

## **ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ: МУАММО ВА ЕЧИМЛАР**

**Рахманов Зафаржон Яшинович,  
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги  
Давлат бошқаруви академияси қошидаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш  
ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институти “кафедраси мудири, PhD  
E-mail: [zry2010@rambler.ru](mailto:zry2010@rambler.ru)**

**Аннотация:** *Мазкур мақолада тижорат банклари фаолиятини узоқ муддатли истиқболда ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишдаги мавжуд муаммолар ва уларни бартараф этиш бўйича амалга оширилган илмий тадқиқотларнинг натижалари ифодаланган. Шунингдек, мақолада мазкур масала юзасидан муаллиф томонидан шакллантирилган илмий таклиф ва амалий тавсиялар ўз ифодасини топган.*

**Аннотация:** *В данной статье приведены итоги научно исследовательских работ по определению проблем в разработке стратегии развития коммерческих банков в долгосрочной перспективе. Кроме того, в статье нашли свое отражение научные предложения и практические рекомендации разработанные автором по устранению данных проблем.*

**Abstract:** *В данной статье приведены итоги научно исследовательских работ по определению проблем в разработке стратегии развития коммерческих банков в долгосрочной перспективе. Кроме того, в статье нашли свое отражение научные предложения и практические рекомендации разработанные автором по устранению данных проблем.*

**Калит сўзлар:** *Тижорат банки, бошқарув тузилмаси, банк стратегияси, стратегиянинг таркибий элементлари, миссия, стратегик устуворликлар.*

### **Кириш**

Сўнгги йилларда Ўзбекистон Республикасида банк тизимини такомиллаштириш бўйича олиб борилаётган ислохотларнинг дастлабки натижалари банк фаолиятининг фундаментал асосларини шакллантириш ва амалга оширилаётган чора-тадбирлар ўртасида маълум ўзилишлар мавжудлигидан далолат бермоқда. Мазкур ҳолат биринчи навбатда, банк тизимининг яқин ва узоқ истиқболдаги ҳолатини белгилаб берувчи стратегик ривожланиш дастурлари ва йўналишларига таъаллуқлидир. Хусусан, Ўзбекистон Республикасини 2017–2021 йилларда янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегиясида [1]: “Банк фаолиятини тартибга солувчи замонавий тамойил ва механизмларни жорий этиш, уларнинг самарали фаолият кўрсатишига йўл қўймаётган тўсиқларни бартараф этиш йўналишида 2018-2019 йилларга мўлжалланган банк фаолиятини янада такомиллаштириш бўйича чора-тадбирлар, шу жумладан банк назорати бўйича Базель қўмитасининг талабларига асосан, тижорат банкларининг маблағлари етарлилиги ва ликвидлилиги даражаси кўрсаткичини қўллаб-қувватлаш” зарурлиги қайд этилган. Бу билан 2019 йилнинг якунигача банк назорати бўйича халқаро Базель – 3 келишуви талабларининг банк фаолиятига жорий этиш жараёнлари якунланиши назарда тутилмоқда.

Бундан ташқари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 12 сентябрдаги “Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ – 3270 сон Қарорида қайд этилган “2018 йилнинг 1 апрелигача банкларни илғор амалиёт ва халқаро стандартлар асосида фаолият юритадиган молиявий барқарор ва рақобатдош муассасасига сифатли трансформация қилишга йўналтирилган узоқ муддатли ривожлантириш стратегияларини белгиланган тартибда ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш” [2] вазифасининг тўлиқ бажарилмаслиги стратегик масалаларнинг муҳимлилик даражаси ҳозирча банк тизимида тўлиқ эътироф этилмаётганлигидан далолат беради.

Банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишнинг методологик муаммоларига бағишланган тадқиқотлар миқдорининг етарли даражада бўлишига қарамасдан, фикримизча, бир қатор жиддий муаммолар ёритилмасдан қолмоқда. Хусусан:

- стратегияни ишлаб чиқиш жараёнига тизимли ҳолда ёндашмаслик (бундай атамадан фойдаланилганлигига қарамасдан);

- методологик тавсияларнинг банк амалий фаолияти билан тўлиқ алоқадор эмаслиги ҳамда шакллантирилган хулосалар аксарият ҳолатларда реал вазиятга мос келмаслиги;

- тижорат банкларида амалий жиҳатдан қўлланилиши мумкин бўлган ривожлантириш стратегиясининг умумқабул қилинган методологиясининг мавжуд эмаслиги.

Келтирилган мулоҳазаларга кўра, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини методологик асосларини такомиллаштириш соҳасидаги долзарб муаммоларнинг етарли даражада ва комплекс ҳолда тадқиқ қилинмаганлиги, шунингдек, уларнинг ечимларини топиш илмий ва амалий аҳамиятга моликлиги, келгуси илмий тадқиқотларнинг мақсади, вазифалари ва таркибий тузилмасини белгилаб олишга замин яратади.

#### **Мавзуга оид адабиётлар таҳлили**

Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишнинг методологик асосларига оид муаммолар кўплаб хориж ва мамлакатимиз олимлари томонидан тадқиқ этилган. Хусусан, З.М.Анисимованинг “Банк стратегик менежментини ривожлантириш” номли илмий тадқиқот ишида банк стратегияси: “тижорат банкининг узоқ муддатли фаолияти режаси бўлиб, у қабул қилинган вазифалар ва мақсадларга эришишни таъминлайди ҳамда молиявий барқарорликни таъминлаш шарти билан ҳар бир таркибий бўлинма фаолиятини мувофиқлаштиришни назарда тутди” деб ифодалаган [5]. Бунда банк стратегияси ва банк сиёсатлари ўртасида ўзаро алоқадорлик мавжудлиги алоҳида қайд этиб ўтилган. Лекин, тижорат банклари томонидан функционал стратегияларнинг қайси бирлари ишлаб чиқилиши лозимлиги, шунингдек, ушбу функционал стратегиялар доирасида қайси бир сиёсатларни шакллантириш кераклиги ва уларни ўзаро боғлиқлигини таъминлаш механизминини ишлаб чиқиш мазкур илмий ишда етарлича ёритилмаган.

О.Ю. Свиридовнинг “Молиявий глобаллашувнинг инқирози шароитида Россия тижорат банкларини ривожлантириш стратегияси” номли илмий тадқиқот ишида [6] стратегия ўз таркибига стратегик позицияни эгаллаш, рақобат афзалликларини ва банкнинг бизнес концепциясини аниқлаш, мижозлар билан муносабатларни

шакллантириш тизимларини ишлаб чиқиш лозимлиги таъкидлаб ўтилган. Аммо, мазкур илмий тадқиқот ишида банк стратегиясининг таркибий тузилмаси ва улар ўртасидаги ўзаро алоқадорликни таъминлашнинг методологик хусусиятлари тадқиқ этилмаган.

Майкл Лука, Джон Кляйнберг ва Сендил Муллайнатаннинг Harvard Business Review (HBR) да эълон қилинган “Алгоритмларга ҳам менежерлар зарур” [7] номли илмий мақоласида стратегиянинг ҳаддан ташқари содда тузилмасини таклиф этган. Уларнинг фикрига кўра, келажак проекциясини яратиш методологиясида муаммо, сабаб ва ечимлар кетма-кетлигидан фойдаланиш етарлидир деб таъкидланган.

#### **Тадқиқот методологияси**

Тадқиқотимиз банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишнинг методологик асосларини такомиллаштиришга бағишланган бўлиб, мазкур йўналишдаги долзарб муаммоларни комплекс тадқиқ этиш орқали тижорат банкларининг функционал стратегиялари ва сиёсатлари ўртасидаги узвий боғлиқлик даражасини оширишга хизмат қилади. Ушбу мақолани тайёрлашда илмий абстракциялаш, эксперт баҳолаш, индукция ва дедукция, таққослаш, тизимли таҳлил усулларида фойдаланилган.

Мазкур мақола доирасида белгиланган асосий вазифа мамлакат банк тизими, шунингдек, алоҳида олинган тижорат банклари фаолиятида қўлланилиши мумкин бўлган узоқ муддатли истиқболда ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш методологиясини такомиллаштириш борасида олиб борилган тадқиқотлар натижаларини ифодалашдан иборатдир. Тадқиқот жараёнида эътиборимизни банк фаолиятини ривожлантириш стратегияси таркибий элементларининг иқтисодий моҳиятини аниқлашга ҳамда илмий асосланган таклиф ва амалий тавсияларни ишлаб чиқишга қаратамиз.

#### **Таҳлил ва натижалар**

Жаҳоннинг етакчи ва мамлакатимиз тижорат банклари томонидан эълон қилинган банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш бўйича ҳисобот маълумотларида стратегияни ишлаб чиқиш методологиясига риоя этишда маълум камчиликлар мавжудлигидан далолат бермоқда. Мазкур камчиликлар ўз навбатида, банк фаолиятининг алоҳида йўналишлари бўйича молиявий кўрсаткичларнинг пасайиши билан бир қаторда, жами активлар таркибий тузилмасидаги салбий ўзгаришларга олиб келган. Хусусан, Буюк Британиянинг HSBC Holdings plc.нинг Европа Иттифоқида фаолият юритаётган Global Private Banking бўлинмаси 2016 йилда 3,2 млрд. АҚШ доллари қийматидаги сифатсиз активларни ҳисобдан чиқарган, шунингдек, банк активларининг адолатли қийматини пасайишидан олинган йўқотишлар 1,8 млрд. АҚШ долларини ташкил этган. HSBC Holdings plc. томонидан қайд этилган зарарларни банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясига салбий таъсирини бартараф этиш мақсадида Бразилиядаги “HSBC Bank Brazil” бўлинманинг фаолияти 2016 йилнинг июль ойида тугатилган. Натижада, бўлинма акцияларининг сотилиши ҳисобига 2,5 млрд. АҚШ доллари миқдоридан маблағ банк ҳисобига келиб тушган. Бразилияда жойлашган йирик корпоратив мижозларга халқаро ва трансмиллий хизматларни кўрсатиш “HSBC Brasil SA-Banco de Investimento” орқали амалга оширилиши назарда тутилган. “HSBC Bank Brazil”ни

тугатиш ҳисобига рискка тортилган активлар ҳажми 10,1 млрд. АҚШ долларигача камайган<sup>1</sup>.

АҚШнинг The Goldman Sachs Group, Inc. банки томонидан эълон қилинган ривожлантириш стратегиясига кўра 2020 йилга келиб, рискка тортилган активлар (RWAs) миқдорини 2017 йилга нисбатан деярли 100,6 млрд. АҚШ долларига камайтириш ва умумий капитал суммасини 8,2 млрд. АҚШ долларига кўпайтириш йўли билан умумий капиталнинг етарлилик даражасини мавжуд 9,2 фоиздан 13,5 фоизгача ошириш режалаштирилган<sup>2</sup>.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банки томонидан эълон қилинган маълумотларидан кўринадики, банк секторининг активлари ҳажми 2018 йилнинг 3-чораги якунларига кўра, 182 102,6 млрд. сўмни ташкил этган бир пайтда, активлар рентабеллиги даражаси 1,56 фоизга, капитал рентабеллиги кўрсаткичи эса 12,29 фоизга тенг бўлган.

Бундан ташқари, банк секторининг жами кредит портфели таркибида ҳаракатсиз кредитлар (“шубҳали”, “қониқарсиз” ва “умидсиз” сифатида таснифланган кредитлар) салмоғи 2018 йилнинг 1-октябрь ҳолатига 1,33 фоизни ташкил этиб, 2017 йилнинг 1 январига нисбатан 0,47 фоиз пунктга кўпайган<sup>3</sup>. Банк фаолияти даромадлигини ифодаловчи мазкур кўрсаткичлар динамикасидаги салбий тенденциялар ривожлантириш стратегиясида муайян камчиликлар мавжудгидан далолат беради.

Юқорида келтирилган таҳлилий маълумотлар шундан далолат бермоқдаки, банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш методологиясини такомиллаштириш масалалари фақат назарий жиҳатдан аҳамиятли бўлиб қолмасдан, балки банк амалиётининг асосий натижаларини шакллантиришда ҳам муҳим аҳамият касб этишидан далолат беради.

Банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг методологияси кенг қамровли ва тизимли хусусиятга эга эканлигини ҳисобга олган ҳолда мақола доирасида икки, яъни стратегия тизимининг асосий элементлари, уларнинг иқтисодий моҳияти ва стратегия тизимини тижорат банклари амалиётига жорий этиш билан боғлиқ масалаларни кўриб чиқишга ҳаракат қиламиз.

Банк стратегиясининг таркибий элементларининг ўзига хос хусусиятларини тадқиқ этиш натижаларини ифодалашдан олдин банк стратегияси тушунчасига тўхталиб ўтишимиз мақсадга мувофиқ. Моҳиятан олганда банк стратегияси - бу банк ҳужжатларида расман акс эттирилган ва банк хизматлари бозоридаги фаолиятнинг энг аҳамиятли мақсадлари ҳамда уларни амалга ошириш юзасидан ёндашувлар жамланмасидир. Айни пайтда, стратегиянинг таркибий элементлари узвий ва мантиқий боғлиқликка эга бўлиши, шунингдек, уни амалга оширувчилар, назорат органлари, банк мижозлари ҳамда кенг жамоатчилик учун тушунарли кўринишда ва аниқ ифодаланиши талаб қилинади. Шу билан бир қаторда, стратегия банк фаолиятининг асосий молиявий кўрсаткичларидаги ўзгаришларни ифодалаш билан бир қаторда, уларни мамлакат иқтисодиётини ривожлантириш стратегиясида назарда тутилган параметрлар билан алоқадорлигини таъминлаши зарур бўлади.

<sup>1</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) - сайти маълумотлари асосида тайёрланди.

<sup>2</sup> [www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com) - сайти маълумотлари асосида тайёрланди.

<sup>3</sup> [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) – сайти маълумотлари асосида тайёрланди.

Демак, стратегия банкнинг келажақдаги ҳолатини ифодалаб бериш билан бир қаторда, расман эътироф этилган ҳамда қатъий ўрнатилган таркибий тузилмага эга бўлган тизим бўлиши лозим.

Фикримизча, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегияси элементларини қуйидаги расм орқали ифодалаш мумкин:



**1-расм. Тижорат банки фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий элементлари тузилмаси<sup>4</sup>**

1-расмда келтирилган банк фаолиятини ривожлантириш стратегияси таркибий элементларининг иқтисодий моҳияти қуйидагича ифодаланади:

банк стратегиясида авваламбор, бош мақсаднинг моҳияти аниқ белгиланади. Бунда бош мақсад умумфалсафий ва иқтисодий назария нуқтаи назаридан ёки мамлакатни ривожлантириш стратегияси доирасида ёхуд мавжуд вазиятнинг стратегик таҳлили асосида шакллантирилади. Фикримизча, Республикамиз банк тизими ва алоҳида олинган тижорат банклари учун бош мақсад Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ҳамда мамлакатни ривожлантириш стратегияси асосида белгиланиши зарур ва “Мамлакат суверенитетини таъминлаш ва иқтисодиётни жадал ривожлантириш орқали халқнинг ҳаётида кутилаётган ижобий ўзгаришларга эришишнинг молиявий базасини шакллантириш” кўринишида ифодаланиши мумкин;

бош мақсадни маълум даврда (камида беш йиллик муддатда) амалга ошириш стратегияси шакллантирилади. Бунда, фикримизча, асосий эътибор келажак тўғрисидаги аниқ тасаввурни шакллантириш ҳамда кутилаётган келажакка эришишга тўсқинлик қилаётган муаммоларнинг тизимли таҳлилинини амалга ошириш давомида аниқланиши ва уларни бартараф қилиш имкониятлари белгилаб олиниши зарур;

аниқланган муаммоларни гуруҳлаш орқали уларни бартараф қилиш юзасидан функционал стратегиялар (молиявий, маркетинг, хавфсизликни таъминлаш ва бошқалар) тизимини ишлаб чиқиш лозим;

тижорат банкларининг ҳар бир ходими учун тушунарли бўлган ҳамда фаолияти йўналишлари ҳамда процедураларини белгилаб берувчи функционал сиёсатлар (кредит сиёсати, инвестиция сиёсати ва бошқалар) шакллантирилади;

бош мақсад, умумий стратегия, функционал стратегия ва сиёсатларда назарда тутилган вазифалар аниқ кўрсаткичлар тизимида келтирилади ва стратегик режа кўринишида тасдиқланади. Бунда шунини эътиборга олиш зарурки, стратегик режада

<sup>4</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

ифодаланган кўрсаткичлар мамлакатни ривожлантириш стратегияси юзасидан қонунлар, Ўзбекистон Республикаси Президенти, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Ўзбекистон Республикаси Марказий банки, ҳудудий бошқарув органлари томонидан белгиланган кўрсаткичларга мос келиши зарур;

ҳар бир банк фаолият хусусиятлари, шунингдек, хизмат кўрсатилаётган иқтисодиёт тармоқларини ривожлантириш дастурларига мос ҳолда стратегик самарадорлик кўрсаткичлари тизимини ишлаб чиқиш керак. Стратегик самарадорлик кўрсаткичлари фақат мутлоқ кўрсаткичлардан иборат бўлмасдан, уларнинг таркибида сифат кўрсаткичлари ҳам бўлиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади;

бош мақсад, стратегиялар ҳамда стратегик режанинг бажарилишини мониторинг қилиш механизми ва унинг элементлари (даврий ҳисоботлар, илғор ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш ҳисобига қабул қилинаётган қарорларнинг самарали амалга оширилишини таъминлаш ҳамда унинг жараёнини тезкор кузатиб бориш имконини яратиш ва бошқалар) шакллантирилиши зарур;

жамиятнинг ўсиб бораётган талабларига мос даражада муносабат билдириш, жойларда тўпланиб қолган муаммолар ҳамда иқтисодиётни жадал ривожлантириш масалаларини ҳал этиш учун стратегияни такомиллаштириш керак бўлади.

Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегияси методологиясининг асосий қисмларидан бири бўлган стратегиянинг таркибий тузилмаси элементлари илғор хориж банклари тажрибасига, шунингдек, мазкур соҳанинг етакчи намоёндалари томонидан таклиф этилган илмий натижаларга асосланган бўлиб, бугунги кунда тижорат банкларида қўлланилаётган методологиядан бир қатор жиҳатлари билан фарқ қилади. Фикримизча, бундай жиҳатлар қуйидаги методологик муаммоларни бартараф этиш имкониятини беради:

функционал стратегиялар ва уларга мос бўлган сиёсатларнинг аниқ таркибини шакллантириш;

стратегия ва стратегик режа ўртасидаги методологик фарқларнинг иқтисодий моҳиятини очиб бериш;

стратегияни амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш бўйича кўрсаткичлар тизимини такомиллаштириш имкониятини аниқлаш;

стратегияни амалга ошириш бўйича назорат қилиш тизимини ривожлантириш йўналишларига аниқлик киритиш.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасига асосланган ҳолда ишлаб чиқилган ва илмий нуқтаи назардан асосланган тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий элементларини, фикримизча, тижорат банклари амалиётига жорий этиш уч босқичда амалга оширилади.

**Биринчи босқич.** Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий элементларини банк фаолиятига жорий этиш бўйича махсус ишчи гуруҳни шакллантириш. Ишчи гуруҳ таркибига банк бошқаруви ва асосий департамент раҳбарлари киритилади. Мазкур ишчи гуруҳ зиммасига қуйидаги вазифалар юклатилиши лозим:

банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий тузилмаси ва элементларини иқтисодий моҳияти ва амалий хусусиятларини банкнинг уникал хусусиятларига мослаштириш методологиясини ишлаб чиқиш. Бунда асосий эътиборни банк фаолиятининг ташқи ва ички муҳитини тизимли таҳлил этиш орқали шакллантиришга қаратиш мақсадга мувофиқ;

банк стратегиясининг таркибий элементлари бўйича низомларни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш. Бугунги кунда банкларнинг кредит сиёсати, ҳисоб сиёсати, ликвидликни бошқариш сиёсати ва бошқа сиёсатларни ишлаб чиқиш юзасидан белгиланган талаблар Ўзбекистон Республикаси Марказий банки томонидан алоҳида низомлар кўринишида тасдиқланган. Фикримизча, функционал стратегиялар ва улар доирасида шакллантириладиган функционал сиёсатлар бўйича тегишли талаблар ҳам Марказий банк томонидан ишлаб чиқилиши ва тасдиқланиши мақсадга мувофиқ;

банк стратегиясини амалга ошириш жараёнини мутлоқ ва сифат кўрсаткичлари орқали мониторинг қилиш бўйича методологик ишланмани шакллантириш. Мазкур методологик ишланма банкларда қўлланилаётган ва фаолиятнинг деярли барча йўналишларини қамраб олувчи ИАБТ (интеграцияланган автоматлаштирилган банк тизими) ёки бошқа ахборот-коммуникацион тизимларда йиғилаётган маълумотларни гуруҳлаш ва таҳлил қилиш учун кичик модулни шакллантириш ва ундан фойдаланиш тартибини белгилаб бериши мумкин;

банк стратегиясини амалга ошириш ва ходимлар фаолиятини рағбатлантириш тизимлари ўртасидаги алоқадорликни таъминлаш учун тегишли методологик ишланмани ишлаб чиқиш;

банк стратегияси ва уни амалга ошириш жараёнини ёритиб берадиган ҳисоботлар тизимини ишлаб чиқиш. Бунда Буюк Британиянинг HSBC Holdings plc. фаолиятида қўлланилаётган стратегик ҳисобот шаклини асос сифатида олиш мумкин. Шу ўринда алоҳида қайд этиш зарурки, мазкур ҳисобот шакли интернет тизимида мунтазам равишда эълон қилинади ва улардан фойдаланиш юзасидан қўшимча молиявий харажатларни талаб этмайди;

банк стратегияси ва унинг элементларини шакллантириш билан боғлиқ вақт, молиявий ва ходимлар бўйича харажатлар миқдорини аниқлаш.

Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини амалиётга жорий этиш жараёнининг самарадорлигини таъминлаш мақсадида ишчи гуруҳ билан бир вақтда банк стратегиясини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш вақтида назорат қилиш комиссиясини шакллантириш мақсадга мувофиқ. Мазкур комиссия таркибига банк Кенгаши ва тафтиш комиссияси аъзолари, ички аудит хизмати ва хавфсизликни таъминлаш бўлими ходимларини киритиш мумкин. Комиссиянинг асосий вазифалари:

ишчи гуруҳ фаолиятини белгиланган вазифаларни тезкорлик билан бажаришга йўналтириш ва фаолият натижаларини кўриб чиқиш ҳамда методологик ёрдам бериш;

ҳаракатлар стратегияси, умуммиллий стратегиялар, концепциялар ва дастурларда банклар учун белгиланган вазифаларни умумлаштириш ва ишчи гуруҳ эътиборига етказиш;

банк олдида қўйилган вазифалар ҳамда фаолиятнинг ўзига хос бўлган хусусиятларини инобатга олган ҳолда банк стратегиясининг таркибий элементларига (функционал стратегиялар ва сиёсатларга) аниқлик киритиш;

ишлаб чиқилган банк стратегияси ва унинг элементларини дастлабки экспертизасини амалга оширишдан иборат бўлиши мақсадга мувофиқ.

Биринчи босқичда назарда тутилган тадбирлар 1 ойдан 3 ойгача бўлган муддатда амалга оширилиши зарур.

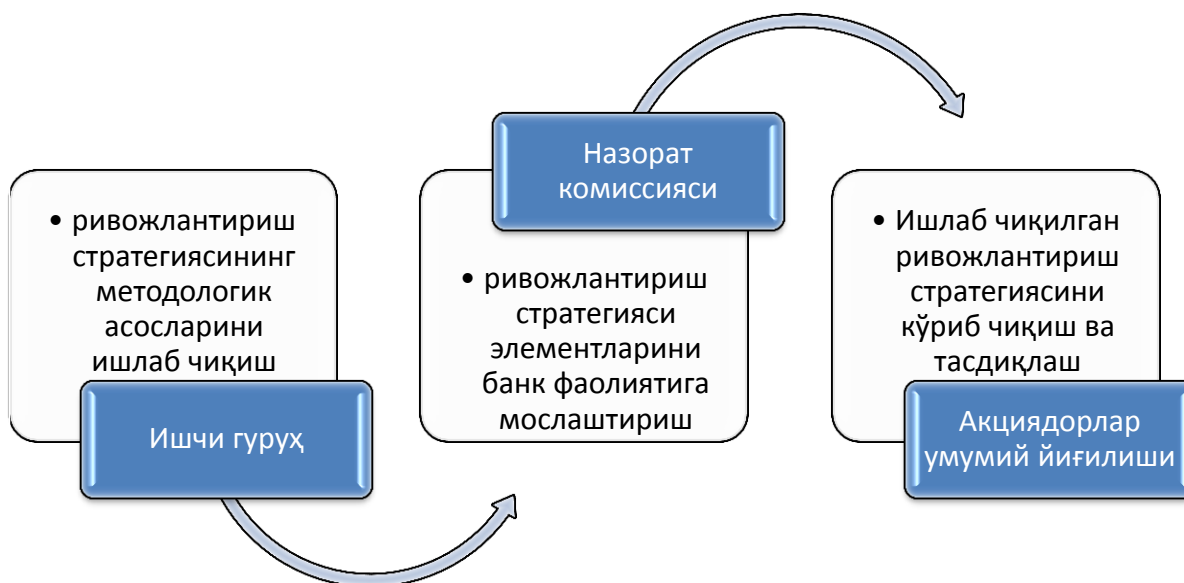
**Иккинчи босқич.** Банк стратегияси ва унинг элементларини тасдиқлаш. Юқорида кўрсатиб ўтилган ҳужжатлар мажмуаси ишчи гуруҳ томонидан ишлаб

чиқилади. Мажмуа назорат комиссияси томонидан кўриб чиқилгандан сўнг, тасдиқлаш учун банк акциядорлари умумий йиғилишига тақдим этилади.

Биринчи ва иккинчи босқичда амалга ошириладиган ишлар юридик кучга эга бўлиши учун банк уставига тегишли ўзгартиришлар киритишни тақозо этади (хусусан, банк Кенгаши ва Бошқаруви ваколатлари доираси “стратегияни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш учун банк акциядорлари умумий йиғилишига тақдим этиш” билан кенгайтирилиши мақсадга мувофиқ).

Иккинчи босқичда назарда тутилган тадбирлар 1 ой муддатда амалга оширилиши зарур.

**Учинчи босқич.** Банк стратегияси ва унинг элементларини ижро учун қабул қилиш ва тегишли таркибий бўлимлар эътиборига етказиш.



## 2-расм. Банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш тартиби<sup>5</sup>

Ривожлантириш стратегияси элементларини банк фаолиятининг алоҳида хусусиятларига мослаштириш жараёни банк стратегиясини ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва назорат қилиш тизимини такомиллаштириш имкониятини кенгайтиради. Шу билан бир қаторда, тижорат банкларининг тегишли департаментлари ходимларининг меҳнат сарфи даражасини пасайтириш имкониятини беради.

### Хулоса ва таклифлар

Фикримизча, мазкур мақолада таклиф этилган методологик ишланманинг банк амалиётига жорий этиш қўйидаги стратегик устуворликларни бериши мумкин:

биринчидан, банк стратегиясини ишлаб чиқиш жараёни расман қабул қилинган ва тегишли тартибда тасдиқланган ҳужжат шаклига келтирилади. Ва шу асосда келгусида умумбанк, шунингдек, ҳудудий бошқармалар ҳамда филиаллар даражасида стратегияни ишлаб чиқиш жараёнининг сифатини маълум даражада оширишга хизмат қилади;

иккинчидан, банк стратегиясини ишлаб чиқиш механизмнинг аниқ таркибий тузилмага ва мантиқий кетма-кетликка эга бўлган тизим сифатида ифодаланиши,

<sup>5</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.



мазкур жараёни автоматлаштириш имкониятини кенгайтиради. Бу билан келгусида стратегияни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва назорат қилиш жараёнларини бошқариш ҳамда тезкор мониторингдан ўтказиш имкониятини кенгайтирган ҳолда мазкур йўналишлардаги операцион харажатларни сезиларли тарзда камайишига эришилади;

учинчидан, банк стратегиясини ишлаб чиқиш тизими банк фаолиятининг алоҳида йўналишлари бўйича функционал стратегиялар ва сиёсатлар ўртасидаги узвий боғлиқлик даражасини оширишга хизмат қилади. Бу эса, ўз навбатида умумбанк ва алоҳида таркибий бўлинмалар фаолиятини банк стратегияси доирасида баҳолаш имкониятини кенгайтиради.

### **Фойдаланилган адабиётлар**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947 сонли Фармонининг 8 иловаси 121 банди

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 12 сентябрдаги “Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чоратадбирлари тўғрисида”ги ПҚ – 3270 сонли Қарорида

3. Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг “Тижорат банклари капиталининг монандлигига қўйиладиган талаблар тўғрисидаги низомга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида” Қарори (Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2018 йил 25 апрелда рўйхатдан ўтказилган, рўйхат рақами 2693-3).

4. Анисимова З.М. Развитие стратегического банковского менеджмента. дис...канд. экон. наук: 08.00.10. - М, 2014

5. Harvard Business Review (HBR). Сборник «Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год»

6. Никонец О.Е., Новикова А.А., Хохлова И.В. Стратегия коммерческого банка как концептуальная основа его деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 226–230.

7. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010.

8. Свиридов О.Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях кризиса финансовой глобализации. Автореферат дис....д-ра эконом. наук. - Ростов-на-Дону. 2009.

### **Электрон ресурс манбалари**

1. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) – Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг расмий сайти.

2. <http://www.stat.uz> – Ўзбекистон Республикаси Статистика қўмитасининг расмий сайти

3. <https://www.ey.com/bankinginnovation> – “Эрнс ва Янг” халқаро аудиторлик компаниясининг расмий сайти

4. [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) – “Делойт ва Туш” халқаро аудиторлик компаниясининг расмий сайти

5. [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) – HSBC Holdings plc. банк холдинги расмий сайти

6. [www.goldmansachs.com](http://www.goldmansachs.com) – The Goldman Sachs Group, Inc. банки расмий сайти