

З.Я. Рахманов,
мустақил тадқиқотчи, ТДИУ

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ

В данной статье раскрывается сущность стратегического менеджмента в коммерческих банках на основе изучения концептуальных подходов и научной литературы. Кроме того, в статье исследованы отдельные аспекты банковской стратегии и стратегического планирования, которые являются основными элементами системы стратегического менеджмента.

This article reveals the essence of strategic management in commercial banks based on the study of conceptual approaches and scientific literature. In addition, the article explores certain aspects of banking strategy and strategic planning, which are the main elements of strategic management system.

Калитли сўзлар: стратегик менеменжмент, банк стратегик менежменти, банк стратегияси, стратегик режсалаштириш.

Тижорат банкларида стратегик менежмент тизимининг концептуал асосларини тадқиқ этиш, авваламбор, стратегик менежментнинг моҳияти, унинг таркибий элементлари ва ўзига хос бўлган хусусиятларни аниқлаб олишни тақозо қилади.

Стратегик менежмент тизимини шакллантириш, унинг хусусиятларига бағишланган кўплаб илмий манбалар мавжудлигига қарамай, стратегик менежмент ва унинг методологияси юзасидан ягона тўхтама келинмаган. Бунинг натижасида стратегик менежмент атамаси турлича талқин қилинади, бу эса, ўз навбатида ҳам назарий, ҳам методологик жиҳатдан кўплаб англашилмовчиликларни келтириб чиқаради.

Хусусан, стратегик менежмент фанининг асосчиларидан бири бўлган И. Ансофф стратегик бошқарувнинг моҳиятини: “ташкilot мақсадлари ва вазифаларининг қўйилиши, ўз мақсадларига эришиш имкониятини берувчи ва ички имкониятларга мос ҳолда ташқи талабларга сезувчанликни таъминловчи ташкilot ва ташқи муҳит ўртасидаги бир қатор муносабатларни қўллаб-қуватлаш билан боғлиқ стратегик бошқарув бўйича фаолият”[1] сифатида аниқлаб берган. Фикримизча, мазкур талқинни асос сифатида олиниши ташкilot миссияси, яъни у нима учун ва қандай мақсадда ташкilot этилганлиги, шунингдек, ташқи муҳит талаблари ҳамма вақт ҳам ички имкониятларга мос келмаслиги ва бундай ҳолатда давлат ёки унинг маълум таркибий тузилмаси ўз ихтиёрида мавжуд бўлган маблағларни ташкilot фаолиятининг стратегик йўналишларини молиялаштиришга йўналтириши мумкинлиги эътибордан четда қолади. Бундан ташқари, кўплаб ривожланган мамлакатларда халқ хўжалигининг стратегик йўналишлари бевосита давлатнинг молиявий ёрдами асосидагина ривожланиши мумкин. Шу билан бир қаторда, исталган фаолиятнинг узоқ муддатли ривожланиши инсон омилига боғлиқ.

Стратегик менежмент бўйича энг кўп ҳавола қилинадиган илмий манбалардан бири сифатида рус олими О.С. Виханскийнинг “Стратегик бошқарув” номли китобини келтириш мумкин. Мазкур манбада стратегик бошқарув: “ташкilot асосини ташкил қилувчи инсон потенциалига таянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабларига йўналтирувчи, ташкilotдаги ўзгаришларга сезувчан ва унга мос тарзда ўзгаришларни амалга оширувчи, ташқи муҳит талабларига жавоб бера оладиган ва рақобат афзалликларига эришиш имкониятини берувчи ... ташкilotни бошқариш усули”[2] тариқасида таснифланади. Фикримизча, стратегик менежментга бундай тарзда ёндашиш юқорида қайд этилган мулоҳазаларга қўшимча тарзда икки муҳим масалани юзага келтиради:

1. Исталган ташкilot фақат истеъмолчиларнинг талабини эмас, шунингдек, давлат ва жамият томонидан бевосита ташкilot фаолияти билан боғлиқ бўлмаган талабларни (хусусан, атроф-муҳитни химоялаш, давлатнинг мақсадли дастурларини амалга оширишда иштирок этиши) бажариши лозим. Демак, ташкilot стратегик менежменти тизимида уларнинг ҳисобга олинмаслиги ташкilotнинг нафақат ривожланиши, балки мавжудлигини ҳам шубҳа остига кўяди.

2. Стратегик менежментнинг бош элементларидан бири стратегик режалаштириш ҳисобланади. Унда ташқи ва ички муҳитда юз бераётган барча жараёнларни ҳисобга олиши деярли мумкин эмас. Бир пайтнинг ўзида ўзгаришлар табиатини тўғри тушуниш ва келажак проекциясини шакллантириш ниҳоятда оғир вазифа. Бундай ҳолатда қайси даврга тегишли маълумотларни асос сифатида олиш зарур? Жорий фаолият натижаларими, тарихий экстрополяция таҳлили кўрсаткичлариними ёки ташкilotнинг келажакда қандай бўлиши тўғрисидаги идеал лойиҳаданми?

Мазкур масалаларнинг кўриб чиқилмаслиги ташкilot стратегиясини оддий “тилаклар рўйхати”га айлантириб кўяди.

Таъкидлаш жоизки, стратегик менежмент тизими ва унинг элементлари юзасидан концептуал асосларнинг шакллантирилиши масалаларини кўриб чиқишда кўплаб эътиборга молик жиҳатларнинг назардан четда қолдириш ҳолатларини бошқа олимларнинг илмий ишларида ҳам кузатиш мумкин. А.А. Томпсон кичик ва А.Ж. Стрикленднинг “Стратегик менежмент” номли ишда таъкидланишича, “Стратегияни амалга ошириш бу хатти-ҳаракатларга йўналтирилган ўз таркибига ташкиллаштириш, молиявий режалаштириш, сиёсатни олиб бориш, мотивацияларни ва бошқарув усулларини яратишни олувчи амалий маъмурий иш, яъни қўйилган мақсадларга эришиш имкониятини берувчи барча нарсалардир”[3]. Фикримизча, бундай қатъий эътирофга қўшилиш мумкин эмас. Стратегик менежментда амалий, маъмурий иш сўзининг қўлланилиши стратегик менежментнинг бош тамойиллардан бири, яъни бошқарувда демократик усуллардан фойдаланиш зарурати, шунингдек, стратегия раҳбарларнинг ривожланиш юзасидан яқка ўзи қабул қилган қарори эмас, балки ташкilot жамоаси, давлат ва жамият манфаатларини таъминлаш механизми ҳисобланади. Бу эса, исталган ташкilot стратегик менежменти тизимининг бош мақсади бўлиши зарурлигини исбот талаб қилмас аксиома

ҳисобланади.

Шубҳасиз, стратегик менежмент фани – умумий бошқарув назарияси ва методологияси эволюциясининг энг муҳим натижаларидан бири ҳисобланади ҳамда унинг негизида бош ва функционал стратегияларни ишлаб чиқиш жараёни туради. Стратегик менежмент методологиясидан фойдаланиш асосида фаолиятнинг самарадорлигини таъминлаш зарурати жаҳон банклари томонидан эътироф этилди ва ундан фойдаланиш йўлга қўйилди.

Мазкур йўналишда методологик базани тайёрлаш, шунингдек, тегишли концепцияларни шакллантириш ва уларни банкларнинг амалий фаолиятига жорий этиш сўнгги йилларда эътиборга молик илмий йўналишлардан бири бўлиб қолмоқда. Бевосита банк стратегик менежментига бағишланган илмий ишларнинг таҳлили мазкур соҳада ҳам кўплаб ёндашувлар мавжудлиги ва уларнинг моҳиятида ҳам бир-биридан жиддий фарқланишлар борлигини қайд этиш имкониятини беради.

Хусусан, Россия банк энциклопедиясида банк менежменти қуйидагича талқин қилинган: “Банк иши ва банк соҳасида банд бўлган персонални бошқаришнинг илмий тизими. Банк фаолиятида мақсадлар ва уларни амалга ошириш механизмини аниқлаб беради; банкни бошқариш сифатини, яъни доимий ўзгарувчан шароитда ташкилот самарадорлиги ва банкни бошқаришни таснифлайди. Банк менежменти – банкнинг ишончилиги, исталган ташқи ўзгаришлар пайтида унинг мустақамлигининг муҳим омили. Банк менежментининг моҳияти таркибан режалаштириш, таҳлил, тартибга солиш, назоратдан иборат”[4]. Қайд қилиш зарурки, банк менежменти функциялари рўйхати ушбу энциклопедияда келтирилган умумий менежмент тушунчасига мос келмайди. Жумладан, “менежментнинг таркиби: фирма мақсадлари ва вазифаларини аниқлаш; ушбу мақсадларга эришишнинг энг самарали усулларини аниқлаш; ходимларни ўқитиш ва тайёрлаш; бошқарув қарорларини амалиётга татбиқ этиш; олинган натижаларни таҳлил қилиш; илгари қабул қилинган қарорларни коррективкалаш ва уларни оптималлаштириш. Менежментнинг органик таснифномаси фирма маҳсулотига талабнинг микдорий жиҳатдан ўзгариши, рақобат курашининг кучайиши, ускуналарнинг қимматлашувида намоён бўладиган бозор муҳитининг ўзгаришига мослашиш вазифаларини доимий равишда ҳал қилиниши заруратидир”[5]. Шуниси хусусиятлики, миссия ва стратегик вазифаларни аниқлаш, ходимларни тайёрлаш ва мотивациялаш функциялари банк менежменти функциялари таркибига киритилмасдан қолган. Демак, банк ходимларининг мижозлар билан бевосита ёки билвосита алоқадорлиги, шунингдек, банк фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда банк менежменти тушунчасига маълум аниқликлар киритилиши зарур.

Д.И. Трактовенко томонидан тайёрланган “Банк соҳасида стратегик режалаштириш ва бошқариш” номли монографиясида тижорат банкида стратегик режалаштириш жараёни батафсил баён қилинган бўлиб, энг муҳими бу масала банк стратегик менежменти элементларини аниқлаш нуқтаи назаридан ўрганилган ва ушбу ишда стратегик режани амалга ошириш дастурини шакллантириш босқичи алоҳида қайд қилинган. ”Амалга ошириш –

режалар ва стратегияларни натижаларга трансформациялаш жараёнидир. Стратегик бошқаришнинг ушбу фазасида... банк ресурслари банк миссияси, мақсадлари ва вазифаларини бажаришга йўналтирилади”[6].

У. Гулд раҳбарлиги остида муаллифлар гуруҳи томонидан тайёрланган “Банк иши: стратегик бошқарув” номли илмий ишида стратегик режалаштириш ва стратегик бошқарув бир маъноли тушунча сифатида кўриб чиқилган. Уларнинг фикрича: “стратегик бошқариш ва режалаштириш – бу бозор шароити ва давлат томонидан тартибга солиш қоидаларининг ўзгариб туриши шароитида банк мақсадлари ва банкнинг ихтиёридаги ресурслар ўртасидаги мосликни сақлашга қаратилган бошқарув жараёнидир. Стратегик бошқариш ва ривожлантиришнинг мақсади - фаолиятнинг янги йўналишлари ва банк маҳсулотларини жорий қилиш ҳамда ривожлантиришни шундай олиб бориш керакки, бунда операциялар хажми ошиши, даромадлар кўпайиши ва акцияларнинг бозор қийматининг кўтарилиши таъминланиши зарур”[7].

Фикримизча, кўрсатиб ўтилган икки илмий ёндашув қуйидаги ҳолатлар таъсири остида тўлиқ қабул қилиниши мумкин эмас.

Биринчидан, стратегик режалаштириш стратегик менежментнинг таркибий элементи ҳисобланади. Демак, уларнинг ўртасида бирор тенгликнинг ўрнатилиши банклар амалий фаолиятида кўплаб муаммоларни келтириб чиқаради.

Иккинчидан, беқарор иқтисодий муҳит шароитида банкнинг асосий вазифаси фақат молиявий кўрсаткичларнинг ўсишини таъминлашдан иборат эмас. Бош ва функционал стратегияларни шакллантиришда улар аҳамиятга эга, аммо асосийси ҳисобланмайди. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 ноябрдаги “2011-2015 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида”ги ПҚ-1438 сонли Қарорида кўрсатиб ўтилган вазифаларни фикримизнинг далолати сифатида келтириш мумкин.

Учинчидан, банк маҳсулоти маркетинг стратегиясининг исталган йўналишда кенгайтирилиши, рақобатчилар фаолият олиб борувчи соҳага кириб боришни тақозо қилади ва қоида тариқасида уларнинг салбий реакциясига дуч келинади. Бу эса, банк учун қўшимча молиявий маблағлар сарфланиши ва вақт йўқотилишига олиб келади. Шу сабабли стратегиянинг танланишида барча ҳолатларда ҳам янги бозорларни эгаллаш ёки хизматлар ассортиментини кўпайтириш шарт эмас.

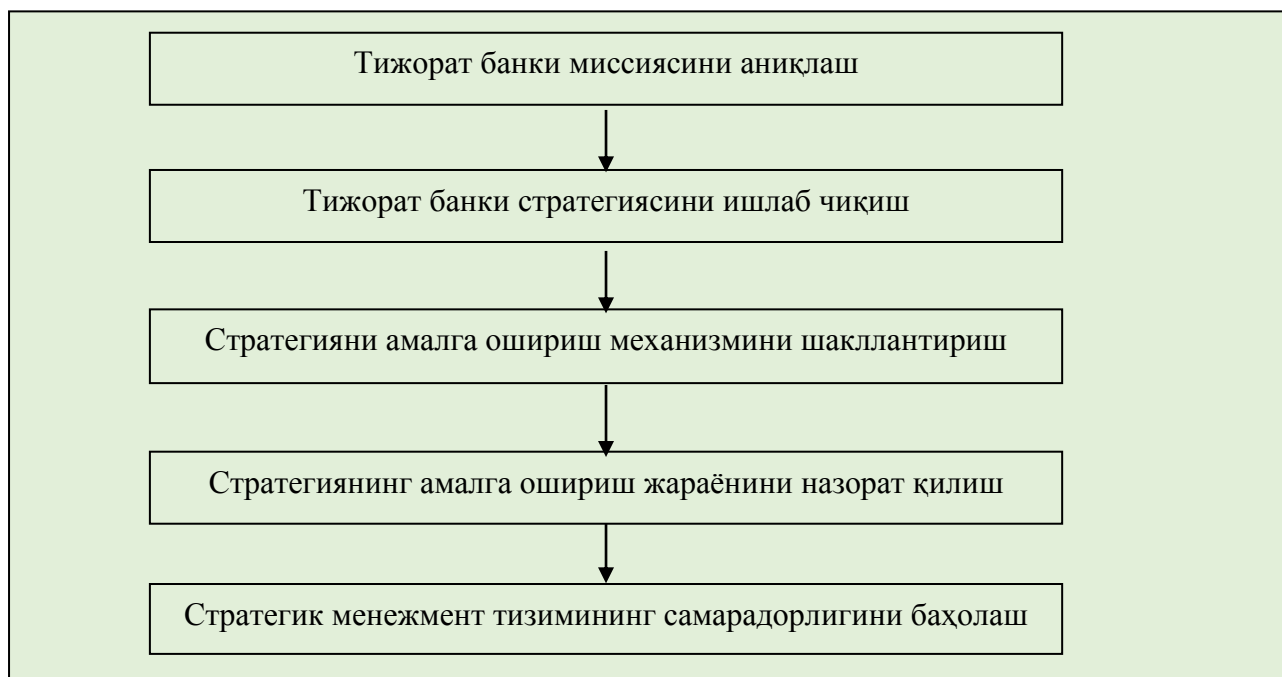
Бугунги кунда банк менежменти соҳасида яратилган фундаментал ишлардан бири П. Роузнинг “Банк менежменти” китобидир. Мазкур ишда банк стратегик менежменти деган тушунча қўлланилмаган, аммо мижоз билан муносабатлар доктринаси деган тушунча киритилган. Бу тушунчани П. Роуз банкни бошқариш стратегияси сифатида тушунишни таклиф қилади, унга кўра устувор йўналиш сифатида банкнинг сифат меъёрларига мос келувчи барча мижозларга кредит берилиши ва ундан реал даромад олиниши мўлжалланади[8]. Шунингдек, П. Роузнинг ишида функционал стратегиялар ҳисобланувчи янги банк хизматларини жорий қилиш, активлар ва пассивларни

бошқариш стратегиялари муаммолари кўриб чиқилган[9].

Албатта, мазкур иш банк фаолиятини мукамал тарзда билган олим томонидан яратилганлигига қарамасдан, бир қатор муаммолар эътибордан четда қолган. Улар жумласига ривожланишдаги номутаносиблик мавжудлигини киритиш мумкин. 2008 йилда бошланган ва бугунги кунда ҳам ўзининг салбий таъсирини ўтказиб турган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг замирида жаҳон банклари фаолияти жабҳалари ўртасидаги кескин номутаносиблик туради. Тезкор даромад олиш имкониятини берувчи молиявий операциялар ҳажмининг ошиб кетиши бошқа йўналишларга, биринчи навбатда иқтисодиётнинг реал секторини кредитлашга ажратилаётган ресурслар миқдорининг камайиб кетишига олиб келди.

Юқорида қайд этилган таҳлил ва мулоҳазаларга асосланган ҳолда банк стратегик менежментини: “банк миссияси асосида мутаносиб ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш, уни амалга ошириш механизмларини шакллантириш ва самарадорлигини баҳолаш юзасидан банк ҳужжатларида расмий ифодасини топган бошқарув қарорлари жамланмаси” сифатида ифодалаш мақсадга мувофиқдир.

Демак, банк стратегик менежменти тизимини шакллантириш босқичларини куйидаги расм орқали ифодалашимиз мумкин:



Расм. Банк стратегик менежментининг асосий элементлари
Манба:Муаллиф томонидан тайёрланган.

Шубҳасиз, тижорат банкларида стратегик менежмент тизимини шакллантириш пайтида ҳисобга олиниши зарур бўлган банк фаолиятининг алоҳида хусусиятлари мавжуд. Уларнинг жумласига, фикримизча, куйидагиларни киритишимиз мумкин:

- банк фаолияти бевосита мижозлар талабини қондиришга йўналтирилади, шунингдек, улар билан тегишли мулоқот ўрнатилишини тақозо қилади. Банк хизматларини йиғиб бориш мумкин эмас. Ҳатто Интернет-

банкингдан фойдаланиш ҳам банк мутахассиси ва мижознинг маълум шаклдаги мулоқотини назарда тутди;

- банк фаолиятидаги консерватизм: хизмат кўрсатиш техник воситаларининг ўзгариши банк операциялари моҳиятини ўзгартирмайди. Бу фақат банк мутахассисларидаги профессионал кўникмаларнинг муҳимлигини биринчи ўринга чиқаради. Банк хизматлари ассортиментида туб ўзгаришлар кам учрайди ва улар асосан хизмат кўрсатиш воситаларига алоқадор;

- анъанавий банк хизматларининг сақлаб қолиниши билан бир қаторда янги хизмат турларининг кенгайиши. Бу янги мутахассисларнинг жалб этиши ва техник базанинг доимий равишда янгилаб боришни тақозо қилади;

- кўрсатилаётган хизматларнинг комплекслилиги, бу эса мижозларга таклиф қилинаётган барча хизматларнинг юқори сифатини талаб қилади;

- банклар ўз зиммасига мижозлар, молиявий инструментлар ҳамда фаолият олиб боровчи барча молия бозорларида вужудга келадиган рискларни олиши;

- банкнинг обрў-эътибори ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини амалга оширишда жамият ва давлатга нисбатан банк миссиясининг катта аҳамият касб қилиши;

- глобал молия бозорларининг юқори даражадаги бекарорлиги, мижозлар хатти-ҳаракатларида таҳликанинг юқори даражалилиги, глобал молия бозорларида спекулятив стратегияларнинг мавжудлиги.

Мухтасар қилиб айтганда, республикамиз банк сектори олдидаги асосий вазифалардан келиб чиққан ҳолда банк стратегик менежменти моҳиятининг талқин қилиниши банк фаолиятининг стратегик самарадорлигини таъминлашда ўта муҳим аҳамият касб этади. Айни пайтда, банк фаолиятини ташкил қилиш, олиб бориш ва бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларини аниқлаш банк миссияси ва стратегиясини шакллантириш методологиясини ишлаб чиқишнинг зарурий шарти ҳисобланади. Шу билан бир қаторда банк стратегик менежменти тизимини шакллантириш хусусиятларини доимий равишда ўрганиш, амалий фаолиятга жорий қилинаётган стратегияларнинг муваффақиятли амалга оширилишини таъминлаб берувчи асосий омиллардан биридир.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. // Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989
2. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. – М.: Юрист, 2002 63 с.
3. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А. Дж., Ш. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000. 16 с.
4. Российская банковская энциклопедия. – М.: ЭТА, 1995. 56 с.
5. Российская банковская энциклопедия. – М.: ЭТА, 1995. 245 с.
6. Трактовенко Д.И. Стратегическое планирование и управление в банковской сфере. – СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996. 214 с.
7. Банковское дело: Стратегическое руководство. – М.: Изд-во АО “Консалт-банкир”, 1998. 12 с.

8. Роуз П. Банковский менеджмент. // Пер. с англ. – М.: Дело Лтд., 1995. 707 с.
9. Роуз П. Банковский менеджмент. // Пер. с англ. – М.: Дело Лтд., 1995. 15 гл.