

З.Я. Рахманов,
катта илмий-ходим изланувчи, ТДИУ

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИДА СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ ТИЗИМЛИ ХУСУСИЯТЛАРИ

Сўнгги йиллар давомида ривожланган ва ривожланиб бораётган мамлакатларда, шунингдек, халқаро ташкилотлар ва трансмиллий корпорациялар фаолиятида стратегик режалаштириш тизимини шакллантириш масалаларига эътибор кучайиб бормоқда.

Айни пайтда, ижтимоий, иқтисодий, технологик ва халқаро муносабатлар таъсири доирасида қабул қилинаётган қарорларнинг узоқ муддатли ва стратегик аҳамият касб қилиши тижорат банкларида стратегик режалаштириш тизимининг элементлари мажмуасини яратиш заруратини юзага келтирди. Фикримизча, стратегик режалаштириш тизимининг таркибий элементлари ва уларнинг иқтисодий моҳияти қуйидагилардан иборат:

1. Стратегик режалаштириш миссияси. Тижорат банклари стратегик режалаштириш тизимининг бош мақсади ёки унинг миссияси бўлиб, бу реал шароит ва чекловларни ҳисобга олувчи истиқболга йўналтирилган оптимал йўналишни таъминловчи ижтимоий-иқтисодий, инновацион-технологик, шунингдек, банк фаолият олиб бораётган минтақадаги экологик ва ҳудудий ривожланишнинг стратегик устуворликлар тизимини танлаш ҳамда узоқ муддатли даврда мазкур йўналиш бўйича ҳаракатланиш воситалари, йўллари ва ресурслар жамланмасини аниқлаш ҳисобланади. Мазкур тушунча доирасида қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиш лозим:

- ўзаро боғлиқ устувор мақсадлар тизими (яъни улар бир-бирига қарама-қарши бўлган тахминий йўналишлар жамланмаси эмас);
- реал ёндашув (яъни барча турдаги ички ва ташқи омиллар ҳамда чекловларни тизимли тарзда ҳисобга олиш);
- ҳаракат йўналишининг оптималлиги (яъни режалаштирилаётган истиқболни реаллик деб ҳисоблаш мумкин эмас);
- устуворлик тизимини амалга оширишнинг баланслаштирилиши ва бунга мос ҳолда меҳнат, интеллектуал, табиий, моддий ва молиявий ресурслар билан таъминлаш (бунда стратегик аҳамият касб қилувчи соҳалардан ташқари, иқтисодиётнинг нормал эволюцион ривожланиши юз бераётган йўналишлари мавжудлиги эътибордан соқит қилинмаслиги шарт).

2. Стратегик режалаштиришнинг вақт горизонти. Стратегик режада ҳисобга олинган истиқбол тижорат банкни ривожлантириш моделлари, унинг техникаси ва технологик воситалари, шунингдек, макроиқтисодий ҳолат ва ҳудудий жойлашув динамикасини ижобий тарафга ўзгартириш билан боғлиқ бўлган йирик муаммоларни ҳал этлиш масалаларини ўзида акс эттириши зарур. Мазкур нуқтаи назардан қаралганда энг оптимал вариант камида 5 – 10 йилга мўлжалланган стратегик режа ҳисобланади.

Шуни қайд қилиш зарурки, узоқ муддатли мақсадларга эришиш ўз хусусиятларига эга бўлган қисқа муддатли босқичларни аниқлашни тақозо қилади. Демак, стратегик режалаштириш икки босқичли (яъни, узоқ ва қисқа

муддатли) хусусиятга эга бўлиши керак. Айни пайтда, стратегик режалаштириш худди ҳаётнинг ўзидек тўхтовсиз ва тўлқинсимон хусусиятга эга.

3. Стратегик режалаштириш объекти. Одатда, тижорат банки стратегик режасининг объекти сифатида макроиқтисодий ривожланиш доирасида банк фаолияти самарадорлигини ошириш масалалари олинади ва унинг асосий параметрлари (ЯИМ нинг ўсиш суръатлари, инвестициялар, кредитлар ҳажми, даромадлар ва харажатлар ва бошқа кўрсаткичлар) орқали ифодаланади. Стратегик режада жамият тузилмасидаги барча элементларнинг ўзаро алоқадорлиги ва ўзаро хатти-ҳаракати ҳисобга олиниши мақсадга мувофиқ.

Иқтисодий ривожланиш динамикаси биринчи навбатда дастлабки омиллар ва чекловларга боғлиқ:

- демографик (аҳоли сони ва тузилмаси, унинг саломатлиги ва таълим даражаси, ишсизлик ва миграциядаги ўзгаришлар);

- табиий-экологик (ривожланишни табиий ресурсларнинг асосий турлари билан таъминлаш, табиий муҳитнинг ифлосланиши ва бошқа экологик чекловлар).

Банк фаолиятининг ривожланиш йўналишлари технологиялар ва ресурсларнинг инновацион янгиланиши, модернизациялаш жараёнидаги устуворликлари билан аниқланади. Стратегик режалаштириш объекти сифатида чиқувчи банк фаолияти ҳамда у хизмат кўрсатувчи иқтисодиёт кўп омилли эканлиги эътибордан четда қолмаслиги зарур.

Мазкур объектни фақат банк даромадлари ва харажатлари ҳажмининг ўзгариши, хизматлар рентабеллиги кўрсаткичлари орқали ифодалаш мумкин эмас. Бундан ташқари нархлар ва инфляция даражаси ҳамда уларнинг нисбати, аҳоли даромадлари динамикаси ва мавжуд диспропорциялар, шунингдек, молия-кредит механизми фаолияти, ташқи иқтисодий алоқалар ва бошқа кўплаб умумлаштирувчи кўрсаткичлар ҳисобга олиниши керак. Бир пайтнинг ўзида тижорат банклари фаолиятининг ривожланиш динамикасига давлат сиёсати ва маънавият (фан, таълим, маданият, этика ва идеология) омилларининг таъсири эътиборга олиниши зарур.

Демак, тижорат банкининг стратегик режаси жамиятнинг бутун тузилмасини (яъни, демографик ва табиий-экологик, техник ва иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий-маданий омиллар) қамраб олади. Аммо банкнинг мазкур омилларнинг ҳар бир гуруҳига таъсир ўтказиш даражаси ва шакллари турлича. Уларнинг баъзилари тижорат банкининг бевосита таъсири объекти ҳисобланса, бошқаларига фақат билвосита (хусусан, демографик, ижтимоий-маданий омиллар) таъсир ўтказиш мумкин.

4. Иқтисодий ривожланиш цикллари ва инқирозларни ҳисобга олиш. Стратегик режалаштиришнинг узоқ муддатли вақт горизонти иқтисодиётда юз бериши муқаррар бўлган тебранишларни ҳисобга олишни тақозо этади. Иқтисодиётнинг глобаллашуви ва очиклиги шароитида инқироз ҳолатлари кутилмаганда юз бериши ҳамда миллий иқтисодиёт учун салбий оқибатларни келтириб чиқариши мумкин. Бу ҳолатда олдиндан инқирозга қарши фаолият усуллари ва воситалар жамланмасининг яратилиши, инқироз ҳолати яққол

намоён бўлган пайтда уларни ҳаракатга келтириш муҳим аҳамият касб қилади. Мазкур ҳолатда ўрта ва узоқ муддатли стратегик режаларнинг кўрсаткичлари ва баланслари тезкорлик билан кам харажатлар эвазига ўзгартирилиши мумкин.

5. Стратегик режаларнинг индикатив хусусияти. Юқорида келтирилган омиллар, шунингдек, бозор иқтисодиётининг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда стратегик режадаги умумлаштирилган индикаторларга ортиқча деректив хусусият берилмаслиги зарур. Индикаторлар тижорат банки ва унинг таркибий тузилмалари учун мўлжал вазифасини бажариши керак. Бир пайтнинг ўзида стратегик режанинг умумлаштирилган кўрсаткичлари мажбурий хусусиятга эга бўлиши мақсадга мувофиқ. Улар банкнинг олий раҳбарияти томонидан тасдиқланиши ва бажарилиши юзасидан ҳисобот тизими шакллантирилиши зарур.

6. Баланслаштириш усули. Стратегик режалар амалий жиҳатдан бажарилиши учун улар истиқболий (прогноз) баланслар тизимига таяниши лозим. Баланслар ресурсларнинг асосий турларини тақсимлаш ва ишлатилиши бўйича тузилади. Стратегик режалаштиришнинг ҳар бир босқичи баланс ҳисоб-китоблари билан асосланади ва текшириб борилади. Стратегик режалаштириш тизими модели кутилмаган ўзгаришлар, уларни юзага келиш омиллари ва кутилаётган оқибатларни ҳисоб-китоб қилиш, шунингдек, стратегик режа индикаторлари ва балансларини қайта кўриб чиқиш имкониятини ўзида акс эттириши лозим бўлади.

7. Стратегик режаларнинг кўп даражали хусусияти. Исталган ижтимоий-иқтисодий тизим кўп ўлчовли ва кўп даражали ҳисобланади. У кўплаб хусусиятларга кўра гуруҳланади. Халқ хўжалиги комплекслари ва тармоқлар, ҳудудлар, мулкчилик шакллари бўйича, шунингдек, улар хорижий мамлакатлар ва глобал бозорлар билан кенг қамровли ва тезкор ривожланиб боровчи алоқаларга эга. Шунинг учун тижорат банкнинг стратегик режасида хизмат кўрсатилаётган турли субъектлар ва иерархик даражалар ўртасида келишув механизмини шакллантириш зарур.

Манфаатлар мувофиқлиги ҳам стратегик режаларни тайёрлаш ҳам уни амалга ошириш жараёнида таъминланиши шарт. Бундан ташқари стратегик режани ишлаб чиқишда шаффофлик тамойилидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

8. Стратегик режалаштиришда профессионализм. Стратегик режалаштиришнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда мазкур жараён билан олий даражадаги мутахассислар шуғулланиши зарур деган хулоса қилинади.

9. Стратегик режалаштиришнинг меъёрий базаси. Тижорат банкнинг стратегик-инновацион функцияси муҳим ва жуда мураккаб ҳисобланади, у меъёрий ҳужжатлар билан мустаҳкамланиши зарур. Мазкур ҳужжатлар стратегик режалаштириш тизимининг мақсади, тузилмаси, шакллантириш тартиби, амалга оширишни назорат қилиш тизимини аниқлаб бериши зарур.



1-Расм. Стратегик режалаштириш тизимининг элементлари

Шуни алоҳида қайд этиш зарурки, исталган банкнинг келажаги утмишдаги фаолият натижасига эмас, балки кўпроқ бугунги ва эртанги кун ўртасида қандай фаолият олиб бораётганлигига боғлиқ. Демак, стратегик режалаштириш исталаётган келажакни лойиҳалаштириш ва унга эришиш воситаларини аниқлашдан иборат бўлиши зарур.

Айни пайтда стратегик режалаштириш жараёни шакллантириши мумкин бўлган муҳим жиҳатлардан бири унда иштирок этувчилар банкка ўз ғоялари ва кадриятларини олиб кириши мумкин бўлади. Бу билан ўзининг меҳнат фаолияти сифатининг яхшиланишига ҳисса қўшади. Режалаштириш жараёни банк ва унинг таркибий қисмларининг ривожланишини қўллаб-қувватлайди.

Юқорида қайд этилган мулоҳазалар асосида стратегик режалаштириш жараёнини яхлит тизим сифатида ифодалаш мумкин бўлади.

Демак, мазкур жараённи амалга ошириш босқичларини тизимли ёндашув асосида таснифлаш ва унда стратегик режалаштиришнинг таркибий элементларини ҳар бир босқичда қўллаш имкониятларини кўриб чиқиш зарур. Илмий манбалар таҳлили стратегик режалаштиришга тизимли ёндашувнинг қуйидаги жадвалда келтирилган концептуал йўналишлари мавжудлигини кўрсатади:

Стратегик режалаштиришда қўлланиладиган усуллар ва инструментлар

С.Оптнер томонидан таклиф қилинган усул ¹	С.Янг томонидан таклиф қилинган усул ²	Н.Федоренко томонидан таклиф қилинган усул ³	С.Никаноров томонидан таклиф қилинган усул ⁴	Ю.Черняк томонидан таклиф қилинган усул ⁵
1.	2.	3.	4.	5.
1. Симптомларни идентификациялаш	1.Ташкилот мақсадини аниқлаш	1. Муаммони ифодалаш	1. Муаммони аниқлаш	1. Муаммони таҳлил қилиш
2. Муаммонинг долзарблиги аниқлаш	2. Муаммони аниқлаш	2. Мақсадларни аниқлаш	2. Муаммонинг долзарблигини баҳолаш	2. Тизимни аниқлаш
3. Мақсадларни аниқлаш	3.Диагноз	3. Маълумот йиғиш	3. Муаммо чекловларини таҳлил қилиш	3. Тизим тузилмасини таҳлил қилиш
4. Тизим тузилмаси ва ундаги камчиликларни аниқлаш	4. Ечимни излаш	4. Муқобил вариантларнинг максимал миқдорини шакллантириш	4. Мезонларни аниқлаш	4. Тизимнинг умумий мақсади ва мезонларни шакллантириш
5. Имкониятларни аниқлаш	5. Муқобил вариантларни баҳолаш ва танлаш	5. Муқобил вариантлар танлови	5. Мавжуд тизимни таҳлил қилиш	5. Мақсадни декомпозициялаш, ресурсларга бўлган талабни аниқлаш, мақсадлар композицияси
6. Муқобил вариантларни топиш	6. Қарорларни мувофиқлаштириш	6. Дастур ёки сценарий кўринишида моделни шакллантириш	6. Имкониятлар (альтернативаларни) излаш	6. Ресурсларни аниқлаш, мақсадлар композицияси
7. Муқобил вариантларни баҳолаш	7. Қарорни тасдиқлаш	7. Харажатларни баҳолаш	7. Муқобил вариантни танлаш	7. Келгуси шароитни прогнослаш ва таҳлил қилиш
8. Қарорни ишлаб чиқиш	8. Жорий қилишга тайёргарлик кўриш	8. Қарорнинг сезувчанлигини синовдан ўтказиш (параметрик тадқиқот)	8. Тан олишни таъминлаш	8. Мақсадлар ва воситаларни баҳолаш
9. Қарорни тан олиш	9. Қарорни жорий қилинишини бошқариш		9. Қарорни қабул қилиш	9. Вариантларни танлаш
10. Қарорни жорий қилиш жараёнини ишга тушириш	10. Самарадорликни текшириш		10. Қарорни амалга ошириш	10. Мавжуд тизим диагнози
11. Қарорни амалга ошириш жараёнини бошқариш			11. Қарор натижаларини аниқлаш	11. Ривожланишнинг комплекс дастурини яратиш
12. Амалга ошириш ва унинг оқибатларини баҳолаш				12. Мақсадга эришиш учун ташкилотни лойihalаштириш

¹Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: Сов. радио, 1969

²Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., «Советское радио», 1972.

³Комплексное народнохозяйственное планирование / Под ред. Н.П. Федоренко. М.: Экономика, 1974

⁴«Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США» номли С. Оптнер китобига кириш мақоласи, «Конструирование организаций — состояние, значение, проблемы» номли С. Янг китобига кириш мақоласи.

⁵Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика, 1975.

Келтирилган жадвал маълумотларини умумлаштирган ҳолда, тижорат банклари фаолиятида стратегик режалаштириш жараёнини амалга ошириш босқичлари ҳамда уларда бажарилиши зарур бўлган тадбирларнинг қуйидаги кетма-кетлиги таклиф қилинади:

1. Муаммони аниқлаш. Тўғри жавобларнинг топилиши саволларнинг тўғри қўйилишига боғлиқ. Мазкур аксиома асосида стратегик режалаштиришга тизимли ёндашувнинг бош мақсадини: “Муаммони аниқлаш ва уни декомпозициялаш орқали саволларни тўғри қўйиш” - тариқасида ифодалаш мумкин. Тизимли ёндашувда муаммолар фақат объектив омиллар асосида аниқланмайди, шунингдек, режалаштириш жараёнида иштирок этувчиларнинг дунёқараши ва манфаатларига мос тарзда бир муаммо турлича талқин қилиниши мумкинлиги назарда тутилади. Муаммоларни моҳиятан икки гуруҳга ажратиш мумкин: а) ташқи муҳит чекловлари; б) ички омиллар.

2. Тизим чегараларини аниқлаб олиш. Бу чегаралар нисбий хусусиятга эга. Масалан, “Банк” тизими чегаралари, бир ҳолатда персоналнинг штат бирликлари билан иккинчи ҳолда эса ходимлар ва банкнинг барча акциядорлари, учинчи ҳолатда бу чегара вақтинчалик жалб қилинган мутахассислар, экспертлар ва бошқалар ҳисобига кенгайтирилиши мумкин. Кейинчалик бу чегаралар банкнинг барча банк мижозлари, кредиторлари ва у билан (қандайдир) алоқадор бўлган исталган субъектлар ҳисобига янада кенгайтирилиши мумкин.

3. Мақсадларни лойиҳалаштириш ва декомпозициялаш. Мазкур йўналишдаги хатти-ҳаракатлар қуйидаги уч натижани шакллантириш имкониятини беради:

- вазифалар – режалаштириш даври давомида олиниши мўлжалланаётган натижалар;

- мақсадлар – режалаштириш даврида олиниши мумкин бўлмаган, аммо ушбу даврда яқинлашиш кутилаётган натижалар;

- идеал – етишиш мумкин бўлмаган, аммо яқинлашиш имконияти бўлган натижалар.

Демак, вазифаларни банк мақсадига эришиш воситалари, ўз навбатида мақсадни идеалга яқинлашиш воситаси сифатида таснифлаш мумкин.

4. Муқобил реакцияларни аниқлаш ва баҳолаш. Муаммони аниқ ифодалаш ва декомпозициялаш, биринчидан, турли моделлар ёки сабаб-оқибат занжирини шакллантириш йўли билан муқобил реакцияларнинг харажатлари ва самарадорлигини аниқлашга, иккинчидан, муқобил реакциянинг макро ва микротизим ҳолатига таъсирини ўрганиш имкониятини беради.

5. Стратегик қарорни (режани) ишлаб чиқиш. Режалаштириш жараёнида тизимли ёндашувдан фойдаланишда қуйидаги жиҳатлар эътиборга олинади:

а) режалаштириш жараёни очиқ тизим бўлиб, барча тизимларга, хусусан, атроф-муҳитга таъсир ўтказади;

б) тизим кадриятлари ва муҳит ўртасидаги мувофиқликни таъминлаш учун уларни модернизациялаш-режалаштиришнинг бош мақсади ҳисобланади;

в) режалаштиришда тизимга киритилаётган ўзгаришлар жараёнини ташкил этиш усули қўлланилади;

г) режалаштириш жараёнида тизим мақсади жамият кадриятлари ва устуворликларидан келиб чиққан ҳолда ўрнатилади; д) тизим келажаги жамият олдидаги масъулият ва унинг манфаати орқали аниқланади;

д) режалаштиришда меъёрлар жамият ва ташкилот манфаатлари ўртасидаги оптимал нисбатни таъминлаб бериши зарур.

Шундай қилиб, стратегик режалаштириш жараёнига тизимли ёндашув режани яхлит тизим сифатида кўриб чиқилишини тақозо қилади. Демак, режалаштириш очик тизим бўлиб, ўз ички муҳити ҳамда бошқа тизимларга бевосита таъсир ўтказади ва ўз навбатида уларнинг таъсирини ўзида акс эттиради.

Хулоса қилиб айтганда, тижорат банки стратегик режасини шакллантириш услубиётини такомиллаштириш ва унда тизимли тарзда ифодаланган мақсадларга эришиш ҳамда белгиланган вазифаларнинг бажарилиши мамлакатимиз банк тизимини мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга, шунингдек, макроиктисодий барқарорликни таъминлашга хизмат қилади.