"HAMKORBANK" ATBNING TASHKILIY-IQTISODIY RIVOJLANISHI VA KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMI TAHLILI

Qo'shboqov Doniyorbek Maxramqulovich
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mustaqil tadqiqotchisi, ISFT instituti o'qituvchisi
E-mail: doniyorbekqudratov96@gmail.com
ORCID kodi: 0009-0009-7790-5055
https://doi.org/10.5281/zenodo.23696100

Annotatsiya. Ushbu tezisda "Hamkorbank" ATBning tashkiliy-iqtisodiy rivojlanishi va korporativ boshqaruv tizimi rasmiy hisobotlar asosida tahlil qilingan. Bank guruhining aktivlari, kapitali, mijozlar mablag'lari va sof foydasidagi o'zgarishlar qiyosiy baholangan. Ma'muriy va boshqa operatsion xarajatlar sof foydadan tezroq o'sgani aniqlangan. Boshqaruv organlarining vakolatlari, ichki audit va axborot ochiqligi o'rganilib, qarorlar ijrosini nazorat qilish, audit tavsiyalarining bajarilishini baholash hamda korporativ hisobdorlikni takomillashtirish bo'yicha amaliy takliflar berilgan.

Kalit so'zlar. bank menejmenti, korporativ boshqaruv, konsolidatsiyalashgan hisobot, kuzatuv kengashi, ichki audit, axborot ochiqligi.

Аннотация. В настоящих тезисах на основе официальной отчётности проанализированы организационно-экономическое развитие и система корпоративного управления АКБ «Hamkorbank». Проведена сравнительная оценка изменений активов, капитала, средств клиентов и чистой прибыли банковской группы. Установлено, что административные и прочие операционные расходы росли быстрее чистой прибыли. Рассмотрены полномочия органов управления, внутренний аудит и раскрытие информации. Разработаны практические рекомендации по контролю исполнения управленческих решений, оценке выполнения рекомендаций внутреннего аудита и совершенствованию корпоративной подотчётности.

Ключевые слова. банковский менеджмент, корпоративное управление, консолидированная отчётность, наблюдательный совет, внутренний аудит, раскрытие информации.

Abstract. This conference paper analyzes the organizational and economic development and corporate governance system of JSCB Hamkorbank based on official reports. Changes in the banking group's assets, equity, customer funds, and net profit are assessed through comparative analysis. Administrative and other operating expenses were found to have grown faster than net profit. The mandates of governing bodies, internal audit, and information disclosure practices are examined. Practical recommendations are presented for monitoring the implementation of management decisions, assessing the implementation of audit recommendations, and improving corporate accountability.

Keywords. bank management, corporate governance, consolidated reporting, supervisory board, internal audit, information disclosure.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

"Hamkorbank" ATB 1991-yilda tashkil etilgan tijorat banki bo'lib, uning bosh ofisi Andijon shahrida joylashgan. Bankning kreditlash faoliyati jismoniy shaxslar, kichik va o'rta biznes hamda yakka tartibdagi tadbirkorlarga yo'naltirilgan. Guruh tarkibida lizing, sug'urta va boshqa xizmatlarni amalga oshiruvchi sho'ba tashkilotlar ham faoliyat yuritadi[1]. Bunday tashkiliy tuzilma bank va sho'balar o'rtasida kapitalni taqsimlash, risklarni nazorat qilish hamda boshqaruv qarorlarining ijrosini muvofiqlashtirishni talab etadi.

Bankning tashkiliy-iqtisodiy rivojlanishini baholashda moliyaviy ko'rsatkichlar dinamikasi bilan boshqaruv jarayonlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish muhimdir. Aktivlar, kapital va foydadagi o'zgarishlarni vakolatlar taqsimoti, ichki nazorat hamda axborot ochiqligi bilan birgalikda ko'rib chiqish faoliyat ko'lami va boshqaruv sifatiga doir xulosalarni asoslashga yordam beradi. Tezisda 2024-2025-yillarning yakunlangan davrlariga tegishli, Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlari (MHXS) asosida tuzilgan konsolidatsiyalashgan hisobot ma'lumotlaridan foydalanildi[1]. Iqtisodiy ko'rsatkichlar yillararo taqqoslash va tarkibiy tahlil orqali baholandi, korporativ boshqaruv masalalari bankning rasmiy hujjatlari asosida o'rganildi.

Bunda strategik rejalashtirish, ichki muvofiqlashtirish va resurslardan foydalanishning o'zaro bog'liqligi hisobga olindi[2]. Mazkur yondashuv asosida bank va sho'ba tashkilotlar o'rtasidagi vazifalar taqsimoti, qarorlarning bajarilishi hamda xizmat jarayonlarini tashkil etish tartibi moliyaviy ko'rsatkichlar bilan birgalikda tahlil qilindi. Bu esa iqtisodiy o'zgarishlarni boshqaruvning hujjatlarda aks etgan tashkiliy xususiyatlari bilan bog'lab sharhlash imkonini berdi.

Bankning rivojlanishini baholashda balansning kengayishi, moliyalashtirish manbalari va olingan foydaning taqsimlanishi ketma-ket ko'rib chiqildi. Bu tartib resurslar qayerdan jalb qilinib, qaysi faoliyatga yo'naltirilgani va kapitalning qanday to'ldirilganini tushuntirishga yordam beradi. Korporativ boshqaruv tahlilida ichki hujjatlarda belgilangan vakolatlar yillik hisobotda oshkor qilingan amaliy holatlar bilan qiyoslandi. Boshqaruvga doir takliflar ushbu ikki turdagi axborotning mazmuni va tahlilda aniqlangan ehtiyojlardan kelib chiqib shakllantirildi.

Guruhning tashkiliy tarkibi bank faoliyatidan tashqari xizmat yo'nalishlarini ham qamrab oladi. 2025-yilgi konsolidatsiyalashgan hisobotda "Hamkor Invest Lizing", "Hamkormazlizing", "Hamkor Sugurta", "HB Capital" va "Hamkor Invest Lizing" orqali nazorat qilinadigan "Istiklol Nikhollari" tashkilotlari ko'rsatilgan. Hisobotda ushbu tashkilotlardagi egalik ulushi 100 foiz sifatida berilgan [1]. Mazkur tarkib lizing, sug'urta, depozitariy va ta'lim faoliyatini guruh doirasida muvofiqlashtirish masalasini yuzaga chiqaradi. Shu sababli boshqaruvni baholashda har bir tashkilotning vazifasi, kapitalga ehtiyoji va guruh ichidagi operatsiyalarini birgalikda o'rganish maqsadga muvofiq.

Bankning tashkiliy rivojlanishida sho'ba korxonalar tarkibidagi o'zgarishlar muhim o'rin tutadi. 2024-yilgi konsolidatsiyalashgan hisobotda "Partner Business Lizing" MChJ "Hamkor Maz Lizing" MChJ bilan birlashgani qayd etilgan[3]. Bu o'zgarish lizing faoliyatini tashkil etishdagi qayta tuzilishni ifodalaydi. Uning iqtisodiy samarasini baholash uchun birlashuvdan oldingi va keyingi xizmat xarajatlari hamda operatsiyalar muddatini qiyoslash zarur. Birlashuv to'g'risidagi qayd xarajatlar qisqarganini tasdiqlovchi dalil vazifasini bajarmaydi.

Qayta tashkil etish jarayonida lizing xizmatlari bo'yicha vazifalarni, mijozlarga xizmat ko'rsatish tartibini va hisobot oqimlarini qayta ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Amaliy baholashda shartnomani ko'rib chiqish muddati, takror bajariladigan vazifalar va bitta operatsiyaga sarflanadigan resurslarni kuzatish taklif etiladi. Bunday ma'lumotlar birlashuvdan kutilgan maqsadlar bilan erishilgan o'zgarishlarni qiyoslashga yordam beradi. Guruh miqyosida xizmatlar bog'liqligini tahlil qilish esa

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

sho'ba korxonani alohida baholashda ko'rinmaydigan xarajatlar va tashkiliy uzilishlarni aniqlash imkonini beradi.

Moliyaviy qiyoslash uchun 2025-yilgi auditdan o'tgan hisobotdagi joriy va qiyosiy ustunlar olindi. Jadval bank hamda uning sho'balarini qamrab olgan guruh ko'rsatkichlarini ifodalaydi. Balans qiymatlari tegishli yilning 31-dekabr holatiga, foyda va xarajatlar to'liq kalendar yiliga tegishli[1].

1-jadval

"Hamkorbank" guruhining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari, mlrd.

Ko'rsatkich	2024-yil	2025-yil	O'sish, foiz
Jami aktivlar	28 940,2	36 022,8	24,47
Jami xususiy kapital	5 540,6	7 164,4	29,31
Mijozlarga kredit va avanslar, sof	19 264,1	24 947,6	29,50
Mijozlar mablag'lari	11 420,5	14 459,5	26,61
Yillik sof foyda	1 504,8	1 786,8	18,73
Ma'muriy va boshqa operatsion xarajatlar	1 428,7	1 927,7	34,93

1-jadvaldagi o'sish sur'atlari kredit va avanslar hajmi aktivlarga nisbatan tezroq kengayganini ko'rsatadi. Muallif hisob-kitobiga ko'ra, ularning aktivlardagi ulushi 66,6 foizdan 69,3 foizga ko'tarilgan, o'zgarish 2,7 foiz bandini tashkil etgan[1]. Bu siljish kredit riski va portfel tarkibini kuzatish ahamiyatini oshiradi. Mijozlar mablag'larining ko'payishi resurs bazasi kengayganini bildiradi. Mablag'larning barqarorligini baholash ularning muddati va yirik mijozlar bo'yicha jamlanishini o'rganishni talab etadi.

Aktivlarning tarkibiy o'zgarishi iqtisodiy rivojlanish mazmunini chuqurroq ochib beradi. Guruhning qarz qimmatli qog'ozlariga investitsiyalari 2024-yil oxiridagi 2 264,9 mlrd. so'mdan 2025-yil oxirida 5 190,0 mlrd. so'mga yetgan. Pul mablag'lari va ularning ekvivalentlari shu davrda 5 123,7 mlrd. so'mdan 4 058,2 mlrd. so'mga o'zgargan[1]. Ushbu siljish aktivlarni joylashtirish yo'nalishlari o'zgarganini ko'rsatadi. Uning likvidlilikka ta'sirini baholash qimmatli qog'ozlarning muddati, sotish imkoniyati va majburiyatlar bo'yicha kutilayotgan to'lovlarni hisobga olishni talab etadi.

Moliyalashtirish manbalarida mijozlar guruhlari bo'yicha turlicha o'zgarish kuzatilgan. Jismoniy shaxslarning muddatli depozitlari 2024-yil yakunidagi 5 288,4 mlr.d so'mdan 2025-yil yakunida 7 019,5 mlrd. so'mga oshgan. Xususiy kompaniyalar va yuridik shaxslarning muddatli depozitlari esa 2 323,6 mlrd. so'mdan 1 980,2 mlrd. so'mga kamaygan[1]. Demak, jami mijozlar mablag'larining o'sishi ichki tarkibdagi bir xil harakatni anglatmaydi. Boshqaruv uchun depozitlarning umumiy hajmi bilan birga mijozlar tarkibi, mablag'larning saqlanish muddati va jalb qilish xarajatlarini kuzatish amaliy ahamiyatga ega.

Kapitalning kengayishi foydani taqsimlash ma'lumotlari orqali izohlanadi. Taqsimlanmagan foyda 2024-yil oxiridagi 4 804,5 mlrd. so'mdan 2025-yil oxirida 6 429,6 mlrd. so'mga ko'tarilgan. Hisobotda 2025-yil uchun 1 786,8 mlrd. so'm foyda va 161,7 mlrd. so'm e'lon qilingan dividend qayd etilgan. Aksiyadorlik kapitali 648,8 mlrd so'm miqdorida saqlangan[1]. Bu ma'lumotlar kapital o'sishida

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

guruhda qoldirilgan foydaning o‘rnini ko‘rsatadi. Foydani saqlash siyosatini baholashda rivojlanish ehtiyojlari, aksiyadorlarning daromad kutishlari va risklarni qoplash imkoniyatlari o‘rtasidagi mutanosiblikni hisobga olish lozim.

Ma’muriy va boshqa operatsion xarajatlarning 34,93 foizlik o‘sishi foydaning 18,73 foizlik o‘sishidan yuqori bo‘lgan[1]. Ushbu tafovut xarajatlar tarkibi va xizmatlar tannarxini chuqurroq tekshirishga asos beradi. Nominal hajmlardagi o‘zgarishlarni real samaradorlik sifatida baholashda inflyatsiya va valyuta qayta baholashining ta’sirini ajratish zarur. Hisobotdagi summalar faoliyatning joriy narxlardagi ko‘lamini ifodalaydi.

Xarajatlarni boshqarish bo‘yicha taklif ularni xizmat turlari va tashkiliy bo‘linmalar kesimida tahlil qilishdan iborat. Bunda kundalik faoliyat sarflari bilan rivojlantirish tadbirlariga yo‘naltirilgan mablag‘larni ajratib ko‘rsatish foydalidir. Xizmat hajmi, mijozga xizmat ko‘rsatish muddati va bajarilgan operatsiyalar bilan qiyoslash xarajatlar o‘sishining iqtisodiy mazmunini aniqlashtiradi. Mazkur axborot asosida rahbariyat takror bajariladigan vazifalarni qisqartirish yoki jarayonni qayta tashkil etish imkoniyatlarini baholashi mumkin. Taklifning bajarilishi keyingi davrda xizmat sifati va sarflangan resurslardagi o‘zgarishlar bilan tekshirilishi lozim.

Risklarni boshqarish bo‘yicha amaliy taklif kredit portfeli kengayishini uning tarmoqlar, qarzdorlar guruhlari va qoplash muddatlari bo‘yicha taqsimoti bilan birgalikda kuzatishdan iborat. Risk qo‘mitasiga taqdim etiladigan axborotda tasdiqlangan limitlardan chetlanishlar, ularning sabablari va ko‘rilgan choralar birgalikda ko‘rsatilishi lozim. Bunday axborot kreditlash hajmi to‘g‘risidagi qarorlarni moliyalashtirish manbalarining muddati bilan muvofiqlashtirishga yordam beradi. Kengash nazoratida limitlar bo‘yicha aniqlangan holatlarning keyingi davrda bartaraf etilishi ham kuzatilishi zarur.

Bank saytida e’lon qilingan korporativ boshqaruv kodeksida aksiyadorlar umumiy yig‘ilishi orqali boshqaruvda ishtirok etish, kun tartibi yuzasidan axborot olish va masofadan ovoz berish tartiblari belgilangan. Kuzatuv kengashi umumiy rahbarlik va nazoratni bajaradi, bank boshqaruvi kundalik faoliyat hamda strategiya ijrosini tashkil etadi. Audit qo‘mitasi moliyaviy hisobot va audit masalalarini, risk qo‘mitasi risklar profilini, strategiya qo‘mitasi rivojlanish yo‘nalishlarini ko‘rib chiqadi. Qo‘mitalar kengash uchun tavsiyalar tayyorlaydi[4]. Bu taqsimot vakolatlarning rasmiy tuzilishini ko‘rsatadi.

Qo‘mitalar faoliyatini baholashda ularning kengash qarorlarini tayyorlashga qo‘shgan hissasi va ko‘rib chiqilgan masalalarning keyingi ijrosi o‘rganilishi lozim. Korporativ boshqaruv kodeksining 47-48-bandlarida qo‘mitalarning kengashga kamida oyiga bir marta axborot berishi va vazifalar bajarilishi yuzasidan yillik hisobot taqdim etishi belgilangan. Ushbu tartibni baholash uchun aniqlangan masala, berilgan tavsiya va qabul qilingan qaror o‘rtasidagi bog‘liqlikni kuzatish maqsadga muvofiq. Qaror tayyorlashda muqobil yechimlarning ko‘rib chiqilishi va ijro yakunlarining kengashda qayta muhokama qilinishi mazmunli baholash mezonlari bo‘la oladi.

2025-yilgi moliyaviy hisobotda kuzatuv kengashining risk strategiyasi va riskka moyillik ko‘rsatkichlarini tasdiqlashi, boshqaruvning esa tegishli vakolatlar hamda hisobot tartibini belgilashi qayd etilgan[1]. Ichki audit nizomi xizmatning bank boshqaruvidan tashkiliy va funksional mustaqilligini belgilaydi. Unda audit yakunlari va tavsiyalar bajarilishi yuzasidan har chorakda kuzatuv kengashi hamda Audit qo‘mitasiga hisobot berish nazarda tutilgan[5].

Ichki audit tavsiyalarining bajarilishini baholashda kamchilikning takrorlanishi va tegishli riskning kamayishi alohida ahamiyatga ega. Nizomda tavsiyalar ijrosi bo‘yicha choraklik hisobdorlik belgilangan[5]. Amaliy taklif sifatida bajarilgan tavsiyalarni tekshiruv dalillari bilan tasdiqlash, muddati uzaytirilgan vazifalarni sabablar bo‘yicha tahlil qilish va takroriy kamchiliklarni kengash muhokamasiga

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

kiritish maqsadga muvofiq. Bunda tuzatuvchi chorani bajargan bo'linma taqdim etgan axborot ichki auditning qayta tekshiruvi bilan mustahkamlanishi lozim. Mazkur tartib nazorat tadbirlarining amaliy ta'sirini baholashga xizmat qiladi.

Axborot ochiqligining kuzatiladigan dalili sifatida 2025-yilgi yillik hisobotdagi 13 ta muhim faktni ko'rsatish mumkin. Ular tarkibida filiallar ro'yxatidagi o'zgarishlar, affillangan shaxs bilan tuzilgan bitim va yirik bitim haqidagi yozuvlar mavjud. Hisobotda oddiy hamda imtiyozli aksiyalar bo'yicha davr yakunidagi dividend qarzdorligi nol deb ko'rsatilgan[6]. Bu ma'lumotlar oshkor qilish va aksiyadorlar oldidagi hisobdorlikning muayyan jihatlarini yoritadi. Aksiyadorlar huquqlarini ta'minlash holatini to'liq baholash yig'ilishdagi ishtirok, ovoz berish va murojaatlarni ko'rib chiqish ma'lumotlarini ham talab etadi.

Aksiyadorlar uchun axborotning mavjudligi bilan uning qaror qabul qilishga yaroqliligini farqlash zarur. Yillik hisobotda dividendlar va muhim korporativ hodisalar haqidagi ma'lumotlar berilgan[6]. Ularning tahliliy qiymatini oshirish uchun umumiy yig'ilish materiallarida foydani taqsimlash bo'yicha takliflarning kapital ehtiyoji, rivojlanish xarajatlari va aksiyadorlar daromadiga ta'sirini tushuntirish tavsiya etiladi. Bu yondashuv foydani bankda saqlash yoki dividend to'lash haqidagi qarorning iqtisodiy asoslarini ochib beradi. Ovoz berish yakunlarini kun tartibidagi masalalar kesimida sharhlash esa aksiyadorlar pozitsiyasi va boshqaruv organlari takliflari o'rtasidagi munosabatni kuzatishga yordam beradi.

Tahlil "Hamkorbank" guruhida moliyaviy ko'lam va kapital bazasi kengayganini, xarajatlar o'sishini boshqarishga e'tibor kuchaytirilishi zarurligini ko'rsatdi. Korporativ hujjatlarda vakolatlar va hisobdorlik tartiblari belgilangan. Ochiq hisobotlardagi ma'lumotlar moliyaviy o'sishning aynan korporativ boshqaruv ta'sirida yuz berganini ajratib baholash uchun yetarli emas. Shu sababli takliflar boshqaruv qarorlarining kuzatiladigan ijro ko'rsatkichlariga yo'naltirildi.

Kuzatuv kengashi qarorlari va audit tavsiyalarini mas'ul shaxs, bajarish muddati hamda ijro holati bo'yicha yagona reyestrda kuzatish taklif etiladi. Yillik hisobotga qo'mitalar faoliyati, a'zolarning qatnashuvi va muddati o'tgan topshiriqlar to'g'risidagi umumlashtirilgan ma'lumotlarni kiritish korporativ hisobdorlikni aniqroq baholashga xizmat qiladi. Xarajatlarni xizmat turi va tashkiliy bo'linmalar kesimida tahlil qilish resurslar taqsimotini asoslashga yordam beradi. Bankning alohida ko'rsatkichlari bilan guruhning konsolidatsiyalashgan ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlarni muntazam izohlash esa aksiyadorlar uchun hisobotlarning tushunarliligini oshiradi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. "Hamkorbank" ATB. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение независимых аудиторов. 31 декабря 2025 года. 2026. Moliyaviy hisobotning 1-3, 7, 45, 69-betlari. https://hamkorbank.uz/assets/docs/reports/financial-report-2025_ru.pdf
2. Usmonov A.A. Tashkilotdagi boshqaruv tizimining mehnat samaradorligiga ta'siri. Marketing. 2025. № 8. B. 78-86. DOI 10.67668/mj/2025iss8/186. https://marketingjournal.uz/index.php/mj/uz/article/view/186
3. JSCB Hamkorbank. Consolidated Financial Statements and Independent Auditor's Report. 31 December 2024. 2025. P. 5. https://hamkorbank.uz/assets/docs/reports/financial_report_2024_en.pdf
4. "Hamkorbank" ATB. Кодекс корпоративного управления Акционерно-Коммерческого Банка «Hamkorbank» с участием иностранного капитала. 2017. Hujjatda 28.06.2022 sanasigacha

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

ko'rsatilgan o'zgartirishlar bilan. B. 7-14. https://hamkorbank.uz/uz/assets/docs/about/kodeks_korporativnogo_upravleniya.pdf

5. "Hamkorbank" ATB. Ichki audit xizmati to'g'risidagi nizom. Kuzatuv kengashining 02.06.2023-yildagi 6-sonli yig'ilishida tasdiqlangan. 2023. B. 2-11. https://hamkorbank.uz/assets/docs/about/ichki-audit-togrisida-nizom.pdf
6. Chet el kapitali ishtirokidagi "Hamkorbank" aksiyadorlik tijorat banki. 2025 yil yakunlari bo'yicha yillik hisoboti. 25.06.2026-yilda tasdiqlangan. 2026. B. 1-2. https://hamkorbank.uz/assets/docs/reports/yearly-report-2025.pdf

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.