

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY
DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.I.01.03 RAQAMLI
ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI YOSHLAR ISHLARI AGENTLIGI
HUZURIDAGI YOSHLAR MUAMMOLARINI O‘RGANISH VA
ISTIQBOLLI KADRLARNI TAYYORLASH INSTITUTI**

NURIMOVA NILUFAR JO‘RAYEVNA

**TIJORAT BANKLARIDA KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13 – Menejment

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

UDK: 658.3:336.71 (575.1)

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
экономическим наукам**

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) in
Economic Sciences**

Nurimova Nilufar Jo'rayevna

Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirish.....3

Нуримова Нилуфар Жураевна

Совершенствование системы формирования кадрового резерва в
коммерческих банках.....31

Nurimova Nilufar Juraevna

Improving the system for forming a personnel reserve in commercial
banks.....59

E'lon qilingan ishlar ro'uxati

Список опубликованных работ

List of published works 63

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI PREZIDENTI HUZURIDAGI DAVLAT
SIYOSATI VA BOSHQARUVI AKADEMIYASI QOSHIDAGI ILMIY
DARAJALAR BERUVCHI DSc.04/2025.27.12.I.01.03 RAQAMLI
ILMIY KENGASH**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI YOSHLAR ISHLARI AGENTLIGI
HUZURIDAGI YOSHLAR MUAMMOLARINI O‘RGANISH VA
ISTIQBOLLI KADRLARNI TAYYORLASH INSTITUTI**

NURIMOVA NILUFAR JO‘RAYEVNA

**TIJORAT BANKLARIDA KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH
TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13 – Menejment

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.3.PhD/Iqt4589 raqami bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi huzuridagi Yoshlar muammolarini o‘rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sayti (www.dsba.uz) va “Ziyonet” axborot-ta’lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	Iminov Odiljon Karimovich iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Rasmiy opponentlar:	G‘oyibnazarov Bahodir Karimovich iqtisodiyot fanlari doktori, professor Umarova Go‘zal G‘ayratovna iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Yetakchi tashkilot:	Buxoro davlat universiteti

Dissertatsiya himoyasi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi qoshidagi ilmiy darajalarni beruvchi DSc.04/2025.27.12.I.01.03 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil «06» noyabr kuni soat 16-00 dagi majlisida bo‘lib o‘tadi. (Manzil:100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy. Tel. (99871) 232-60-47, faks: (99871)239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

Dissertatsiya bilan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati va boshqaruvi akademiyasi Axborot-resurs markazida tanishish mumkin. (404 raqam bilan ro‘yxatga olingan.) (Manzil:100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 45-uy. Tel. (99871) 232-60-47, faks: (99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil «24» oktyabrda tarqatildi.
(2026-yil «24» oktyabrdagi 6 raqamli reyestr bayonnomasi.)

B.E.Tashmuradova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, i.f.d., prof.

A.X.Xolov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash kotibi, i.f.d., dots.

A.J.To‘ychiyev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi, i.f.d., prof.

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon iqtisodiyotining globallashuvi va raqamli transformatsion jarayonlar kechayotgan bir davrda barcha sohalarda inson kapitaliga bo'lgan munosabatlarni mohiyatan tushunish, uni shakllantirish hamda undan samarali foydalanish muhim ahamiyat kasb etib bormoqda. Ayniqsa, tijorat banklari raqobatlashishning muhim bir vositasi sifatida strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish bilan bog'liq siyosatga alohida e'tibor qaratmoqda.

So'nggi yillarda jahonning eng qudratli banklarining yirik moliyaviy loyihalarni amalga oshirish va boshqarishda kadrlar zaxirasi uchun xarajatlari sezilarli darajada oshganini kuzatishimiz mumkin. Xususan, 2025-yilda strategik zaxira kadrlar uchun qilingan xarajatlari 2024-yilga nisbatan AQShning "Bank of America" bankida 2,5 barobarga va "Citigroup" bankida 1,6 barobarga, Xitoyning "Industrial and Commercial Bank of China" bankida 1,7 barobarga, "China Construction Bank" bankida 92 foizga, "Bank of China" bankida 96 foizga, Fransiyaning "BNP Paribas" bankida esa 86 foizga ortganligini ko'rsatmoqda¹. Bu esa, tijorat banklarida zaxira kadrlar siyosatini olib borishda yangicha yondashuv va tizimli ishlashni talab qilmoqda.

Bugungi kunda davlat xizmati, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalari taraqqiyotida kadrlar siyosati muhim omil hisoblanib, intellektual kapital asosiy resurs sifatida qaralib, ayniqsa, kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimini samarali tashkil etish va rivojlantirish hamda uni baholash dolzarb muammolardan biri bo'lib qolmoqda. ²

Jahon miqyosida banklarning kadrlar siyosatida zaxira kadrlar bilan ishlash masalalari va ularning strategik boshqaruvi bo'yicha keng qamrovli ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Ularda, asosan, banklarning kadrlar siyosatida zaxira kadrlarni shakllantirishning mohiyati va zaruriyati, boshqaruv usullari, majburiy zaxira va strategik zaxiralar, ularning xususiyatlari, shuningdek, kadrlar zaxirasini boshqarish masalalari qamrab olingan. Ammo mazkur tadqiqotlarda tijorat banklarining raqamli transformatsiyalar sharoitida strategik kadrlar zaxirasiga bo'lgan ehtiyoj va uni tizimli shakllantirish va boshqaruvi bilan bog'liq bo'lgan dolzarb muammolar yetarlicha aniqlanmagan. Scopus va WoS bazalarida HR bo'yicha maqolalar tahlil qilinganda bank HR tadqiqotlari hali ham kam ekani ta'kidlangan³, bu o'z navbatida, tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimini takomillashtirish masalalari yuzasidan olib boriladigan tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrdagi PF-6079-sonli "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi, O'zbekiston

¹ <https://www.worldbank.org/>

² Research in International Business and Finance. 2021. Vol. 56. Elsevier

³ Mohammad Salman, Imran Saleem, Showkat Ahmad Ganie. Human Resource Management Practices as Antecedents of Employee Competencies: Empirical Evidence from the Banking Industry // Management and Labour Studies. – 2023. – Vol. 48, No. 3. – P. 381–398. DOI: 10.1177/0258042X221138362.

Respublikasi Prezidentining 2024-yil 24-maydagi PF-76-sonli “Davlat boshqaruvida raqamli texnologiyalarni yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi, 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son “2020–2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi farmonlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 17-fevraldagi PQ-4996-sonli “Sun‘iy intellekt texnologiyalarini rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 28-apreldagi PQ-4699-sonli “Iqtisodiyot tarmoqlarida raqamli transformatsiyani jadallashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 23-martdagi PQ-3620-son “Bank xizmatlari ommabopligini oshirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi, 2017-yil 16-maydagi PQ-3066-son “Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligi va kapitallashuvi darajasini oshirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarorlari, shuningdek, mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Tashkilotda kadrlar zaxirasini shakllantirish tartibi, shakllari va usullariga doir qator ilmiy ishlar amalga oshirilgan. Xususan, mazkur masalani xorijlik olimlardan V. V. Travin, V. A. Dyatlov, Richard Daft, T. Yu. Bazarova kabilar o‘rgangan.

Shuningdek, P.V. Juravlyov, A.Ya. Kibanov, I.B. Durakovalar kadrlarni boshqarish va ishlab chiqarish munosabatlari, U. French kadrlarni boshqarish jarayonida inson resurslarini boshqarishni, D. Mayster va Fernandes-Araos Klaudiolar kadrlarni boshqarish prinsiplari va amaliyoti kabi masalalarini tadqiq etishgan.⁴

Mamlakatimiz olimlaridan Sh.A. Shodmonov, B.O. Oripov, A.A. Muminov, D.Z. Karimov, U.A. Abdullayev, A. To‘xtaboyev, Q.X. Abdurahmanov, Sh.R.

⁴ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело Лтд., 1995. – 287 с.; Дафт Р.Л. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер., 2012. – 863 с.; Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 8-е изд. – М.: Издательский центр «Академия»; Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003; French W. The Personnel Management Process: Human Resources Administration. – Boston, 1970. – P. 46; Майстер Д. Первый среди равных: Как руководить группой профессионалов / Дэвид Майстер, Патрик Маккенна / Пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. 2-е изд., испр. – М., 2007. – 336 с.; Фернандес-Араос, Клаудио. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях / Клаудио Фернандес-Араос; [перевод с англ.]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. — М.: „Экзамен“, 2003. French W. The Personnel Management Process: Human Resonrses Administration. Boston. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело Лтд, 1995. — 287 с., «Дафт Ричард Л. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2012»-208 с.

Xolmo‘minov, N.K. Zokirova va D.S. Qosimovalar personalni boshqarish, kadrlar zaxirasini shakllantirish masalalarini tadqiq etishgan.⁵

Yuqorida keltirilgan olimlarning ilmiy ishlariga qaramasdan, bugungi kunda tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirishning muammolariga bag‘ishlangan kompleks tadqiqotlarni olib borish talab qilinmoqda. Bu esa raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar zaxirasini rivojlanishi bo‘yicha alohida ilmiy izlanishlar olib borishni taqozo qilmoqda.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti O‘zbekiston Respublikasi Yoshlar ishlari agentligi huzuridagi Yoshlar muammolarini o‘rganish va istiqbolli kadrlarni tayyorlash instituti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasi bo‘yicha PZ20170927486-raqamli “Yosh rahbar kadrlarning boshqaruv salohiyatini aniqlash va mansab pog‘onalarida o‘sish istiqbolini belgilash texnologiyalari” mavzusidagi amaliy loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari quyidagilardan iborat:

raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarida kadrlar siyosati va uni boshqarishning nazariy, tashkiliy va huquqiy asoslarini, shuningdek, mazkur sohada shakllangan ilmiy yondashuvlar va konseptual qarashlarni tavsiflash;

tijorat banklarida kadrlar boshqaruvining o‘ziga xos xususiyatlari va unda xorijiy ilg‘or tajribalarini qo‘llash imkoniyatlarini o‘rganish hamda qiyosiy tahlil qilish;

raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining kadrlar siyosati va unda kadrlar zaxirasini boshqarishning joriy holatini tahlil qilish;

tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish mezon va ko‘rsatkichlar tizimini ishlab chiqish hamda uni baholash uslubiyatini takomillashtirish;

tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqaruvining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini joriy etish bo‘yicha ilmiy asoslangan xulosalar, taklif va amaliy tavsiyalarni ishlab chiqish va tizimlashtirish.

Tadqiqotning ob‘yekti – tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimi tanlangan.

Tadqiqotning predmeti – tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimini takomillashtirishda yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar yig‘indisi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida tahlil, taqqoslash va guruhlash, tizimli yondashuv, statistik kuzatish, statistik guruhlash, tanlanma kuzatish tahlil

⁵Shodmonov Sh.A. Bank sohasida kadrlar zaxirasi tizimini takomillashtirish. 2013. – 29 b.; Oripov B.O. Tijorat banklarida personalni rivojlantirishni boshqarish. – 2011. – 38 b.; Karimov D.Z. Bank muassasalarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning tashkiliy-iqtisodiy asoslari. – 2023. – 77 b.; Abdullayev U.A. Tijorat banklarida kadrlar salohiyatini rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish. – 2021. – 61 b.; To‘xtaboyev A. Ma‘muriy menejment. – T.: Moliya, 2003. – 174 b.; Abdurahmanov Q.X., Xolmo‘minov Sh.R., Zokirova N.K. Personalni boshqarish. – T.: O‘qituvchi, 2008; Qosimova D.S. Boshqaruv nazariyasi. – T.: Aloqachi, 2009. – B. 38.

usullaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko'ra, raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar siyosatini amalga oshirishda zaxira kadrlarni shakllantirish muhim vazifa ekanligi, unda majburiy kadrlar zaxirasini shakllantirishdan ko'ra strategik zaxiralardan foydalanish banklar kapitaliga nisbatan samarali ekani asoslab berilgan;

raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarida kadrlar tarkibini yoshartirish va kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha uch bosqichli (axborot, zaxirani tayyorlash va undan foydalanishdan iborat bosqichlar) zamonaviy talablar ishlab chiqilgan;

raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha ikki yo'nalishdagi majburiy va strategik zaxiralarni o'z ichiga olgan mezon va ko'rsatkichlar tizimi ishlab chiqilgan;

tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va uning kapital rentabelligiga ta'siri orqali samaradorligini baholash uslubiyati taklif etilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

raqamli transformatsiya sharoitida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish bo'yicha AQSh va Xitoy tajribalaridan mahalliy tijorat banklarida foydalanish yo'llari taklif etilgan;

tijorat banklarida kadrlar tarkibini yoshartirish, rahbar kadrlarni tayyorlash va salohiyatini oshirishda majburiy zaxirani rag'batlantirish mexanizmi ishlab chiqilgan;

"OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank"ning strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish xarajatlarini optimallashtirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi qo'llanilgan yondashuvlar va usullarning tadqiqot maqsadiga muvofiqligi, statistik ma'lumotlar rasmiy manbalardan, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi, O'zbekiston Markaziy banki, tijorat banklarining rasmiy saytlari va xalqaro moliya institutlarining rasmiy ma'lumotlaridan olinganligi, taklif va tavsiyalar amaliyotda sinovdan o'tkazilib, joriy qilinganligi, tadqiqot natijalarining vakolatli tuzilmalar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan xulosa va takliflardan quyidagi yo'nalishlarda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi:

- raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirishda;

- "OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank"da kadrlar siyosatini amalga oshirishning konseptual asoslari, usul, vosita va modellarini joriy etishda;

- kadrlar zaxirasi samaradorligini uning aktivlar va kapital rentabelligiga ta'sirini baholash orqali aniqlash hamda boshqaruv mexanizmini takomillashtirishda.

Shuningdek, tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati tijorat banklarida

kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimini ishlab chiqishda, milliy kadrlar zaxirasini yaratish tartibini takomillashtirishda, ushbu sohani tartibga solish va rivojlantirish bo'yicha normativ-huquqiy bazani ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkinligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot jarayonida ishlab chiqilgan tavsiyalar O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, mamlakatimizdagi tijorat banklari faoliyatida kadrlar siyosati, jamoa shartnomalarini rasmiylashtirish, me'yoriy-huquqiy hujjatlarni takomillashtirishda va boshqaruv dasturlarini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarida majburiy kadrlar zaxirasidan ko'ra strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish bank aktivlari uchun samaraliroq ekanligini asoslovchi takliflar "OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank" amaliyotiga joriy qilingan (*"Ipotekabank" ATIBning 2026-yil 8-maydagi 06/4637-son ma'lumotnomasi*). Mazkur taklifning amaliyotga tatbiq etilishi bankning istiqbolli rejalarini ishlab chiqishga, raqobat ustunligini ta'minlashga hamda moliyaviy resurslardan samarali foydalanishga xizmat qilgan;

raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarining kadrlar tarkibini yoshartirish va kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha ishlab chiqilgan uch bosqichli (axborot, zaxirani tayyorlash va undan foydalanish) takliflar "OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank"ning "2024-yilda amalga oshiriladigan tadbirlari" rejasi doirasida amaliyotga joriy qilingan (*"Ipotekabank" ATIBning 2026-yil 8-maydagi 06/4637-son ma'lumotnomasi*). Mazkur takliflarning joriy etilishi bankda kadrlar seleksiyasini to'g'ri yo'lga qo'yish, xodimlarni tanlash va tarkibni yoshartirish jarayonlarini yaxshilash, shuningdek, zaxira kadrlarni baholash orqali umumiy faoliyat samaradorligini oshirish va moliyaviy-iqtisodiy resurslardan oqilona foydalanishga xizmat qilgan;

raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning ikki yo'nalishini (majburiy va strategik zaxiralar) o'z ichiga oluvchi mezon va ko'rsatkichlar tizimi bo'yicha ishlab chiqilgan takliflar "OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank"ning "2024–2027-yillarda amalga oshiriladigan tadbirlar" rejasi doirasida amaliyotga joriy qilingan (*"Ipotekabank" ATIBning 2026-yil 8-maydagi 06/4637-son ma'lumotnomasi*). Mazkur takliflar kadrlar zaxirasini shaffof shakllantirishni tavsiflovchi mezonlar va ko'rsatkichlar guruhini amaliyotga tatbiq etish hamda majburiy va strategik zaxiralarning samaradorligini aniqlash uslubiyotidan bevosita foydalanish imkoniyatini yaratdi. Bu esa, o'z navbatida, bankning kadrlar siyosatini samarali amalga oshirish maqsadlaridan kelib chiqib, to'g'ri boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qildi;

tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va uning kapital rentabelligiga ta'siri orqali samaradorligini baholash uslubiyati bo'yicha takliflar "OTP Group" tarkibidagi "Ipotekabank"ning "2024–2027-yillarda amalga oshiriladigan tadbirlar" rejasi doirasida amaliyotga joriy qilingan (*"Ipotekabank" ATIBning 2026-yil 8-maydagi 06/4637-son ma'lumotnomasi*). Ishlab chiqilgan

ko'rsatkichlar va baholash uslubi asosida bankning kadrlar siyosatini amalga oshirishda 12–14 foizlik samaradorlikka erishilgan hamda zaxira kadrlarni shakllantirish bilan bog'liq xarajatlarni 18 foizga tejashga erishilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 8 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o'tkazilib, ma'ruzalar qilingan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 10 ta ilmiy ish, jumladan, Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 8 ta maqola, shundan 2 tasi nufuzli xorijiy jurnallarda chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, 3 ta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 127 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsadi, vazifalari, ob'yekti va predmeti tavsiflangan hamda respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatib o'tilgan. Muammoning o'rganilganlik darajasi va dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi bayon qilinib, tadqiqot usullari ochib berilgan. Shuningdek, tadqiqotning ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilingan, tadqiqot natijalarining ishonchliligi, joriy qilinishi hamda aprobatsiyasi, tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi, tuzilishi va hajmi to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning birinchi bobi **“Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarishning nazariy asoslari”** deb nomlanib, unda raqamli transformatsiya sharoitida kadrlar siyosati hamda zaxira kadrlar tushunchalarining mazmun-mohiyati, zaxira kadrlarni shakllantirish va undan samarali foydalanish, kadrlar zaxirasini boshqarish va uning samaradorligini baholashga oid yondashuvlar hamda xorij tajribasi tadqiq etilgan.

Xorijiy va mahalliy olimlar hamda mutaxassislar “boshqaruv” tushunchasiga turlicha ta'rif berishgan. Xususan, akademik S.S. G'ulomov “boshqaruv siyosiy, iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy va axloqiy tizimlarning qismi bo'lib, o'zining yo'nalishi, tamoyillari, uslublari ega. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv jiddiy ilmiy-uslubiy asosga tayanadi”⁶ deb ilmiy ta'rif bersa, iqtisod fanlari doktori, professor G'. Qosimov: “Boshqaruv ijtimoiy taraqqiyotning har qanday bosqichida unga ichdan xosdir, u kishilar mehnatining ijtimoiy tavsifidan, mehnat faoliyati jarayonida aloqa bog'lash, bu faoliyat mahsulotlarini ayirboshlash zaruriyatidan kelib chiqadi”⁷ deb, S.S. G'ulomov yana: “Boshqaruv – bu tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishishi uchun yo'naltirilgan jarayondir. Bu boshqaruv faoliyati harakatining ketma-ket bajarish jarayoni bo'lib, firmaning bir qator ishlab chiqarish va ijtimoiy masalalarini yechish va ularni

⁶ G'ulomov S. S. Menejment. Boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti: o'quv qo'llanma. — Toshkent, 2002. — B. 16.

⁷ Qosimov G'. M. Menejment: darslik. — T.: O'zbekiston, 2002. — B. 35.

amalga oshirish uchun zarur. Bu harakat boshqaruv vazifalarini bajarish deb ataladi”,⁸ deya ta’rif bergan.

So‘nggi yillarda xorijiy adabiyotlarda mahalliy (munitsipal) menejmentni boshqaruv to‘g‘risidagi fan, boshqaruv jarayoni, boshqaruv san’ati, boshqaruv funksiyasi sifatida ta’riflovchi turli xil uslubiy yondashuvlar uchramoqda. Yuqoridagi ta’riflarning har biri yetarli darajada asosga ega, chunki bu narsa dunyoning ko‘pgina mamlakatlarining ko‘p yillik amaliyoti bilan tasdiqlangan.

Bizning fikrimizcha, boshqaruv – bu jarayon, boshqaruv tizimi esa ushbu jarayonni ta’minlovchi mexanizmdir. Insonlar ishtirok etuvchi har bir dinamik jarayon alohida olingan harakat, operatsiya va bir-biri bilan bog‘langanligi boshqaruv texnologiyasining jarayonini tashkil qiladi.

AQSh va Yevropaning ilg‘or inson resurslarini boshqarish maktablari (ilmiy menejment, klassik, inson munosabatlari) va zamonaviy menejment (New Public Management, Digital Management) qarashlariga ko‘ra, “kadrlar zaxirasi” – yuqori professional natijalar va yetakchilik fazilatlariga ega, zamonaviy biznes talablariga mos keladigan, shuningdek, boshqaruv lavozimlariga intilayotgan yetuk mutaxassislar va menejrlarning maxsus tanlangan guruhi deya ta’riflanadi.

Mazkur tadqiqotda har qanday tashkilot va biznes sub’yektlarida kadrlar zaxirasining quyidagi imkoniyatlari o‘rganilgan:

- o‘zgarishlar sharoitida xodimlarning tarkibiy va tashkiliy tayyorgarligini hamda sodiqlik darajasini oshirish;
- umumiy jamoa va korporativ manfaatlarni shakllantirish, tashkilotda vorislik tizimini yaratish va kadrlar qo‘nimsizligini qisqartirish;
- xodimlar motivatsiyasini oshirish;
- eng muhimi, tashkilotning o‘z maqsad va vazifalariga erishishini, moliyaviy ko‘rsatkichlarining barqarorligi va o‘lishini ta’minlash;
- tashqi mehnat bozoridagi turli vaziyatlarda kadrlar mustaqilligini saqlash va shu orqali tashkilotning kadrlar xavfsizligini ta’minlash.

Boshqaruvga bo‘lgan qarashlar ular qaysi ijtimoiy-siyosiy formatsiyada yaratilgani va rivojlanganiga bevosita bog‘liqdir. Sobiq Ittifoq davridagi mafkuraviy muhitda shakllangan boshqaruv nazariyasi bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlanayotgan boshqaruv g‘oyalaridan keskin farq qiladi.

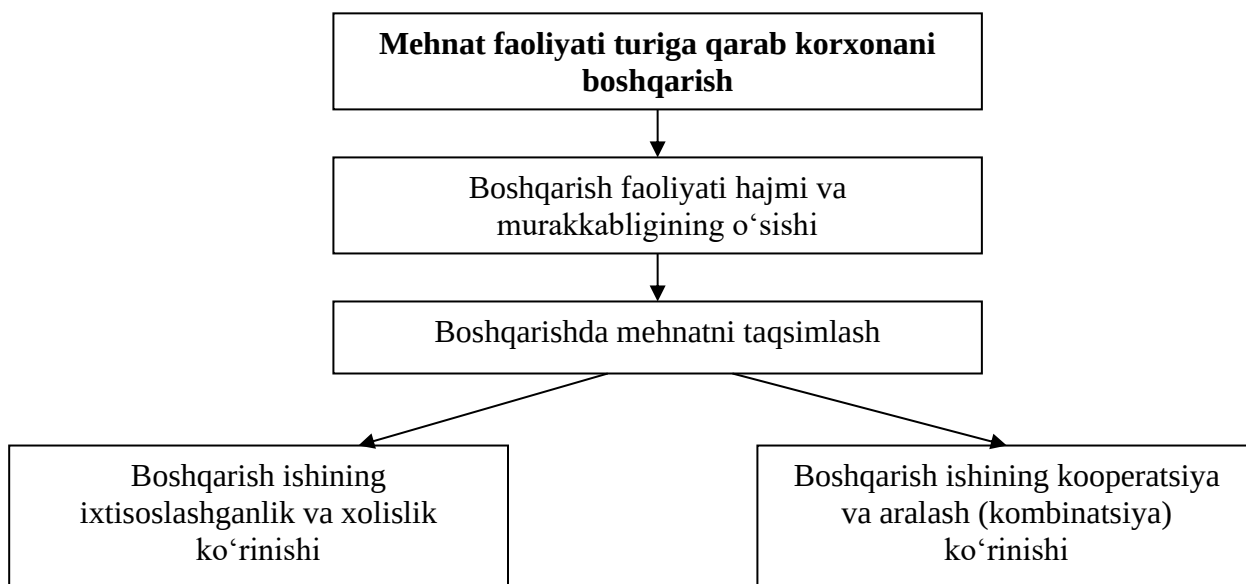
Boshqarish tafakkurining rivojlanishi uchta hodisa – masalalar, odam, boshqarish faoliyati atrofida boradi. Boshqarish haqidagi ta’limning boshlang‘ich bosqichidagi rivojlanish uchun yuqoridagi uchta hodisaning biriga suyanildi. Keyinchalik boshqarish haqida bilimlar chuqurlashib borgach va boshqarishning tavsifi o‘zgarishi bilan sintetik yondashish rivojlana bordi. Sintetik yondashish hodisalarini biznes bilan birgalikda va yaxlitlikda bog‘ladi.

Boshqarishda mehnatni taqsimlash, boshqarish ishlarini ixtisoslashtirish va har xilini kombinatsiya qilish – bu doimiy jarayonlardir.

Tashkilot yoki korxonani boshqarish hajmi va murakkabligiga qarab quyidagi olti bosqichga ajratiladi:

⁸ G‘ulomov S. S. Menejment asoslari: o‘quv qo‘llanma. – Toshkent, 2002. – B. 107.

- boshqarish hajmi katta emas, boshqarish harakatining murakkabligi baland emas, ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) vazifasini bajarayotgan xodim (brigadir, oilaviy korxona boshlig'i) boshqaradi;
- boshqarish ishlarining hajmi ishlab chiqarish vazifasidan ozod etilgan maxsus xodim (uchastka boshlig'i, usta, kichik korxona rahbari) ajratishni taqozo etadi;
- boshqarish bo'yicha ishlar hajmi shu darajada ortib ketadiki, unda maxsus xodimlar faoliyatini o'zaro muvofiqlashtirish zaruriyati paydo bo'ladi va oqibatda chiziqli ierarxiya (ustalar guruhlar ustidan sex boshlig'i) paydo bo'ladi;
- boshqarish ishlarining hajmi va murakkabligining o'sib borishi boshqarish xodimlarining ma'lum vazifani bajarishga ixtisoslashishini talab qiladi, boshqarishda mutaxassislar: rejachilar, hisobchilar, nazoratchilar paydo bo'la boshlaydi;
- maxsus ishlar bilan shug'ullanuvchi, umumiy vazifalar va xodimlar soni bo'yicha ishlar hajmi ortadi va ular kuchini o'zaro muvofiqlashtirish talab qilinadi. Mutaxassislar uchun boshliqda ehtiyoj paydo bo'la boshlaydi (bosh buxgalter, menejer);
- boshqarish faoliyatining rivojlanishi umumiy rahbar ostida funksional birlashish va chiziqli ierarxiyaga olib keladi. Rahbarlik ixtisoslashgan faoliyat ko'rinishiga aylanadi (korxona direktori).



1-rasm. Boshqarishda mehnatni taqsimlash: tashkilotning vertikal va gorizontal o'sishi⁹.

Mazkur bosqichlar bir vaqtning o'zida amalga oshib, muayyan tashkiliy tuzilmadagi turli vazifalar va tarkibiy bo'linmalar ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar siyosatidagi asosiy maqsadlari nafaqat rejalashtirilgan vakansiya talablariga javob beradigan yosh va tashkilotda amaliyotni muvaffaqiyatli tamomlagan mutaxassislarni rejalashtirish emas, balki, doimiy ravishda sohaviy yuqori malakali menejer va mutaxassislar zaxirasini shakllantirish kerakligini 2-rasmda ko'rishimiz mumkin.

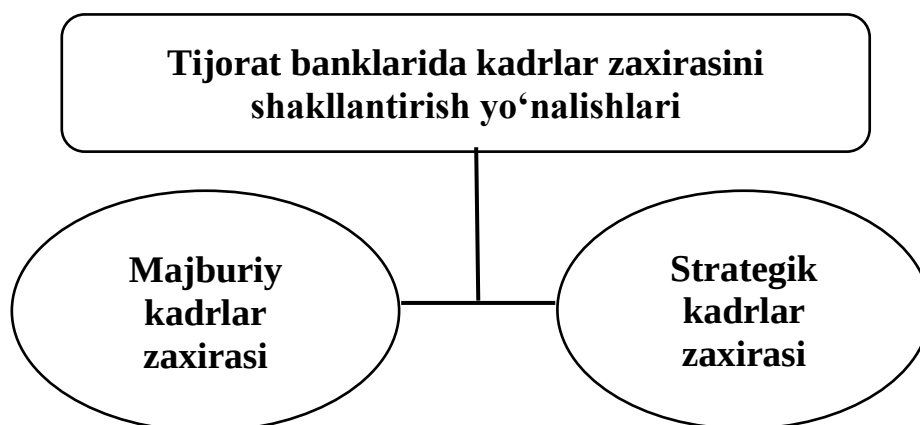
⁹ Muallif tomonidan tuzilgan.



2-rasm. Tijorat banklarida zaxira kadrlarni shakllantirish manbalari¹⁰

Mazkur rasmdan tijorat banklarida kadrlar tarkibini yoshartirish, top-menejmentni almashtirish maqsadida joriy menejerlarning bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish, sohaviy kadrlarni tayyorlash yoki tashqaridan yollash bilan bog'liq kadrlar siyosatini olib borishda yangicha yondashish va zaxira xarajatlarini optimallashtirishni talab qilishini ko'rishimiz mumkin.

Tadqiqot jarayonida, tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish maqsadiga ko'ra majburiy va strategik kadrlar zaxirasi yo'nalishlarida amalga oshirishning quyidagi zamonaviy yondashuvlarini ko'rish mumkin (3-rasm).



3-rasm. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish yo'nalishlari¹¹

Bunda, **“majburiy kadrlar zaxirasi”** – tijorat banklarining kadrlar tarkibini yoshartirish, mutaxassislar orasidan boshqaruv kadrlarini tanlash va tayyorlash, rahbar kadrlarni rotatsiya qilish (egallab turgan lavozimiga teng bo'lgan boshqa lavozimga o'tkazish) bilan bog'liq jarayon, **“strategik kadrlar zaxirasi”** esa tijorat banklarining yirik moliyaviy loyihalarini amalga oshirishda, zamonaviy IT-texnologiyalariga asoslangan yangi kasblar va moliyaviy menejerlardan iborat

¹⁰ Muallif tomonidan tuzilgan.

¹¹ Muallif tomonidan tuzilgan.

yuqori malakali mutaxassislarni yollashga asoslangan zaxiradir. Tadqiqotda ikki yo‘nalishli kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi o‘rganilgan.

Tadqiqot ishida majburiy va strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish bo‘yicha qiyosiy tahlil qilingan bo‘lib, majburiy kadrlar zaxirasi strategik zaxiraga nisbatan kam xarajatliligi bilan, kapital rentabelligiga qo‘shadigan hissasiga ko‘ra strategik kadrlar zaxirasi muhimroq ekanligi aniqlandi, shuningdek, ikki yo‘nalish bo‘yicha kadrlar zaxirasini shakllantirishga qo‘yiladigan talablar ishlab chiqilib, “Ipotekabank” OTP Group’ning kadrlar siyosatida qo‘llash yuzasidan ilmiy xulosa va amaliy takliflar bayon qilingan.

Tashkilotni umumiy boshqarishda ma‘muriy boshqarishning ahamiyati quyidagilardan kelib chiqqan: ko‘ra bilish, tashkil eta bilish, rahbarlik qila bilish, muvofiqlashtira bilish, nazorat qila bilish. Ushbu ro‘yxat quyidagi mantiqiy zanjircha ko‘rinishida bo‘ladi (1-jadval).

1-jadval.

Tijorat banklarida ma‘muriy vazifalarning tarkibi¹²

Maqsadlarni aniqlash	bankning kelajakdagi holatini aniqlash
Strategiyani ishlab chiqish	maqsadlarga erishish usullarini aniqlash
Ishlarni rejalashtirish	muayyan ijrochilarga vazifalarni aniqlash
Ishlarni loyihalashtirish	ijrochilarning ishchi vazifalarini aniqlash
Ishga asoslash	ishchiga maqsadli ta’sir o‘tkazish
Ishlarni muvofiqlash	ijrochilar kuchini moslashtirish
Ishlarni hisobga olish va baholash	natijalarni o‘lchash va ularni tahlil qilish
Ishlarni tahlil qilish	natijalarni maqsadlar bilan taqqoslash
Teskari aloqa	maqsadlarga o‘zgartirishlar kiritish

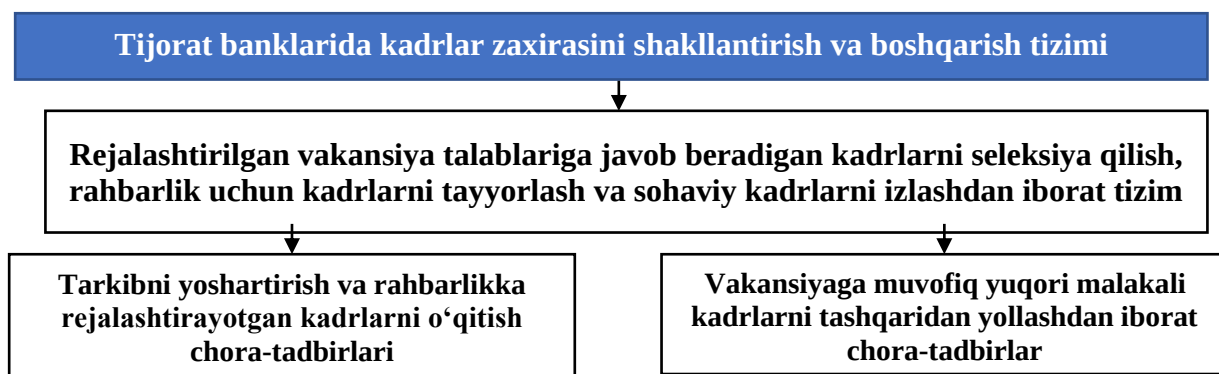
Boshqarishning vazifa (funksiya)lari – bu boshqarish faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va alohida qismidir. Bunday boshqarish vazifalarini hisobga olish uchun aniq ifodalangan mazmun zarur. Bu mazmunni joriy qilish jarayonini ishlab chiqish va ma‘lum tuzilishini alohida ajralgan ko‘rinishida tasvirlash lozim.

Dissertatsiyaning **“Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va uning boshqaruv tizimidan foydalanish holati tahlili”** nomli ikkinchi bobida mazkur yo‘nalishdagi amaliy holat o‘rganilgan va undan samarali foydalanish masalalari yoritilgan.

Tadqiqotda menejment tadqiqotlari asosida tijorat banklarining kadrlar zaxirasini shakllantirish va unga baho berish, kadrlar zaxirasini boshqarish samaradorligiga ta’sir etuvchi omillar o‘rganilgan. O‘tkazilgan tadqiqot natijalariga asoslanib, tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimining mavjud holati hamda undan foydalanish imkoniyatlari tadqiq etilgan.

Hozirgi kunda tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarishning zamonaviy tizimi mavjud (4-rasm).

¹² Muallif tomonidan tuzilgan.



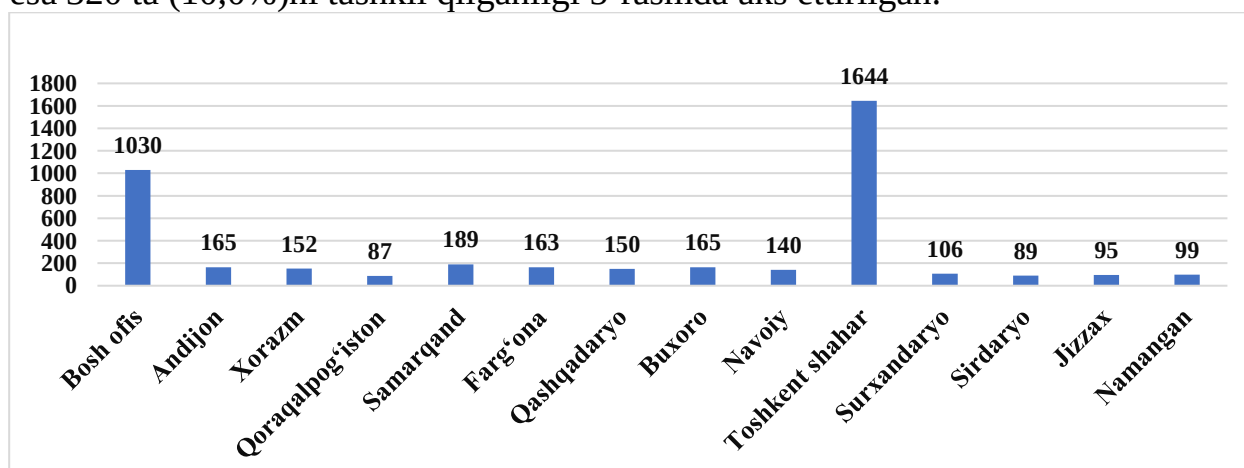
4-rasm. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish tizimi¹³

Biroq mazkur shakllantirish va boshqarish mexanizmining aniq baholash mezonlari va ko'rsatkichlari mavjud bo'lmaganligi sababli zaxiradan foydalanish samaradorligi vakansiyalarning o'z vaqtida to'ldirilishi hamda yillik ish rejalarida belgilangan vazifalarning o'z vaqtida va sifatli bajarilishi asosida baholangan.

AQSh, Xitoy va Buyuk Britaniya tijorat banklari har bir yuqori malakali kadrda sarflanadigan xarajatlarni kapital rentabelligi bilan baholash hamda shu asosda kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha tajriba to'plagan.

Tadqiqot davomida, mamlakatimizdagi aksariyat tijorat banklarida so'nggi besh yillikda mavjud ish o'rinlarining 35–50 foizi qisqartirilganini va raqamli transformatsiyalarning tezkor avj olishi natijasida yangi yo'nalishlardagi ish o'rinlari ularning o'rnini egallaganini ko'rishimiz mumkin.

“Ipotekabank” OTP Group'ning xodimlar soni 4274 ta bo'lib, bundan 1030 tasi (24,1%) bosh ofisga, qolgan 3244 tasi (75,9%) hududiy filiallarda faoliyat yuritadi. Bankning umumiy kadrlar tarkibini 90,0 foizi operativ vazifalarni bajaruvchi va rahbar kadrlarni tashkil qilsa, qolgan 10,0 foizi esa o'ta yuqori darajadagi malakali kadrlardan tashkil topgan, shuningdek, umumiy tarkibda chet eldan jalb qilingan mutaxassislar soni 208 ta (6,0%) va o'ta muhim yuqori malakali mutaxassislar soni esa 320 ta (10,0%)ni tashkil qilganligi 5-rasmda aks ettirilgan.



5-rasm. “Ipotekabank” OTP Groupning xodimlari haqida umumiy ma'lumot¹⁴

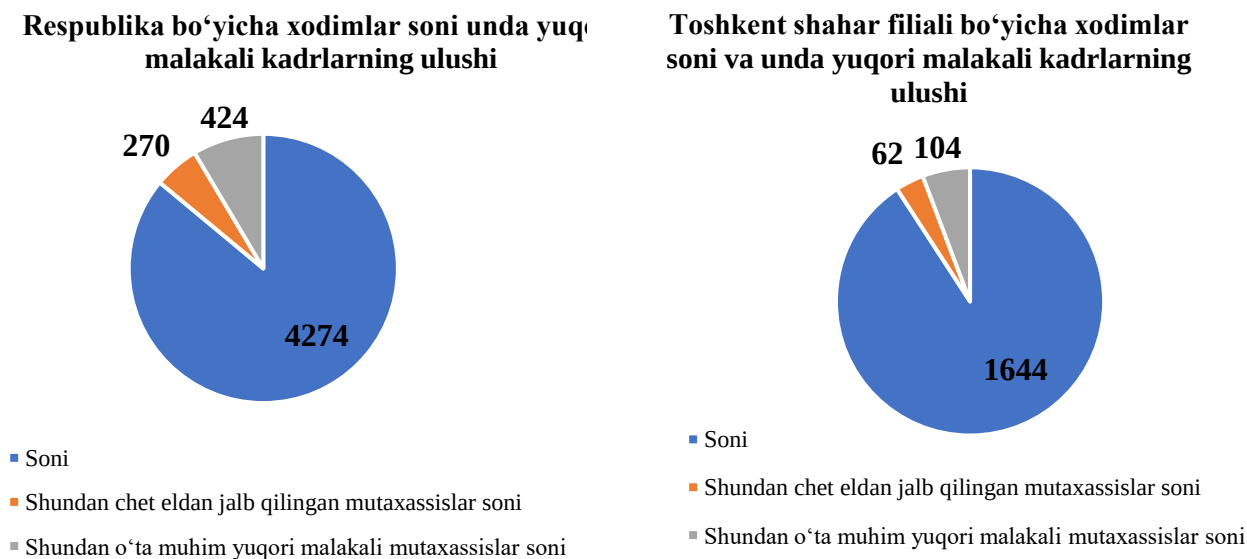
¹³ “Ipotekabank” OTP Group ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

¹⁴ “Ipotekabank” OTP Group ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Shuningdek, “Ipotekabank” OTP Groupning Toshkent mintaqaviy filialida ham umumiy xodimlar soni 1644 tani, bundan 62 tasi xorijdan jalb qilingan xodimlar va 104 tasi esa yuqori malakali kadrlar sifatida talqin etilgan (6-rasm).

Eng dolzarb muammo shundaki, mazkur tijorat bankida 2026-yil 1-maydan buyon yuqori malakali kadrlar uchun 89 ta vakansiya mavjud va bank ularga munosib kadrlarni izlamoqda.

Bu o‘ta muhim yuqori malakali kadrlar tijorat banklari uchun yangi bank mahsulotlarini ishlab chiquvchi, AKT xodimlari va biznes analitiklar bo‘lib, ular korporativ va kichik biznes segmentatsiyasiga oid mijozlarga, shuningdek, jismoniy shaxslar uchun chakana bank xizmatining onlayn va oflayn turlarini ishlab chiquvchi xodimlar guruhi hisoblanib, ular yuqori maosh va yaxshi mehnat sharoitlariga ega bo‘lishi ko‘rsatib o‘tilgan.



6-rasm. “Ipotekabank” OTP Groupning chet eldan jalb qilingan va o‘ta muhim yuqori malakali kadrlari¹⁵

Shu boisdan bu kadrlarga talab yuqori, biroq rivojlanayotgan mamlakatlarda ularni ichki mehnat bozoridan topish qiyin bo‘lgani uchun ko‘pincha xorijdan yollanadi yoki boshqa tijorat banklaridan ular taklif qilayotgan sharoitdan yaxshiroq mehnat sharoitlarini taklif qilish orqali jalb qilinadi. Tadqiqot jarayonida shu narsa ma’lum bo‘ldiki, yuqori malakali kadrlar qo‘nimsizligi juda yuqori bo‘lib, ular ko‘pincha yaxshiroq mehnat sharoitlari taklif etilgan boshqa tashkilotlarga o‘tib ketmoqda.

Bugungi kunda aksariyat tijorat banklari raqobatbardosh bo‘lish uchun kadrlar zaxirasiga sarf-xarajatlarni sezilarli darajada oshirgani va tezkor raqamli poygada ilg‘or bo‘lishga intilayotgani ta’kidlangan.

“Ipotekabank” OTP Groupning kelgusidagi faoliyatini prognozlash uchun vektor avtoregressiyasi (VAR, Vector AutoRegression) modeli tanlab olindi. Vektorli avtoregressiya (VAR) modeli – bu ko‘p o‘zgaruvchilar orasidagi dinamik munosabatlarni tushunish uchun vaqtli qatorlarni tahlil qilishda keng qo‘llaniladigan

¹⁵ “Ipotekabank” OTP Group ma’lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

statistik usuldir. VAR modeli birinchi marta Sims (1980) tomonidan taqdim etilgan va keyinchalik iqtisodiyot, moliya va ekonometrika kabi turli sohalarda keng qo'llaniladigan vositaga aylandi¹⁶.

“Ipotekabank” OTP Group ham so'nggi yillarda kadrlar zaxirasi doirasida strategik kadrlar zaxirasini shakllantirishga qilinadigan xarajatlar o'sib borgan va mazkur ko'rsatkich 2025-yilga kelib 2019-yilga nisbatan 2,6 barobarga ortganini ko'rishimiz mumkin (2-jadval).

“Ipotekabank” OTP Groupning kelgusidagi faoliyatini prognozlash uchun vektor avtoregressiyasi (VAR, Vector AutoRegression) modeli tanlab olindi.

VAR modeli tadqiqotchilarga vaqt o'tishi bilan bir nechta o'zgaruvchilarning birgalikdagi xatti-harakatlarini modellashtirish, ular orasidagi o'zaro bog'liqlik va qayta aloqa mexanizmlari haqida natijalarni qo'lga kiritish imkonini beradi.

2-jadval

“Ipotekabank” OTP Groupning kadrlar zaxirasi uchun ajratilgan xarajatlar¹⁷ (mlrd.so'm)

Kadrlar zaxirasiga ajratmalar	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Majburiy kadrlar zaxirasiga ajratmalar	0,9	1,4	1,7	1,9	1,6	1,3	1,1
Strategik kadrlar zaxirasiga ajratmalar	1,3	1,6	1,8	1,9	2,1	2,7	3,4

VAR modelida tizimdagi har bir o'zgaruvchi o'zining va boshqa barcha o'zgaruvchilarning oldingi davrdagi qiymatlarining chiziqli birikmasi sifatida ifodalanadi. Model vektor ko'rinishida taqdim etiladi, bunda tenglamalar tizimi har bir o'zgaruvchining vaqt o'tishi bilan evolyutsiyasini tavsiflaydi. Ikkinchi tartibli (lag = 2) VAR modelining umumiy ko'rinishi quyidagicha:

$$\begin{pmatrix} Y_t \\ X1_t \\ X2_t \\ X3_t \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_1 & b_{11} & b_{12} & b_{13} \\ a_2 & b_{21} & b_{22} & b_{23} \\ a_3 & b_{31} & b_{32} & b_{33} \\ a_4 & b_{41} & b_{42} & b_{43} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} Y_{t-1} \\ X1_{t-1} \\ X2_{t-1} \\ X3_{t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \epsilon_{Y_t} \\ \epsilon_{X1_t} \\ \epsilon_{X2_t} \\ \epsilon_{X3_t} \end{pmatrix}$$

Bu yerda:

$y_{1,t}$ va $y_{2,t}$ – t vaqtda qiziqish uyg'otgan ikki o'zgaruvchilar,

Y_t – natijaviy omil (ROE) hozirgi vaqtdagi qiymati;

$X1_t, X2_t, X3_t$ – mustaqil o'zgaruvchilar hozirgi vaqtdagi qiymati;

a_{ij} – o'zgaruvchilar o'rtasidagi bog'liqlik koeffitsiyentlari;

ϵ_t – tasodifiy xatolik.

STATA dasturi yordamida model parametrlari baholandi. Natijalarga ko'ra nol gipoteza (natijaviy omil va mustaqil o'zgaruvchilar o'rtasida bog'liqlik yo'q) rad etiladi, alternativ gipoteza – ular o'rtasida statistik ahamiyatli bog'liqlik mavjudligi qabul qilinadi.

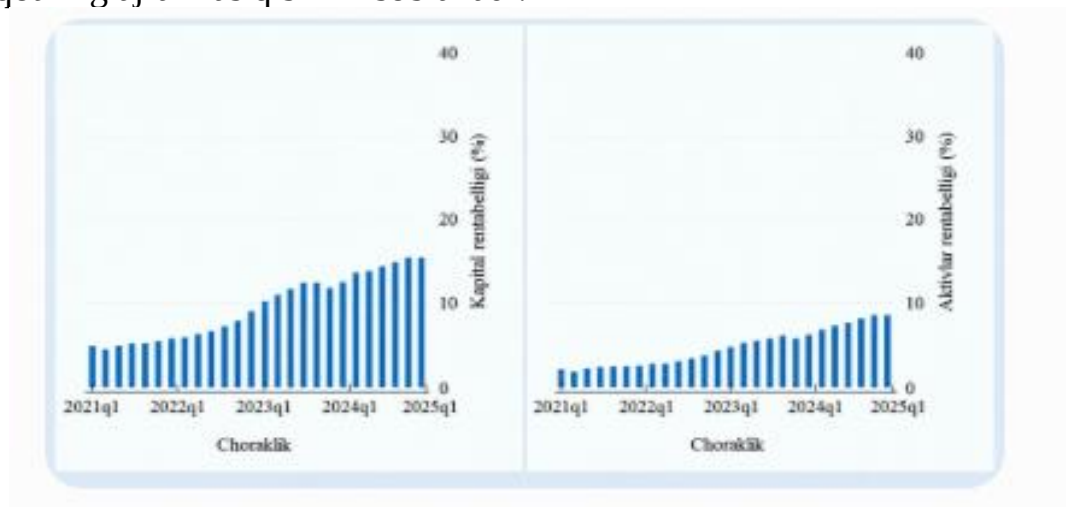
¹⁶ Sims C. A. *Macroeconomics and Reality // Econometrica*. — 1980. — Vol. 48, № 1. — P. 1–48. — DOI: 10.2307/1912017

¹⁷ “Ipotekabank” OTP Group ma'lumotlari asosida muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

¹⁷ Sims, C. A. (1980). “Macroeconomics and Reality.” *Econometrica*, 48(1), 1–48. DOI: 10.2307/1912017

Tahlil natijalaridan ko‘rinib turibdiki, modelda avtokorrelyatsiya mavjud emas. Kadrlar zaxirasini shakllantirish xarajatlari hajmining aktivlar rentabelligi bilan bog‘liqlik darajasi 97 foizni, kapital rentabelligi bilan bog‘liqlik darajasi esa 86 foizni tashkil etgani aniqlandi. Ayniqsa, majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlarning mazkur ikki ko‘rsatkich bilan bog‘liqligi o‘rtacha 60 foiz bo‘lsa, strategik kadrlar zaxirasi xarajatlarining kapital rentabelligi oshishi bilan bog‘liqlik darajasi 98 foizni tashkil etadi. Demak, so‘nggi yillarda tijorat banklarining kadrlar siyosatida strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish va uni boshqarish muhim vazifa ekanligi ma’lum bo‘ldi.

“Ipotekabank” OTP Group’ning kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar kapital rentabelligi bilan bog‘liqlik holatini 2030-yilgacha prognoz qilish mazkur tadqiqotning ajralmas qismi hisoblanadi.



7-rasm. O‘zgaruvchilarning statsionarlik holati grafigi¹⁸

STATA dasturi orqali tahlil qilinganda natijaviy omil ham, erkli o‘zgaruvchilar ham statsionar emasligi aniqlandi. Ma’lumotlarning statsionarligi ikki usulda tekshirildi: birinchisi – grafik usulda, ikkinchisi – kengaytirilgan Dikki–Fuller (ADF) testi orqali (7-rasm).

Bu testlar vaqt qatorining statsionar yoki statsionar emasligini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi. Statsionar bo‘lmagan qatorlarda trend yoki mavsumiylik xususiyatlari mavjud bo‘lishi mumkin.

Eng keng tarqalgan test – kengaytirilgan Dikki–Fuller (Augmented Dickey–Fuller, ADF) testi bo‘lib, u nol **gipoteza** (qator statsionar emas) va **alternativ gipoteza** (qator statsionar)ni tekshiradi.

Ushbu analitik tahlillar tijorat banklari tizimida kadrlar zaxirasining ahamiyatini belgilab berishda amaliy ahamiyatga ega: majburiy zaxiraga nisbatan strategik zaxiraga qilingan xarajatlar muhimroq ekanligi, buning natijasida daromadlilik, rentabellik va raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi asoslab berilgan.

¹⁸ STATA dasturi asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

3-jadval

“Ipotekabank” OTP Group’ning kadrlar zaxirasi shakllantirishga oid ayrim statistik qiymatlar¹⁹

№	O‘zgaruvchi	Kuzatuvlar soni	O‘rtacha qiymat	Standart og‘ish	Min.	Maks.
1	ROE (Y – kapital rentabelligi)	21	2.230952	0.5359096	1.5	3.01
2	ROA (aktivlar rentabelligi)	21	17.70952	4.860957	12.1	27.2
3	Majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar (X ₁)	21	1.67619	0.4170189	.9	2.4
4	Strategik kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar (X ₂)	21	1.9	0.3714835	1.3	2.7
5	Tijorat bankida xodimlar uchun qilingan barcha xarajatlar (X ₃)	21	5.60e+08	0.3714835	2.89e+08	9.03e+08
6	Kvartal indeksi (vaqt o‘zgaruvchisi)	21	242	6.204837	232	252

Shuningdek, model o‘zgaruvchilari o‘rtasidagi sababiy bog‘liqlik Grenjer sababiylik testi (Granger causality) yordamida tekshirildi hamda “Ipotekabank” OTP Group kapital rentabelligi 2026–2030-yillar uchun prognoz qilindi.

Quyidagi jadvalda (4-jadval) VAR modelining parametrlari va test natijalari keltirilgan; “Ipotekabank” OTP Groupning 2019–2025-yillardagi kapital rentabelligi natijaviy omil sifatida olingan. Barcha o‘zgaruvchilarning birinchi tartibli ayirmalardan keyin statsionar bo‘lishi, o‘zgaruvchilarning normal taqsimoti, ishonch oralig‘i va ma’lumotlarning 75 foizi joylashgan oraliq hamda modelga moslik grafiklari (sixplot) dissertatsiyaning 1-ilovasida keltirilgan. Mazkur ilovadagi grafiklar kuzatuv davridagi barcha raqamli ma’lumotlar to‘plami tahlil qilish uchun yaroqli ekanligini ko‘rsatadi. Bu yerda:

Y (ROE) – kapital rentabelligi;

X₁ – majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar;

X₂ – strategik kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar;

X₃ – tijorat bankida xodimlar zaxirasi uchun qilingan barcha xarajatlar.

4-jadval

VAR modeli koeffitsiyentlar va testlar jadvali²⁰

Kuzatuv davri: 2019–2025-yillar; kuzatuvlar soni (lag hisobga olingandan keyin) = 19

FRE = 674089

Det (sigma_ml) = 10966,93

O‘zgaruvchi		RMSE	R-sq	chi2	P>chi²	
Y		0.037897	0.9969	367.4901	0.0000	
X ₁		0.061722	0.9835	902.9384	0.0000	
X2		0.038936	0.9927	105.0149	0.0000	
X ₃		9.0e+06	0.9986	13338.73	0.0000	
	Koeffitsiyent	Standart xatolik	z	P>z	95% ishonch oralig‘i	
Y (ROE)						
L1	0.9332587	0.2860057	3.26	0.001	0.3726979	1.49382
L2	0.2675786	0.3360109	0.80	0.426	-0.3909908	0.9261479
X ₁						
L1	-0.031536	0.0902371	-0.35	0.727	-0.2083975	0.1453255
L2	0.1564475	0.1195295	1.31	0.191	-0.0778261	0.3907212

¹⁹ STATA dasturi asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

²⁰ STATA dasturi asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

4-jadval davomi

X_2						
L1	0.4695201	0.192828	2.43	0.015	0.0915843	0.847456
L2	0.4722457	0.1681702	2.81	0.005	0.1429382	0.8018532
X_3						
L1	3.89e-09	1.65e-09	2.36	0.018	6.59e-10	7.12e-09
L2	-6.70e-09	2.1e-09	-3.19	0.001	-1.08e-08	-2.58e-09
Konstanta	-0.9515602	0.2633178	-3.61	0.000	-1.467654	-0.4354688

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, modelning *umumiy* ahamiyatliligi yuqori (barcha tenglamalar uchun $P > \chi^2 = 0,0000$). Alohida koeffitsiyentlar bo‘yicha natijalar quyidagicha: kapital rentabelligining (Y) birinchi lagi musbat va statistik ahamiyatli ($p = 0,001$), ikkinchi lagi esa statistik ahamiyatsiz ($p = 0,426$). Majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlarning (X_1) ikkala lagi ham statistik ahamiyatga ega emas ($p = 0,727$ va $p = 0,191$), shu sababli ularning kapital rentabelligiga ta‘sirini aniq xulosa qilib bo‘lmaydi. Strategik kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlarning (X_2) birinchi va ikkinchi lagdagi koeffitsiyentlari musbat va statistik ahamiyatli (mos ravishda $p = 0,015$ va $p = 0,005$): bu xarajatlarning oshishi keyingi ikki davrda kapital va aktivlar rentabelligining oshishi bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi. Tijorat bankida xodimlar uchun qilingan barcha xarajatlar (X_3) birinchi lagda musbat ($p = 0,018$), ikkinchi lagda esa manfiy ($p = 0,001$) statistik ahamiyatli ta‘sir ko‘rsatadi.

Grenjer sababiylik testi natijalariga ko‘ra, majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar kapital rentabelligi uchun 10 foizli ahamiyatlilik darajasida Grenjer sababi hisoblanadi ($p = 0,063 < 0,10$). Shu bilan birga, majburiy va strategik zaxiraga qilingan xarajatlar dinamikasi kapital rentabelligining kelgusi qiymatlariga ta‘sir qilishi 5-jadvalda ko‘rsatilgan.

5-jadval

Grenjer sababiylik testi²¹

Omillar	Ta‘sir etuvchi omillar	χ^2	df	Prob > χ^2
Y	X_1 (Majburiy kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar)	5.757	2	0.063
Y	X_2 (Strategik kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar)	4.042	2	0.000
Y	X_3 (Tijorat bankida xodimlar uchun qilingan barcha xarajatlar)	1.25	2	0.002
Y	barcha erkli o‘zgaruvchilar birgalikda	7.562	6	0.001
X_1	Y (kapital rentabelligi)	42.604	2	0.000
X_1	X_2	46.102	2	0.000
X_1	X_3	63.846	2	0.000
X_1	barcha erkli o‘zgaruvchilar birgalikda	62.452	6	0.000
X_2	Y	19.512	2	0.000
X_2	X_1	7.8992	2	0.019
X_2	X_3	38.391	2	0.000
X_2	barcha erkli o‘zgaruvchilar birgalikda	42.307	6	0.000
X_3	Y	9.0805	2	0.011
X_3	X_1	0.68135	2	0.711
X_3	X_2	5.5435	2	0.063
X_3	barcha erkli o‘zgaruvchilar birgalikda	14.148	6	0.028

5-jadval natijalariga ko‘ra, X_1 ning Y ga ta‘siri 10 foizli ahamiyatlilik darajasida statistik jihatdan ahamiyatli ($p = 0,063$), shu sababli mazkur omilni hisobga olgan holda

²¹ STATA dasturi asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

berilgan prognoz amaliy ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. X3 uchun X1 ning ta'siri statistik ahamiyatsiz ($p = 0,711$), X2 ning ta'siri esa 10 foizli darajada ahamiyatli ($p = 0,063$). Jadvalning quyi qismida har bir o'zgaruvchining qolgan barcha o'zgaruvchilar bilan birgalikdagi ta'siri ham keltirilgan.

Prognoz 2019–2025-yillar ma'lumotlari asosida qurilgan VAR(2) modeli yordamida shakllantirildi. Majburiy va strategik kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlar hamda xodimlarga qilingan barcha xarajatlarning birgalikdagi ta'siri hisobga olingan holda 2026–2030-yillar uchun kapital rentabelligi prognozi 95 foizli ishonch oralig'i bilan 6-jadvalda keltirilgan.

6-jadval

“Ipotekabank” OTP Groupning 2026–2030-yillar uchun kapital rentabelligi prognozi (foizda^{*})²²

Yillar	Prognoz	Quyi chegara	Yuqori chegara
2026	3,05	2,90	3,18
2027	3,14	3,03	3,38
2028	3,36	3,22	3,53
2029	3,67	3,50	3,87
2030	4,06	3,94	4,18

*2026–2030-yillarda kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlarning kapital rentabelligiga nisbatan ulushi hisobga olingan.

Mazkur jadvalda kadrlar zaxirasiga qilingan xarajatlarning kapital rentabelligiga ta'siri hisobga olingan holda 2026–2030-yillar uchun 5 yillik prognoz keltirilgan. Unga ko'ra, “Ipotekabank” OTP Groupning kapital rentabelligi (ROA) 2026-yilda 3,05 foizni (ishonch oralig'i 2,90–3,18), 2028-yilda 3,36 foizni va 2030-yilda 4,06 foizni tashkil etishi mumkin.

Model natijalari strategik kadrlar zaxirasiga qilinadigan xarajatlar kapital rentabelligining oshishiga statistik jihatdan ahamiyatli ta'sir ko'rsatishini tasdiqlaydi. Raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar siyosati, xususan, strategik zaxira kadrlar uchun qilinadigan xarajatlar kapital rentabelligi va aktivlar rentabelligining oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Xorijiy banklar ko'rsatkichlari tahliliga ko'ra kadrlar boshqaruvi to'g'ri tashkil etilishi va HR tizimining rivojlanishi hamda samaradorligi bankning ham moliyaviy ko'rsatkichlariga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qilishi asoslantirilgan²³.

Ya'ni ushbu tizim qanchalik samarali bo'lsa, bankning daromadi, samaradorligi va foydasi shunchalik yuqori bo'lishi ko'rsatib berilgan.²⁴

Bankning yakuniy natijalariga 76,4% holatda xodimlarning bilimi, tajribasi va motivatsiyasi ta'sir etishi asoslab berilgan.

Jahonning yetakchi banklari tajribasini tahlil qilganimizda, kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarish masalasida har bir muassasa o'zining alohida yondashuviga ega ekanligini va kadrlar zaxirasini rivojlantirish orqali uzoq muddatli raqobat ustunligiga erishilganligini ko'ramiz.²⁵

²² STATA dasturi asosida muallif tomonidan tayyorlandi.

²³ You Wu Application Research of Particle Swarm Algorithm in Bank Human Resource Management. — 2022

²⁴ How Diversification Affects Bank Performance: The Role of Human Capital // *Scopus / Elsevier*. — 2021. — P. 303–319

²⁵ Human Resource Management Journal // *Banking Exchange*. — 2021. — Q2.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning boshqaruv mexanizmini ishlab chiqish”** deb nomlangan bo‘lib, mazkur bobda tijorat banklarida kadrlar zaxirasini tayyorlash va boshqarish tizimini takomillashtirishda uch bosqich, ya’ni axborot, tayyorlov va foydalanishdan iborat tizim imkoniyatlari orqali baholash mexanizmi shaffofligini ta’minlashga erishish, kadrlar zaxirasini shakllantirish mezonlari va ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish bo‘yicha izlanishlar olib borilgan. Shuningdek, tijorat banklarida kadrlar zaxirasi shakllantirish va boshqarish uslubiyati hamda tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish yuzasidan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqotda tijorat banklarida kadrlar zaxirasini tayyorlash va boshqarish maqsadidan kelib chiqib, real ehtiyojni tahlil qilish va baholash, zaxirani to‘ldirish yoki yaratish kerak bo‘lgan lavozimlar ro‘yxatini tuzish, belgilangan mezonlar (yoshi, tajribasi, istiqbollari va boshqalar) bo‘yicha munosib nomzodlarni tanlash va bazasini yaratish bo‘yicha mexanizm ishlab chiqilgan (8-rasm).

Shuningdek, mazkur tizim strategik ahamiyatga ega yuqori malakali kadrlar uchun samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) talablarini belgilash va tegishli mehnat sharoitlarini yaratish, zaxiradagi nomzodlarning muayyan lavozim yoki mutaxassislikka mosligini hamda ularga bo‘lgan ehtiyojni baholash, kadrlar zaxirasi xarajatlari smetasini ishlab chiqish va undan maqsadli foydalanish darajasini tahlil qilish, shuningdek, nomzodlarni tegishli yo‘nalishlar bo‘yicha o‘qitish va sinovlar asosida muntazam baholab borish jarayonlarini o‘z ichiga oladi.

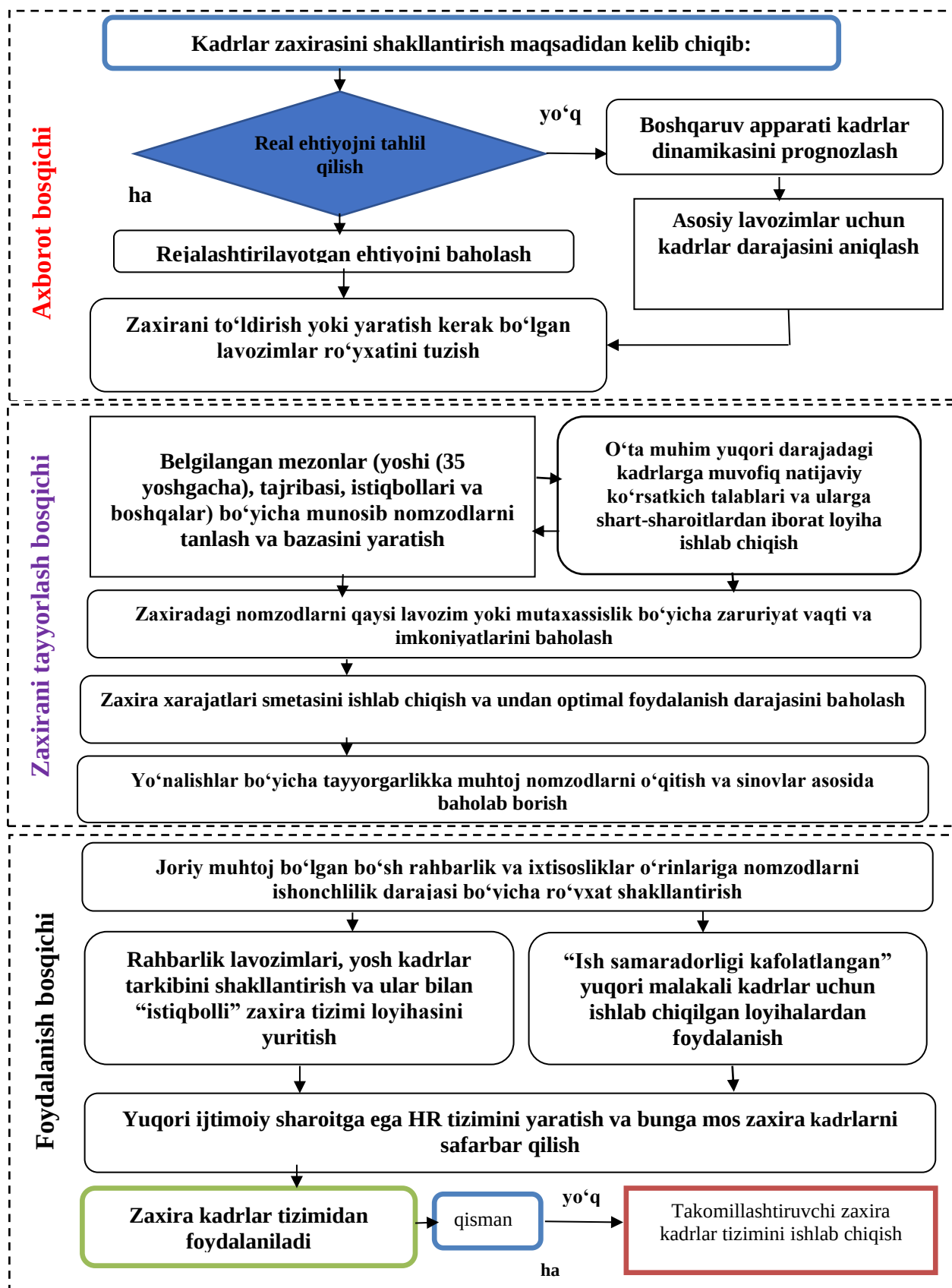
“Ipotekabank” OTP Group amaliyotiga kadrlar zaxirasini shakllantirishning mezonlari va ko‘rsatkichlar tizimi bo‘yicha ishlab chiqilgan takliflar joriy etildi. Mazkur takliflar raqamli transformatsiya sharoitida kadrlar zaxirasini shaffof shakllantirishni tavsiflovchi mezonlar va ko‘rsatkichlarni qo‘llash, shuningdek, majburiy va strategik zaxiralarning samaradorligini aniqlash uslubiyatidan bevosita foydalanish imkoniyatini yaratdi. Bu esa, o‘z navbatida, tijorat banklarining kadrlar siyosatini samarali yuritish talablaridan kelib chiqib, to‘g‘ri boshqaruv qarorlarini qabul qilishga xizmat qildi.

Shuningdek, tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish va uning kapital rentabelligiga ta’siri orqali samaradorligini baholash uslubiyati takomillashtirilgan takliflar asosida “Ipotekabank” OTP Groupning kadrlar siyosatini amalga oshirishda 12–14 foizlik samaradorlikka erishilgan, zaxira kadrlarni shakllantirish bilan bog‘liq xarajatlar esa 18 foizga tejalgan.

Analitik tahlillar tijorat banklari tizimida kadrlar zaxirasining ahamiyatini belgilab berishda amaliy ahamiyatga ega: majburiy zaxiraga nisbatan strategik zaxiraga qilingan xarajatlar muhimroq ekanligi, buning natijasida daromadlilik, rentabellik va raqobatbardoshlik ko‘rsatkichlariga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi asoslab berilgan.

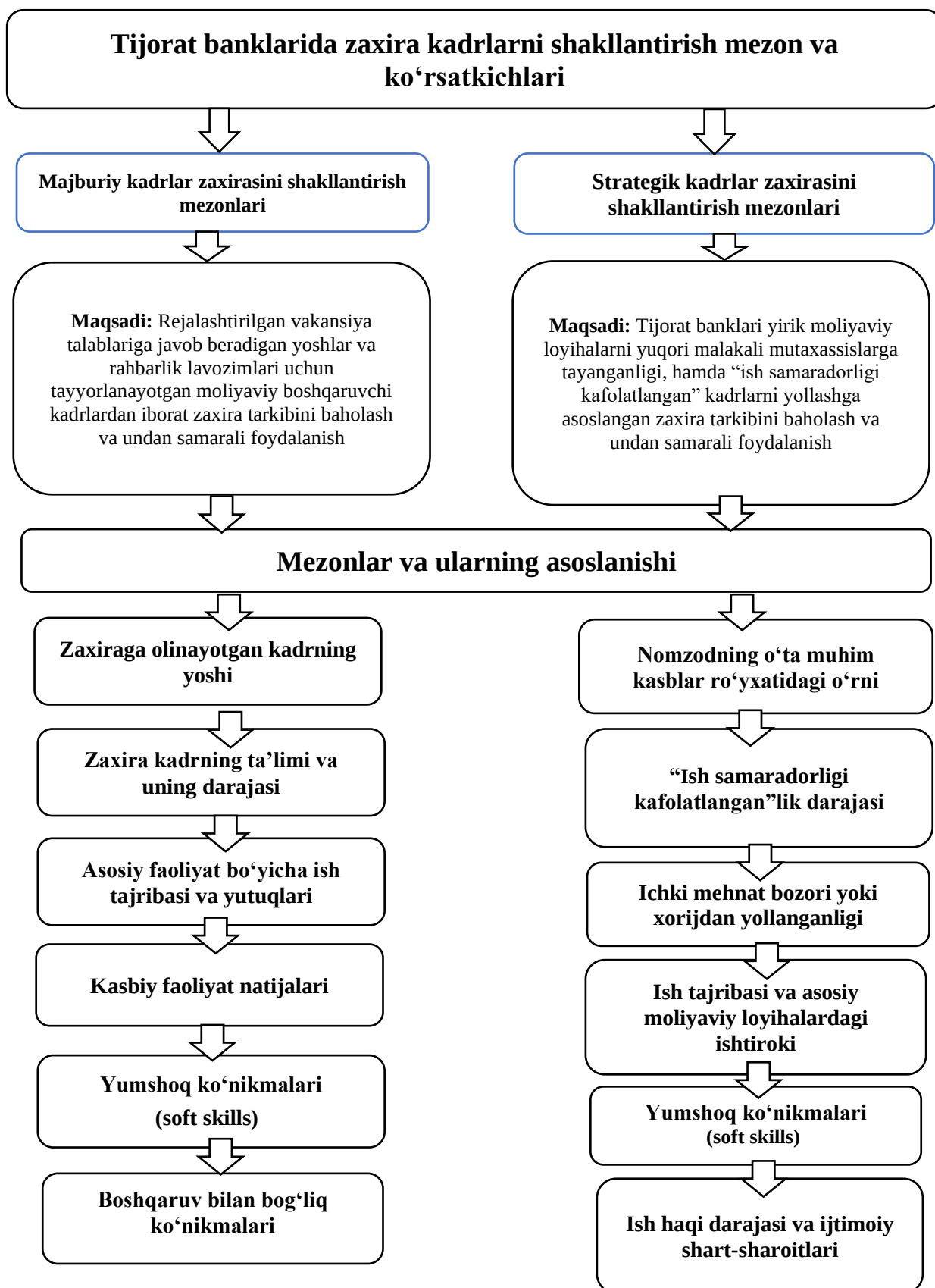
Bugungi kunda faol rivojlanayotgan tijorat banklari strategik kadrlarni o‘qitish, rivojlantirish, malakasini oshirish hamda ularni xorijiy va amaliy xizmat safarlariga jalb qilish orqali xodimlar salohiyatini yuqori darajaga ko‘tarishga alohida e’tibor qaratmoqda.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda ilmiy va amaliy tahlil hamda izlanishlar natijasida tijorat banklarida strategik kadrlar zaxirasiga yuqori e’tibor qaratish tavsiya etiladi.



8-rasm. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini tayyorlash va boshqarish algoritmi²⁶

²⁶ Muallif ishlanmasi.



9-rasm. Tijorat banklarida zaxira kadrlarni shakllantirish mezon va ko'rsatkichlari²⁷

²⁷ Muallif ishlanmasi.

Xalqaro HR standartlari asosida 100 ballik baholash indikatorlari²⁸

1. Strategik va majburiy zaxira mezonlari

A) Majburiy kadrlar zaxirasi (Operational Pool) – 50 ball

Mezon	Ko'rsatkich (indikator)	Chegara	Ball
Ta'lim darajasi	Mos sohada diplom	Bakalavr / Magistr / PhD	10
Ish tajribasi	bank/moliya sohasi	0–1 yil / 2–5 yil / 5 yildan ortiq	10
Kasbiy ko'nikmalar	texnik test natijasi	50–70 / 70–85 / 85–100%	10
Soft skills	kommunikatsiya, jamoada ishlash	past / o'rta / yuqori	10
Ish samaradorligi	KPI natijasi	<70% / 70–90% / 90%+	10

B) Strategik zaxira (Talent Pool) – 50 ball

Mezon	Ko'rsatkich (indikator)	Chegara	Ball
Liderlik salohiyati	test + intervyu	past / o'rta / yuqori	10
Loyihalarda ishtirok	moliyaviy/bank loyihalar	yo'q / 1–2 / 3+	10
Xalqaro standartlarni bilish	IFRS, Basel, AML	yo'q / qisman / to'liq	10
Innovatsion fikrlash	keys-test	past / o'rta / yuqori	10
Ichki/tashqi raqobatbardoshlik	benchmarking	past / o'rta / yuqori	10

Qo'shimcha xalqaro omillar (Bonus/Adjustment)

Omil	Chegara	Ta'sir
Nomzodning muhim lavozimlarda ishlagan davri	3+ yil	+5 ball
Sertifikatlar (CFA, ACCA, FRM)	mavjud	+5 ball
Chet tilini bilish (IELTS/CEFR)	B2–C1	+5 ball
Ishga tez moslashish	1–3 oy	+5 ball

Yakuniy baholash shkalasi (100 ball asosida):

85–100 ball → A toifa (strategik zaxira, yuqori rahbarlikka tayyor);

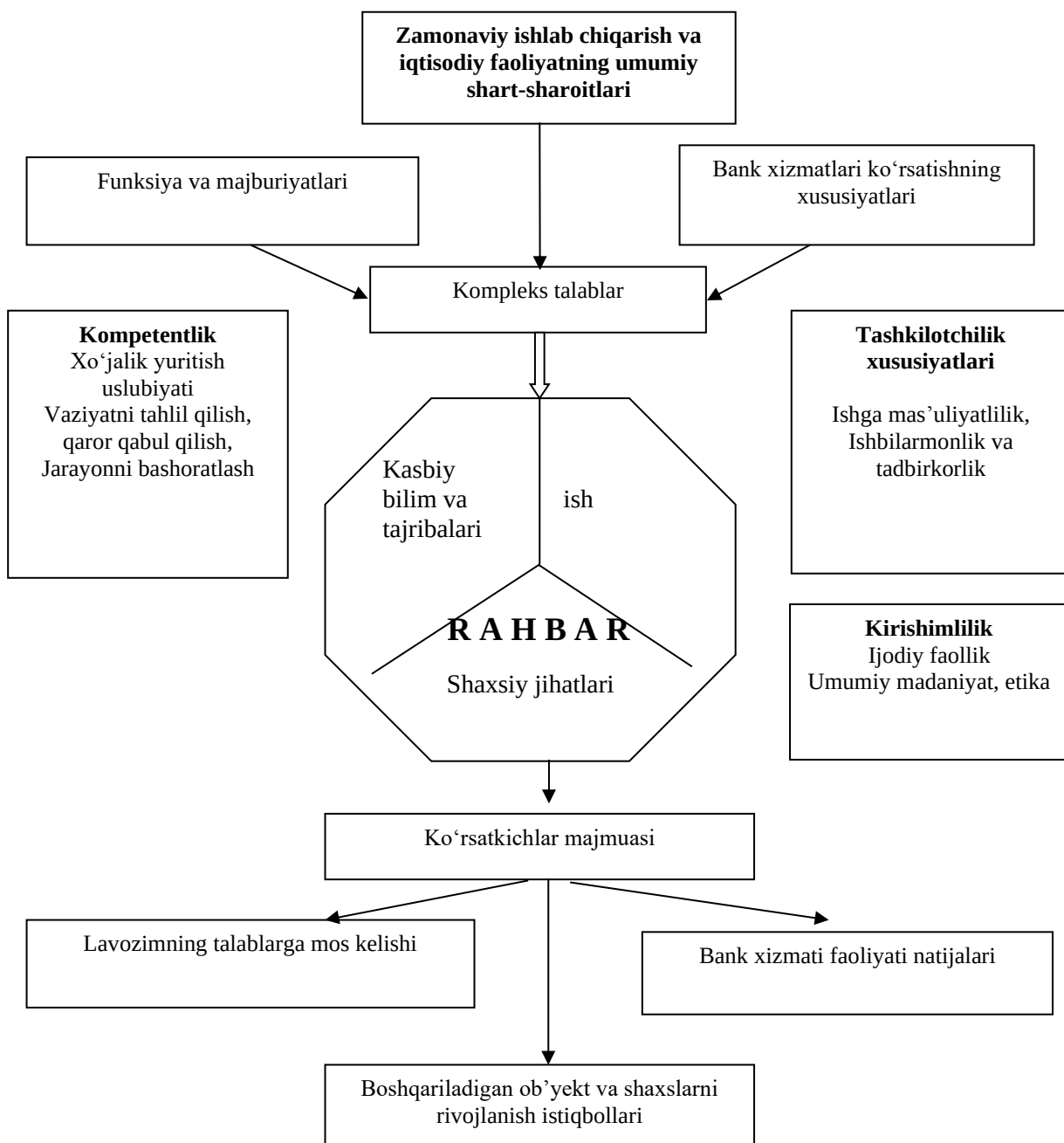
²⁸ Muallif ishlanmasi.

70 – 84 ball → B toifa (rivojlantirish kerak, kelajak kadr).

50 – 69 ball → C toifa (operatsion zaxira, asosiy vazifalar).

<50 ball → zaxiraga kiritilmaydi.

Tijorat banklari rivojlanishining barcha bosqichlarida kadrlarning roli juda kattadir. Raqamlashtirish sharoitida yuqori malakali rahbar kadrlarning roli yanada oshadi, chunki ular olimlar va injener-texnik xodimlar bilan birgalikda texnika taraqqiyoti jarayonini rivojlantirishda asosiy kuch bo‘lib qoladilar. Rahbarning kasbiy, ish tajribasi va shaxsiy jihatlari bo‘yicha fazilatlarini 10-rasmda ko‘rish mumkin.



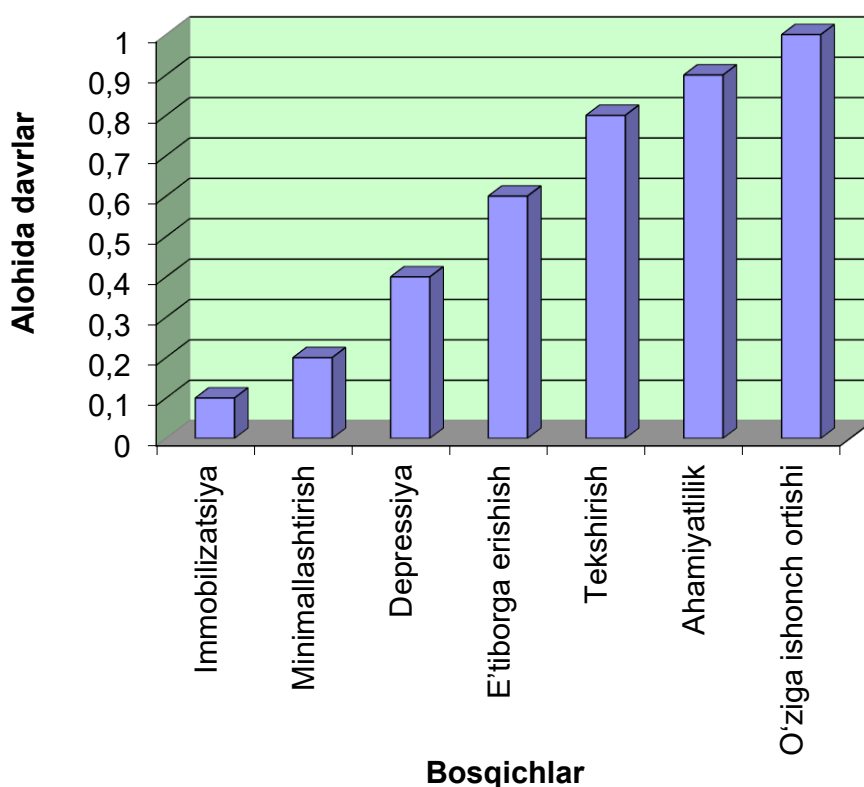
10-rasm. Tijorat banklarida rahbarning shaxsiy menejerlik fazilatlarini shakllantirish modeli²⁹.

²⁹ Muallif ilmiy izlanishlari asosida ishlab chiqilgan.

Yuqoridagi rasmda rahbarning shaxsiy menejerlik fazilatlarini shakllantirish modeli keltirilib, kompleks talablar, ko'rsatkichlar majmuasi, shaxsiy jihatlari atroflicha izohlangan. Rahbar eng avvalo bank sohasidagi funktsiya va majburiyatlarini chuqur his etishi, bank xizmat xususiyatlarini o'zida namoyon qilishi kerak. Shuningdek, rahbarlik xususiyatlari, xususan, ishga bo'lgan mas'uliyatlilik, ishbilarmonlik va tadbirkorlik, kirishimlilik fazilatlarini (ijodiy faollik, umumiy madaniyat, etika) rivojlanishini ta'minlash zarur.

Bank sohasida menejerlik faoliyatini endigina boshlagan rahbar avvalo, o'z qo'l ostidagi xizmatchilarining hurmatini qozonishga urinishi, yangi lavozimga munosib ekanligini isbotlashi, avvalgi bajarib kelgan xizmat vazifalaridan farqli o'laroq, tashkiliy masalalar bilan shug'ullanishi lozimligini anglab yetishi talab etiladi, (shart-sharoitlarga moslashuvchi menejer sindromi); ruhiy jihatdan o'ziga xos vazifani uddalashi, ya'ni o'zini yangi lavozimga munosib ekanligini idrok etishi asosida shaxsiy qadr-qimmatini oshirishga erishmogi lozim.

Mazkur tadqiqot yo'nalishiga parallel ravishda yangi lavozimga tayinlangan menejerlar ishtirokida mutaxassis sifatida shakllanish davrining alohida bosqichlari o'rtacha qancha vaqt davom etishi mumkinligini aniqlashga urindik. Bu masala yuzasidan to'plangan natijalar 11-rasmda keltirilgan.



11-rasm. Yangi lavozimga tayinlangan menejerning mutaxassis sifatida shakllanish davrining alohida bosqichlari davomiyligi

Yangi lavozimga tayinlangan menejerning mutaxassis sifatida shakllanish davrining dastlabki bosqichlarida adaptatsion jarayon deyarli bir maromda davom etib boradi va yakuniy bosqichga kelganda birmuncha

pasayadi. Bu, albatta, tabiiy, chunki so'nggi bosqichga yetib kelganda individ yangi lavozim talablari darajasiga moslashib, o'z bilim saviyasini va kasbiy malakasini anchagina oshirishga ulgurgan bo'ladi. Shu o'rinda bir narsani ta'kidlab o'tmoqchimizki, mazkur holatlar hamma uchun ham barobar emas, ayrim mutaxassislarda adaptatsion jarayon individual xususiyat kasb etib, o'rtacha ko'rsatkichlardan keskin farqlanishi mumkin.

Kadrlar muammosini maqsadli hal etish, ularning mehnat faoliyatini jamiyatning rivojlanish talablariga yo'naltirish zarur. Bu kadrlar masalasini hal etish quyidagi xususiyatlarga asoslanadi:

1. Mamlakatimizda yashovchi barcha millat va elat vakillari, shuningdek, xotin-qizlarning teng huquqliligi tufayli mehnat resurslarini keng ravishda ishlab chiqarishga jalb etish imkoniyati mavjuddir. Mehnatga layoqatli har bir fuqaro mehnat qilish huquqiga ega.

2. Kadrlarni iqtisodiyot, uning tarmoqlari va alohida korxonalarga joylashtirish rejali va mo'tadil taqsimlash asosida olib boriladi.

3. Ishlovchilarning madaniy va texnikaviy saviyasi muttasil oshirib boriladi.

4. Mehnat resurslarini rejali ravishda tayyorlash, ularning mahoratlari doimo oshirilishi davlat hisobiga bajariladi.

5. Ishlovchilarning yashash darajasi uzluksiz oshib boradi.

Muayyan tijorat bankida ishlovchilarning umumiy soni shu bankning personalisi hisoblanadi.

Bizning fikrimizcha, tijorat banklarida kadrlar tarkibini o'rganish uchun uni tasniflash lozim. Buning uchun quyidagi mehnat taqsimoti shakllaridan foydalanishni tavsiya etamiz:

- a) mehnatni ishlab chiqarishda bajarilayotgan funksiyalar bo'yicha taqsimlash;

- b) mehnatni ishlab chiqarishda mavjud bo'lgan jarayonlar o'rtasidagi tafovutlar bo'yicha taqsimlash;

- v) mehnatni ishchilarning ishlab chiqarish jarayonlarida ishtirok etish xususiyatlari bo'yicha taqsimlash (ishchilarning ishlab chiqarish texnologiyasida bevosita qatnashishi yoki jarayonlarni bajarayotgan ishlab chiqarish vositalarini boshqarish va hokazo).

XULOSA

Olib borilgan tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosa va amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar zaxirasini shakllantirish va boshqarishga bo'lgan yondashuvlarni tahlil qilish natijasida quyidagi xulosaga kelindi: tijorat banklarida kadrlar siyosatini boshqarishda zaxira kadrlarni shakllantirish muhim vazifa bo'lib, majburiy kadrlar zaxirasini shakllantirishdan ko'ra strategik zaxiralardan foydalanish banklar kapitaliga nisbatan samaraliroq; shuningdek, bu tijorat banklarining moliyaviy bozorda yuqori raqobatbardoshligini ta'minlovchi omil hisoblanadi.

2. Har qanday tashkilot yoki biznes sub'yektida kadrlar zaxirasi o'zgarishlar sharoitida xodimlarning tarkibiy va tashkiliy tayyorgarligi hamda sodiqlik darajasini oshirish, umumiy jamoa va korporativ manfaatlarni shakllantirish, kadrlar qo'nimsizligini qisqartirish, tashkilotda vorislik tizimini yaratish, xodimlar motivatsiyasini oshirish, eng muhimi, tashkilotning maqsad va vazifalariga erishishi, moliyaviy ko'rsatkichlarining barqarorligi va o'sishini ta'minlash, tashqi mehnat bozoridagi vaziyatlarda kadrlar mustaqilligini saqlash va shu orqali tashkilotning kadrlar xavfsizligini ta'minlash imkoniyatlarini yaratadi.

3. Kadrlar tarkibini yoshartirish, top-menejmentni almashtirish maqsadida joriy menejerlarning bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish, sohaviy kadrlarni tayyorlash yoki tashqaridan yollash bilan bog'liq kadrlar siyosatini olib borishda yangicha yondashish va zaxira xarajatlarini optimallashtirish tijorat banklari rivojlanish strategiyasining eng muhim bo'g'ini ekanligi ko'rsatildi.

4. STATA dasturi yordamida o'tkazilgan tahlillar tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish xarajatlari hamda aktivlar (ROA) va kapital (ROE) rentabelligi o'rtasidagi bog'liqlikda avtokorrelyatsiya mavjud emasligini ko'rsatdi. Natijalarga ko'ra, kadrlar zaxirasiga yo'naltirilgan xarajatlarning ROA ko'rsatkichi bilan bog'liqligi 97 foizni, ROE ko'rsatkichi bilan bog'liqligi esa 86 foizni tashkil etadi. Xususan, majburiy kadrlar zaxirasi xarajatlarning mazkur ikki ko'rsatkichga bog'liqligi o'rtacha 60 foiz bo'lgani holda, strategik kadrlar zaxirasi xarajatlarning kapital rentabelligi (ROE) oshishi bilan bog'liqlik darajasi 98 foizga teng ekanligi aniqlandi. Ushbu natijalar so'nggi yillarda tijorat banklarining kadrlar siyosatida strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish va uni boshqarish naqadar muhim vazifa ekanligini ilmiy asoslaydi.

5. "Ipotekabank" OTP Group misolida 2019–2025-yillar ma'lumotlari asosida qurilgan VAR modeli 2026–2030-yillar uchun kapital rentabelligi (ROE) 2026-yildagi 3,05 foizdan 2028-yilda 3,36 foizgacha va 2030-yilda 4,06 foizgacha oshishi mumkinligini ko'rsatdi. Strategik kadrlar zaxirasiga qilinadigan xarajatlar kapital rentabelligiga statistik jihatdan ahamiyatli ijobiy ta'sir ko'rsatishi ilmiy asoslandi: raqamli transformatsiyalar sharoitida tijorat banklarining kadrlar siyosati, xususan, strategik zaxira kadrlar uchun qilinadigan xarajatlar kapital rentabelligi va aktivlar rentabelligining oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

6. Bugungi kunda tijorat banklarida kadrlarni o'qitish va qayta malakasini oshirish ishlariga alohida e'tibor qaratish lozim, chunki bu soha tayyorlanayotgan kadrlarga davr taqozosidan kelib chiqib, yuqori talablar qo'ymoqda. Ularning kelgusida imtiyozli asosda bazaviy oliy o'quv yurtlarida tahsil olishini ta'minlash, qayta malaka oshirish kurslarida bilim va ko'nikmalarini oshirish mexanizmlarini kuchaytirish lozim.

7. Bizning fikrimizcha, hozirgi sharoitda tijorat banklari kadrlar boshqaruv tizimini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari quyidagi maqsadlarga xizmat qilishi kerak:

- tayyorlanayotgan mutaxassislarning bilim va ko'nikmalarini oshirish maqsadida xorijiy davlatlarning bu sohadagi tajribasini kengroq o'rganish;

- mutaxassislarni muntazam ravishda xorijiy davlatlarga stajirovkaga yuborish;

- yuqori malakali bank kadrlarini moddiy va ma'naviy jihatdan rag'batlantirish;

- kadrlarning zamonaviy texnika va texnologiyalarni o'zlashtirishini hamda shular asosida xizmatlar ko'rsatishini ta'minlash.

8. Respublika tijorat banklari rivojlanishida erishilgan natijalarni atroflicha tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, kelajakda tarmoqni barqaror sur'atlar bilan rivojlantirishga erishish, boshqaruv qarorlarining eng maqbul variantlarini yaratish maqsadida huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy va me'yoriy bazani yanada takomillashtirish talab etiladi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.04/2025.27.12.1.01.03 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПОЛИТИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**ИНСТИТУТ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМ МОЛОДЕЖИ И ПОДГОТОВКИ
ПЕРСПЕКТИВНЫХ КАДРОВ ПРИ АГЕНТСТВЕ ПО ДЕЛАМ
МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

НУРИМОВА НИЛУФАР ЖУРАЕВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

08.00.13 - Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

Диссертация доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан за № B2024.3.PhD/Iqt4589.

Диссертация выполнена в Институте изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на веб-странице Научного совета (www.dba.uz) и на Информационно-образовательном портале «Ziynet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Иминов Одилжон Каримович
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Гайибназаров Баходир Каримович
доктор экономических наук, профессор

Умарова Гузал Гайратовна
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация:

Бухарский государственный университет

Защита диссертации состоится "06" ноября 2026 года в 16-00 часов на заседании Научного совета DSc.04/2025.27.12.I.01.03 по присуждению ученых степеней при Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан (Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 45. Тел.: (+99871) 232-60-47, факс: (+99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственной политики и управления при Президенте Республики Узбекистан. (зарегистрирована за № 404). (Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 45. Тел. (+99871) 232-60-47, факс: (+99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

Автореферат диссертации разослан «24» октября 2026 года.
(Протокол реестра рассылки № 6 от «24» октября 2026 года.)

Б.Э. Ташмурадова

Председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней,
д.э.н., проф.

А.Х. Холов

Ученый секретарь Научного совета
по присуждению ученых степеней,
д.э.н., доц.

А.Ж. Туйчиев

Председатель Научного семинара
при Научном совете по
присуждению ученых степеней,
д.э.н., проф.

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В эпоху глобализации мировой экономики и процессов цифровой трансформации все большее значение приобретает понимание сути отношений к человеческому капиталу во всех сферах, его формирование и эффективное использование. В частности, коммерческие банки уделяют особое внимание политике, связанной с формированием и управлением стратегическим кадровым резервом как важным средством конкуренции.

В последние годы можно наблюдать, что самые мощные банки мира значительно увеличивают расходы на кадровый резерв при реализации и управлении крупными финансовыми проектами. В частности, расходы на стратегический резерв кадров в 2025 году по сравнению с 2024 годом увеличились: в американском банке «Bank of America» – в 2,5 раза и в банке «Citigroup» – в 1,6 раза, в китайском банке «Industrial and Commercial Bank of China» – в 1,7 раза, в банке «China Construction Bank» – на 92%, в банке «Bank of China» – на 96%, а во французском банке «BNP Paribas» – на 86%. Это требует нового подхода и системной работы в проведении резервной кадровой политики в коммерческих банках.¹

На сегодняшний день кадровая политика является важным фактором развития государственной службы, производства и сферы услуг, интеллектуальный капитал рассматривается как основной ресурс, особенно эффективная организация и развитие системы формирования и управления кадровым резервом, а также его оценка остается одной из актуальных проблем.²

В мировом масштабе проводятся обширные научные исследования по вопросам работы с кадрами резерва и их стратегического управления в кадровой политике банков. Они, в основном, охватывают сущность и необходимость формирования резерва кадров в кадровой политике банков, методы управления, обязательные резервы и стратегические резервы, их особенности, а также вопросы управления кадровым резервом. Однако в этих исследованиях недостаточно выявлены потребности коммерческих банков в стратегическом кадровом резерве в условиях цифровой трансформации и актуальные проблемы, связанные с его системным формированием и управлением, при анализе статей по HR в базах Scopus и WoS отмечено, что банковских HR-исследований все еще мало, что, в свою очередь, определяет актуальность исследований по вопросам совершенствования системы формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках.³

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит

¹ <https://www.worldbank.org/>

² Research in International Business and Finance. 2021. Vol. 56. Elsevier

³ Mohammad Salman, Imran Saleem, Showkat Ahmad Ganie. Human Resource Management Practices as Antecedents of Employee Competencies: Empirical Evidence from the Banking Industry // Management and Labour Studies. – 2023. – Vol. 48, No. 3. – P. 381–398. DOI: 10.1177/0258042X221138362.

выполнению задач, предусмотренных в Указах Президента Республики Узбекистан № УП-6079 «О Стратегии “Цифровой Узбекистан – 2030”» от 5 октября 2020 года, № УП-76 «О мерах по дальнейшему развитию цифровых технологий в государственном управлении» от 24 мая 2024 года, № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» от 28 января 2022 года, № УП-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы» от 12 мая 2020 года, в Постановлениях Президента Республики Узбекистан № ПП-4996 «О мерах по развитию технологий искусственного интеллекта» от 17 февраля 2021 года, № ПП-4699 «О мерах по ускорению цифровой трансформации в отраслях экономики» от 28 апреля 2020 года, № ПП-3620 «О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг» от 23 марта 2018 года, № ПП-3066 «О дополнительных мерах по повышению уровня финансовой устойчивости и капитализации коммерческих банков» от 16 мая 2017 года, а также в других нормативно-правовых документах, принятых в данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Такие зарубежные ученые, как В.В. Травин, В.А. Дятлов, Ричард Дафт, Т.Ю. Базарова, проводят ряд научных исследований по порядку, формам и методам формирования кадрового резерва. П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова исследовали такие вопросы, как управление кадрами и производственные отношения, У.Френч – управление человеческими ресурсами в процессе управления кадрами, Д.Майстер и Фернандес-Араос Клаудио – принципы и практика управления кадрами.⁴

Узбекистанские ученые – Ш.А. Шодмонов, Б.О. Орипов, А.А. Муминов, Д.З. Каримов, У.А. Абдуллаев, А.Тухтабоев, К.Х. Абдурахманов, Ш.Р. Холмуминов, Н.К. Зокирова и Д.С. Косимова – исследовали вопросы управления персоналом и формирования кадрового резерва.⁵

⁴ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело Лтд., 1995. – 287 с.; Дафт Р.Л. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер., 2012. – 863 с.; Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 8-е изд. – М.: Издательский центр «Академия»; Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003; French W. The Personnel Management Process: Human Resources Administration. – Boston. 1970. – P. 46; Майстер Д. Первый среди равных: Как руководить группой профессионалов / Дэвид Майстер, Патрик Маккенна / Пер. с англ. М.С. Иванова и М.В. Фербера. 2-е изд., испр. – М., 2007. – 336 с.; Фернандес-Араос, Клаудио. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях / Клаудио Фернандес-Араос; [перевод с англ.]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016, «Дафт Ричард Л. Менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2012»-208 с.

⁵ Шодмонов Ш.А. Банк соҳасида кадрлар захираси тизимини такомиллаштириш. 2013. – 29 б.; Орипов Б.О. Тижорат банкларида персонални ривожлантиришни бошқариш. – 2011. – 38 б.; Каримов Д.З. Банк муассасаларида кадрлар захирасини шакллантиришнинг ташкилий-иқтисодий асослари. – 2023. – 77 б.; Абдуллаев У.А. Тижорат банкларида кадрлар салоҳиятини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш. – 2021. – 61 б.; Тўхтабоев А. Маъмурий менежмент. – Т.: Молия, 2003. – 174 б.; Абдурахманов Қ.Х., Холмуминов Ш.Р., Зокирова Н.К. Персонални бошқариш. – Т.: Ўқитувчи, 2008; Косимова Д.С. Бошқарув назарияси. – Т.: Алоқачи, 2009. – Б. 38.

Несмотря на большое количество научных работ, на сегодняшний день требуется проведение комплексных исследований, посвященных проблемам совершенствования системы формирования кадрового резерва в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации.

Связь темы диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в рамках практического проекта ПЗ20170927486 «Технологии определения управленческого потенциала молодых руководящих кадров и определения перспектив карьерного роста» плана научно-исследовательских работ Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан.

Целью исследования является разработка научных предложений и рекомендаций по совершенствованию системы формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках.

Задачи исследования:

описать теоретические, организационные и правовые основы кадровой политики и управления ею в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации, а также научные подходы и концептуальные взгляды, сформированные в этой области;

изучить и произвести сравнительный анализ особенностей управления кадрами в коммерческих банках и возможностей применения в нем передового зарубежного опыта;

произвести анализ текущего состояния кадровой политики коммерческих банков и управления кадровым резервом в условиях цифровой трансформации;

разработать систему критериев и показателей формирования кадрового резерва в коммерческих банках и совершенствования методики его оценки;

разработать и систематизировать научно обоснованные выводы, предложения и практические рекомендации по внедрению организационно-экономического механизма формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках.

Объектом исследования является система формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих при совершенствовании системы формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках.

Методы исследования. В процессе исследования использовались методы анализа, сравнения и группировки, системного подхода, статистического наблюдения, статистической группировки, выборочного наблюдения.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

согласно методологическому подходу обосновано, что формирование кадрового резерва является важной задачей в реализации кадровой политики коммерческих банков в условиях цифровой трансформации, а использование

стратегических резервов по отношению к капиталу банков эффективнее, чем формирование обязательного кадрового резерва;

в условиях цифровой трансформации разработаны трехэтапные (этапы информации, подготовки резерва и его использования) современные требования по омоложению кадрового состава и формированию кадрового резерва в коммерческих банках;

разработана система критериев и показателей, включающая обязательные и стратегические резервы по двум направлениям формирования кадрового резерва в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации;

предложена методика оценки эффективности формирования кадрового резерва в коммерческих банках через его влияние на рентабельность капитала.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

предложены способы использования опыта США и Китая в формировании и управлении кадровым резервом в условиях цифровой трансформации в местных коммерческих банках;

разработан механизм стимулирования обязательного резерва для омоложения кадрового состава, подготовки и повышения потенциала руководящих кадров в коммерческих банках;

разработаны меры по оптимизации затрат на формирование стратегического кадрового резерва «Ипотека банка» в составе ОTR Group.

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования определяется соответствием примененных подходов и методов цели исследования, получением статистических данных из официальных источников, в том числе, Национального комитета Республики Узбекистан по статистике, Центрального банка Узбекистана, официальных сайтов коммерческих банков и официальных данных международных финансовых институтов, апробацией и внедрением предложений и рекомендаций на практике, подтверждением результатов исследования полномочными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные выводы и предложения могут быть использованы в следующих направлениях:

совершенствование системы формирования кадрового резерва коммерческих банков в условиях цифровой трансформации;

внедрение концептуальных основ, методов, инструментов и моделей реализации кадровой политики в «Ипотека банке» в составе ОTR Group;

определение эффективности кадрового резерва путем оценки его влияния на рентабельность капиталов и совершенствование механизма управления.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их применения при разработке системы формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках, совершенствовании порядка создания национального кадрового резерва, разработке нормативно-правовой базы по регулированию и развитию данной сферы.

Рекомендации, разработанные в ходе исследования, могут быть

использованы в деятельности Центрального банка Республики Узбекистан, в кадровой политике коммерческих банков нашей страны, оформлении коллективных договоров, совершенствовании нормативно-правовых актов и разработке управленческих программ.

Внедрение результатов исследования. На основе научных результатов, полученных по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в коммерческих банках:

предложения, обосновывающие, что в условиях цифровой трансформации формирование стратегического кадрового резерва в коммерческих банках эффективнее для активов банка, чем формирование обязательного кадрового резерва, внедрены в практику «Ипотека банка» в составе ОТП Group (Справка АКБ «Ипотека банк» № 06/4637 от 8 мая 2026 года). Внедрение данного предложения способствовало разработке перспективных планов банка, обеспечению конкурентного преимущества и эффективному использованию финансовых ресурсов;

предложения по трехэтапным (информационный этап, этап подготовки резерва и этап его использования) современным требованиям по омоложению кадрового состава и формированию кадрового резерва в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации внедрены в практику «Ипотека банка» в составе ОТП Group в рамках плана «Мероприятия, реализуемые в 2024 году» (Справка АКБ «Ипотека банк» № 06/4637 от 8 мая 2026 года). Внедрение данных предложений способствовало правильной организации кадровой селекции в банке, улучшению процессов отбора сотрудников и омоложения состава, а также повышению общей эффективности деятельности путем оценки резервных кадров и рациональному использованию финансово-экономических ресурсов;

предложения по системе критериев и показателей, включающей два направления формирования кадрового резерва в коммерческих банках в условиях цифровой трансформации (обязательный и стратегический резервы), внедрены в практику «Ипотека банка» в составе ОТП Group в рамках плана «Мероприятия, реализуемые в 2024–2027 годах» (Справка АКБ «Ипотека банк» № 06/4637 от 8 мая 2026 года). Данные предложения создали возможность применения на практике группы критериев и показателей, характеризующих прозрачное формирование кадрового резерва, и непосредственного использования методики определения эффективности обязательного и стратегического резервов. Это, в свою очередь, способствовало принятию правильных управленческих решений, исходя из целей эффективной реализации кадровой политики банка;

предложения по методике оценки эффективности формирования кадрового резерва в коммерческих банках через его влияние на рентабельность капитала внедрены в практику «Ипотека банка» в составе ОТП Group в рамках плана «Мероприятия, реализуемые в 2024–2027 годах» (Справка АКБ «Ипотека банк» № 06/4637 от 8 мая 2026 года). На основе разработанных показателей и методики оценки при реализации кадровой политики банка достигнута

эффективность 12–14%, а также достигнута экономия затрат, связанных с формированием резервных кадров, в размере 18%.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены и представлены в докладах на 2 международных и 8 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликовано всего 10 научных работ, в том числе 8 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией для публикации основных научных результатов докторских диссертаций, из них 2 статьи опубликованы в авторитетных зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 127 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, описаны цель, задачи, объект и предмет исследования, а также показано его соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Изложены степень изученности проблемы и связь с научно-исследовательскими работами высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация, раскрыты методы исследования. Также изложены научная новизна и практические результаты исследования, приведены сведения о достоверности, внедрении и апробации результатов исследования, опубликованности результатов исследования, структуре и объеме.

В первой главе диссертации – **«Теоретические основы формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках»** – рассматривается кадровая политика в условиях цифровой трансформации и сущность понятий кадрового резерва, подходы к формированию и эффективному использованию кадрового резерва, управлению кадровым резервом и оценке его эффективности, а также зарубежный опыт.

Зарубежные и отечественные ученые и специалисты по-разному трактуют понятие «управление». В частности, академик С.С. Гулямов отмечает, что «управление является частью политических, экономических, технологических, социальных и нравственных систем и имеет свои направления, принципы, методы. Другими словами, управление опирается на серьезную научно-методическую основу»⁶. Доктор экономических наук, профессор Г. Касимов отмечает, что «управление присуще ему изнутри на любом этапе общественного развития, оно исходит из социальной характеристики труда людей, необходимости установления связей в процессе трудовой деятельности, обмена продуктами этой деятельности»⁷. С.С. Гулямов также определяет: «управление –

⁶ С.С. Гулямов. Менеджмент. Бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. Ўқув қўлланма. – Т.: 2002 – 16-бет.

⁷ Ғ.М. Қосимов. Менеджмент. Дарслик. – Т.: Ўзбекистон, 2002 – 35-бет.

это процесс, направленный на достижение организацией поставленной перед собой цели. Это процесс последовательного выполнения действий управленческой деятельности, необходимый для решения и реализации ряда производственных и социальных задач фирмы. Это действие называется выполнением управленческих функций»⁸.

В последние годы в зарубежной литературе встречаются различные методологические подходы, определяющие местный (муниципальный) менеджмент как науку об управлении, процесс управления, искусство управления, функцию управления. Каждое из вышеперечисленных определений в достаточной степени обосновано и подтверждено многолетней практикой многих стран мира.

По нашему мнению, управление – это процесс, а система управления – это механизм, обеспечивающий этот процесс. Каждый динамический процесс, в котором участвуют люди, представляет собой отдельно взятое действие, операцию и взаимосвязь друг с другом, что составляет процесс технологии управления.

Согласно положениям передовых школ управления человеческими ресурсами США и Европы (научный менеджмент, классический менеджмент, человеческие отношения) и современного менеджмента (New Public Management, Digital Management), «кадровый резерв» определяется как специально отобранная группа зрелых специалистов и менеджеров, обладающих высокими профессиональными результатами и лидерскими качествами, соответствующими требованиям современного бизнеса, а также стремящихся к управленческим должностям.

В данном исследовании изучены следующие возможности кадрового резерва в любой организации и субъекте бизнеса, повышения уровня структурной, организационной подготовки и лояльности сотрудников в условиях изменений, создания общих коллективных и корпоративных интересов, сокращения текучести кадров, создания системы преемственности в организации, повышения мотивации сотрудников, а также, самое главное, достижения целей и задач организации, стабильности и роста финансовых показателей, сохранения самостоятельности кадров в различных ситуациях на внешнем рынке труда и, соответственно, обеспечения кадровой безопасности организации.

Взгляды на управление зависят от того, в какой общественно-политической формации оно создавалось и развивалось. Теория управления, сформировавшаяся в идеологической среде периода бывшего Союза, сильно отличалась от управленческих идей, развивающихся в условиях рыночной экономики.

Развитие управленческого мышления происходит вокруг трех явлений – задач, человека и управленческой деятельности. Для развития на начальном этапе обучения управлению опирались на одно из трех вышеперечисленных

⁸ С.С.Фуломов. Менежмент асослари. Ўқув қўлланма. – Т. 2002 – 107-бет

явлений. В дальнейшем, по мере углубления знаний об управлении и изменения характера управления, формировался синтетический подход, связавший события с бизнесом вместе и в целом.

В управлении разделение труда, специализация управленческих работ и комбинация различных – это постоянные процессы.

Управление организацией или предприятием в зависимости от его объема и сложности делится на следующие шесть этапов:

- небольшой объем управления, невысокая сложность управленческих действий, управляет работник, выполняющий производственные (обслуживающие) функции (бригадир, руководитель семейного предприятия);

- объем управленческих работ требует выделения специального работника (начальника участка, мастера, руководителя малого предприятия), освобожденного от производственных обязанностей;

- объем работ по управлению увеличивается до такой степени, что возникает необходимость взаимной координации деятельности специальных сотрудников и, как следствие, появляется линейная иерархия (начальник цеха над группами мастеров);

- рост объема и сложности управленческой работы требует специализации управленческого персонала на выполнении определенных задач, в управлении появляются специалисты: планировщики, бухгалтеры, контролеры;

- увеличивается объем работ, связанных со специальными работами, общими задачами и численностью сотрудников, и требуется взаимная координация их сил. Начинает появляться потребность в начальнике для специалистов (главный бухгалтер, менеджер);

Развитие управленческой деятельности приводит к функциональному объединению и линейной иерархии под общим руководителем (см. рис. 1). Руководство становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

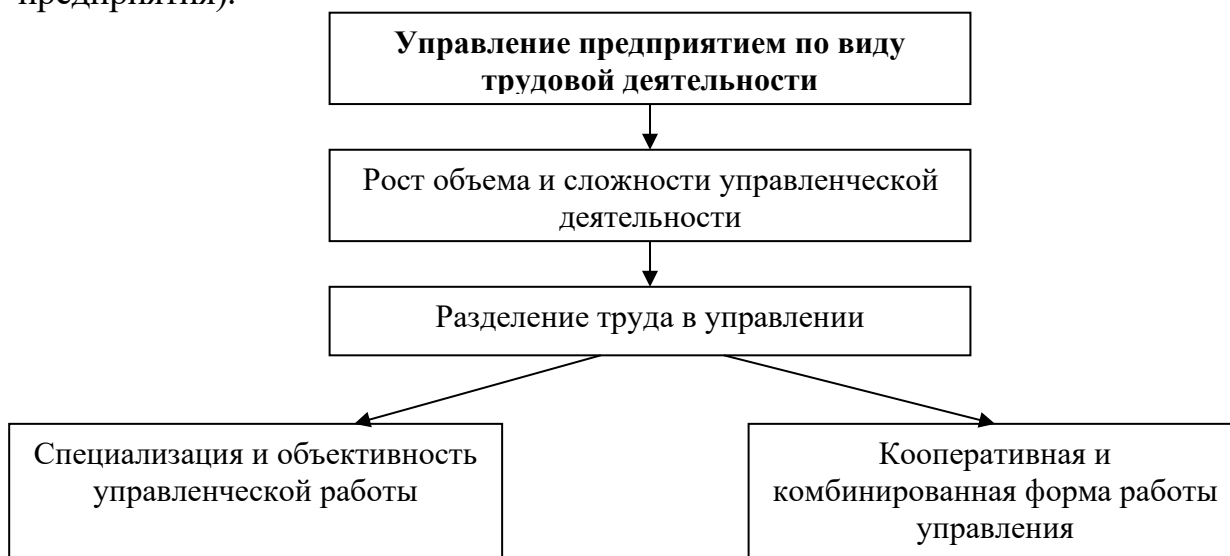


Рис. 1. Разделение труда в управлении: вертикальный и горизонтальный рост организации

Эти этапы возникают одновременно и представляют собой различные задачи и структуры подразделений определенного организационного выражения.

В условиях цифровой трансформации основными целями кадровой политики коммерческих банков является не только планирование молодых специалистов, отвечающих требованиям запланированной вакансии и успешно прошедших практику в организации, но и необходимость постоянного формирования резерва высококвалифицированных отраслевых менеджеров и специалистов (см. рис. 2).



Рис. 2. Источники формирования резерва кадров в коммерческих банках⁹

Рисунок наглядно показывает, что в коммерческих банках требуется новый подход к проведению кадровой политики, связанной с омоложением кадрового состава, замещением топ-менеджмента с целью заполнения вакансий текущих менеджеров, подготовкой отраслевых кадров или внешним наймом, а также оптимизации резервных расходов.

В процессе исследования можно увидеть следующие современные подходы к реализации в направлениях обязательного и стратегического кадрового резерва в соответствии с целью формирования кадрового резерва в коммерческих банках (см. рис. 3).



Рис. 3. Направления формирования кадрового резерва в коммерческих банках¹⁰

⁹ Составлено автором.

¹⁰ Составлено автором.

При этом «обязательный кадровый резерв» – это процесс, связанный с омоложением кадрового состава коммерческих банков, подбором и подготовкой управленческих кадров из числа специалистов, ротацией руководящих кадров (переводом на другую должность, равную занимаемой), а «стратегический кадровый резерв» – это резерв, основанный на найме высококвалифицированных специалистов, состоящих из новых профессий на основе современных IT-технологий и финансовых менеджеров, при реализации крупных финансовых проектов коммерческих банков. В исследовании изучена система формирования двухнаправленного кадрового резерва.

В исследовательской работе проведен сравнительный анализ формирования обязательного и стратегического кадрового резерва, в результате чего установлено, что обязательный кадровый резерв менее затратен по сравнению со стратегическим, а по вкладу в рентабельность капитала более важен стратегический кадровый резерв; также разработаны требования к формированию кадрового резерва по двум направлениям, изложены научные выводы и практические предложения по применению в кадровой политике «Ипотека банк» ОТП Group.

Значение административного управления в общем управлении организацией вытекает из следующего: умение видеть, умение организовать, умение руководить, умение координировать, умение контролировать. Этот список имеет вид следующей логической цепочки (см. табл. 1).

Таблица 1

Состав административных функций в коммерческих банках¹¹

Определение целей	определение будущего состояния банка
Разработка стратегии	определение способов достижения целей
Планирование работы	определение задач для конкретных исполнителей
Проектирование работы	определение рабочих обязанностей исполнителей
Обоснование работы	целенаправленное воздействие на работника
Координация работы	согласование усилий исполнителей
Учет и оценка работы	измерение результатов и их анализ
Анализ работы	сопоставление результатов с целями
Обратная связь	внесение изменений в цели

Задачи (функции) управления – это относительно самостоятельная, специализированная и отдельная часть управленческой деятельности. Для учета таких управленческих задач, необходимо четко выраженное содержание. Необходимо разработать процесс внедрения этого содержания и описать определенную структуру в виде отдельного выделения.

Во второй главе диссертации – «**Анализ состояния формирования кадрового резерва в коммерческих банках и использования системы его управления**» – анализируется состояние формирования кадрового резерва в коммерческих банках и его эффективного использования.

¹¹ Составлено автором.

На основе управленческих исследований изучены формирование и оценка кадрового резерва коммерческих банков, факторы, влияющие на эффективность управления кадровым резервом. На основе результатов проведенного исследования рассмотрено текущее состояние и возможности использования системы формирования и управления кадровым резервом коммерческих банков.

В настоящее время коммерческие банки имеют современную систему формирования кадрового резерва и управления (см. рис. 4).

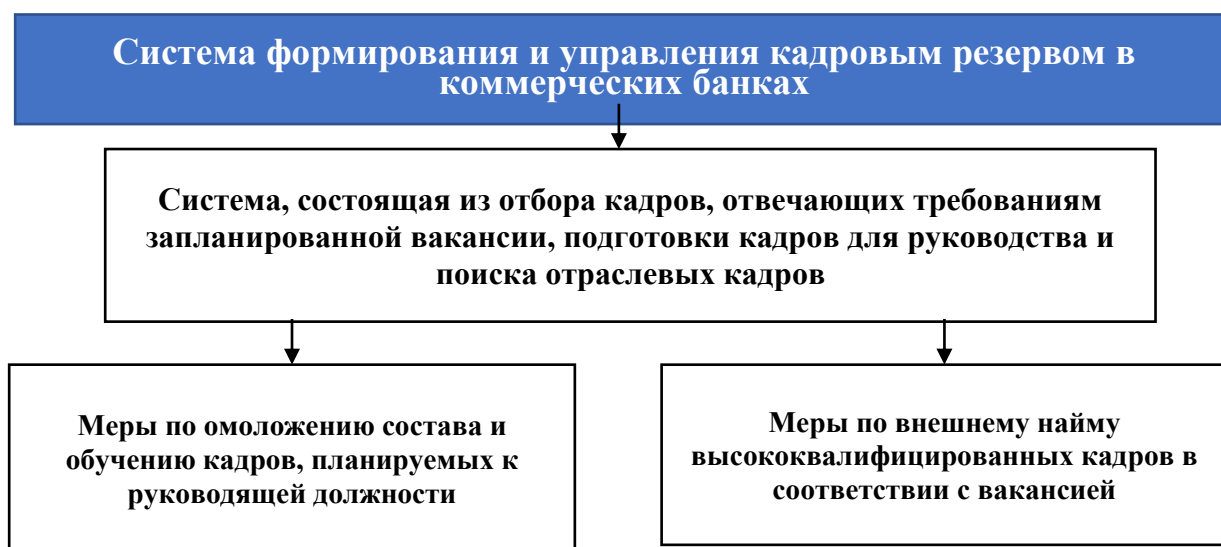


Рис. 4. Система формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках¹²

Однако из-за отсутствия четких критериев и показателей оценки данного механизма управления эффективность использования резерва оценивалась на основе своевременного заполнения вакансий, своевременного и качественного выполнения задач, определенных в годовых планах работы.

Коммерческие банки США, Китая и Великобритании накопили опыт оценки затрат на каждого высококвалифицированного специалиста через рентабельность капитала и формирования на этой основе кадрового резерва.

В ходе исследования мы видим, что в большинстве коммерческих банков нашей страны за последние пять лет существующие рабочие места были сокращены на 35–50 %, а в результате стремительного роста цифровой трансформации их место заняли рабочие места в новых направлениях.

Численность сотрудников «Ипотека банк» ОТП Group составляет 4274 человека, из которых 1030 (24,1%) работают в головном офисе, а остальные 3244 (75,9%) – в региональных филиалах. 90,0% от общего кадрового состава банка составляют оперативные и руководящие кадры, а остальные 10,0% – высококвалифицированные кадры, а также в общем составе количество привлеченных из-за рубежа специалистов составляет 208 (6,0%), а количество критически важных высококвалифицированных специалистов составляет 320 (10,0%) (см. рис. 5).

¹² Разработано автором на основе данных «Ипотека банк» ОТП Group.

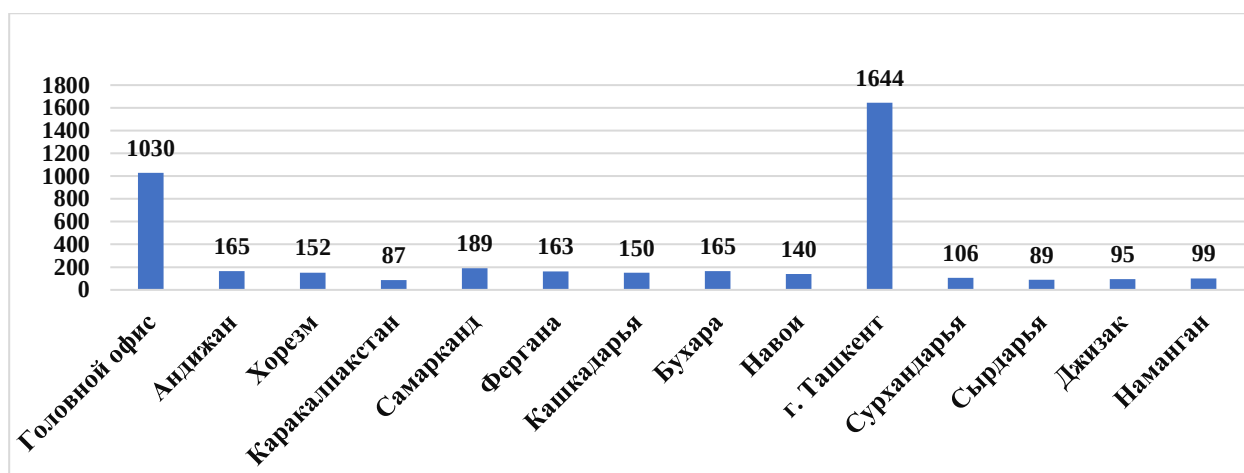


Рис. 5. Общая информация о сотрудниках «Ипотека банк» OTP Group¹³

Также в Ташкентском региональном филиале «Ипотека банк» OTP Group общая численность сотрудников составляет 1644 человека, из которых 62 человека привлечены из-за рубежа, а 104 человека расцениваются как высококвалифицированные кадры (см. рис. 6).

Наиболее актуальная проблема заключается в том, что в данном коммерческом банке с 1 мая 2026 года имеются 89 вакансий для высококвалифицированных кадров, и банк ищет для них достойных кандидатов.

Это критически важные высококвалифицированные кадры, разрабатывающие новые банковские продукты для коммерческих банков, сотрудники ИКТ и бизнес-аналитики, которые представляют собой группу сотрудников, разрабатывающих онлайн и офлайн виды розничных банковских услуг для клиентов, относящихся к сегментации корпоративного и малого бизнеса, а также для физических лиц; отмечено, что они имеют высокую заработную плату и хорошие условия труда.

Численность сотрудников по республике и доля высококвалифицированных кадров



Численность сотрудников Ташкентского городского филиала и доля высококвалифицированных кадров



Рис. 6. Иностранцы и критически важные высококвалифицированные кадры «Ипотека банк» OTP Group¹⁴

¹³ Разработано автором на основе данных «Ипотека банк» OTP Group.

¹⁴ Разработано автором на основе данных «Ипотека банк» OTP Group.

Поэтому спрос на эти кадры высок, но в развивающихся странах их трудно найти на внутреннем рынке труда, из-за чего их часто нанимают из-за рубежа или привлекают из других коммерческих банков, предлагая условия труда лучше тех, которые они предлагают. В процессе исследования выяснилось, что текучесть высококвалифицированных кадров очень высока, и они часто переходят в организации, предлагающие лучшие условия труда.

Отмечается, что сегодня большинство коммерческих банков значительно увеличили расходы на кадровый резерв, чтобы быть более конкурентоспособными и опережать в быстрой цифровой гонке.

Для прогнозирования будущей деятельности **ОТП Group** «Ипотека банк» была выбрана модель векторной авторегрессии (VAR, Vector AutoRegression). Модель векторной авторегрессии (VAR) – это статистический метод, широко применяемый при анализе временных рядов для понимания динамических связей между многими переменными. Модель VAR была впервые представлена Sims (1980) и впоследствии стала инструментом, широко применяемым в таких различных областях, как экономика, финансы и эконометрика¹⁵.

Расходы на формирование стратегического кадрового резерва «Ипотека банк» **ОТП Group** в последние годы росли: к 2025 году этот показатель увеличился в 2,6 раза по сравнению с 2019 годом (табл. 2).

Для прогнозирования будущей деятельности «Ипотека банк» **ОТП Group** была выбрана модель векторной авторегрессии (VAR, Vector AutoRegression). Модель VAR позволяет исследователям моделировать совместное поведение нескольких переменных во времени, получать результаты о механизмах взаимосвязи и обратной связи между ними.

Таблица 2

Расходы, выделенные для кадрового резерва «Ипотека банк» **ОТП Group¹⁶ (млрд.сум)**

Отчисления в кадровый резерв	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Отчисления в обязательный кадровый резерв	0,9	1,4	1,7	1,9	1,6	1,3	1,1
Отчисления в стратегический кадровый резерв	1,3	1,6	1,8	1,9	2,1	2,7	3,4

В модели VAR каждая переменная системы выражается как линейная комбинация предыдущих значений самой себя и всех остальных переменных. Модель представляется в векторном виде, где система уравнений описывает эволюцию каждой переменной во времени. Общий вид модели VAR второго порядка (лаг = 2) следующий:

¹⁵ Sims C.A. Macroeconomics and Reality // Econometrica, – 1980. – 48(1), 1-48. DOI: 10.2307/1912017

¹⁶ Разработано автором на основе данных «Ипотека банк» **ОТП Group**.

$$\begin{pmatrix} Y_t \\ X1_t \\ X2_t \\ X3_t \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_1 & b_{11} & b_{12} & b_{13} \\ a_2 & b_{21} & b_{22} & b_{23} \\ a_3 & b_{31} & b_{32} & b_{33} \\ a_4 & b_{41} & b_{42} & b_{43} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} Y_{t-1} \\ X1_{t-1} \\ X2_{t-1} \\ X3_{t-1} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \epsilon_{Y_t} \\ \epsilon_{X1_t} \\ \epsilon_{X2_t} \\ \epsilon_{X3_t} \end{pmatrix}$$

Здесь:

$y_{1,t}$ и $y_{2,t}$ – две исследуемые переменные в момент времени t ,

Y_t – значение результирующего фактора (ROE) в текущий момент времени;

$X1_t, X2_t, X3_t$ – значения независимых переменных в текущий момент времени;

a_{ij} – коэффициенты зависимости между переменными;

ϵ_t – случайная ошибка.

С помощью программы STATA были оценены параметры модели. Согласно результатам, нулевая гипотеза (связь между результирующим фактором и независимыми переменными отсутствует) отвергается, принимается альтернативная гипотеза – наличие статистически значимой связи между ними.

Из результатов анализа видно, что автокорреляция в модели отсутствует. Степень связи объема затрат на формирование кадрового резерва с рентабельностью активов составляет 97%, с рентабельностью капитала – 86%. В частности, если связь затрат на обязательный кадровый резерв с этими двумя показателями составляет в среднем 60%, то связь затрат на стратегический кадровый резерв с ростом рентабельности капитала составляет 98%. Таким образом, формирование стратегического кадрового резерва и управление им является важной задачей кадровой политики коммерческих банков в последние годы.

Прогнозирование рентабельности капитала «Ипотека банк» ОТП Group в зависимости от затрат на кадровый резерв до 2030 года является неотъемлемой частью данного исследования.

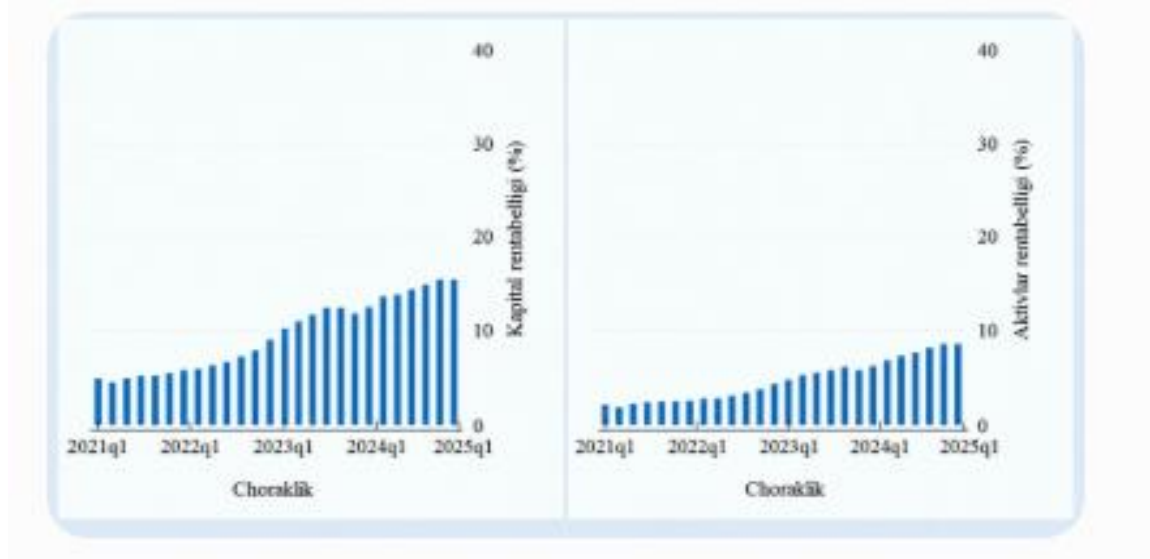


Рис. 7. График стационарного состояния переменных¹⁷

¹⁷ Составлено автором на основе программы STATA.

При анализе в программе STATA было установлено, что как результирующий фактор, так и независимые переменные не являются стационарными. Стационарность данных проверялась двумя способами: графическим и с помощью расширенного теста Дики–Фуллера (ADF) (рис. 7).

Эти тесты играют важную роль в определении стационарности или нестационарности временного ряда. В нестационарных рядах могут присутствовать тренды или особенности сезонности.

Наиболее распространенным является расширенный тест Дики–Фуллера (Augmented Dickey–Fuller, ADF), который проверяет нулевую гипотезу (ряд нестационарен) и альтернативную гипотезу (ряд стационарен).

Эти результаты имеют практическое значение для определения роли кадрового резерва в системе коммерческих банков: затраты на стратегический резерв важнее затрат на обязательный, что положительно влияет на показатели доходности, рентабельности и конкурентоспособности.

Таблица 3

Некоторые статистические показатели, связанные с формированием кадрового резерва «Ипотека банк» ОТП Group¹⁸

№	Переменная	Число наблюдений	Среднее значение	Стандартное отклонение	Мин.	Макс.
1	ROE (Y – рентабельность капитала)	21	2.230952	0.5359096	1.5	3.01
2	ROA (рентабельность активов)	21	17.70952	4.860957	12.1	27.2
3	Затраты на обязательный кадровый резерв (X ₁)	21	1.67619	0.4170189	0.9	2.4
4	Затраты на стратегический кадровый резерв (X ₂)	21	1.9	0.3714835	1.3	2.7
5	Все затраты на сотрудников в коммерческом банке (X ₃)	21	5.60e+08	0.3714835	2.89e+08	9.03e+08
6	Квартальный индекс (временная переменная)	21	242	6.204837	232	252

Кроме того, с помощью данной модели была проверена причинность по Грейнджеру (Granger causality) между переменными модели и спрогнозирована рентабельность капитала «Ипотека банк» ОТП Group на 2026–2030 годы.

В таблице 4 представлены параметры и результаты тестирования модели VAR; в качестве результирующего фактора взята рентабельность капитала «Ипотека банк» ОТП Group за 2019–2025 годы. Графики соответствия модели, стационарности всех переменных после взятия первых разностей, нормального распределения переменных, доверительного интервала и интервала, в котором расположено 75% данных (sixplot), приведены в приложении 1. Графики в приложении свидетельствуют о том, что весь

¹⁸ Составлено автором на основе программы STATA.

цифровой набор данных за период наблюдения пригоден для анализа. Здесь:

Y (ROE) – рентабельность капитала;

X_1 – расходы на обязательный кадровый резерв;

X_2 – расходы на стратегический кадровый резерв;

X_3 – все расходы, произведенные на резерв персонала в коммерческом банке.

Таблица 4

Таблица коэффициентов и тестов модели VAR¹⁹

Период наблюдения: 2019–2025 годы; число наблюдений (после учета лага) = 19

FRE = 674089

Det (sigma_ml) = 10966.93

Переменная	RMSE		R-sq	chi2	P>chi2	
Y	0.037897		0.9969	367.4901	0.0000	
X_1	0.061722		0.9835	902.9384	0.0000	
X_2	0.038936		0.9927	105.0149	0.0000	
X_3	9.0e+06		0.9986	13338.73	0.0000	
	Коэффициент	Стандартная ошибка	z	P>z	95% доверительный интервал	
Y (ROE)						
L1	0.9332587	0.2860057	3.26	0.001	0.3726979	1.49382
L2	0.2675786	0.3360109	0.80	0.426	- 0.3909908	0.9261479
X_1						
L1	-0.031536	0.0902371	-0.35	0.727	- 0.2083975	0.1453255
L2	0.1564475	0.1195295	1.31	0.191	- 0.0778261	0.3907212
X_2						
L1	0.4695201	0.192828	2.43	0.015	0.0915843	0.847456
L2	0.4722457	0.1681702	2.81	0.005	0.1429382	0.8018532
X_3						
L1	3.89e-09	1.65e-09	2.36	0.018	6.59e-10	7.12e-09
L2	-6.70e-09	2.1e-09	-3.19	0.001	-1.08e-08	-2.58e-09
Константа	-.9515602	.2633178	-3.61	0.000	-1.467654	-.4354688

Из таблицы видно, что общая значимость модели высока (для всех уравнений $P>chi2 = 0,0000$). По отдельным коэффициентам результаты следующие: первый лаг рентабельности капитала (Y) положителен и статистически значим ($p = 0,001$), второй лаг статистически незначим ($p = 0,426$). Оба лага затрат на обязательный кадровый резерв (X_1) статистически незначимы ($p = 0,727$ и $p = 0,191$), поэтому сделать определенный вывод об их влиянии на рентабельность капитала нельзя. Коэффициенты затрат на стратегический кадровый резерв (X_2) на первом и втором лагах положительны и статистически значимы (соответственно $p = 0,015$ и $p = 0,005$): рост этих затрат связан с ростом рентабельности капитала и активов в следующие два периода. Все затраты на сотрудников коммерческого банка (X_3) оказывают статистически значимое положительное влияние на первом лаге ($p = 0,018$) и

¹⁹ Составлено автором на основе программы STATA.

отрицательное – на втором лаге ($p = 0,001$).

Согласно результатам теста причинности по Грейнджеру, затраты на обязательный кадровый резерв являются причиной по Грейнджеру для рентабельности капитала на 10-процентном уровне значимости ($p = 0,063 < 0,10$). Влияние динамики затрат на обязательный и стратегический резервы на будущие значения рентабельности капитала показано в таблице 5.

Таблица 5

Тест причинности по Грейнджеру²⁰

Результирующий фактор	Влияющий фактор	chi2	df	Prob > chi2
Y	X ₁ (затраты на обязательный кадровый резерв)	5.757	2	0.063
Y	X ₂ (затраты на стратегический кадровый резерв)	4.042	2	0.000
Y	X ₃ (все затраты на сотрудников коммерческого банка)	1.25	2	0.002
Y	все независимые переменные вместе	7.562	6	0.001
X₁	Y (рентабельность капитала)	42.604	2	0.000
X₁	X ₂	46.102	2	0.000
X₁	X ₃	63.846	2	0.000
X₁	все независимые переменные вместе	62.452	6	0.000
X₂	Y	19.512	2	0.000
X₂	X ₁	7.8992	2	0.019
X₂	X ₃	38.391	2	0.000
X₂	все независимые переменные вместе	42.307	6	0.000
X₃	Y	9.0805	2	0.011
X₃	X ₁	.68135	2	0.711
X₃	X ₂	5.5435	2	0.063
X₃	все независимые переменные вместе	14.148	6	0.028

По результатам таблицы 5, влияние X₁ на Y статистически значимо на 10-процентном уровне ($p = 0,063$), поэтому прогноз с учетом этого фактора может иметь практическое значение. Влияние X₁ на X₃ статистически незначимо ($p = 0,711$), а влияние X₂ на X₃ значимо на 10-процентном уровне ($p = 0,063$). В нижней части таблицы также приведено совместное влияние всех остальных переменных на каждую переменную.

Прогноз построен с помощью модели VAR(2) на основе данных 2019–2025 годов. С учетом совместного влияния затрат на обязательный и стратегический кадровые резервы и всех затрат на сотрудников прогноз рентабельности капитала на 2026–2030 годы с 95-процентным доверительным интервалом приведен в таблице 6.

²⁰ Составлено автором на основе программы STATA.

Таблица 6

**Прогноз рентабельности капитала «Ипотека банк» ОТП Group на
2026–2030 годы (в %)*²¹**

Годы	Прогноз	Нижняя граница	Верхняя граница
2026	3,05	2,90	3,18
2027	3,14	3,03	3,38
2028	3,36	3,22	3,53
2029	3,67	3,50	3,87
2030	4,06	3,94	4,18

* В 2026–2030 годах учтена доля затрат на кадровый резерв по отношению к рентабельности капитала.

В таблице приведен 5-летний прогноз на 2026–2030 годы с учетом влияния затрат на кадровый резерв на рентабельность капитала. Согласно ему, рентабельность капитала (ROE) «Ипотека банк» ОТП Group в 2026 году может составить 3,05% (доверительный интервал 2,90–3,18), в 2028 году – 3,36%, а в 2030 году – 4,06%.

Результаты модели подтверждают, что затраты на стратегический кадровый резерв оказывают статистически значимое влияние на рост рентабельности капитала. В условиях цифровой трансформации кадровая политика коммерческих банков, в частности затраты на стратегический кадровый резерв, оказывает положительное влияние на рост рентабельности капитала и рентабельности активов.

Согласно анализу показателей зарубежных банков, обосновано, что правильная организация управления персоналом, развитие и эффективность HR-системы напрямую влияют на финансовые показатели банка²², то есть показано, что чем эффективнее эта система, тем выше доход, эффективность и прибыль банка.²³

Обосновано, что на конечные результаты банка в 76,4 % случаев влияют знания, опыт и мотивация сотрудников.

Анализируя опыт ведущих мировых банков, мы видим, что в вопросе формирования и управления кадровым резервом каждое учреждение имеет свой индивидуальный подход, и за счет развития кадрового резерва достигается долгосрочное конкурентное преимущество.²⁴

В третьей главе диссертации – **«Разработка механизма управления формированием кадрового резерва в коммерческих банках»** – показаны результаты исследования по достижению прозрачности механизма оценки посредством трех этапов совершенствования системы подготовки и управления кадровым резервом в коммерческих банках, то есть возможностей системы, состоящей из информации, подготовки и использования, по разработке критериев и показателей формирования кадрового резерва. Также разработаны научные предложения и практические рекомендации по

²¹ Составлено автором на основе программы STATA.

²² You Wu. Application Research of Particle Swarm Algorithm in Bank Human Resource Management. – 2022.

²³ Scopus / Elsevier. How diversification affects bank performance: The role of human capital. – 2021. – P. 303–319.

²⁴ Human Resource Management Journal // Banking Exchange. – 2021. – Q2.

совершенствованию методики формирования и управления кадровым резервом в коммерческих банках, а также организационно-экономического механизма. Исходя из целей подготовки и управления кадровым резервом в коммерческих банках, в исследовании был разработан механизм анализа и оценки реальной потребности, составления списка должностей, которые необходимо заполнить или создать в резерве, отбора подходящих кандидатов по установленным критериям (возраст, опыт, перспективы и т. д.) и создания базы данных (см. рис. 8).

Кроме того, данная система включает процессы определения требований к показателям эффективности (KPI) для высококвалифицированных кадров стратегического значения и создания соответствующих условий труда, оценки соответствия кандидатов из резерва определенной должности или специальности и потребности в них, разработки сметы расходов на кадровый резерв и анализа уровня ее целевого использования, а также обучения кандидатов по соответствующим направлениям и их регулярной оценки на основе испытаний.

В практику «Ипотека банка» в составе ОТП Group внедрены предложения по системе критериев и показателей формирования кадрового резерва. Данные предложения создали возможность применения критериев и показателей, характеризующих прозрачное формирование кадрового резерва в условиях цифровой трансформации, а также непосредственного использования методики определения эффективности обязательного и стратегического резервов. Это, в свою очередь, способствовало принятию правильных управленческих решений, исходя из требований эффективного ведения кадровой политики коммерческих банков.

Кроме того, на основе предложений по усовершенствованной методике оценки эффективности формирования кадрового резерва в коммерческих банках через его влияние на рентабельность капитала при реализации кадровой политики «Ипотека банка» в составе ОТП Group достигнута эффективность 12–14%, а затраты, связанные с формированием резервных кадров, сэкономлены на 18%.

Аналитические расчеты имеют практическое значение для определения роли кадрового резерва в системе коммерческих банков: обосновано, что затраты на стратегический резерв важнее затрат на обязательный резерв, и в результате это положительно влияет на показатели доходности, рентабельности и конкурентоспособности.

В настоящее время активно развивающиеся коммерческие банки уделяют особое внимание повышению потенциала сотрудников путем обучения, развития и повышения квалификации стратегических кадров, а также привлечения их к зарубежным и практическим командировкам.

Исходя из вышеизложенного, по результатам научного и практического анализа и исследований рекомендуется уделять повышенное внимание стратегическому кадровому резерву в коммерческих банках.



Рис. 8. Алгоритм подготовки и управления кадровым резервом в коммерческих банках²⁵

²⁵ Разработано автором.

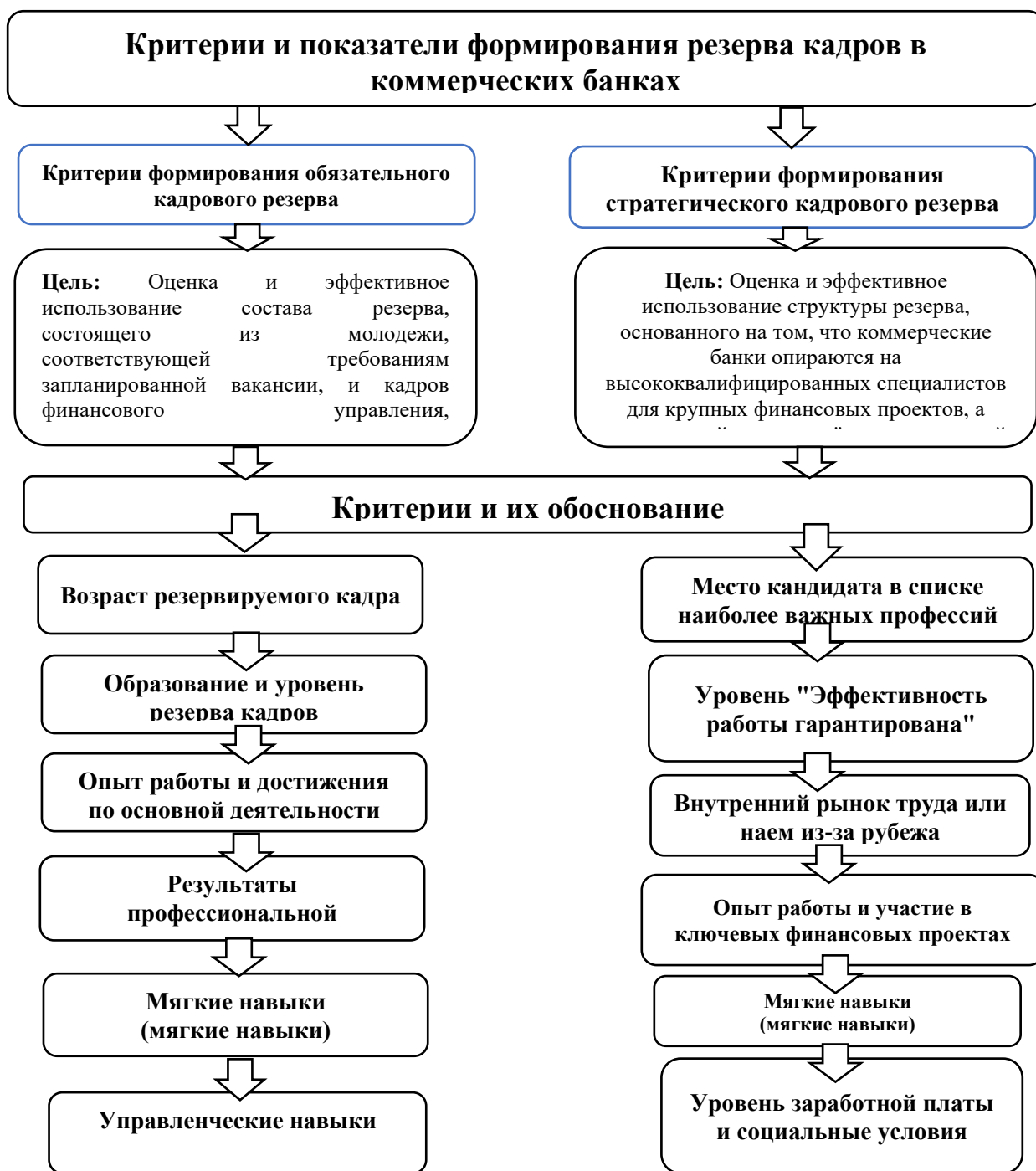


Рис. 9. Критерии и показатели формирования резерва кадров в коммерческих банках²⁶

Оценочные индикаторы на основе международных HR-стандартов (100 баллов)²⁷

1. Критерии стратегического и обязательного резерва

А) Обязательный кадровый резерв (Operational Pool) – 50 баллов

²⁶ Разработано автором.

²⁷ Разработано автором.

Критерий	Индикатор	Граница	Балл
Уровень образования	Диплом в соответствующей области	Бакалавр / Магистр / PhD	10
Опыт работы	банковский/финансовый сектор	0–1 год / 2–5 лет / более 5 лет	10
Профессиональные навыки	результат технического теста	50–70 / 70–85 / 85–100%	10
Soft skills	коммуникация, работа в команде	низкий / средний / высокий	10
Эффективность работы	Результат KPI	<70% / 70–90% / 90% и выше	10

Б) Стратегический резерв (Talent pool) – 50 баллов

Критерий	Показатель	Граница	Балл
Лидерский потенциал	тест + интервью	низкий / средний / высокий	10
Проектное участие	финансовые/банковские проекты	нет / 1–2 / 3 и более	10
Знание международных стандартов	IFRS, Базель, AML	нет / частично / полностью	10
Инновационное мышление	кейс-тест	низкий / средний / высокий	10
Внутренняя/внешняя конкурентоспособность	бенчмаркинг	низкий / средний / высокий	10

Дополнительные международные факторы (бонус/корректировка)

Фактор	Граница	Влияние
Пребывание кандидата на ключевых должностях	3 года и более	+5 баллов
Сертификаты (CFA, ACCA, FRM)	существует	+5 баллов
Знание иностранного языка (IELTS/CEFR)	B2–C1	+5 баллов
Быстрая адаптация к работе	1–3 месяца	+5 баллов

Шкала итоговой оценки (на основе 100 баллов)

85–100 баллов → Категория А (стратегический резерв, готовый к высшему руководству)

70–84 балла → Категория В (нужно развиваться, будущий кадр)

50–69 баллов → Категория С (операционный резерв, основные задачи)

<50 баллов → не будет включен в резерв

На всех этапах развития коммерческих банков очень велика роль кадров. В условиях цифровизации еще больше возрастает роль высококвалифицированных руководящих кадров, поскольку они вместе с учеными и инженерно-техническими работниками становятся основной силой в развитии процесса технического прогресса. Качества руководителя по профессиональным, опытным и личностным аспектам представлены на рис. 10.

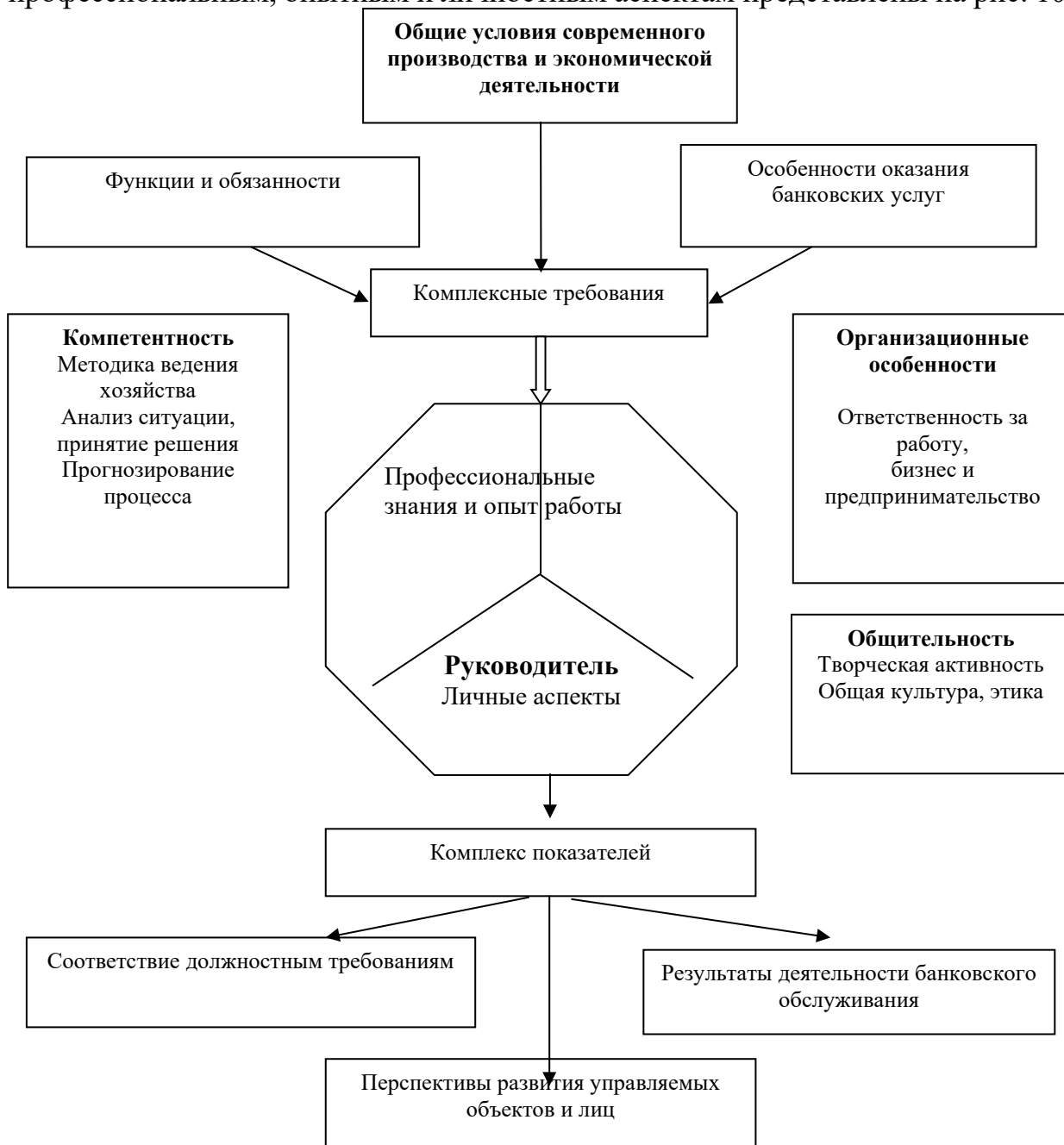


Рис. 10. Модель формирования личных управленческих качеств руководителя в коммерческих банках²⁸

На приведенном выше рисунке представлена модель формирования личностных управленческих качеств руководителя, подробно разъяснены комплексные требования, набор показателей и личностные аспекты.

²⁸ Разработано автором.

Руководитель, прежде всего, должен глубоко осознавать свои функции и обязанности в банковской сфере, проявлять в себе особенности банковского обслуживания. Также необходимо обеспечить развитие лидерских качеств, в частности, ответственности за работу, предприимчивости и коммуникабельности (творческая активность, общая культура, этика).

Руководитель, только начинающий управленческую деятельность в банковской сфере, должен, прежде всего, стремиться завоевать уважение своих подчиненных, доказать свою пригодность к новой должности, осознать, что он должен заниматься организационными вопросами в отличие от предыдущих служебных обязанностей (синдром адаптирующегося к условиям менеджера); преодолеть специфическую задачу с психологической точки зрения, то есть добиться повышения личного достоинства на основе осознания своей пригодности к новой должности.

Параллельно с данным направлением исследования мы попытались определить среднюю продолжительность отдельных этапов периода становления в качестве специалиста с участием вновь назначенных на должность менеджеров. Результаты, собранные по данному вопросу, приведены на рис. 11.

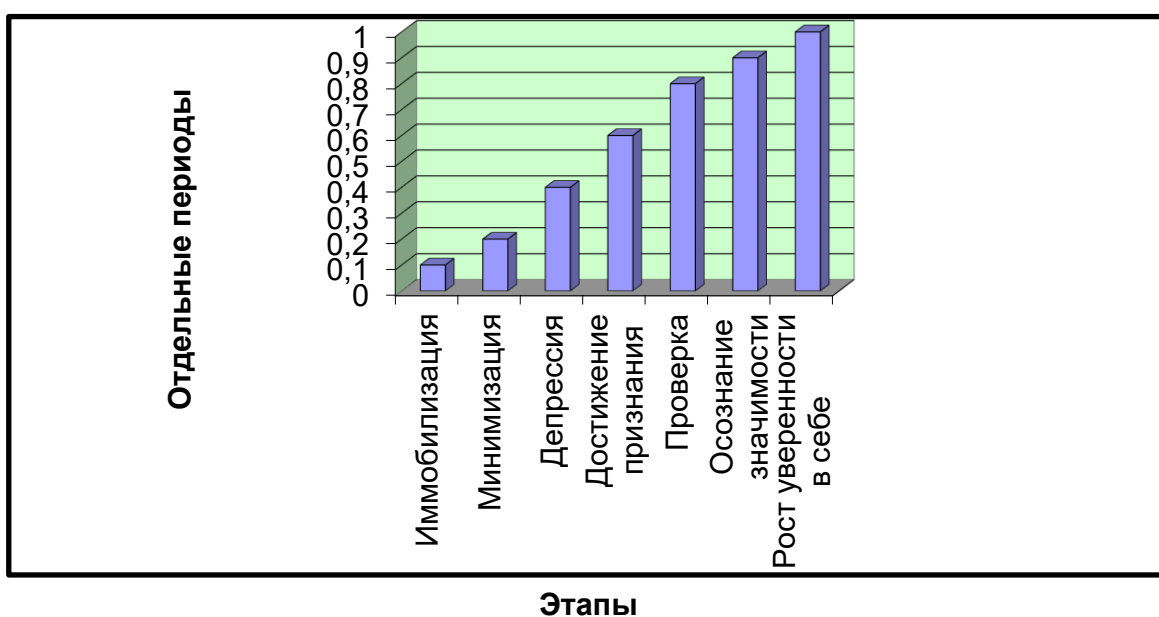


Рис. 11. Продолжительность отдельных этапов периода становления менеджера, назначенного на новую должность, как специалиста

Адаптационный процесс на начальных этапах становления менеджера как специалиста, назначенного на новую должность, протекает практически равномерно и несколько снижается к завершающему этапу. Это естественно, потому что, достигнув последнего этапа, индивид успевает адаптироваться к уровню требований новой должности и значительно повысить уровень своих знаний и профессиональных навыков. В связи с этим следует отметить, что эти ситуации не одинаковы для всех, у некоторых специалистов адаптационный процесс приобретает индивидуальный характер и может резко отличаться от

средних показателей. Необходимо целенаправленно решать проблему кадров, ориентировать их трудовую деятельность на требования развития общества. Решение этого кадрового вопроса основывается на следующих особенностях.

1. Благодаря равноправию всех наций и народностей, проживающих в нашей стране, а также женщин, существует возможность широкого вовлечения трудовых ресурсов в производство. Каждый трудоспособный гражданин имеет право на труд.

2. Размещение кадров в экономике, ее отраслях и на отдельных предприятиях осуществляется на основе планового и сбалансированного распределения.

3. Постоянно повышается культурный и технический уровень работников.

4. Плановая подготовка трудовых ресурсов, постоянное повышение их квалификации осуществляется за счет государства.

5. Уровень жизни работающих непрерывно растет.

Общее количество работников, служащих в определенном коммерческом банке, считается персоналом этого банка.

По нашему мнению, для изучения кадрового состава в коммерческих банках необходимо его классифицировать. Для этого рекомендуем использовать следующие формы разделения труда:

- а) распределение труда по функциям, выполняемым в производстве;
- б) распределение труда по различиям между процессами, существующими в производстве;
- в) распределение труда по характеру участия работников в производственных процессах (непосредственное участие рабочих в технологии производства или управление средствами производства, выполняющими процессы, и т. д.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования были разработаны следующие выводы и практические предложения:

6. В результате анализа подходов к формированию и управлению кадровым резервом коммерческих банков в условиях цифровой трансформации сделан вывод: формирование кадрового резерва является важной задачей в управлении кадровой политикой коммерческих банков, а использование стратегических резервов по отношению к капиталу банков эффективнее, чем формирование обязательного кадрового резерва; кроме того, это фактор, обеспечивающий высокую конкурентоспособность коммерческих банков на финансовом рынке.

7. Кадровый резерв в любой организации или субъекте бизнеса создает возможности для повышения уровня структурной, организационной подготовки и лояльности сотрудников в условиях изменений, создания общих коллективных и корпоративных интересов, сокращения текучести кадров, создания системы преемственности в организации, повышения мотивации сотрудников, а также, самое главное, достижения целей и задач организации, стабильности и роста финансовых показателей, сохранения самостоятельности кадров в ситуациях на внешнем рынке труда и, соответственно, обеспечения кадровой безопасности организации.

8. Показано, что омоложение кадрового состава, заполнение вакансий текущих менеджеров с целью замены топ-менеджмента, новый подход к проведению кадровой политики, связанной с подготовкой отраслевых кадров или внешним наймом, и оптимизация резервных расходов являются важнейшим звеном стратегии развития коммерческих банков.

9. Анализ, проведенный с помощью программы STATA, показал, что в зависимости между затратами на формирование кадрового резерва в коммерческих банках и рентабельностью активов (ROA) и капитала (ROE) автокорреляция отсутствует. Степень связи затрат на формирование кадрового резерва с ROA составляет 97%, с ROE – 86%. В частности, если связь затрат на обязательный кадровый резерв с этими двумя показателями составляет в среднем 60%, то связь затрат на стратегический кадровый резерв с ростом рентабельности капитала (ROE) равна 98%. Эти результаты научно обосновывают, насколько важной задачей кадровой политики коммерческих банков в последние годы является формирование стратегического кадрового резерва и управление им.

10. На примере «Ипотека банк» OTP Group модель VAR, построенная на данных 2019–2025 годов, показала, что рентабельность капитала (ROE) может вырасти с 3,05% в 2026 году до 3,36% в 2028 году и до 4,06% в 2030 году. Научно обосновано, что затраты на стратегический кадровый резерв оказывают статистически значимое положительное влияние на рентабельность капиталов: в условиях цифровой трансформации кадровая политика коммерческих банков, в частности затраты на стратегический кадровый резерв, положительно влияет на рост рентабельности капитала и рентабельности активов.

6. На сегодняшний день необходимо уделять особое внимание обучению и переподготовке кадров в коммерческих банках. Исходя из требований времени, эта сфера предъявляет высокие требования к готовящимся кадрам. Необходимо обеспечить их обучение в базовых высших образовательных учреждениях на льготной основе, усилить механизмы повышения знаний и навыков на курсах переподготовки.

7. На наш взгляд, основные направления совершенствования системы управления кадрами коммерческих банков в современных условиях должны включать:

- более широкое изучение опыта зарубежных стран в этой области с целью повышения знаний и навыков будущих специалистов;
- регулярное направление специалистов на стажировки в зарубежные страны;
- материальное и моральное стимулирование высококвалифицированных банковских кадров;
- обеспечение освоения кадрами современной техники и технологий, а также выполнения услуг на их основе.

8. Всесторонний анализ результатов, достигнутых в развитии коммерческих банков республики, показывает, что достижение устойчивых темпов развития отрасли в будущем требует дальнейшего совершенствования правовой, экономической, организационной и нормативной базы с целью создания наиболее оптимальных вариантов управленческих решений.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.04/2025.27.12.I.01.03 FOR THE AWARD OF
SCIENTIFIC DEGREES AT THE ACADEMY OF PUBLIC POLICY AND
ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF
UZBEKISTAN**

**INSTITUTE FOR THE STUDY OF YOUTH PROBLEMS AND TRAINING
OF PROSPECTIVE PERSONNEL UNDER THE YOUTH AFFAIRS
AGENCY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

NURIMOVA NILUFAR JURAEVNA

**IMPROVING THE SYSTEM FOR FORMING A PERSONNEL RESERVE
IN COMMERCIAL BANKS**

08.00.13 - Management

ABSTRACT of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences

Tashkent – 2026

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation was registered with the Higher Attestation Commission under the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan under No. B2024.3.PhD/Iqt4589.

The dissertation was completed at the Institute for the Study of Youth Problems and Training of Prospective Personnel under the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) on the website of the Scientific Council (www.dba.uz) and on the website of the “Ziyonet” information and educational portal (www.ziyonet.uz).

Scientific supervisor:	Iminov Odiljon Karimovich Doctor of Economics, Professor
Official opponents:	G‘oyibnazarov Bahodir Karimovich Doctor of Economics, Professor Umarova Go‘zal G‘ayratovna Doctor of Economics, Professor
Leading organization:	Bukhara State University

The defense of the dissertation will take place at a meeting of the Scientific Council for the Award of Scientific Degrees DSc.04/2025.27.12.I.01.03 at the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan on "06" November 2026, at 16-00. (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Phone: (99871) 232-60-47, fax: (99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

The dissertation can be reviewed at the Information Resource Center of the Academy of Public Policy and Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. (Registered under No. 404). (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 45. Phone: (99871) 232-60-47, fax: (99871) 239-17-83, e-mail: info@dba.uz).

The abstract of the dissertation was distributed on “24” October 2026.
(Protocol of the mailing register No. 6 dated “24” October 2026.)

B.E. Tashmuradova
Chairman of the Scientific Council
for Awarding Scientific Degrees,
Doctor of Economics, Professor

A.Kh. Kholov
Scientific secretary of the Scientific
Council for Awarding Scientific
Degrees, Doctor of Economics,
Associate Professor

A.Zh. Tuychiev
Chairman of the Scientific Seminar
under the Scientific Council for
Awarding Scientific Degrees, Doctor
of Economics, Professor

Summary of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation

The aim of the research is to develop scientific proposals and recommendations for improving the system of the formation and management of the personnel reserve in commercial banks.

The object of the research is the system of formation and management of the personnel reserve in commercial banks.

The subject of the research is the set of organizational and economic relations arising in improving the system of formation and management of the personnel reserve in commercial banks.

The scientific novelty of the research consists of the following:

it has been substantiated, according to the methodological approach, that forming a personnel reserve is an important task in implementing the personnel policy of commercial banks under digital transformation, and that using strategic reserves is more effective in relation to bank capital than forming a mandatory personnel reserve;

modern requirements for rejuvenating the personnel composition and forming the personnel reserve in commercial banks under digital transformation have been developed in three stages (information, reserve preparation and reserve utilization);

a system of criteria and indicators for forming the personnel reserve in commercial banks under digital transformation has been developed, covering two directions: mandatory and strategic reserves;

a methodology has been proposed for assessing the effectiveness of personnel reserve formation in commercial banks through its impact on return on equity.

The practical results of the study consist of the following:

ways of applying the experience of the USA and China in forming and managing the personnel reserve under digital transformation in local commercial banks have been proposed;

a mechanism for stimulating the mandatory reserve has been developed for rejuvenating the personnel composition of commercial banks and for training managerial staff and enhancing their potential;

measures have been developed to optimize the costs of forming the strategic personnel reserve of “Ipotekabank” within OTP Group.

Implementation of research results. Based on the scientific results obtained on improving the system of personnel reserve formation in commercial banks:

proposals substantiating that, under digital transformation, forming a strategic personnel reserve in commercial banks is more effective for bank assets than forming a mandatory personnel reserve have been implemented in the practice of “Ipotekabank” within OTP Group (Reference No. 06/4637 of JSCMB “Ipotekabank”, dated May 8, 2026). Their implementation helped the bank to develop its long-term plans, ensure competitive advantage and use financial resources effectively;

proposals for the three-stage (information, reserve preparation and reserve utilization) modern requirements for rejuvenating the personnel composition and forming the personnel reserve in commercial banks under digital transformation have been implemented within the “Measures to be implemented in 2024” plan of “Ipotekabank” within OTP Group (Reference No. 06/4637 of JSCMB “Ipotekabank”, dated May 8, 2026). Their implementation helped the bank to organize personnel selection properly, improve the processes of selecting employees and rejuvenating the personnel composition, increase overall performance efficiency by assessing reserve personnel, and use financial and economic resources rationally;

proposals on the system of criteria and indicators for forming the personnel reserve in commercial banks under digital transformation, covering the two directions of mandatory and strategic reserves, have been implemented within the “Measures to be implemented in 2024–2027” plan of “Ipotekabank” within OTP Group (Reference No. 06/4637 of JSCMB “Ipotekabank”, dated May 8, 2026). These proposals made it possible to apply a group of criteria and indicators describing the transparent formation of the personnel reserve and to use directly the methodology for determining the effectiveness of mandatory and strategic reserves. This, in turn, helped the bank to make correct management decisions in line with the goals of effective personnel policy implementation;

proposals on the methodology for assessing the effectiveness of personnel reserve formation in commercial banks through its impact on return on equity have been implemented within the “Measures to be implemented in 2024–2027” plan of “Ipotekabank” within OTP Group (Reference No. 06/4637 of JSCMB “Ipotekabank”, dated May 8, 2026). On the basis of the developed indicators and assessment methodology, an efficiency of 12–14% was achieved in implementing the bank’s personnel policy, and the costs of forming the personnel reserve were reduced by 18%.

Approbation of research results. The research results were discussed and presented in reports at 2 international and 8 republican scientific and practical conferences.

Publication of research results. A total of 10 scientific works were published on the dissertation topic, including 8 articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission for publishing the main scientific results of doctoral dissertations, of which 2 were published in prestigious foreign journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The volume of the dissertation is 127 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar (I часть, I part)

1. Nurimova N. J. Analysis of the Formation of Personnel Reserves in Commercial Banks // International Journal of Scientific Research (IJSR). – 2025. – № 1. – ISSN 3030-332X. – Impact Factor: 8,293. – URL: <https://wordlyknowledge.uz/index.php/IJSR>;
<https://inlibrary.uz/index.php/ijsr/article/view/69231>.
2. Nurimova N. J. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning dolzarbligi // Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi. – 2025. – № 5. – B. 143–146. – ISSN 2181-1865. (08.00.00). – URL: <https://finance.tsue.uz/index.php/afa/article/view/880>.
3. Nurimova N. J. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning o'ziga xos xususiyatlari // Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi. – 2025. – № 5. – B. 125–129. – ISSN 2181-1865. (08.00.00). – URL: <https://finance.tsue.uz/index.php/afa/article/view/877>.
4. Nurimova N. J. Tijorat banklarida xodimlarni o'qitish va rivojlantirish siyosati // Yangi O'zbekiston iqtisodiyoti. – 2025. – № 1. – B. 99–102. – ISBN 978-9943-5256-3-4. (08.00.00). – URL: <https://portfolio.afu.uz/storage/documents/RbmFBkA2qtKldY22CEwzmoWorihH3wOtxcMDD2AT.pdf>.
5. Nurimova N. J. Important Aspects of Human Capital Management // Asian Journal of Multidimensional Research. – 2021. – B. 262–266. – ISSN (Online) 2278-4853. – Impact Factor: SJIF 2021 = 7.99. – DOI: 10.5958/2278-4853.2021.00670.4. – URL: <https://tarj.in/wp-content/uploads/paper/AJMR/2021/AJMR-SEPTEMBER-2021.pdf>; <https://indianjournals.com/article/ajmr-10-9-040>.
6. Nurimova N. J. Xorijiy va milliy bank tizimida kadrlar zaxirasining joriy holati qiyosiy tahlili // Xorazm Ma'mun akademiyasi axborotnomasi. – 2026. – 8/2-son. – B. 77. – UO'K 336.71:331.108. – URL: https://mamun.uz/bulletin/archive/2026/8_2.
7. Nurimova N. J. Rivojlangan mamlakatlar xorijiy banklarining kadrlar zaxirasini shakllantirish amaliyoti // Xorazm Ma'mun akademiyasi axborotnomasi. – 2026. – 9/2-son. – B. 66. – UO'K 336.71:331.108. – ISSN 2091-573X. – URL: https://mamun.uz/bulletin/archive/2026/9_2.
8. Nurimova N. J. Tijorat banklarida inson resurslarini boshqarish muammolari // Iqtisodiyot va ta'lim. – 2021. – № 3. – B. 73–75. – URL: <http://inlibrary.uz/index.php/economy-education/view/7320>.
9. Nurimova N. J. Tijorat banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha xorij tajribasi // Science and Education in Agriculture. – 2025. – № 1. – B. 125–129. – URL: <https://finance.tsue.uz/index.php/afa/article/view/804>.

II BO‘LIM. (II часть; part II)
Ilmiy konferensiya materiallari va boshqa ilmiy nashrlar

10. Nurimova N. J. Tijorat banklarida kadrlar siyosatini amalga oshirishning zamonaviy talablari // Yangi O‘zbekistonda moliya-bank, byudjet-soliq, buxgalteriya hisobi va audit sohalarini yanada rivojlantirishning dolzarb masalalari: xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, 2021. – B. 213. – ISBN 978-9943-7329-6-4. – URL: https://uniwork.buxdu.uz/resurs/12953_1_012CD1ED13C2F0B685AB5738D0769F7A6BD7515A.pdf.

11. Nurimova N. J. Professional kadrlar zaxirasining raqamli iqtisodiyot va transformatsiya jarayonlaridagi roli // Ilm-fan taraqqiyotida raqamli iqtisodiyot va zamonaviy ta’limning o‘rni hamda rivojlanish omillari. – 2026. – T. 19, № 1. – B. 355–360. – URL: <https://conferns.com/index.php/fan/article/view/2546>.

12. Nurimova N. J. Yevropa banklarida kadrlar zaxirasini shakllantirishning o‘ziga xos xususiyatlari // Ilm-fan taraqqiyotida raqamli iqtisodiyot va zamonaviy ta’limning o‘rni hamda rivojlanish omillari. – 2026. – T. 19, № 1. – B. 361–371. – URL: <https://conferns.com/index.php/fan/article/view/2547>.

13. Nurimova N. J. Banklarda kadrlar zaxirasini shakllantirishning joriy holati tahlili // Tadqiqotlar: jahon ilmiy-metodik jurnali. – 2026. – 91-to‘plam, 1-son. – B. 132–142. – ISSN 3030-3613. – URL: <https://alpharesearchs.com/index.php/tad/article/view/3897>.

14. Nurimova N. J. Transformatsiya jarayonida xorijiy banklarning kadrlar zaxirasini shakllantirish tajribasi // Tadqiqotlar: jahon ilmiy-metodik jurnali. – 2026. – 91-to‘plam, 1-son. – B. 124–131. – ISSN 3030-3613. – URL: <https://alpharesearchs.com/index.php/tad/article/view/3896>.

15. Nurimova N. J. Transformatsiya jarayonidagi tijorat banklarida kadrlar siyosatini amalga oshirishda strategik kadrlar zaxirasining ahamiyati // Tadqiqotlar: jahon ilmiy-metodik jurnali. – 2026. – 91-to‘plam, 1-son. – B. 118–123. – ISSN 3030-3613. – URL: <https://alpharesearchs.com/index.php/tad/article/view/3895>.

16. Nurimova N. J. Tijorat banklarida kadrlar siyosatini amalga oshirishning zamonaviy talablari // Models and Methods for Increasing the Efficiency of Innovative Research: International Scientific-Online Conference. – Germany, 2021. – URL: <https://interoncof.com/>.

17. Nurimova N. J. Yangilanayotgan mamlakat iqtisodiyoti boshqaruv tizimida yosh rahbar ayollar ishtiroki va faolligini oshirish mexanizmlarini takomillashtirish // Buxoro viloyatini innovatsion rivojlantirish: muammo va yechimlar: respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari. – 2020-yil 31-yanvar. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/358646523>.

18. Nurimova N. J. Investitsiyalar – makroiqtisodiy barqarorlik mezoni // Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida moliya, bank, soliq, sug‘urta, qimmatli qog‘ozlar bozori, investitsiya, buxgalteriya hisobi va audit tizimini takomillashtirish: ilmiy-amaliy anjuman materiallari. – 2009-yil 16-may.

19. Nurimova N. J. 2017–2021-yillarda mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish Harakatlar strategiyasi – Navoiy viloyati talqinida // Moliyaviy hisobot va auditining xalqaro standartlari: qonunchilik, amaliyot va joriy etish muammolari. – 2017-yil 6-dekabr.

20. Nurimova N. J. O‘zbekistonda sug‘urta kompaniyalarining faoliyati // Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida moliya, bank, soliq, sug‘urta, qimmatli qog‘ozlar bozori, investitsiya, buxgalteriya hisobi va audit tizimini takomillashtirish: ilmiy-amaliy anjuman materiallari. – 2009-yil 16-may.

Avtoreferat “YANGI SAHIFA” MCHJ nashriyoti tahririyatida tahrirdan o‘tkazilib,
o‘zbek, rus va ingliz tilidagi matnlar o‘zaro muvofiqlashtirildi.
(15.06.2026-yil).

Bosmaxona litsenziyasi:



9338

Bichimi: 84x60 ¹/₁₆. «Times New Roman» garniturası.
Raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i: 4. Adadi 100 dona. Buyurtma № 56/26.

Guvohnoma № 851684.
«Tipograff» MCHJ bosmaxonasida chop etilgan.
Bosmaxona manzili: 100011, Toshkent sh., Alisher Navoiy ko‘chasi, 36 uy.
Tel: +99894-600-44-07