

MOLIYAVIY TASHKILOTLARDA INSON KAPITALIDAN SAMARALI FOYDALANISH IMKONIYATLARI

Dilmurodova Sevara Ziyodullo qizi

Buxoro davlat universiteti
“Marketing va menejment” kafedrası
dotsenti

Jurayeva Zilola Turobovna

Menejment yo‘nalishi talabasi

Annotatsiya

Ushbu maqolada moliyaviy tashkilotlarda inson kapitalidan samarali foydalanish imkoniyatlari ilmiy asosda tahlil qilingan. Tadqiqot maqsadi - rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlardagi bank va moliya sektorida inson kapitalini boshqarishning zamonaviy yondashuvlarini qiyosiy tahlil qilish va O‘zbekiston moliyaviy tashkilotlari uchun ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqotda empirik va miqdoriy usullar, shu jumladan korrelyatsion-regressiya tahlili, ekspert baholash va benchmarking metodologiyasidan foydalanilgan. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, inson kapitaliga yo‘naltirilgan investitsiyalar moliyaviy tashkilotlarning samaradorligini o‘rtacha 23-31% ga oshiradi. O‘zbekiston bank sektorida inson kapitali boshqaruvining asosiy muammolari aniqlangan: kadrlar aylanmasi yuqori darajasi (34,7%), raqamli kompetensiyalar yetishmasligi (67% xodimlarda), strategik kadrlar rejalashtirish tizimining zaifligi. Tadqiqot natijalari O‘zbekistondagi moliyaviy tashkilotlar uchun inson kapitalini rivojlantirishning integrativ modelini taklif etadi.

Kalit so‘zlar: inson kapitali; moliyaviy tashkilotlar; bank sektori; kadrlar boshqaruvi; raqamli kompetensiya; O‘zbekiston iqtisodiyoti; investitsiya samaradorligi; bilim iqtisodiyoti.

Аннотация

В данной статье на научной основе проанализированы возможности эффективного использования человеческого капитала в финансовых организациях. Цель исследования заключается в сравнительном анализе современных подходов к управлению человеческим капиталом в банковском и финансовом секторе развитых и развивающихся стран, а также в разработке научно обоснованных рекомендаций для финансовых организаций Узбекистана. В исследовании использованы эмпирические и количественные методы, включая корреляционно-регрессионный анализ, экспертную оценку и методологию бенчмаркинга. Полученные результаты показывают, что инвестиции, направленные на развитие человеческого капитала, повышают эффективность финансовых организаций в среднем на 23-31%. В банковском секторе Узбекистана выявлены основные проблемы управления человеческим капиталом: высокий уровень текучести кадров (34,7%), недостаточность цифровых компетенций (у 67% сотрудников), а также слабость системы стратегического планирования кадров. Результаты исследования позволили

предложить интегративную модель развития человеческого капитала для финансовых организаций Узбекистана.

Ключевые слова: человеческий капитал; финансовые организации; банковский сектор; управление персоналом; цифровые компетенции; экономика Узбекистана; эффективность инвестиций; экономика знаний.

Abstract

This article provides a scientific analysis of opportunities for effective use of human capital in financial organizations. The research objective is to conduct a comparative analysis of modern approaches to human capital management in banking and financial sectors of developed and developing countries and to develop evidence-based recommendations for financial organizations in Uzbekistan. The study employs empirical and quantitative methods, including correlation-regression analysis, expert assessment, and benchmarking methodology. Results indicate that human capital-oriented investments increase the efficiency of financial organizations by an average of 23-31%. Key challenges in human capital management in Uzbekistan's banking sector are identified: high staff turnover rate (34.7%), lack of digital competencies (67% of employees), and weak strategic HR planning systems. The research outcomes propose an integrative model for human capital development in financial organizations of Uzbekistan.

Keywords: human capital; financial organizations; banking sector; HR management; digital competency; Uzbekistan economy; investment efficiency; knowledge economy.

KIRISH

XXI asrning uchinchi o'n yilligida global iqtisodiyotning asosiy raqobat omili sifatida inson kapitali alohida ahamiyat kasb etmoqda. Jahon banki ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda milliy boylikning 64-69 foizi nomoddiy aktivlar, ya'ni inson bilimi, ko'nikmasi va tajribasidan iborat bo'lib, bu ko'rsatkich rivojlanayotgan mamlakatlarda 44-52 foizni tashkil etadi (World Bank). Moliyaviy sektorda ushbu tendensiya yanada yaqqolroq namoyon bo'ladi: global bank sanoatining umumiy qiymati tuzilmasida inson kapitali ulushi 2015-yilgi 48 foizdan 2023-yilda 61 foizga yetdi (McKinsey Global Institute). O'zbekiston Respublikasining «2030-yilgacha bo'lgan davrga mo'ljallangan iqtisodiy rivojlanish strategiyasi» va «Yangi O'zbekiston» konsepsiyasida moliyaviy sektorni modernizatsiya qilish va raqamli iqtisodiyotga o'tishda inson kapitalini rivojlantirish ustuvor vazifa sifatida belgilab qo'yilgan. O'zbekiston Markaziy banki ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, 2018-2023 yillarda bank sektori xodimlar soni 57 mingdan 89 minggacha ko'paygan bo'lsada, texnologik transformatsiya va raqobat kuchayishi natijasida kadrlar malakasi va inson kapitali sifati yetarli darajada oshmamoqda (O'zbekiston Markaziy banki).

Gary Beckerning asosiy tadqiqotlaridan boshlangan inson kapitali nazariyasi (Becker, Schultz,) keyinchalik Romer, Lucas, Mincer va boshqalar tomonidan rivojlantirilib, hozirgi kunda moliyaviy institutlarda strategik boshqaruv konsepsiyasining ajralmas qismiga aylangan. Lekin, O'zbekiston va umuman Markaziy Osiyo moliyaviy sektori kontekstida bu masalaning maxsus empirik

tadqiqoti yetarli darajada uchramaydi - ushbu bo'shliqni to'ldirish mazkur maqolaning ilmiy asoslanishi hisoblanadi. Mazkur tadqiqot quyidagi ilmiy yangiliklarga egadir. Birinchidan, O'zbekiston moliyaviy tashkilotlari uchun korrelyatsion-regressiya tahlili asosida Inson Kapitali Indeksi (IKI) ishlab chiqilgan. Ikkinchidan, raqamli kompetensiya va moliyaviy samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlikning miqdoriy modeli birinchi marta O'zbekiston bank sektori uchun testlangan. Uchinchidan, «4K-Modeli» (Kompetensiya-Kadrlar aylanmasi-Ko'nikma-Kapitalga qaytim) nomi bilan yangi integrativ boshqaruv modeli taklif etilgan.

ADABIYOTLAR SHARHI

Inson kapitali tushunchasi ilmiy muomalaga 1960-yillarda Theodore Schultz va Gary Becker asarlari orqali kirib keldi. Schultz «Inson kapitaliga investitsiya qilish» nomli Nobel ma'ruzasida inson bilimi va ko'nikmalarini iqtisodiy o'sishning hal qiluvchi omili sifatida asosladi. Becker esa «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis» asarida inson kapitaliga investitsiyalar va ulardan olinadigan daromadlar o'rtasidagi miqdoriy bog'liqlikni ko'rsatdi. Jacob Mincer inson kapitali daromadlilikini hisoblashning tenglamasini ishlab chiqdi: $\ln(w) = \alpha + \beta S + \gamma E - \delta E^2$, bu yerda w - ish haqi, S - ta'lim yillari, E - mehnat staji. Ushbu tenglama keyinchalik moliyaviy sektorda individual va korporativ darajada keng qo'llanilib, inson kapitali investitsiyalarining qaytimini baholashda asos bo'ldi.

Robert Lucas va Paul Romer endogen o'sish nazariyasida inson kapitalini makroiqtisodiy o'sishning asosiy dvigateli sifatida aniqladilar. Romerning modelida yangi bilimlar va texnologiyalar yaratish iqtisodiy o'sishning asosiy manbai bo'lib, bu jarayon inson kapitali akkumulatsiyasiga bevosita bog'liq. Moliyaviy sektorda ushbu nazariya innovatsion mahsulotlar yaratish va raqamli transformatsiyani tezlashtirish bilan bog'liq holda keng qo'llanilmoqda.

So'nggi o'n yilliklarda inson kapitali va moliyaviy samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish bo'yicha ko'plab empirik tadqiqotlar o'tkazildi. Horton va Sherblom AQShning 347 ta bank tashkilotida o'tkazgan metatahlili inson kapitali indeksi 1 standart og'ishga oshishi bilan ROE ko'rsatkichi o'rtacha 2.8% ga yaxshilanishini ko'rsatdi. Yevropa Markaziy banki (ECB) tomonidan 2021-yilda nashr etilgan tadqiqotda Yevrozone banklarida xodimlarni qayta o'qitishga sarflangan har bir evro uchun 3.4-4.7 yevro iqtisodiy qaytim olinishi aniqlandi. McKinsey & Company tadqiqoti esa raqamli kompetensiyalarga ega xodimlar ulushini 10% ga oshirish banklarning raqobatbardoshligini 15-18% ga oshirishini ko'rsatdi. Osiyo-Tinch okeani mintaqasida Cho va Lee Janubiy Koreya banklarida inson kapitalining tarkibiy komponentlari va moliyaviy ko'rsatkichlar o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyentlarini aniqladi: ta'lim sifati bilan ROA o'rtasida $r = 0.73$, kadrlar qoniqishi bilan NPS o'rtasida $r = 0.81$.

Inson kapitalini boshqarishning global modellari tahlili uchta asosiy yondashuvni ajratib ko'rsatadi. Birinchi yondashuv - Anglo-sakson modeli (AQSh, Buyuk Britaniya) - bozor mexanizmlari va individual karyerani rivojlantirishga asoslanadi. Ushbu modelda banklar bozordagi eng yaxshi kadrlarni jalb qilish uchun raqobat qiladi. JPMorgan Chase, Goldman Sachs va Citigroup kabi yirik banklar yillik o'quv

va rivojlantirish dasturlari uchun xodim boshiga 8,000-15,000 USD sarflaydi. Ikkinchi yondashuv - Kontinental-Yevropa modeli (Germaniya, Shveysariya) - ikkilamchi kasb-hunar ta'limi (dual apprenticeship) va uzoq muddatli bandlikka e'tiborni qaratadi. Deutsche Bank va UBS kabi institutlar kadrlar aylanmasini 8-10% darajasida ushlab turib, ichki iste'dod rivojlantirishga ustuvorlik beradi. Uchinchi yondashuv - Sharqiy Osiyo modeli (Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapur) - kollektiv bilim akkumulyatsiyasi va davlat-korporativ hamkorlikda kadrlarni tayyorlashga asoslanadi. Singapurning DBS Bank tajribasi alohida diqqatga sazovordir: bank 2018-2023 yillarda barcha 36,000 xodimini raqamli transformatsiya uchun qayta tayyorlash dasturini amalga oshirib, The Banker jurnalining «Yil Banki» unvoniga sazovor bo'ldi.

Raqamli texnologiyalar - sun'iy intellekt (AI), katta ma'lumotlar tahlili (Big Data), blockchain va ochiq banking (Open Banking) - moliyaviy tashkilotlardagi inson kapitaliga fundamental talablarni o'zgartirib yubordi. World Economic Forum ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilga qadar moliyaviy sektordagi ish o'rinlarining 40 foizi muhim yangi ko'nikma talablarini qo'yadi. Bunga javoban Deloitte «kelajak bankirining» asosiy kompetensiyalari sifatida to'rttasini ajratadi: ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, mijoz tajribasini loyihalash (CX design), adaptiv o'rganish va madaniyatlararo muloqot. McKinsey tadqiqoti yana bir muhim xavotirni ko'rsatmoqda: generativ AI joriy etilishi 2024-2027 yillarda bank back-office funksiyalarining 60-70 foizini avtomatlashtirishga olib kelishi mumkin. Bu mavjud kadrlarni qayta tayyorlash (reskilling) masalasini banklar uchun strategik zaruriyatga aylantiradi. Tadqiqotimiz O'zbekiston banklarining ushbu global tendensiyaga hali yetarlicha tayyor emasligini ko'rsatdi.

O'zbekiston va Markaziy Osiyo moliyaviy sektori bo'yicha ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud tadqiqotlar asosan makroiqtisodiy darajaga (Yusupov; Mirzayev) yoki umumiy HR boshqaruviga qaratilgan. Toshmatov moliya sektorida HR boshqaruvining konseptual asoslarini ko'rib chiqqan, lekin miqdoriy empirik tahlil o'tkazilmagan. Moliyaviy tashkilotlarda inson kapitalini miqdoriy baholash, regressiya tahlili va ROI hisoblash bo'yicha kompleks empirik tadqiqotlar deyarli uchramaydi. Ushbu ilmiy bo'shliq mazkur tadqiqotning asosiy yo'nalishini belgilaydi.

METODOLOGIYA

Mazkur tadqiqot aralash metodologiya (mixed methods) asosida qurilgan bo'lib, miqdoriy va sifatliy tahlilning uyg'unligini ta'minlaydi. Tadqiqot uch bosqichda amalga oshirildi: (1) desk research - mavjud ma'lumotlar va adabiyotlarni tahlil qilish; (2) birlamchi ma'lumotlar to'plash - so'rovnoma va ekspert intervyu; (3) miqdoriy modellash - korrelyatsion-regressiya va klaster tahlili. Empirik tadqiqot O'zbekiston Respublikasining 18 ta tijorat banki asosida o'tkazildi (2019-2024-yillar). Ushbu banklar O'zbekiston bank sektorining 82 foizini (aktivlar bo'yicha) qamrab oladi. Qo'shimcha ma'lumotlar quyidagi manbalardan olindi: O'zbekiston Markaziy banki statistik hisobotlari; World Bank Human Capital Index ma'lumotlar bazasi; IMF Article IV Consultation hisobotlari (O'zbekiston, 2023); 247 ta bank xodimi bilan

oʻtkazilgan soʻrovnoma (Likert shkala 1-5); 32 ta yuqori va oʻrta daraja menejer bilan yarim tuzilgan intervyu.

Regressiya modeli metodologiyasi. Inson kapitali va moliyaviy samaradorlik oʻrtasidagi bogʻliqlikni aniqlash uchun koʻp oʻzgaruvchili panel regressiya modeli qoʻllanildi:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 \cdot IKI_{it} + \beta_2 \cdot RK_{it} + \beta_3 \cdot KA_{it} + \beta_4 \cdot XT_{it} + \beta_5 \cdot TI_{it} + \varepsilon_{it}$$

Bu yerda: i - bank raqami ($i = 1, \dots, 18$); t - vaqt davri ($t = 2019, \dots, 2024$); $\beta_0 - \beta_5$ - regressiya koeffitsiyentlari; ε_{it} - tasodifiy xato hadi. Model OLS usuli bilan baholandi; multikollinearlik VIF test (barcha $VIF < 4.2$) va geterokedastiklik Breusch-Pagan testi orqali tekshirildi.

Inson kapitali indeksi (IKI) tuzilishi. Tadqiqot doirasida beshta komponentdan tashkil topgan Inson Kapitali Indeksi (IKI) ishlab chiqildi: (1) Taʼlim sifati indeksi - 0.25 vazn; (2) Professional rivojlanish indeksi - 0.20 vazn; (3) Raqamli kompetensiya indeksi - 0.25 vazn; (4) Xodimlar qoniqishi indeksi - 0.15 vazn; (5) Kadrlar barqarorligi indeksi - 0.15 vazn. Har bir komponent 0 dan 100 gacha normallashtirilib, ogʻirliklar Analitik Iyerarxiya Jarayoni (AHP) usuli yordamida 12 ta ekspert baholashi asosida aniqlandi (Saaty).

TAHLIL VA NATIJALAR

Zamonaviy iqtisodiyotda inson kapitali tashkilotlar raqobatbardoshligini belgilovchi eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Moliyaviy tashkilotlar - banklar, sugʻurta kompaniyalari, investitsiya fondlari va mikromoliya institutlarida inson kapitalining sifati xizmatlar samaradorligi, innovatsion faoliyat va mijozlar bilan ishlash darajasini bevosita belgilaydi. Shu sababli inson kapitalidan samarali foydalanish masalasi moliyaviy sektor rivojining ustuvor yoʻnalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. Inson kapitali deganda xodimlarning bilimlari, koʻnikmalari, tajribasi, intellektual salohiyati va innovatsion fikrlash qobiliyati tushuniladi. Moliyaviy tashkilotlarda ushbu kapitaldan samarali foydalanish, avvalo, kadrlar boshqaruvining zamonaviy yondashuvlarini joriy etishni talab qiladi. Jumladan, kompetensiyaga asoslangan boshqaruv tizimi, uzluksiz taʼlim, motivatsiya mexanizmlari va raqamli texnologiyalar asosida xodimlarni rivojlantirish muhim ahamiyatga ega.

Moliyaviy tashkilotlarda inson kapitalidan samarali foydalanish imkoniyatlaridan biri - bu raqamli transformatsiya jarayonidir. Bugungi kunda bank-moliya tizimida fintech, sunʼiy intellekt, Big Data va avtomatlashtirilgan xizmatlar keng qoʻllanilmoqda. Bu esa xodimlardan yangi bilim va koʻnikmalarni talab etadi. Shu bois, xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, IT-savodxonlikni oshirish va innovatsion fikrlashni qoʻllab-quvvatlash muhim yoʻnalish hisoblanadi. Yana bir muhim imkoniyat - bu inson kapitaliga investitsiya qilishdir. Tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, xodimlarni oʻqitish, malakasini oshirish va kasbiy rivojlantirishga yoʻnaltirilgan investitsiyalar tashkilot samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Bank tizimida xizmat sifati, mijozlarga individual yondashuv va risklarni boshqarish darajasi xodimlarning malakasiga bevosita bogʻliq.

Motivatsiya tizimini takomillashtirish ham inson kapitalidan samarali foydalanishda muhim rol oʻynaydi. Moliyaviy tashkilotlarda nafaqat moddiy

ragʻbatlantirish (ish haqi, bonuslar), balki nomoddiy motivatsiya (martaba oʻsishi, tan olinishi, korporativ madaniyat) ham muhim ahamiyatga ega. Kuchli motivatsiya xodimlarning ish unumdorligini oshiradi va kadrlar aylanmasini kamaytiradi. Strategik kadrlar rejalashtirish ham inson kapitalini boshqarishning muhim elementidir. Bu jarayon tashkilotning uzoq muddatli maqsadlariga mos ravishda kadrlar ehtiyojini aniqlash, isteʼdodlarni aniqlash va rivojlantirish, hamda vorislik (succession planning) tizimini shakllantirishni oʻz ichiga oladi. Moliyaviy tashkilotlarda yuqori malakali mutaxassislar yetishmovchiligi sharoitida bu yoʻnalish alohida dolzarblik kasb etadi. Bundan tashqari, zamonaviy HR texnologiyalaridan foydalanish inson kapitalidan samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi. HR-analitika, KPI tizimlari, performance management va employee experience konsepsiyalari orqali xodimlar faoliyatini baholash va boshqarish yanada samarali tashkil etiladi.

Oʻzbekiston moliyaviy tashkilotlari misolida qaralganda, inson kapitalidan samarali foydalanish uchun bir qator muammolar mavjud: raqamli koʻnikmalar yetishmasligi, yuqori kadrlar almashinuvi, zamonaviy boshqaruv tizimlarining yetarlicha joriy etilmaganligi. Ushbu muammolarni hal etish uchun katta imkoniyatlar ham mavjud. Xususan, xalqaro tajribani joriy etish, kadrlar tayyorlash tizimini modernizatsiya qilish, bank akademiyalari va korporativ oʻquv markazlarini rivojlantirish orqali inson kapitalini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqish mumkin.

Moliyaviy tashkilotlarda inson kapitalidan samarali foydalanish kompleks yondashuvni talab qiladi. Raqamli transformatsiya, uzluksiz taʼlim, motivatsiya tizimi, strategik boshqaruv va innovatsion HR texnologiyalarni uygʻunlashtirish orqali tashkilotlar yuqori samaradorlikka erishishi va raqobatbardoshligini mustahkamlashi mumkin.

Oʻzbekiston bank sektorida IKI koʻrsatkichlari. 2019-2024 yillar davomida oʻtkazilgan tahlil natijalariga koʻra, inson kapitali boshqaruvining umumiy darajasi xalqaro standartlardan sezilarli orqada qolmoqda. Inson Kapitali Indeksi (IKI) boʻyicha oʻrtacha ball - 52.3/100 ball, bu Janubiy Koreya banklari uchun 78.4 va Germaniya banklari uchun 84.1 ball bilan taqqoslaganda muhim farqni koʻrsatadi. Eng past koʻrsatkich raqamli kompetensiya (43.1 ball) boʻyicha qayd etildi - banklarda ishlaydigan xodimlarning faqat 33 foizi AI/ML vositalarini mustaqil qoʻllay oladi.

1-jadval.

Oʻzbekiston bank sektorida IKI komponentlari boʻyicha koʻrsatkichlar (2024)¹

IKI Komponent	Oʻzbekiston	Qozogʻiston	Rossiya	OECD oʻrtacha
Taʼlim sifati indeksi (TSI)	58.4	64.2	71.8	82.3
Professional rivojlanish (PRI)	47.6	55.9	68.4	79.6
Raqamli kompetensiya (RKI)	43.1	61.7	65.3	77.8
Xodimlar qoniqishi (XQI)	56.8	59.4	62.1	74.5
Kadrlar barqarorligi (KBI)	55.5	62.8	66.7	76.2
IKI Umumiy ball (ogʻirlikli)	52.3	61.2	67.1	78.9

¹ Manba: Tadqiqotchi hisoblovi, Oʻzbekiston Markaziy banki maʼlumotlari va ekspert soʻrovnomalari asosida (n=247, 2024-yil). OECD koʻrsatkichlari Consumer Policy Toolkit metodologiyasi asosida.

Regressiya tahlili natijalari. Panel ma'lumotlar bo'yicha o'tkazilgan korrelyatsion-regressiya tahlili natijalari quyidagi jadvalda keltirilgan. Model $R^2 = 0.784$ ko'rsatkichi bilan moliyaviy samaradorlik dispersiyasining 78.4 foizini izohlaydi (F -statistika = 31.47, $p < 0.001$). Barcha asosiy o'zgaruvchilar statistik jihatdan muhim.

2-jadval.

Regressiya tahlili natijalari (Bog'liq o'zgaruvchi: ROA)¹

Mustaqil o'zgaruvchi	β koeff.	Std. xato	t-stat.	p-qiymat	VIF
Doimiy (Constant)	-0.021	0.008	-2.63	0.012	-
Inson kapitali indeksi (IKI)	0.047***	0.006	7.83	<0.001	2.14
Raqamli kompetensiya (RK)	0.031***	0.005	6.20	<0.001	2.87
Kadrlar aylanmasi (KA)	-0.028***	0.007	-4.00	<0.001	1.98
Xodim tajribasi (XT)	0.019**	0.006	3.17	0.003	3.12
Ta'limga investitsiya (TI)	0.023***	0.004	5.75	<0.001	2.31
$R^2=0.784$ Adj.$R^2=0.771$ F=31.47 (p<0.001) n=108	-	-	-	-	-

Izoh: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$. Barcha spetsifikatsiyalar bank va yil dummies kiritilgan holda.

IKI koeffitsiyenti ($\beta = 0.047$, $p < 0.001$) shuni ko'rsatadiki, IKI 10 ball oshishi bilan ROA 0.47 foiz punktga yaxshilanadi. Kadrlar aylanmasi manfiy va muhim ta'sir ko'rsatib ($\beta = -0.028$), uni 10 foizga kamaytirish ROA ni 0.28 foiz punktga oshirishi hisoblandi. Ta'limga investitsiyalar koeffitsiyenti ($\beta = 0.023$) ta'lim investitsiyasining xodim boshiga har 1 mln so'm oshishi ROA ni 0.023 foiz punktga ko'tarishini bildiradi.

O'zbekiston bank sektoridagi asosiy muammolar. 18 ta bankni IKI ko'rsatkichlari bo'yicha klaster tahlili uch guruhni ajratdi: «Yetakchilar» (4 bank, $IKI \geq 65$), «O'rta guruh» (9 bank, $IKI 45-64$) va «Orqada qoluvchilar» (5 bank, $IKI < 45$).

Asosiy muammolar:

Kadrlar aylanmasining yuqori darajasi - o'rtacha 34.7% (OECD o'rtachasi: 12.3%). Asosiy sabab: ish haqi raqobatbardoshligi (73%), karyera imkoniyatlari cheklanganligi (58%), ichki muhit (41%);

Raqamli kompetensiyalar yetishmasligi - 67 foiz xodim raqamli bankingda talab etiladigan minimal kompetensiya darajasiga ega emas;

Strategik kadrlar rejalashtirish tizimining zaifligi - banklarning faqat 22 foizida 3 yillik kadrlar rivojlantirish strategiyasi mavjud;

O'qitish byudjetlarining pastligi - xodim boshiga o'rtacha yillik xarajat 420 ming so'm (Qozog'iston: 1.2 mln so'm);

Malaka baholash tizimining yo'qligi - banklarning 78 foizida standartlashtirilgan kompetensiya baholash tizimi mavjud emas.

Inson kapitaliga investitsiya qaytimi (ROI) tahlili. O'qitish dasturlarining moliyaviy natijalariga qaytim (ROI) tahlili Philips (1997) metodologiyasi asosida o'tkazildi. Har bir o'quv dasturining ROI ko'rsatkichi keskin farq qiladi (4-jadval).

¹ Muallif ishlanmasi

O'rtacha ROI 243 foiz - har 100 so'm investitsiya uchun 243 so'm daromad keltirilmoqda.

3-jadval

O'qitish dasturlari bo'yicha investitsiya qaytimi (ROI) - 2023-yil¹

Dastur turi	Xarajat (ming so'm)	Mahsuldorlik, foizda	ROI, foizda	Qaytim muddati
Raqamli bankchilik treningi	2,400	18.3	312	4.2 oy
Mijozlarga xizmat ko'rsatish	1,200	12.7	248	5.8 oy
Kredit tahlili va risk	3,600	22.1	287	6.1 oy
Liderlik va menejerlik	5,800	28.4	196	9.3 oy
AML/Compliance treningi	980	9.2	174	7.6 oy
O'RTACHA / JAMI	2,796	18.1	243	6.6 oy

Tadqiqot natijalari mavjud xalqaro adabiyotlar bilan bir qator muhim jihatdan mos keladi. Inson kapitaliga investitsiyalarning ijobiy ta'siri (ROI o'rtacha 243%) Horton va Sherblom AQSh banklari uchun aniqlagan 187-312% diapazoniga to'g'ri keladi. Raqamli kompetensiya va moliyaviy samaradorlik o'rtasidagi kuchli bog'liqlik ($\beta = 0.031$, $p < 0.001$) McKinsey tadqiqotidagi natijalar bilan mos keladi, lekin bizning modeldagi koeffitsiyent biroz pastroq - bu O'zbekiston banklarining raqamli ekotizimining nisbatan yangiligi bilan izohlanishi mumkin. Kadrlar aylanmasining 34.7 foizli ko'rsatkichi OECD davlatlari uchun belgilangan optimal 10-15 foizlik chegaradan ikki barobar ko'p. Bu muammo tizimli bo'lib, Pfeffer ta'kidlaganidek, kadrlar aylanmasi nafaqat to'g'ridan-to'g'ri, balki bilvosita yo'qotishlarga ham olib keladi: institutsional bilim yo'qolishi, mijoz munosabatlari uzilishi. Ushbu muammoni hal etishda kadrlar aylanmasi xarajatini to'liq hisoblash metodikasini joriy etish tavsiya etiladi.

«4K-Modeli»: Integrativ konsepsiya. Tadqiqot natijalari va xalqaro amaliyotni umumlashtirib, moliyaviy tashkilotlar uchun «4K-Modeli» taklif etiladi. Model to'rtta o'zaro bog'liq komponentdan iborat:

Kompetensiya boshqaruvi - ish o'rinlari profillarini xalqaro standartlar asosida yangilash, har 18 oyda kompetensiya baholash, individual rivojlanish rejaları;

Kadrlar aylanmasini kamaytirish - ish haqi raqobatbardoshligini ta'minlash (tarmoq o'rtachasining 95-110%), karyera yo'llarini shaffoflashtirish, mentorlash dasturlari;

Ko'nikma oshirish va qayta tayyorlash (Upskilling & Reskilling) - raqamli, analitik va «yumshoq» ko'nikmalar bo'yicha tizimli o'qitish dasturlari;

Kapitalga qaytimni o'lchash - Philips ROI metodologiyasiga asoslanib, barcha HR dasturlar samaradorligini muntazam baholash.

«4K-Modeli» siklik xarakterga ega: kompetensiyani oshirish → kadrlar aylanmasini kamaytirish → samarali ko'nikma rivojlantirish → inson kapitaliga yuqori

¹ Manba: Tadqiqotchi hisoblovi, Philips (1997) ROI metodologiyasi asosida. 6 ta bank, 2022-2023-yillar

qaytim → moliyaviy samaradorlikning o'sishi. Yaxshi boshqarilgan inson kapitali bank obro'sini oshirib, yangi iste'dodlarni jalb qilishga yordam beradi.

Ekspert intervyular O'zbekiston banklarida inson kapitaliga investitsiyalar hajmini oshirishning uch asosiy to'sig'ini aniqladi. Birinchi to'siq - qisqa muddatli moliyaviy ko'rsatkichlarga yo'naltirilganlik: aksiyadorlar kvartalli va yillik natijalarni baholaydi, inson kapitaliga investitsiyalar esa ko'pincha 2-3 yil ichida to'lanadi. Bu «investitsiya gorizonti farqi» muammosi bo'lib, uni hal etish uchun inson kapitali bo'yicha strategik hisobotlar tizimini joriy etish zarur.

Ikkinchi to'siq - raqobatchilar tomonidan kadrlarni o'qitgach ularni jalb qilish xavfi. Bu Becker nazariyasidagi «umumiy» va «maxsus» inson kapitali o'rtasidagi farqqa to'g'ri keladi. Ushbu muammoni hal etish uchun «iste'dod ushlab qolish shartnomasi» (clawback clause) - xodim belgilangan muddatda ishdan ketisa, o'quv xarajatlarini qoplash mexanizmi - joriy etilishi tavsiya etiladi.

Uchinchi to'siq - inson kapitalini o'lchash va hisobot berish tizimining yo'qligi. Tekshirilgan banklarning faqat 17 foizi inson kapitali ko'rsatkichlarini muntazam kuzatib, rahbariyatga hisobot beradi. ISO 30414:2018 (HR metrikalari bo'yicha xalqaro standart) joriy etilishi bu muammoni hal etishga yordam beradi.

O'zbekiston banklarida ayollar xodimlari ulushi 38 foizni tashkil etsa-da, yuqori lavozimli menejerlar orasida bu ko'rsatkich faqat 18 foiz. Bu «shisha shift» effektini ko'rsatadi. Jahon amaliyotida gender diversifikatsiya moliyaviy samaradorlikni 15-21% ga oshirishi empirik isbotlangan (McKinsey). Bundan tashqari, Z avlodi xodimlari moslashuvchan ish jadvali, ma'nodorli ish va tezroq karyera o'sishini talab qilmoqda. Tadqiqotda aniqlangan 34.7 foizlik kadrlar aylanmasining 58 foizi aynan 3 yildan kam ishlaydigan yosh xodimlar hisobiga to'g'ri kelishi bu masalaning jiddiyligini ko'rsatadi.

Tadqiqotning bir qator cheklovlari mavjud. Birinchidan, tanlanma 18 ta bankni qamrab olib, kichik kredit tashkilotlarini to'liq ifodalamaydi. Ikkinchidan, so'rovnoma ma'lumotlari subyektiv baholarga asoslanganligi uchun ijtimoiy ma'qullik xatosi (social desirability bias) mavjud bo'lishi mumkin. Uchinchidan, kross-sektoral solishtirishlar (moliya, sug'urta, telekommunikatsiya) qilinmagan. To'rtinchidan, «4K-Modeli» hali amaliy pilotlashtirilmagan - uning empirik samaradorligi kelajakdagi tadqiqotlarda tekshirilishi zarur.

Markaziy Osiyo mintaqasi - O'zbekiston, Qozog'iston, Qirg'iziston va Tojikiston - post-sovet iqtisodiy transformatsiya sharoitida moliyaviy sektorni rivojlantirishning umumiy muammolari bilan duch kelmoqda. Mintaqadagi bank sektorlari uchun inson kapitaliga yondashuvlarni taqqoslash qiyosiy siyosat tahlili uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Qozog'iston bank sektori O'zbekistonga nisbatan inson kapitali boshqaruvi sohasida 8-10 yil ilgari ketgan. Buning asosiy sabablari: birinchidan, Qozog'iston 1995-yildan boshlab kapital bozorlarini liberallashtirdi va xalqaro bank institutlari bilan hamkorlikni kuchaytirdi; ikkinchidan, Astana Xalqaro Moliya Markazi (AIFC) - Common Law asosidagi mustaqil huquqiy tizim - xorijiy iste'dod va investitsiyalarni

jalb qildi; uchinchidan, «Raqamli Qozog‘iston 2025» dasturi bank xodimlarining raqamli kompetensiyasini 43% dan 67% ga oshirishga muvaffaq bo‘ldi.

O‘zbekiston uchun Qozog‘iston tajribasi dolzarb - geografik, madaniy va iqtisodiy yaqinlik siyosat ko‘chirishini osonlashtiradi. Biroq shuni ta’kidlash kerakki, O‘zbekistonning demografik afzalligi bor: 2024-yil ma’lumotlariga ko‘ra, aholining 60% dan ko‘prog‘i 30 yoshdan kichik bo‘lib, bu raqamli kompetensiyalarga tabiiy moyillikni bildiradi.

4-jadval.

Markaziy Osiyo bank sektorlarida inson kapitali ko‘rsatkichlari (2024)¹

Ko‘rsatkich	O‘zbekiston	Qozog‘iston	Qirg‘iziston	Tojikiston
IKI umumiy ball (0-100)	52.3	61.2	44.8	38.6
Raqamli kompetensiya, foizda	33	67	28	19
Kadrlar aylanmasi, foizda	34.7	22.4	41.2	48.6
O‘qitish investitsiyasi, ming so‘m	420	1,200	280	190
Oliy ma’lumotlilar ulushi, foizda	78	84	71	63
3+ yil ish tajribasi, foizda	56	68	49	43
Mintaqa reytingi	2	1	3	4

Yevropa, Shimoliy Amerika va Sharqiy Osiyodagi yetakchi bank tizimlari bilan qiyosiy tahlil O‘zbekiston moliyaviy sektori uchun strategik yo‘nalishlarni belgilashga yordam beradi. Ushbu taqqoslash uchta asosiy o‘lcham bo‘yicha amalga oshirildi: inson kapitaliga investitsiyalar hajmi, natijalar samaradorligi va raqamli transformatsiya darajasi.

Germaniya banklarining tajribasi saboq beruvchidir: Deutsche Bank va Commerzbank ikkilamchi kasb-hunar ta’limi (Duale Ausbildung) tizimi orqali yosh mutaxassislarni ko‘p yillik amaliy-nazariy trening jarayonida tayyorlaydi. Bu tizim kadrlar aylanmasini 9% gacha kamaytirgan. Xodim boshiga yillik o‘qitish xarajati 12,000 yevrodan oshadi - O‘zbekiston ko‘rsatkichidan 40 baravar ko‘p.

Singapurning DBS Bank tajribasi «Kelajak banki» modelini ko‘rsatadi: bank 2018-yilda «raqamli iste’dod transformatsiyasi» strategiyasini e’lon qilib, barcha 36,000 xodimini uch yil ichida qayta tayyorladi. Natijada: mijoz qoniqishi 32% oshdi, xarajatlar 18% kamaydi, bank 5 yil ketma-ket «Dunyo banki» unvoniga sazovor bo‘ldi. Bu misol O‘zbekiston banklari uchun strategik nusxa bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

5-jadval.

Rivojlangan mamlakatlar va O‘zbekiston bank sektorlari: qiyosiy ko‘rsatkichlar²

Ko‘rsatkich	O‘zbekiston	Germaniya	Janubiy Koreya	Singapur
IKI ball (0-100)	52.3	84.1	78.4	88.2
O‘qitish byudjet (USD/xodim/yil)	38	13,200	8,400	11,600
Kadrlar aylanmasi, foizda	34.7%	9.2	10.8	7.4
Raqamli kompetensiya, foizda	33	82	79	91

¹ Manba: Markaziy bank ma’lumotlari va xalqaro tashkilotlar hisobotlari asosida tadqiqotchi hisoblovi (2024).

² Manba: IMF, World Bank, OECD, bank yillik hisobotlari va tadqiqotchi hisoblovi asosida (2023-2024).

Ko'rsatkich	O'zbekiston	Germaniya	Janubiy Koreya	Singapur
ROA o'rtacha, foizda	1.8	2.9	3.1	3.8
Xodim/mijoz nisbati	1:42	1:89	1:124	1:186
IKI va ROA korrelyatsiyasi (r)	-	0.71	0.74	0.82

O'zbekiston uchun strategik moslashtirish imkoniyatlari. Yuqoridagi qiyosiy tahlil natijalariga asoslanib, O'zbekiston moliyaviy sektori uchun xalqaro tajribani moslashtirish bo'yicha quyidagi strategik imkoniyatlar aniqlanadi:

Germaniya modeli (ikkilamchi ta'lim): O'zbekiston Davlat universiteti va bank sektori o'rtasida 3 yillik dual ta'lim dasturlari - bir yil nazariya, ikki yil amaliyot. Bu model allaqachon O'zbekistonda sinab ko'rilmogda, ammo bank sektoriga tatbiq etilmagan;

DBS Bank modeli (tizimli reskilling): Barcha xodimlarni raqamli bankchilik bo'yicha majburiy sertifikatlash dasturi - davlat va Xususiy sektor hamkorligi asosida moliyalashtirish;

Janubiy Koreya modeli (kompetensiya matritsasi): Har bir lavozim uchun aniq kompetensiya standartlari - tarmoq darajasida yagona baholash tizimi;

Singapur modeli (iste'dod ekotizimi): Fintech startaplari, xalqaro banklar va mahalliy moliya institutlari o'rtasida iste'dod almashinuvi platformasi yaratish.

Open Banking, AI-driven kredit baholash, blockchain-asosli to'lovlar va embedded finance - bu texnologiyalar bank xodimining an'anaviy rolini tubdan o'zgartirib yubormogda. PwC tadqiqotiga ko'ra, 2027-yilga qadar an'anaviy bank lavozimlarining 38% avtomatlashtiriladi, ammo yangi 27% ish o'rni yaratiladi. Net o'zgarish salbiy bo'lmasligi mumkin, lekin mavjud xodimlarni qayta tayyorlash muammosi jiddiy bo'lib qoladi.

O'zbekiston bank sektoridagi 247 ta xodim bilan o'tkazilgan so'rovnoma natijalariga ko'ra, xodimlarning 73 foizi raqamli transformatsiyadan qo'rqish va noaniqlik his qiladi. Bu «raqamli xavotir» (digital anxiety) hodisasi ishlash samaradorligiga to'g'ridan-to'g'ri salbiy ta'sir ko'rsatadi. Biroq xuddi shu tadqiqot shuni ko'rsatdiki, raqamli ko'nikmalar bo'yicha ta'lim olgan xodimlar keyinchalik 34% ko'proq inovatsiyon taklif kiritadi.

Raqamli bankchilik uchun zarur bo'lgan kompetensiyalarni uchta darajaga bo'lish mumkin. Bazaviy daraja barcha xodimlar uchun: ma'lumotlarni asosiy tahlil qilish, raqamli mijoz muloqoti, kiberxavfsizlik asoslari. Intermediate daraja o'rta menejerlar uchun: ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, AI vositalaridan foydalanish, agile loyiha boshqaruvi. Ilg'or daraja texnik mutaxassislar uchun: ML modellash, API integratsiya, blockchain ilovalarini ishlab chiqish.

Raqamli kompetensiya sertifikatlash tizimining zaruriyati. Tadqiqot davomida aniqlangan eng muhim bo'shliqlardan biri - bank xodimlariga mo'ljallangan standartlashtirilgan raqamli kompetensiya sertifikatlash tizimining yo'qligi. Jahon tajribasida bunday tizimlar allaqachon mavjud: Singapurning IBF (Institute of Banking and Finance) Standards, Buyuk Britaniyaning CISI (Chartered Institute for Securities

& Investment) va Yevropaning EBF (European Banking Federation) Digital Finance Literacy dasturlari.

O‘zbekiston uchun milliy bank xodimlari sertifikatlash tizimini yaratish quyidagi afzalliklarni beradi: birinchidan, tarmoq darajasida kompetensiya standartlarini birlashtiradi; ikkinchidan, xodimlar uchun karyera ko‘lami yaratadi va motivatsiyani oshiradi; uchinchidan, banklar uchun iste‘dod baholash xarajatlarini kamaytiradi; to‘rtinchidan, xalqaro hamkorlik va diplom tan olinishi uchun zamin yaratadi.

Taklif etilayotgan O‘zBankSkill sertifikatlash tizimi uch pog‘ona bo‘lib, har biri qat‘iy kompetensiya mezonlari va amaliy tekshiruv asosida beriladi. Birinchi pog‘ona (Asosiy) - barcha bank xodimlari, 40 soat o‘qitish. Ikkinchi pog‘ona (Professional) - 2+ yil tajribali mutaxassislar, 80 soat. Uchinchi pog‘ona (Expert) - senior mutaxassislar va menejerlar, 120 soat va amaliy loyiha.

Moliyaviy texnologiyalar (FinTech) va an‘anaviy bank: inson kapitali raqobati. O‘zbekistonda FinTech sektori jadal rivojlanmoqda: 2020-yilgi 12 ta FinTech startap 2024-yilga kelib 148 taga yetdi (O‘zbekiston Markaziy banki). Bu an‘anaviy banklar uchun iste‘dod raqobatini keskin kuchaytirmoqda: FinTech kompaniyalari yuqori maosh, moslashuvchan ish jadvali va zamonaviy texnologik muhit taklif qilib, bank sektorining eng yaxshi kadrlarini jalb qilmoqda.

Tadqiqotda o‘tkazilgan ekspert intervyulari shuni ko‘rsatdiki, banklarning 62 foizi IT mutaxassislarni jalb qilishda, 48 foizi esa ushlab turishda «jiddiy muammolar» bor deb ta‘rifladi. Ushbu vaziyatda an‘anaviy banklar uchun raqobatdosh afzallik yaratishning ikkita yo‘li bor: birinchisi - FinTech bilan hamkorlik va korporativ ventura (corporate venture) platformalari; ikkinchisi - bank ichida innovatsiya laboratoriyalari va «sandbox» muhitlari yaratish orqali ichki iste‘dodlarni jalb qilish va rivojlantirish.

«4K-Modeli»ni joriy etishning moliyaviy loyihasi. Taklif etilgan «4K-Modeli»ni o‘rtacha hajmdagi tijorat bankida (xodimlar soni: 500-1,000) joriy etishning 3 yillik moliyaviy loyihasi ishlab chiqildi. Hisob-kitob O‘zbekiston sharoitiga moslashtirilgan bo‘lib, 2024-yil narxlari asosida tuzilgan.

6-jadval

«4K-Modeli»ni joriy etishning 3 yillik moliyaviy loyihasi (o‘rtacha bank, so‘m mln)¹

Xarajat yo‘nalishi	1-yil	2-yil	3-yil	Jami 3 yil
Kompetensiya baholash tizimi	380	95	95	570
Raqamli o‘qitish dasturlari	620	480	380	1,480
Liderlik rivojlantirish	240	240	240	720
Kadrlar ushlab turish dasturlari	450	380	320	1,150
HR texnologiyalari (HRMS/LMS)	580	120	120	820
Tashkiliy madaniyat o‘zgarishi	180	140	100	420
Jami xarajatlari	2,450	1,455	1,255	5,160
Kutilayotgan daromad (ROI), foizda	8	18	31	Kumulativ 57

¹ Manba: Tadqiqotchi hisoblovi, xalqaro benchmarking va ekspert baholash asosida. ROI - moliyaviy samaradorlik o‘lishi.

Loyihaning iqtisodiy asoslanishi quyidagicha: birinchi yilda asosiy investitsiyalar amalga oshiriladi va daromad pastroq (8%) - bu «tashkiliy o‘rganish egri chizig‘i» (organizational learning curve) bilan bog‘liq. Ikkinchi yilda tizimlar ishga tushib, inson kapitali samaradorligi sezilarli o‘shib (18%), uchinchi yilda esa to‘liq potensial amalga oshib (31%), investitsiyalar to‘liq qoplanadi. Yig‘ilgan 3 yillik ROI 57% ni tashkil qiladi - bu ko‘pgina moliyaviy aktivlarga qaraganda raqobatbardosh.

Milliy darajada inson kapitaliga investitsiyaning iqtisodiy ta‘siri. Agar O‘zbekistondagi barcha 35 ta tijorat banki IKI ni hozirgi 52.3 dan OECD o‘rtachasiga (78.9) yetkazsalar, makroiqtisodiy ta‘sir hisoblandi. Lucas va Romer endogen o‘shish modellariga asoslangan hisob-kitob quyidagilarni ko‘rsatadi: bank sektori agregat samaradorligi 18-24% oshadi; yalpi qo‘shilgan qiymat (YQQ) bank sektorida 12-16% ga, iqtisodiyotda esa 2.8-3.4% ga oshadi; soliq tushumlari 450-680 mlrd so‘mga ko‘payadi; 12,000-18,000 yangi sifatli ish o‘rni yaratiladi. Bu hisob-kitoblar konservativ taxminlarga asoslangan va inson kapitalining bilvosita ta‘sirini (innovatsiyalar, texnologiya tarqalishi, ta‘lim tizimiga ijobiy qayta aloqa) hisobga olmagan. Amaliy tajriba shuni ko‘rsatadiki, bunday jarayonning to‘liq ta‘siri 5-7 yil ichida namoyon bo‘ladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Moliyaviy tashkilotlarda inson kapitalidan samarali foydalanish zamonaviy iqtisodiyot sharoitida tashkilotlarning barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta‘minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Inson kapitaliga yo‘naltirilgan tizimli va maqsadli investitsiyalar nafaqat mehnat unumdorligini oshiradi, balki moliyaviy natijalar, xizmat sifati va innovatsion faoliyat samaradorligini ham sezilarli darajada yaxshilaydi.

Ilmiy tahlillar asosida aniqlanishicha, inson kapitalidan samarali foydalanish ko‘p komponentli yondashuvni talab qiladi. Xususan, xodimlarning professional va raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, uzluksiz ta‘lim tizimini joriy etish, zamonaviy motivatsiya mexanizmlarini qo‘llash hamda strategik kadrlar boshqaruvini yo‘lga qo‘yish muhim ahamiyat kasb etadi. HR-analitika, KPI tizimlari va raqamli boshqaruv platformalaridan foydalanish inson kapitalini boshqarish samaradorligini oshiruvchi muhim vositalar sifatida namoyon bo‘ladi.

O‘zbekiston moliyaviy tashkilotlari misolida olib borilgan tahlillar inson kapitalini boshqarishda qator tizimli muammolar mavjudligini ko‘rsatdi. Jumladan, yuqori kadrlar aylanmasi, raqamli ko‘nikmalarning yetarli darajada shakllanmaganligi va strategik kadrlar rejalashtirish tizimining zaifligi ushbu sohaning rivojlanishini cheklovchi asosiy omillar hisoblanadi.

Inson kapitalidan samarali foydalanish uchun quyidagi ilmiy asoslangan yo‘nalishlar muhim deb hisoblanadi:

- inson kapitaliga investitsiyalarni oshirish va ularni strategik darajada boshqarish;
- xodimlarning raqamli va kasbiy kompetensiyalarini tizimli rivojlantirish;
- motivatsiya va rag‘batlantirish tizimini kompleks takomillashtirish;
- zamonaviy HR texnologiyalari va analitik vositalarni keng joriy etish;

• xalqaro tajribalarni moslashtirish asosida integratsiyalashgan boshqaruv modelini shakllantirish.

Umuman olganda, inson kapitalidan samarali foydalanish moliyaviy tashkilotlarning uzoq muddatli rivojlanishi, innovatsion salohiyatini oshirish va global moliya bozorida mustahkam o‘rin egallashining muhim sharti hisoblanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York.
2. Cho, Y., & Lee, J. (2021). Human Capital Components and Financial Performance in Korean Banking Sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 201-212.
3. Deloitte. (2022). The Future Banker: Digital Competencies and Human Capital in Financial Services. Deloitte Insights.
4. European Central Bank. (2021). Human Capital Investment and Bank Efficiency: Evidence from the Eurozone. ECB Working Paper No. 2548.
5. Horton, K.E., & Sherblom, J.C. (2020). Human Capital and Organizational Performance in the US Banking Industry: A Meta-Analysis. *Journal of Finance and Accounting*, 12(3), 45-67.
6. International Monetary Fund. (2023). Uzbekistan: 2023 Article IV Consultation - Staff Report. IMF Country Report No. 23/261.
7. Lucas, R.E. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42.
8. McKinsey Global Institute. (2022). Digital Talent and Human Capital in Banking: Global Perspectives. McKinsey & Company, New York.
9. McKinsey Global Institute. (2023). The Future of Work in Finance: Human Capital in Transition. McKinsey & Company.
10. Mincer, J. (1974). Schooling, Experience, and Earnings. Columbia University Press, New York.
11. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press, Boston.
12. Philips, J.J. (1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Gulf Publishing, Houston.
13. Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102.
14. Saaty, T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York.
15. Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
16. World Bank. (2022). Human Capital Index 2022: Country Profiles and Technical Documentation. World Bank Group, Washington DC.
17. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. WEF, Geneva.

18. Mirzayev, B.T. (2021). O‘zbekiston bank tizimida kadrlar salohiyatini oshirish yo‘llari. Iqtisodiyot va Moliya, 4(18), 112-124.
19. O‘zbekiston Markaziy banki. (2024). Bank sektori faoliyatining yillik hisoboti: 2019-2023. Toshkent: O‘MB nashriyoti.
20. O‘zbekiston O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabr PF-158-son ““O‘zbekiston-2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni <https://lex.uz/en/docs/6600413>
21. Toshmatov, A.R. (2023). Moliyaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish: nazariya va amaliyot. Toshkent: TSUE nashriyoti.
22. Yusupov, N.I. (2022). Inson kapitali va iqtisodiy o‘sish: O‘zbekiston misolida empirik tahlil. O‘zbekiston iqtisodiyoti, 2(11), 34-52.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

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, mart, 3-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 332/5 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 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**