishi, kredit portfeli sifati, depozitlar barqarorligi, operatsion xarajatlar va foydalilik ko‘rsatkichlariga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi.

“Tenge Bank” ATB 2020-2025 yillarda aktivlar, kredit portfeli va resurs bazasi bo‘yicha tez o‘shish bosqichini boshdan kechirgan. Shu bilan birga, 2025-yil moliyaviy natijalari bankda moliyaviy boshqaruv strategiyalarini qayta ko‘rib chiqish zaruratini ko‘rsatadi: aktivlar hajmi 2024-yildagi 8 397,3 mlrd so‘mdan 2025-yilda 7 264,0 mlrd

soʻmga kamaygan, mijoz mablagʻlari 3 490,4 mlrd soʻmdan 2 592,5 mlrd soʻmga tushgan, sof foyda esa 167,3 mlrd soʻmdan 4,0 mlrd soʻmgacha pasaygan [5].

Tadqiqotning maqsadi - “Tenge Bank” ATB misolida tijorat banklarida moliyaviy boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishdagi asosiy muammolar va cheklovlarini aniqlash, ularning iqtisodiy mazmunini ochib berish hamda strategiyani takomillashtirish boʻyicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqishdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Bank moliyaviy boshqaruvi nazariyasida aktiv va passivlarni boshqarish, likvidlikni taʼminlash, kapital yetarliligini saqlash, kredit risklarini baholash, daromadlilik va xarajatlar samaradorligini oshirish asosiy yoʻnalishlar sifatida qaraladi. O.I. Lavrushin tahriridagi “Bankovskiy menedjment” darsligida bank menejmenti pul-kredit institutlari faoliyatini tashkil etish, resurslarni jalb qilish, aktiv operatsiyalarni boshqarish va risklarni nazorat qilishning kompleks tizimi sifatida yoritilgan [15]. Ye.F. Jukov bank menejmentida strategiya, marketing, likvidlik, kapital va risklarni boshqarish oʻzaro bogʻliq jarayonlar ekanini taʼkidlaydi [16].

Rus olimlari bank moliyaviy boshqaruvini faqat buxgalteriya koʻrsatkichlari emas, balki tashqi muhit, resurslar narxi, mijozlar xulq-atvori, raqobat va risklar bilan bogʻliq holda tahlil qilish zarurligini asoslaydilar. A.M. Tavasiev bank kreditlashini boshqarishda kredit portfelining tarkibi, taʼminot sifati, qarz oluvchining toʻlov qobiliyati va nazorat mexanizmlari hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini koʻrsatgan [17]. Bu yondashuv tijorat banklarida kredit portfeli hajmi tez oʻsgan sharoitda moliyaviy strategiyaning asosiy cheklovlaridan biri kredit risklari ekanini tasdiqlaydi.

Oʻzbekiston olimlari va tadqiqotchilarining ishlarida ham tijorat banklari risklari, kredit portfeli, bank menejmentini modellashtirish va likvidlikni boshqarish masalalari faol oʻrganilmoqda. B. Tugʻalov kredit riski tijorat banklari faoliyatidagi moliyaviy risklarning asosiy turi boʻlib, kreditlar bank aktivlarida yuqori salmoqqa ega boʻlgani sababli kredit riski darajasining oshishi likvidlik va moliyaviy barqarorlikka salbiy taʼsir koʻrsatishini taʼkidlaydi [11]. U. Atamuradov va J. Mirzaev kredit portfeli takomillashtirish bankning moliyaviy barqarorligini taʼminlashda muhim omil ekanini koʻrsatgan [13].

Bank menejmentini modellashtirish boʻyicha mahalliy tadqiqotlarda qarorlar qabul qilish jarayonini ssenariylar, muqobil variantlar va natijalarni baholash orqali takomillashtirish zarurligi qayd etilgan [12]. Bu fikr maqola mavzusi uchun muhim, chunki moliyaviy boshqaruv strategiyasi resurslar, likvidlik, kreditlash va foydalilik oʻrtasidagi muvozanatni prognozlashga asoslanmasa, bank tez oʻsish bosqichida risklarni kechikib aniqlashi mumkin.

Likvidlik risklari boʻyicha A. Qodirov tijorat banklarida likvid aktivlarni yetarli darajada saqlash, omonatchilar ishonchini taʼminlash va majburiyatlarni oʻz vaqtida bajarish bank moliyaviy barqarorligining muhim sharti ekanini taʼkidlaydi [14]. Operatsion risklar boʻyicha J. Rabbimov notoʻgʻri ichki jarayonlar, inson omili va tizim nosozliklari banklar uchun jiddiy yoʻqotish xavfini yuzaga keltirishini koʻrsatadi [18]. Shu bois moliyaviy boshqaruv strategiyasida kredit va

likvidlik risklari bilan bir qatorda operatsion, raqamli va axborot risklari ham inobatga olinishi lozim.

Xalqaro adabiyotlarda bank biznes modeli, rentabellik va raqamli transformatsiya oʻrtasidagi bogʻliqlik ham keng tadqiq etilmoqda. Zamonaviy tadqiqotlarda bank foydaliligi nafaqat aktivlar hajmi, balki resurslarning tarkibi, kapital siyosati, risk profili va raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi bilan belgilanishi taʼkidlanadi [19]. Demak, “Tenge Bank” misolida moliyaviy boshqaruv strategiyalarini baholashda balans oʻsishi bilan birga resurs bazasi, likvidlik, kredit sifati, foydalilik va axborot-tahliliy imkoniyatlar bir butun tizim sifatida tahlil qilinishi kerak.

1-jadval

Mavzu boʻyicha ilmiy adabiyotlarda asosiy yondashuvlar¹

Yoʻnalish	Asosiy gʻoya	Manbalar
Bank menejmenti	Aktiv-passivlarni muvofiqlashtirish, kapital va daromadlilikni boshqarish	[15]; [16]
Kredit riski	Kreditlar aktivlarda yuqori ulushga ega boʻlgani uchun risk barqarorlikka taʼsir qiladi	[11]
Kredit portfeli	Portfel sifati va diversifikatsiya moliyaviy strategiyani belgilaydi	[13]; [17]
Likvidlik riski	Majburiyatlarni oʻz vaqtida bajarish uchun likvid aktivlar yetarli boʻlishi kerak	[14]
Operatsion va raqamli risklar	Ichki jarayonlar, axborot sifati va IT tizimlar moliyaviy qarorlar samaradorligiga taʼsir qiladi	[12]; [19]

METODOLOGIYA

Maqolada “Tenge Bank” ATBning 2020-2025 yillar uchun auditorlikdan oʻtgan moliyaviy hisobotlari asosiy empirik manba sifatida tanlandi. 2021-yil koʻrsatkichlari 2022-yilgi moliyaviy hisobotdagi taqqoslama ustunlar orqali, 2024-yil koʻrsatkichlari esa 2025-yilgi moliyaviy hisobotdagi taqqoslama maʼlumotlar orqali olindi [1]; [4]; [5]. Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy bankining bank tizimi boʻyicha umumiy koʻrsatkichlari, inflyatsiya dinamikasi va moliyaviy barqarorlik hisobotlari tahlil qilindi.

Tadqiqotda qiyosiy tahlil, dinamik tahlil, koeffitsientlar tahlili, trend tahlili, tarkibiy tahlil va muammoli-tizimli yondashuv usullaridan foydalanildi. Bank moliyaviy boshqaruv strategiyalarini baholashda aktivlar oʻsishi, kredit portfeli, mijoz hisobvaraqlari, asosiy aksiyador bank depozitlari, kapital, sof foyda, kreditlar/aktivlar nisbati, mijoz mablagʻlari/kreditlar nisbati, resurs bazasida ona bank ulushi, kapital/aktivlar nisbati, ROA va ROE kabi koʻrsatkichlar hisoblab chiqildi.

Tadqiqotda ayrim cheklovlar mavjud. Birinchidan, maqola bitta bank misoliga asoslangani sababli natijalarni butun bank tizimiga umumlashtirish ehtiyotkorlikni talab qiladi. Ikkinchidan, bankning ichki boshqaruv hisoboti, stress-test ssenariylari va

¹ Manba: adabiyotlar tahlili asosida mualliflar tomonidan tuzilgan.

raqamli analitika platformalari bo'yicha yopiq ma'lumotlar ochiq manbalarda mavjud emas. Shu sababli raqamli tahlil va prognozlash imkoniyatlari moliyaviy hisobotlar hamda nazariy-amaliy adabiyotlar asosida baholandi. Uchinchidan, Markaziy bankning 2025-yil ko'rsatkichlari 1-dekabr holatiga, "Tenge Bank"ning auditorlik ma'lumotlari esa 31-dekabr holatiga tegishli. To'rtinchidan, 2026-yil I chorak ko'rsatkichlari oraliq va auditorlikdan o'tmagan hisobotdan olingani sababli ular faqat yangilangan tendensiyani ko'rsatish uchun qo'llanildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Moliyaviy boshqaruv strategiyalarini to'g'ri baholash uchun bankning ichki ko'rsatkichlari bilan birga tashqi makroiqtisodiy va institutsional muhit ham hisobga olinishi zarur. O'zbekiston bank tizimi 2020-2025 yillarda tez o'sish bosqichida bo'ldi. 2020-yil 1 yanvardan 2021-yil 1-yanvargacha bank tizimi aktivlari 272 727 mlrd so'mdan 366 121 mlrd so'mga, kredit portfeli 211 581 mlrd so'mdan 276 975 mlrd so'mga, depozitlar 91 009 mlrd so'mdan 114 747 mlrd so'mga va kapital 51 031 mlrd so'mdan 58 351 mlrd so'mga oshgan [7]. 2025-yil 1-dekabrda esa bank tizimi aktivlari 892 939 mlrd so'm, kreditlar 595 309 mlrd so'm, kapital 133 121 mlrd so'm, depozitlar 390 993 mlrd so'mni tashkil etgan [8].

Shu bilan birga, makroiqtisodiy sharoit banklar moliyaviy strategiyasi uchun muhim tashqi cheklov bo'lib qolmoqda. Markaziy bank inflyatsiya ma'lumotlariga ko'ra, yil yakunidagi inflyatsiya 2020-yil dekabrda 11,1%, 2021-yilda 10,0%, 2022-yilda 12,3%, 2023-yilda 8,8%, 2024-yilda 9,8% va 2025-yilda 7,3%ni tashkil etgan [9]. Inflyatsiyaning nisbatan yuqori darajasi depozitlar va kreditlar bo'yicha foiz stavkalariga, bank resurslari narxiga va mijozlarning kreditga layoqatliligiga ta'sir ko'rsatadi.

Markaziy bankning 2024-yil moliyaviy barqarorlik hisobotiga ko'ra, bank tizimida kapital yetarliligi 17% darajada saqlangan, LCR 194%, NSFR 115% bo'lgan [10]. 2025-yil birinchi yarmi bo'yicha hisobotda bank tizimida NPL ulushi 3,8%, LCR 195%, NSFR 117%, ROE 10,8% va ROA 2% bo'lgani qayd etilgan [20]. Bu ko'rsatkichlar tizim miqyosida barqarorlik mavjudligini ko'rsatsa-da, har bir bank kesimida resurslar, risklar va daromadlilik traektoriyasi turlicha shakllanadi.

2-jadval

O'zbekiston bank tizimi va inflyatsiya muhiti bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar¹

Ko'rsatkich	2020/2021 boshi	2025-yil	Izoh
Bank tizimi aktivlari, mlrd so'm	366 121	892 939	2021-yil 1 yanvar holati
Bank tizimi kreditlari, mlrd so'm	276 975	595 309	2021-yil 1 yanvar holati
Bank tizimi depozitlari, mlrd so'm	114 747	390 993	2021-yil 1 yanvar holati
Bank tizimi kapitali, mlrd so'm	58 351	133 121	2021-yil 1 yanvar holati
Yil yakuni inflyatsiyasi, %	11,1	7,3	2025 yil dekabr

¹ Manba: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma'lumotlari asosida mualliflar tomonidan tuzildi [7], [8], [9], [10].

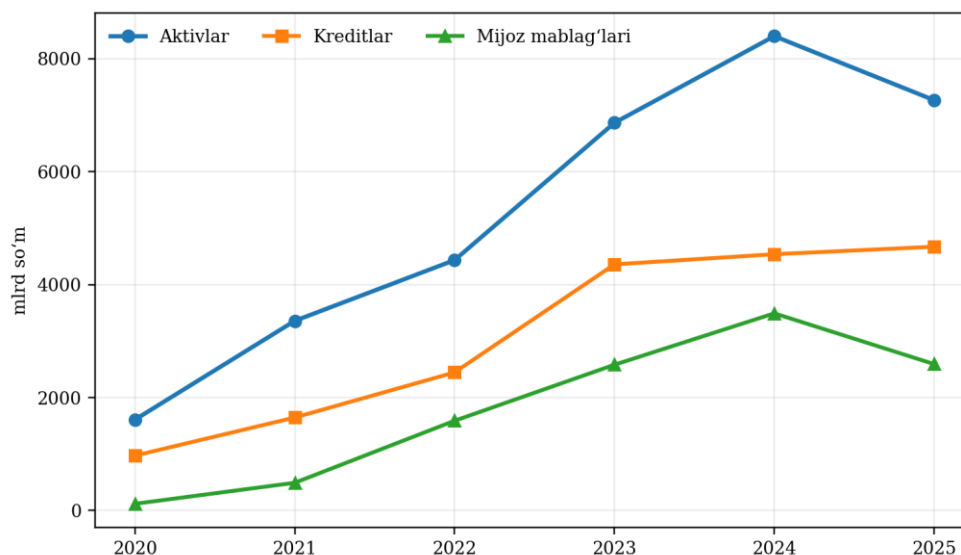
2-jadvaldan ko‘rinib turibdiki, 2020-2025 yillarda bank tizimi aktivlari va depozitlari sezilarli darajada o‘sgan. Biroq inflyatsiya, foiz stavkalari, kredit riski va raqobat muhiti banklarning moliyaviy boshqaruv strategiyalarini murakkablashtiradi. Shu sababli bank strategiyasida faqat aktivlarni ko‘paytirish emas, balki resurslar narxi, muddatlar muvofiqligi, kredit sifati va axborot-tahliliy qarorlarning aniqligi muhim hisoblanadi.

3-jadval

“Tenge Bank” ATBning asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlari mlrd so‘mda, 2020-2025 yillar¹

Yil	Aktivlar	Kreditlar	Mijoz hisobvaraqlari	Asosiy aksiyador bank depozitlari	Kapital	Sof foyda
2020	1608,1	971,4	119,4	1044,8	345,4	7,4
2021	3357,4	1646,5	491,3	1397,2	1206,2	52,6
2022	4432,9	2445,4	1589,6	1510,0	1273,4	67,3
2023	6863,2	4357,1	2580,9	2643,6	1424,9	146,5
2024	8397,3	4537,0	3490,4	3099,4	1587,4	167,3
2025	7264,0	4669,9	2592,5	2873,2	1591,2	4,0

3-jadvalda bankning 2020-2025 yillardagi asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlari keltirilgan. 2020-yilda bank aktivlari 1 608,1 mlrd so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib 8 397,3 mlrd so‘mga yetgan. Bu davrda kredit portfeli 971,4 mlrd so‘mdan 4 537,0 mlrd so‘mgacha oshgan. Biroq 2025-yilda aktivlar 7 264,0 mlrd so‘mgacha qisqargan, kredit portfeli esa 4 669,9 mlrd so‘mga yetgan. 2025-yilda aktivlar tarkibida kreditlar ulushi yanada oshgan, bu esa kredit riski va likvidlikni boshqarish talablarini kuchaytiradi.

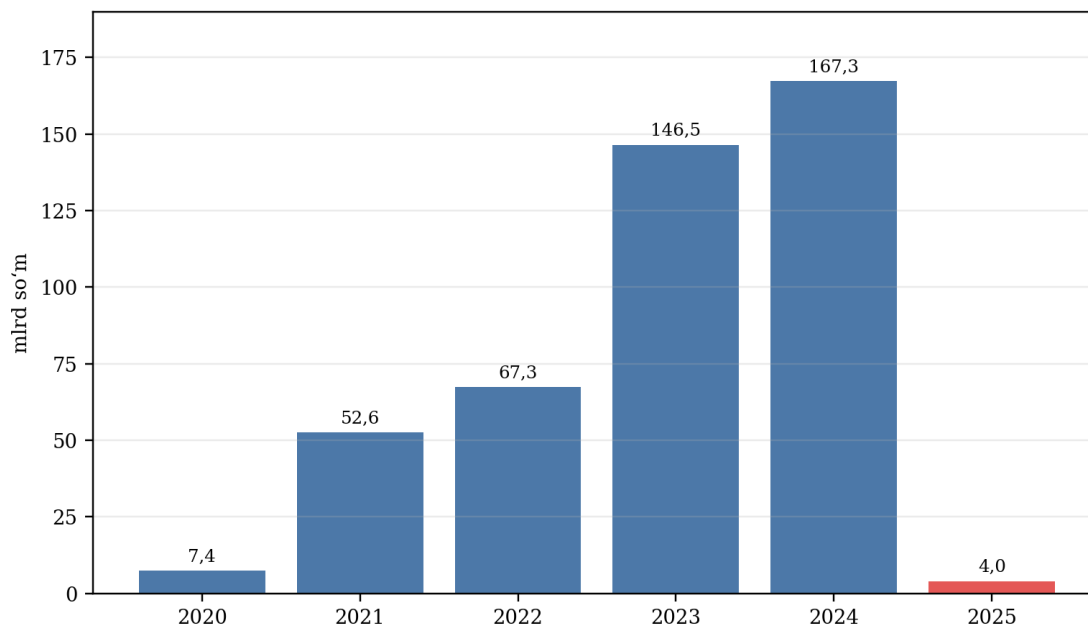


1-rasm. “Tenge Bank” ATB aktivlari, kreditlari va mijoz mablag‘lari dinamikasi, 2020-2025 yillar[5].

¹ Manba: bankning 2020-2025 yillar moliyaviy hisobotlari asosida mualliflar hisob-kitoblari [1; 3-5].

1-rasm bankda 2020-2024 yillarda tez o'sish strategiyasi amal qilganini ko'rsatadi. Aktivlar va kreditlar tez o'sgan, mijoz hisobvaraqlari ham 2020-yildagi 119,4 mlrd so'mdan 2024-yilda 3 490,4 mlrd so'mga yetgan. Ammo 2025-yilda mijoz hisobvaraqlarining 2 592,5 mlrd so'mgacha qisqarishi resurs bazasi barqarorligi bo'yicha jiddiy signal hisoblanadi. Bu holat bank moliyaviy strategiyasida depozitlarni saqlab qolish, mijozlar segmentatsiyasi, narx siyosati va raqamli kanallar orqali resurslarni diversifikatsiya qilish zaruratini kuchaytiradi.

Daromadlilik va foyda dinamikasi



2-rasm. “Tenge Bank” ATB sof foydasi dinamikasi, 2020-2025 yillar[5]

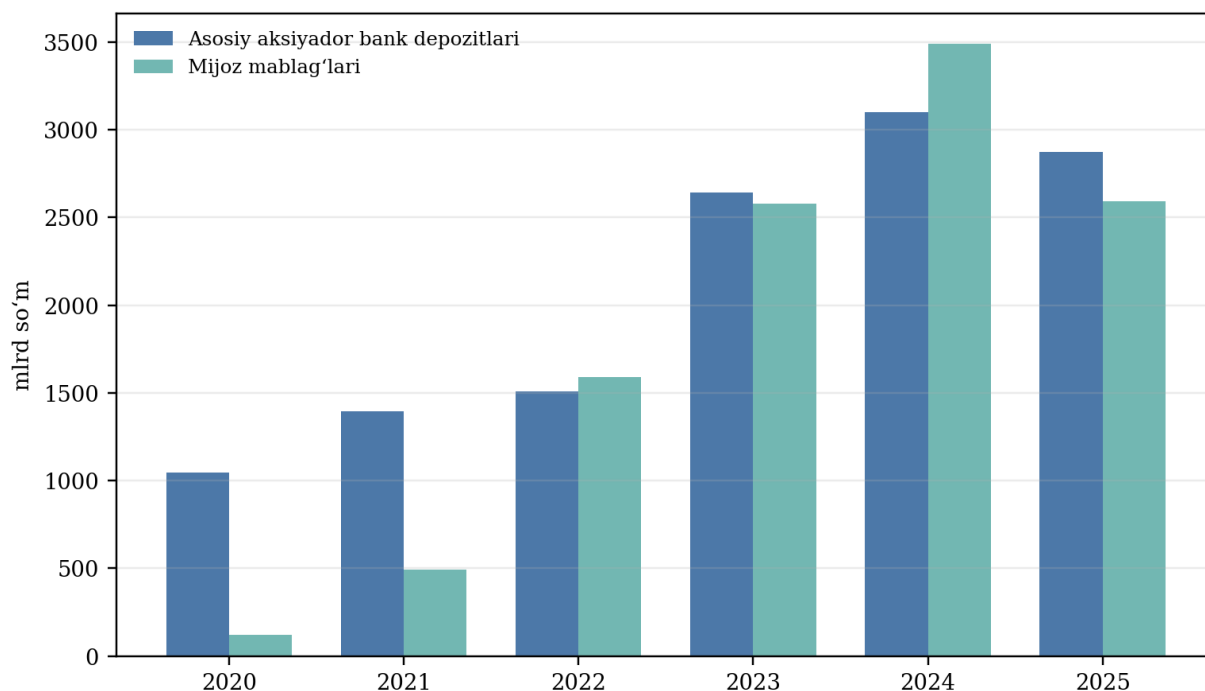
2-rasm bankning sof foydasi 2020-2024 yillarda o'sganini, 2025-yilda esa keskin pasayganini ko'rsatadi. 2020-yilda sof foyda 7,4 mlrd so'mni tashkil etgan, 2023-yilda 146,5 mlrd so'mga, 2024-yilda 167,3 mlrd so'mga yetgan. Lekin 2025-yilda sof foyda 4,0 mlrd so'mgacha tushgan [5]. Bu o'zgarish bank moliyaviy boshqaruvida daromadlilikni ta'minlash bilan bog'liq cheklovlarni ochiq namoyon qiladi. 2025-yilda sof foydaning pasayishi foiz xarajatlari, operatsion xarajatlar, kredit zararlari bo'yicha rezervlar va tashqi bozor sharoitlarining ta'siri bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

2025-yilgi moliyaviy hisobotda foiz daromadlari 849,3 mlrd so'mni, foiz xarajatlari 564,4 mlrd so'mni tashkil etgan. Sof foiz daromadi rezervlardan keyin 264,1 mlrd so'm bo'lgan, operatsion xarajatlar 392,8 mlrd so'mni tashkil etgan va yil yakunida sof foyda 4,0 mlrd so'mda qolgan [5]. Bu holat bank strategiyasida daromad manbalarini diversifikatsiya qilish, operatsion xarajatlarni optimallashtirish va kredit portfeli bo'yicha risk baholashni kuchaytirish zarurligini ko'rsatadi.

2026-yil I chorak oraliq hisobotida bank aktivlari 8 875,0 mlrd so'm, sof kreditlar va lizing operatsiyalari 4 600,1 mlrd so'mni tashkil etdi [23]. 2025-yil yakuniga nisbatan aktivlar 22,2 foizga oshgan, sof kreditlar esa 1,5 foizga kamaygan. Bu qisqa muddatli dinamika balansning tiklanayotganini ko'rsatsa-da, rentabellik va fondlashtirish sifati bo'yicha yakuniy xulosa chiqarish uchun to'liq 2026-yil natijalari

talab etiladi. Shu sababli maqoladagi trend bahosi auditorlikdan o'tgan 2020-2025 yil qatoriga tayangan holda berildi.

Resurs bazasi va moliyalashtirish barqarorligi



3-rasm. "Tenge Bank" ATB resurs bazasi tarkibi, 2020-2025 yillar[5].

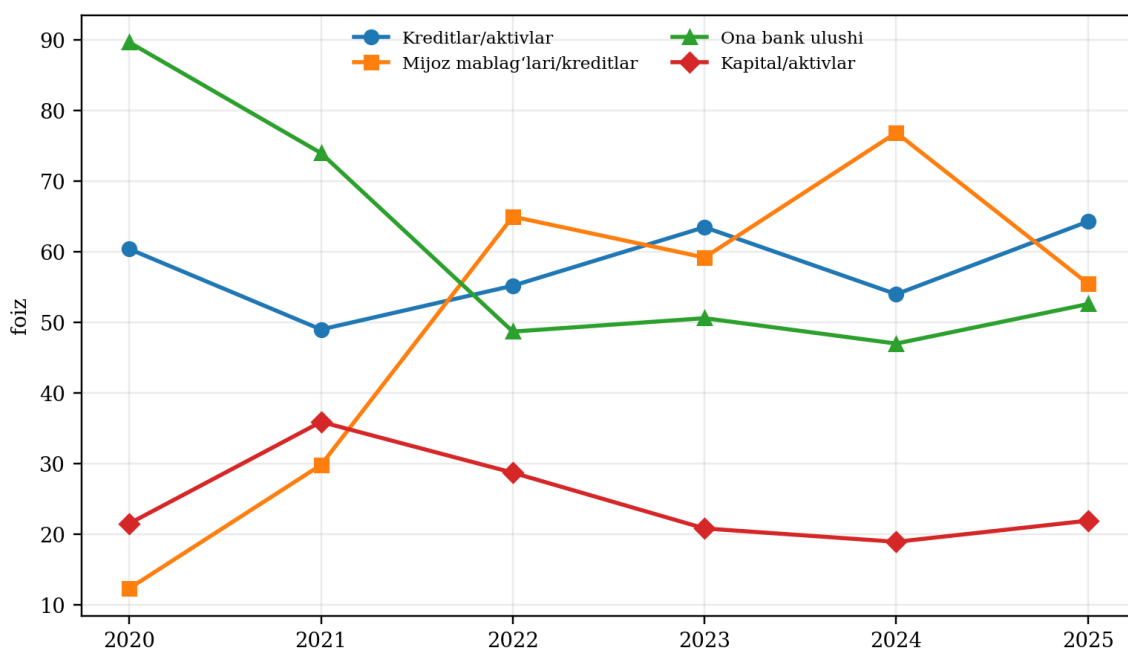
3-rasm bank resurs bazasida asosiy aksiyador bank depozitlari va mijoz hisobvaraqlari o'rtasidagi nisbatni ko'rsatadi. 2020-yilda asosiy aksiyador bank depozitlari 1 044,8 mlrd so'm, mijoz hisobvaraqlari 119,4 mlrd so'm bo'lgan. 2024 yilda mijoz hisobvaraqlari 3 490,4 mlrd so'mgacha oshgan bo'lsa-da, 2025-yilda 2 592,5 mlrd so'mgacha pasaygan. Asosiy aksiyador bank depozitlari esa 2024-yilda 3 099,4 mlrd so'm, 2025-yilda 2 873,2 mlrd so'mni tashkil etgan [5].

4-jadval

Moliyaviy boshqaruv strategiyasi uchun asosiy tahliliy koeffitsientlar¹

Yillar	Kreditlar/aktivlar, foizda	Mijoz mablag'lari/kreditlar, foizda	Ona bank ulushi, foizda	Kapital/aktivlar, foizda	ROA, foizda	ROE, foizda
2020	60,4	12,3	89,7	21,5	0,5	2,1
2021	49,0	29,8	74,0	35,9	2,1	6,8
2022	55,2	65,0	48,7	28,7	1,7	5,4
2023	63,5	59,2	50,6	20,8	2,6	10,9
2024	54,0	76,9	47,0	18,9	2,2	11,1
2025	64,3	55,5	52,6	21,9	0,1	0,3

¹ Manba: "Tenge Bank" ATB moliyaviy hisobotlari asosida mualliflar hisob-kitoblari [3], [4], [5].



4-rasm. “Tenge Bank” ATB moliyaviy boshqaruv koeffitsientlari dinamikasi

Resurs bazasining bunday tarkibi moliyaviy boshqaruv strategiyasi uchun ikki xil ta'sirga ega. Bir tomondan, ona bank mablag'lari bankka tez o'sish va kredit portfelini kengaytirish imkonini beradi. Ikkinchi tomondan, bunday manbaga yuqori bog'liqlik resurs bazasining mustaqilligi va barqarorligini cheklaydi. Mijoz depozitlarining kamayishi esa kredit portfelini moliyalashtirishda likvidlik va foiz marjasiga bosimni oshirishi mumkin.

4-jadval va 4-rasmlardan ko'rinib turibdiki, kreditlar/aktivlar nisbati 2020-yilda 60,4% bo'lgan bo'lsa, 2025-yilda 64,3%ga yetgan. Bu bank aktivlari tarkibida kredit portfelining ahamiyati ortib borayotganini ko'rsatadi. Mijoz mablag'lari/kreditlar nisbati 2024-yilda 76,9% bo'lgani holda 2025-yilda 55,5%ga tushgan. Bu kreditlash strategiyasining mijoz resurslari bilan ta'minlanganlik darajasi pasayganini anglatadi. Asosiy aksiyador bank depozitlarining resurs bazasidagi ulushi 2020-yilda 89,7% bo'lgan, 2024-yilda 47,0%gacha pasaygan, 2025-yilda esa 52,6%ga qayta oshgan. Demak, bankda 2024-yilda resurs diversifikatsiyasi kuchaygan bo'lsa-da, 2025-yilda mijoz mablag'lari qisqarishi natijasida ona bank mablag'lariga bog'liqlik yana ortgan.

Kredit risklari va moliyaviy risklar yuqoriligi

Bank moliyaviy boshqaruv strategiyasida eng muhim cheklovlardan biri kredit riski hisoblanadi. 2025-yil moliyaviy hisobotiga ko'ra, bank kreditlarining brutto hajmi 4 774,6 mlrd so'mni tashkil etgan, shundan korporativ kreditlar

3022,5 mlrd so'm, jismoniy shaxslarga kreditlar 1 752,1 mlrd so'm bo'lgan. Kreditlar bo'yicha kutilgan kredit zararlari rezervi 104,7 mlrd so'mni tashkil etgan, 2024-yilda bu ko'rsatkich 62,2 mlrd so'm bo'lgan [5]. Rezervlarning o'sishi kredit portfeli sifatini nazorat qilish va riskka yo'naltirilgan moliyaviy boshqaruvni kuchaytirish zaruratini ko'rsatadi.

2025-yilgi hisobotda bank mikrokreditlar bo'yicha risklarni boshqarish strategiyasini qayta ko'rib chiqqanini ham qayd etgan. Bu holat chakana va mikrokredit segmentlarida risk narxlash, qarz oluvchilarni baholash, skoring modellari, ta'minot va monitoring tizimlarini takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi. Kredit portfeli tez o'sgan banklarda kredit riski faqat qarzdorning to'lov qobiliyati bilan emas, balki ma'lumot sifati, avtomatlashtirilgan qaror qabul qilish, sektorlar bo'yicha konsentratsiya va makroiqtisodiy shoklarga sezuvchanlik bilan ham bog'liq bo'ladi [11]; [13].

Moliyaviy risklar yuqoriligi foiz riski, valyuta riski va likvidlik riski bilan ham namoyon bo'ladi. 2020-2025 yillarda inflyatsiya va foiz stavkalari yuqori bo'lgan sharoitda banklar resurslarni qimmatroq jalb qilishga majbur bo'ladi. Bu esa kredit foizlari, marja va mijozlarning qarz yukiga ta'sir ko'rsatadi. Bunday sharoitda moliyaviy boshqaruv strategiyasi stress-testlar, ssenariyli prognozlar va aktiv-passiv muddatlari muvofiqligini doimiy monitoring qilishga asoslanishi lozim.

Boshqaruv qarorlarida axborot sifati bank moliyaviy strategiyasining amalga oshirish samaradorligini belgilaydi. Agar kreditlar, depozitlar, mijozlar xulq-atvori, to'lov intizomi, foiz marjasi va operatsion xarajatlar bo'yicha ma'lumotlar real vaqtda, to'liq va ishonchli tahlil qilinmasa, strategiya kechikkan qarorlar asosida yuritilishi mumkin. Bank menejmentini modellashtirish bo'yicha mahalliy tadqiqotlarda qarorlarni muqobil ssenariylar asosida baholash zarurati alohida ta'kidlangan [12].

"Tenge Bank" misolida 2025-yilda sof foydaning keskin pasayishi, mijoz mablag'larining qisqarishi va kreditlar ulushining yuqoriligi raqamli prognozlash tizimlari uchun bir nechta vazifani belgilaydi. Birinchidan, mijoz depozitlari oqimini prognozlash va depozitlarni saqlab qolish modellarini joriy etish zarur. Ikkinchidan, kredit portfeli bo'yicha erta ogohlantirish indikatorlari, qarzdorlarning to'lov intizomi, tarmoqlar bo'yicha konsentratsiya va makroiqtisodiy sezuvchanlik tahlil qilinishi kerak. Uchinchidan, foiz marjasi va operatsion xarajatlarning ssenariyli prognozi rahbariyat qarorlari uchun doimiy axborot paneliga aylantirilishi lozim.

Raqamli tahlil va prognozlash imkoniyatlari yetarli bo'lmagan sharoitda bank moliyaviy strategiyasi reaktiv xususiyat kasb etadi, ya'ni muammo yuzaga kelganidan keyin chora ko'riladi. Zamonaviy bank boshqaruvida esa proaktiv yondashuv talab qilinadi: risklar oldindan baholanishi, resurs bazasi ssenariylar bo'yicha stress-test qilinishi, kredit portfeli dinamikasi sun'iy intellekt yoki statistik modellar asosida prognozlanishi, boshqaruv qarorlari esa KPI va risk limitlari bilan bog'lanishi zarur [18]; [19].

Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, "Tenge Bank" ATBda 2020-2024 yillarda tez o'sish strategiyasi ustuvor bo'lgan. Aktivlar 2020-yilga nisbatan 2024-yilda besh baravardan ko'proq oshgan, kredit portfeli ham tez kengaygan. Biroq 2025-yil natijalari tez o'sish strategiyasi resurslar barqarorligi, risklarni boshqarish va foydalilikni ta'minlash bilan to'liq muvofiqlashtirilmagan holatda cheklovlarga duch kelishini ko'rsatdi.

Birinchidan, moliyaviy risklar yuqoriligi kredit portfeli ulushining oshishi va rezervlar ko'payishi bilan namoyon bo'ladi. Kreditlar/aktivlar nisbati 2025-yilda

64,3%ga yetgani kredit strategiyasi bank aktivlari tarkibida asosiy o'rinni egallayotganini ko'rsatadi. Bu holat kredit skoringi, ECL modellari, portfel diversifikatsiyasi va mijozlar monitoringini kuchaytirishni talab qiladi.

Ikkinchidan, resurs bazasining yetarlicha barqaror emasligi 2025-yilda mijoz mablag'larining qisqarishi orqali ko'rinadi. Bank aktivlari va kreditlari o'sgan sharoitda mijoz depozitlari qisqarsa, bank ona bank resurslari yoki boshqa qimmat manbalarga ko'proq tayanishga majbur bo'ladi. Bu esa foiz marjasiga bosimni oshiradi va moliyaviy mustaqillikni cheklaydi.

Uchinchidan, uzoq muddatli moliyalashtirish manbalari cheklanganligi kredit portfeli va resurslar muddatlari o'rtasida nomutanosiblik xavfini kuchaytiradi. Tijorat banklari uchun joriy va qisqa muddatli majburiyatlar hisobiga uzoq muddatli kreditlarni moliyalashtirish likvidlik va qayta moliyalashtirish risklarini oshiradi. Bunday vaziyatda strategik ALM tizimi, likvidlik stress-testlari va barqaror fondlashtirish siyosati muhim ahamiyatga ega.

To'rtinchidan, raqamli tahlil va prognozlash imkoniyatlarining yetarli emasligi bankning strategiyani oldindan baholash qobiliyatini cheklaydi. Zamonaviy moliyaviy boshqaruvda bank rahbariyati kredit portfeli, resurslar oqimi, foiz marjasi, NPL, LCR, NSFR, ROA va ROE bo'yicha integratsiyalashgan raqamli panellardan foydalanishi lozim. Axborot sifati past bo'lsa, bank strategiyasida tezkor, ammo yetarlicha asoslanmagan qarorlar ko'payishi mumkin.

Beshinchidan, tashqi makroiqtisodiy ta'sirlar - inflyatsiya, foiz stavkalari, valyuta kursi va raqobat muhiti - bank moliyaviy strategiyasini cheklovchi omillar sifatida qolmoqda. Inflyatsiyaning 2020-2025 yillarda 7-12% atrofida shakllangani depozit va kredit bozorida yuqori foiz stavkalari muhitini saqlab turdi [9]. Bu esa bankning resurslar narxi va kreditlar sifatini boshqarishda sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

5-jadval

Moliyaviy boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishdagi muammolar va ularni yumshatish yo'nalishlari¹

Muammo yoki cheklov	"Tenge Bank" misolida namoyon bo'lishi	Takomillashtirish yo'nalishi
Moliyaviy risklar yuqoriligi	Kreditlar/aktivlar nisbati 2025-yilda 64,3%; ECL rezervlari oshgan	ECL, skoring, stress-test, portfel limitlari
Resurs bazasi barqaror emasligi	2025-yilda mijoz hisobvaraqlari 25,7%ga qisqargan	Depozitlar diversifikatsiyasi, mijozlarni saqlab qolish strategiyasi
Uzoq muddatli moliyalashtirish cheklanganligi	Ona bank mablag'lariga bog'liqlik 2025-yilda qayta kuchaygan	ALM, uzoq muddatli resurslar, obligatsiya va institutsional fondlashtirish
Raqamli tahlil va prognozlash yetarli emasligi	Depozitlar, kreditlar va foydada keskin o'zgarishlarni oldindan baholash zarurati	BI-panellar, prognoz modellari, erta ogohlantirish indikatorlari

¹ Manba: tahlil natijalari asosida mualliflar tomonidan tuzilgan.

Muammo yoki cheklov	“Tenge Bank” misolida namoyon bo‘lishi	Takomillashtirish yo‘nalishi
Tashqi makroiqtisodiy ta’sirlar	2020-2025 yillarda inflyatsiya va foiz muhiti yuqori bo‘lgan	Ssenariyli rejalashtirish, foiz va valyuta risklarini xedjlash
Axborot sifati pastligi	Qarorlar uchun integratsiyalashgan KPI va risk ma’lumotlari zarur	Ma’lumotlar sifatini boshqarish, yagona ma’lumotlar ombori

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari “Tenge Bank” ATB misolida tijorat banklarida moliyaviy boshqaruv strategiyalarini amalga oshirishdagi muammolar ko‘p qirrali ekanini ko‘rsatdi. 2020-2024 yillarda bank aktivlari, kredit portfeli, mijoz mablag‘lari va sof foydasi o‘sgan bo‘lsa-da, 2025-yilda aktivlar qisqarishi, mijoz mablag‘lari kamayishi va sof foydaning keskin pasayishi moliyaviy strategiyaning barqarorlik, risk va daromadlilik nuqtai nazaridan qayta ko‘rib chiqilishi zarurligini ko‘rsatadi.

Maqolada bank moliyaviy boshqaruv strategiyasining asosiy cheklovlari sifatida moliyaviy risklar yuqoriligi, resurs bazasining yetarlicha barqaror emasligi, uzoq muddatli moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi, raqamli tahlil va prognozlash imkoniyatlarining yetarli emasligi, tashqi makroiqtisodiy ta’sirlar hamda boshqaruv qarorlarida axborot sifati muammolari aniqlandi.

Tahlillar bank strategiyasida balans hajmini oshirish maqsadi resurs bazasi, kredit sifati va foydalilik bilan muvozanatlashtirilmasa, tez o‘shish moliyaviy barqarorlikka bosim yaratishi mumkinligini ko‘rsatdi. Shu sababli bank moliyaviy boshqaruvi strategiyasida riskka yo‘naltirilgan kredit siyosati, barqaror depozit bazasi, ALM, likvidlik stress-testlari, raqamli prognozlash va ma’lumotlar sifatini boshqarish asosiy ustuvor yo‘nalishlar bo‘lishi lozim.

Tahlillar asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Resurs bazasini diversifikatsiya qilish. Bank moliyaviy strategiyasida mijoz depozitlari, korporativ hisobvaraqlar, chakana omonatlar, uzoq muddatli resurslar va institutsional mablag‘larning mutanosibli ta’minlanishi lozim. Ona bank mablag‘lari muhim qo‘llab-quvvatlovchi manba bo‘lsa-da, bankning barqaror o‘shishi ichki depozit bazasi va mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarga tayanishi kerak.

2. Kredit risklarini riskka yo‘naltirilgan modellar asosida boshqarish. Kredit portfeli tez o‘sgan sharoitda scoring, qarzidorlarni segmentlash, tarmoqlar bo‘yicha limitlar, ECL modellari, NPL erta ogohlantirish indikatorlari va kredit monitoringini kuchaytirish zarur. Xususan, mikrokreditlar va jismoniy shaxslar kreditlari bo‘yicha qarz yuki, daromad manbalari va to‘lov intizomi alohida tahlil qilinishi lozim.

3. ALM va likvidlik strategiyasini kuchaytirish. Bank aktivlari va passivlari muddatlari, valyuta tarkibi, foiz stavkalari va qayta moliyalashtirish ehtiyojlari muntazam stress-test qilinishi kerak. LCR va NSFR kabi ko‘rsatkichlar faqat normativ talab sifatida emas, balki strategik qarorlar uchun boshqaruv indikatorlari sifatida qo‘llanilishi lozim.

4. Raqamli moliyaviy tahlil platformasini joriy etish. Bankda aktivlar, kredit portfeli, depozitlar, likvidlik, foiz marjasi, xarajatlar, NPL, ROA, ROE va kapital bo'yicha yagona ma'lumotlar paneli tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Bu platforma rahbariyatga kunlik va oylik asosda prognoz, ssenariy va risk signallarini taqdim etishi kerak.

5. Axborot sifatini boshqarish tizimini shakllantirish. Moliyaviy hisobot, boshqaruv hisoboti, risk hisoboti va mijozlar ma'lumotlari yagona ma'lumotlar standartlari asosida yuritilishi zarur. Axborotning to'liqligi, o'z vaqtidaligi, aniqligi va qiyosiyli boshqaruv qarorlari samaradorligining asosiy sharti hisoblanadi.

6. Daromad manbalarini diversifikatsiya qilish. Sof foyda dinamikasi 2025 yilda sezilarli pasaygani bankning faqat foiz daromadlariga tayanmasdan, komissiyaviy xizmatlar, raqamli kanallar, korporativ xizmatlar, valyuta operatsiyalari, savdo moliyalashtirishi va kross-sotuv imkoniyatlarini kengaytirish zarurligini ko'rsatadi.

Xulosa qilib aytganda, "Tenge Bank" ATB misolida olingan natijalar tijorat banklari uchun moliyaviy boshqaruv strategiyasi faqat aktivlar va kreditlar o'sishiga emas, balki resurslarning barqarorligi, kredit portfeli sifati, kapital samaradorligi, raqamli analitika va tashqi makroiqtisodiy ta'sirlarga moslashish qobiliyatiga tayanishi kerakligini tasdiqlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. "Tenge Bank" ATB. 2020-yil 31 dekabrda yakunlangan yil uchun moliyaviy hisobot va mustaqil auditor xulosasi. https://tengebank.uz/storage/app/media/about-bank/financial-report/2020/rus/JSCB%20Tenge%20Bank_Deloitte_9.pdf

2. "Tenge Bank" ATB. Moliyaviy hisobotlar bo'limi. <https://tengebank.uz/ru/about-bank/finansovaya-otchetnost>

3. "Tenge Bank" ATB. 2022-yil 31 dekabrda yakunlangan yil uchun moliyaviy hisobot va mustaqil auditor xulosasi. https://tengebank.uz/storage/app/media/about-bank/financial-report/2022/rus/Deloitte_%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%202022.pdf

4. "Tenge Bank" ATB. 2023-yil 31 dekabrda yakunlangan yil uchun moliyaviy hisobot va mustaqil auditor xulosasi. <https://tengebank.uz/storage/app/media/about-bank/financial-report/2023/rus/Audit%202023%20Deloitte.pdf>

5. "Tenge Bank" ATB. 2025 yil 31 dekabrda yakunlangan yil uchun auditorlik hisoboti va moliyaviy hisobot. <https://tengebank.uz/storage/app/media/auditorskii-otcet-rus.pdf>

6. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2020-yil 1 dekabr holatiga tijorat banklarining asosiy ko'rsatkichlari to'g'risida ma'lumot. <https://cbu.uz/en/statistics/bankstats/426828/>

7. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Bank tizimining asosiy ko'rsatkichlari to'g'risida ma'lumot. <https://cbu.uz/en/statistics/bankstats/436623/>

8. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2025 yil 1 dekabr holatiga tijorat banklarining asosiy ko'rsatkichlari to'g'risida ma'lumot. <https://cbu.uz/en/statistics/bankstats/3182879/>

9. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Yillik, oylik va jamg‘arma inflyatsiya ko‘rsatkichlari. <https://cbu.uz/en/monetary-policy/annual-inflation/indicators/>
10. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2024-yil uchun moliyaviy barqarorlik sharhi. <https://cbu.uz/en/financial-stability/press-releases/2481500/>
11. Tugalov B. Tijorat banklari faoliyatidagi kredit riskini baholash amaliyotini takomillashtirish. Moliya va bank ishi. 2024;10(1). <https://journal.bfa.uz/index.php/bfaj/article/view/177>
12. Tijorat banklarida menejmentni modellashtirishni takomillashtirish yo‘llari. Moliya va bank ishi. 2024;10(1). <https://journal.bfa.uz/index.php/bfaj/article/view/176>
13. Atamuradov U., Mirzaev J. Tijorat banklari kredit portfelini takomillashtirish yo‘llari. Moliya va bank ishi. 2024;10(1). <https://journal.bfa.uz/index.php/bfaj/article/view/184>
14. Qodirov A.B. O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklarida likvidlik riskini boshqarishning mavjud modellarini tahlil qilish. Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting. <https://finance.tsue.uz/index.php/afa/article/view/330>
15. Банковский менеджмент: учебник для вузов / под ред. О.И. Лаврушина. М.: КноРус, 2009. <https://library.cbr.ru/catalog/lib/books/506267/>
16. Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент: Москва: ЮНИТИ-ДАНА; 2015. <https://lib.mgppu.ru/opacunicode/index.php?url=%2Fnotices%2Findex%2FIdNotice%3A321856%2FSource%3Adefault>
17. Тавасиев А.М., Мазурина Т.Ю., Бычков В.П. Банковское кредитование: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. <https://znanium.ru/catalog/document?id=81010>
18. Rabbimov J. Tijorat banklarida operatsion risklarni baholashning nazariy asoslari. Moliya va bank ishi. 2023;9(2). <https://journal.bfa.uz/index.php/bfaj/article/view/141>
19. Azzabi A., Lahrichi Y. Bank Performance Determinants: State of the Art and Future Research Avenues. <https://arxiv.org/abs/2311.08617>
20. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2025 yil birinchi yarim yilligi uchun moliyaviy barqarorlik sharhi. <https://cbu.uz/en/financial-stability/press-releases/3042756/>
21. Yormatov I. T, Kodirov A. B. (2024). Analysis of factors determining the level of liquidity risk in commercial banks. International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies. Volume 3, Issue 3, March. <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/625>
22. Yormatov I.T., Umarov B.K. Effective Strategies for Managing Credit Risks in Commercial Banks. International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies. 2024;3(3):397-403. <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/636>
23. “Tenge Bank” ATB. 2026-yil I chorak yakunlari bo‘yicha choraklik hisobot. <https://tengebank.uz/ru/about-bank/finansovaya-otchetnost>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:
Ingliz tili muharriri:
Rus tili muharriri:
Musahhih:
Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Karimova Shirin Zoxid qizi
Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, sentabr, 9-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi** rayosatining **2024-yil 04-oktabrdagi 362/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlari standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**