



Суннатулла Кудратов

**Банк тизимида
корпоратив
бошқарувни
тақомиллаштириш**

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА
ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Суннатулла Қудратов

**БАНК ТИЗИМИДА
КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Тошкент
«Akademnashr»
2016

УЎК: 336.131
КБК: 65.290-2
Қ-73

Қ-73 Қудратов, Суннатулла

Банк тизимида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш / С.Қудратов. – Тошкент: Akademnashr, 2016. – 208 б.

ISBN 978-9943-995-16-1

УЎК: 336.131
КБК: 65.290-2

Ушбу монографияда тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари ва унинг концептуал асослари назарий-услубий жиҳатдан тадқиқ қилинган.

Унда республикада тижорат банкларида корпоратив бошқарув фаолиятининг амалдаги ҳолати таҳлил этилиб, акциядорлик капиталини бошқариш тартиби ва унинг методологияси, банк хизматлари самарадорлигини баҳолаш ва инновацион маркетинг хизматларини такомиллаштириш билан боғлиқ долзарб муаммолар ёритилган, уларни ҳал қилиш юзасидан илмий-амалий таклиф ва тавсиялар берилган.

Монография банк, молия-кредит тизими мутахассислари ва шу йўналишда илмий тадқиқот олиб бораётган изланувчиларга мўлжалланган.

Иқтисод фанлари доктори, профессор
Н.Х.Жумаев таҳрири остида

Тақризчилар:

М.И.Алимардонов, иқтисод фанлари доктори, профессор,
Т.Қоралиев, иқтисод фанлари номзоди, профессор

Монография Тошкент давлат иқтисодийёт университети илмий-мувофиқлаштириш кенгаши қарори билан нашрга тавсия этилган.

ISBN 978-9943-995-16-1

© Суннатулла Қудратов «Банк тизимида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш»
© «Akademnashr», 2016

КИРИШ

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини бартараф этиш ҳамда банк тизимининг барқарорлигини таъминлашга қаратилган чора-тадбирлар республикамиз банк тизимида амалга оширилаётган ислохотларнинг муҳим йўналиши ҳисобланади. Тижорат банклари тизимида кечаётган муҳим институционал ўзгариш сифатида корпоратив бошқарув тизимини шакллантиришни алоҳида таъкидлаш жоиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг: «...корпоратив бошқарув тизимидаги принцип ва ёндашувларни тубдан ўзгартириш, ишлаб чиқариш, ташқи иқтисодий ва инвестиция жараёнларига замонавий халқаро корпоратив менежмент стандартларини жорий этиш жиддий эътиборни талаб қилади»¹, – деб таъкидлаши ҳам мазкур масаланинг долзарблиги, банкларда корпоратив бошқарувни ташкил этиш жараёнида айрим муаммоларнинг мавжудлиги ва уларни ҳал қилишнинг илмий жиҳатдан асосланган йўлларини ишлаб чиқишнинг зарурати билан белгиланади.

Зарурий даражада ташкил этилган корпоратив бошқарув тижорат банкларида ўз маблағларини жойлаштирган хўжалик субъектлари ва аҳолининг, шунингдек, банклараро кредит бозоридаги контрагент

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг мамлакатимизни 2014 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш йуқлари ва 2015 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузасидан // Халқ сўзи. 18.01.2015.

банкларнинг, улушли ва қарзли қимматли қоғозлар бозорида фаолият юритувчи инвесторларнинг ишончини шакллантиришдаги асосий омилдир.

Тижорат банклари фаолияти билан боғлиқ рискларни ҳар томонлама баҳолаш банк тизимининг ишончлилиги ва барқарорлигини ошириш, банклар фаолияти шаффофлигини таъминлаш, банк фаолиятининг барча иштирокчи томонлари қонуний манфаатларини тўлиқ ҳимоя қилишда муҳим аҳамиятга эга.

Бозор иқтисодиётида тутган ўрни ва аҳамиятидан келиб чиқиб мутахассислар ва олимлар корпоратив бошқарув тушунчасига турли томондан ёндашадилар. Айрим ҳолларда корпоратив бошқарувни ташкил этишнинг турли моделларига эътибор қаратсалар, бошқа ҳолларда корпоратив бошқарувни фақатгина акциядорлик тузилмаларида мулк эгалари билан менежмент ўртасидаги манфаатлар аниқ белгилаб олинган муносабатлар билан боғлашди. Банкларнинг иқтисодиётда молиявий воситачи сифатидаги роли катталиги, самарасиз корпоратив бошқарув натижасида юзага келиши мумкин бўлган потенциал қийинчиликларга нисбатан банкларнинг юқори таъсирчанлиги, шунингдек, омонатчилар маблағларини ҳимоялашнинг зарурлиги инobatта олинса, банк ташкилотларида корпоратив бошқарув фавқулодда муҳимдир. Шу билан бирга, у банк назоратида мақсадли бошқарувни ташкил этишни талаб қилади. Шундай экан, банкларда корпоратив бошқарувни самарали ташкил этиш масаласига республикамиз банк тизимида олиб борилаётган иқтисодий ислохотларнинг бош мақсади сифатида эътибор қаратилмоқда. Хусусан, Юртбошимиз таъкидлаганидек: «Банк тизимидаги ислохотлар иқтисодиётимиз-

нинг барқарор ўсиш суръатларини таъминлашда энг муҳим омил бўлди».²

Банк тизими барқарорлиги кўп жиҳатдан корпоратив бошқарувнинг қай даражада самарали ташкил этилишига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг корпоратив бошқарув тизимидаги ислохотларни янада жадаллаштиришга йўналтирилган «Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ-4720-сон Фармони муҳим аҳамиятга эга бўлди. Жумладан, ушбу Фармонда:

– халқаро тажрибани чуқур таҳлил қилиш ва шу асосда замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш, ишлаб чиқариш, инвестиция, моддий-техник, молиявий ва меҳнат ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш;

– чет эл капитали иштирокида акциядорлик жамиятларини ташкил этиш, акциядорлик жамиятларига хорижий инвестицияларни кенг жалб қилиш учун қулай шароитлар яратиш;

– эски бўлинмалар ва лавозимларни тугатиш, замонавий халқаро стандартлар ва бозор иқтисодиёти талабларига мос янги бўлинма ҳамда лавозимларни жорий этишни инобатга олган ҳолда акциядорлик жамиятларини бошқариш тузилмасини тубдан қайта қуриш;

– корпоратив бошқарувнинг илғор услубларини жорий этиш бўйича тавсиялар, жумладан, узоқ муддатли

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг мамлакатимизни 2014 йилда иқтисодий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2015 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ваазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузасидан // Халқ сўзи. 18.01.2015.

истиқболда ривожланиш стратегияси ва вазифалари, ички назорат тизимлари ва ижро органининг акциядорлар ҳамда инвесторлар билан самарали ҳамкорлик механизмларини белгилашни янада такомиллаштириш каби аниқ вазифалар белгилаб берилган. Хуллас, тижорат банкларининг корпоратив бошқарув механизмида акционерлар билан банк бошқаруви ўртасидаги муносабатларни самарали ташкил этиш, бошқарув кенгаши фаолиятини ойдинлаштириш ва унинг акционерлар манфаатини ҳимоя қилиш механизминини янада рағбатлантириш, дивиденд сиёсати ва реинвестиция каби масалалар республикамиз олимлари томонидан алоҳида илмий тадқиқот объекти сифатида ўрганилмаган. Республикамизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотлар талабларига мос равишда шакллантириш каби қатор масалаларни ҳам илмий-услубий жиҳатдан, ҳам амалий жиҳатдан ўрганиш банкларда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш заруратини юзага келтиради.

Монографиянинг биринчи бобида тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг моҳияти, ўзига хос хусусиятлари, корпоратив бошқаруви концептуал жиҳатлари, механизми ва ички назорат тизими илмий тадқиқ этилган. Жумладан, корпоратив бошқарувда маблағларнинг манбалари нуқтаи назаридан, энг аввало, тижорат банклари бошқарувида турли хил тарзда таъсир этиш имкониятига эга бўлган манфаатдор томонлар (йирик акциядорлар, кичик улушта эга акциядорлар, йирик кредиторлар, кичик ҳажмли кредиторлар ва тартибга солувчи органлар) ва уларнинг мақсадлари ажратиб ўрганилган.

Монографиянинг иккинчи бобида тижорат банкларида акциядорлик капиталини бошқариш тартиби ва унинг методологияси, уларнинг корпоратив бошқа-

рувида банк хизматлари самарадорлигини баҳолаш ва инновацион маркетинг хизматлари ёритилган.

Монографиянинг учинчи бобида жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви шароитида тижорат банкларининг роли, тижорат банклари корпоратив бошқарувининг асосий моделлари ва уни ташкил этишнинг халқаро тажрибаси ҳамда хорижий мамлакатларда корпоратив бошқарувни қайта шакллантириш ёритилган.

Монографиянинг тўртинчи боби тижорат банклари корпоратив бошқарувининг молиявий рағбатлантириш механизми, молиявий рағбатлантириш моделлари самарадорлиги, уларни такомиллаштиришнинг истиқболли йўналишлари ёритилган.

I БОБ

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИНГ ЎЗИГА ХОСЛИГИ ВА УНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ

*Инсон нега камбағаллашади,
қиладиган ишлари режасизлиги учун.*

Р.Қудратов

1.1. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг моҳияти, ўзига хос хусусиятлари

Республикаимиз банк тизимида амалга оширилаётган ислохотларнинг муҳим натижаси йирик тижорат банкларининг корпоратив бошқарувга асосланган акциядорлик жамиятларига айлантирилиши бўлди. Корпоратив бошқарувнинг банклар ривожланишидаги муҳим ролини қуйидагиларда кўриш мумкин:

1. Молиялаштириш манбаларини олиш имкониятини кенгайтиради, бу эса, инвестиция, иқтисодий ўсиш, иш билан бандликни оширади.

2. Капитал қийматининг пасайиши ва банкнинг юқори баҳоланишига эришишга олиб келади, бу, ўз навбатида, инвестиция ва иқтисодий ўсишни таъминлайди.

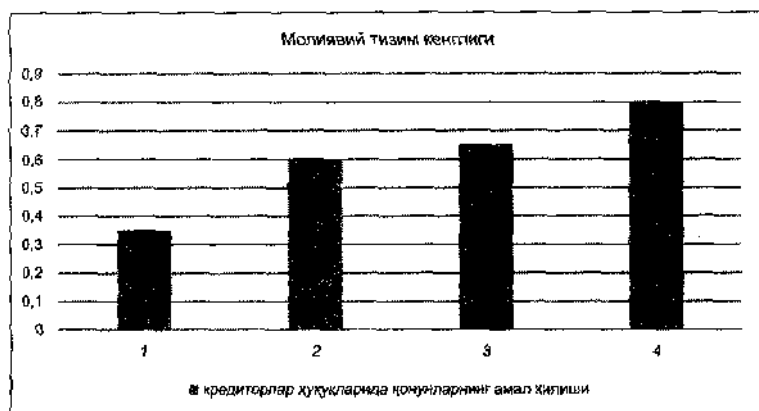
3. Операцион фаолиятнинг яхшиланишига таъсир этади, бу ресурсларнинг яхшироқ жойлашиши, самарали бошқарув, бойликнинг яратилишини кенгайтиради.

4. Давлат ва фирма даражасида паст риск, ўз навбатида, камроқ банкротлик, камроқ молиявий инқирозлар бўлишини таъминлайди;

5. Ҳиссадорлар билан яхшироқ муносабатларни

таъминлайди, умумий муҳитнинг яхшилланишига таъсир кўрсатади.

Банкларда корпоратив бошқарув муҳим аҳамиятга эга ва ушбу бошқарув банкнинг иқтисодий натижаларига таъсир этади. Банклар жамиятнинг жамғармаларини тўшлайди ва уларни жойлаштиради. Айниқса, ривожланаётган мамлакатларда банклар фирмалар учун жуда муҳим ташқи молиялаштириш манбаи ҳисобланади. Шунингдек, банклар молиявий бозорларга тўғридан-тўғри чиқиш имкони йўқ фирмаларнинг корпоратив бошқарув самарадорлигига таъсир этади. Ушбу ҳолат банклардан қарз оладиган фирмаларнинг корпоратив бошқарувида қатнашиши билан акс этади (1-расм).³



1-расм. Молиялаштириш манбаларига кириш: кредитор ҳуқуқларининг ҳимояси кредит бозори ривожланишига олиб келади.

Банкларнинг ўзлари ҳам корпорация ҳисобланади. Корпоратив бошқарув банкларни баҳолаш ва

³ Stijn Claessens. Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies. The Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam.

уларнинг капитали қийматини ҳисоблашга таъсир кўрсатади. Шунингдек, корпоратив бошқарув банклари фаолиятига, молиявий воситачилик харажатлари ва шу орқали ушбу банкдан қарз олувчи фирмалар капитал қийматига таъсир қилади. Корпоратив бошқарув банкларнинг рискларни бошқаришига ҳам ўз таъсирини кўрсатади.

Тижорат банклари, одатда, корпорацияларнинг бир тури ҳисобланса-да, улар қуйидаги ўзига хосликларга эга бўлади:

- банкларнинг фаолиятини баҳолаш ва рисклик даражасини баҳолаш қийин;
- банкларда турли-туман манфаатдорлар (кўпчилик депозиторлар ва акциядорлар)нинг мавжудлиги мониторинг юритишни рағбатлантирмайди;
- банклар юқори левереджга эга, кўпгина қисқа муддатли талаблар юқори рискли бўлиб, банкни осонгина банкрот қилиши мумкин;
- банклар юқори даражада тартибга солиш объекти ҳисобланади. Банкротлик жуда катта харажатларни келтириб чиқаради, тизимли жиҳатдан муҳимлиги учун тартибга солиш кенг қамровли бўлади ва банкларнинг айрим фаолияти чегараланади (маҳсулотлар ишлаб чиқариш, филиаллар очиш), қарзларни классификациялаш ва захира талаблари бўйича талаблар қўйилади. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки, кўпчилик ҳолларда банклар учун тартибга солиш қонунларга нисбатан ҳам муҳим саналади;
- депозиторлар, қарз берувчилар акциядорлар ўрнига ҳукумат банкларини монитор қилиш ролини бажаради (Марказий банк, депозит суғурта агентликлари ва ҳоказолар орқали);
- банклар корпоратив бошқарув рискларига ҳам дуч келади. Бу рискни бошқаларга ўтказиш, ўзи учун фойда

олиш ва ваколатларини суиистеъмом қилиш (инсайдер қарз беришлар) каби ҳолатларда намоён бўлади;

• банклар ҳажман бошқа номолиявий фирмаларга нисбатан катта ва йирик капиталга эга бўлади.

Албатта, барча фирмалар каби банк акциядорлари учун яратиладиган қиймат рискли фаолият натижасидан келади. Акциядорлар қиймати фирма қиймати ҳамда акциядорларнинг молиявий талабларидан иборат бўлади. Банклар тизимли аҳамиятга эга бўлганлигидан ҳукумат томонидан депозитлар кафолати ёки уларни давлат томонидан суғурта қилиш кўринишида қўллаб-қувватланади. Ушбу қўллаб-қувватлаш охир-оқибатда солиқ тўловчилар зиммасига тушади. Шу ўринда таъкидлаш ўринлики, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 5 августдаги «Банклардаги депозит ҳисобрақамларидан нақд пул тўловларини узлуксиз таъминлаш кафолатлари тўғрисида»ги ПҚ-147-сонли қарори, 2008 йил 28 ноябрдаги «Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларидаги фуқароларнинг омонатлари кафолатланишини таъминлаш бўйича қўшимча чоралар тўғрисида»ги ПФ-4057-сонли Фармони, 2009 йил 6 апрелдаги «Аҳоли ва хўжалик юритувчи субъектларнинг бўш пул маблағларининг тижорат банклари депозитларига жалб қилинишини янада рағбатлантириш бўйича қўшимча чоралар тўғрисида»ги ПҚ-1090-сонли қарорининг қабул қилиниши банкдаги аҳоли омонатларининг давлат томонидан кафолатланиши, уларнинг ўсишига катта имконият яратди. Илмий тадқиқотимиз объекти бўлган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ «Фуқароларнинг банклардаги омонатларини кафолатлаш жамғармаси» аъзоси бўлиб, аҳолининг банкда сақланаётган омонатлари мазкур жамғарма томонидан кафолатланган.

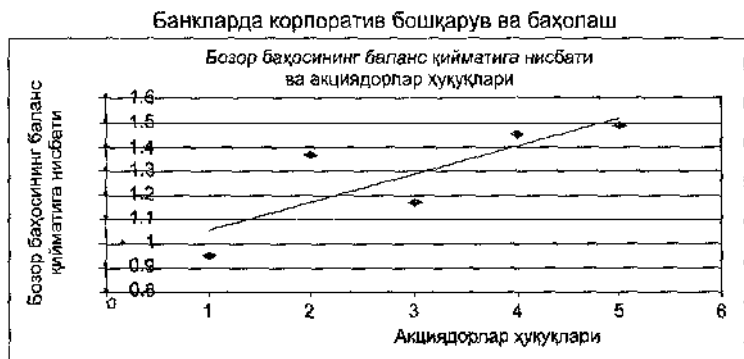
Тадқиқот натижасида банк тизимининг ўзига хосликлари сифатида банкротлик ҳолатларининг нисбатан камлиги, банк фаолияти билан шуғулланиш учун тўсиқларнинг мавжудлиги сабабли рақобатнинг унчалик юқори эмаслиги, давлат томонидан қўллаб-қувватлаш натижасида рискларни олишда бошқарувда масъулиятсизлик муаммоси мавжудлигини кўрсатиш мумкин.

Банкларнинг ўзига хос яна бир муҳим жиҳати, уларни мониторинг қилишнинг мураккаблигидадир. Мисол учун кузатадиган бўлсак, Moody's ва S&P но-молиявий корпорациялар учун облигацияларнинг (умумий капитал таркибида) 15% чиқарилишини қўллаб-қувватласа, бу кўрсаткич молиявий институтларда 34% ни ташкил этган. Банклар бозорлардаги ўзгарувчанликларга ўта таъсирчан бўлади. Иқтисодий пасайишлар барча облигациялар спрэди ошишига олиб келади. Аммо бу кўрсаткич рискли банклар учун номолиявий фирмаларникига нисбатан анча юқори бўлади. Амалиёт шуни кўрсатадики, корпоратив бошқарув заиф банклар, одатда, кўпроқ банкрот бўлади.

Индонезия, Жанубий Корея, Франция, Таиланд, Мексика, Россия каби давлатларда юз берган иқтисодий-молиявий инқироз сабабларини ўрганиш шуни кўрсатадики, давлат томонидан эгаллик қилинадиган банклар ҳукумат субсидияларидан фойдаланган ва ҳар доим ҳам ушбу маблағлар самарали ишлатилмаган. Банкларда корпоратив бошқарувни тартибга солиш ва текширувлар жараёнида сифат кўрсаткичлари назоратидан ўтади.

Самарали фаолият юритаётган банклардаги корпоратив бошқарув назоратларни амалга оширишга ёрдам беради, бундай банкларни баҳолаш осон

кечади. Яхши ташкил этилган корпоратив бошқарув назоратларга заруратни қолдирмайди (2-расм).⁴ Тадқиқотлар давомида корпоратив бошқарув, тартибга солиш ва назорат биргаликда ўрганилиши лозим деган хулосага келинди.



2-расм. Банкларда корпоратив бошқарув ва баҳолаш

Корпоратив бошқарув ва назоратга қуйидагича ёндашувлар мавжуд:

- Базель: капитал стандартлар ва кучли назорат;
- бозорларнинг инқирози каби омиллар тартибга солишни зарур қилиб қўяди;
- хусусий секторни қонунлар ва ахборотлар билан қўллаб-қувватлашга бўлган зарурат.

Банкларда корпоратив бошқарувни ташкил этишда эгаллик муаммоси ҳар доим муҳим масала ҳисобланган. Жаҳон банки мутахассисларининг банк эгаллигини ўрганиш бўйича қуйидаги хулосаларини келтириб ўтиш жоиз:

⁴ Stijn Claessens. Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies. The Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam.

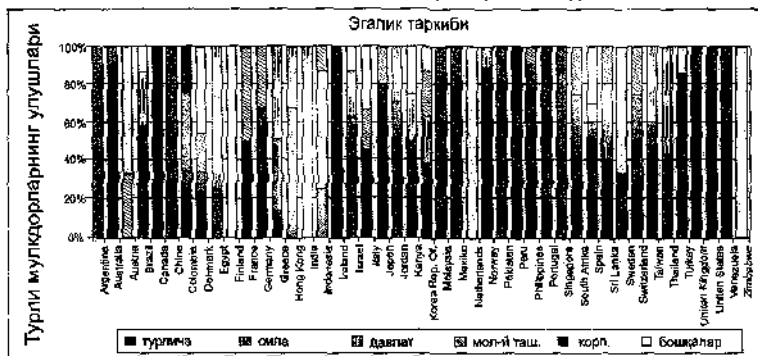
• кўпчилик банклар – давлат эгалик қиладиган тизим. Ушбу тизим банклари нобарқарор ва кредитларни самарасиз жойлаштиради;

• хорижий банклар иштирок этадиган тизим. Ушбу банклар нисбатан барқарор, самарали, рақобатбардош бўлади.

Шу ўринда банкларда корпоратив бошқарувнинг муҳим компоненти саналган мулкдорлик масаласида қуйидагиларни қайд этиш мумкин: кўпчилик томонидан ёки ягона мулкдор эгалик қиладиган банклар ҳамда эгалик қилувчи мулкдор қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: оила (индивидуал), давлат, кўпчилик томонидан эгалик қилинадиган номолиявий корпорация, кўпчилик томонидан эгалик қилинадиган молиявий корпорация ва бошқалар (траст, фондлар).

Банкларга эгалик қилиш таркиби ва унинг назорати халқаро даражада турлича, уни 3-расмдан кузатиш мумкин.⁶

Банкларни назорат қилиш халқаро даражада турлича



3-расм. Банкларни назорат қилиш даражаси

⁶ Stijn Claessens. Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies. The Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam.

Банклар мулкдорлари таркибини таҳлил қилиб, ўртача олиб қараганда, халқаро даражада оилалар томонидан бошқариладиган банкларнинг улуши юқори эканлигини кузатиш мумкин (1-жадвал).

1-жадвал

Мамлакатлар бўйича банкларга эгалик қилиш
кўрсаткичлари^б

	Тур- лича	Оила- лар	Дав- лат	Молия- вий ташки- лотлар	Корпора- циялар	Бошқа мулк- дорлар
Мамла- катлар бўйича ўртача	25%	39%	14%	7%	2%	14%

Амалиётда банклар унчалик кенг қамровли мулкдорлар томонидан назорат қилинмайди, банкларга оилавий эгалик қилиш ҳам худди давлат эгалиги каби муҳим саналади. Турли мамлакатлардаги банк мулкдорлари таркибини ўрганадиган бўлсак, давлатлар ўртасидаги жуда катта фарқни кузатиш мумкин. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, 44 давлатдан 14 тасида назорат қилувчи мулкдор 50 фоиздан кўп овоз берувчи акцияга эга. Аммо Австралия, Канада, Ирландия, Буюк Британия ва АҚШда ўртача 2 фоиздан кам бўлган назорат қилувчи мулкдорга эга банк мавжуд эмас. Акциядорларнинг ҳуқуқий муҳофазаси кўпроқ кенг қамровли мулкдорларга эга банклар билан ассоциацияланади, бу яхши ҳуқуқий муҳофаза бор жойда назорат қилишга эҳтиёж пастроқ бўлиши билан тавсифланади.

^б Stijn Claessens. Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies. The Consultative OECD/World Bank Meeting on Corporate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam.

Банкларга эгаллик қилишнинг таъсирини баҳолашда инсайдерлик муаммосини ўрганиш зарур бўлади. Инсайдерлар банк ресурсларини эксплуатация қилишлари мумкин (ўғрилик, трансфер баҳолаш, активларни ўғирлаш, неопотизм ва инсайдерликдан фойда олиш кўринишида), бу ҳамон тўлиқ ўз ечимини кутаётган муаммолардан бири саналади.

Корпоратив бошқарув механизмларининг моҳиятини очишда унинг турли иштирокчилари ролини ўрганиш, хусусан, акциядорларнинг ҳуқуқларини алоҳида ўрганиш талаб этилади. Акциядорлар қуйидаги умумий ҳуқуқларга эга:

- почта орқали овоз беришлари мумкин;
- улардан акцияларни депозит қилиш талаб этилмайди;
- кенгашда озчилик акциядорларни пропорционал вакил қилишга рухсат этилади;
- уларнинг ҳуқуқларини чеклаш фақатгина акциядорлар йиғилиши орқали амалга оширилиши мумкин ва ҳоказо.

Яна бир муҳим иштирокчи сифатида корпоратив бошқарув тизимидаги тартибга солиш ва назоратнинг ваколатларини қуйидаги гуруҳларга бўлиб ўрганиш мумкин:

биринчидан, ички тузилма, менежмент, директорларни ўзгартириш ваколати; акциядорларнинг бошқарувга аралашиб ёки банкни ёпиш ҳуқуқларини чеклаш; аудитор билан учрашиш, ҳисобот олиш, унга қарши ҳуқуқий чора қўллаш мумкинлиги;

иккинчидан, банкларнинг қимматли қоғозларига (I), суғуртасига (II), кўчмас мулкига (III) ва номолиявий фирмаларга эгаллик қилишига (IV) тартибга солиш чекловларини қўйиши мумкинлиги;

учинчидан, фондларнинг манбаларига капитал

минимуми, риск, кредитлар, қимматли қоғозларга тартибга солиш чекловлари, валюта йўқотишларини капиталдан айириш мумкинлиги ва ҳоказо.

Тадқиқот объекти сифатида «Ўзсаноатқурилишбанк» очиқ акциядорлик тижорат банкининг жорий ҳолатини ўрганадиган бўлсак, ушбу банк ўз фаолиятини банкнинг капиталлашув даражасини янада орттиришга, ресурс базасини барқарор ўстиришга, иқтисодиётнинг муҳим тармоқларини ривожлантириш юзасидан комплекс дастурларни амалга оширишга, инвестицион фаолликни кучайтиришга йўналтираётганлигини таҳлиллар натижасида кузатиш мумкин.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг корпоратив бошқарувини тадқиқ этиш, унинг механизмларини такомиллаштириш юзасидан илмий асосланган таклифларни шакллантириш республикада мавжуд мулкдорлар таркибида давлат иштироки бор банкларда ушбу хулосаларни корпоратив бошқарувни мукамаллаштиришда қўллаш мумкинлиги билан аҳамиятлидир.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ республиканинг етакчи универсал тижорат банкларидан бири бўлиб, йирик инвестиция лойиҳаларини молиялаштиради, иқтисодиётнинг таянч тармоқларини, кичик бизнесни, хусусий тадбиркорларни кредитлар билан таъминлайди, шунингдек, кенг кўламда чакана банк хизматларини кўрсатади.

Банк фаолиятининг асосий йўналишлари иқтисодиётнинг таркибий туб ўзгаришларида, саноатни модернизациялаш, техник ва технологик жиҳатдан қайта жиҳозлаш бўйича инвестиция лойиҳаларида кенг миқёсда қатнашиш, корхоналарни қўллаб-қувватлаш ва уларни молиявий соғломлаштириш, ре-

суре базасини жадал кенгайтириш ҳисобланади. Сармоялаш салоҳиятини, капиталлашув даражасини доимий тарада ошириш, молиявий ресурсларнинг манбаларини диверсификациялаш банк амалиётлари кўламини кенгайтириш учун ҳам, банкнинг кредит берувчилари, депозиторлари (омонатчилари) ҳамда сармоядорлари олдида зиммасига олган мажбуриятларини ўз вақтида бажариши учун ҳам замин яратади.

Ўзининг фаолияти мобайнида «Ўзсаноатқурилиш-банк» ОАТБ йирик инвестиция муассасасига айланди. Ҳозирги рақобат шароитида у мамлакат молиявий бозоридаги нуфузли ўринларни эгаллаб, иқтисодиётнинг барча тармоқларидаги корхона ва ташкилотларнинг узоқ муддатли лойиҳаларини амалга ошириш учун кенг кўламли замонавий хизматлар кўрсатувчи етакчи банклардан бирига айланган. Ушбу банк замонавий технологияларни жорий қилиш ва рақобатбардор маҳсулотлар ишлаб чиқаришда мижозларга ҳар томонлама кўмаклашиш стратегиясини амалга оширмоқда.

Банк S.W.I.F.T. халқаро электрон пул тўлови тизимининг аъзоси, Reuters Dealing 3000 давлатлараро ахборот дилинг тизимининг абоненти, Ўзбекистон банкларидаги аҳоли омонатларини кафолатлаш тизими иштирокчисидир. Шу билан бирга, у республика банклараро валюта биржасининг барча секциялари бўйича ҳақиқий аъзо, «Тошкент» республика фондбиржасининг акциядори ва аъзоси, «VISA International» халқаро тўловлар уюшмасининг қатъий аъзоси ва акциядори, Ўзбекистон ҳудудида VISA карталари бўйича мамлакат ичида тўловларни амалга оширувчи банк – Uz NNSS Ўзбекистон банклари уюшмасининг аъзоси, «CONTACT», «Migom», «Interexpress»,

«Blizko», «Western Union», «UNIstream» халқаро пул ўтказмалари тизимларининг вакил банки сифатида тан олинган.

Тадқиқотлар «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ўз ресурс салоҳиятини қатъий ўстириб, самарали риск бошқарув услубидан иборат пухта ривожланиш сиёсатини олиб бораётганлигини кўрсатмоқда. Халқаро молиявий инқироздан чиқиш барча банклар учун мураккаб ва узоққа чўзилган тикланиш даври бўлди. Худди шу давр учун банк фаолиятининг асосий молиявий кўрсаткичларини 2-жадвалдан кўриш мумкин.

2-жадвал

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ фаолиятининг молиявий кўрсаткичлари (млрд сўм)⁷

Кўрсаткичлар	01.01.2013	01.01.2014	Ўсиш суръати (%)
Активлар	5036,5	6829,9	135,6
Мажбуриятлар	4701,5	6399,5	136,1
Умумий капиталли	335,0	430,9	128,6
Фойда	31,8	46,9	147,5

Мазкур давр учун банкнинг бозордаги умумий фаолиятини таҳлил этиб, унинг асосий кўрсаткичларини қуйидагича баҳолаш мумкин:

- 2013 йили банк умумий капиталини 47,5 фоизга оширган, у 2014 йил 1 январь ҳолатига 430,9 млрд сўмни ташкил қилган. Банк капиталини ошириш ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 ноябрдаги «2011 – 2015 йилларда рес-

⁷ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ҳисоботлари асосида муаллиф томонида тайёрланди.

публика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш, унинг барқарорлигини ошириш ва юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги ПҚ-1438-сонли қарори ижросини таъминлаш мақсадида банк кенгаши томонидан қўшимча 38 316,6 млн сўмлик маблағ йўналтирилди;

- активларнинг асосий қисми, яъни 65,9 фоизи кредит қўйилмаларидан иборат бўлиб, 2013 йил давомида уларнинг ҳажми 9,5 фоизга кўпайган;

- ресурс базасини янада кенгайтириш мақсадида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ жисмоний ва юридик шахсларнинг бўш пул маблағларини депозитларга фаол жалб қилган. Натижада уларнинг банк активларидаги улуши 29,5 фоизни ташкил қилган;

- банк томонидан лойиҳаларни молиялаштириш Ўзбекистон Республикаси Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси маблағлари ҳамда Хитой банки кредит линияси ҳисобига амалга оширилган. Мазкур манбалар ҳисобига бир қатор стратегик аҳамиятга эга лойиҳалар молиялаштирилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 18 ноябрдаги «Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналари молиявий барқарорлигини янада ошириш чоралари тўғрисида»ги ПФ-4053-сонли Фармонига мувофиқ ишлаб чиқариш жараёнларини тиклаш ва молиявий соғломлаштириш мақсадида банк баланси-га 12 та банкрот корхона қабул қилинган, уларнинг мол-мулклари негизида 6 та янги акциядорлик жамияти ташкил этилган.⁸

Акциядорлар ва омонатчилар манфаатларини ҳимоя қилиш мақсадида Марказий банкнинг «Активлар

⁸ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ маълумотлари.

сифатини таснифлаш, тижорат банклари томонидан улар бўйича эҳтимолий йўқотишларни қоплаш учун захираларни шакллантириш ва ундан фойдаланиш тартиби»га асосан банк активлари таснифланди, шунга мувофиқ тегишли захиралар яратилди. Операцион харажатлар таркибида актив операциялар бўйича эҳтимолий йўқотишларни қоплаш захиралари 32,6% ни ташкил қилди. Даромадларнинг ўсиш суръати харажатлар ўсиши суръатига нисбатан 1,8% га ортиқ бўлди.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ мунтазам равишда етакчи халқаро рейтинг ташкилотларининг баҳоларини янгилаб бормоқда. 2010 йилдан бошлаб «Fitch ratings» ва «Standart&Poor's» етакчи халқаро рейтинг ташкилотларнинг «В» даражали рейтинг баҳоларини бериб келмоқда. Миллий шкала бўйича банкнинг молиявий ҳолатини мустақкамлаш юзасидан чора-тадбирлар кмплексини изчил амалга ошириши, ривожланишнинг пухта ўйланган стратегияси, мавқеи, обрў-эътиборини бир маромда шакллантириши ҳамда кредит қобилияти рейтинги «uzA + барқарор» даражасида баҳоланган.

Хизмат кўрсатишнинг юқори даражаси, вақт синовидан ўтган ишончлилиқ, бошқарувдаги юксак профессионализм, ишдаги тезкорлик, давлат томонидан қўллаб-қувватланиш, капиталлашув даражасининг юқорилиги йилдан-йилга барқарор молиявий натижаларга эришишга имкон бермоқда.

1.2. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг концептуал жиҳатлари

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини бартараф этиш ҳамда банк тизимининг барқарорлигини таъминлашга қаратилган чо-

ра-тадбирлар республикамиз банк тизимида амалга оширилаётган ислохотларнинг муҳим йўналиши ҳисобланади. Тижорат банклари тизимида кечаётган муҳим институционал ўзгариш сифатида корпоратив бошқарув тизimini такомиллаштиришни алоҳида таъкидлаш жоиз.

Самарали тарзда ташкил этилган корпоратив бошқарув тижорат банкларида ўз маблағларини жойлаштирган хўжалик субъектлари ва аҳолининг, шунингдек, банклараро кредит бозоридаги контрагент банкларнинг, улушли ва қарзли қимматли қогозлар бозорида фаолият юритувчи инвесторларнинг ишончини шакллантиришдаги асосий омилдир.

Тижорат банклари фаолияти билан боғлиқ рискларни ҳар томонлама баҳолаш банк тизимининг ишончилиги ва барқарорлигини ошириш, банклар фаолияти шаффофлигини таъминлаш, банк фаолиятининг барча иштирокчи томонлари қонуний манфаатларини тўлиқ ҳимоя қилишда муҳим аҳамиятга эга.

Мутахассислар ва олимлар корпоратив бошқарув тушунчасига турли томондан ёндашадилар. Айрим тадқиқотчилар кўпроқ эътиборни корпоратив бошқарувни ташкил этишнинг турли моделларига қаратсалар, бошқалар корпоратив бошқарувни фақатгина акциядорлик тузилмаларида мулк эгалари билан менежмент ўртасидаги муносабатларга боғлашади. Корпоратив бошқарув бўйича берилган кўплаб таърифларда умумий бўлган элементлар, тавсиф ва ёндашувлар мавжуд, жумладан:

- корпоратив бошқарув маълум тузилмалар ва жараёнлар билан тавсифланадиган муносабатлар тизимидир;

- корпоратив муносабатларнинг иштирокчилари турли хил (баъзида бир-бирига қарама-қарши) манфаатларга эга бўлишади;

- корпоратив бошқарув тизимининг барча иштирокчилари компанияни бошқариш ва унинг фаолиятини назорат этишда қатнашиш имкониятига эга бўлиши лозим;

- фаолият самарадорлиги ва узоқ муддатли истиқболда корхона қийматини ошириш учун корпоратив муносабатлар тизими ушбу муносабатларга алоқадор субъектлар ҳуқуқ ва мажбуриятларининг оқилона тақсимланишига йўналтирилган бўлиши лозим.

Корпоратив бошқарув тизимида маблағларнинг манбалари нуқтаи назаридан, энг аввало, тижорат банкларининг бошқарувига турли хил тарзда таъсир этиш имкониятига эга бўлган қуйидаги манфаатдор томонларни ва уларнинг мақсадларини ажратиб кўрсатиш лозим:

- йирик акциядорлар;
- кичик улушга эга акциядорлар;
- йирик кредиторлар;
- кичик ҳажмли кредиторлар;
- тартибга солувчи органлар.

Компанияни бошқариш ва ўз мақсадларига эришиш учун йирик акциядорлар катта имкониятларга эга бўлишади. Йирик акциядорлар қўлида мулкчиликнинг концентрациялашуви менежерлар томонидан акциядорлар ҳуқуқлари сунистеъмол этилишининг олдини олиш учун қулай шароит яратади. Бу тоифага мансуб акциядорларнинг маълумотлар олиш ва менежерлар фаолиятини мониторинг қилишда улкан имкониятларга эгаллигини кузатиш мумкин. Шунингдек, йирик акциядорлар директорлар кенгашига ўз вақилини киритиш йўли билан менежерлар фаолиятини назорат қилиш сиёсатини юритиши ҳамда

ушбу вакиллари ёрдамида менежерларни ишга ёл-лаш, уларни ишдан бўшатиш, менежерларга маош ва бонуслар тўлаш шартларини белгилаши мумкин. Бундай ҳолат йирик акциядорлар манфаатларини илгари суриб, кўпчилик ҳолларда кичик миқдорда-ги акциядорлар манфаатларига зарар етказиши ҳам эҳтимолдан холи эмас.

Қонунчилик базаси яхши ривожланмаган мам-лакатларда йирик акциядор бўлиш анча фойдали, чунки акцияларнинг назорат пакетига эгаллик кор-хонани бошқариш ва ўз капиталини мусодара қи-линишдан ҳимояловчи дастак ҳисобланади. Аммо мулкчиликнинг йирик акциядорлар қўлида тўпла-ниши нафақат кичик ҳажмдаги акция эгаларининг манфаатлари поймол бўлишига олиб келиши, баъзи ҳолларда йирик акциядорлар компаниядан катта миқдордаги пулларни ўзлари алоқадор бўлган бошқа компаниялар орқали ўзлаштириши каби ҳолатларга ҳам сабаб бўлиши мумкин.

Кичик ҳажмдаги акция эгалари корпоратив бош-қарув даражасига чегараланган тарзда таъсир этиш имкониятига эга бўлишади. Уларнинг корхона ёки банк бошқарувидан четда қолиб кетишига бир қан-ча сабаблар мавжуд. Бу, *биринчидан*, менежерлар ва кичик ҳажмдаги акциядорларнинг эгаллик қиладиган ахборот асимметрияси сезиларли даражада эканли-ги билан изоҳланади. Шу туфайли кичик ҳажмдаги акциядорлар менежерлар фаолиятини назорат қила олмайдилар. *Иккинчидан*, «free-rider» муаммоси, яъни назорат харажатлари туфайли кичик ҳажмда-ги акциядорлар назорат қилишни бир-бирларига ишонилиб менежерларнинг назоратдан четда қоли-шига имконият яратиб беришади. *Ниҳоят*, кўпчилик мамлакатларнинг қонунчилиги йирик акциядорлар

билан кичик акциядорлар ҳуқуқларини бир хилда ҳимоя қилмасдан, устуворликни йирик акциядорлар ҳуқуқларига қаратган.

Худди йирик акциядорлар сингари йирик кредиторлар ҳам компания ҳақида кўпроқ ахборотга ва шу йўл билан менежментга кучлироқ таъсир этиш имкониятига эга бўлишади. Компания банкрот бўлганида ёки ўз мажбуриятларини бажармаганида йирик кредиторлар кўпроқ ҳуқуққа эга. Шунингдек, улар кредитлашнинг шартларини қайта кўриб чиқиши, зарур бўлганида компания банкротлигининг олдини олиш мақсадида компанияга ёрдам бериши мумкин. Аммо шуни унутмаслик лозимки, кредиторларнинг бошқарувга таъсир этиш самараси мамлакатдаги қонунчилик базаси ва банкротлик институтига боғлиқ бўлади. Агар қонунчиликда банкротлик ёки маълум мажбуриятларни бажармаслик белгилари аниқ кўрсатилмаса, йирик кредиторлар ушбу механизм орқали корпоратив бошқарувга таъсир этиш имкониятига эга бўлишмайди. Корпоратив бошқарув тизимида йирик кредиторлар билан боғлиқ муаммо сифатида худди йирик акциядорлар каби йирик кредиторлар ўз мақсадлари учун компания активларини ўзлаштиришга ҳаракат қилишлари мумкинлигини кўрсатиш лозим.

Бизнесда маблағ билан иштирок этувчи яна бир тоифа кичик ҳажмдаги кредиторлардир. Ушбу гуруҳга кирувчиларнинг бошқарувни назорат қилиш имкониятлари кичик ҳажмдаги акция эгаларига нисбатан ҳам пастроқ бўлади. Мазкур гуруҳ иштирокчилари маълум ҳақ эвазига ва қайтариб олиш шarti билан қарздорлик капиталини тақдим этадилар. Компания бундай кичик кредиторлар олдидаги мажбуриятларини бажармаган тақдирда мажбуриятлар ушбу қарзлар учун олинган таъминот ҳисобидан қоп-

ланади. Агар мазкур ҳолат амалга ошмаса, банкротлик жараёни бошланади, натижада банк тузилмаси қайтадан кўрилиб, янги менежмент ташкил этилади. Шундай қилиб, кичик кредиторларнинг банк менежерлари фаолиятига таъсири қонунчилик институтлари ва банкротлик институтининг самарали ишлашига кўн жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Корпоратив бошқарув тизимида бундай турдаги кредиторларнинг қарздорга таъсир қилишига қатор тўсиқлар мавжуд. Энг аввало, ушбу кредиторларнинг назоратни амалга оширишда бошқа кредиторларга ишониб қолишлари муаммосини («free-rider») кўрсатиш жоиз. Кўпчилик мамлакатлар қонунчилиги корхона ва банкларнинг суд қарори чиққунгача таъминот учун қўйилган мулкдан фойдаланишига рухсат беради. Бу эса кредиторларнинг таъминотга олинган мулк орқали бошқарувга таъсир қилиш имкониятини бирмунча сусайтиради.

Тартибга солувчи органлар тижорат банкларининг корпоратив бошқарувига таъсир кўрсатишнинг кенг қамровли дастакларига эгадир. Кўпчилик ҳолларда тартибга солувчи органлар банк капиталининг сезиларли қисмини ёки акцияларнинг назорат (тўсиқ қўйиш) пакетини сотиб олиш, шунингдек, банк ёки компанияга зарур бўлганида инвестицион кредитларни паст фоизларда тақдим этиш имкониятига эга бўлишади. Тартибга солувчи органлар қонунчилик актлари ёрдамида корпоратив бошқарувнинг ривожланишига туртки берувчи маълум муҳитни шакллантириши мумкин. Бунда тижорат банки бошқарувига аралашини минимал даражада бўлиши зарур, чунки давлат назоратининг ҳаддан ташқари кучайиши бозор шартларининг бузилишига ва рақобатнинг пасайишига олиб келади.

Бозор рақобати банк менежментига таъсир этувчи энг самарали дастак ҳисобланади, чунки у банк харажатларини минималлаштириш ва арзон ташқи молиялаштириш манбаларини қидириш мақсадида корпоратив бошқариш механизмини такомиллаштиришга олиб келади. Шунга қарамай, кўплаб тадқиқотчиларнинг фикрича, дунё амалиётида бозор рақобати иқтисодий самарадорликнинг энг асосий омилларидан бири саналса-да, у корпоратив бошқариш муаммоларини мустақил ҳал эта олмайди.

Рақобат юзага чиқишининг бошқа шакллари тижорат банкининг ўзга банк билан бирлашуви бўлиб, ушбу омил корпоратив бошқарув ривожига сезиларли таъсир кўрсатади.

Рақобатнинг яна бир кўриниши – компаниянинг бошқа компаниялар томонидан қўшиб олиниши реал ҳаётда корпоратив бошқарувни ривожлантиришга маълум таъсир ўтказади. Яхши бошқарилмаётган банк ушбу бизнесни сотиш ҳақида таклиф олиши, бошқарувдан кўнгли тўлмаётган акциядорлар эса банкни сотиш ҳақида қарор қабул қилишлари мумкин. Бундай ҳолатда компаниянинг янги эгалари менежерларни алмаштириш ҳақида қарор қабул қиладилар (амалиётда кўпинча шундай бўлади). Шу тариқа бирлашиш ва қўшиб олишлар бозори менежерларни акциядорлар манфаати учун ишлашга ундайди, акс ҳолда, эгаликнинг ўзгариши менежерларнинг ишдан бўшатилишига олиб келиши мумкин. Аммо менежерларнинг фаол қаршилиқ кўрсатиши ҳамда фонд бозорининг ликвидли эмаслиги бирлашиш ва қўшиб олишларнинг амалга ошишига ҳар доим ҳам қаршилиқ қилавермайди.

Юқорида кўриб ўтилган томонлар бизнеснинг ҳар қандай турида ҳам корпоратив бошқарувнинг субъ-

ектлари ҳисобланади. Лекин, шунга қарамай, корпоратив бошқарув корхона фаолият турига қараб ўзига хос бўлиши мумкин. Табиийки, тижорат банклари иқтисодийнинг реал сектори корхоналари ва бошқа молиявий ташкилотлардан фарқли жиҳатларга эга, уларда корпоратив бошқарувнинг алоҳида шарт-шароитлари мавжуд.

Банклар ўзига хос бўлгани учун ҳам 1999 йил Иқтисодий ривожланиш ва ҳамкорлик ташкилоти (ОЭСР) томонидан корпоратив бошқарувнинг умумий тамойиллари юзага келтирилиши билан бир вақтда тижорат банкларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича халқаро Базель банк назорати қўмитасининг ўз йўриқномаси қабул қилинди. Шу тарзда 2005 йили Базель қўмитаси корпоратив бошқарувни такомиллаштириш мақсадида янги таҳрирдаги йўриқномани ишлаб чиқиш тўғрисида қарор қабул қилди. Аммо корпоратив бошқарув бўйича кўпчилик мутахассисларнинг фикрича, банкларда корпоратив бошқарувни яхшилаш мақсадида алоҳида таҳлил ёки тавсиянинг номолия соҳаларидан фарқланувчи ўзига хослиги кузатилмайди.

Кредит ташкилотларининг корпоратив бошқарув тизимида ўзига хос жараёнлар бор, улар сезиларли ва аҳамиятли. Ушбу ўзига хосликларни корпоратив бошқарув иштирокчилари таркиби жиҳатидан қарасак, уни нафақат бизнес шериклар, инвесторлар, кредиторлар, балки махсус кредиторлар – омонатчилар, шунингдек, тартибга солувчи органлар каби кредит ташкилоти фаолиятида иқтисодий инфратузилма ҳосил қилувчи манфаатдор шахслар тузилмасида кўриш мумкин.

Банк тизимида иккита омилни ажратиш кўрсатиш

зарур: банк тизимининг паст даражада шаффофлиги ва давлат томонидан ушбу тизимни тартибга солишнинг юқорилиги.

Номолиявий компанияларга нисбатан банклар унчалик ҳам шаффоф эмас. Аммо қайд этиш жоизки, ахборот асимметрияси иқтисодиётнинг бошқа соҳаларида ҳам мавжуд. Банкларда активлар, хусусан, кредит портфелининг сифатини бир қарашда билиш қийин ва мавжуд рисклар етарлича узоқ муддатга яширилган бўлиши мумкин. Бундан ташқари, банклар, реал сектор корхоналаридан фарқли ўлароқ, кредит портфелини реструктуризация қилиш орқали фаолият rischi кўринишини ўзгартира олади. Буни банклар ўз мажбуриятини вақтида бажара олмайдиган айрим мижозларга кредит беришида кузатиш мумкин.

Кўпгина ривожланган мамлакатларда банк секторини давлат томонидан юқори даражада тартибга солиш реал воқеликдир. Бу банк тизимининг иқтисодий тараққиётдаги муҳим ўрни, шунингдек, юқорида таъкидланганидек, банкларга хос бўлган паст даражадаги шаффофлик натижасида улар фаолиятига давлат томонидан маълум чегаралар қўйиш зарурлиги билан изоҳланади. Айтиш керакки, банк сектори давлат томонидан тартибга солинадиган ягона тизим эмас, иқтисодиётнинг қолган соҳаларида ҳам давлатнинг иштироки сезиларли. Ҳатто давлатнинг иқтисодиётга аралашуви жуда паст бўлган давлатларда ҳам тижорат банклари фаолиятини фаол тартибга солиш аъъанаси мавжуд. ХВФ, Жаҳон банки каби нуфузли халқаро ташкилотлар ҳам давлатнинг банк тизимига аралашувини қўллаб-қувватлайди. Шуниси қизиқки, кўпчилик ҳолларда давлатнинг аралашуви самарали бошқарув

қарорларини қабул қилишга салбий таъсир кўрсатади ва корпоратив бошқарувнинг энг яхши стандартлари ривожини чеклайди.

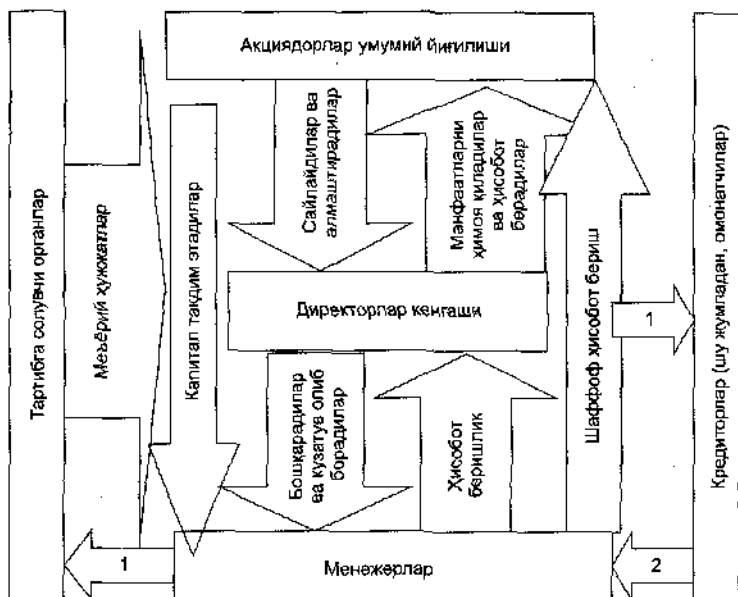
Банк секторидаги корпоратив бошқарувнинг муҳимлигини эътиборга олган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Марказий банки ушбу муаммога катта эътибор қаратади ва юртимизда банк тизимини стратегик ривожлантириш омили деб билади. Бунда асосий эътибор рискларни бошқариш самарадорлигини орттириш, ички назорат тизимини такомиллаштириш, корпоратив бошқарувнинг шаффофлигини ошириш ва мулкдорлар (шу жумладан, озчилик акциядорлар) ҳуқуқини таъминлашга қаратилади.

Юқоридаги йўналишларни таъминлаш учун Марказий банк томонидан қуйидаги маълумотларни доимий акс эттирувчи электрон маълумотлар базаси шакллантирилиши лозим:

- банкларнинг молиявий аҳволини доимий акс эттириш;
- рискларни баҳолаш;
- корпоратив бошқарув ва бизнес режалаштиришнинг ҳолатини баҳолаш;
- мулкдорлар таркиби шаффофлигини таъминлаш ва ҳоказо.

Тижорат банклари фаолиятида корпоратив бошқарув муаммосини ўрганишда нафақат Марказий банк, балки ушбу жараённинг бошқа манфаатдор иштирокчилари ҳам қатнашишлари лозим (4-расм).

Ўзбекистонда тижорат банкларининг корпоратив бошқаруви билан боғлиқ юқоридаги муаммолар ичида кредит муассасаси фаолиятининг самарадорлиги ва молиявий барқарорлиги масалалари кўпроқ диққат-эътиборда.



4-расм. Тижорат банклари корпоратив бошқаруви механизми

Республикада корпоратив бошқарувни такомиллаштириш масалалари кўпчилик банкларда, жумладан, ўрта ва кичик банкларда ҳам долзарблашмоқда. Банк фаолияти самарадорлигини яхшилаш мақсадида йирик банкларда турли бўлинма ва филиаллар томонидан амалга оширилаётган барча битимларни тўлиқ ва ўз вақтида назорат қилиш учун банкнинг ички бошқарув тизимини тузиш талаб этилади. Кичикроқ банкларда эса, айниқса, минтақаларда жойлашган банк бозорида рақобатбардошликни оширадиган самарали бошқарув тизимини яратиш зарурати мавжуд.

Тижорат банклари бюджетлаштириш, режалаштириш, назорат ва рискларни бошқаришни жадал ўзлаштирмоқда ва бу тизимлар бошқарувнинг автомат-

лашган тизимларисиз амал қилмайди. Ўзбекистон банклари сўнгги йилларда аҳолидан жалб қилинадиган омонатлар ҳажмининг кескин ошиб бориши билан омонатчилар манфаатларининг ҳимояси корпоратив бошқарувнинг муҳим йўналишларидан бири эканлигини тушуниб етмоқда.

Ўзбекистонда банк тизимининг молиявий ҳисоботларнинг халқаро стандартларига ўтиши истиқболда бажарилиши лозим бўлган йўналишдир. Аммо ушбу стратегик мақсадга эришгунча тижорат банклари манфаатдор томонларни зарурий маълумот билан таъминлайдиган ўз ахборот мажмуаларини ишлаб чиқишлари мақсадга мувофиқ. Бунда тижорат банклари корпоратив бошқарувни такомиллаштириш учун томонларга зарурий маълумотлар очиқлигини таъминлашдан манфаатдор бўлиши зарур.

Банк мулкдорлари таркиби очиқлигини таъминлаш тижорат банклари учун жуда муҳим. Охири бенефициарларни очиқ-ойдин кўрсатиш корпоратив бошқарувдаги кўплаб муаммоларни ҳал этишга, ички ва ташқи молиявий бозорларда жалб қилинадиган ресурсларни кенгайтиришда истиқболли ҳисобланади.

Одатда, йирик банклар мулкдорлар таркибининг очиқлиги, банкларнинг ўз мулкдорлик улушининг маълум қисмини хорижий банкка сотиши, қарзли қимматли қоғоз чиқариши ёки халқаро банк бозорларидан қарз олиши каби масалаларга устуворлик беради.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шуни кўрсатдики, банкларнинг ҳуқуқий ва репутация рискинни бошқариш банклар ва унинг омонатчилари учун жуда катта аҳамиятга эга. Қатор банкларнинг нобарқарор ҳолати улар томонидан қонунчилик, тартибга солувчи йўриқнома ва ахлоқий кодексларга амал қилмас-

лик рисқи билан бевосита боғлиқдир. Жуда кўплаб банклар ички назорат жараёни ва рискларни бошқаришни такомиллаштиришга интилмоқда. Республикамиз банк тизимида корпоратив бошқарув анъаналари етарлича шаклланмаган бўлса-да, юқоридаги жараёнлар корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича маълум ижобий силжишлар юз бераётганидан далолатдир.

1.3. Тижорат банкларининг корпоратив бошқаруви механизми ва ички назорат тизими

Банклар корпоратив бошқарувида муҳим ўрин эгаллайдиган тузилма сифатида директорлар кенгаши алоҳида тадқиқ қилиш зарур. Директорлар кенгаши барча компанияларда бўлиши шарт эмас. Уни шакллантириш фақатгина очиқ акциядорлик компанияларидан талаб этилади. Кўпчилик мамлакатларда акциядорлар сони 50 тадан юқори бўлса, ушбу талаб амал қилади.

Ўзбекистонда хусусийлаштириш натижасида ташкил этилган банкларнинг кўпчилиги очиқ акциядорлик компаниялари шаклида фаолият юритади. Хусусийлаштириш пайтида қўйилган мақсадлардан бири кенг тарқалган акциядорлик мулкни шакллантириш вазифаси бўлиб, шу сабабли ушбу банклар акция чиқариш йўли билан инвестиция жалб этган, бугунги кунда уларнинг қимматли қоғозлари бозорларда эркин муомалада.

Директорлар кенгашини ҳар қандай корпоратив бошқарув тизимининг ядроси сифатида баҳолаш мумкин. Шу ўринда бир нечта табиий саволлар туғилади. Акциядорлик жамиятининг барча органлари:

бошқарувнинг олий органи – акциядорларнинг умумий мажлиси, директор кенгаши, коллегиял ёки яқка шахс ижро органи, шунингдек, тафтиш комиссияси ичидан нима учун айнан директор кенгашига марказий ўрин берамиз? Нега ушбу ядро бошқарувнинг олий органи ҳисобланмайди?

Бу саволларга директорлар кенгашининг умумий йиғилиш томонидан сайланишини таъкидлаш орқали жавоб бериш мумкин. Юқорида таъкидланганидек, директор кенгаши барча турдаги компанияларда бўлиши шарт эмас, бундай ҳолатларда кенгаш ваколлати акциядорларнинг умумий йиғилишида қолади.

Директорлар кенгашининг қуйидаги ҳуқуқларини алоҳида қайд этиш зарур:

биринчидан, акциядорларнинг умумий йиғилиши кун тартибини шакллантиради ҳамда директорлар кенгашининг раиси акциядорлар умумий мажлисида раислик қилади;

иккинчидан, кўпчилик масалалар, жумладан, дивиденд сиёсати, тузилмавий қайта қуриш каби масалаларда топ-менежмент фақатгина директорлар кенгашининг розилиги билан қарор қабул қилади;

учинчидан, директорлар кенгашига акциядорлик жамиятининг низомига мувофиқ акциядорлар мажлиси, ижрочи органлар ваколлатининг бир қисми, жумладан, ижрочи органлар ваколлатини муддатидан олдин тугатиб, янғисини шакллантириш ҳуқуқи берилиши мумкин.

Директорлар кенгашининг бундай роли корпорациялар учун хос бўлган эгалликнинг бошқарувдан ажратилганлиги билан изоҳланади. Бунда эгаллик бошқарувдан, бир томондан, эгалликнинг тарқоқлиги (яъни турли мулкдорлар ўртасида), иккинчи томондан, жорий бошқарувнинг концентрацияси билан

ажралади. Мазкур тузилма тарихий жиҳатдан шаклланган бўлиб, дастлаб Европада, сўнг АҚШда корпорациялар шаклланишида акциядорларга, капитал манбаси сифатида қаралган. Максимал даражада капитал жалб этиш учун акциядорларга квалификация талаблари қўйилмасдан, уларда корпорация тақдирини ҳал қиладиган айрим ҳуқуқлар (таркибий қайта қуриш, тугатиш) қолдирилган. Шунингдек, акциядорлар профессионал бошқарувчиларни тайинлаб, ҳар йили ҳисоботларни тинглаш ва қабул қилиш орқали назоратни амалга оширганлар. Директорлар кенгаши шаклланиши, жорий бошқарувдан эгалик ҳамда назоратнинг ажралишига илк мисол сифатида East India Company (1600 йил)ни келтириб ўтиш ўринли.

Замонавий адабиётларда W (wide) модель деб аталадиган ва асосан АҚШ ҳамда Буюк Британияда кенг тарқалган модель эгаликнинг «сочилиб кетганлиги» (ёйилганлиги), шу сабабли бозорда акцияларнинг ликвидли эканлиги билан тавсифланади.⁹ АҚШ ва Буюк Британияда ўтган асрнинг 90-йилларида очиқ акциядорлик компанияларида энг йирик акция пакети 10% дан ҳам ошмаслиги ойдинлашди.

Эгаликнинг ёйилиб кетганлиги боис менежмент акциядорлардан ажратилган, директорлар кенгаши аъзолари ҳам қайсидир гуруҳ акциядорлар манфаатини эмас, балки бутун акциядорлар манфаатини ҳимоя қилади. Бундай корпоратив моделда, табиийки, кенгаш томонидан сайланадиган раис бош менежер ваколатини олади (ушбу амалиёт кўпроқ АҚШ корпоратив бошқарувда кенг тарқалган). Натижада бош директорнинг таъсири ортиб, у директорлар кенгашининг назорат ваколатлари билан етарли даража-

⁹ Деметьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2008. №3.

да компенсация қилинмаганидан, корпоратив жан-жаллар рискени оширган омил саналади.

Буюк Британияда эса вазифаларни биргаликда ижро этиш (директорлар кенгаши раиси ва бош директор) қонун билан тақиқланган.

Юқорида номлари келтирилган мамлакатларда капитал бозорлари жуда ривожланган ва айнан капитал бозорлари корпоратив бошқарувдан инвесторлар нима кутаётганлигини «айтиб туради». Шундай эгалик таркибига эга бўлган корпорацияларда директорлар кенгаши стратегия ва менежментни назорат қилиш, акциядорлар эса бошқарув органлари фаолиятини назорат қилиш ролини бажаради.

Корпоратив бошқарувда эгаликнинг концентрациялашуви В модели (block-model) ҳам мавжуд бўлиб, бу кўпроқ континенталь Европа ва Россиядаги корпорацияларга хос.

S&P маълумотларига кўра, 2006 йили Россиядаги очиқ акциядорлик компанияларининг атиги 2 тасини «ёйилган» мулкдорликка эга компания дейиш мумкин бўлган.

В турдаги компанияларда директорлар кенгашининг роли W моделидагидан сезиларли фарқ қилади. В модель мавжуд мамлакатларда директорлар кенгаши «икки палатали» кенгашдан иборат бўлиб, «юқори» палата кузатув кенгаши (supervisory board), унга бўйсунадиган «қуйи» палата «бошқарув» (executive board) деб юритилади.

Бошқарув кенгаши кузатув кенгашининг қарорига мувофиқ ташкил этилади ёки тугатилади. Кузатув кенгаши нафақат акциядорларнинг умумий мажлиси, балки айрим мамлакатларда (масалан, Германияда) асосий стейкхолдер ҳисобланадиган меҳнат жамоаси томонидан ҳам ташкил этилиши мумкин.

**Корпоратив бошқарув моделларининг
таққослама тавсифи**

№	Фарқли жиҳатлари (параметр)	Аутсайдер (W)	Инсайдер (B)
1	Корпоратив ҳуқуқ	Умумий	Континенталь
2	Корпоратив молиялаштириш/назорат	Бозор (аутсайдер)	Банк (инсайдер)
3	Корпоратив эгаллик (таркибий тузилиши)	Ёйилган	Концентрлашган
4	Асосий қарама-қаршилиги	Акциядорлар-менежмент	Мажоритар-миноритар
5	Корпоратив бошқарув (кенгаш)	Бир палатали (стратегия + назорат)	Икки палатали (назорат)
6	Манфаатларга йўналганлиги	Акциядорлар (бойликни максималлаштириш)	Турли манфаатдор томонлар (манфаатлар уйғунлиги)

Бундан ташқари, немис компанияларининг кузатув кенгашига сезиларли таъсир қилувчи яна бир гуруҳ банклар бўлиб, кичик акция пакетларини жамлаш орқали ишончнома асосида овоз беради. Бу моделда бошқарув кенгаши аъзоларининг кузатув кенгаши таркибига киришига йўл қўйилмайди. Мулкдорлар қоида бўйича кузатув кенгаши таркибига кирадилар. Кузатув кенгашининг асосий роли акциядорлар бойлигини ошириш эмас, балки турли гуруҳ стейкхолдерлар ўртасида мувозанатни таъминлаш ҳисобланади.

Ўзбекистон банк тизимида директорлар кенгаши-ни ташкил этиш кўпроқ континеталь Европа тизими-га ўхшаш, унинг таркиби кузатув кенгаши ва бошқарувдан иборат.

W ва **B** моделлар ўртасида сезиларли фарқ мавжуд, стратегик ва назорат функцияларини бажаришда директорлар кенгаши таркибида буни яққол кузатиш мумкин. Директорлар кенгаши моделларидаги бундай фарқлар компания натижалари учун бошқарув органлари масъулиятига турли концептуал ёндашувдан келиб чиқади. **W** моделда (бир палатали кенгашни кўзда тутувчи) у стратегик бошқарув ва менежмент фаолиятини назорат қилиш функцияларини ўз ичига олади. Ушбу моделда топ-менежмент вакилларининг директорлар кенгаши таркибига кириши ва бош директор билан директорлар кенгаши раиси вазифаларини ягона шахс бажариши каби ҳолатлар учрайди. Аммо кўпчилик кенгаш аъзолари «ташқи» бўлиши мумкин. **B** моделда (икки палатали кенгашни назарда тутувчи) назорат функцияси ва стратегик ташаббус ажратилган. Назорат учун «кузатув кенгаши» жавоб берса, стратегик ташаббус режаларига топ-менежмент жавобгар.

Стратегик режалар кузатув кенгаши томонидан тасдиқланади, аммо унинг ижроси бўйича масъулият бошқарув кенгаши зиммасида бўлади. Ушбу моделда кузатув кенгаши профессионал бўлиши шарт эмас, юқорида айтилганидек, унинг вазифаси вакилликдир.

Юқоридагиларни умумлаштириб ёйилган эгалик (**W**) ва эгалиkning концентрациялашуви (**B**)га эга компаниялар учун директорлар кенгашининг ўзига хослигини 4-жадвалда кўриш мумкин.

Директорлар кенгашининг ўзига хослиги¹⁰

Ёйилган мулкдорларга эга компания учун (W)	Концентрациялашган мулкдорларга эга компания учун (B)
Ёйилган мулкдорлар ва менежмент ўртасидаги масофанинг қисқариши, мулкдорлар позициясини менежмент даражасига чиқариш	Эгаллик ва бошқарув ўртасидаги масофани таъминлаш
Менежмент томонидан таклиф этилган миссия, узоқни кўриш ва стратегиянинг тасдиқланиши	Миссия ва узоқни кўриш жараёнларини шакллантиришда мулкдорларнинг маслаҳат билан қўллаб-қувватлаши
Ёйилган мулкдорлар манфаатларини ҳимоялаш ва вакиллик қилиш	Мулкдорлар билан менежмент ўртасида тенг ҳуқуқли муносабатни таъминлаш
Менежментни назорат қилиш (асимметрик назорат)	Симметрик назоратни таъминлаш, шу жумладан, мулкдорлар томонидан ҳам барча қоидаларга амал қилган ҳолда
Менежментнинг тадбиркорлик ташаббусини баҳолаш	Мулкдорлар тадбиркорлик (стратегик) рискларини баҳолаш
Таркибий профессионал директорлар кенгашига эҳтиёж	Директорлар кенгашига компакт баланслашган таъсир этишга эҳтиёж

Юқоридаги жадвалдан турли моделлар ўртасидаги сезиларли фарқни кузатиш мумкин. Ёпиқ турдан очиқ турдаги акциядорлик компанияларига ўтаётган директорлар кенгаши аъзоларининг фаолиятида

¹⁰ Муаллиф томонидан тузилган.

анча мураккаблик мавжуд бўлиб, бунда директорлар кенгаши, акциядорлар мажлиси ва ижрочи органлар жадвалнинг ўнг қисмидан чап қисмига ўтишига тўғри келади.

Тадқиқотлар давомида корпоратив бошқарувнинг яна бир муҳим элементи бўлган назорат тизими ўрганилди.

Нazorat компанияни бошқаришнинг зарурий қисми ҳисобланади, у молиявий йўқотишларнинг олдини олишда асосий ролни бажаради. 1992 йили АҚШда COSO «Ички назорат. Концептуаль асослар»¹¹ номли ички назорат тушунчасини ва ташкилотлар ўз ички назорат тизимларини баҳолашда қўллаши мумкин бўлган баҳолаш воситаларини акс эттирган ҳужжатни чиқарди. COSO томонидан тақдим этилган ички назорат концепцияси ички назоратни директорлар кенгаши, менежмент ва бошқа персонал томонидан қуйидаги категориялар бўйича мақсадларга эришишни таъминловчи жараён сифатида таърифлайди:

- компания операцияларида самаралилик ва натижалилик;
- молиявий ҳисоботларнинг ишончилиги;
- қонуности ҳужжатлари, регламентлар ва тегишли қонунларга амал қилиш.

Ички назорат ташкилотнинг турли қисмларига тегишли бўлган узлуксиз ва ўзаро алоқадор кетма-кет такрорланувчи тадбирлардан иборат жараёнدير. Ушбу тадбирлар бошқарувга раҳбарият томонидан ёндашув ва усулларни акс эттиради. Улар компания ўз олдига қўйган мақсадларга эришишга йўналган бўлиши зарур.

¹¹ «Internal Control – Integrated Framework», Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO), New York, AICPA, 1992.

Ички назорат компания бошқарув тизими ичида қурилган бўлиши шарт.

COSO концепциясига мувофиқ, ички назоратни ташкил этиш жараёни бошқарув жараёнининг таркибий қисми бўлган саккизта ўзаро боғлиқ компонентлардан ташкил топган:

- ички муҳит. Ички муҳит ташкилот атмосферасини мужассамлаштириб, риск ва ички назорат ходимлар томонидан қандай қабул қилиниши, уларнинг таъсирини ўзида акс эттиради. Ички муҳит рискларни бошқариш фалсафасини, ҳаққонийлик ва этик қадриятлар, шунингдек, улар амал қиладиган муҳит (ташқилий тузилма, бошқарув усули ва бошқалар)ни ўз ичига олади;

- мақсадларнинг қўйилиши. Мақсадлар раҳбарият бўлаётган воқеаларга таъсир этишини бошлашдан олдин аниқланиши зарур, шу йўл билан у мақсадга эришишга таъсир этиш потенциалига эга бўлади;

- воқеаларни аниқлаш. Компания мақсадларига таъсир этиши мумкин бўлган ички ва ташқи воқеалар рисклар ҳамда имкониятларга бўлиб ўрганилиши лозим. Имкониятлардан стратегияни шакллантириш ва мақсадларни қўйишда фойдаланиш зарур;

- рискларни баҳолаш. Рискларни уларнинг юзага келиши мумкинлиги ва уларга нисбатан қандай чоралар қўллаш мумкинлигини инobatга олиб таҳлил этишни талаб қилади. Рисклар хос бўлган ва қолдиқ рисклар нуқтани назаридан баҳоланади;

- рискларга қарши таъсир. Раҳбарият рискларга таъсир этиш усулларини танлайди – рисклардан қочиб, рискларни олиш, қисқартириш ва қайта тақсимлаш, рисклар даражасини аниқлайдиган ва компания олишга тайёр рискларни белгилаш бўйича қатор тадбирлар ишлаб чиқишади;

• назорат этиш воситаси. Юзага келадиган рискларга ўз вақтида ва самарали таъсир этишни кафолатлайдиган сиёсат ва жараёнлар ишлаб чиқилади;

• ахборот ва коммуникация. Зарурий ахборот ходимларга ўз функционал вазифаларини бажаришга имкон берадиган даражада аниқланади, белгиланади ва зарурий шаклда тақдим этилади. Шунингдек, ташкилот доирасида ҳам вертикал, ҳам горизонтал тарзда ахборот алмашинуви йўлга қўйилади;

• мониторинг. Ташкилотнинг рискларни бошқариш жараёни кузатиб борилади ва зарурат бўлганда тузатиб турилади. Мониторинг раҳбариятнинг жорий фаолияти доирасида ёки даврий баҳолаш орқали амалга оширилади.

Ушбу компонентларни янада қисқа гуруҳлаштириш мумкин. Масалан, ички муҳит, мақсадларни қўйиш, воқеаларни аниқлашни ягона тушунча – назорат муҳити сифатида, рискларга қарши таъсирни рискларни баҳолаш тушунчаси сифатида тавсифлаш мумкин.

Ички назорат тизими компания даражасида ҳам, унинг асосий фаолияти йўналишига, ишлаб чиқариш бирлиги ёки бизнес жараёнига нисбатан ҳам зарурдир.

5-жадвал

Корпоратив бошқарувда назорат

Кўрсаткичлар	Ички назорат мақсадлари (ички назорат таърифига биноан)		
	ички назорат тизими элементлари	операцияларнинг самардорлиги ва натижавийлиги	молиявий ҳисоботларнинг ҳаққонийлиги
ички муҳит			

мақсадларни қўйиш			
воқеаларни аниқлаш			
рисklarни баҳолаш			
рисklarга қарши таъсир			
назорат чоралари			
ахборот ва коммуникация			

COSO моделидан келиб чиқиб ички назорат тизими бешта ўзаро боғлиқ элементлардан ташкил топган: назорат муҳити, рисklarни баҳолаш, назорат жараёни, ахборот ва коммуникация, мониторинг.

Ушбу элементлардан ҳар бири юқорида қайд этилган учта мақсадга эришишга таъсир қилади. 5-жадвалда шундан келиб чиқиб мақсадлар ва ички назорат тизими элементларининг ўзаро таъсирини кўриш мумкин. 6-жадвалда ички назорат тизимининг асосий элементлари акс эттирилган.

6-жадвал

Ички назорат тизимининг асосий элементлари

Элемент	Асосий тавсифлари	Ифодаланиши
Назорат муҳити	Компаниянинг умумий тавсифи,	Назорат муҳити раҳбарият томонидан ишлаб чиқилади ва ўз ичига қуйидагиларни олади:

	ички назорат сиёсати ва жараёни	<ul style="list-style-type: none"> • ички назоратнинг ташкилий тuzилмаси, шу жумладан, ваколат ва масъулиятнинг тақсимланиши, шунингдек, ички назорат субъектларининг ҳисоб бериши; • директорлар кенгаши ва ички аудит бўйича қўмитанинг иштироки, уларнинг билими, тажрибаси, раҳбариятдан мустақиллик даражаси, шунингдек, ички назоратда қатнашиш даражаси; • кадрлар сиёсати; • ички назоратни ташкил этадиган ва уни баҳолайдиганларнинг ҳаққонийлиги, этика сифатлари, айниқса, бу компания директорлар кенгашининг ҳаракатлари ва компетенциясига тегишли бўлади.
Рискларни баҳолаш	Молиявий ҳисоботларни тайёрлашда сезиларли бўлган рискларни аниқлаш	Мақсадларига эришиш учун компания ўз фаолиятига боғлиқ рискларни аниқлаши ва таҳлил этиши лозим.
Назорат жараёнлари	Раҳбариятнинг буйруқлари бажарилаётганлиги ва рискли ҳолатларни бартараф этиш бўйича зарурий	<p>Аудитга тегишли бўлган назорат тадбирлари қуйидагиларни ўз ичига олади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • амалий маълумотларни бюджет билан, прогнозлар ҳамда олдинги даврлар билан таққослаш; • даврий инвентаризация ва ҳақиқий активларни бухгалтерия ҳисобида акс этган сумма билан таққослаш;

	<p>чоралар кўришни кафолатлайдиган сиёсат ҳамда жараёнлар</p>	<ul style="list-style-type: none"> • операциялар ҳуқуқий, мутаносиб тарзда рухсат берилган, тўлиқ ва тартибли акс этганлигини кафолатловчи ахборотларни қайта ишлашнинг назорати; • операцияларга рухсат бериш, уларнинг ҳисоби ва рискларни яшириш ҳамда фирибгарликни ласайтириш учун активлар тўлалигини тахминлаш бўйича мажбуриятлар тақсимоти. <p>Активлар сақланишини назорат қилишнинг жисмоний воситалари қуйидагиларни ўз ичига олади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • жисмоний тақсимот ва активларни кўриқлаш, ҳимоя воситалари, боғлиқ ва мустақил сақловчилар (яъни банклар, депозит ячейкалари, сейфлар, мустақил омборлар); • активлар ва ёзувларга кириш рухсати (масалан, электрон кириш кодлари, ҳужжатлар номерланишига, шунингдек, активлар ҳаракати ва ҳужжатларни чиқариш учун имзоларнинг талаб этилиши).
<p>Ахборот ва коммуникация</p>	<p>Барчанинг мажбурияти ва ролини етказадиган, классификация ва операцияларни акс эттиришда ишлатиладиган усуллар</p>	<p>Компьютер тармоғи ахборотларни идентификация қилиш, сақлаш, алмашишни таъминлайди. Молиявий ҳисоботларни тайёрлашда ишлатиладиган ахборот тизими автоматик ва қўлда бажариладиган жараёнлар ҳамда бухгалтерия ҳисобида мажбурият ва капитални юритишдан ташкил топади. Коммуникация воситалари ёзма, оғзаки ёки, масалан, раҳбарият чора-тадбирлари кўринишида бўлиши мумкин.</p>

Мониторинг	Ички назоратни доимий тарзда сифатини баҳолаш учун зарур тадбирлар	<p>Мониторинг – ташкилот ички назорати, унинг тузилмаси ва назорат субъектлари фаолиятига зарурий тузатишлар киритиш бўйича қарор қабул қилишни баҳолайдиган жараён. Мониторинг жараёни қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:</p> <ul style="list-style-type: none"> • меъёрий такрорланувчи операциялар асосида қурилган, раҳбарият ва назоратчиларни ўз ичига олувчи жорий назорат воситаси; • ички аудит бўйича қўмита ва ички аудит хизмати фаолияти.
------------	--	--

Тадқиқотлар корпоратив бошқарувнинг муҳим элементларидан бўлган директорлар кенгаши ва унинг фаолиятини ташкил этиш, банкларда ички назорат тизимини янада такомиллаштириш зарурлигини тасдиқламоқда.

Самарали фаолият юритувчи директорлар кенгаши ва ишончли корпоратив назорат барча стейкхолдерлар манфаатини ҳимоялашга ва банк барқарорлигини таъминлашга хизмат қилади.

Биринчи боб бўйича хулосалар

Республикамыз банк тизимида амалга оширилаётган ислохотларнинг муҳим натижаси йирик тижорат банкларининг корпоратив бошқарувга асосланган акциядорлик жамиятларига айлантирилиши бўлди. Корпоратив бошқарувнинг банклар ривожланишидаги қуйидаги жиҳатлари муҳимдир: банклар томонидан молиялаштириш манбаларини олиш имкониятини кенгайтиради, банк капитали қиймати

пасайишига таъсир этади, операцион фаолиятнинг яхшиланиши, ресурсларни самарали жойлаштириш ҳамда турли улшдорлар билан корпоратив муносабатлар самарадорлигини оширишни таъминлайди.

Корпоратив бошқарувни ташкил этишда банклар корпорациялардан қуйидаги ўзига хосликлар билан фарқланади: банкларнинг фаолияти ва рисклилиги даражасини баҳолаш қийин, банклар юқори левержга эга, кўпгина қисқа муддатли талаблар юқори рискли бўлиб, банкни осонгина банкрот қилиши мумкин, айна вақтда, банклар юқори даражада тартибга солиб турилади. Депозиторлар ва қарз берувчилар ҳамда акциядорлар ўрнига ҳукумат банкларни монитор қилиш родини бажаради. Бир вақтнинг ўзида, банклар корпоратив бошқарув рискларига ҳам дуч келади. Бу ноаниқлик, рискни бошқаларга ўтказиш, ўзи учун фойда олиш ва ваколатларни суистеъмол қилиш (инсайдер қарз беришлар) кабиларда намоён бўлади.

Банклар тизимли аҳамиятга эга бўлганлигидан ҳукумат томонидан депозитлар кафолати ёки уларни давлат томонидан суғурта қилиш кўринишида қўллаб-қувватланади. Ушбу қўллаб-қувватлаш охир-оқибатда солиқ тўловчилар зиммасига тушади. Банк тизимининг ўзига хосликларини банкротлик ҳолатларининг камлиги, банк фаолияти билан шуғулланиш учун тўсиқларнинг мавжудлиги, рақобатнинг унчалик юқори эмаслиги, давлат томонидан қўллаб-қувватланиш, рискларни олишда бошқарувда масъулиятсизлик муаммосининг мавжудлиги кабиларда кўриш мумкин.

Шунингдек, тадқиқотлар кўрсатадики, халқаро даражада банклар мулкдорлари таркибида оила-лар томонидан бошқариладиган банкларнинг улуши юқори.

Тадқиқот давомида банкларда корпоратив бошқаруving концептуал асослари илмий тадқиқ этилди. Корпоратив бошқарувда маблағларнинг манбалари нуқтаи назаридан, энт аввало, тижорат банклари бошқарувига турли хил тарзда таъсир этиш имкониятига эга бўлган манфаатдор томонлар (йирик акциядорлар, кичик улушга эга акциядорлар, йирик кредиторлар, кичик ҳажмли кредиторлар ва тартибга солувчи органлар) ва уларнинг мақсадлари ажратиб ўрганилди.

Компанияни бошқариш ва ўз мақсадларига эришишда йирик акциядорлар ва кредиторлар юқори имкониятларга эга бўлишади, хусусан, қонунчилик базаси яхши ривожланмаган мамлакатларда йирик акциядор бўлиш анча фойдали эканлиги тадқиқотларда ўз исботини топди. Чунки акцияларнинг назорат пакетига эгаллик корхонани бошқариш ва ўз капиталини мусодарадан ҳимояловчи дастак ҳисобланади. Мулкчиликнинг йирик акциядорлар қўлида тўпланиши нафақат кичик ҳажмдаги акция эгаларининг манфаатлари поймол бўлишига, балки баъзи ҳолларда йирик акциядорлар компаниядан йирик миқдордаги пулларни ўзлари алоқадор бўлган бошқа компаниялар орқали ўзлаштириши каби корпоратив бошқарув тамойилларининг бузилишига олиб келиши хулоса қилинди.

Кичик ҳажмдаги акция эгалари ва кичик ҳажмдаги кредиторлар корпоратив бошқарув даражасига чегараланган тарзда таъсир этиш имкониятига эга бўлишади. Уларнинг корхона ёки банкнинг корпоратив самарали бошқарувидан четда қолиб кетишига бир қанча сабаблар мавжуд. Бу менежерлар билан кичик ҳажмдаги акциядорларнинг эгаллик қиладиган ахборот асимметрияси сезиларли даражада эканлиги, «free-rider» муаммоси, яъни назорат харажат-

лари туфайли кичик ҳажмдаги акциядорлар назорат қилишни бир-бирларига ишониб менежерларнинг назоратдан четда қолишига имконият яратиб беришлари билан изоҳланади.

Барча мамлакатларда тартибга солувчи органлар тижорат банкларининг корпоратив бошқарувига таъсир этишининг кенг қамровли дастакларига эгадир. Кўпчилик ҳолларда тартибга солувчи органлар банк капиталининг сезиларли қисмини ёки акцияларнинг назорат (тўсиқ қўйиш) пакетини сотиб олиш, шунингдек, банк ёки компанияга зарур бўлганида инвестицион кредитларни паст фоизларда тақдим этиш имкониятига эга бўлишини кузатиш мумкин. Жумладан, Ўзбекистонда ҳам йирик тижорат банкларида давлат улущининг мавжудлигини шундай изоҳлаш мумкин.

Тадқиқотлар натижасида банк тизими тадқиқ этилиб, иккита ўзига хос омил ажратиб кўрсатилди: банк тизимининг паст даражада шаффофлиги ва давлат томонидан ушбу тизимни тартибга солишнинг юқорилиги. Кўпгина мамлакатларда банк секторини давлат томонидан юқори даражада тартибга солиш банкларга хос бўлган паст даражадаги шаффофлик натижасида улар фаолиятига давлат томонидан маълум чегаралар қўйиш зарурлиги билан изоҳланади.

Илмий изланиш натижаларига асосланиб юқоридаги муаммоларни бартараф этиш мақсадида, бизнинг фикримизча, Марказий банк томонидан қуйидаги маълумотларни доимий кўрсатувчи электрон маълумотлар базаси шакллантирилиши лозим:

- банкларнинг молиявий аҳволини акс эттириш;
- рискларни баҳолаш;
- корпоратив бошқарув ва бизнес режалаштиришнинг ҳолатини баҳолаш;

• мулкдорлар таркиби шаффофлигини таъминлаш ва ҳоказо.

Республикамизда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш масалаларининг долзарблиги ошиши кўпчилик банкларда, жумладан, ўрта ва кичик банкларда ҳам юз бермоқда. Банк фаолияти самарадорлигини ошириш мақсадида йирик банкларда турли бўлинма ва филиаллар томонидан амалга оширилаётган барча битимларни тўлиқ, ўз вақтида назорат қилиш учун банкнинг ички бошқарув тизимини тузиш талаб этилади. Кичикроқ банкларда эса, айниқса, минтақаларда банк бозорида рақобатбардошликни оширадиган самарали бошқарув тизимини яратиш зарур бўлади.

Тижорат банклари бюджетлаштириш, режалаштириш, назорат ва рискларни бошқаришни жадал ўзлаштирмоқда, бу тизимлар бошқарувнинг автоматлашган тизимларисиз амал қилмайди. Ўзбекистон банклари сўнгги йилларда аҳолидан жалб қилинадиган омонатлар ҳажмининг кескин ошиб бориши билан омонатчилар манфаатларининг ҳимояси корпоратив бошқарувнинг муҳим йўналишларидан бири эканлигини тушуниб етмоқда.

Ўзбекистонда банк тизимининг молиявий ҳисоботларнинг халқаро стандартларига ўтиши ва банк мулкдорлари таркиби очиқлигини таъминлаш муаммосини ечиш тижорат банклари учун жуда муҳим. Охири бенефициарларни очиқ-ойдин кўрсатиш корпоратив бошқарувдаги кўплаб муаммоларни ҳал этиш, ички ва ташқи молиявий бозорларда жалб қилинадиган ресурсларни кенгайтиришда истиқболли ҳисобланади.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шуни кўрсатдики, банкларнинг ҳуқуқий ва репутация рискни бошқариш банклар ва унинг омонатчилари учун

жуда катта аҳамиятга эга. Қатор банкларнинг но-барқарор ҳолати улар томонидан қонунчилик, тартибга солувчи йўриқнома ва ахлоқий кодексларга амал қилмаслик rischi билан бевосита боғлиқдир. Кўплаб банклар ички назорат жараёни ва рискларни бошқаришни такомиллаштиришга интилоқда. Республикамиз банк тизимида корпоратив бошқарув анъаналари етарлича мустаҳкам шаклланмаган бўлса-да, юқоридаги жараёнлар корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича маълум ижобий силжишлар юз бераётганидан далолатдир.

Тадқиқотлар бирлашиш ва қўшиб олишлар бозори менежерларни акциядорлар манфаати учун ишлашга рағбатлантириши, акс ҳолда, эгалликнинг ўзгариши менежерларнинг ишдан бўшатилишига олиб келиши мумкинлигини кўрсатади. Аммо тадқиқотлар натижасида шундай хулосага келдикки, Ўзбекистон банк тизимида банк менежерларининг фаол қаршилиқ кўрсатиши ва фонд бозорининг ликвид эмаслиги бирлашиш ҳамда қўшиб олишларнинг амалга ошишига ҳар доим ҳам қаршилиқ қилавермайди.

Банклар корпоратив бошқарувида муҳим ўрин эгаллайдиган тузилма сифатида директорлар кенгаши тадқиқотда ўрганилди. Ўзбекистонда хусусийлаштириш натижасида ташкил этилган банкларнинг кўпчилиги очиқ акциядорлик компаниялари шаклида фаолият юритади. Директорлар кенгашининг қуйидаги ҳуқуқлари алоҳида ўрганилди: акциядорларнинг умумий йиғилиши кун тартибини шакллантириш, дивиденд сиёсати, таркибий қайта қуриш каби масалаларда топ-менежмент фақатгина директорлар кенгашининг розилиги билан қарор қабул қилиши, ижрочи органлар ваколатини муддатидан олдин тугатиб, янғисини шакллантириш ҳуқуқи ва ҳоказо.

Шунингдек, илмий изланишлар давомида корпоратив бошқарувнинг W ва B моделлари ўрганилди. B турдаги компанияларда директорлар кенгашининг роли W моделидагидан сезиларли фарқ қилади. B модель мавжуд мамлакатларда директорлар кенгаши «икки палатали» кенгашдан иборат бўлиб, «юқори» палата кузатув кенгаши (supervisory board), унга бўйсунадиган «қуйи» палата «бошқарув» деб юритилади (executive board). Ўзбекистон банк тизимида директорлар кенгашини ташкил этиш кўпроқ континенталь Европа тизимига ўхшаш, унинг таркиби кузатув кенгаши ва бошқарувдан ташкил топган (жумладан, изланиш объекти ҳисобланган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда ҳам).

Тадқиқотлар корпоратив бошқарувнинг муҳим элементларидан бўлган директорлар кенгаши ва унинг фаолиятини ташкил этиш, банкларда ички назорат тизимини янада такомиллаштириш зарурлигини тасдиқламоқда.

Самарали фаолият юритувчи директорлар кенгаши ва ишончли корпоратив назорат, барча стейкхолдерлар манфаатини ҳимоялашга ва банк барқарорлигини таъминлашга хизмат қилади.

II БОБ

ЎЗБЕКИСТОН ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

Ҳар қандай муваффақиятли бизнеснинг бошланишида бир замонлар дадиллик билан қабул қилинган қарор туради.

Питер Друкер

2.1. Тижорат банкларида акциядорлик капиталини бошқариш тартиби ва унинг методологияси

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида банк тизимида пайдо бўлган ликвидлилик ва капиталнинг етарлилиги масаласи дунёдаги кўпчилик мамлакатлар банкларида капитални жалб этиш ва етарли ҳажмда ушлаб туриш билан боғлиқ муаммоларни юзага чиқармоқда. Банк бошқарувчилари учун «капитал» термини алоҳида аҳамиятга эга. У асосан банк эгаси томонидан қўйилган ҳамда акциядор капитал, захира ва тақсимланмаган фойда кўринишида акс этадиган маблағлардан иборат бўлади.

Банкларда капитал бир қанча муҳим функцияларни бажаради, хусусан, янги банк фаолиятини бошлаш учун ресурс билан таъминлаш, ўсиш ва кенгайиши учун асос яратиш, банкни рисклардан ҳимоя қилиш, шунингдек, жамиятнинг банк бошқаруви ва акциядорларига бўлган ишончини таъминлаш кабилар.

Тижорат банкларининг асосий капитали кундалик фаолият ва банкларнинг узоқ муддатли фаолият

тини таъминлашда бир қанча муҳим функцияларни бажаради.

Биринчидан, капитал банкротликдан сақлашда «қора кун учун керакли пул» сифатида хизмат қилади, юзага келган муаммолар ечилгунича жорий йўқотишларни қоплайди.

Иккинчидан, етарли миқдорда депозитлар жалб қилингунича банкни ташкил этиш, фаолият юритиши учун зарурий маблағ билан таъминлайди. Жой олиш, қурилиш ёки ижара тўлови, асбоб-ускуна ўрнатиш ва персонални ёллаш учун банк очилишидан олдин ҳам маблағлар зарур бўлади.

Учинчидан, капитал мижозларнинг банкка бўлган ишончини оширади ва кредиторларда банкнинг молиявий имкониятига ҳеч шубҳа қолдирмайди. Капитал банк қарздорларининг кредитга бўлган талабини қондиришга қодирлигига ишончни таъминлайдиган даражада йирик бўлиши лозим, ҳаттоки иқтисодий инқироз ҳолатида ҳам.

Тўртинчидан, капитал банкнинг ташкилий ўсиши, янги хизматларни яратиш, дастур ва ускуналарни харид қилишни маблағ билан таъминлайди. Ўсиш даврида банк янги хизматларни кўрсатиш ва янги қувватларни ишга тушириш билан боғлиқ рисклардан ҳимояланиш учун қўшимча капиталга эҳтиёж сезади. Қўшимча маблағларни жалб этиш банкларга янги офислар қуриш ва хизматлар доирасини кенгайтириш учун зарур бўлади.

Ниҳоят, капитал узоқ муддатли истиқболда ҳаётийлик ва ривожланишни таъминлашда регулятор вазифасини ўтайди.

Тартибга солувчи институтлар институционал рискни пасайтириш мақсадида молиявий бозорлардаги кредитлар ва бошқа рискли активлар тахминан

банк капитали даражасида бўлишини талаб қилади. Агар банк ўз кредитлари ва депозитларини жуда тез кенгайтирадиган бўлса, у бозорлардан ва тартибга солувчи инстанциялардан ёки ўсишини секинлаштириш, ёки қўшимча капитал жалб қилиш зарурлиги тўғрисида сигнал ола бошлайди. Тегишли институтлар томонидан капиталнинг тартибга солиниши банк фаолиятида юзага келадиган рисклар даражасини чегаралашда муҳим аҳамиятга эга. Шу йўл билан банк тизими мижозлар ишончини қозонади ҳамда йирик депозитларни давлат томонидан суғурталаш тизимини ҳимоя қилади.

Капитал билан банк rischi ўзаро боғлиқ. Капитал банк эгалари томонидан riskни ўз зиммасига олиб маблағни қўйишдир. Бунда банк даромадлиги жуда паст бўлиши, акциядорлар паст даромад кўриши ёки ҳеч қанақа даромад олмаслиги мумкин. Банк эгалари кредит riskи, ноликвидлик riskи, фоиз riskи, операцион risk, валюта riskи ва суиистеъмол riskига тортилган бўладилар.

Банклар юқорида қайд этилган riskлардан ҳимояланиш учун турли усуллардан фойдаланади. Амалиётда банк эгалари ўз муассасаларининг молиявий ҳолатини сақлашлари учун ишонадиган «ҳимоя ҳалқаси» мавжуд. Улар орасида сифатни бошқариш, диверсификация, депозитларни суғурталаш ва ўз капиталининг етарлилиги кабиларни кўрсатиш мумкин.

Сифатни бошқариш юқори малакали бошқарувчилар томонидан банк учун ўта қийин ҳолатлар юзага келмасиданоқ юзага чиқадиган муаммоларнинг олдини олиш ёки ҳал этиш қобилиятидир.

Банкнинг жалб қиладиган ва ишлатадиган маблағларини *диверсификация* қилиш riskларни па-

сайтириш усулларидан бири ҳисобланади. Банклар рискни пасайтириш учун, одатда, икки хил – портфель ва географик диверсификацияни қўллайди.

Портфелли диверсификациялаш деганда банкнинг депозит ва кредитларини йирик ҳамда кичик фирмалар, турли соҳалар, турли даромад ва гаров тўловларига эга кенг кўламли миждозлар ўртасида тақсимлаш тушунилади.

Географик диверсификация деганда турли географик туманлар ёки турли иқтисодий шароитдаги мамлакатлар бўйича миждозларни жалб қилиш англашилади.

Рисклардан ҳимоя қилишнинг яна бир йўли депозитларни суғурталашдир. Кўпгина мамлакатларда омонатчилар маблағларини давлат суғурта корпорациялари томонидан суғурталашдан жамият аъзоларининг банк тизимига бўлган ишончини таъминлаш кўзланган. Ушбу корпорация банкларни банкротликдан сақлаб қола олмаса-да, айрим банклар банкрот бўлганида бошқа банклардан аҳолининг оммавий тарзда ўз омонатларини олишини тўхтатиб туради. Бундан ташқари, ушбу корпорацияда банкларни текшириб туриш ваколати мавжудлиги, ноқонуний ҳаракатларни тўхтатиш бўйича кўрсатмалари банк бошлиқлари ва акциядорлари зиммасидаги рискни пасайтиради.

Ҳимоянинг барча воситалари издан чиқса, рискларни пасайтириш учун мулкдор капитали (ўз капитали)дан фойдаланилади. Ушбу капитал ҳисобидан муваффақиятсиз кредитлар ва инвестициялардан зарарлар, шунингдек, бошқарув ҳолатлари ва қонунбузарлиги оқибатлари бартараф қилинади. Банк юзага келган муаммони ечиб, зарарларни қоплагунича ўз фаолиятини давом эттираверади.

Агар банк зарари барча ҳимоя чизиқларини енгиб ўтадиган даражада бўлса, унда банк ўз эшикларини

ёпишга мажбур бўлади. Ўз капитали банкларнинг банкротликдан ҳимояловчи сўнгги ҳимоя чегараси ҳисобланади. Хуллас, банкрот бўлиш rischi қанчалик юқори бўлса, банк ўз капиталига шунча юқори миқдорда эга бўлиши керак.

Банк капиталининг бир неча турлари мавжуд:

1. Банк томонидан чиқарилган оддий акциядорлик капитали. Унинг қиймати оддий акцияларнинг номинал қиймати билан ўлчанади. Ушбу акциялардан даромадлар дивиденд тўловлари кўринишида директорлар кенгаши қарори асосида белгиланади ва ўзгарувчан бўлади.

2. Имтиёзли акциядорлик капитали белгиланган даражада даромад (дивиденд) тўлаб бериш ваъда қилинган акцияларнинг номинал қиймати билан ўлчанади. Имтиёзли акциялар муддатсиз ёки маълум муддатга чиқарилган бўлиши мумкин.

3. Ортиқча тўлов, акция номинал қиймати билан акциядор ҳар бир акция учун тўлайдиган баҳо ўртасидаги фарқ.

4. Тақсимланмаган фойда. Соф фойданинг дивиденд кўринишида тўланмасдан инвестиция мақсадлари учун банкка қолдирилган қисми.

5. Захиралар — кўзда тутилмаган ҳолатлар, масалан, суд орқали тўлов талаб қилинадиган бўлса, ушбу тўловларни амалга ошириш учун маблағлар. Шунингдек, ҳали эълон қилинмаган дивидендларни тўлаш учун, муомаладан акцияларни олиш учун ёки мажбуриятларни бажариш учун захиралар.

6. Субординар мажбуриятлар, ташқи инвесторлар томонидан қўйилган узоқ муддатли қарз капитали. Ушбу мажбуриятлар муҳимлиги бўйича омонатчилар олдидаги мажбуриятлардан кейин, акциядорлар олдидаги мажбуриятлардан эса олдин туради. Ушбу

қарз мажбуриятлари конвертирланадиган, яъни келажакда банк акциясига алмаштириладиган бўлиши ҳам мумкин.

7. Банкнинг бошқа компаниялар назоратида бўлмаган пакет акцияси жамланмаси, яъни банкнинг бошқа соҳа корхоналаридаги улуши.

8. Акцияларни сотиш билан сўндириладиган қимматли қоғозлар узоқ муддатли мажбуриятлар ҳисобланади, уларнинг сўндирилиши фақатгина акцияларни сотиш йўли билан амалга оширилади.

Банклар капитали қанча миқдорда бўлиши керак деган муаммони ҳал этиш учун олдин унинг қандай ўлчанишини билиб олиш лозим. Ҳозирги кунда банк капиталини ўлчашнинг бир қанча усулларидан фойдаланилмоқда. Натижада баъзи ҳолларда ушбу кўрсаткичнинг миқозлар ва тартибга солувчи ташкилотлар учун маъноси бир-бирига қарама-қарши бўлмоқда.

Бухгалтериянинг умумқабул қилинган принциплари бўйича капитални ўлчашда капитал баланс қиймати асос бўлиши мумкин. Бунда банкнинг кўпчилик актив ва пасивлари балансда сотиб олинган ёки чиқарилган қиймати бўйича баҳоланади. Вақт ўтиши билан фоиз ставкаларининг ўзгариб бориши, айрим кредитлар ва қимматли қоғозлар бўйича мажбуриятларнинг бажарилмаслиги оқибатида банкларнинг актив ва пасивлари ҳақиқий қиймати уларнинг дастлабки қийматидан фарқланиб боради. Айниқса, банкларнинг кўпчилик раҳбарлари учун бозор қиймати эмас, айнан баланс қиймати ишончли ўлчов ҳисобланади:

Банкнинг баланс қиймати = банк активларининг баланс қиймати – банк пасивларининг баланс қиймати

Аммо кредитлар ва қимматли қоғозлар ўз қийматини ўзгартирадиган даврларда капиталнинг баланс қиймати жорий рисклардан ҳимоялашда ишончли индикатор бўла олмайди.

Бухгалтериянинг тартибга солувчи принциплари бўйича капитал юқорида келтирилган баланс қийматига муқобил тарзда банк капитали ўлчови тартибга солинадиган капитал ҳисобланади. Ташқи кузатувчиларга банк қиёфасини анча ишончли қилиб кўрсатиш мақсадида, айрим тартибга солувчи инстанциялар банк капиталини қуйидагича аниқлай бошлади.

Банк капитали «бухгалтериянинг тартибга солувчи принциплари бўйича» = Акциядорлар капитали (оддий акциялар, тақсимланган фойда, захиралар) + Муддатсиз имтиёзли акциялар + Кредит ва ижарадан йўқотишларни қоплаш учун захиралар + Кейин оддий акцияга айлантириладиган субординар мажбуриятлар + Бошқалар (акциядорлик гувоҳномалари ва консолидациялашган филиал компанияларнинг назоратида бўлмаган акциялари пакети).

Банк тизимини ўрганиш учун ҳам, банк мажбуриятини сотиб олувчи инвесторлар учун ҳам (шу жумладан, омонатчилар) капитални бозор қийматида ҳисоблаш анча фойдали саналади:

Банк капиталининг бозор қиймати = банк активларининг бозор қиймати – банк пассивларининг бозор қиймати

Банклар ўз активларининг бозор баҳосини деярли ҳар куни қуйидаги формула орқали аниқлаши мумкин:

Банк капиталининг бозор қиймати = банк активларининг жорий курси x чиқарилган акциялар сони

Ўз-ўзидан кўринадики, йирик банклар учун банк капитали ҳажмини баҳолашда унинг бозор қийма-тидан фойдаланиш динамик баҳолашга эришиш имконини беради. Аммо кичикроқ банкларнинг ка-питалини баҳолашда ушбу усулдан фойдаланиш қийинроқ кечади, чунки улар активларининг бозор-да пассив олди-сотдиси бозор баҳосини аниқлашни қийинлаштиради. Капиталнинг бозор қиймати ҳар бир банкнинг банкрот бўлишдан ҳимояланганлиги-ни реал кўрсатиб беради.

Банк капитали ҳақиқий бозор қийматида ҳисоб-ланса, омонатчилар ўз қўйилмаларини қайтиб олиш-лари учун банкда етарли маблағ борлигини англай-дилар, шундан келиб чиқиб ўз маблағларини қайси банкка жойлаштириш бўйича рационал қарор қабул қиладилар.

Шундай бўлса-да, банк капиталини «бухгалтерия-нинг тартибга солувчи принциплари бўйича» ўлчаш тартибга солувчи институтлар ва банк ходимларига ўз таъсирини ўтказиб келмоқда.

Банкка зарурий капитал миқдорини белгилаш банк амалиётида мунозарали масалалардан бири бўлиб келмоқда, хусусан, банк капитали стандартла-рини қим белгилаши лозим – бозорми ёки тартибга солувчи инстанциялар, банк капиталининг етарли миқдори қанча?

Банк капитали ҳажми ўн йиллардан бери қаттиқ тартибга солиб келинмоқда. Банклар рўйхатдан ўти-шлари учун минимал низом капиталига эга бўлиши керак ва ушбу минимал даража ўзининг бутун фао-лияти давомида таъминланиб туриши лозим. Тартиб-га солувчи ташкилотлар, шунингдек, капиталнинг мумкин бўлган турларини ҳам белгилайди. Айрим мутахассислар фикрича, қуйидагилар банк капитали

ҳажмини тартибга солишнинг асосий сабаблари ҳисобланади:

- банкларнинг банкротлик рискинни чегаралаш;
- банкларга жамоат ишончини таъминлаш;
- банклар суғуртаси билан боғлиқ ҳукумат харажатларини чегаралаш.

Жаҳон молиявий инқирозидан чиқиш даврида банк капиталини тартибга солиш масаласи ўз ечимини топиб бормоқда. Ушбу янги тизимга мувофиқ банк капиталининг пастки чизиги ўрнатилмоқда ва банк капиталининг активларга нисбати ушбу чегарадан пастга тушишига йўл қўйилмаслиги зарур. Капитал етарлилигини баҳолашда қуйидаги нисбатлардан фойдаланилди:

умумий капитал / умумий депозитлар;

умумий капитал / умумий активлар;

умумий капитал / рискли активлар жами.

Бунда рискли активлар нақд пуллар ва давлат қимматли қоғозларидан бошқа активларни ўз ичига олади. Ўтган асрнинг 80-йилларидан бошланган нобарқарорлик банк капиталининг Базель халқаро келишувини юзага келтирди. 1987 йили АҚШ федерал захирасининг бошқарув кенгаши ва 11 та ривожланган давлат вакиллари ушбу мамлакатлар юрисдикцияларида жойлашган барча банклар учун қўлланиладиган капиталнинг янги стандартлари бўйича келишувни эълон қилдилар (Базель келишуви номи билан машҳур). 1988 йили расмий кучга кирган ушбу стандартлар қуйидаги мақсадларни кўзлайди: илғор банкларнинг ўз капитал позицияларини кучайтиришини рағбатлантириш; турли мамлакатларда тартибга солишдаги номуносибликларни қисқартириш; кейинги йилларда банклар томонидан кўп қўлланилаётган мажбуриятларни балансда ташқарида ҳисобга олиш билан боғлиқ рисклар ҳисобини юритиш.

Ўзбекистон Республикасида банк тизимининг барқарор ривожланишини таъминлашда банкларнинг асосий кўрсаткичларини муттасил яхшилаш сиёсати қўлланилмоқда (7-жадвал).

7-жадвал

**Ўзбекистон банкларининг активлари,
капитали ва инвестициялари¹²**

	бирлик	1994	1995	2000	2005	2010
Банкларнинг умумий активлари	млрд сўм	72	217	952	5631	21372
Банк активларининг ўсиши (1994=1)	марта	1,00	1,52	1,22	4,03	10,71
Банкларнинг агрегат капитали	млрд сўм	10	24	144	931	4100
Агрегат капиталнинг реал ўсиши (1994=1)	марта	1,0	1,2	1,3	4,7	14,6
Банкларнинг умумий инвестициялари	млрд сўм	30	58	608	3876	11539
Банклар инвестицияларининг реал ўсиши (1994=1)	марта	1,00	0,97	1,84	6,58	13,72

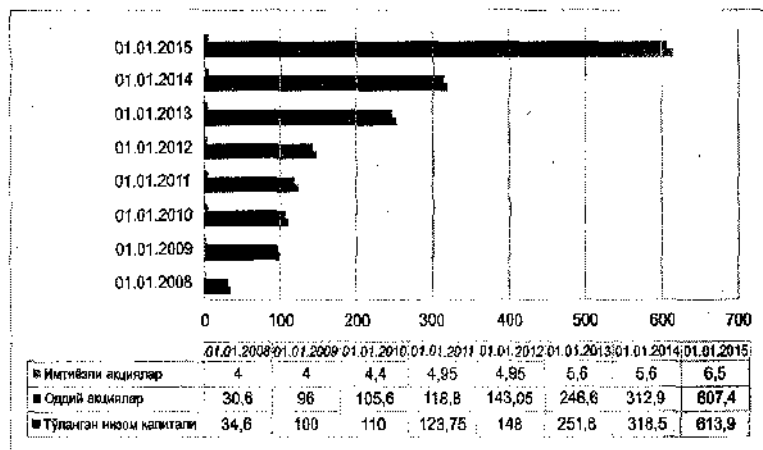
Тадқиқот объекти сифатида ўрганилган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда ўтган йиллар давомида банк капиталининг барқарор ўсиши ривожланиш стратегиясининг муҳим таркибий қисми бўлган. 2015 йил 1 январь ҳолатига банк капитали 781,2 млрд сўмгача етказилиб, 2013 йилга нисбатан 98,3 млрд сўмга ортишига эришилган.

¹² Ўзбекистон 2011 альманахи. Иқтисодий тадқиқотлар маркази. – Тошкент: Print Media, 2011. – Б.66.

Банкнинг низом капитали 2015 йил 1 январь ҳолатига кўра 613,9 млрд сўмга етказилган, шундан 607,4 млрд сўми оддий акциялар улушига, 6,5 млрд сўми имтиёзли акциялар қисмига тўғри келганлигини кузатиш мумкин (8-жадвал).

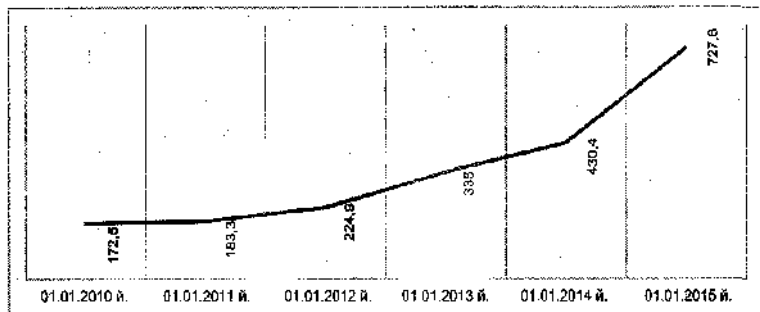
8-жадвал

**«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ акциядорлик
капитали**



Капитални доимий равишда ошириш ва 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 қарорини бажариш мақсадида қўшимча 24,25 млрд сўмлик оддий акциялар муомалага чиқарилган. Мазкур акциялар тўлиқ жойлаштирилганида банкнинг низом капитали 148 млрд сўмга етиши режалаштирилган.¹³

¹³ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ маълумотлари.



5-расм. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ хусусий капиталининг 2009 – 2014 йиллар мобайнидаги ўсмиш динамикаси, млрд сўм¹⁴

Банкнинг сўнгги 5 йилда хусусий капитали ўсмиш динамикасида кескин ўзгаришларни кузатиш мумкин. Банк хусусий капиталининг ҳажми 4,2 марта ўсган.

Шунингдек, муомала муддати 10 йил бўлган 10 млрд сўмлик банк корпоратив қарз облигациялари муомалага чиқарилиб, 2013 йил мобайнида тўлиқ жойлаштирилди. Бундан ташқари, юридик шахслар учун депозит сертификатларнинг 8,5 млрд сўмга тенг 5 эмиссияси амалга оширилиб, 2014 йил 1 январь ҳолатига кўра 8,14 млрд сўм жойлаштирилди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йил 28 июлдаги «Тижорат банкларининг инвестиция лойиҳаларини молиялаштиришга йўналтириладиган узоқ муддатли кредитлари улушини кўпайтиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги ПҚ-1166-сонли қарорига асосан 10 млрд сўмлик узоқ муддатли облигациялар муомалага чиқарилган ва тўлиқ жойлаштирилганлигини тадқиқотлар натижаси кўрсатади.

¹⁴ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ маълумотлари.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 6 апрелдаги №ПҚ-1317-сонли «Банк тизимининг молиявий барқарорлигини янада ошириш ва инвестициявий фаоллигини кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори ижросини таъминлаш мақсадида банк акциядорларининг умумий йиғилишида тақсимланмаган даромад ҳисобига акцияларнинг номинал қийматини ошириш йўли билан низом капитали миқдорини мунтазам ошириш орқали билан банк устав капиталини кўпайтириш тўғрисида қарор қабул қилинган.

Банк капиталини доимий ошириб бориш мақсадида ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 ноябраги ПҚ-1438-сонли «2011 – 2015 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги қарори ижросини таъминлаш мақсадида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ кенгаши томонидан умумий қиймати 24,25 млрд сўм бўлган оддий акцияларни эмиссия қилиш ҳақида қарор қабул қилинган.¹⁵ Ушбу акциялар тўлиқ жойлаштирилганида банк низом капитали 148,0 млрд сўмни ташкил этиши режалаштирилган.

Ўтган йиллар мобайнида умумий қиймати 28 млрд сўмдан иборат корпоратив облигацияларнинг учинчи чиқарилуви рўйхатдан ўтказилган (муомала муддати ўн йил).

Бундан ташқари, «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ томонидан юридик шахслар учун 6 ойдан 36 ойгача бўлган 22,0 млрд сўм қийматидаги узоқ муддатли де-

¹⁵ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ маълумотлари.

позит сертификатлар чиқарилиб, 2011 йил 1 январь ҳолатига уларнинг ярмидан ортиғи жойлаштирилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2009 йил 28 июлдаги ПҚ-1166-сонли «Тижорат банкларининг инвестиция лойиҳаларини молиялаштиришга йўналтириладиган узоқ муддатли кредитлари улушини кўпайтиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарорини ижро қилиш доирасида умумий қиймати 10 млрд сўмни ташкил этувчи узоқ муддатли облигациялар чиқарилиб, тўлиқ жойлаштирилганлигини кузатиш мумкин.

2.2. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида банк хизматлари самарадорлигини баҳолаш

Мамлакатимиз молия-банк тизимида амалга оширилган давомли ислоҳотлар натижасида республикада икки поғонали банк тизимига асос солинди, банкларнинг молиявий барқарорлиги таъминланди ва жаҳон молиявий инқирозининг банк тизимига салбий таъсири минималлаштирилди.

Банк тизими олдида қўйилган навбатдаги бош вазифа банкларнинг барқарорлигини янада мустаҳкамлаш, капиталнинг етарлилиги бўйича халқаро андозалар талабларига жавоб бериш, тижорат банклари томонидан халқаро рейтингларни олиш юзасидан чора-тадбирларни амалга ошириш ҳамда иқтисодиётда кечаётган ўзгаришларни қўллаб-қувватлашда банкларнинг локомотив ролини янада юксалтиришдан иборат бўлмоқда. Халқаро даражада молиявий глобаллашувнинг кучайиши, капитал бозорларидаги рақобатнинг ортиши билан банкларда корпоратив бошқарувни такомиллаштиришга эътибор кучаймоқда.

Республика банк тизимида эришилган асосий ютуқ барқарор ривожланувчи банк тизими шаклланганлигидир (9-жадвал).

9-жадвал

Ўзбекистон банк тизими ривожланишининг асосий кўрсаткичлари¹⁶

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Банклар сони	бирл.	31	30	29	28	26
шу жумладан:							
	давлат банклари	бирл.	3	3	3	3	3
	хорижий капитал иштирокидаги банклар	бирл.	5	5	4	4	5
	хусусий банклар	бирл.	10	9	9	9	8
2.	Банк бўлинмалари сони	бирл.	7510,0	7781,0	8058,0	8152,0	8211,0
3.	Кредит қўйилмаларининг қолдири	млрд сўм	11539,3	15651,5	20391,9	26529,9	34809,0

¹⁶ Ўзбекистон Республикаси Марказий банки маълумотлари.

4.	Давр ичида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларига берилган	млрд сўм	2690,2	4041,1	5345,8	6981,6	9157,7
5.	Инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш учун берилган кредитлар	млрд сўм	3252,0	4390,9	5760,0	7214,0	8547,0
6.	Банклар томонидан муомалага чиқарилган банк карталари сони	минг дона	7909,40	8276,50	9502,60	11067,8	13449,4
7.	Савдо ва хизмат кўрсатиш объектларидаги банк карталарига хизмат кўрсатиш бўйича тўлов терминаллари сони	бирл.	85741	99686	112712	129679	158790
8.	Ўрнатилган банкоматлар ва инфодўконлар сони	бирл.	491	905	1417	1733	1870
9.	Ҳар 100000 катта ёшдагиларга тўғри келадиган банк филиаллари сони	бирл.	49,1	49,1	49,2	49,3	49,7

10.	Банк мижозлари сони	бирл.	18790	20380	21520	25210	27452
11.	Ҳар 1000 катта ёшдагиларга тўғри келадиган очилган банк ҳисобварақлари сони	бирл.	1012	1015	1019	1021	1028
12.	Банк хизматлари турлари	бирл.	51	52	52	52	52

Йирик тижорат банкларидан бири сифатида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ республиканинг барча ҳудудларидаги турли хил мижозларнинг банк хизматларига бўлган талабларини кенг миқёсдаги хизматлар кўрсатиш йўли билан қондириб келмоқда.

Банк омонатчилар, мижозлар ва акциядорлар эҳтиёжларидан келиб чиқиб жисмоний ва юридик шахслардан жалб қилинган пул маблағларини иқтисодиётнинг реал секторига самарадорлигини кўзлаб йўналтирмоқда, шу билан бирга, мамлакат иқтисодиёти ривожига кўмаклашмоқда. Ўз ва жалб этиладиган ресурс манбаларини шакллантириш мақсадида банк томонидан кўрилган чоралар банк активларига йўналтирилган маблағларнинг ҳажми ўсишига ижобий таъсир кўрсатган.

Банк фаолиятининг устувор йўналишларини амалга ошириш учун банк ресурс базаси қуйидагилар ҳисобига шакллантирилди: аҳолининг омонатлари, хўжалик юритувчи субъектларнинг пул маблағлари, халқаро молия бозорларидан жалб қилинган қарзлар, марказлаштирилган кредит линиялари, қимматли қоғозларни жойлаштириш ҳисобига келиб тушган маблағлар ва бошқа манбалар.

2014 йилга келиб банк молиявий ресурсларининг умумий ҳажми 1648 млрд сўмга кўпайган ва 6399,5 млрд сўмни ташкил этган. Банк мажбуриятлари таркибида юридик ва жисмоний шахсларнинг депозитлари энг катта улушни, яъни 91% ёки 5827 млрд сўмни ташкил этган. Уларнинг ҳажми ҳисобот даврида 1842 млрд сўмга ортган, шунингдек, кредит ташкилотларидан 612,4 млрд сўм (30,6%) жалб қилинган бўлиб, шундан нобанк молия муассасалари ресурслари 386,9 млрд сўмни, бошқа банкларнинг кредит линиялари 206,5 млрд сўмни, Марказий банк маблағлари 11,8 млрд сўмни, Молия вазирлиги ресурслари 3,6 млрд сўмни, нобюджет фондлар маблағлари 1 млрд сўмни ва бошқа кредиторлар ресурслари 2,6 млрд сўмни ташкил қилган (10-жадвал).

10-жадвал

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ пассивларининг таркиби¹⁷ (млрд сўм)

Пассивлар таркиби	01.01.2010.	01.01.2011.	01.01.2013.	01.01.2014.
Талаб қилин- гунча сақ- ланадиган депозитлар	272,3	411,3	797,5	1074,0
Жамғарма депозитлар	10,0	9,3	96,8	78,1
Муддатли депозитлар	179,8	108	116,3	134,2
Бошқа банк- лардан жалб қилинган де- позитлар	135,4	97,4	642,2	692,2

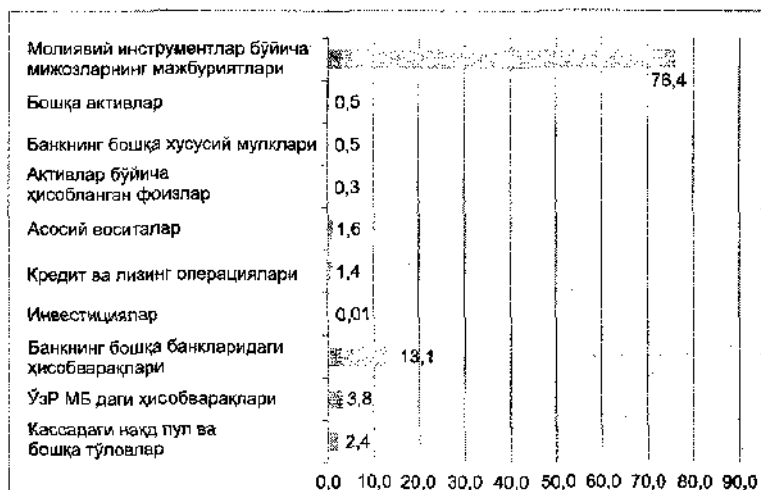
¹⁷ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан тайёрланди.

Бошқа банкларнинг кредитлари	161,1	206,5	85,5	134,3
Марказий банк кредитлари	17,8	11,8	0	0
Бошқа миждозлар кредитлари	311,8	394,1	0	0
Банк томонидан чиқарилган қимматли қоғозлар	4,7	21,8	45,1	51,8
Мижозларнинг бошқа депозитлари	167,2	280,8	2327,2	3848,5
Бошқа мажбуриятлар	218,8	274,8	590,9	386,4
Капитал	172,5	183,3	0	0
Жами	1 651,4	1 999,1	4 701,5	6 399,5

Хусусий ва корпоратив миждозлар билан фаол ишлаш, «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ учун аънавий бўлган маҳсулотларни такомиллаштириш ҳамда янги хизмат турларини ривожлантириш сўнги йилларда катта молиявий натижаларга эришишга, операцияларнинг самарадорлигини оширишга ва бизнесни янада кенгайтиришга имкон берган. Банк хизматларига бўлган талабларнинг ўсиши ва Ўзбекистон банклари орасида рақобат даражаси ошиши банк активлари шаклланишида ўз аксини топган. Биргина 2014 ҳисобот йилида активлар 1412,6 млрд сўмга ёки 81,9 фоизга кўпайди ва 7812,1 млрд сўмдан иборат бўлди. Активлар асосан қуйидагилар ҳисобига ўсган: кредит қўйилмалари 167,4 млрд сўмга,

бошқа банкларга жойлаштирилган маблағлар 89,6 млрд сўмга, инвестициялар 34,9 млрд сўмга, пул маблағлари 7,2 млрд сўмга ўсган.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 2014 йили активларининг асосий улуши кредит портфели ҳиссасига тўғри келиб, соф ссудалар миқдори 5967,8 млрд сўмни ёки 76,4 фоизни ташкил этган. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Марказий банкида жойлаштирилган пул маблағлари 294,6 млрд сўмни ёки 3,8 фоизни, бошқа банклардаги маблағлар 1025,8 млрд сўмни ёки 13,1 фоизни, бошқа активлар 42,2 млрд сўмни ёки 0,5 фоизни, инвестициялар 0,87 млрд сўмни ёки 0,01 фоизни, пул маблағлари 191,3 млрд сўмни ёки 2,4 фоизни, асосий воситалар 1,6 фоизни, давлат қимматли қоғозлари портфели 11,4 млрд сўмни ёки 0,6 фоизни ташкил қилган (6-расм).



6-расм. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ активларининг тuzилиши, фоизда¹⁸

¹⁸ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан тайёрланди.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ маблағларининг таваккалчиликка асосланган активларга нисбати (капиталнинг етарлилиги меъёри) 0,110 дан 0,136 гача ўзгарди ва 2013 йил натижаси бўйича 0,112 га тенг бўлган. Ҳисобот даврида банк балансининг ликвидлилиги ҳолатига катта эътибор берилган. Банкнинг муддати 30 кунгача бўлган кредиторларнинг талабларини қондириш лаёқатлилиги (жорий ликвидлилик меъёри) энг қуйи чегараси 30% бўлса-да, ҳисобот санасига 53,8% ни ташкил этган.

Устав капиталининг рентабеллик коэффиценти 0,146, умумий тўловга лаёқатлилиқни қоплаш коэффиценти 0,924, мутлақ ликвидлилик коэффиценти 0,814 дан иборат бўлган (11-жадвал).

11-жадвал

Банк фаолиятининг асосий кўрсаткичлари¹⁹

Устав капиталининг рентабеллик коэффиценти	$R_{\text{уст}} = 522679882 / 357747465 =$	0,146
Умумий тўловга лаёқатлилиқни қоплаш коэффиценти	$K_{\text{тў}} = 1467340244 / 1588381497 =$	0,924
Мутлақ ликвидлилик коэффиценти	$K_{\text{ал}} = 1293243914 / 1588381497 =$	0,814
Ўз маблағларининг жалб қилинган маблағларга нисбатан коэффиценти	$K_{\text{сн}} = 727591795 / 7084549990 =$	0,103

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг даромадлари асосини кредит операцияларидан ҳамда ҳисоб-касса хизматида олинадиган даромадлар ташкил этган (12-жадвал).

¹⁹ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан тайёрланди.

Даромадлар таркиби (млрд сўм)

Даромадлар	2008	2009	2010	2013	2014
Бошқа банклардаги ҳисобрақамлар	3,21	0,70	0,05		0,27
Кредит амалиётлари	80,93	97,03	101,41		4840,5
Хорижий валютадаги амалиётлар	18,20	17,73	21,19		
Ҳисоб-касса хизматлари	44,05	50,40	60,46		
Қимматли қоғозлар билан амалиётлардан олинган даромадлар	0,83	0,86	3,71		
Бошқа даромадлар	9,02	2,36	4,0		
Жами	156,24	169,08	190,83		

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ фонд бозорининг фаол иштирокчиларидан биридир. Молиявий бозорнинг турли хил секторларига банкнинг қўйилмаларини самарали жойлаштириш унинг даромадлилиги ва барқарорлигига сезиларли таъсир ўтказишини кузатиш мумкин.

Банк томонидан 2013 йили муомалага чиқарилган қиймати 10,0 млрд сўм бўлган узоқ муддатли корпоратив облигациялари йил давомида тўлиқ жойлаштирилди. Шунингдек, Марказий банкда ўрнатилган тартибда қайд этилган юридик шахслар учун депозит сертификатларнинг 5-эмиссиясига ажратилган 8,5 млрд сўмнинг 2014 йилга келиб 8,14 млрд сўмлик депозит сертификатлари жойлаштирилди.

Банк томонидан хусусий маблағларини узоқ муддатли инвестициялаш, қимматли қоғозларга портфель ин-

вестициялар ҳажмларини ошириш, уларнинг даромадлилиги, ликвидлиги ва диверсификациясини ошириш бўйича истиқболли лойиҳалар кўриб чиқилган.

2015 йил 1 январь ҳолатига банкнинг инвестиция портфели 108,3 млрд сўмни ташкил қилган, улардан²⁰:

- 35,8 млрд сўм корхоналарнинг қимматли қоғозлари ва устав капиталларидаги улушларига қўйилмалар;
- 11,3 млрд сўм давлат қимматли қоғозлари;
- 10,0 млрд сўм узоқ муддатли корпоратив облигацияларни ташкил қилган.

Инвестицион портфель бўйича 2014 йил учун умумий даромад 1,1 млрд сўм бўлган, шу жумладан:

- 2,5 млрд сўм – корхоналарнинг қимматли қоғозлари ва устав фондларига қўйилмалар бўйича;
- 668,7 млн сўм – давлат қимматли қоғозлари бўйича;
- 527,3 млн сўм – корпоратив облигациялар бўйича;
- 3,6 млн сўм – дилерлик операциялари бўйича.

Банк 2014 йил давомида инвестицион портфель маблағларининг 54% ни нефть-газ саноатига, 17% ни энергетика саноатига, 29% ни кимё саноатига йўналтирган.

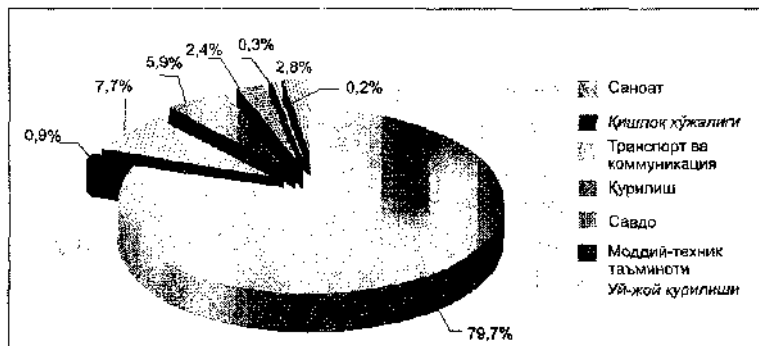
«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ томонидан активлар бўйича эҳтимолий йўқотишлар учун захиралар ташкил қилиш мақсадида даврий равишда активларни баҳолаш амалга ошириб бориладигани ўрганилди.

2015 йил 1 январь ҳолатига банк кредит қўйилмалари ҳажми ўтган йилнинг шу даврига нисбатан 168,4 млрд сўмга ёки 13,4% га ўсиб, 1422,7 млрд сўмга етди.

Кредит сармоялари тўлиқ равишда иқтисодиётнинг реал секторига, жумладан, 661,9 млрд сўми саноатга, 278,0 млрд сўми қурилишга, 187,8 млрд сўми транспортга, 122,5 млрд сўми савдога, 41,9 млрд сўми қишлоқ хўжалигига, 9,6 млрд сўми аҳолига манший

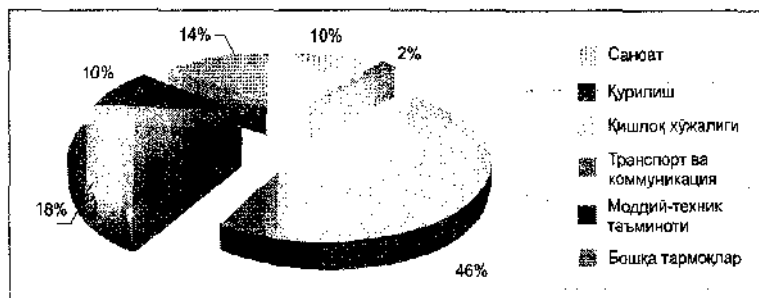
²⁰ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ҳисоботлари.

хизмат кўрсатишга, 6,6 млрд сўми тураржой коммунал хизматларига, 2,9 млрд сўми моддий-техник таъминотига, 1,6 млрд сўми тайёрлов таъкилотларига ва 110,7 млрд сўми бошқа тармоқларга йўналтирилди.



7-расм. Иқтисодиётнинг реал секторига йўналтирилган кредит сармоялари

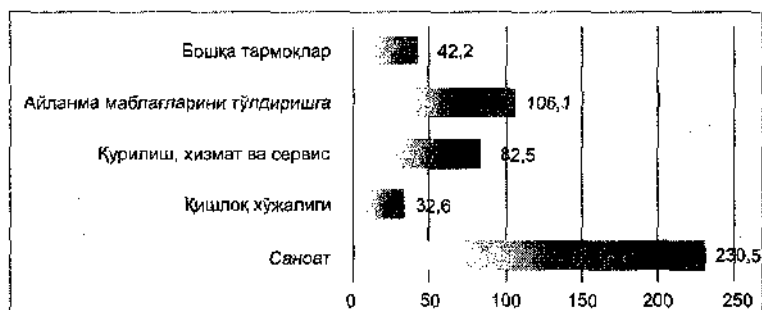
Ўтган йилни таҳлил қилар эканмиз, банк кредит портфели таркиби ва ҳажми ўсиши борасидаги туб ўзгаришларни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози давом этаётган бир вақтда банк томонидан иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш ишларига алоҳида эътибор берилиб, уларга лизинг хизматлари кўрсатилди (7-расм).



8-расм. Лизинг хизматларининг йўналишлари

Банкнинг лизинг операциялари портфели 2014 йил 1 январь ҳолатига кўра 26275,2 млн сўмни ташкил этди. Шу жумладан, саноатга 14%, қишлоқ хўжалигига 33%, қурилишга 21%, моддий-техника таъминоти ва маиший хизматга 7% ва бошқаларга 11% ни ташкил этди.

Кичик бизнес субъектларига йўналтирилган кредитларнинг умумий ҳажми 493,9 млрд сўмни ташкил этди, шу жумладан, микрокредитларга 48,8 млрд сўм сарфланди. Кредитларнинг умумий ҳажмида банкнинг хусусий маблағлари 430,1 млрд сўмни, хорижий кредит линияларининг маблағлари 63,8 млрд сўмни ташкил этди.



9-расм. Банкнинг кичик бизнес субъектларига соҳалар бўйича йўналтирилган кредитлар

Кичик бизнес тармоқлари бўйича йўналтирилган кредитларнинг улуши саноат тармоқларига 46,7%, қишлоқ хўжалигига 6,6%, қурилиш, хизмат ва сервисга 16,7%, айланма маблағларга 21,5%, бошқа тармоқларга 8,5% бўлди. Кичик бизнес субъектларига йўналтирилган кредитлар ҳисобидан 11,8 минг янги иш ўрни яратилди.

Мазкур кредитларнинг 204,6 млрд сўми банкнинг ўз маблағлари ҳисобига, 196,7 млн сўми Ўзбекистон Республикаси

публикаси Меҳнат вазирлигининг бандлик жамғармаси ва 3,5 млрд сўми хорижий молиявий муассасаларнинг кредит линиялари ҳисобига молиялаштирилди.

Молиялаштирилган кредитлар ичида чет эл банклари, халқаро молиявий муассасалар, Ўзбекистон Республикасининг Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси маблағларини қайта молиялаштириш сифатида берилган хорижий валютадаги кредитлар салмоқли улушга эгадир. 2014 йил 1 январь ҳолатига хорижий валютадаги кредит қўйилмалари 2013 йил мобайнида 424 млн АҚШ долларига етди.

Жумладан, банк қуйидаги муҳим лойиҳаларни молиялаштиришда иштирок этди:

– «Ўзбекэнерго» ДАКнинг «Ангрен резини техник қайта жиҳозлаш йўли билан Янги-Ангрен ИЭС энергоблокларини йил бўйи кўмир ёқиш жараёнига ўтказиш» лойиҳаси. Лойиҳанинг умумий қиймати 210 млн АҚШ доллари бўлиб, банк томонидан 165 млн АҚШ доллари миқдорида молиялаштирилди;

– «Ўзтрансгаз» АКнинг газ узатиш тизимида бошқарув тизими ва технологик алоқани таъминлаш» лойиҳаси. Лойиҳанинг умумий қиймати 81 млн АҚШ доллари;

– «Ўзбекнефтгаз» МХКнинг «Шўртан ГКМда тозаланган метанни қайта ишлаш асосида синтетик суюқ ёнилғи ишлаб чиқариш» лойиҳаси. Ўрта Осиёда ва Шарқий Европада ягона бўлган мазкур лойиҳанинг амалга оширилиши натижасида республика иқтисодиётига 2,8 млрд АҚШ доллари ҳажмида инвестиция киритилади. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ушбу лойиҳада 280 млн АҚШ доллари миқдоридаги маблағ билан иштирок этади;

– «Марказий Фарғона сувомбори қурилиши учун «Жанубгазқурилиш» ОАЖ қурилиш техникалари

паркини янгилаш» инвестиция лойиҳасининг умумий қиймати 15 млрд сўм бўлиб, ушбу лойиҳа Фарғона водийси учун стратегик аҳамиятга эгадир;

– «Ўзбекэнерго» ДАКнинг «370 – 400 МВт қувватга эга буғ-газ ускуналари блокини қуриш йўли билан Навоий ИЭСни кенгайтириш» лойиҳасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 29 млрд сўм маблағ билан иштирок этади.

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, қайта молиялаштирилаётган Хитой банклари маблағлари Ўзбекистон Республикаси ва Шанхай Ҳамкорлик Ташкилоти ўртасида тузилган ҳукуматлараро келишув доирасида жалб қилинмоқда. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ Хитой Халқ Республикаси ҳукуматининг имтиёзли кредит линиясини қайта молиялаштиришда етакчи бўлин ҳисобланади. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ, шунингдек, ҳукумат томонидан Ўзбекистон Республикаси Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси маблағларини қайта молиялаштирувчи йирик банк сифатида танлаб олинган. Ўтган уч йил давомида Ўзбекистон Республикаси Тикланиш ва тараққиёт жамғармасининг иқтисодиётнинг реал секторига ва «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБга қўйилмалари юқори ўсиш суръатларини сақлаб қолган ҳолда, ҳар йили энг камида 30% га ортмоқда.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ халқаро молиявий муассасалар, чет эл банкларининг маблағларини жалб қилиш ва ўзлаштириш борасида катта натижаларга эришган.

Жаҳон банки, Осиё тараққиёт банки, Ислом тараққиёт банки, Хусусий секторни ривожлантириш Ислом корпорацияси, JP Morgan Chase, Credit Suisse, UBS, BNP Paribas, Citigroup, Standard Chartered, BCP, LandesBankBerlin, Хитой Эксим банки, Хитой

Давлат Тараққиёт банки, Unicredit гуруҳи банклари ва бошқа банклар билан ҳамкорлик алоқалари давом эттирилмоқда.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ва Хитой Эксим банки ўртасида иқтисодиётнинг базавий тармоқлари лойиҳаларини жами 200 млн АҚШ доллари миқдо-рида молиялаштириш бўйича 2 та битим имзоланди.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ йирик инвестиция лойиҳаларини молиялаштириш билан бир вақтда республикада кичик бизнесни қўллаб-қувватлаш ишларига ҳам етарлича эътибор бермоқда. Жумладан, Нуро-und Vereinsbank, Landes bank Berlin, BNL (Италия), ICBC (Хитой) банклари маблағлари ҳисобига ҳамда экспортни суғурталаш агентликлари ва ҳукумат кафолатлари асосида лойиҳалар молиялаштирилмоқда.

Ўтган йили кичик корхоналар ва хусусий тадбир-корлар лойиҳаларини молиялаштириш учун Хусусий секторни ривожлантириш ислом корпорацияси ва Коммерцбанкнинг кредит линиялари жалб қилинган бўлса, Ислон тараққиёт банки, Халқаро ривожланиш ассоциацияси ва Германиянинг KfW банки маблағлари ҳисобидан лойиҳаларни молиялаштириш давом эттирилган.

Эндиликда, кичик бизнес лойиҳалари учун – Жаҳон банкининг «Корхоналарни энергия самарадорлигини ошириш лойиҳалари» ва Хитой давлат тараққиёт банкининг «Кичик ва ўрта бизнесни молиялаштириш кредит линияси» доирасида маблағлар жалб қилиниши режалаштирилган. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ чет эл ва республиканинг етакчи кредит ва молиявий ташкилотлари билан ўзаро ҳамкорликда, мижозларга халқаро ҳисоб-китоблар соҳасида кенг кўламдаги хизматларни таклиф қилмоқда

ва уларга янада қулай шартларда хизмат кўрсатилишини таъминламоқда.

13-жадвал

2011 молия йилида фонд бозорида тижорат банклари фаолиятининг якуний рейтинг баҳоси²¹

Банклар номи	Масштаб-лилик (балл)	Ишонч-лилик (балл)	Рента-бел-лик (балл)	Банк-нинг акция баҳоси (балл)	Яку-ний балл	Рей-тинг бўй-ча ранги
Ўзсаноат-қурилиш-банк	77,46	48,91	78,46	100	76,21	1
Агробанк	70,46	40,3	72,8	100	70,89	2
Асака банк	47,79	49,55	72,69	100	67,51	3
Қишлоқ қурилиш банк	22,54	48,55	56,52	87,1	66,15	4
Банк Кре-дит-Стан-дарт	12,78	83,15	53,28	83	64,3	6
Микро-кредитбанк	11,94	72,28	52,57	53,36	62,56	7
Капитал-банк	11,56	61,09	51,38	51,74	61,69	8
Банк Ипак Йўли	12,64	52,72	51,09	48,67	59,13	9
Халқ банк	10,49	56,74	49,78	44,71	58,93	10
Трастбанк	8,92	54,16	44,98	38,53	56,44	11
Ўз ҚДБанк	8,52	59,3	35,36	38,25	45,36	12

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 350 дан зиёд банклар билан вакиллик муносабатларини ўрнатган бўлиб, улар қаторида жаҳоннинг 50 давлатида фао-

²¹ Манба: www.region.uz

лият кўрсатаётган 338 банкни, жумладан, UBS AG, Credit Suisse AG, Commerzbank AG, Citibank N.A., JP Morgan Chase Bank N.A., Standard Chartered Bank NY, BNP Paribas S.A. каби Европа ва Американинг биринчи синфга мансуб банкларини санаб ўтиш мумкин. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ хорижий банклар томонидан тан олинган ва муваффақиятли фаолият кўрсатаётган банк сифатида ўз мижозларига ташқи иқтисодий фаолият бўйича комплекс хизматлар кўрсатиши, малакали маслаҳатлар бериши, зарур ҳолларда алоҳида ҳисоб-китоблар схемаларини ишлаб чиқиши унинг халқаро молиявий бозордаги юксак мавқеидан дарак беради. Нефть-газ, ёнилғи ва кимё саноати, шунингдек, энергетика, машинасозлик ва қурилиш корхоналари банк тизимининг асосий мижозларидир. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ фонд бозорида ҳам фаол иштирок этиб, унда рейтинг бўйича республика банклари орасида биринчи ўринни эгаллайди (13-жадвал).

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг республика банк тизимидаги ролини таҳлил этиб, ушбу банкнинг етакчи роли барқарор эканлиги тўғрисида хулоса қилиш мумкин.

2.3. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида инновацион маркетинг хизматлари

Банк бошқарувининг сифатини баҳолашда муҳим кўрсаткичлардан бири банкнинг рақобатбардошлигини таъминлашда муҳим бўлган банк томонидан бозорда таклиф этиладиган инновацион банк хизматлари ҳисобланади.

Халқаро тажриба, пухта ўйланган ва янгиликларни жорий қилишга йўналтирилган молиявий сиёсат,

банк ишининг мумтоз анъаналари, сифатли бошқарув, янги технологиялар ва инновация ғояларнинг амалда татбиқ этилиши мижозларнинг банкка бўлган ишончини янада ошириб, унинг мавқеи мустақамланганини кўрсатди.

Кейинги ўн йилликда мамлакат молия-кредит тизимида юз берган туб ўзгаришлар молия тизимида юқори динамизмни юзага келтирди, хусусан, банк хизматлари соҳасида янги ўзгаришларни келтириб чиқарди.

Унчалик ҳам узоқ бўлмаган вақтда бозорнинг иштирокчилар ўртасида қайта тақсимланиши, кўп-лаб янги иштирокчиларнинг юзага чиқиши, давлат томонидан бозор муносабатларини тартибга солишнинг доимий ўзгариб туриши мавжуд банк хизматларини кенгайтириш ҳамда уларнинг турларини оширишни рағбатлантирди. Ушбу жараёнларнинг барчаси банк фаолиятида янги тушунча – «инновацион» хизматларни юзага келтирди.

«Инновация» деб янги кўринишда маҳсулот (товар, иш, хизмат) яратилишини ёки мавжудларининг мукамаллаштирилишини, ишлаб чиқариш жараёнининг янги кўриниши жорий қилинишини ёки ушбу жараённинг такомиллаштирилишини, бизнесни юритишда янги маркетинг ёки ташкилий усулларнинг жорий этилишини, иш ўринлари ташкил қилишни ёки ташқи алоқалар ўрнатилишини ўзида мужассамлаштирган инновацион фаолиятнинг якуний натижаси тушунилади.²²

Банкнинг инновацион хизматлари деганда мижозлар эътиборини ўзига тортадиган хусусиятларга эга, олдингидан фарқланадиган банкнинг янги маҳсулот-

²² Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций.
<http://www.lib.ua-ru.net/diss>

ларини таклиф этиш ёки потенциал харидорга олдин умуман таклиф этилмаган янги маҳсулот ёхуд мавжуд банк маҳсулотини янги технология орқали амалга ошириш таклифи тушунилади. Инновацияларга хос бўлган қуйидаги учта тавсифни келтириш мумкин²³:

- янгилик;
- бозор талабини қондириш;
- тижоратлилиқ (сотиш мумкинлиги).

«Технологик инновациялар» деганда юридик шахсининг технологик янги маҳсулотлар ва жараёнларни, шунингдек, маҳсулотлар ва жараёнларда сезиларли даражада такомиллаштиришларни, технологик янги ва сезиларли даражада такомиллаштирилган хизматларни, хизматлар ишлаб чиқарилиши (етказиб берилиши) бўйича янги ёки сезиларли даражада такомиллаштирилган усулларни ишлаб чиқиш ҳамда жорий этиш билан боғлиқ фаолияти назарда тутилади. Технологик инновациялар юридик шахс томонидан биринчи мартаба ишлаб чиқиляётган маҳсулотлар, жараёнлар, хизматлар ва усуллар шаклида (агар улар бошқа юридик шахслар томонидан қўлланиляётган бўлса ҳам) бўлиши мумкин.

Технологик инновацияларнинг иккита тури мавжуд: маҳсулотлар бўйича инновациялар ва жараёнлар бўйича инновациялар.

Технологик янги маҳсулот технологик хусусиятлари (функционал белгилари, конструктив йўл билан бажарилиши, қўшимча операциялари, шунингдек, қўлланиладиган таркибий қисмлар ва материаллар таркиби) ёки қўлланилиш мақсади принципиал жиҳатдан янги ёхуд юридик шахс томонидан илгари ишлаб чиқарилган шунга ўхшаш маҳсулотдан сези-

²³ Ўша жойда.

ларли даражада фарқ қилувчи маҳсулотдир. Бундай инновациялар принципиал жиҳатдан янги технологияларга ёки мавжуд технологиялардан, тадқиқот ва ишланмалар натижаларидан фойдаланишга асосланган бўлиши мумкин.

Жараёнлар бўйича инновациялар технологик янги ёки технологик жиҳатдан сезиларли даражада такомиллаштирилган ишлаб чиқариш, шунингдек, маҳсулотларини етказиб бериш усулларини ишлаб чиқиш ёхуд жорий этишни ўз ичига олади. Бу турдаги инновациялар янги ишлаб чиқариш асбоб-ускуналаридан, ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишнинг янги усулларидан фойдаланишга ёки уларни биргаликда қўллашга, шунингдек, тадқиқот ва ишланмалар натижаларидан фойдаланишга асосланган бўлиши мумкин. Бундай инновациялар, одатда, ташкилотда илгари мавжуд бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқариш ёки етказиб беришнинг самарадорлигини оширишга қаратилган бўлиши, шунингдек, одатдаги усуллар ёрдамида амалга ошириш имкони бўлмайдиган технологик жиҳатдан янги ёки такомиллаштирилган маҳсулотларни ишлаб чиқариш ёхуд етказиб бериш учун мўлжалланган бўлиши мумкин.

Юқоридаги барча белгиларнинг банк маҳсулотларига нисбатан ҳам тўғри келишини таъкидлаган ҳолда банк фаолиятининг инновацион маҳсулотларида «янгилик» тушунчасини алоҳида қуйидагича қайд этиш лозим:

– банк томонидан мижоз талабини қондириш учун аввал бозорда ўхшаши бўлмаган янги маҳсулотни мустақил ишлаб чиқиш янгилик ҳисобланади;

– банк томонидан маълум бозорларда қўлланиладиган ва ҳали бошқа бозорда ишлатилмайдиган маҳсулот ҳам янгилик ҳисобланади;

– бозорда мавжуд маҳсулотнинг, бозор таҳлили ва унинг тижоратлилигини баҳолаш натижасида нусхасини яратиш ва уни амалда қўллаш янгилик ҳисобланади.

Инновацион маркетинг компаниянинг бизнес фалсафаси, бошқаришнинг функциялари ва босқичлари ҳамда компаниянинг мавжуд стратегияси умумий йиғиндисиدير.

Инновацион маркетинг концепцияси бозорни ўрганишнинг асосини ташкил этади ва у корхона рақобат стратегиясини қидиришдан иборат бўлади.

Инновацион маркетинг стратегиясининг асосий мақсади янгиликнинг бозорга киритиш стратегиясини ишлаб чиқишдан иборат. Инновацион маркетинг бозорларни сегментлаштириш, маҳсулотларни жойлаштириш билан белгиланади. Харидорнинг янги маҳсулотга бўлган муносабатини (яъни уни қай тарзда қабул қилишини) инobatга олган ҳолда янги маҳсулотга бўлган талабни ўрганиш ва прогнозлаштириш маркетинг стратегиясининг энг муҳим қисми ҳисобланади.

Ушбу фикрларни тадқиқот объекти бўлган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда тадқиқ қиладиган бўлсак, инновацион банк хизматларини тақдим этиш бўйича сўнгги йилларда катта ишлар амалга оширилганлигини кўриш мумкин. Тадқиқот давомида ушбу фаолият бир нечта йўналишларда ўрганилди.

Банкларнинг маркетинг ва инновацион хизматлар соҳасида миқозлар билан ишлаши алоҳида аҳамиятга эга. Тижорат банклари ўз фаолияти самарадорлигини ошириш йўлида филиаллар тармоғини ривожлантириш билан биргаликда миқозлар сонини оширишга йўналтирилган сиёсатни амалга оширмоқда.

Миқозларга қулай манзилларда хизмат кўрсатиш мақсадида 44 та филиал, 44 та минибанк, 62 та жамғар-

ма кассалари, 42 та ихтисослаштирилган кассалар, 153 та турли тўловларни қабул қилувчи пункт фаолият кўрсатиб, 7,6 мингта миждознинг пул маблағларини тезкор равишда бошқариш имконияти яратилди. Тадқиқот учун ўрганилган даврда минибанкларнинг рентабеллик даражаси 65,0 фоизни ташкил қилган. Барча минибанкларда сифатли хизмат кўрсатилиши ва миждозларнинг вақти тежалиши банк тармоқларининг мавқеини янада мустаҳкамлайди.

Доимий ва амалий мулоқот, миждозларнинг муаммолари ва эҳтиёжларига эътибор қаратиш, қарорларнинг тезкор қабул қилиниши ва ахборотларнинг очиқ-ойдинлиги банк ва миждозлар ўртасида ўзаро муносабатлар ўрнатишнинг асосий тамойилларидир. Банк фаолиятига доир барча муҳим маълумотларни миждозларга тезкор равишда етказиш мақсадида молиявий ҳисоботлар, аудитор хулосалари, рейтинг агентликларининг баҳолари оммавий ахборот воситаларида эълон қилинди ва янги хизмат турларини кенг миқёсда тарғиб қилиш ишлари олиб борилди. Шунингдек, миждозлар билан интернет тизими орқали ўзаро фаол алоқани таъминлаш учун банкнинг корпоратив веб-сайтида мунтазам равишда банк фаолиятига оид янги ахборотлар жойлаштирилди.

Кредит ҳужжатларини расмийлаштириш ёки сармояларни жалб қилиш учун бизнес режа тузиш, шунингдек, ташқи савдо ҳужжатларини тайёрлаш, инвестиция фаолиятини ташкиллаштириш, касса хизматлари кўрсатиш ва энг янги ахборотлардан фойдаланишда миждозларга юқори сифатли консалтинг хизматлари кўрсатилиши кафолатланади. Бундан ташқари, миждозларга банкнинг тегишли бўлималари билан шартномаларини техник равишда расмийлаштириш учун ҳам ёрдам кўрсатилмоқда. Бу эса

банк ва мижозларнинг ўзаро ишларида энг юқори самарадорликка эришиш, улар ўртасидаги ҳамкорлик муносабатларини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш учун имкониятлар яратади.

Банклар инновацион маркетинг хизматининг муҳим йўналиши депозитларни жалб этиш соҳаси ҳисобланади. Банкнинг аҳоли омонатлари бозоридаги кўп йиллик иш тажрибаси, банк хизматларидан аксарият ҳудудларда фойдаланиш имкониятини таъминлаётган филиаллар ва жамғарма кассалар тармоғи, омонат тўплашда аҳоли турли қатламларининг шаклланиб улгурган одатлари ва сабаблари жамғарма кассаларда мижозларнинг йирик базаси шаклланишига ҳамда омонат турларининг мунтазам равишда янгилашиб ва ривожланиб боришига сабаб бўлди.

Сўнгги йилларда банклар томонидан жисмоний шахслар учун сақлаш муддати 3, 4, 6, 9 ва 14 ой бўлган миллий валютадаги янги жозибадор омонат турлари ҳамда аҳолига коммунал ва бошқа хизматлар учун тўловларни амалга оширишда қулайлик яратадиган, сақлаш муддати 2 йил бўлган «Коммунал хизматлар тўловига» омонати жорий қилинган. Бунда ҳисобланган фоизлар ҳар ойда банк томонидан омонатчининг коммунал ва бошқа пуллик хизматлари (уй-жой тўлови, электр энергия, газ, сув, иссиқлик энергияси ва бошқалар) учун тўловига йўналтирилади.

Ушбу сиёсатни фаол амалга ошириш натижасида 2015 йил 1 январь ҳолатига кўра, тижорат банкларидаги аҳоли ва хўжалик юритувчи субъектлар депозитларининг умумий ҳажми 2013 йилга нисбатан 30,5 фоизга ошиб, 28,5 трлн сўмга етди.

Тижорат банкларининг муомалага чиқарилган қарз қимматли қоғозлари ҳажми 2015 йил 1 январь ҳолатига 1 трлн сўмни, жумладан, муомаладаги узоқ

муддатли облигациялар 310,2 млрд сўмни ва депозит сертификатлари миқдори 689,7 млрд сўмни ташкил этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 31 октябрдаги «Республика тижорат банклари орасида аҳоли омонатларини жалб қилиш бўйича кўрик-танлов ўтказиш тўғрисида»ги ПҚ-991-сонли қарорига мувофиқ танловлар ўтказилиб келмоқда.

Пул ўтказмалари бўйича банк хизматини такомиллаштиришга инновацион хизматлар кўрсатишнинг яна бир муҳим йўналиши сифатида қаралади. Тижорат банклари Ўзбекистоннинг пул ўтказмалари бозорида етакчи ўринлардан бирини эгаллаб, жисмоний шахсларнинг эҳтиёжларига кўра пул маблағлари жамғарма кассалари орқали «Contact», «Migom», «Blizko», «Interexpress», «UNIstream» ва «Western Union» пул ўтказмалари тизимлари доирасида ўрнатилган вакиллик муносабатлари асосида узоқ хориж мамлакатларига юборилган ва улардан қабул қилинган. 2014 йили мазкур хизматдан 178,8 мингдан зиёд жисмоний шахслар 98,9 млн АҚШ доллари миқдоридаги тўловларни амалга ошириш учун фойдаланганлигини кузатиш мумкин.

2014 йил 1 январь ҳолатига «Contact» пул ўтказмалари 100 та, «Blizko» 62 та, «Western Union» 73 та, «Interexpress» 66 та, «Migom» 83 та, «UNIstream» пул ўтказмалари эса 66 та шохобчада фаолият кўрсатган. Жумладан, 2010 йилнинг февраль ойида «UNIstream» тижорат банклари билан «UNIstream» пул ўтказмаси тизими бўйича тўловларни амалга ошириш юзасидан шартнома имзоланган.

Ўзбекистон аҳолисига қўшимча қулайликлар яратиш, уларнинг молиявий хизматларга тобора ўсиб бораётган талабларини қондириш мақсадида нақд

пул маблағларини, жумладан, инфокиосклар ва терминаллар орқали «VISA» пластик карточкаларидаги маблағларни «Ўзбекистон Экспресс» тизими орқали юбориш йўлга қўйилган. Биргина 2014 йили «Ўзбекистон Экспресс» тизими орқали 920 млн сўмдан ортиқ маблағлар ўтказиб берилган.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ипотека, истеъмол ва таълим кредитлари шаклидаги чакана кредитлаш дастурини фаол ривожлантирмоқда ва бу соҳада қатор янгиликлар амалда жорий этилган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ёш оилаларни моддий ва маънавий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш бўйича қўшимча чоралар тўғрисида»ги Фармонига кўра, банк ёш оилаларга тураржой харид қилиш учун имтиёзли ипотека кредитлари, узоқ вақт давомида фойдаланиладиган буюмлар сотиб олиш учун молиявий истеъмол кредитлари ва оилавий тадбиркорликни йўлга қўйиш учун микрокредитлар ажратиш йўли билан уларни молиялаштириш ишларини янада фаоллаштирган. Бунинг натижасини 2014 йили жисмоний шахсларга, шунингдек, ёш оилаларга берилган 7,2 млрд сўмлик микрокредитларда ҳам кўrsa бўлади.

Сўнгги йилларда «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ яна бир бор иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарига ишончли ҳамкор эканлигини исботлади. Тадқиқот ўтказилган даврда банк кредит портфели таркибидаги инвестиция мақсадларига йўналтирилган кредитлар улуши 76% дан ошиб, 1081 млрд сўмга етган.

2010 йили «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ Хусусий секторни ривожлантириш ислом корпорацияси билан ҳамкорликда хусусий тадбиркорлик вакиллари бўлган мижозларга – исломнинг классик молиялаштириш тамойилларига асосланган мутлақо янги ва жозибадор молиявий маҳсулотни таклиф қилган.

Ўзбекистонда инновацион ҳисобланадиган «муроба-ха» тамойиллари асосида молиялаштирилиши қисқа вақт ичида кўпчилик тадбиркорларнинг ишончи ва ҳурматиغا сазовор бўлганлигини кузатиш мумкин.

2010 йили Хусусий секторни ривожлантириш ислом корпорацияси томонидан Глобалъ молиялаштириш линияси доирасида банкка тақдим этилган 1,2 млн АҚШ долларидан ортиқ миқдордаги маблағлар молиялаштирилган.

Тадқиқотлардан шунини кузатиш мумкинки, хорижий банклар ва халқаро молиявий муассасаларнинг қайта молиялаштирилган кредит линиялари ҳажми 4 млн АҚШ долларидан ортиб кетган.

Ўрганилган даврда «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ пластик карточкалар бўйича кўрсатиладиган хизматларни тобора ривожлантиришга эътибор берган. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 3 августдаги «Пластик карточкалар асосида нақд пулсиз ҳисоб-китоблар тизимини янада ривожлантиришнинг қўшимча чоралари тўғрисида»ги 433-сонли қарори ижросини таъминлаш мақсадида 2014 йил 1 январь ҳолатига банк томонидан 885,2 минг дона пластик карточкалар муомалага чиқарилган, савдо нуқталари, жамғарма кассалар ва минибанкларга 7 мингдан ортиқ терминаллар ўрнатилган. Бундан ташқари, аҳолини нақд пул маблағлари билан таъминлаш учун 23 та банкоматдан фойдаланилган.

2014 йил 1 январь ҳолатига банкнинг пластик карточкалари орқали пул айланмаси 363,6 млрд сўмни ташкил қилган, жумладан, савдо шохобчалари ва банк хизматлари кўрсатиладиган жойларда 326 млрд сўмлик тўловлар амалга оширилган.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг филиаллари томонидан савдо ва сервис нуқталарида ўрнатилган

VISA терминаллари орқали бошқа тижорат банклари томонидан муомалага чиқарилган DUET тизимидаги пластик карточкаларга ҳам хизмат кўрсатилган. 2011 йил 1 январь ҳолатига DUET тизимидаги пластик карточкалар орқали қабул қилинган тўловлар 122,1 млрд сўмни ташкил этиб, бу кўрсаткич аввалги йилларга нисбатан 51,8 млрд сўмга ортган.

2010 йили «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ VISA карточкалари бўйича Uz NNSSнинг Ўзбекистондаги ўзаро ички ҳисоб-китобларини амалга оширувчи банк сифатида эътироф этилди. Ҳамкор банклар томонидан тақдим қилинган таклифларни ўрганиб чиқиб VISA глобалъ тўлов тизими Uz NNSS ички ҳисоб-китоблар тизимида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг асосий тўлов агенти сифатида қатнашишига ишонч билдирган. Эндиликда «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ республикадаги эквайер-банклар ва эмитент-банклар ўртасида миллий валютада клиринг амалиётларини амалга ошириш имкониятига эга, бу Ўзбекистон банкларига VISA карточкалари воситасида республика ҳудудида миллий валютада банклараро ҳисоб-китобларни бажаришга имкон яратди.

Документар операциялар банк тизимининг халқаро ҳисоб-китоб тўловлари соҳасидаги муҳим восита саналади ва контрагентлар ўртасидаги тўғри муносабатлар ўрнатилишига имкон беради.

Экспорт ва импорт аккредитивлари ҳажмининг сезиларли даражада кўпайтирилганлиги туфайли «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ўз фаолиятида, энг аввал, МТП 600, Парижда 2007 йили чоп этилган Документар аккредитивлар учун ягона кўринишга келтирилган қоидалар ва одатлар тўпламига асосланади. Банкнинг ишончли ҳамкор сифатидаги барқарор мавқеини инобатга олган ҳолда унинг аккредитивла-

ри ва инкассолари жаҳоннинг барча етакчи банклари томонидан банк лимитлари ва кредит линиялари ҳисобидан қабул қилинади; мазкур лимит ва кредит линияларнинг умумий қиймати 420 млн АҚШ долларига тенг.

Ҳисоб-китобларнинг документар кўринишларини қўллаш ҳисобига операциялар самарадорлигини ошириш «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг мижозлари ва вакил банклари учун ишбилармонлик бўйича янги ҳамкорларни жалб қилиш, савдо-иқтисодий фаолиятни кенгайтириш ва бажариладиган операциялар ҳажмини кенгайтириш имконини яратади. Аксарият хорижий банклар, айниқса, Россия, Европа ва Хитойнинг энг йирик банклари банк билан документар операциялар соҳасида иш юритиш ниятини билдирган. Айни вақтда, Россия бенефициарларининг фойдасига аккредитивларни тасдиқлаш бўйича Внешторгбанк, Промсвязьбанк, Связьбанк каби нуфузли банклар билан иш юритиш йўлга қўйилганлигини кузатиш мумкин.

2014 йилнинг 1 январь ҳолатига импорт аккредитивларининг сони 331 тани, уларнинг қиймати эса 328,3 млн АҚШ долларидан ортиқ сумmani ташкил қилди, 57 та экспорт аккредитивларининг қиймати 133 млн АҚШ долларидан зиёд суммага тенг келган. Мижозларнинг топшириқлари бўйича бажариладиган документар операциялар АҚШ доллари, евро, Россия рубли, инглиз фунт стерлинги ва япон иенасида очилган.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ биринчи даражали хорижий молиявий институтлар ва етакчи маҳаллий банклар билан фаол ҳамкорликни амалга оширишга эътибор қаратган. Операцияларни узлуксиз ўтказиш халқаро бозорларга йўл очувчи ва бевосита иштирок

этиш имконини берувчи, молиявий-иқтисодий янгиликларни олишни таъминлайдиган Thomson Reuters Dealing 3000 савдо тизими платформаси ва XTRA ахборот-таҳлил тизими асосида ишлайдиган валюта дилинги янгиланган. Охирги янгиланишлар бозор конъюнктураси ва мавжуд бозор шароитлари ўзгаришига тез суръатда жавоб бериш имконини яратди, бу эса банк мижозлари учун ўтказилаётган битимлар самарадорлиги ва оперативлиги юқори даражада бўлишини таъминлашини таъкидлаш мумкин.

Илмий тадқиқотлар яна бир инновацион хизмат – валюта дилинги соҳасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ қуйидаги молиявий маҳсулотларни тақдим этишини кўрсатади:

– ҳамкор банклар ва корпоратив мижозларнинг асосий эркин конвертациядаги валюта (USD, EUR, JPY, GBP, RUB) пул маблағларини жалб қилиш ҳамда банклараро пул бозорининг жорий ставкалари бўйича уларни турли муддатларга жойлаштириш;

– USD, EUR, JPY, GBP, RUB каби асосий жаҳон валюталари бўйича, СПОТ муддатли етказиб бериш, шунингдек бир неча валюталар билан ишловчи мижозлар учун валюта хатарларини хеджировать қилиш имконини берувчи ФОРВАРД тоифадаги конверсияли операцияларни амалга ошириш шартлари бўйича конверсион операцияларини халқаро валюта бозориди (FX Market) амалга ошириш;

– Pre payment шартлари остида маблағларни олдиндан тўлови бўйича ёки корреспондент ҳисобларидаги қолдиқларининг таъминланган линиялар чегараси доирасида чет эл банкноталарининг асосий турлари бўйича нақд бўлмаган шаклдаги чет эл валютасига нақд пулдаги чет эл валютасини (Banknotes Trading) сотиш-сотиб олиш;

– Реал вақт масштабида банк миждозларини кенг-роқ хабардор қилиш мақсадида молиявий бозорнинг жорий мойилликлари ва талаб ҳамда таклиф, валюта жуфтликлари котировкаси тўғрисидаги ахборотни тақдим этиш хизматларини таъкидлаш мумкин.

2010 йилдан бошлаб, етакчи жаҳон фондлари индекслари кўтарилганлигини инобатга олган ҳолда ва дунё иқтисодиёти ҳолатининг яхшиланиши бўйича ижобий прогнозлар асосида, дилинг операциялар бўйича фаолият халқаро амалиётда кенг фойдаланиладиган ва даромаднинг ошишига, моддий-техник базанинг тез суръатда ривожланишини ҳисобга олувчи ҳамда бозор рискларининг камайишига олиб келувчи янги банк маҳсулотлари ва хизматларининг ривожланиб боришини кўзда тутуди.

VISA халқаро ташкилотининг бир қанча ассоциант-аъзолари, Давлат божхона қўмитаси, Молия вазирлиги қошидаги Ғазначилик бошқармаси, Давлат Солиқ қўмитаси билан алоқа тармоқлари билан уланган, улар билан Марказий банк ахборотлаштириш Бош марказининг Банк алоқа тармоғи (БАТ) каналлари орқали ахборот алмашинуви йўлга қўйилган. 2014 йилда яна банкнинг ахборот тизимидан 30 дан ортиқ кундалик ва даврий электрон ҳисоботларни республика Марказий банкининг Интеграллашган ахборот-таҳлил тизими учун тақдим этиш бўйича автоматлашган тизим ташкиллаштирилган. Пластик карточкалар тизими қурилмаларининг яхши даражада уланишини таъминлаш учун ҳисобот йилида улаш портлари сонн деярли уч марта оширилган. Телефон алоқаси таъминотчиларидан қўшимча оқимлар сотиб олинган, махсус қурилмалар ўрнатилган, барча вилоят марказларида терминал қурилмаларини улаш учун квазипойтахт телефон рақамлари таш-

киллаштирилган. Бу савдо нуқталарида ўрнатилган терминал қурилмаларининг барқарор ишлаши ва мижозларга узлуксиз хизмат кўрсатилишини таъминлашга имкон берди.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ахборот тизимининг жаҳон стандартлари ва халқаро ташкилотлар талабларига мувофиқлигини таъминлаш мақсадида банкнинг локал ва корпоратив тармоқларини босқич-ма-босқич модернизация қилиш ишлари бошланган. Жумладан, уларни эски паст тезликли FrameRelay каналларидан замонавий xDSL технологиясига ўтказиш йўли билан филиаллар ўртасида юқори тезликдаги каналлар ташкиллаштирилган. Мижозларга энг юқори даражада қулайлик яратиш учун банк мутахассислари янги қурилмани ишга туширишни ва ахборот тизими бўғинларининг асосий қисмларини тўхтатмаган ҳолда маълумотларни кўчиришни таъминлайдилар, бу банкнинг барча таркибий бўлинмаларида мижозларга узлуксиз хизмат кўрсатишга имкон берган.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш жоизки, тадқиқот учун ўрганилган даврда банкнинг инновацион фаолияти ва рақобатбардошлиги бошқарув олдидаги муҳим стратегик мақсадларга эришиш имконини берган, банкнинг бозордаги жойлашувини мустаҳкамлаган.

Иккинчи боб бўйича умумий хулосалар

Мазкур тадқиқотнинг иккинчи бобида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг корпоратив бошқарув фаолиятининг таҳлили амалга оширилди. Шунингдек, банк капитали ва уни бошқариш масаласи алоҳида ўрганилди. Тадқиқотлар кўрсатадики, тартибга солувчи институтлар институционал рискни пасайтириш мақсадида молиявий бозорлардаги кредитлар

ва бошқа рискли активлар тахминаан банк капитали даражасида бўлишини талаб қилади. Агар банк ўз кредитлари ва депозитларини жуда тез кенгайтирадиган бўлса, у бозорлардан ва тартибга солувчи инстанциялардан ёки ўсишини секинлаштириш, ёки қўшимча капитал жалб қилиш зарурлиги тўғрисида сигнал ола бошлайди. Тегишли институтлар томонидан капиталнинг ҳолати тартибга солиниши банк фаолиятида юзага келадиган рисклар даражасини чегаралашда муҳим восита бўлиб хизмат қилади. Шунинг билан банк тизими мижозлар ишончини қозонади ҳамда йирик депозитларни давлат томонидан суғурталаш тизимини ҳимоя қилади.

Банкнинг жалб қиладиган ва фойдаланадиган маблағларини *диверсификация* қилиш рискларни пасайтириш усулларида бири ҳисобланади. Банклар рискни пасайтириш учун, одатда, икки хил – портфель ва географик диверсификацияни қўллайди.

Рисклардан ҳимоя қилишнинг яна бир йўли депозитларни суғурталашдир. Кўпгина давлатларда омонатчилар маблағларини давлат суғурта корпорациялари томонидан суғурталаш ҳам жамият аъзоларининг банк тизимига бўлган ишончини таъминлашни мақсад қилиб олган.

Ҳимоянинг барча воситалари издан чиқса, рискларни пасайтириш учун мулкдор капитали (ўз капитали)дан фойдаланилади. Ушбу капитал ҳисобидан муваффақиятсиз кредитлар ва инвестициялардан зарарлар, шунингдек, бошқарув ҳолатлари ва қонунбузарлиги оқибатлари бартараф этилади.

Банк капитали ҳақиқий бозор қийматида ҳисобланса, омонатчилар ўз қўйилмаларини қайтиб олишлари учун банкда етарли маблағ борлигини баҳолайдилар, шундан келиб чиқиб ўз маблағларини қайси

банкка жойлаштириш бўйича рационал қарор қабул қиладилар.

Тадқиқот объекти сифатида ўрганилган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда ўтган йиллар давомида банк капиталининг барқарор ўсиши ривожланиш стратегиясининг муҳим таркибий қисми саналган. 2015 йил 1 январь ҳолатига банк капитали 781,2 млрд сўмгача етказилиб, 2013 йилга нисбатан 98,3 млрд сўмга ортишига эришилган. Мазкур акциялар тўлиқ жойлаштирилган ва банкнинг низом капитали 613,9 млрд сўмга етган.

Банк капиталини доимий ошириб бориш мақсадида ҳамда Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 ноябрати ПҚ-1438-сонли «2011 – 2015 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги қарори ижросини таъминлаш мақсадида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ кенгаши томонидан умумий қиймати 24,25 млрд сўм бўлган оддий акцияларни эмиссия қилиш ҳақида қарор қабул қилинган.

Республикада фаолият юритаётган йирик тижорат банкларидан бири сифатида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ республиканинг барча ҳудудларида мижозларга кенг миқёсда хизматлар кўрсатмоқда.

2010 йили молиявий ресурсларнинг умумий ҳажми 1648,0 млрд сўмга кўпайган ва 6399,5 млрд сўмни ташкил этган.

Хусусий ва корпоратив мижозлар билан фаол ишлаш, «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ учун анъанавий бўлган маҳсулотларни такомиллаштириш ҳамда янги хизмат турларини ривожлантириш сўнгги йилларда катта молиявий натижаларга эришишга, операция-

ларнинг самарадорлигини оширишга ҳамда бизнесни жиддий равишда кенгайтиришга имконият яратган.

Илмий изланиш натижасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 350 дан зиёд банклар билан вакиллик муносабатларини ўрнатганлиги аниқланди, улар қаторида жаҳоннинг 50 давлатида фаолият кўрсатаётган 338 банкни, жумладан, UBS AG, Credit Suisse AG, Commerzbank AG, Citibank N.A., JP Morgan Chase Bank N.A., Standard Chartered Bank NY, BNP Paribas S.A. каби Европа ва Американинг биринчи синфга мансуб банкларини санаб ўтиш мумкин.

Таҳлиллар натижасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 2011 молия йилида фонд бозорида тижорат банклари фаолиятининг якуний рейтинг баҳоси бўйича биринчи ўринни эгаллашгани кузатиш мумкин.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ Хусусий секторни ривожлантириш ислом корпорацияси билан ҳамкорликда хусусий тадбиркорлик вакиллари бўлган мижозларга исломнинг классик молиялаштириш тамойилларига асосланган мутлақо янги ва жозибадор молиявий маҳсулотни тақлиф қилган. Ўзбекистон учун янгилик бўлган мижозларнинг «муробаха» тамойиллари асосида молиялаштирилиши қисқа вақт ичида кўпчилик тадбиркорларнинг ишончи ва ҳурматига сазовор бўлган.

Тадқиқотлардан шуни кузатиш мумкинки, хорижий банклар ва халқаро молиявий муассасаларнинг қайта молиялаштирилган кредит линиялари ҳажми 4 млн АҚШ долларида ортиб кетган.

Ўрганилган даврда «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ чакана банк хизматлари, хусусан, пластик карточкалар бўйича кўрсатиладиган хизматларни тобора ривожлантиришга эътибор берган. Савдо ва сервис нуқталарида ўрнатилган VISA терминаллари орқали

бошқа тижорат банклари томонидан муомалага чиқарилган DUET тизимидаги пластик карточкаларга ҳам хизмат кўрсатишган. 2010 йили «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ VISA карточкалари бўйича Uz NNSSнинг Ўзбекистондаги ўзаро ички ҳисоб-китобларини амалга оширувчи банк сифатида эътироф этилган.

Документар операциялар банк тизимининг халқаро ҳисоб-китоб тўловлари соҳасидаги муҳим восита саналади ва контрагентлар ўртасидаги тўғри муносабатлар ўрнатилишига имкон беради. Экспорт ва импорт аккредитивлари ҳажмининг сезиларли даражада кўпайтирилганлиги туфайли «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ ўз фаолиятида, энг аввал, МТП 600, Парижда 2007 йили чоп этилган Документар аккредитивлар учун ягона кўринишга келтирилган қоидалар ва одатлар тўпламига асосланади.

Илмий тадқиқотлар яна бир инновацион хизмат – валюта дилинги соҳасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ молиявий бозорда етакчи эканлигини кўрсатади.

Банк ахборот тизимининг жаҳон стандартлари ва халқаро ташкилотлар талабларига мувофиқлигини таъминлаш мақсадида банкнинг локал ва корпоратив тармоқларини босқичма-босқич модернизация қилиш ишлари бошланган. Жумладан, уларни эски паст тезликли FrameRelay каналларидан замонавий xDSL технологиясига ўтказиш йўли билан филиаллар ўртасида юқори тезликли каналлар ташкиллаштирилган. Мижозларга энг юқори даражада қулайлик яратиш учун банк мутахассислари янги қурилмани ишга туширишни ва ахборот тизими бўғинларининг асосий қисмларини тўхтатмаган ҳолда маълумотларни кўчиришни таъминлайдилар, бу банкнинг барча таркибий бўлинмаларида мижозларга узлуксиз хизмат кўрсатишга имкон берган.

III БОБ

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВИ: ХАЛҚАРО ТАЖРИБА ВА ЗАМОНАВИЙ МУАММОЛАР

Кечикиб қилинган тўғри қарор хатоликдир.

Роберт Киёсаки

3.1. Тижорат банклари корпоратив бошқарувининг асосий моделлари ва уни ташқил этишнинг халқаро тажрибаси

Жаҳоннинг ривожланган мамлакатларида иқтисодий тизимларнинг шаклланиши ва амал қилиши умумий қонуниятлар билан бир вақтда миллий хусусиятга оид салмоқли элементларни ҳам ўз ичига олади. Бундай ҳолат банкларда корпоратив бошқарувни ташқил қилишга ҳам тегишлидир. Ушбу давлатларда миллий банк тизимларининг ривожланиши капитални концентрациялаш ва марказлаштиришни акс эттирувчи муайян ташкилий шакллар ҳамда бошқарув услубларини қўллаш билан бирга содир бўлган. Банк секторларидаги корпоратив бошқарувга корпоратив бошқарувнинг умумий базавий тамойиллари ва ташқил қилиш шакллари хос бўлса-да, уларнинг қўлланиши турли мамлакатларда турлича.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, замонавий банк соҳасида корпоратив бошқарувнинг ўзига хослиги ҳуқуқий, услубий ва ташкилий асосларда намоён бўлади.

Халқаро амалиётда шаклланган корпоратив муомаланинг миллий кодекслари билан трансформацияланадиган корпоратив кодекслар, стандартлар ва меъёрлар корпоратив бошқарувнинг амал қилиши

ҳамда уни такомиллаштиришнинг ҳуқуқий асосини ташкил этмоқда. Бугунги кунда корпоратив бошқарув кодекслари ва стандартлари иқтисодий жиҳатдан ривожланган мамлакатларда фаолиятнинг кўпчилик томонидан эътироф этилган тамойиллари ҳамда услублари мажмуини белгилайди.

Халқаро валюта фонди ҳамда Жаҳон банки, Базель қўмитаси компанияларда бошқаришни ташкил қилишга қўйиладиган минимал сифат талаблари, жумладан, инвесторлар ва молия компаниялари томонидан қўлланилиши лозим бўлган стандартларни ишлаб чиқиш билан шуғулланмоқда.

Юқорида номлари келтирилган ташкилотлар турли мамлакатлар банк тизимлари доирасида уларнинг амалий қўлланилиши мониторингини ҳам юритади. Хусусан, ХВФ жаҳоннинг аксарият мамлакатлари бўйича мунтазам равишда кодекслар ва стандартларга риоя қилиниши тўғрисида маърузалар ҳамда статистика ахборотининг сифатини баҳолаш юзасидан материаллар тайёрлаб келмоқда. Жаҳон банки корпоратив бошқарув, бухгалтерия ҳисоби ва банк фаолиятининг бошқа йўналишлари стандартларини татбиқ этиш даражасини баҳолайди. Бунда Иқтисодий ҳамкорлик тараққиёт ташкилоти (ИХТТ) нинг «Корпоратив бошқарув тамойиллари» муҳим аҳамиятга эга. Унда муайян тавсиялар ўрин олган бўлиб, энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

– институционал инвесторлар ўзларининг корпоратив бошқарув сиёсатлари очиқлигини таъминлашлари, овоз бериш ҳуқуқларидан қандай фойдаланаётганларини ва овоз беришда юзага келиши мумкин бўлган манфаатлар ихтилофларини қандай ечаётганларини кўрсатишлари лозим;

– инвесторларнинг ҳуқуқлари кенгайтирилиши

керак, бунда акциядорлар директорлар кенгаши аъзоларини чақириб олиш ҳуқуқига эга бўлишлари, бошқарув органлари аъзоларини тайинлаш ва танлаш жараёнларида фаол қатнашишлари, шунингдек, ижроия органи ва директорлар кенгашини мукофотлаш сиёсатига нисбатан ўз нуқтаи назарларини билдириш имкониятига эга бўлишлари лозим;

– рейтинг агентликлари ва таҳлилчилар ўзлари томонидан билдириладиган фикр-мулоҳазаларга таъсир кўрсатиши мумкин бўлган манфаатлар ихтилофларидан четда туришлари зарур;

– аудиторларнинг вазифалари кенгайтирилиши, текширувларни тегишлича жавобгарлик билан ўтказишлари ва акциядорларга ҳисобот беришлари даркор. Аудиторлар мустақил бўлишлари ва текшириладиган компания билан бошқа алоқаларга эга бўлмасликлари шарт;

– акциядорлар ва бошқа манфаатдор шахсларнинг ҳуқуқлари нафақат қонунчилик тартибида, балки кўп томонлама келишувлар асосида ҳам таъминланиши мумкин;

– компанияда директорлар кенгаши аъзоларига қаратилган шикоятлар ва аризалар билан конфиденциал иш кўриш механизмлари яратилган бўлиши лозим.

ИХТТнинг «Корпоратив бошқарув тамойиллари» ва Базель қўмитаси томонидан ишлаб чиқилган «Кредит ташкилотларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш» номли ҳужжатда келтирилган тавсиялар кўпчилик мамлакатларда корпоратив бошқарувнинг миллий стандартларини ишлаб чиқишда кенг қўлланилади. Унга мувофиқ «маҳаллий» корпоратив бошқарув кодекслари яратилган.

Барча маҳаллий ҳужжатлар (ички фирма, ички банк ҳужжатлари)да рискларни бошқариш меха-

низмларини яратиш, ишга лаёқатли ҳолда тутиш зарурати билан боғлиқ масалалар мажмуига катта эътибор берилади ва бу корпоратив бошқарувнинг мажбурий ҳамда ўта муҳим элементи ҳисобланади.

Халқаро амалиётда ҳозирги кунда тажриба тўпланган ва корпоратив даражадаги рискларни бошқаришнинг услублари ишлаб чиқилган. Ушбу услублар директорлар кенгашининг ташкилотнинг ишончлилигини таъминлаш учун жавоб берувчи орган сифатидаги энг фаол иштирокчи эканлигига асосланган. Банк фаолиятига хос рискларни аниқлаш, мониторингини юритиш ва уларни минималлаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш, баҳолаш услубларини тасдиқлаш, шунингдек, рискларни доимий масъулият билан бошқарувчи ташкилий тузилмани ҳамда унга кирадиган ҳар бир ходимнинг аниқ ваколатлари ва масъулиятини белгилаган ҳолда шакллантириш учун жавобгарлик айнан кенгаш зиммасига юклатилади.

Хусусан, кредит битимларини тайёрлаш жараёнида хорижий банклар активларни Базель қўмитасининг меъёрларига мувофиқ риск даражаси бўйича баҳола-са-да, лекин ҳар бир банк қарз олувчиларнинг белги-ланган қатор мезонлар ва параметрлар бўйича ишонч-лилигини баҳолашдан келиб чиққан ҳолда бериледи-ган кредитлар бўйича ўз рейтингларини тузади.

Ривожланган мамлакатлар амалиётида ўз молия-вий хизматларини таклиф этаётган молия институт-лари, шунингдек, потенциал қарз олувчи компания-ларнинг молиявий ҳолати, ишончлилиги ва барқа-рорлиги тўғрисидаги ахборотларни тўплайдиган кредит агентликлари каби ташкилотлар хизмати-дан кенг фойдаланилади. Бундай ҳолат банкларда корпоратив мижозлар билан бир вақтда жисмоний шахсларнинг қарзни тўлашга қодирлиги тўғрисида

ягона ахборот тизимлари мавжудлигидан далолат беради.

Корпоратив бошқарув бўйича мавжуд жаҳон амалиёти шуни кўрсатадики, бошқарув самарасини ошириш ҳамда фирманинг ички муносабатларини тартибга солиш учун аксарият ҳолларда директорлар кенгаши ва ёлланма бошқарувчиларнинг вазифаларини бир-биридан аниқ ажратиш зарур. Биринчисининг зиммасига стратегик бошқариш (таҳлил, режалаштириш ва назорат) ҳамда мақсадларни амалга оширишни рағбатлантириш механизмлари учун жавобгарлик юклатилса, иккинчисига жорий фаолиятни бошқариш юклатилган.

Ахборотларни олиш (ахборот асимметрияси), рискларни самарали бошқариш ва қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ харажатларни минималлаштириш каби муаммолар жуда долзарб. Молиявий рағбатлантириш мониторинг, мулк таркиби ва капитал таркибини оқилона ташкил қилиш, ташкилотни ютиб юбориш ёки банкротлик натижасида тугатиш таҳдиди каби турли воситаларни қўллаш орқали амалга оширилишини кузатиш мумкин.

Корпоратив бошқарувнинг самараси унинг механизмлари ва инструментлари бирга ишлашида намён бўлади. Бунда улар бир-бирини тўлдириш ва кучайтириш хусусиятига эга бўлади, шу муносабат билан корпоратив бошқарув тизимли тавсифга эга: у бутунлигича ўзининг элементлари суммасидан катта бўлади, уларнинг таъсирини фақат тизимнинг бошқа элементлари билан алоқаларини инобатга олган ҳолдагина баҳолаш мумкин. Шунинг учун компанияларда бу воситаларнинг биргаликда ишлашини таъминлаш ички эҳтиёж ҳисобланади. Мазкур ҳолат нафақат ихтилофлар харажатларини камайтиради,

низмларини яратиш, ишга лаёқатли ҳолда тутиш зарурати билан боғлиқ масалалар мажмуига катта эътибор берилади ва бу корпоратив бошқарувнинг мажбурий ҳамда ўта муҳим элементи ҳисобланади.

Халқаро амалиётда ҳозирги кунда тажриба тўплаган ва корпоратив даражадаги рискларни бошқаришнинг услублари ишлаб чиқилган. Ушбу услублар директорлар кенгашининг ташкилотнинг ишончлилигини таъминлаш учун жавоб берувчи орган сифатидаги энг фаол иштирокчи эканлигига асосланган. Банк фаолиятига хос рискларни аниқлаш, мониторингини юритиш ва уларни минималлаштириш стратегиясини ишлаб чиқиш, баҳолаш услубларини тасдиқлаш, шунингдек, рискларни доимий масъулият билан бошқарувчи ташкилий тузилмани ҳамда унга кирадиган ҳар бир ходимнинг аниқ ваколатлари ва масъулиятини белгилаган ҳолда шакллантириш учун жавобгарлик айнан кенгаш зиммасига юклатилади.

Хусусан, кредит битимларини тайёрлаш жараёнида хорижий банклар активларни Базель қўмитасининг меъёрларига мувофиқ риск даражаси бўйича баҳолашда, лекин ҳар бир банк қарз олувчиларнинг белгиланган қатор мезонлар ва параметрлар бўйича ишончлилигини баҳолашдан келиб чиққан ҳолда бериладиган кредитлар бўйича ўз рейтингларини тузади.

Ривожланган мамлакатлар амалиётида ўз молиявий хизматларини таклиф этаётган молия институтлари, шунингдек, потенциал қарз олувчи компанияларнинг молиявий ҳолати, ишончлилиги ва барқарорлиги тўғрисидаги ахборотларни тўплайдиган кредит агентликлари каби ташкилотлар хизматидан кенг фойдаланилади. Бундай ҳолат банкларда корпоратив мижозлар билан бир вақтда жисмоний шахсларнинг қарзни тўлашга қодирлиги тўғрисида

ягона ахборот тизимлари мавжудлигидан далолат беради.

Корпоратив бошқарув бўйича мавжуд жаҳон амалиёти шунни кўрсатадики, бошқарув самарасини ошириш ҳамда фирманинг ички муносабатларини тартибга солиш учун аксарият ҳолларда директорлар кенгаши ва ёлланма бошқарувчиларнинг вазифаларини бир-биридан аниқ ажратиш зарур. Биринчисининг зиммасига стратегик бошқариш (таҳлил, режалаштириш ва назорат) ҳамда мақсадларни амалга оширишни рағбатлантириш механизмлари учун жавобгарлик юклатилса, иккинчисига жорий фаолиятни бошқариш юклатилган.

Ахборотларни олиш (ахборот асимметрияси), рискларни самарали бошқариш ва қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ харажатларни минималлаштириш каби муаммолар жуда долзарб. Молиявий рағбатлантириш мониторинг, мулк таркиби ва капитал таркибини оқилona ташкил қилиш, ташкилотни ютиб юбориш ёки банкротлик натижасида тугатиш таҳдиди каби турли воситаларни қўллаш орқали амалга оширилишини кузатиш мумкин.

Корпоратив бошқарувнинг самараси унинг механизмлари ва инструментлари бирга ишлашида намоён бўлади. Бунда улар бир-бирини тўлдириш ва кучайтириш хусусиятига эга бўлади, шу муносабат билан корпоратив бошқарув тизимли тавсифга эга: у бутунлигича ўзининг элементлари суммасидан катта бўлади, уларнинг таъсирини фақат тизимнинг бошқа элементлари билан алоқаларини инобатга олган ҳолдагина баҳолаш мумкин. Шунинг учун компанияларда бу воситаларнинг биргаликда ишлашини таъминлаш ички эҳтиёж ҳисобланади. Мазкур ҳолат нафақат ихтилофлар харажатларини камайтиради,

балки мулкдорлар ва менежмент ўртасидаги, назорат пакети эгалари, кредиторлар ва бошқа иштирокчилар ўртасидаги мумкин бўлган ихтилофлар билан боғлиқ муқобил харажатларни ҳам келтириб чиқаради. Ўзаро тўлдирувчанлик омиллари, ўз навбатида, бир-бирини қувватловчи ва кучайтирувчи воситаларнинг тавсифий тўпламлари (боғламлари)ни белгилайди. Бу тўпламларнинг оптималлиги тартибга солиш шартлари ва институционал муҳит билан белгиланади.

Корпоратив бошқарувнинг миллий моделларидаги тафовутлар ушбу жараён иштирокчиларининг таркиби, уларнинг ҳуқуқ ва вазифалари, улар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг муайян механизмлари, кенгаш ва олий ижроия орган ваколатларини шакллантириш тартиби ва чегаралари, жамият таъсисчилари таркибига, жамият ёки унинг алоҳида бошқарув органлари томонидан ўзига, жамият фаолияти тўғрисидаги ахборотни очиш қисмида қабул қилинган мажбуриятларга ҳамда бошқа йўналишларга дахлдор бўлиши мумкин.

Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда корпоратив бошқарувнинг қуйидаги иккита модели (тизими)ни қайд этиш мумкин:

- кучли очиқ бозор иқтисодиётига қаратилган англосаксон модели («аутсайдерлик» назорати модели);
- кўпроқ ички корпоратив муносабатларга мувофиқлаштирилган европа ва япон (герман-япон) модели («инсайдерлик» назорати модели).

Англосаксон модели учун корпоратив бошқарувни шундай ташкиллаштириш хоски, унда компаниянинг иштирокчилари томонидан сайланадиган кенгаш компаниянинг фаолияти учун барча жавобгарликни ўз зиммасига олади. Кенгаш ичидаги ихтилофларни бартараф этиш механизмини яратиш

мақсадида мустақил директорлар институтидан фойдаланилади. Ушбу иштирокчилардан компаниянинг йирик вакиллари ва раҳбарияти билан яқин муносабатда бўлмаслик талаб этилади.

Тадқиқотлар мазкур модель аксарият компанияларда кўп сонли иштирокчилар мавжудлиги, яъни мулк концентрацияланишининг юқори бўлмаган даражаси, унинг нисбатан катта бўлмаган мулкдорлари кўпчилиги ўртасида «сочиб юборилиши» билан тавсифланишини кўрсатади. Агар АҚШда акциядорлик капиталининг катта қисми хусусий акциядорлар қўлида бўлса, Буюк Британияда турли молиявий институтлар асосан нафақа фондлари ва ҳаётни суғурталаш компаниялари қўлида эканлигини кузатиш мумкин. Бироқ ҳар икки мамлакатда ҳам институционал ёки хусусий акциядорлар, одатда, компанияларнинг назорат ёки блок қўювчи пакетларига эгалик қилмайдилар, шу сабабли улар корпорациялар устидан бевосита назоратни амалга оширмайдилар. Бу, ўз навбатида, рақобат бозорида корхоналарнинг бир-бирини ютаб юбориши (бирлашиш) ва қўшиб олиш, облигацияларнинг кенг миқёсда чиқарилиши каби ўсишни таъминловчи инструментлардан шубҳасиз фойдаланишни назарда тутди. Бундай шароитларда корпоратив ахборот ва ҳисобот ҳужжатларининг очиқлигини таъминлаш, иштирокчилар кўпчилигининг ҳуқуқларини ҳимоялаш тизими мавжудлиги муқаррар бўлиб қолади. Бундай механизм бошқарувчиларнинг фаол таркибисиз ва мос равишда уларни компания томонидан юқори якуний натижалар олинишига рағбатлантириш механизмларисиз нормал амал қилолмайди.

Хусусан, АҚШда акциядорлик мулки ва бозор таъсири таркибини тартибга солишнинг хусусиятлари

сабабли манфаатлар ихтилофларининг ўта муҳим соҳаларидан бири мулкдорлар ва менежерлар ўртасидаги муносабатлардир. Бу менежерларнинг моддий мукофотлаш (акциялар бўйича бонуслар, опционлар) ва корпоратив назорат бозорида (менежментнинг ижобий ўзгаришига олиб келувчи ҳолатлар) ўйнайдиган ролини белгилайди. Мулкдорлар ва менежмент муносабатининг бундай таркиби моддий рағбатларни бозор кўрсаткичларига боғлайди, рағбатлантиришнинг устун тизими бозорнинг шаффофлиги билан қўллаб-қувватланадиган ҳукмрон мулкчилик тизимини тўлдирди, бозорнинг шаффофлиги эса, ўз навбатида, бошқаришни рағбатлантиришни таъминлайди.

Шу туфайли кўрилаётган моделнинг муҳим хусусияти ташқилотни ташқи муҳит ўзгаришларига мувофиқлаштириш, унинг инновацияларга интилишида бошқариш тизимларининг максимал мосланувчанлигини таъминлашдир.

Корпоратив бошқарувнинг иккинчи модели ҳам ўзига хос хусусиятларга эга. У, авваламбор, сифат жиҳатидан ўзича шаклланиш механизми билан фарқланади, шунингдек, капиталнинг анча юқори даражада концентрацияланиши натижаси ҳамдир. Бу ҳолат мулкдорлар институтининг ва кучли ички назорат механизмларининг шаклланишида намоён бўлади.

АҚШ ва Буюк Британиядан фарқли ўлароқ, Европа мамлакатларидаги фонд биржасида рўйхатга олинган компаниялар (бу компаниялар умумий сонининг нисбатан катта бўлмаган қисмидир) мулкнинг юқори даражадаги концентрацияси билан тавсифланади. Хусусан Ж.Фрэнк ва К.Мэйер маълумотларига кўра, Франция ва Германиянинг 170 энг йирик компанияларида 25% дан ортиқ акцияларга эгаллик қиладиган акциядор бўлган эса, уларнинг ярмидан ортиғи ягона

кўпчилик акциядорга эга бўлган. Агар таққосланса, Буюк Британияда 25% дан ортиқ акцияларга эгалик қиладиган акциядор компанияларнинг 16% да ва ягона кўпчилик акциядор биржада рўйхатга олинган 170 та компаниялардан 6% да топилган.

Европа қитъаси мамлакатларида фирмаларнинг мулки эгалик қилувчиларнинг асосан иккита гуруҳи — оилалар ёки бошқа компаниялар қўлида концентратцияланган. Минтақанинг баъзи мамлакатларида акцияларга бир неча томонлама фирмалараро эгалик қилишнинг мураккаб, «пирамида» тамойили бўйича ташкиллаштирилган тизимлари тарқалган; бунда «пирамида»нинг чўққисида турган мулкдор инвестицияларининг миқдори у назорат қиладиган капитал миқдорига тескари пропорционал бўлиши мумкин. Акциядорлик капиталида банкларнинг иштирок этиши, одатда, катта эмас, давлатнинг иштироки эса, аксинча, анча каттадир.

Тадқиқотчилар В.Карлин ва К.Мэйернинг (2000) фикрича, назоратнинг қандайдир ягона тизими мавжуд эмас. Ушбу фикрни тасдиқлаш мақсадида муаллифлар Европа Иттифоқи мамлакатларида корпоратив назорат тизимларининг солиштирма таҳлилини келтирадилар. Уларнинг таҳлили акциялар овозга эга пакетларининг тахминан 5 – 10% ни қамрайди. Қамровнинг бунчалик паст улуши корпорациялар ва акциядорларнинг капитали тўғрисида ахборот олишнинг мураккаблиги билан боғлиқ. Европанинг аксарият мамлакатларида фонд биржасида рўйхатга олинган компаниялар акцияларни кўрсатувчи учун чиқаради, бу асл эгаларни излаш имкониятини амалда йўққа чиқаради. Лекин ҳатто эгаси номига берилган акциялар чиқариладиган мамлакатларда ҳам (Финляндия, Греция, Ирландия, Италия, Швеция, Англия)

бу акциялар, одатда, номинал эгалик қилувчилар номига рўйхатта олинганлигини кузатиш мумкин.

Агар мамлакатларни акциялар овоз берувчи пакетининг ўртача миқдори кўрсаткичи бўйича таққосласак, унда Австрия, Бельгия, Германия ва Италиядаги молиявий фаолият билан шуғулланмайдиган компанияларнинг ярмида акциялар пакети битта энг йирик эгаси (индивидуал инвестор ёки инвесторлар гуруҳи) ҳиссасига овоз берувчи акцияларнинг 50% дан ортиғи тўғри келишини кўриш мумкин. Дания, Испания ва Швеция каби мамлакатлар компанияларининг ярмида энг йирик акциядор овозларнинг тегишли равишда 43,5%, 34,5% дан ортиғини ва деярли 35% ни назорат қилган. Агар ушбу кўрсаткичларни ўрганаётган икки модель кесимида таққосласак, пакетнинг ўртача статистик эгаси Буюк Британияда овозларнинг фақат тахминан 10% ни, АҚШда эса фақатгина 5% ни назорат қилишини кузатиш мумкин.

Европа мамлакатларидаги компанияларнинг иккинчи ва учинчи энг йирик акциядорлари анча кам пакетларга эгалик қилганлар. Иккинчи энг йирик пакет миқдори Австрияда овозларнинг 2,5% ни, Бельгияда 10,2% ни, Францияда 5,9% ни, Италияда 7,6% ни, Швецияда 8,7% ни ташкил этган.

Шундай қилиб, Европа мамлакатларида «озов берувчи ҳокимият» мулкдорлар қўлида бўлиб, у нафақат энг йирик акциядорлар мавжудлиги оқибати, балки улар билан рақобатланадиган акциядорларнинг йўқлиги билан ҳам изоҳланади.

Буюк Британияда бирорта ҳам индивидуал акциядор ҳақиқатда устун ҳисобланмайди. Шу каби вазият АҚШда ҳам кузатилади, у ерда инвесторлар коалициялари йўли билан назорат ўрнатиш учун бир мунча каттароқ имконият кўзга ташланади.

Европа мамлакатларида хусусий назоратнинг, Буюк Британия ва АҚШда бозор назоратининг кучайиши тенденцияси мавжудлиги тўғрисидаги ўрғанишларимиз акция эгаларининг мамлакатлар бўйича асосий синфлари ўртасидаги тафовутларни таҳлил қилиш жараёнида тасдиқланди.

Акцияларга эгаллик қилиш жараёнида иккала модель ўзига хос хусусиятларга эга. Хусусан, Буюк Британия асосий акция эгаларининг қуйидаги таркиби билан тавсифланган: молиявий институтлар (жумладан, нафақа фондлари ва ҳаётни суғурталаш компаниялари) ҳиссасига рўйхатга олинган акция пакетларининг 62%, директорлар ҳиссасига 24%, бошқа компаниялар ҳиссасига 8%, якка тартибда эгаллик қилувчилар ҳиссасига 5%, ҳукумат ҳиссасига 0,4% тўғри келган. Молиявий институтлар акциядорларнинг асосий тоифаси бўлишига қарамай, миқдори бўйича катта бўлмаган акция пакетларига эга бўлганлар — ҳаётни суғурталаш компанияларида пакет миқдори компаниялар акцияларининг умумий сонидан 4%, инвестиция ва нафақа фондларида 7% ни ташкил қилган.

Австрия ва Германияда бош акциядорлар индивидуал эгаллик қилувчилар, оилалар ва бошқа компаниялар бўлишган. Германияда биринчи иккита тоифа пакетларнинг 32% га, бошқа компаниялар 28% га, трестлар ва холдинглар 21% га, молиявий институтлар 17% га ва ҳукумат 3% га эгаллик қилган. Бу мамлакатларда энг йирик акция пакетларига мамлакатдаги бошқа компаниялар эгаллик қилган: Германияда компания барча акцияларининг 61%, Австрияда 39% дан ортиғи; оилалар ҳиссасига тегишли равишда 27% ва 26% тўғри келади.

Италияда ҳам бош акциядорлар оилалар ва мамлакат фирмалари бўлган. Молиявий институтлар,

жумладан, банклар компаниялар мулкига эгалик қилишда чекланган роль ўйнаган.

Бельгияда корпоратив назорат тизимининг муҳим тавсифи хорижий мулкнинг, хусусан, Франция ва Люксембург мулкнинг мавжудлиги бўлган. Назорат кўп ҳолларда мулкчиликнинг «пирамидал» таркиби йўли билан амалга оширилган.

Испанияда ҳам оилалар ва мамлакат фирмалари энг йирик акция пакетлари эгалари бўлишган, лекин миқдори бўйича энг салмоқли ўринда ҳукумат турган – 47%, оилалар ва мамлакат фирмалари қўлида акцияларнинг тегишли равишда 16% ва 24% атрофидаги миқдори тўпланган.

Корпоратив назоратнинг Европа мамлакатларидаги шундай хусусиятини ҳам таъкидлаб ўтиш жоизки, бу менежмент томонидан ўз позицияларини мустақамлашнинг турли усуллариини излаб топиш қобилиятидир.

Кўп компанияларда (масалан, Австрия ва Голландияда) мулкдорларни идентификациялаш ўта қийин, бу менежерларнинг манфаатларига мос келади. Голландияда энг йирик акция пакетлари маъмурий муассасалар мулкдир. Улар эгалик қилувчиларга акциядорлар мажлисларида қатнашиш ва сўзга чиқиш, навбатдан ташқари мажлислар чақирини ҳуқуқини берувчи депозит акцияларини чиқаради. Бироқ сертификатлар эгалари овоз бериш ҳуқуқига эга эмас; овоз бериш ҳуқуқини маъмурий муассасаларнинг ўзлари амалга оширади. Кўпинча директорлар ўзларини ўзлари тайинлайдилар. Испания ва Францияда овоз бериш ҳуқуқининг турли чекловлари ҳам менежерларга мулкдорлар томонидан бўладиган босимдан ҳимояни таъминлайди.

Менежерларнинг акциялар назорат пакети бошқа

ташқи инвесторлар қўлига ўтиб кетишидан ҳимоялашнинг ҳам турли усуллари бор. Хусусан, Голландияда «дўстона» инвесторлар учун мўлжалланган имтиёзли акциялар чиқарилади, улар менежментни тайинлашда фақат шартномада назарда тутилган шахсларни таклиф қилиш ҳуқуқига эга. Яна бир усул компанияни ғаразли ютиб юбориш хавфи туғилганида «дўстона» инвесторлар (масалан, фондлар) учун «потенциал капитал» чиқаришдир.

Буюк Британия компанияларида ютиб юборишдан ҳимоялашнинг яна баъзи усуллари ҳам мавжуд. Лекин инглизча мулкни «сочиб юбориш» тизими паровитида битта усул – менежерлар ва мулкдорлар томонидан катта акция пакетларига эгаллик қилиш самарали ишлайди.²⁴

Улар учун герман-япон моделига хос бўлган компаниялар муайян ҳуқуқий майдонда амал қилади, унда қонунчилик кўпроқ кредиторлар, авваламбор, йирик капитал мулкдорларининг ҳуқуқларини ҳимоялашга қаратилади. Бундай модель доирасида молиявий институтлар фақат ўзларининг йирик мулкдорлар ихтиёрида бўлган ахборотлари ва ҳисобот ҳужжатларининг кўпроқ ёпиқлиги билан фарқланади. Компанияларнинг майда иштирокчилари ўз ташкилотларининг фаолияти тўғрисидаги молиявий ва бошқа ахборотга чекланган кириш ҳуқуқига эга бўлади. Шу билан бирга, герман-япон модели компания ички ва ташқи муҳитининг кўпроқ барқарорлиги билан ажралиб туради, бундай компаниялар манфаатлар ихтилофлари ҳамда банкротликнинг вужудга келиши хавфларига камроқ йўлиқади.

²⁴ Бехт ва Мэйер қилган асосий хулосалардан бири қуйидагича: «Мамлакатлар ўртасидаги асосий фарқ бозор ва хусусий назорат ўртасидаги эмас, менежерлар томонидан назорат ва хусусий мулкдорлар ўртасидаги фарқдир».

Кўрсатиб ўтилганидек, мазкур модель у ёки бу хусусиятларга эга бўлган муайян мамлакатларда амал қилади, бундай ҳолат компаниялар иштирокчилари фаолиятини мувофиқлаштиришнинг турли шакллари билан изоҳланади.

Хусусан, тартибга солувчи ва институционал муҳитнинг японча хусусиятлари (мулкни концентрациялаш, етакчи банкларнинг инвесторлар ва кредиторлар сифатидаги аҳамияти, фонд бозорининг пастроқ қувватлилиги ва шаффофлиги), корпоратив бошқарувда банкларнинг бозорга қараганда марказий роли, тизимнинг рағбатлантириш хусусияти ва бошқаларни мутахассислар кўп маротаба эътироф этганлар. Шу билан бирга, ушбу модель элементларининг бундай комбинациясини, америка моделидан фарқли ўлароқ, маълум пайтгача манфаатлар ихтилофлари билан боғлиқ қаражатларни минималлаштириш муаммоларини ечишни таъминловчи ички келишилган тизим сифатида тавсифлашга имкон беради.

Бироқ кейинчалик (80-йиллар охири – 90-йиллар боши) институционал муҳит эволюцияси корпоратив бошқарувнинг японча тизими бузилишига олиб келди. Молиявий либераллашув, кўп фирмаларнинг кредит қобилияти мустаҳкамланиши ва банклар таъсирининг заифлашуви манфаатлар ихтилофлари билан боғлиқ қаражатларнинг ўсишига, аксарият инвестицияларнинг самарасизлигига олиб келди. Бу, ўз навбатида, тизимли ўзгаришларни талаб қиларди. Фирмалар ташқи мониторинг қийинчиликларини сақлаган ҳолда шаффоф бўлмай қолди, акцияларга кўпчилик томонидан эгалик қилиш бошқа фирмалар томонидан «ютиб юбориш» хавфидан ҳимоя бўлиб хизмат қилишда давом этарди. 1997 йили Японияда менежерларни акцияларга опционлар орқали рағбат-

лантиришга рухсат берилган бўлса-да, бу чора фонд бозорининг паст самаралилиги шароитида фойдасизлигича қолаверди. Буларнинг барчаси, тахмин қилиш мумкинки, Япония олдида корпоратив бошқарув тизимида, хусусан, капиталлар бозорининг родини кучайтириш, шунингдек, менежерларни мукофотлаш тизимидаги ва япон фирмалари мулки ҳамда капитали таркибидаги ўзгаришлар йўналишида туб ислохотлар турганлигини англатади.

Германияда корпоратив бошқарув тизими, умуман, бир қатор параметрларни, хусусан, банкларнинг муҳим кўрсаткичи бўлган инвестицион ва кредит функциялари, фонд бозорининг нисбатан ношаффофлиги, мулкнинг юқори даражада концентрацияланганлиги, менежерларнинг акциялар баҳосига нисбатан пастроқ даражада ва кам сезиларли мукофотланиши, иш билан бандларнинг манфаатларига кўпроқ эътибор бериш, банкротликнинг қатъийроқ жараёнлари ва ҳоказолар бўйича япон тизимига яқиндир. Аммо тафовутлар ҳам бор: Германияда етакчи акциядорлар банклар эмас, балки номолиявий ташкилотлардир.

Германияда манфаатлар ихтилофларининг энг муҳим манбаи АҚШдагидек мулкдорлар ва менежерлар ўртасидаги муносабатларда эмас, балки номолиявий инвесторлар ва банклар томонидан назорат қилишда ётади. Улар мулк «пирамидалари», кенгашларда вакиллик қилиш, майда мулкдорларнинг ишончномалари бўйича овоз бериш орқали ҳатто назорат пакетларига эга бўлмай туриб назоратни амалга ошира оладилар. Бундай ҳолат қатъий мониторинг ва мулкдорлар ҳамда менежерлар ўртасидаги ахборот асимметриясининг аҳамиятсизлигини, демакки, менежерларни мукофотлаш ва акцияларнинг бозор баҳоси ўртасида катта алоқага зарурат йўқлигини ҳам

белгилайди. Мулкдорни қатъий мониторинг қилиш пастроқ даражада мукофотлашни ҳам англатади. Акциялар баҳосининг муваффақиятли менежменти мезони мулкнинг юқори даражада концентрацияланиши ҳамда аксарият акцияларнинг паст ликвидлиги натижасида ҳам пасаяди. Япониядаги каби Германияда мулкдорлар мониторинги бозор мониторингини ва бошқа фирмалар томонидан ютиб юборишнинг интизомловчи таъсирини ҳам чеккага суриб чиқаради.

Назорат қилувчи йирик мулкдорлар инвестиция портфелларини диверсификациялаш мақсадида риски пастроқ лойиҳаларни маъқул топадилар, бундай ҳолат улар ва рискларга мойиллиги паст кредиторлар ўртасидаги потенциал манфаатлар ихтилофи эҳтимолини пасайтиради. Бошқача қилиб айтганда, Германия учун хос мулкчилик таркиби мулкдорлар ва кредитор ўртасидаги каттароқ келишувчанликка сабаб бўлади. Бундан ташқари, банклар ўзларининг кредиторлар сифатидаги манфаатларини акцияларга эгалик қилиш, ишончнома бўйича овоз бериш ва кенгашларда вакиллик орқали ҳимоя қила олади, бу компания мулкдорлари ҳамда қуйи даражадаги кредиторлар ўртасида ахборот асимметрияси даражасини ушлаб туради.

Герман корпоратив бошқарув тизимининг япон тизими билан ўхшашлиги банкротлик тўғрисидаги қонунчиликнинг нисбатан қатъийлигида ҳам намоён бўлади, бу кредиторлар таъсирининг мустаҳкамланишига ёрдам беради.

Умуман, герман тизимининг мулкдорлар ва менежерлар, мулкдорлар ва кредиторлар ўртасидаги ихтилофларни бошқариш вазифаларини мувофиқлаштириши тўғрисида хулоса қилиш мумкин. Шу билан бирга, сўнгги йилларда корпоратив бошқарувнинг ҳуқуқий ва институционал муҳити Германияда ка-

питал бозорларининг европача интеграциялашуви ва глобаллашуви, Европа ва миллий даражалардаги қонунчилик ташаббуслари, шунингдек, бозор томонидан босим натижасида юзага келган сезиларли ўзгаришларни бошидан кечирмоқда. Бу ўзгаришлар корпоратив бошқарувнинг кўпгина йўналишларига, жумладан, йирик мулкдорлар ва банкларнинг ролига, менежерларни мукофотлаш таркиби ва даражасига, ахборотни тақдим этиш стандартларига ҳамда фирмалар ва бозорларнинг шаффофлигига дахл қилади.

Қонунчиликни бозор билан тартибга солиш соҳасидаги хусусий ташаббуслар борасида фирмаларнинг рақобат босимига мослашиши бўйича Европа дастлабки босқичда турибди, шу сабабли ҳам уларнинг корпоратив назорат тизимига таъсирини баҳолашга ҳали эрта. Лекин фонд бозорини, мулкчилик таркибининг шаффофлигини, банкларнинг ролини, менежерларни мукофотлашни ва ҳоказоларни тартибга солишдаги ҳозирданоқ кўзга ташланаётган тенденциялар америка модели томон ҳаракат борлигидан далолат бермоқда.

Бироқ америка модели ҳам ўзгаришсиз қолмаяпти: ички кучлар остида у баъзи аломатларга кўра герман ва япон моделлари томон эволюцияланмоқда. Бунинг ёрқин далили тижорат ва инвестиция банклари ўртасидаги кўп йиллик қатъий ажратишнинг бекор бўлиши ва мос равишда америка банкларининг универсаллашувидир.

Корпоратив бошқарувнинг кўриб чиқилган моделларидаги асосий тафовутларни соддалаштирилган ҳолда 14-жадвалдан кўриш мумкин²⁵.

²⁵ Мифтахова Е.В., Дубровский В.Ж. Построение как способ упорядочивания структуры корпоративной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2008. №1.

**Корпоратив бошқарув муқобил моделларининг
устувор тавсифлари²⁶**

<p>Англосаксон модели (бозор, аутсайдерлик модели)</p>	<p>Герман-япон модели (алоқаларга асосланган назоратга йўналтирилган банк, инсайдерлик модели)</p>
<p>А. Фирма даражасида қўлланиладиган инструментлар</p>	
<p>1. Асосан уй хўжаликлари ва институционал хўжаликлар ўртасида акциядорлик мулкнинг дисперсияси.</p>	<p>1. Акциядорлик мулкни концентрациялаш ёки банклар томонидан назорат.</p>
<p>2. Акцияларга биров миқдорда кўп томонлама эгаллик қилиш, банкларнинг акциядорлик мулкида бирмунча иштирок этиши.</p>	<p>2. Акцияларга кўп миқдорда кўп томонлама эгаллик қилиш, акциядорлик мулкида бевосита ва биливосита кўп иштирок этиш.</p>
<p>3. Фаол корпоратив назорат бозори (нодўстона ютиб юборишлар, акциядорларнинг овозлари учун кураш).</p>	<p>3. Миқёсли корпоратив назорат бозорининг йўқлиги.</p>
<p>4. Банкларнинг компаниялар операцияларида оз иштирок этиши.</p>	<p>4. Компаниялар операцияларида салмоқли ва бевосита иштирок этиши (мониторинг, қарорлар қабул қилиш, реструктуризация).</p>

²⁶ Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. №4.

<p>5. Менежерларни моддий рағбатлантиришнинг кучли таъсири (меҳнат учун ҳақ тўлашнинг натижалар билан алоқаси орқали ва меҳнат бозорининг таъсири ҳисобига).</p>	<p>5. Менежерларни моддий рағбатлантиришнинг кучсиз таъсири.</p>
<p>6. Заём воситаларида облигациялар улушининг кредитга қараганда юқорилиги.</p>	<p>6. Заём воситаларида облигациялар улушининг кредитга қараганда пастлиги.</p>
<p>Б. Сиёсий даражада қўлланиладиган инструментлар</p>	
<p>1. Фонд бозори томонидан ахборот ва ҳисобот ҳужжатларини тақдим этишга қўйиладиган катта талаблар, миноритар акциядорларнинг кучли ҳимояси, акциядорларнинг миқёсли операциялари учун тўсиқлар.</p>	<p>1. Ахборот ва ҳисобот ҳужжатларини тақдим этишга қўйиладиган чекли талаблар, миноритар акциядорларнинг чекли ҳимояси, акциядорларнинг миқёсли операциялари учун кам сонли тўсиқлар.</p>
<p>2. Корпоратив облигациялар бозорига қулайлик туғдирувчи ёки ҳеч бўлмаса тўсқинлик қилмайдиган қоидалар.</p>	<p>2. Корпоратив облигациялар бозори миқёсларининг ҳуқуқий чекланиши мумкинлиги.</p>
<p>3. Банкротлик тўғрисидаги кредиторлардан ҳимояланиш элементларига эга қонунчилик.</p>	<p>3. Банкротлик тўғрисидаги кредиторлар талабларини ҳимоялаш элементларига эга қонунчилик.</p>

Корпоратив бошқарувнинг энг кўп тарқалган миллий моделлари кўриб чиқилган хусусиятларини умумлаштириб қуйидагиларни эътироф этиш мумкин²⁷:

²⁷ Северенкова Л.П. Моделирование систем корпоративного управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 2008. №74.

Биринчидан, моделлардан ҳар бири муайян миллий иқтисодиётларнинг, бозор ҳўжалигининг таркиблари ва ривожланиш шакллари оқибатидир.

Ғарбда ушбу соҳада мавжуд услублар ва қарорларнинг бутун турфалигида директорлар кенгашлари ва инвесторлар ўзлари рискни олиб, корпоратив бошқарувнинг қўлланиладиган инструментлари комбинацияларидаги ҳамда уларни қўллаб-қувватловчи ҳуқуқий ва тартибга солиш институтларидан фойдаланишади.

Шу муносабат билан қўйидагиларни таъкидлаб ўтиш муҳим: корпоратив бошқарув эволюцияси ҳар бир мамлакатда унинг ички шароитларини, институтлари, анъаналари ва маданиятини акс эттиради. Буни, хусусан, АҚШ, Германия ва Франция тажрибаси тасдиқлайди.

Америка тизими индивидуализм қадриятларини, ўз кучига ишончни, қоидалар бўйича ўйнаш, мулкнинг тўпланиши ва мулк ҳуқуқининг дахлсизлиги қадриятларини акс эттиради. Ушбу тизим учун мулк ҳуқуқини ва акциядорларнинг мулкни ҳимоялашга қаратилган ташқи тартибга солиш, ахборот тақдим этиш, бош менежерлар ва директорларнинг ўзаро муносабатларини тартибга солиш, менежерларнинг акциядорлар ҳамда ходимлар ҳисобига бойишига қарши қаратилган қатъий талаблар ҳосдир. Ушбу талаблар бизнеснинг барча иштирокчилари учун тенг ҳуқуқий шароитлар яратишга қаратилган.

Францияда муҳим маданий қадриятлар эголизм, иерархия ва ҳокимиятга нисбатан ҳурматни ўз ичига олади, шунингдек, муносабатларнинг фундаментал моделлари «ижтимоий капитализм» ҳамда ҳукумат ва бошқа ижтимоий институтлар томонидан жамият олдидаги масъулият қадриятларини акс эт-

тиради. Корпоратив бошқарувнинг француз тизими ташқи чекловлардан кўра ички механизмларга (директорлар кенгашлари ва масъул менежерлар каби) кўпроқ боғлиқ бўлиб, ушбу модель чирмашиб кетадиган директоратлар тизими ҳамда ҳукумат билан муносабатлар воситасида мустаҳкамланади.

Германияда маданий анъаналар тизимида, аввало, олий даражадаги техник маълумотли юқори звено немис менежерларининг мавжудлиги, уларга хос бўлган натижаларга ориентацияланиш, мустақиллик ва иштирокчиларнинг ўзига ишонч туйғуси ажралиб туради. Франциядаги каби менежерлар ўртасидаги муносабатларнинг асосий чекланишлари бу ерда назоратнинг ички механизмлари билан боғлиқ ва сўнгги ярим аср ичида шаклланган «ижтимоий капитализм» қадриятларига йўналтиришни акс эттиради. Шубҳасизки, бу маънода Ўзбекистон олдида энг яхши корпоратив бошқарувнинг ўз моделини топиш масаласи турибди.

Иккинчидан, корпоратив бошқарувни ислоҳ қилиш сиёсати унинг келишувчанлигини бузиши, умуман, муваффақиятсизликка учраши мумкин. Ислоҳот корпоратив бошқарув инструментларининг бутун мажмуига қаратилган бўлиши, яъни ички мувофиқлаштирилган асосларда комплекс тарзда юритилиши лозимлиги ҳақидаги фикр ҳам ҳали охиригача англаб олинмаган.

Учинчидан, у ёки бу моделнинг устунлиги, кўпроқ самарадорлиги ҳамда фойдалилигига хорижий амалиётда ишончли далиллар йўқ. Шундай экан, ҳар бир мамлакатга корпоратив бошқарувнинг модели кўпроқ тўғри келади.

3.2. Хорижий мамлакатларда корпоратив бошқарув: қайта шакллантириш масалалари

Сўнгги йилларда корпоратив бошқарувга нафақат Ўзбекистонда, авваламбор, Ғарб мамлакатларида ҳам жиддий эътибор қаратилмоқда.

Бу 1997 – 1998 йиллардаги молиявий инқирозлар, шунингдек, 2000-йиллар бошида юз берган корпоратив бошқарув соҳасидаги йирик можаролар серияси нафақат етук бозор иқтисодиётига эга давлатларни, балки бозор йўналиши бўйича ривожланаётган мамлакатларни қамраб олганлиги билан изоҳланади.

Корхоналарнинг банкрот бўлиши ва энг йирик корпорацияларнинг қаллоблиқда айбланиши билан боғлиқ можаролар (Enron, Worldcom, TV.NV, Comroad каби машҳур компаниялар томонидан баланс кўрсаткичларининг қалбакилаштирилиши, уларда менежмент бозор капитализациясини қисқа муддатга кўтариш ва акцияларга ўз компанияларидан олинган опционларни қимматлаштириш мақсадида аҳволни бўрттириб кўрсатганлиги) ва бошқалар бутун ғарбда инвесторлар ишончининг пасайишига сабаб бўлди. Юз берган вазиятнинг ғарб мутахассислари томонидан берилган баҳолари ҳаққоний ҳамда хавотирли бўлиб чиқди. Бундай баҳоларни қисқача қилиб қуйидаги бандларда келтириш мумкин²⁸:

1. АҚШдаги можаролардан сўнг бозор тизими кутилмаган ва чуқур ишонч инқирозини бошидан кечирмоқда. Кўп сонли назорат механизмларидан ҳеч бири ўз вақтида воқеалар салбий тус олишининг олдини олишда ёрдам бермади. Агар бу тизимнинг ишдан

²⁸ Утдинг З. Корпоративное управление, капитализация компаний и опционы на акции – уроки Enron, Worldcom и Co // Бизнес и банки. 2002. №47.

чиқиш сабаблари тез бартараф этилмаса, бозор иқтисодиётининг глобал синиши хавфи сақланиб қолади.

2. Инқироз учун сабаб жуда оддий, бир қатор йирик компаниялар бошқарувчилари акциядорлар ва жамоатчиликдан ишларнинг ҳақиқий ҳолатини узоқ вақт мобайнида беркита олган. Бу алдамчиликдан мақсад шахсий даромадларни кўтариш бўлган.

3. Қаллоблик анча жиддий жиноят бўлса-да, лекин бутун иқтисодий тизимни шок ҳолатига солиш учун унинг ўзи етарли эмас эди. Юзага келган ялпи саросиманинг асосий сабаби бозорнинг омма фаровонлиги йўлида фойдага индивидуал интилишни ислоҳ қилувчи назорат механизмларидан бирортаси ҳам ўз вақтида «ишламай қолган»лиги бўлди. Натижада бозор хўжалигининг америкача шаклига бўлган ишончга путур етди, унинг имиджи эса жиддий зарар кўрди.

Бозорни мувофиқлаштирувчи ва рақобат жараёнининг мажбурий «хомашёси» бўлган ишончли ахборотни олиб кўрайлик. Нарх механизмининг узлуксиз амал қилиши фақат нархлардаги ахборот ҳақиқатга тўғри келсагина мумкин. Бу шарт, айниқса, молия бозорлари учун тўғридир. Фош бўлган фирибгарликлар нафақат можарога йўлиққан компанияларнинг қимматбаҳо қоғозлари тўғрисидаги маълумотларнинг, балки АҚШ капитал бозори ва унинг заминиде ишлайдиган барча ахборотнинг ҳақиқийлигини шубҳа остига қўйди. Бу бозорлар ўзининг мувофиқлаштириш функцияларини бажара олмай қолди ва ахборотнинг тўғрилиги борасида шубҳалар бор экан, бу вазият сақланиб туради.

Яна бир муаммо директорлар кенгашларининг мустақил аъзоларига тақдим этилган баланслар ишларнинг асл ҳолатини акс эттирмаслиги эди. Акциядорларнинг муваффақиятли ва узоқ вақт давомида алда-

нишига аудиторларнинг муваффақиятсизлиги сабаб бўлди. Улар балансларнинг қалбакилаштирилганини кўра билмадилар, баъзи ҳолларда эса буни беркитдилар. Аудиторлар ўзларининг назорат функцияларини ўзлари текширадиغان компаниялардан бутунлай мустақилликдагина бажара оладилар, лекин ушбу шарт кўпгина ҳолларда бажарилмади. Аудитор ва компания маслаҳатчиси ваколатларини бир вақтда ижро этишдаги манфаатлар ихтилофи, айниқса, жиддий бўлиб чиқди.

Кейинги муаммо сифатида компаниялар фаолиятининг ҳақиқий ҳолатини беркитишда АҚШда амалдаги молиявий ҳисобот стандартлари ҳам сабаб бўлганлигини кўрсатиш мумкин. Улар узоқ вақт корпоратив бошқарувнинг бозор капитализациясини оширишга йўналтирилган намунаси ҳисобланган. Бухгалтерлик ҳисобининг АҚШда урфга айланган қоидалари компаниянинг ҳақиқий аҳволи тўғрисида акциядорларга Европа мамлакатлари бухгалтерлик ҳисоби қоидаларига қараганда яхшироқ ахборот беради деган умумий фикр мавжуд эди. Ушбу фикрлар зиёнларни беркитиш учун ҳам жуда қўл келиши аниқланди.

Ниҳоят, америка модели шахсий манфаатга бозор жараёнларини бошқаришнинг самарали инструменти сифатида бошқалардан кўра кўпроқ ишонди. Бу компаниялар ва уларнинг бошқарувчилари фаолияти натижаларини назорат қилишга ҳам, яъни корпоратив бошқарувга ҳам тегишлидир. Enron, Worldcom ва бошқа компаниялар билан боғлиқ можаролардан сўнг бозор механизмлари корпоратив бошқарув муаммоларининг мутлақо уддасидан чиқолмаяпти ва уларни фаолроқ тартибга солиш билан тўлдириш керак деган хавотирланишлар билдирилган эди. Назорат механизмларининг конструкцияси бозор

иштирокчиларининг ўзаро муносабатлари ҳақидаги нотўғри тахминларга асосланган бўлгани учун ис-
талган натижага эришилмади.

Корпоратив бошқарувнинг америкача тизими марказида (ҳеч бўлмаса, акциялари биржада қиймат-
га эга компаниялар учун) идоралар ва директорлар кенгашлари аъзоларига опционлар ажратиш туради, улар ўз компанияларининг акцияларини вақтнинг маълум пайтида ва олдиндан белгиланган нарх бўй-
ича сотиб олиш ҳуқуқини беради, шундай қилиб, ме-
нежерлар ўзларининг ишлари компанияларнинг бо-
зор қийматидан юқори бўлгани учун мукофотланади.
Шунинг учун опционларга корпоратив бошқарувнинг биржавий капитализациялашуви ортишига йўналти-
рилган муҳим элемент сифатида қаралган ва сўнгги йилларда улар Европа компаниялари идораларининг аъзоларини мукофотлаш учун қўлланила бошланди.

Компаниялар бошқарув аъзоларининг меҳнат ҳақини акциялар бўйича опционлар билан тўлаш сўнгги вақтгача «мулкдор-агент» каби муҳим маса-
лани ҳал этишнинг «тартибли» услуби ҳисобланган эди. Ахборотнинг нотекис тақсимланиши туфайли бошқарувчи (агент) ҳақиқатда ҳам унинг манфаатла-
ри йўлида амал қилаётганини назорат этиш мулкдор учун, айниқса, йирик бўлмаган мулкдор учун доим қийиндир. Акцияларга опционлар бу муаммони гўё-
ки самарали ҳал қилиб келган. Бироқ фош этилган сунистеъмолликлардан сўнг мулкдорлар ва бошқа-
рувчиларнинг манфаатларини опционлар восита-
сида бирлаштириш ғоясининг ўзи хато эмасмикин,
келажакда мукофотлашнинг бу шаклидан воз кечиш керакмасмикин деган савол туғилади.

Корпоратив тузилишнинг англосаксон модели чу-
қур ислоҳ қилишни тақозо этиши, бу, хусусан, янада

шаффофликни ва мулкдорлар ҳамда давлат органларининг компаниялар менежменти устидан янада самарали назоратини ўз ичига олишини кўрсатмоқда.

Шундай қилиб, корпоратив бошқарув ривожини уни ички шарт-шароитлар баробарида ташқи омилларнинг ҳам таъсири остида жиддий ислоҳ этиш заруратини аниқлатмоқда. Жаҳон бозорларининг интеграциялашиши кучайишига қараб рақобатбардошликни таъминлаш ва бозор улушини сақлашнинг аънъанавий услублари етарли бўлмай қолмоқда. Харажатларни камайтириш учун қўшимча инструментларни қўллаш эҳтиёжи юзага келмоқда. Шу муносабат билан барча мамлакатлар учун умумий бўлган, тизимли тавсифдаги комплекс чоралар кўриш зарурати борган сари ойдинлашмоқда. Бироқ ҳал қилувчи қарорлар, табиийки, ҳар бир суверен мамлакатнинг ўзида қолади.

Хорижий амалиёт корпоратив бошқарувни бутун жаҳон жамоатчилиги даражаси баробарида миллий даражада ҳам такомиллаштиришга интилиш ҳақида гувоҳлик беради. Жаҳон банки томонидан 1998 йили киришилган корпоратив бошқарув ҳолатини яхшилаш глобал дастури шаклидаги ташаббус бунга мисол бўла олади. Корпоратив муомала миллий кодексларининг пайдо бўлишини, миллий стандартлар ва меъёрларнинг шаклланишини, директорлар кенгашлари ичининг самарадорлигини кўтариш услублари каби изланишларни бундай ташаббуслар натижаси деб ҳисоблаш мумкин.

Корпоратив бошқарув тизимларини демократлаштиришга қаратилган умумий тенденцияни алоҳида кўрсатиб ўтиш зарур. Бундай тенденция акциялар назорат пакетлари эгалари ва акциядорлар асосий оммаси биргаликда ишлашининг мавжуд меха-

низмларига, шунингдек, акциядорлик мулки институтининг ўзига ҳам дахл қилади.

2000-йиллар бошида юз берган корпоратив бошқарув тушунчасига ва тегишли амалиётга анча чуқур ўзгартиришлар киритиш зарурлигини англатган можаролардан кейин айрим мамлакатларда уни ислоҳ қилиш қандай кетганлигини иккита мамлакат – АҚШ ва Германия мисолида қисқача кўриб чиқамиз.

АҚШда корпоратив бошқарув деганда «назорат ва мувозанат сиёсати» (checks and balances policy) тизими тушунилади. У менежерларнинг қарорларини белгилайди ва корпорациялар амал қилишининг стратегиясига, операцияларига ҳамда натижаларига, шунингдек, ташқи иштирокчиларнинг, жумладан, инвесторларнинг менежмент сифатини назорат қилишга ва корпоратив менежерларнинг қарорларига ўз таъсирини кўрсатади. Бу тизим, идеал вазиятда бошқариш функцияларининг тақсимланиши билан боғлиқ агентлик харажатларининг пасайишига олиб борувчи ахборот беришнинг, қарорлар қабул қилишнинг, мукофотлашни белгилашнинг ва менежерларнинг хатти-ҳаракатига таъсир кўрсатишнинг шаффоф механизмлари ва жараёнларини назарда тутди. Яхши корпоратив бошқарув тизимлари фирмаларнинг амал қилиш самарасини кўтаришга ва уларнинг молиялаштириш манбаларига киришларини яхшилашга ҳамда мос равишда иқтисодий юксалишга ёрдам кўрсатишлари лозимлиги кўпчилик томонидан эътироф этилган.²⁹

Мазкур тизимда корпоратив бошқарув учта ўзаро бирга амал қилувчи ва бир-бирини тўлдирувчи элементларга асосланади деб ҳисобланади, улар қуйидагилардан иборат:

²⁹ Реформирование системы корпоративного управления в США // Баяк: мировой опыт. 2004. №3.

- ташқи бозор кучлари (бозор интизоми), улар менежмент ва мулкдорларнинг манфаатларини келиштиради, агентлик харажатларини қисқартириш учун рағбатларни шакллантиради;

- фирмани бошқаришнинг ички механизмлари, уларнинг келишуви учун қоидалар ва рағбатларнинг қўшимча тўпламини ўз ичига олади;

- ҳуқуқий тизим ва тартибга солиш тизими инвесторлар ва бошқа иштирокчиларни юзага келадиган ихтилофларни объектив ҳал этиш меъёрлари ҳамда воситалари билан таъминлайди (суд тизими томонидан таъминланадиган ҳуқуқий интизом).

Бозор интизоми корпоратив бошқарувнинг ташқи механизми сифатида қонунлар ва меъёрларнинг қатъийроқ тизимига бозорлардаги рақобат ёрдамида мослашувчанроқ «назорат ва мувозанат сиёсати» қўйган ҳолда ҳуқуқий интизомни тўлдиради. Ташқи бозор кучлари, шунингдек, менежерлар муносабатларини ва бошқариш ички механизмларининг хусусиятларини ҳам белгилайди.

Корпоратив бошқарувнинг ички механизмлари компаниянинг самарадорлигига потенциал таъсир кўрсатади. Бироқ уларнинг ҳаммаси ҳам ташқи кузатувга очиқ эмас, фақат ташқаридан осон кўринадиган тавсифларгина ташқи инвесторларнинг компания тўғрисидаги қарорларига таъсир этади. Булар мулк ва назорат таркибини, молиявий таркибни (ўз капитали ва қарз воситаларининг нисбатини), директорлар кенгашларининг таркибини ҳамда маълум даражада менежерларни мукофотлаш тизимини ўз ичига олади.

Мулкни ва мос равишда акциялар бўйича овозларни тақсимлаш, шунингдек, овоз бериш қоидалари ва жараёнлари корпоратив бошқарув ички механизмларининг муҳим тавсифлари ҳисобланади.

Овоз бериш ҳуқуқидан фойдаланиб компания мулкдорлари бу механизмнинг бошқа тавсифларини, шу жумладан, директорлар кенгашининг таркибини белгилашда иштирок этадилар.

Директорлар кенгашлари бу тизимда иккита функцияни бажаради. Уларнинг таркибига кирувчи мутахассислар, биринчидан, ижроия раҳбариятига ўз вақтидаги ва малакали маслаҳатлар ҳамда тавсиялар беришлари, иккинчидан, менежмент қарорларини текширишлари ва баҳолашлари мумкин. Бундан кўриниб турибдики, компания мулкдорларининг етакчи бошқарув органига унинг стратегиясини белгилаш вазифаси ва ҳуқуқи, стратегик режалаштириш билан шуғулланиш юклатилмайди.

Директорларнинг акциядорлар манфаати йўлидаги фаолиятида масъулиятни ошириш усулларини излаш корпоратив бошқарув эволюциясининг муҳим масаласи ҳисобланади. Корпорациялар кўпгина тегишли воситаларни, жумладан, директорлар кенгашларида ташқи ваколатларни кенгайтириш, ташқи директорлардан муҳим қўмиталар ташкил қилиш, кенгаш раиси ва олий ижроия раҳбар лавозимларини тақсимлаш ҳамда бошқа жараёнларни қўллайди.

Бироқ корпоратив бошқарувнинг америка амалиёти ҳозирча ташқи директорлар сонини ошириш корпоратив бошқарувга барча ҳолларда ижобий таъсир кўрсатади деган хулоса қилиш имкониятини бермаяпти. Бундан ташқари, мазкур тизимда малакали мустақил номзодлар танлови чекланган, уларнинг сифати ҳар доим ҳам шубҳасиз эмас. Муқобил стратегия корпоратив бошқарувнинг муайян ички элементлари мониторинги учун ташқи ташкилотни (масалан, фонд биржасини ёки тартибга солиш бўйича ҳукумат органини) жалб этишдан иборат бў-

лиши мумкин. Бу стратегия ҳам ташқи мониторинг харажатлари, яъни директорлар кенгашлари фаолиятини самарали амалга оширишда дуч келадиган муаммоларга ўхшаш масалалар билан боғлиқ камчиликларга эга.

Германия федерал ҳукумати 2003 йил бошида инвесторларнинг фонд биржаларига бўлган ишончини тиклаш ҳамда молиявий фаолият самарадорлигини оширишга қаратилган «Корхоналар дахлсизлигини кучайтириш ва манфаатларини ҳимоялаш тадбирлари каталоги»ни ишлаб чиқди ва эълон қилди. Каталогда корпоратив бошқарувга қўйиладиган қуйидаги талабларнинг муҳимлиги таъкидланди³⁰:

- идора ва кенгаш аъзоларининг шахсий масъулиятини киритиш (улар устидан даъво билан чиқишнинг реал имкониятини таъминлаш);

- идора ва кенгаш аъзоларининг узоқ муддатли капиталлар бозори тўғрисидаги ахборотнинг атайин ёки эътиборсизлик билан йўл қўйилган қалбакилаштирилиши;

- инвесторларнинг даъволарини қониқтириш учун шахсий масъулиятини киритиш;

- компания аъзоларини мукофотлашнинг шаффофлигини таъминлаш мақсадида миллий «Корпоратив бошқарув кодекси»ни янада ривожлантириш;

- бухгалтерлик баланси тузишни янада такомиллаштириш ва бухгалтерлик ҳисобини халқаро ҳисобот меъёрларига мослаштириш;

- аудиторларнинг ролини кучайтириш;

- мустақил мутасадди ташилотларнинг корхона муайян келишувларининг қонунийлиги устидан назоратини ўрнатиш;

³⁰ Лоренц Т., Шютте С. Реформа немецкой системы корпоративного управления // Банки: мировой опыт. 2004. №3.

- биржа ислоҳотларини бундан кейин ҳам ўтказиш ва назорат қилиш ҳуқуқини кенгайтириш;

- «сийқа капиталлар» бозорида инвесторлар ҳимоясини яхшилаш;

- молия таҳлилчилари ва рейтинг агентликлари томонидан корхона қийматини баҳолашнинг ишончлилигини таъминлаш;

- фонд бозоридаги жиноятлар учун жарималар борасидаги ёзма кўрсатмаларни жиддийлаштириш.

Мазкур каталог Германия молия вазирлиги томонидан 2003 йили тайёрланган «Молия бозорини рағбатлантириш режаси» билан бевосита боғлиқ. Моҳияти бўйича ушбу ҳужжат Германия молия муассасалари фаолияти доираларидан илғорлаб кетди. Бундан олдин (2002 йили) мамлакат ҳукумати корхоналар ва инвесторларнинг манфаатларини ҳимоялаш учун бир қатор одимлар қилиб бўлган эди. Улар ичида қуйидагиларни ажратиш мумкин:

- Германияда молия фаолиятини ривожлантириш тўғрисидаги қонун;

- акциядорлик ва баланс ҳуқуқини ислоҳ қилиш тўғрисидаги қонун;

- шаффофлик ва очиқлик тўғрисидаги қонун;

- ҳукумат комиссиясининг «Корпоратив бошқарув: корхонага раҳбарлик – корxonани назорат қилиш – акциядорлик ҳуқуқини модернизация қилиш» номли таклифлари;

- корпоратив бошқарув кодекси.

Мутахассисларнинг ҳисобича, Европа комиссияси томонидан 2003 йили тақдим этилган «компаниялар ёки бирлашмаларга тегишли ҳуқуқий меъёрларни модернизациялаш ва Европа Иттифоқида корпоратив бошқарувни яхшилаш» номли амаллар режаси корпоратив бошқарувнинг немисча амалиё-

тига қўшимча импульслар бериши мумкин. Бу режада таклиф қилинган тадбирлар акциядорларнинг ҳуқуқларини мустаҳкамлашга, учинчи шахслар ҳимоясини яхшилашга ва корхоналарнинг унумдорлигини рағбатлантиришга қаратилган.

«Тадбирлар каталоги»га киритилган қуйидаги асосий таклифлар Германия жамоатчилиги диққат марказида турибди:

- узоқ муддатли капиталлар бозоридаги муолажалар тўғрисидаги нотўғри ёки нотўлиқ ахборот учун ташкилотларнинг масъулиятини ошириш – федерал ҳукумат лойиҳасининг энг муҳим банди;

- биржа операциялари доирасидаги ёки бошқа ҳолатларда (нутқларда ёки интервьюларда) нотўғри оғзаки ахборот учун ташкилотнинг қўшимча масъулиятини киритиш;

- «муомала макети»ни киритиш, у барча арзнома билан чиққан инвесторлар учун, уларнинг даъволарини қониқтириш учун муҳим бўлган саволларга тушунтиришлар беради;

- идора аъзоларини мукофотлаш, айниқса, акцияларга бўлган опционлар билан мукофотлаш масаласида шаффофликни ошириш;

- корхоналарнинг бухгалтерлик ҳисоботларидаги ахборотнинг ишончлилигини ва таққосланишини таъминлаш;

- мустақил аудиторлар ролини кучайтириш.

Узоқ муддатли капиталлар бозорининг самарали ишлаши учун ҳал қилувчи дастлабки шарт молиявий ҳисоботнинг ягона (халқаро) стандартларини қўллаш ҳисобланади. Шунингдек, тахмин қилинадими, бундай ҳисобот меъёрларини қўллаш учун мажбурлашнинг таъсирчан механизми керак бўлади. Каталогда мажбурлашнинг молиявий хизматлар

устидан назорат бўйича федерал идора назоратчи сифатида жалб қилинган ҳолдаги икки босқичли механизми назарда тутилган. Мажбурлаш механизмининг институционал расмийлаштирилиши ҳали аниқлаштирилиши лозим.

Модомики BaFin бир вақтда банклар, суғуртачилар ва бошқа молиявий хизматлар кўрсатувчилар учун назорат инстанцияси сифатида амал қилар экан, у назорати остидаги муассасалар ҳақида бошқа инстанцияларга қараганда анча кўп ахборотга эга бўлган. Лекин бу идоранинг назорат органи сифатидаги функцияларини унинг мажбурлаш органи сифатидаги функциялари билан аралаштирмаслик масаласи кўндаланг турибди.

Корпоратив бошқарув муаммолари илмий тадқиқи шуни кўрсатадики, иқтисодий ривожланган мамлакатларнинг аксарияти корпоратив бошқарув тизимларини қайта кўриб чиқиш ва ислоҳ қилиш ҳамда унинг давлат томонидан тартибга солинишини такомиллаштириш йўлини танлаган бўлса-да, бу масалаларни ечиш борасида турли моделлар ва ёндашувлар қўлланишда давом этмоқда.

Ғарбий Европа мамлакатларида корпоратив бошқарувнинг миллий стандартларини қайта кўриб чиқишга интилишни асосий йўналиш деб ҳисоблаш қабул қилинган. Шу билан бирга, бу мамлакатлар учун ҳокимият органларининг мойиллиги ўзига хосдир, улар банклар фаолиятининг давлат томонидан тартибга солинишини батафсил регламентлашга интилади. Шу билан бирга, Европа комиссияси корпоратив муомаланинг миллий кодексларини бирхиллаштиришга бундай бошқарувнинг ягона европача кодексини яратиш истиқболини назарда тутган ҳолда умумевропа даражасида эътибор бермоқда.

Мамлакатлар ўртасида корпоратив бошқарув моделларини танлаш ва уларни такомиллаштириш борасида сақланиб қолган тафовутларга қарамай, жаҳон амалиётида тўпланган тажрибадан, халқаро меъёрлар ҳамда стандартлардан иқтисодиётнинг миллий хусусиятларига ва миллий молия бозорларига қаратиб, максимал тўлиқ фойдаланишга интилиш улар учун умумий ҳолдир.

АҚШ ва Германия тажрибасини кўриб чиқиш мамлакатимиз учун муҳим услубий аҳамиятга молик яна *иккита* хулосага келиш имконини беради.

Биринчидан, кўрсатилган мамлакатларда умумий бошқарув (ўз ҳолича бошқариш) ва корпоратив бошқарув ўртасида, «корпоратив бошқарув», «корпорацияни (акциядорлик жамиятини) бошқариш» тушунчалари ўртасида теран ва барқарор чегара ҳанузгача йўқ. Амалий нуқтаи назардан баъзи ҳолларда бу, эҳтимол, ҳатто қулайроқдир ҳам. Бироқ бундай ёндашувда айнан корпоратив бошқарувни фирмаларни бошқаришнинг алоҳида «кўриниши» сифатида илмий таҳлил қилиш жуда қийинлашади, оқибатда айнан шундай бошқарувни такомиллаштиришга қаратилган тавсиялар чиқариш ҳам қийинлашади.

Иккинчидан, корпоратив бошқарувнинг нафақат АҚШ ва Германиядаги, умуман, барча Гарб мамлакатларидаги реал тажрибаси Ўзбекистон тақлид қилиш намунаси сифатида сўзсиз интилиши лозим бўлган идеал вариант эмас. Ўзбекистонга бу масалада ҳам ривожланишнинг инновацион йўлларида ўз жавоблари ва қарорларини излашга тўғри келади.

3.3. Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви шароитида тижорат банкларининг роли

Сўнгги ўн йилликларда иқтисодиётнинг глобаллашуви ва капитал кўчишини либераллаштириш Умумжаҳон савдо ташкилоти (УСТ) фаолияти билан рағбатлантирилаётган шароитларда молия ва банк фаолиятини байналмилаллаштириш жараёни янги босқичга кўтарилмоқда.

Товар ва молия бозорларини муттасил ҳамда умумқамровли байналмилаллаштиришда намоён бўладиган жараён каби глобаллаштириш ҳам иккита – миллий ва халқаро йўналишга эга.

Миллий даражада айрим мамлакатларда, авваламбор, савдо, ишлаб чиқариш ва молиявий хизматлар бозорининг либераллаштирилиши глобаллашувнинг инструменти бўлиб хизмат қилмоқда.

Глобаллашувнинг миллий банк тизимларига таъсирини баҳолашда молиявий байналмилаллаштириш жараёнлари бутунжаҳон иқтисодиёти ривожининг энг муҳим омили бўлиб қолаётганлигини инкор этиш мумкин эмас. Кредит бозори соҳасидаги халқаро интеграция нафақат айрим мамлакатларнинг молиявий ривожига учун асос, балки молия ресурсларини мамлакатлар ўртасида қайта тақсимлаш инструменти ҳамдир. Бунда ривожланган давлатларнинг етакчи банклари жаҳон аренасида бошқаларга қараганда анча қулайроқ вазиятга чиқиб олдилар. Шунинг учун глобаллашувнинг миллий банк тизимларига уларни модернизациялаш ва такомиллаштириш омили сифатида таъсир кўрсатиши турли мамлакатларда бир хил эмас.

Халқаро молия бозорида АҚШ молия технологияларини, корпоратив бошқарув жараёнларини ва банк соҳасини давлат томонидан тартибга солишни экс-

порт қилиш борасида жаҳонда йўлбошчи деб аллақачон тан олинган.

Глобаллашувнинг халқаро йўналиши, аввало, халқаро молия бозорида зиддиятларнинг ўсиб боришида, унинг муттасил ривожланишида намоён бўлади.

Глобаллашувнинг таъсири ривожланган Европа мамлакатларининг банк тизимларини ҳам четлаб ўтмади ва турли шаклларда намоён бўлмоқда. Буни, аввало, Европа банкларининг рақобатбардошликни кўтаришда ноқобиллигида кузатиш мумкин. Мазкур ҳолат ушбу банкларнинг етарли даражада очиқ эмаслиги билан изоҳланади. Сўнгги банк инқирози даврида оғир аҳволни бошидан кечирган 33 та йирик банклардан 11 таси Европа Иттифоқи мамлакатлариникидир.

Миллий банк тизимларининг банкларнинг бирлашуви, шунингдек, уларнинг қўшилиб ва ютилиб кетиши таъсири остида торайиши глобаллашув жараёнининг жиддий натижаси бўлди. Буни Германия банк тизимидаги ўзгаришлар мисолида яққол кўриш мумкин. Унда узоқ давр мобайнида корхоналар ва фуқароларни узоқ муддатли алоқалар асосида кредитлаб келган «уй банклари» тармоғи анъанавий амал қилган эди, уларнинг сони 47 мингтага етган. Ушбу банклар нафақат корхона ва ташкилотларга, балки аҳолининг ўрта синфига ҳам хизмат кўрсатарди. Мутахассислар фикрига кўра, Германияда глобаллашув банкларнинг муттасил бирлашишига ҳам олиб келмоқда.³¹

Халқаро молия бозори, биринчидан, улкан молиявий оқимлар, қолаверса, кескин рақобат билан ажралиб туради. Глобал ялпи молия оқимлари 2000 йили 7,5 трлн долларни ташкил қилди, бу 1990 йил-

³¹ Вебер А. Бундесбанк: от марки к евро // Национальный банковский журнал. 2006. №3.

дан эътиборан тўрт баробар кўпайди демакдир. Пул капиталлари трансчегаравий оқимларининг ўсиши натижасида соф капитал оқимлари ҳам анча-мунча – 1990 йили 500 млрд дан 2000 йили 1,2 трлн долларгача ортди.³²

Иккинчидан, халқаро молия бозорида пул оқимлари миқёсининг ўсишига қараб молия соҳасининг реал иқтисодиётдан миллий ва халқаро даражаларда узилиши тенденцияси кузатилмоқда. 80-йиллардан бошлаб жаҳоннинг молия биржаларида барча пул оқимларининг 9/10 қисмидан ортиғи иқтисодиётга узоқ муддатли инвестициялар киритиш билан боғлиқ эмас эди ва чайқовчилик ҳаракатларини ўзида ифодаларди. Бироқ бундай бозорнинг субъектлари бўлган «инвесторлар» улкан фойда олганлар.

Глобаллашув, капиталларнинг бир мамлакатдан бошқасига эркин ўтиши замонавий фонд бозорининг бош хусусияти бўлиб қолди деб ҳисоблаш учун барча асослар мавжуд. Бунда нафақат мамлакатдаги, балки хорижий капиталдан фойдаланишнинг реал имкониятига эга корконаларнинг ривожланиши учун кучли импульс вужудга келади. Бугунги кунда айнан глобаллашув фонд бозори ривожининг ҳал қилувчи омили бўлиб қолмоқда. Фақатгина 1987 – 1998 йиллар мобайнида жаҳон корпоратив қимматбаҳо қоғозлар бозорининг ҳажми тўрт баробар – 8 трлн дан 35 трлн АҚШ долларгача ортганлиги унинг жаҳон миқёсидаги динамикаси ҳажмидан далолат беради.³³

Бу жараёни фонд бозорида муомалада бўлган инструментлар ва унда амал қилаётган механизмлар

³² Карпенка В. Конкуренция на глобальном финансовом рынке // Аналитический журнал. 2004. №2.

³³ Раков А. Рынок корпоративных ценных бумаг и перспективы его развития в Беларуси <http://www.nbrb.by/bv/articles/10035.pdf>

байналмилаллаштирилишининг бевосита натижаси деб ҳисоблаш мумкин.

Учинчидан, жаҳон молия тизими маълум даражада ривожланишининг ҳамда капиталлар миграцияси кенгайишининг салбий оқибати жинсий йўл билан орттирилган ва бошқа «нопок пуллар»ни легаллаштириш, йирик пул капиталлари эгалари томонидан офшор молия марказлари режимлари томонидан бериладиган имкониятларни суистеъмол қилиши, хорижий инвестициялар билан боғлиқ давлат маъмурияти коррупциясининг ўсиши деб ҳисоблаш керак.

Молия соҳасидаги бу салбий жараёнларнинг натижаси бутунжаҳон молия тизими беқарорлигининг кучайиши билан боғлиқ жараёндир.

Глобаллашувни айрим мамлакатларда реал иқтисодиётнинг энг муҳим секторларига тубдан таъсир кўрсатувчи ва корпоратив бошқарув миллий тизимларининг трансформацияланишини келтириб чиқарадиган омил сифатида кўриб чиқиш лозим. Бундай трансформация бир текис жараён бўлиши мумкин эмас ва турли мамлакатларда ўзининг сифат хусусиятларига эга бўлади.

Халқаро банк соҳаси глобал иқтисодиётнинг муҳим қисми сифатида капиталларнинг кўчиб юриши ва уларнинг бутун жаҳон бўйича бошқарилиши, кредитлар ва заёмлар берилиши ҳамда олинishi, қимматбаҳо қоғозлар бозорида кенг доирадаги муолажаларнинг амалга оширилиши, молиявий маслаҳатлар бериш ва ҳоказоларга боғлиқ турли фаолият турлари билан тавсифланади. Банк соҳасида глобаллаштириш янги технологиялар ва инструментларнинг, банк маҳсулотларининг пайдо бўлиши ва жорий қилинишининг шиддатли жараёнларида, шунингдек, турли мамлакатларда банк секторларини қайта тар-

тибга солиш (ёки тартибга солиш услубларининг ўзгариши) жараёнларининг тезлашувида ҳам ўзини намоён қилади.

Молия соҳасида глобаллашув жараёнлари билан боғлиқ оқибатларнинг кўп қирралилигини тушуниш учун глобал молия тизимини байналмилаллаштириш ва ривожлантиришнинг Жаҳон банки мутахассислари томонидан шакллантирилган учта асосий йўналишни умумлаштирган тавсиф жуда қизиқарлидир. Бунда қуйидаги йўналишлар назарда тутилган эди³⁴:

1) молиявий хизматларнинг байналмилаллашуви, жумладан, нуфузли хорижий банклар ва бошқа молия муассасаларининг миллий бозорларига кириб бориши. Мутахассислар ушбу жараённи банк тизимларининг самарадорлигини ошириш, рақобатбардошлилигини ва барқарорлигини кучайтиришнинг қудратли генератори сифатида кўришни истаган эдилар;

2) халқаро қарздорлик мажбуриятлари оқимларидан кўра муттасилроқ бўлиб қолган устав капиталларига қўйиладиган халқаро пул оқимлари ҳажмининг ортиши;

3) халқаро қарздорлик мажбуриятлари оқимларининг кучайиши, уларнинг муҳим ўзгарувчан омили – фоиз ставкалари ва валюта курслари ролининг ошиши.³⁵

Банк фаолияти глобаллашуви ва байналмилаллашувининг намоён бўлиш шаклларида бири на-

³⁴ Финансы для роста: выбор политики в меняющемся мире // Банки: мировой опыт. 2002. №1.

³⁵ Объективная необходимость регулирования притока иностранного капитала. Информационно-аналитические материалы Центрального банка РФ и НИИ ЦБ РФ. Вып.2. – М., 2002. – С.9.

фақат турли мамлакатлар назорат органларининг ҳаракатларини мувофиқлаштиришнинг, балки халқаро банк назорати тузилмаларини яратишнинг объектив зарурати (назоратни миллий давлат органларининг текширувидан қисман чиқариш эҳтиёжи) бўлиб қолди.

Бундай шароитда дунё жамоатчилиги молия тизимларининг амал қилишидаги салбий тенденцияларга жаҳон капитал бозорининг барча иштирокчилари учун ягона халқаро муомала меъёрларини ишлаб чиқиш ёрдамида қарши туришга ҳаракат қилади. Бу давлатлараро келишувларни ва халқаро ташкилотларнинг имкониятларидан фойдаланишни ўз ичига олади.

Ўз берган ўзгаришларнинг сўнгилари жумласига, биринчи навбатда, ҳозирги вақтда глобал назорат ташкилоти сифатида ҳам амал қилаётган Халқаро валюта фондини (ХВФ) киритиш мумкин. ХВФ халқаро молия бозорлари учун хос бўлган камчиликларни, заиф жойларни аниқлаш ва мониторингини юритиш, шунингдек, инқирозларнинг табиатини ўрганиш ташаббуси билан чиқмоқда. Бундай ролни бажаришда ХВФ бутунжаҳон молия бозорини тартибга солиш заруратидан келиб чиқмоқда.

Маълумки, 1974 йилги молиявий инқироздан кейин марказий банклар фаолиятини мувофиқлаштириш ва устидан назорат қилиш органи – *Банк назорати бўйича Базель қўмитаси* тузилди. Банклар халқаро банк гуруҳлари ва трансчегаравий молиявий институтлар устидан назорат қилишнинг жилла қурса минимал стандартларини ишлаб чиқиш заруратини сизди.

Шундай қилиб, вақт ўтиши билан молия тизими халқаро тартибга солишга талаб янада кўпроқ

сезила бошлади. Бу соҳадаги илк қадамлар ахборот базасини такомиллаштириш ва етакчи халқаро молия ташкилотлари – ХВФ ва Жаҳон банки³⁶ фаолиятининг янада шаффофлигини таъминлаш билан боғлиқ бўлди.

ХВФ ижроия кенгаши йилига икки марта жаҳон иқтисодиёти ва жаҳон молия бозорларининг ҳолати ҳамда ривожланишини таҳлил қилади. Шунингдек, Жаҳон банки билан ҳамкорликда 1999 йилдан бошлаб дунёнинг аксарият мамлакатларида молия секторини баҳолаш дастурларини амалга оширмоқда.

ХВФнинг энг муҳим функцияларидан бири назорат ҳисобланади, у, хусусан, аъзо мамлакатлар банклари томонидан тегишли ахборот тақдим этилишини назарда тутаяди. ХВФ ижроия кенгашининг махсус қарори билан 2005 йилдан эътиборан хусусий банклар тақдим қилиши лозим бўлган ахборот рўйхати анча кенгайтирилди.

Жаҳон банки гуруҳида марказий ўринни эгаллаган Халқаро молия корпорацияси (ХМК) ҳам корпоратив бошқарувнинг илғор технологияларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этишга катта эътибор қаратмоқда.

Тадқиқотчиларнинг мулкни назоратдан ажратиш масаласига ва банклардаги корпоратив бошқарув амалиётига қизиқиши 70-йиллар охири – 80-йиллар бошида орта бошлади. Ушбу масаланинг турли йўналишларини таҳлил қилишга бағишланган кўп сонли ишлар 90-йилларда эълон қилинди. Ҳозирги

³⁶ Жаҳон банки гуруҳи Халқаро тижланиш ва ривожлантириш банки (ХТРЕ), Халқаро ривожлантириш ассоциацияси (159 та аъзо), Халқаро молия корпорацияси (170 та аъзо) ва Халқаро инвестицияларни вафолатлаш агентлигидан (126 та аъзо) иборат.

кунга келиб ушбу йўналиш етарлича мустақил ва жуда долзарб йўналиш сифатида шаклланди.

1999 йил сентябрида Банк назорати бўйича Базель қўмитаси «Кредит ташкилотларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш» номли махсус ҳужжатни эълон қилди, у корпоратив бошқарувнинг Иқтисодий ҳамкорлик ва ривожлантириш ташкилоти томонидан ишлаб чиқилган тамойилларини банкларга мослаб аниқлаштирди. Ушбу ҳужжатга мувофиқ, банк муассасаларида корпоратив бошқарув уларнинг фаолиятига директорлар кенгашлари ва юқори поғона менежерлари томонидан амалга ошириладиган ва услубларни белгиловчи раҳбарликдир. Мазкур услублар ёрдамида банклар:

- ўз бизнесининг мақсадларини белгилайди, улар жумласига бошқалар қатори банк эгалари учун қиймат яратиш ҳам киради;

- ҳар кунлик молиявий пул оқимларини амалга оширади;

- ўз ишларида манфаатдор томонларнинг (ҳодимлар, мижозлар, жамоатчилик, тартибга солиш органлари ва давлатнинг) позицияларини инobatта олади;

- корпоратив хатти-ҳаракатларни банк бизнесининг ишончлилигини таъминлаш қоидаларига ва меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар талабларига мувофиқ амалга оширади;

- инвесторларнинг манфаатларини ҳимоя қилади.

Корпоратив бошқарувнинг самарали тизимини ярата туриб банклар иқтисодиётнинг реал секторига амал қилувчи акциядорлик жамиятларига тегишли масалаларга қўшимча равишда кўнгина ўзига хос масалаларни ҳал этиш заруратига дуч келмоқда.

Биринчидан, мулкдор ва менежерларнинг фундаментал ўзаро алоқаси банк бизнесида саноат ёки савдога қараганда анча мураккабдир. Бу назорат органлари томонидан қаттиқ тартибга солиш, кўп мамлакатлардаги банк тизимларида давлат капиталининг катта солиштирма вазни, банк сири институти оқибатидаги ахборот асимметрияларининг (бозор муносабатларининг турли иштирокчилари ўртасида ахборотнинг нотекис тақсимланиши) жиддийлиги билан изоҳланади.

Иккинчидан, молиявий воситачилик функциясини бажариш учун банкларга пассивларда ўз маблағларининг номолия компанияларига қараганда нисбатан паст улуши етарли.

Бошқа муаммо – банк бизнесида рискларни бошқариш асосий масаладир. Банк назорати бўйича Базель қўмитаси банк рискларини 12 тоифага ажратади: тизимли риск, стратегик қарорлар бўйича рисклар, кредитлар бўйича рисклар, мамлакат rischi, бозор rischi, фоиз rischi, кредит тўлов қобилияти бўйича рисклар, валюта rischi, операцион риск, ҳуқуқий рисклар, репутация билан боғлиқ риск, қонунчиликка риоя қилиш билан боғлиқ рисклар.

Сўнгги йилларда турли мамлакатлар банк секторларини интеграциялаш шаклларида бири МДҲ, Марказий ва Шарқий Европа мамлакатлари банк ассоциациялари халқаро мувофиқлаштириш кенгашининг ташкил қилиниши бўлди. Банк ассоциацияларининг 2004 йил сентябрида пайдо бўлган бу халқаро бирлашмасига Белорус, Қозоғистон, Қирғизистон банклар ассоциациялари, Россия минтақавий банклари ассоциацияси ва баъзи Марказий ҳамда Шарқий Европа мамлакатлари банклари ассоциациялари кирди. Кенгаш фаолиятининг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

– ноқонуний йўл билан олинган даромадларни «ювиб олиш» учун банклардан фойдаланишга тўсқинлик қилувчи механизмларни такомиллаштириш;

– жорий молиявий-иқтисодий ва банк ахбороти, меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар алмашувни, ўзаро профессионал тажриба алмашувни, шу жумладан, ходимлар малакасини оширишни ташкил қилиш.

Ўзбекистонда халқаро ривожланишнинг муҳим йўналиши сифатида халқаро банк ҳамжамияти билан ишларнинг икки томонлама асосда давом эттирилишини кўрсатиш мумкин. 2005 йили Ўзбекистон банклар ассоциацияси томонидан Озарбайжон, Грузия банклар ассоциациялари ва Россия минтақавий банклар ассоциацияси билан ҳамкорлик қилиш тўғрисида битимлар тузилди.

Учинчи боб бўйича умумий хулосалар

Халқаро амалиётда замонавий банк соҳасида корпоратив бошқарувнинг ўзига хослиги ҳуқуқий, услубий ва ташкилий асосларда намоён бўлади. Корпоратив муносабатлар миллий кодекслар билан трансформацияланадиган корпоратив кодекслар, стандартлар ва меъёрлар корпоратив бошқарув амал қилишининг ҳуқуқий асосини ташкил этмоқда.

Халқаро валюта фонди ҳамда Жаҳон банки, Базель қўмитаси компанияларда бошқаришни ташкил қилишга қўйиладиган минимал сифат талаблари, жумладан, инвесторлар ва молия компаниялари томонидан қўлланилиши лозим бўлган стандартларни ишлаб чиқиш билан шуғулланмоқда. Бунда Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ)нинг «Корпоратив бошқарув тамойиллари» муҳим аҳамият касб этади. Унда муайян тавсиялар ўрин олган бўлиб,

тадқиқотлар натижасида улардан энг муҳимлари қуйидагилардан иборатлиги аниқланди: институционал инвесторлар ўзларининг корпоратив бошқарув сиёсатлари очиқлигини таъминлашлари, инвесторларнинг ҳуқуқлари кенгайтирилиши, рейтинг агентликлари ва таҳлилчилар объектив хулосалар беришини таъминлаш, аудиторларнинг вазифалари кенгайтирилиши, акциядорлар ва бошқа манфаатдор шахсларнинг ҳуқуқлари нафақат қонунчилик тартибида, балки қўп томонлама келишувлар асосида ҳам таъминланиши, компанияда директорлар кенгаши аъзоларига қаратилган шикоятлар билан конфиденциал иш кўриш механизмлари яратилган бўлиши зарур.

ИХТТнинг «Корпоратив бошқарув тамойиллари» ва Базель қўмитаси томонидан ишлаб чиқилган «Кредит ташкилотларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш» номли ҳужжатда келтирилган тавсиялар кўпчилик мамлакатларда корпоратив бошқарувнинг миллий стандартларини ишлаб чиқишда кенг қўлланилади. Унга мувофиқ «маҳаллий» корпоратив бошқарув кодекслари яратилган.

Корпоратив бошқарув бўйича мавжуд жаҳон амалиёти таҳлили директорлар кенгаши ва ёлланма бошқарувчиларнинг вазифаларини бир-биридан аниқ ажратиш зарурлигини кўрсатади. Биринчисининг зиммасига стратегик бошқариш ҳамда мақсадларни амалга оширишни рағбатлантириш механизмлари учун жавобгарлик юклатилса, иккинчисига жорий фаолиятни бошқариш юклатилган.

Илмий тадқиқотларда ахборотларни олиш, рискларни самарали бошқариш ва қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ харажатларни минималлаштириш каби муаммолар бошқарувнинг долзарб масалалари эканлиги қайд этилган. Молиявий рағбатланти-

риш мониторинг, мулк таркиби ва капитал таркибини оқилона ташкил қилиш, банкларнинг бошқа банклар томонидан ютиб юборилиш ёки банкротлик натижасида тугатиш таҳдиди каби турли воситаларни қўллаш орқали амалга оширилишини кузатиш мумкин. Бошқа муаммо – банк бизнесида хавфларни бошқаришни кўрсатиш мумкин. Базель қўмитаси банк хавфини 12 тоифа бўйича алоҳида ажратади.

Ривожланган мамлакатларда корпоратив бошқарувнинг қуйидаги *иккита модели* юзага келганлиги тўғрисида хулоса қилиш мумкин: очиқ бозор иқтисодиётига қаратилган англосаксон модели ва ички корпоратив муносабатларга мувофиқлаштирилган европа ва япон модели.

Англосаксон модели аксарият компанияларда кўп сонли иштирокчилар мавжудлиги билан тавсифланади. АҚШда акциядорлик капиталининг катта қисми хусусий акциядорлар қўлида бўлса, Буюк Британияда турли молиявий институтлар, асосан нафақа фондлари ва ҳаётни суғурталаш компанияларининг қўлида эканлигини кузатиш мумкин. Бироқ ҳар икки мамлакатда ҳам институционал ёки хусусий акциядорлар, одатда, компанияларнинг назорат ёхуд блок қўювчи пакетларига эгаллик қилмайдилар, шу сабабли улар корпорациялар устидан бевосита назоратни амалга оширмайдилар. Хусусан, АҚШда акциядорлик мулки ва бозор таъсири таркибини тартибга солишнинг хусусиятлари сабабли манфаатлар ихтилофларининг ўта муҳим соҳаларидан бири мулкдорлар ва менежерлар ўртасидаги муносабатлардир. Бу менежерларни моддий мукофотлаш (акциялар бўйича бонуслар, опционлар) ва корпоратив назорат бозорида (менежментнинг ижобий ўзгаришига олиб келувчи ҳолатлар) ўйнайдиган ролини белгилайди.

Корпоратив бошқарувнинг *иккинчи* моделида, авваламбор, сифат жиҳатидан ўзича шаклланиш механизми мавжуд. Европа мамлакатларидаги фонд биржасида рўйхатга олинган компаниялар мулкнинг юқори даражадаги концентрацияси билан тавсифланади. Хусусан, Франция ва Германиянинг 170 энг йирик компанияларида 25% дан ортиқ акцияларга эгаллик қиладиган акциядор бўлган эса, уларнинг ярмидан ортиғи ягона кўпчилик акциядорга эга бўлган. Европа қитъаси мамлакатларида фирмаларнинг мулки эгаллик қилувчиларнинг асосан иккита гуруҳи – оилалар ёки бошқа компаниялар қўлида концентрациялашган. Акциядорлик капиталида банкларнинг иштирок этиши, одатда, катта эмас, давлатнинг иштироки эса, аксинча, анча каттадир.

Илмий изланишлар давомида акцияларга эгаллик қилиш жараёни таҳлил этилди ва ушбу ҳолат иккала моделнинг ўзига хос хусусиятларини очиб беришда фойдаланилди. Таҳлил этилаётган даврда Буюк Британия асосий акция эгаларининг қуйидаги таркиби билан тавсифланган: молиявий институтлар ҳиссасига 62%, директорлар ҳиссасига 24%, бошқа компаниялар ҳиссасига 8%, яқка тартибда эгаллик қилувчилар ҳиссасига 5%, ҳукумат ҳиссасига 0,4% тўғри келган.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, менежерларни акцияларнинг назорат пакети бошқа ташқи инвесторлар қўлига ўтиб кетишидан ҳимоялашнинг ҳам турли усуллари бор. Хусусан, Голландияда «дўстона» инвесторлар учун мўлжалланган имтиёзли акциялар чиқариш орқали, Буюк Британияда мулкни «сочиб юбориш» тизими шароитида битта усул – менежерлар ва мулкдорлар томонидан катта акция пакетларига эгаллик қилиш самарали ишлайди.

Илмий изланиш натижалари асосида корпоратив бошқарувнинг энг кўп тарқалган миллий моделлари кўриб чиқилган хусусиятларини умумлаштириб қуйидаги хулосалар олинди:

- ўрганилган моделлардан ҳар бири муайян миллий иқтисодиётларнинг, бозор хўжалигининг таркиблари ва ривожланиш шаклларининг оқибатидир. Америка тизими индивидуализм қадриятларини, ўз кучига ишончни, қоидалар бўйича ўйнаш, мулкнинг тўпланиши ва мулк ҳуқуқининг дахлсизлиги қадриятларини акс эттиради. Францияда муҳим маданий қадриятлар эголитаризм, иерархия ва ҳокимиятга нисбатан ҳурматни ўз ичига олади, шунингдек, муносабатларнинг фундаментал моделлари «ижтимоий капитализм» ҳамда ҳукумат ва бошқа ижтимоий институтлар томонидан жамият олдидаги масъулият қадриятларини акс эттиради. Германияда маданий анъаналар тизимида, аввало, олий даражадаги техник маълумотли юқори звено немис менежерларининг мавжудлиги, уларга хос бўлган натижаларга ориентацияланиш, мустақиллик ва иштирокчиларнинг ўзига ишонч туйғуси ажралиб туради;

- корпоратив бошқарувни ислоҳ қилиш сиёсати унинг инструментлари бутун мажмууга қаратилган бўлиши, яъни ички мувофиқлаштирилган асосларда комплекс тарзда юритилиши лозимлиги ҳақидаги фикр ҳам ҳали охиригача англаб олинмаган;

- у ёки бу моделнинг устунлиги, кўпроқ самардорлиги ҳамда фойдалилигига хорижий амалиётда ишончли далиллар йўқ. Шундай экан, ҳар бир мамлакатга корпоратив бошқарувнинг «ўз ўлчами» кўпроқ тўғри келади.

Корхоналарнинг банкрот бўлиши, энг йирик корпорацияларнинг қаллобликда айбланиши билан

боғлиқ можаролар ва бошқалар бутун ғарбда инвесторлар корпоратив бошқарув тизимига нисбатан ишончининг пасайишига сабаб бўлган.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, корпоратив тузилишнинг англосаксон модели чуқур ислоҳ қилишни тақозо этишини, бу, хусусан, янада шаффофликни, мулкдорлар ҳамда давлат органларининг компаниялар менежменти устидан янада самаралироқ назоратини ўз ичига олишини кўрсатмоқда.

АҚШ ва Германия тажрибасини кўриб чиқиш мамлакатимиз учун муҳим услубий аҳамиятга молик яна *иккита* хулосага келиш имконини беради.

Биринчидан, кўрсатилган мамлакатларда умумий бошқарув ва корпоратив бошқарув ўртасида, «корпоратив бошқарув», «корпорацияни бошқариш» тушунчалари ўртасида теран ва барқарор чегара ҳанузгача йўқ. Корпоратив бошқарувни фирмаларни бошқаришнинг алоҳида «кўриниши» сифатида илмий таҳлил қилиш жуда қийинлашади, оқибатда айнан шундай бошқарувни такомиллаштиришга қаратилган тавсиялар чиқариш ҳам қийинлашади.

Иккинчидан, корпоратив бошқарувнинг Ғарб мамлакатларидаги тажрибаси Ўзбекистон тақлид намунаси сифатида сўзсиз интилиши лозим бўлган идеал эмас. Ўзбекистонга бу масалада ҳам ривожланишнинг инновацион йўлларида ўз жавоблари ва қарорларини излашга тўғри келади.

Банклар иқтисодиётнинг реал секторидида амал қилувчи акциядорлик жамиятларига тегишли бўлган масалаларга қўшимча равишда кўпгина ўзига хос масалаларни ҳал этиш заруратига дуч келмоқда.

Биринчидан, мулкдор ва менежерларнинг фундаментал ўзаро алоқаси банк бизнесида саноат ёки савдога қараганда анча мураккабдир. Бу назорат ор-

ганлари томонидан қаттиқ тартибга солиш, давлат капиталининг юқори улуши, банк сирининг институти оқибатидаги ахборот асимметрияларининг жиддийлиги билан изоҳланади.

Иккинчидан, молиявий воситачилик функциясини бажариш учун банкларга пасивларда ўз маблағларининг номолия компанияларига қараганда нисбатан паст улуши етарлидир.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, корпоратив бошқарувнинг самараси унинг механизмлари ва инструментлари бирга ишлашида намоён бўлади. Бунда улар бир-бирини тўлдириш ва кучайтириш хусусиятига эга, шу муносабат билан корпоратив бошқарув тизимли тавсифга эга бўлади: у бутунлигича ўзининг элементлари суммасидан катта, уларнинг таъсирини фақат тизимнинг бошқа элементлари билан ўзаро алоқаларини инобатга олган ҳолдагина баҳолаш мумкин. Шунинг учун компанияларда бу воситаларнинг биргаликда ишлашини таъминлаш ички эҳтиёж ҳисобланади. Мазкур ҳолат нафақат ихтилофлар харажатларини камайтиради, балки мулкдорлар ва менежмент ўртасидаги, назорат пакети эгалари, кредиторлар ва бошқа иштирокчилар ўртасидаги мумкин бўлган ихтилофлар билан боғлиқ муқобил харажатларни ҳам келтириб чиқаради. Ўзаро тўлдирувчанлик омиллари, бир-бирини қувватловчи ва кучайтирувчи воситаларнинг тавсифий тўпламларини белгилайди. Бу тўпламларнинг оптималлиги тартибга солиш шартлари ва институционал муҳит билан белгиланади.

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

4.1. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг молиявий рағбатлантириш механизми

Мамлакат иқтисодиётида корпоратив мулкчилик шаклининг ривожланиши билан ушбу жараёнларда юзага келадиган муносабатларни илмий жиҳатдан тадқиқ этишнинг долзарблиги ортиб бормоқда. Хусусан, корпоратив бошқарувнинг молиявий механизмларини ўрганиш ва бунда, рағбатлантиришнинг ўрнини ёритиш муҳим саналади. Ваҳоланки, қарорлар қабул қилиш жараёнида қатнашувчи шахслар (менежерлар ва мулкдорлар, йирик акция эгалари ва озчилик акция эгалари) манфаатлари ўртасида юзага чиқадиган қарама-қаршилиқни ечишнинг самарали механизмларидан бири тўғри ташкил этилган рағбатлантириш тизимидир. Бундай тизимнинг «сифатли» эканлигини тасдиқловчи элементлар қуйидагилар³⁷:

- бошқарувнинг барча даражаларида маошларни компания (банк) эришган ютуқларга, шунингдек, ҳар бир иштирокчининг оладиган масъулият ва риск даражасига боғлаб қўйиш;
- меҳнат бозоридаги рақобат ва жорий пул тўловларини психологик қабул қилишнинг ўзига хослиги-

³⁷ Теплова Т. Финансовые механизмы корпоративного управления: банк бонусов и опционные модели вклада. // Менеджмент сегодня. – М. 2005. №1.

ни инобатга олган ҳолда кўп элементли рағбатлантиришнинг жорий этилиши (қатъий белгиланган қисми, жорий ўзгарувчан, узоқ муддатли ўзгарувчан, «кафетерия» принципида – танлаш имкониятини берувчи).

Ушбу муаммони тадқиқ этиш давомида қийматни бошқариш доирасида рағбатлантириш тизимини шакллантиришнинг асосий йўриқномасини кўриб чиқамиз:

1. Стратегик ва тактик қарорлар қабул қилиш учун ахборотга турли даражада эгаллигига қараб гуруҳ манфаатлари ўртасидаги қарама-қаршилиқни тан олган ҳолда танланган гуруҳларда механизмларни ажратиш талаб этилади. Директорлар кенгаши аъзолари, бош компаниянинг топ-менежерлари, таркибий қисм бошлиқлари ҳамда ижрочи персоналга бир хил тарзда вазифалар ва тўловлар алгоритминини қўллаб бўлмайди. Ҳар бир гуруҳ учун алоҳида рағбатлантириш механизмлари ҳамда рағбатлантиришни кўрсаткичларга боғлаш механизмлари, баҳолаш кўрсаткичларинини танлаш зарур бўлади. Шундай ҳолатлар бўладикки, компания ҳаётининг айрим босқичларида маълум гуруҳлар бонус режасидан тушириб қолдирилиши мумкин. Фаол ўсиш босқичида ва рақобатда устуворликни қидириш учун бюджетлаштиришнинг марказлаштирилган тизими қўлланилаётган бир пайтда бизнес-бирликларнинг мустақиллиги жуда паст бўлади, ўз-ўзидан ижрочи персонал рағбат олувчи гуруҳга кирмайди. Компаниянинг барқарор ривожланиш босқичига чиқиши ҳамда сифат, тартиб ва ижодий изланишнинг сезиларли ўсиши билан олдинлари киритилмаган категориялар рағбатлантириш режаларига киритилиши мумкин.

2. Компания (банк) ҳаётининг барча босқичларида (янги бозорларга чиқиш, янги маҳсулот ва техно-

логияларни яратини; рақобатдаги аниқланган устуворликлардан фаол фойдаланиш; бозорларда жойлашини) менежерлар жамоаси томонидан рискларни олиш ҳамда ижрочилар томонидан вазифаларни бажаришда маълум талаблар юзага келтирилади. Бундан шундай хулоса қилиш лозимки, рағбатлантиришларни натижаларга боғлаш механизми қотиб қолган эмас, у компания ривожланиши билан бирга такомиллашиб бораверади. Ушбу принципни амалда қўллашнинг ёрқин мисоли сифатида «лойиҳавий рағбатлантириш»ни кўриш мумкин. Аммо бундай ёндашув барча компанияларга ҳам мос тушавермайди. Шу билан бирга, рағбатлантириш тизими «мижоз эффекти»ни юзага келтириши ҳам мумкин. Яъни ташкил қилинган элементлар шахсий фазилатларга ва компитент хусусиятларга эга «керакли» менежерларни жалб этиш ҳамда компанияда ушлаб туришга хизмат қилади. Рағбатлантириш режасини динамик ҳолда ривожланадиган тизим сифатида талқин этиш компания ривожланишини стратегик кўриш ва ҳаёт циклининг ҳар бир босқичида мақсадларни тушуниб олиш заруратига яна бир бор эътибор беришни талаб қилади. Доимий маош тўловига баҳолаш элементларини киритиш «мижоз эффекти»ни юқори даражада татбиқ этиш имконини беради. Кўйлаб компаниялар ходимларга меҳнат разрядларини бериш нафақат квалификацияни, балки ходимнинг ўтган йиллар давомида эришган кўникмалари ва инновацион сифатларини ҳам эътиборга олади.

3. Стратегик режалаштириш қабул қилинаётган қарорларни қиймат баҳолашига таянар экан (қиймат бошқарувига асосланган – инглизча value based management), рағбатлантириш тизимини ишлаб

чиқишнинг биринчи босқичи стратегик мақсад ва вазифаларни бошқарувнинг турли даражаларига бириктириш бўлиши лозим. Қўйилган мақсадларнинг амалда бажарилиши *асосий фаолият кўрсаткичлари* (key performance indicators – KPI) тизимини ишлаб чиқиш орқали аниқланади. Бошқарувнинг барча даражалари учун ишлаб чиқилган ижронинг ушбу кўрсаткичлари ёки ишлаб чиқаришнинг миқдор кўрсаткичлари карта кўринишида (матрицалар, масъулиятнинг турли даражасидаги кўрсаткичлари: CPF; DPF; IPF) «режа – ҳақиқатда» чизмаси кўринишида қўйилган мақсадларни баҳолашга имкон беради. Баъзи мақсадлар бинар усулида ифодаланиши мумкин (бажарилган/бажарилмаган), аммо кўпчилик ҳолларда тўрт, беш кўрсаткичдан иборат балл орқали баҳоланади.

4. Компаниянинг турли бўғинларида фаолият юритаётган менежерлар фаолиятини молиявий кўрсаткичларга боғлашда кўпинча *иқтисодий қўшилган қиймат* кўрсаткичидан фойдаланилади (EVA). Қабул қилишнинг психологик хусусиятларини инобатга олиш учун қуйидагиларни бириктирган «бонус банки» тизимидан фойдаланилади:

- рағбатлантирмаслик ғоясини амалга ошириш;
- йиллик (жорий) рағбатлантириш чегарасидан чиқиш ва умумий маошнинг ташқи таъсирлар натижасида юзага келадиган юқори салбий сакрашларини юмшатиш.

5. Рағбатлантириш тизимини ҳақиқатда ишлайдиган ҳолатда сақлаб туришнинг энг муҳим шarti молиячининг таҳлилий фаолиятидир. Рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқишнинг *биринчи босқичи* бизнес жараёнлар бўйича қиймат ўсиши эластиклигига асосланган KPI дарахти бўйича кўрсаткичлар-

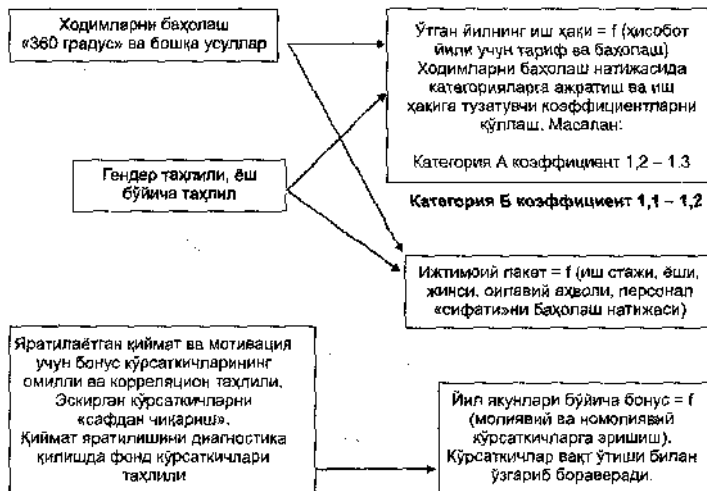
ни жойлаштиришдир. *Иккинчи босқич* аниқ белги-ланган давр оралиғида «кўрсаткичлар маъносини сақлаш» таҳлилини ўтказиб туришдан иборат. Асо-сий омил бўлган EVA кўрсаткичлари молиячилар томонидан текшириб турилиши, зарур бўлганида қиймат қўшишга юқори корреляцияланадиган янги кўрсаткичлар билан алмаштирилиши лозим. Бир қарашда парадоксал кўринса-да, «фойдаланиб отиб юбор» принциpidан KPI тизимининг элементи сифа-тида фойдаланиш мумкин.

Амалиёт шуни кўрсатадики, рағбатлантириш тизимида самарадорликнинг доимий, вақт ўтиши билан ўзгармайдиган, барқарор кўрсаткичларини киритишга ҳаракат қилиш кўпчилик ҳолларда йўл қўйиладиган хато ҳисобланади.

Бу борада тадқиқотлар олиб борган олим А.Литягин изланишларида матрицада танлаб олинган кўрсат-кичларнинг «эскириши»ни ўрганишга урғу берил-майди. Ушбу камчиликларни ўрганишга сўнгги йилларда «ахлоқий» (психологик) молия эътибор қаратмоқда. Бир кўрсаткични бошқаси билан ал-маштириш вақтини аниқлаш учун доимий тарзда мониторинг (танлаб олинган кўрсаткичлар билан яратилаётган қиймат корреляциясининг таҳлили) ўтказилиши шарт. Шунингдек, кўрсаткичлар инве-стор (мулкдор)нинг капитал бозоридаги ўзгарувчан жойлашувини ҳам инобатга олини ўта муҳим. Рағ-батлантириш тизимини ишлаб чиқишда молия хиз-мати ходимларининг аҳамиятини 10-расмдан куза-тиш мумкин.

6. Юзага келиши мумкин бўлган «вазиятлар»ни юм-шатиш ва таҳлилчилар хатоларини тузатиш учун пул тўловларини руҳий қабул қилишни инобатга оладиган принцип – «яширин татбиқ этиш»дан фойдаланилади.

Рағбатлантириш тизimini ишлаб чиқишда таҳлилнинг аҳамияти.
Таҳлилий фаолият натижаси – эгилувчанлик, инновацияга
мотивациянинг кучайиши, қиймат яратиш



10-расм. Рағбатлантиришнинг уч элементи бўйича мотивация тизimini ишлаб чиқишда таҳлилий усуллардан фойдаланиш²⁸

Бунда рағбатлантиришни маълум кўрсаткичларга боғлаб қўйишда қўлланиладиган янги кўрсаткичлар ва механизмлар ходимларга билдирилмасдан, фақат қоғозда амалга оширилади (ярим йил, бир йил оралиғида). Агар ҳеч қанақа «вазиятлар» юзага келмаса, тизим «жонли» тарзда татбиқ этилади.

Топ-менежерлар ва директорлар даражасида қўлланиладиган анъанавий ҳамда янги баҳолаш параметрлари 10-жадвалда акс эттирилган. Компания баҳосининг ўсишига менежер қўшадиган ҳиссани

²⁸ Теплова Т. Финансовые механизмы корпоративного управления: банк бонусов и опционные модели вклада. // Менеджмент сегодня. – М., 2006. №1.

боғлайдиган жорий кўрсаткич иқтисодий қўшилган қиймат (economic value added – EVA)дир.³⁹ Stern Stewart ESO компанияси томонидан бошқариш учун патентланган EVATM кўрсаткичлари асосида 2000 йилдан 2002 йилгача компанияда инвестиция қилишнинг ўртача йиллик даромадлилиги қўлланилганида EVA 16% ни ташкил этган.

Бошқа кўрсаткичлар асосида ҳисобланган даромадлилик эса 10% га етган. EVA билан боғлиқ меҳнатни компенсациялашнинг янги шаклига ўтиш, концепция муаллифлари фикрича, мажбурийдир. EVA тузатиш киритилган солиқ тўлашдан кейинги операцион даромад бўлиб, унда бозорда муқобил даромад топиш имконияти даражасида капитал эгаларига компания томонидан амалга ошириладиган капитал учун харажатлар киритилмайди.

EVA инвестиция қилинган капиталнинг ўртача тортилган қиймати (weighted average cost of capital – WACC) бўйича ҳисобланади. EVA моделининг мураккаблиги шундаки, бунда амалда фойдаланилган капитал ҳажми ва ҳақиқатда ишлаб топилган даромад ҳажмининг аниқ ҳисоб-китоби амалга оширилади. Кўпчилик ҳолларда илмий изланиш ва тадқиқотлар учун қилинган харажатлар, реклама харажатлари, персонални ривожлантириш учун амалга оширилган харажатларни талқин этишда EVA анъанавий молиявий ҳисоб билан мос тушмайди.

$EVA = \text{NOPAT} - \text{капиталга харажат} = \text{NOPAT} - \text{инвестиция қилинган капитал} \times \text{WACC}$.

Стерн-Стюарт ғояларини амалда татбиқ этаётган кўплаб компанияларда янги кўрсаткич – EVA асосида рағбатлантириш таклиф қилинмоқда.

³⁹ Литягин А. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов // Персонал. – 2001 – 2002.

**Юқори даражадаги бошқарувни баҳолашнинг
нисбий параметрлари⁴⁰**

Жорий рағбатлантиришнинг анъанавий баҳолаш параметрлари	Янги баҳолаш кўрсаткичлари
Фаолият натижаларининг мутлақ молиявий кўрсаткичлари	
EPS, EBITDA	EVA, FCF
Фаолият натижаларининг нисбий молиявий кўрсаткичлари	
TSR, ROA, ROE	EVA/CE, CFROI
Ўсиш кўрсаткичлари	
Тупцумнинг ўсиши; даромаднинг ўсиши	EVAнинг ўсиши. Ҳақиқий EVA кўрсаткичи ва кутилаётган кўрсаткич ўртасидаги фарқ
	EVA асосида опцион модели
Узоқ муддатли рағбатлантиришни шакллантиришда қўлланиладиган кўрсаткичлар	
Акция баҳоси (биржа ва фундаментал ҳисоб-китоблар)	Тўлдириладиган бонус банклари
Аниқланган ҳолатлар: қабул қилинган лойиҳалар, фонд бозорига чиқиш	Тўпланиб қолган бонус банки суммасини фонд опционлари баҳосига боғлаш

Ўзгарувчан рағбатлантиришга асосланган анъанавий чизманинг муаммоларидан бири менежер ола-

⁴⁰ EPS (earnings per share) – ҳар бир акцияга тўғри келадиган даромадлилик, EBITDA (earnings before interest and tax, depreciation and amortization) – қарзлар бўйича фондлар тўлови, солиқлар, амортизация тўловларидан олдинги даромадлар, TSR (total shareholder return) – акциядорлар умумий даромадлари, ROA (return on assets) – активлардан қайтим, ROE (return on equity) – капиталдан қайтим, FCF (free cash flow) – эркин пул оқими, CFROI (cash flow return on investment) – қилинган инвестициядан пул оқими, NOPAT (net operational profit after tax) – солиқ тўланганидан кейинги соф операциял фойда.

диган сумманинг чегараланганидир. EVA таклиф этадиган рағбатлантириш тизими кўпчилик ҳолларда асос қилиб олинган баҳолашга чизиқли тарзда қурилган бўлади ва унинг юқори нуқтаси кўрсатилмайди. Шунинг билан менежерларнинг ютуқлари учун чегараланмаган рағбат, хатолари учун эса жазо амалга оширилади (10-расмдаги 1-чизмага қаранг). Қатнашганлик коэффициенти (бошқарувнинг турли даражасига қараб) 0,2% – 5% оралиғида киритилади. Бошқарувнинг қуйи даражаси учун $k = 0$. Ўрта бўғин бошқарув учун қатнашув коэффициенти 2% даражасида ўрнатилади. Масалан, 2010 йил учун EVA миқдори 100 млн сўм бўлса, жорий бонус 2 млн сўмни ташкил этади. Агар келгуси йилда EVA 120 млн сўм бўлса, рағбатлантириш 2,4 млн сўмга етади⁴¹.

Шуни таъкидлаш жоизки, бундай чизманинг айрим камчиликлари ҳам мавжуд. Улар қуйидагилардан иборат:

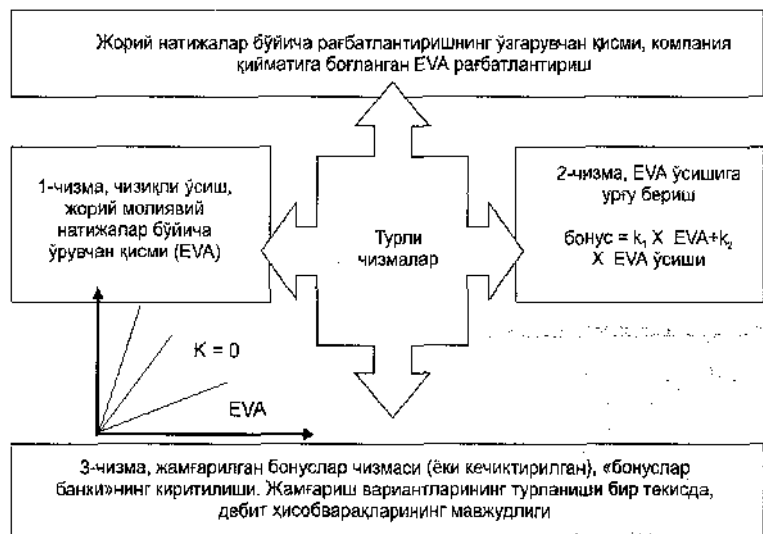
1. Салбий EVA қийматига эга компанияларда бу тизим ишламайди.

2. Менежерлар жорий рағбатлантиришни олишлари учун EVA қийматини сунъий равишда ўзгартиришлари мумкин. Жорий рағбатлантиришни давр учун кўрсаткичларнинг ўсишига (масалан, йилга) ёки кутилаётган натижа (режа)га нисбатан ўзгаришига боғлаб қўйиш анча тўғри бўлар эди.

3. Экстроординар даражадаги катта рағбатлантиришлар, кейинги вақт оралиғидаги фаолиятни издан чиқарадиган пайтларда чегараланмаган тўловларни «қабул қилиш (психологик тушуниш)»ни пасайтириш. Бонуслар орқали рағбатлантиришга ўсиб боровчи ёндашувни 10-расмдаги 2-чизмадан кўриш

⁴¹ Young S.D., O'Byrne S.F. (2001). EVA and value-based management. A practical Guide to implementation. Mc Graw Hill.

мумкин. Бунда рағбатлантириш режалари ҳам жорий, ҳам ўтган натижаларни инобатга олиши мумкин (чизмага k_3 , k_4 кўрсаткичларини киритиш ҳам мумкин). Мутлақ қийматга кўра кўрсаткичнинг динамикасига эътибор берилади, шунинг учун $k_2 \gg k_1$. EVAни яратишдаги улush бўйича баҳолаш фақатгина EVA ижобий кўрсаткичга эга бўлганида самара берса, EVAнинг ўзгариши менежерларни фаолиятни яхшилашга ундайди. Яъни, EVAнинг жорий кўрсаткичи салбий бўлса-да, қиймат зарарларни қисқартиш ҳисобидан кенгайиши мумкин ва бунда менежер зарарларни қисқартирганлиги учун мотивациялантирилади. Анъанавий усуллардан фарқли ўлароқ, бу усулда рағбатлантиришнинг юқори ва қуйи чегаралари белгиланмайди. Менежерлар қанчалик кўп ҳаракат қилсалар, улар оладиган рағбатлантириш шунчалик юқори бўлади.



11-расм. Бонусли рағбатлантиришнинг чизиқли шкаласидан бонус банкига ўтиш

Бонус = $k_1 \times EVA + k_2 \times EVA$ бунда $k_2 = EVA$ ўсишида иштирок этиш коэффициентлари;

k_1 = давр оралиғида қиймат яратишда (EVA) иштирок этиш коэффициенти, фақатгина ижобий EVA аҳамиятга эга (агар EVA салбий бўлса, $k_1 = 0$ бўлади);

ΔEVA = маълум вақт оралиғида (масалан, бир йил) EVA кўрсаткичининг ўзгариши.

Қуйидаги мисол орқали 2-чизманинг татбиқ этилишини кўриб чиқамиз:

$$k_1 = 1\%; k_2 = 30\%$$

$$EVA (2003) = 100 \text{ млн сўм}$$

$$EVA (2004) = 120 \text{ млн сўм}$$

$$\text{Бонус } 2003 \text{ йил учун} = 1 \text{ млн сўм}$$

$$\text{Бонус } 2004 \text{ йил учун} = 120 \text{ нинг } 1\% + 20 \text{ нинг } 30\% \\ = 1,2 + 6 = 7,2$$

11-расмдаги 3-чизма бонуслар банкини ташкил этишни назарда тутди. Ушбу чизма жорий рағбатлантиришни узоқ муддатли натижаларга боғлаш ғоясини илгари суради. Агар менежерлар мулкдорларнинг узоқ муддатли ва кутаётган жорий натижаларини оқлай олмасалар жазоланишлари керак. 3-чизмадан кўриш мумкинки, бонус ишлаб топилган вақтда тўлиқ тўлаб берилмайди, балки унинг маълум қисми жорий йилда тўланади, маълум қисми маълум ҳисобварақда, гипотетик банкда сақлаб борилади. Ушбу ўзига хос банк ҳисобварағи унга ҳар йили маълум суммани қўшиш ёки ундан маълум суммани олиб ташлаш йўли билан тўғрилаб борилади. Яхши фаолият даврида банк баланси кенгайди, аксинча, фаолият ёмонлашса, банк баланси қисқаради. 3-чизма қайсидир маънода k белгиларининг кўпайиши натижасида 2-чизмадан келиб чиқади.

Бонус банкининг ўзига хос томони шундаки, қўшимча бонуслар жамғарилиб бораверади ва фақат-

гина фаолият муваффақиятли бўлганидагина келажакда тўлаб берилади. Шундай қилиб, бонусларнинг кечиктирилиши менежерлар томонидан жорий рағбатлантириш пакетини кенгайтириш учун қисқа муддатли қарорлар қабул қилиш аҳтимолини пасайтириб, қарорлар қабул қилишда узоқроқ горизонтни кўзлаб лойиҳаларни баҳолашга ундайди.

Рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллаш шуни кўрсатадики, менежерлар кўпчилик ҳолларда узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар ўрнига тез қайтим келтирадиган қисқа муддатли қарорлар қабул қиладилар. Бу ерда мулкдор учун юзага келадиган қўйидаги салбий ҳолатларни кўзатиш мумкин: инвестиция қилинадиган капиталнинг пасайиши, таъмирлаш ва сифатдан иқтисод қилиш натижасида мавжуд активлардан даромаднинг кўпайиши, маҳсулот баҳосини оширишга менежерлар томонидан асосий урғу бериш. Албатта, бундай қисқа муддатли натижаларнинг барчаси узоқ муддатли ўсишга салбий таъсир этади ва ўз-ўзидан молиявий рағбатлантириш механизмларини доимий мониторинг қилиш заруратини келтириб чиқаради.⁴²

Кўпчилик ҳолларда жорий EVAnи ошириш учун юқори рискли лойиҳаларга инвестициялар амалга оширилади ва бу капиталнинг юқори баҳоси ҳисобига компания қийматининг пасайишига олиб келади. «Қайтмас қарзлар» бўйича харажатларни етарлича баҳоламаслик, яроқсиз хомашё ва туриб қолган товарларни ҳисобдан чиқармаслик, амортизацияни чўзиш каби ҳолатлар юзага келиши мумкин. Санаб ўтилган ҳолатларнинг барчаси EVAnинг жорий қиймати сунъ-

⁴² Weinstock M. (2002). Bonus plan bounced, Government Executive.

ий ўсиши, натижада менежер учун стандарт рағбатлантириш пакетини ошириш имкониятини яратади. Тадқиқотлар ва ривожланиш харажатларига, инсон ресурсларига ва ахборот тизимларига инвестицияларнинг қисқариши бир қарашда унчалик ҳам сезилмайди, аммо қийматнинг тез пасайишига олиб келади.

Бонус банкининг муҳим ижобий томони, рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисмини вақт бўйича ёйиб юбориш орқали самарали фаолият юритувчи менежерларга ташқи таъсирлар натижасида компания молиявий ҳолатига салбий таъсир этувчи (масалан, бизнес цикларида) ҳолатлардан ўтиб олишга имконият беради. Бонуслар маълум давр учун ҳисобланадиган ҳолатлардан фарқи равишда, бонус банки шароитида менежерлар муваффақиятли йилларда жуда юқори рағбатлантиришлар олмайдилар, ўз навбатида, муваффақиятсиз бўлган йилларда рағбатлантиришсиз ҳам қолмайдилар. Шунингдек, жорий рағбатлантиришдан четлатилиш кечиктирилган тўловларга тузатиш киритилиши (ҳисобварақнинг қисқартирилиши) дан кўра психологик жиҳатдан ёмон таъсир этади.

Банкнинг иккинчи ўзига хос муҳим томони унинг ҳажмлари чегараланмаганлигидир. Барча тўшланган маблағ ходимга тегишли бўлади, аммо ундан фойдаланиш кечиктирилган ва агар компания фаолияти ёмонлашса, маблағ миқдори пасайиши мумкин. Ҳисобварақдаги суммани индексация қилиш масаласи мунозаралилигича қолмоқда. Индексация учун капиталнинг баҳоси – WACCдан фойдаланиш эҳтимоли йўқ эмас.

Амалга ошириш алгоритми қуйидагича кўринишга эга бўлади (3-чизма):

1. k_1 ва k_2 иштирок этиш коэффициенти сўралади ва жорий йил учун бонус аниқланади, у қуйидагига тенг бўлади:

$k_1 \times \text{EVA} + k_2 \times \Delta \text{EVA}$

2. Бонуснинг йиллик ўзгарувчан қисми жорий йил бонусига тенг эмас. Жорий тўлов коэффициентини киритилади, масалан, ишлаб топилган бонуснинг 1/3 қисми. Бунда бонуснинг 2/3 қисми банкка ўтказилади. Банк бонусини амалда қўллаш чизмаси дебит ҳисобварақни ҳам кўзда тутиши мумкин, яъни йил бўйича салбий натижа банкдаги ҳисобварақдаги жамғарма ҳажмини пасайтиради.

3. Банк бонусидан бериладиган жорий рағбатлантириш пакети шундай алгоритм орқали ташкил этиладики, бунда унинг бир қисми жорий бонус ва бир қисми жамғарилган бонусдан ташкил топиши лозим. Шундай қилиб, ҳаттоки компания фаолияти бўйича салбий молиявий натижа бўлганида ҳам умумий бонус (иш ҳақи-га нисбатан фоизда) банк бонусидан олинishi мумкин.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда банк менежменти ва ходимларни рағбатлантириш тизимини шакллантиришда банк бонуси тизимидан фойдаланиш мумкин. Ушбу механизм рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллашга имкон беради ҳамда менежерларнинг узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар қабул қилишига таъсир кўрсатади.

4.2. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида молиявий рағбатлантириш иқтисодий моделлари самарадорлиги

Корпоратив бошқарувда муҳим ўрин тутадиган менежерларни молиявий рағбатлантириш масалалари ва бонус банкни ташкил этиш юқорида назарий жиҳатдан ёритилди. Энди бонус банкнинг амалда татбиқ этилишини кўриб ўтамиз.

Жаҳон молиявий инқирози ва унинг сабаблари таҳлили менежерларни рағбатлантириш тизимида юз берган салбий ҳолатларнинг мавжудлигини кўрсатиб берди. Буни Ависта компанияси мисолида қўллашни амалда кўриб чиқиш мумкин.

2003 йили Ависта компанияси ўзининг вилоятлардаги филиаллари учун бонус чизмасини ташкил этди. Ушбу чизма бонус банки ташкил этиши ва бизнес қиймати ўсишини фаол мотивация қилишни назарда тутди. Бу дастурда қатнашувчилар сони беш кишидан иборат. Иштирокчининг йиллик иш ҳақи 12 млн сўм. EVA (2003 й) = 10 млн сўм, иштирок этиш коэффициенти – 30%. Йил учун ҳар бир иштирокчининг бонуси 600 минг сўм. Ушбу сумма 2003 йил охирида тўлиқ тўлаб берилмайди: бонуснинг ўзгарувчан қисми фақатгина 200 минг сўмни ташкил этади; 400 минг сўм бонус банкига ўтказилади.

Агар EVA (2004 й) = 20 млн сўм бўлса, жорий йилнинг умумий бонуси қуйидагича бўлади: $0,05 \times 20 \text{ млн} + 0,3 \times 10 \text{ млн} = 4 \text{ млн сўм}$.

Ҳар бир иштирокчининг жорий бонуси 800 минг сўмга тенг. 2004 йили ҳар бир иштирокчи жорий бонуснинг $1/3$ қисмини ва бонус банкидан компенсация олади. Шундай қилиб, умумий сумма:

$270 \text{ минг сўм} + (800 - 270 + 400) \times 0,33 = 270 + 310 = 580 \text{ минг сўм}$

Йилнинг компенсация пакети қуйидагича бўлади:

12 млн сўм иш ҳақи + 580 минг сўм рағбатлантириш. Ҳар бир иштирокчининг бонус банкида 620 минг сўм қолади.

Агар 2005 йили менежерлар EVАни икки баробар оширишга эришсалар, унда рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми иш ҳақи миқдорига яқин бўлади:

$0,05 \times 40 \text{ млн сўм} + 0,3 \times 20 \text{ млн сўм} = 8 \text{ млн сўм}$ (дастурнинг бонус қисми).

Ҳар бир иштирокчи рағбатлантирилишининг ўзгарувчан қисми:

$1,6 \text{ млн сўм} \times 1/3 + (1,07 \text{ млн сўм} + 620 \text{ минг сўм}) \times 1/3 = 1,09 \text{ млн сўм}$

Юқорида келтирилган мисолда рағбатлантириш дастурида барча қатнашувчилар ўзларига тегишли вазифаларни адо этадилар деб фараз қилинди. Вазифани бажаришдан четга чиқиш (масалан, 0,8 даражасидаги шахсий коэффициент бўлганида) юз берганида тўлиқ деб қараладиган 1,09 млн сўм бонусга тегишли тузатиш киритилиши ҳам мумкин.

Фараз қилайлик, 2005 йили EVA қиймати салбий бўлсин, масалан, -1 млн сўм , унда рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми қуйидагича бўлади:

$0 + 1/3 \times 620 \text{ минг сўм} = 206,7 \text{ минг сўм}$.

Агар EVАнинг салбий чиқишида менежернинг маълум айби (самарадорликнинг белгиланган кўрсаткичларига эришилмаган) бўлса, унда шахсий коэффициентларга тузатиш киритилиб, пасайтирилиши мумкин.

EVA ва бонус банки асосида қурилган чизмалар турли-туман бўлиши мумкин, одатда, бу тармоқ хусусиятларидан (рисklar ва тақсимлаш учун мавжуд бўлган пул оқимларидан) ва ташқи омиллар таъсиридан келиб чиқади. Ушбу чизмаларни яхшилаб тушуниб олиш учун Шарқий Европада фаолият юритаётган нефть-кимё сансатининг асосий бўлимида менежер учун рағбатлантириш пакетини кўриб ўтамиз.

2003 йил учун EVАнинг мақсадли кўрсаткичи 500 минг евро миқдорида белгиланган эди. Раҳбарнинг йиллик маоши 80 минг еврони ташкил этади. Мақсадли йиллик бонус белгиланган маошга нисбатан 125% ёки 100 минг евро. Амалда тўланадиган бонус

компаниянинг умумий фаолияти, раҳбарнинг шахсий ҳиссаси ва у бошқараётган бўлинманинг қўшган ҳиссасига боғлиқ (самарадорлик картаси қўлланилади). Компанияда рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисмини ҳисоблашнинг қуйидаги 11-жадвалда келтирилган шакли амал қилади. EVAнинг 2004 йил учун ҳақиқатда ишлаб топилган қиймати 550 минг еврини ташкил этади. Режага нисбатан ошириш коэффициенти – 1,1 (10%). Шундан келиб чиқиб CPF – 1,1.

16-жадвал

Шарқий Европада фаолият юритаётган нефть-кимё корхонаси қиймати ўсишини рағбатлантириш дастурида иштирок этувчининг компенсация пакетига таъсир этувчи омиллар

Корпоратив фаолият омилли – CPF	Мақсадли бонуснинг 50%	Компания фаолиятининг натижаси EVAни режага нисбатан оширишга тўғридан-тўғри боғлиқ. Келажакда компанияда ўтган йилларга нисбатан ўсишга эришишга асосий эътибор қаратилади.
Бўлим ёки бошқарма фаолият омилли – DRF	Мақсадли бонуснинг 30%	Бўлинма фаолиятининг натижаси. Натурал кўринишдаги ҳажмда асосий харажат турлари бўйича режаларнинг ўрнатилиши. Ушбу бўлинма учун режадаги вазифалардан тўғридан-тўғри мультипликатор боғлиқлик.
Шахсий фаолият омилли – IPF	Мақсадли бонуснинг 20%	Шахсий ҳаракат. Шахсий баҳоланишнинг асосий кўрсаткичлари бўйича 0 дан 1 гача оралиқда баҳоланади.

Ҳақиқатда ҳисобланган бонус режага нисбатан 50% га ошганида ортиқча сумма бонус банкига ўтказилади ва ҳар йилги компенсация пакетига 20% миқдорда қўшиб борилади. Агар ҳақиқатда ҳисобланган бонус режага нисбатан 50% га паст бўлса, унда 50 миқдорида бонус берилади ва қолган сумма бонус банки ҳисобварағини камайтиради.

Бўлинма режадаги вазифани 120% ортиғи билан бажарган, $DPF = 1,2$. Шахсий топшириқлар тўлиқ бажарилганлигини инобатга оладиган бўлсак, раҳбарнинг шахсий иштироки бир бирликка баҳоланган ($DPF = 1$).

Раҳбарнинг компенсация пакетидаги ўзгарувчан қисми қуйидагича:

$$1,1 \times 0,5 \times 100 \text{ минг} + 1,2 \times 0,3 \times 100 \text{ минг} + 0,2 \times 100 = 55 + 36 + 20 = 111 \text{ минг евро}$$

Амалиёт шуни кўрсатадики, натижалар беқарор, белгиланган иш ҳақи унчалик юқори бўлмаган ҳолларда рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми чегаралари белгиланмаслиги менежерларни хавотирга солади. Ахлоқий жиҳатларни инобатга олиб белгиланган иш ҳақиға боғлиқ бонус кўринишидаги пулли компенсация пакетиғи тузишга бўлган хоҳишни келтириб чиқаради. Кўриб ўтилган мисол анъанавий тўлиқ бонус ва EVAга асосланган бонус рағбатлантиришнинг янги вариантығи ажратиб олиш имконини беради (12-расм).

Менежерлар жорий ва узоқ муддатли рағбатлантирилишининг боғланиши.
Капитал эгасининг қараши ва компания қиймати оширишга урғу бериш

Бонус банки. Йиллик жорий бонуснинг ўзига хос шаклланиш вариантлар

4-чизма – «кутилишларни амалга ошириш учун ҳақ тўлаш» консерватив варианты. Йиллик жорий бонус = мақсадли бонус \times номолиявий кўрсаткичларни бажариш коэффициенти + иштирок этиш коэффициенти (EVAнинг кутилаётган даражадан юқори бўлиши)

5-чизма – Ҳужумкор вариант. Менежерларни рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми опционли талқини. Колл опцион алгоритми бўйича йиллик бонусни баҳолаш (топшириқдан юқори бажарилиши). Рискларни ҳисобга олиш. Рағбатлантиришнинг тўғридан-тўғри боғлиқ эмаслиги.

6-чизма – гибрид шакли. Йиллик бонус = тўлиқ бонус $\times k$, + натижа ва ҳаракатларни опционли баҳолаш

12-расм. Бонуслар банкни ўзгартиришнинг консерватив ва ҳужумкор вариантлари

12-расмдаги 4-чизма кўрсаткичларнинг кутилаётган яхшиланиши учун компенсация, кутилишларни амалга оширганлик учун тўловни назарда тутадиган консерватив рағбатлантириш варианты ҳисобланади. Тўлиқ бонусни белгиланган ойлик маошга боғлаб қўйганлиги боис ушбу вариант консерватив дейилди (бошқарувнинг ҳар бир даражаси учун олдиндан мультипликаторлар киритилган бўлади). Мазкур вариантнинг камчилиги ҳақиқатда ишлаб топилган натижа билан заиф боғлиқлик ҳисобланади.

Йиллик жорий бонус = мақсадли бонус $\times k_1 + k_2 \times (\Delta EVA - \Delta EEVA)$

Бунда, ΔEVA – кўрсаткичнинг йил бўйича ҳақиқий ўсиши;

$\Delta EEVA$ – кўрсаткичнинг кутилаётган ўсиши;

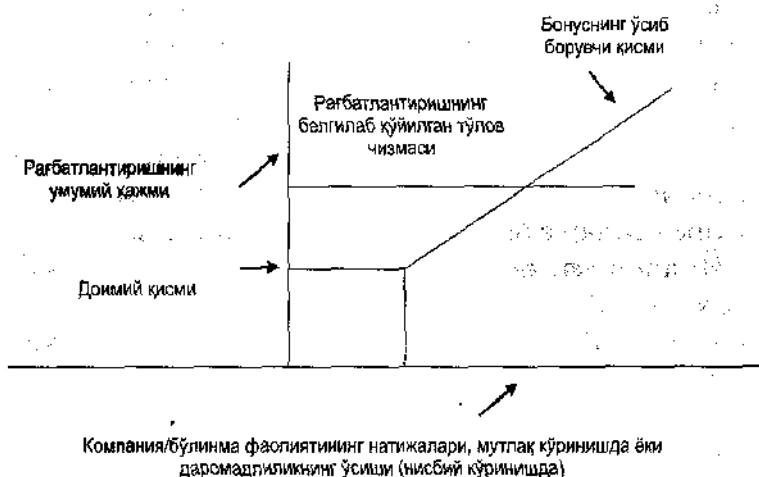
k_2 – иштирок этиш коэффициенти, у етарли даражада юқори бўлиши ҳам мумкин (80 – 90%). Агар k_2 10 – 40% атрофида ўрнатилса, 40% гача фарқи бонус банкига ўтказилиши мумкин.

Ушбу вариантнинг устуворлиги шундаки, у кенг қамровли ҳисобланади, ҳатто компаниянинг EVA салбий қийматга эга томонларини ҳам ўз ичига олади.

Ташқи рискларни инобатга олган ҳолда компенсацияларнинг ўсиши эришилган яхшиланишга тўғридан-тўғри боғлиқ бўлмаслигининг муҳимлиги шундаки, у опцион моделини инобатга олиш ва татбиқ қилишга имкон беради.

12-расмдаги 5-чизма компенсация пакетини ҳужумкор шакллантириш варианты – опцион модель бўйича мақсадли бонусни шакллантиришни акс эттиради. Моделни қуриш ғояси иштирокчиларга тўловни амалга оширишнинг колл опцион бўйича тўловга ўхшашлиги асос қилиб олинган (13-расм).

Бу қутилаётган ёки «эталон» даражадан ошириб бажаришга боғлиқ бўлган пулли рағбатлантириш, колл опциондир.



13-расм. Менежерга ўзгарувчан рағбатлантиришнинг опцион шаклида тақдим этилиши

13-расмдан кўринадики, менежерга «эталон» кўрсаткичдан юқори бўлган натижани сотиб олиш опционни гипотетик тарзда таклиф этилади. Ушбу устуворлик катта рискни ўзига олиш орқали амалга оширилади (бу ерда риск ижобий омил сифатида қаралади). Компания фаолиятининг ташқи омиллари бозор нобарқарорлигидан фойдаланиб қолиш орқали режадаги топшириқни «ютиш»га имкон яратса, менежерда рискли (нобарқарор) майдонда фаолият юритишга қизиқиш туғилади.

Шуни ёдда тутиш лозимки, менежерлар «юқори даромад» олишга фақатгина катта рискларни ўзига олиш орқали маълум (инвестиция, тижорат, операция, молиявий) қарорлар қабул қилиш билан эриша-

ди. Бунда натижанинг ўртача ёки «эталон» даражадан ошиш тахмини риск ўлчовида ўз аксини топади.

Олдинги (анъанавий) чизмалар белгиланган режага қатъий амал қилишни кўзда тутган бўлса, замонавий молиявий режалаштириш турли хил сценарийларга асосланган эгилувчан бюджет асосида қурилмоқда. Бозор баҳоларининг пасайиши ёки ошиши rischi ҳар доим ҳам мавжуд. Бу менежер иштирок этмайдиган омил бўлса-да, унинг оладиган рағбатлантириш ҳажмида ўз аксини топади. Шунингдек, кўриб ўтилаётган кўрсаткичнинг волатиллиги (ўзгарувчанлиги)ни ҳам инobatга олиш зарур, компенсация riskни олишда менежернинг ҳиссасини акс эттириши лозим. Опцион орқали рағбатлантиришда менежер томонидан қўшилган ҳиссани баҳолашда Блэк-Шоулзнинг опцион моделидан айрим ўзгаришлар киритиш билан фойдаланиш мумкин.

1. Риск параметрларини киритиш. Бошқарувнинг турли босқичи учун риск талқини фарқланиши лозим. Масалан, асосий таркибий бўлинма раҳбарининг риск кўрсаткичлари σ – «соф риск» термини орқали қаралиши керак ва кўриб ўтилаётган бизнес бирлиги ҳамда компаниянинг қолган қисмини (худди шундай, бизнес бирликларини) ўз ичига олувчи портфель riskни сифатида ҳисобланиши лозим. Бошқарувнинг бошқа даражалари учун риск кўрсаткичи сифатида асосий кўрсаткичларни интеграллаштирган (уч – беш баҳоловчи кўрсаткичлар таъсирини бирлаштирувчи) волатиллик олинishi мумкин.

$$\sigma = (\sigma^2 b - e + -2p(\sigma b - e)(\sigma e))^{0,5}$$

бунда, σ – қўшимча рағбатлантириш бериш кўзда тутилган соф riskни баҳолаш;

$\sigma b - e$ – бизнес бирлик томонидан ишлаб топиладиган пул оқимларининг стандарт оғиши;

оэ – бизнес бирлик аналогги ёки компания томонидан ишлаб топилладиган пул оқимларининг стандарт оғиши (рискларни соҳа бўйича баҳолаш аҳтимоли);

р – ушбу пул оқимлари ўртасидаги корреляция коэффициентини.

2. Муқобил даромадлилик параметрининг киритилиши (Блэк-Шоулз моделида рисксиз). Бу ерда рисксиз пул оқимлари рисксиз активлардан келадиган фоиз ставкасига мос келмайди. Шунинг учун «эталон даромадлилик»ка эга бўлишда қўшимча даромадлилик нолга тенглашади. Худди шундай, опцион моделларида рисксиз ставка деб баҳоланиши ушбу моделда нолга тенг бўлади ($k_f = 0$).

Компания фаолияти натижаларининг талаб қилинганидан кўра кўпроқ ёки «эталон даража»дан юқори бўлиши билан қўшимча рағбатлантириш олиш колл опционнинг баҳоси сифатида топшириқдан юқори бажарилган натижани сотиб олиш опционидир.

Даромадлиликнинг талаб қилинган даражасидан ортанлиги учун мақсадли бонус:

$$B = y(S)(N(d_1)) - (K)(N(d_2))$$

$$d_1 = (\ln(S/K) + \sigma t) / (\sigma)(t^{1/2})$$

$$d_2 = d_1 - (\sigma)(t^{1/2})$$

$$\sigma = (\sigma^2 b - e + -2p(\sigma b - e)(\sigma \alpha))^{0.5}$$

буанда: y – иштирок этиш коэффициентини (бошқаруving ҳар бир даражаси учун ўрнатилади);

S – режалаштирилган кўрсаткич (EVA ёки пул оқими FCF) жорий вақтда компания бўйича (молиявий модель таҳлили талаб қиладиган ўзгартиришларни ҳисобга олган ҳолда), масалан:

$S = ROI \times CE =$ (инвестициянинг режадаги даромадлилиги) \times (инвестиция қилинган капитал)

Агар инвестиция қилинган капитал ҳажми ўзгармаса (инвестиция лойиҳаси йўқ бўлса), унда бошқа-

риладиган ўзгарувчи сифатида фаолиятнинг даромадлилиги (рентабеллик) қаралади.

K – «эталон баҳо» ёки фойда меъёри, талаб қилинадиган даромадлилик пул оқими, масалан:

$K = WACC$ – «эталон» даромадлилик қуйидагича аниқланади:

- 1) соҳа бўйича ўртача даромадлилик;
- 2) капитал учун таҳлилий асосланган харажат ҳажми.

t – бонусни аниқлаш учун давр узунлиги (жорий рағбатлантириш учун 1 йил, узоқ муддатли рағбатлантириш учун 3 – 5 йил олиниши мумкин).

Энди мисол тариқасида 20 млн доллар ҳажмдаги инвестиция қилинган маблағга эга нефть-газ компаниясининг қазиб олиш бошқармасида рағбатлантиришни қандай аниқлашни кўриб чиқамиз.

Менежернинг қиймат ўсишидаги иштироки 10% қилиб ўрнатилган. Қазиб олиш бошқармасидаги даромадлиликнинг стандарт оғиши 30%. Рақобатчи компаниялар ва ўхшаш бошқармалардаги «эталон» пул оқимидан стандарт оғишини – 30%. Юқори рискли (табiiй шароитлар, маҳаллий ҳокимият органлари билан муносабатлар) бошқарма учун пул оқимларининг стандарт оғишини янада юқори бўлиши мумкин (кўпчилик корхоналарда ушбу кўрсаткич 45%). Бош компания ва бошқарма пул оқимларининг корреляция коэффициенти 95% ни ташкил этади. Бошқармада инвестициялардан талаб қилинадиган даромадлилик 15% (ушбу даража амалда EVAнинг ноль қийматини билдиради).

Миқдорий кўринишда мақсадли бонуснинг ҳисобланиши қуйидагича:

$$S = 0,15 (20 \text{ млн}) = \$3 \text{ млн}$$

Бажариш баҳоси = йиллик талаб қилинадиган даромадлилик даражаси $K = 0,15 (20) = \$3 \text{ млн}$

$$t = 1$$

$$\sigma = (\sigma^2 b - e + -2p(\sigma b - e)(\sigma a))^{0,5} = (0,3^2 + 0,3^2 - 2(0,95)(0,3^2))^{1/2} = 0,095$$

$$y = 0,1$$

$$B = y(S)(N(d_1)) - (K)(N(d_2)), \text{ бунда}$$

$$d_1 = (\ln(3/3) + 0,095) / (0,095)(1) = 1$$

$$d_2 = d_1 - (\sigma)(t^{1/2}) = 1 - 0,095 = 0,905$$

$$N(d_1) = 0,8413$$

$$N(d_2) = 0,817$$

$$B = 0,1 (3 \text{ млн})(0,8413 - 0,817) = 0,00243(3 \text{ млн}) = \$0,00729 \text{ млн } (\$7290)$$

Ушбу мисолда кўзланган 15 фоизли вазифани бажарганлик учун мақсадли бонус баҳоланган. Даромадлиликни «эталон» даражадан ошириш режаси қўйилган вақтда мақсадли бонус юқори бўлади (масалан, инвестиция бўйича даромадлиликнинг режаси 20%, минимал даража 15% ва у EVAнинг ижобий қиймати-га мос келади). Аммо ўсиб бориш тўғри чизиқли эмас: у компания бўйича риск даражасини, бўлинма рискинни ва пул оқимларининг корреляциясини инобатга олади.

Юқоридаги мисолдан кузатиш мумкинки, EVAнинг режа қиймати икки қисмдан ташкил топган: мақсадли даромад (S қиймати) ва капитал учун талаб қилинадиган тўлов ёки ижро этиш баҳоси (K). Юқори рискни қабул қилиш ва эришиш қийин бўлган мақсадларни ўрнатиш ($S > K$) мақсадли бонуснинг ошиши билан компенсацияланади. Бундай ҳолатларда мақсадли бонус ойлик маошга нисбатан фоиз кўринишида эмас, балки фақатгина компания фаолиятининг натижасига боғлиқ қилиб қўйилган. Шундай қилиб, мақсадли бонус вазифаларнинг бажарилишига қараб бошқарувнинг қуйи даражалари учун тузатиш киритилиши мумкин. Масалан, компания ва бўлинма бошлиқларининг пуллик жорий ўзгарувчан раббат-

лантирилиши мақсадли бонуснинг 50 – 70% асосида, қолган 30% индивидуал режа топшириқларига боғлиқ ҳолда тузилиши мумкин. Ўрта бўғин раҳбарлар учун мақсадли бонусни олиш даражасига бўлим ёки цех фаолиятининг (айнан молиявий кўрсаткич бўлиши шарт эмас) натижаси ва асосий иш ўринларининг индивидуал топшириқларни бажариши кўпроқ таъсир этади. Компания мақсадли бонусининг иерархик бўлиниши муҳимлиги 17-жадвалда келтирилган.

17-жадвал

Мақсадли бонуснинг шаклланиши

Бошқарувнинг турли омилларини ҳисобга олиш	Бошқарувнинг юқори қатлами учун мақсадли бонусдаги омиллар улуши, %	Ўрта бўғин раҳбарлар учун (бўлимлар раҳбарлари, функционал хизматлар, ўринбосарлар) %	Қуйи қатлам менежерлар учун, %
Компания учун таъсири (Corporate performance factor – CPF)	80	50	20
Бўлимга учун таъсири (Divisional performance factor – DPF)	0	30	50
Индивидуал мақсадлар (Individual performance factor – IPF)	20	20	30

1-расмдаги 6-чизмада рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми икки: самарадорликнинг номолиявий кўрсаткичларига боғлиқ бўлган мақсадли бонус ва бонус банки мавжуд бўлганида шаклланадиган чегараланмаган молиявий натижалар бонусидан ташкил топганлигини кузатиш мумкин.

4.3. Банкларда корпоратив бошқарувни такомиллаштиришнинг истиқболли йўналишлари

Банк секторидаги корпоратив бошқарувнинг муҳимлигини эътиборга олган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Марказий банки муаммога катта эътибор қаратиб, ушбу масалани банк тизимининг стратегик ривожланиш мақсади сифатида қарайди. Бунда асосий эътибор рискларни бошқариш самарадорлигини ошириш, ички назорат тизимини такомиллаштириш, корпоратив бошқарувнинг шаффофлигини орттириш ва мулкдорлар ҳуқуқини (шу жумладан, озчилик акциядорлар) таъминлашга қаратилади.

Юқоридаги стратегик мақсадларни таъминлаш учун Марказий банк томонидан қуйидаги маълумотларни кўрсатувчи электрон маълумотлар базаси шакллантирилиши лозим:

- банкларнинг доимий ҳолда молиявий аҳволини акс эттирадиган ва рискларни баҳолашга имкон берадиган маълумотлар базаси;
- корпоратив бошқарув ва бизнес режалаштиришнинг ҳолатини баҳолаш ҳамда мулкдорлар таркиби шаффофлигини оширишга хизмат қиладиган кўрсаткичлар базаси.

Тижорат банклари фаолиятида корпоратив бошқарув муаммосини ўрганишда нафақат Марказий банк,

балки ушбу жараённинг бошқа манфаатдор ишти-
рокчилари ҳам қатнашишлари лозим.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, Ўзбекистонда ти-
жорат банкларининг корпоратив бошқаруви билан
боғлиқ юқоридаги масалалар ичида кредит муассаса-
си фаолиятининг самарадорлиги ва молиявий барқа-
рорлиги масалалари кўпроқ диққат-эътиборда бўлиб
қолмоқда.

Корпоратив бошқарувни такомиллаштириш маса-
лаларининг долзарблиги ошиши кўпчилик банклар-
да, жумладан, ўрта ва кичик банкларда ҳам юз бер-
моқда. Банк фаолияти самарадорлигини ошириш
мақсадида йирик банкларда турли бўлинма ва фили-
аллар томонидан амалга ошириладиган барча битим-
ларни тўлиқ ва ўз вақтида назорат қилиш учун банк-
нинг ички бошқарув тизимини тузиш талаб этилади.
Минтақаларда жойлашган кичикроқ банklar эса
банк бозорида рақобатбардошликни оширадиган са-
марали бошқарув тизимини яратиши зарур бўлади.

Тадқиқотлардан кўринадики, бугун Ўзбекистон-
да фаолият юритаётган банklar бюджетлаштириш,
режалаштириш, назорат ва рискларни бошқаришни
жадал ўзлаштирмоқда, ушбу фаолият электрон бош-
қарув тизимларисиз самарали амал қилмайди.

Сўнгги йилларда аҳолидан жалб қилинадиган
омонатлар ҳажмининг ошиб бориши билан Ўзбекист-
он банклари омонатчилар манфаатларининг ҳимоя-
си корпоратив бошқарувнинг муҳим йўналишлари-
дан бири эканини тушуниб етмоқда. Шу жумладан,
«Ўзсаноатқурилишбаню» ОАТБда ҳам бу соҳада ижо-
бий натижаларга эришилган.

Ўзбекистонда банк тизимининг молиявий ҳисобот-
ларнинг халқаро стандартларига ўтиши истиқбол-
да бажарилиши лозим бўлган йўналишлардандир.

Аммо ушбу стратегик мақсадга эришгунча тижорат банклари манфаатдор томонларни зарурий маълумот билан таъминлайдиган ўз ахборот мажмуаларини ишлаб чиқишлари мақсадга мувофиқ. Бунда тижорат банклари корпоратив бошқарувни такомиллаштириш учун томонларга зарурий маълумотлар очиқлигини таъкидлашдан манфаатдор бўлиши зарур.

Илмий изланиш натижалари шуни кўрсатадики, банк мулкдорлари таркибининг очиқлигини таъминлаш муаммосини ҳал этиш тижорат банклари учун жуда муҳим. Охири бенефициарларни очиқ-ойдин кўрсатиш корпоратив бошқарувдаги кўплаб муаммоларни ҳал этишга ички ва ташқи молиявий бозорларда жалб қилинадиган ресурсларни кенгайтиришда истиқболли ҳисобланади.

Одатда, йирик банклар мулкдорлар таркибининг очиқлигини таъминлаш орқали банкларнинг ўз мулкдорлик улуши маълум қисмини хорижий банкка сотиши, қарзли қимматли қоғоз чиқариши ёки халқаро банк бозорларидан қарз олишида устуворлик берилади.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шуни кўрсатдики, банкларнинг ҳуқуқий ва репутация рискинини бошқариш банклар ва унинг омонатчилари учун жуда катта аҳамиятга эга. Қатор банкларнинг нобарқарор ҳолати улар томонидан қонунчилик, тартибга солувчи йўриқнома ва ахлоқий кодексларга амал қилмаслик rischi билан бевосита боғлиқдир. Бугун республикамизда жуда кўплаб банклар ички назорат жараёни ва рискларни бошқаришни такомиллаштиришга интилмоқда. Банк тизимида корпоратив бошқарув ағъаналари етарлича мустаҳкам шаклланмаган бўлса-да, юқоридаги жараёнлар корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича маълум ижобий силжишлар юз бераётганлигидан далолат.

Тадқиқотлар натижасида банклар корпоратив бошқарувни такомиллаштиришда менежерларнинг бонус механизмини самарали ташкил этишга муҳим аҳамият бераётганлигини кузатиш мумкин. Жумладан, менежерларни рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми бўйича 4.1-бўлимда амалга оширилган тадқиқотлар муҳим хулоса олиш имконини беради.

Биринчидан, бонусни EVAга тўғридан-тўғри боғлаш фақатгина юқори қатламдаги менежерлар учун мумкин бўлади. Менежерлар қатламининг пасайиши билан ўсиб борувчи мўлжаллар (ΔEVA ёки EVAнинг ўсиши юқори бўлиши) ёки бонуслар банки чизмалари, шунингдек, қиймат драйверларига боғланган молиявий кўрсаткичлар таъсири кўпроқ бўлиши лозим. Мақсадли бонусни ойлик маошга боғлаб қўйиш шарт эмас. Бундай боғлиқлик ўрта ва қуйи қатлам менежерлар учун мумкин, аммо у топ-менежерларни мотивациялантирмайди. Кўпчилик компаниялар рағбатлантириш тизимларини шакллантиришда ўз соҳасида фаолият юритаётган корхоналарга қараб иш тутади, аксарият ҳолларда соҳа бўйича ўртача суммадан келиб чиқиб рағбатлантириш чизмасини тузади. Бундай амалиёт тўловларнинг сунъий ўсишига олиб келади. Ўрта ёки юқори тўлов олишга интилиш натижасида барьер кўрсаткичлари ҳам юқори қилиб қўйилади. Натижада бозор қиймати паст, ҳатто соҳанинг бошқа компанияларига нисбатан қуйи самарадорлик кўрсаткичларига эга корхоналарда ҳам рағбатлантиришнинг умумий суммаси ошиб боради. Ушбу нотўғри ташкил этилган айланма ривожланаётган мамлакатларда топ-менежерлар меҳнат бозорининг ривожланмаганлиги ва инвесторлар жойлашувининг диверсификацияланмагани шароитида яна узоқ йилларга чўзилиши мумкин. Ривож-

ланган ва ривожланаётган мамлакатлардаги сўнгги тадқиқотлар шуни кўрсатадики, топ-менежерлар ишида ўз соҳасини мутахассис даражасида билиш иккинчи ўринга тушиб бормоқда.⁴³

Бошқарувнинг молиявий тамойиллари фаолиятнинг ҳар қандай соҳасида ҳам зарурий қарорлар қабул қилиш имконини беради, инвестор эса ўзига маъқул бўлмаган инвестицияни осонгина алмаштириши мумкин. Халқаро банк амалиётида сўнгги пайтда юзага келган вазиятдан англашиладики, банклар рағбатлантириш чизмаларини шакллантиришда фақатгина ўз соҳаси ёки рақобатчиларнинг рағбатлантириш тизимини, балки кенгроқ кўламдаги корхоналарни таҳлил этишмоқда. Рағбатлантиришни ташкил этишнинг «белгиланган ўртача» механизмидан узоқлашишда компания олдига қўйган аниқ мақсад лойиҳавий қарашни шакллантиришдир. Шундан келиб чиқиб рағбатлантириш тизимини, лойиҳани амалга ошириш босқичларини (мақсад кўрсаткичининг асосий ютуқларини) инобатга олиши зарур.

Иккинчидан, директорлар кенгаши ва юқори қатлам бошқарувчилар учун белгиланган иш ҳақи шартли тусда бўлмаслиги лозим. Меҳнат бозорининг ривожланиши, иқтисодиётнинг глобаллашуви, ахборот очиқлиги белгиланган иш ҳақи даражасига тобора қаттиқ талаблар қўймоқда.

Квалификация олишга сарфланадиган юқори харажатлар (умумий ва махсус таълим, малака ошириш дастурлари) пулли рағбатлантириш кўринишида минимал даражада компенсацияланиши ёки ёлловчи томонидан ижтимоий пакетнинг таркибий қисми сифатида тўлаб берилиши лозим. Умуман ол-

⁴³ Kudla R.J., Arendt D.A. (2000 Fall) Making EVA Work, AFP Exchange, Vol. 20, Iss. 4.

ганда, рағбатлантиришнинг қатъий белгилаб қўйилган қисмига компания ривожланиши билан ўзгариб боровчи потенциалга тўлов сифатида қараш керак.

Учинчидан, ижтимоий пакет нафақат квалификация даражаси ва компаниядаги фаолият муддатига (компанияга содақлиги), балки ишлаб топилган рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисмига (жамғарилган бонус банки) боғлаб қўйилиши керак. Айниқса, гендер ва ёшни, шунингдек, менталитетни инобатга олиш муҳим.

Тўртинчидан, бонус банки қўйидаги сабабларга кўра компенсация пакетини тузини чизмасида истиқболли ҳисобланади:

1) фонд бозори асосида татбиқ этиб бўлмайдиган узоқ муддатли чизмага ўтиш;

2) ташқи омилларга юқори даражада боғлиқ компанияларда компенсация пакетининг ўзгарувчан қисмини юмшатиш;

3) бонус банкида дебит ҳисобварағининг мавжудлиги кучли мотивация таъсирини юзага келтиради ва жорий даврда пулни «олиб қўйиш» психологик дискомфортни келтириб чиқармайди;

4) акцияларни бозор баҳоси асосида танқил этилган рағбатлантиришнинг узоқ муддатли чизмалари акциялар пакети манипуляциясини тақиқловчи, эгалик таркибининг ўзгариши натижасида эгалик улушининг йўқолишидан ҳимояловчи, инсайдер ахборотидан фойдаланишда жазоларни кўзда тутувчи корпоратив бошқарув кодекси билан таъминланиши лозим. Амалда ушбу талабларни татбиқ этиш қийинлиги сабабли бонус банкига ўхшаш жамғарма виртуал чизмалари ёки виртуал опцион чизмаларига (акция баҳоси динамикаси асосида) кўпроқ эътибор қаратиш лозим. Опцион дастурларида тақдим этиладиган акциялар сони ёки «чегараланган акциялар»

бонус банкидаги жамғармага боғлаб қўйилиши мумкин.⁴⁴ Масалан:

Акциялар сони = бонус банкдаги сумма / акциянинг бозор баҳоси

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ давлат улушига эга йирик тижорат банки сифатида ривожлантириш стратегияси ликвидлилики янада мустаҳкамлаш ва молия-банк тизими барқарорлигини ошириш, ўз хусусий ресурслар базасини ортириш, ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик жиҳатдан янгилаш, корхоналарни молиявий соғломлаштириш ва уларга маҳсулотлар, бошқарув усулларининг янги турларини қўллашга инвестиция қилишни кўзда тутди. Республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини оширишнинг устувор йўналишлари бўйича 2011 – 2015 йилларга мўлжалланган давлат дастурини фаол тарзда амалга ошириш, юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришиш, лойиҳаларни амалга ошириш бўйича фаол инвестицион сиёсатни ўтказиш банк олдида турган стратегик мақсадлардан бўлиб қолмоқда.

Шунингдек, замонавий, рақобатбардош ва универсал банк сифатида ўз позициясини сақлаб қолиш, Ўзбекистондаги ҳамда хориждаги тегишли конъюктурадаги ўзгаришларга чидамли бўлган тизимни ривожлантириш ва мустаҳкамлашга эътибор қаратилмоқда.

Айни дамда, банкларда капиталнинг етарлилик даражасини ошириш, ресурслар базасини кенгайтириш, инвестицион фаолиятни фаоллаштириш, тўлов қобилиятини мустаҳкамлаш бўйича ишларни давом эттириш жараёни кетмоқда.

Банк фаолиятининг қўйидаги устувор йўналишлари аниқланди:

⁴⁴ Литягин А. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов // Персонал. 2001 – 2002.

- банк капиталлашуви, барқарорлиги ва ликвидлилиги даражасини халқаро стандартларга мувофиқ тарзда янада ошириш;

- банк активлари, жумладан, кредит портфелини янада кенгайтириш ва рискларни баҳолаш тизимини такомиллаштириш;

- жозибадор депозитлар тизимини йўлга қўйиш ва доимий янгилаб бориш орқали бўш пул маблағларини банк депозитларига жалб қилишни рағбатлантириш;

- омонатчилар учун кафолатларни кучайтириш йўли билан аҳолининг банкка бўлган ишончини янада мустаҳкамлаш;

- банкнинг инвестиция ва кредит сиёсати, инвестицион лойиҳаларни узоқ муддатли кредитлаштириш механизмларини янада такомиллаштириш;

- кичик бизнес субъектларини қўллаб-қувватлаш, янги ишлаб чиқаришни ташкил этишни рағбатлантириш;

- микромолиялаштириш соҳасини ривожлантириш;

- кўрсатилаётган банк хизматлари ҳажми ва спектрини кенгайтириш;

- ахборот-алоқа технологиялари, жумладан, интернет-банкнинг кенг қўллаган ҳолда банк хизматларини кенгайтириш;

- банкда замонавий технологияларни ва молиявий-банк ҳисоби ҳамда ҳисоботлари бўйича услубиятларни такомиллаштириш, молиявий-банк, кредит ахборотлари сифати ва даражасини кўтариш, ундан кенг омманинг фойдаланишини таъминлаш;

- корпоратив бошқарувни такомиллаштириш;

- молиявий-банк фаолияти соҳасида кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини янада такомиллаштириш.

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг республика молиявий секторининг энг жадал ривожланаётган

муассасаларидан бири мақомини сақлаб қолиш ва ривожлантириш, фаолиятининг универсаллиги, кенг миждоз базаси, фойдаланилаётган технологиялар даражасининг юқорилиги, ривожланган филиаллар тармоғи ва етарли даражада капиталлаштириш республика иқтисодиётининг асосий тармоқларидаги маҳаллий корпоратив тармоқ молиявий фаолиятини янада яхшироқ таъминлаш учун хизмат қилади.

Банклар ўртасидаги рақобатнинг кучайиб бориши шароитида самарали ва барқарор банк фаолиятини юритиш учун инсон омили ниҳоятда катта аҳамиятга эга. Кадрлар сиёсатининг тўғри танланиши банк рейтингини ва обрўсига жиддий таъсир кўрсатади. Кадрлар сиёсати йўналишини тўғри танлаш барқарор ва самарали ишлайдиган, яхши имкониятларга ва корпоратив маданиятга эга ҳамфикрлар жамоасини яратишга имкон беради.

Тадқиқотлар «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ кенгаши ва раҳбарияти кадрлар сиёсатидан келиб чиққан ҳолда ходимлар малакасини ўстириш мақсадларига етишга кўмаклашаётганини кўрсатади. Кадрлар билан ишлашдаги устувор йўналиш сифатида банк тизими учун кадрларни танлаб олиш, кадрлар таркибининг малакасини ошириш, ходимларни аттестациядан ўтказиш, банк захираси таркибига киритилган номзодларни ёш кадрлар билан тўлдириш соҳасида фаолият юритилмоқда. Кадрлар сиёсатининг асоси олий маълумотга эга мутахассисларни жалб қилиш ҳамда ходимларга бўлган эҳтиёжни қондиришнинг бир усули сифатида банк ичидаги ходимлар алмашинувини амалга оширишга қаратилган.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимларни ишга қабул қилиш ва минтақавий филиаллар ходимларини хизмат поғоналари бўйлаб кўтариш, меҳнат шартнома-

лари ва буйруқларни расмийлаштириш бош банкнинг махсус комиссияси томонидан кўриб чиқилганидан кейингина амалга оширилади. Ушбу тадбирлар замонавий талабларга жавоб бермайдиган ва етарли даражада билимга эга бўлмаган ходимларнинг ишга қабул қилинишига йўл қўймаслик мақсадини кўзлайди.

Корпоратив бошқарувда ходимларни рағбатлантириш масаласи алоҳида эътиборни талаб этади. Банклар ходимларини ижтимоий ҳимоя қилиш мақсадида касаба уюшмаси қўмитаси билан биргаликда санаторийлар, дам олиш уйлари, спорт-соғломлаштириш марказлари ва бошқа маданий муассасаларда дам олишлари учун пул маблағлари ажратганини кузатиш мумкин.

Шунингдек, қўшимча рағбатлантиришлар пакети ходимларнинг маданий дам олиш тадбирлари доимий ўтказиб турилиши – театр, концертлар ва бошқа кўнгилочар тадбирларга жамоа бўлиб ташриф буюришни анъанага айлантириш, ходимлар фарзандларининг соғломлаштириш лагерларида ёзги дам олишлари ва соғлиғини тиклашлари учун шароит яратиш кабиларни ўз ичига олади.

Тўртинчи боб бўйича умумий хулосалар

Тадқиқотнинг мазкур бобида банкларни тартибга солиш ва корпоратив бошқарувни такомиллаштириш масалалари ўрганилди. Корпоратив бошқарувда муҳим саналган банк бошқарувини ва ходимларни рағбатлантиришнинг бонус банки механизми тадқиқ этилди ва илмий тадқиқот натижасида қуйидаги хулосалар олинди.

Корпоратив бошқарувни такомиллаштириш масалаларининг долзарблиги ошиши кўпчилик банклар-

да, жумладан, ўрта ва кичик банкларда ҳам юз бермоқда. Тижорат банклари бюджетлаштириш, режалаштириш, назорат ва рискларни бошқаришни жадал ўзлаштирмоқда. Сўнгги йилларда аҳолидан жалб қилинадиган омонатлар ҳажмининг ошиб бориши билан омонатчилар манфаатларининг ҳимояси корпоратив бошқарувнинг муҳим йўналишларидан бири эканлиги банклар томонидан тушуниб етилмоқда.

Шу билан бирга, тижорат банклари томонидан банк мулкдорлари таркиби очиқлигини таъминлаш муаммосини ечиш зарурати турибди. Охириги бенефициарларни очиқ-ойдин кўрсатиш корпоратив бошқарувдаги кўплаб муаммоларни ҳал этиш, ички ва ташқи молиявий бозорларда жалб қилинадиган ресурсларни кенгайтиришда истиқболли ҳисобланади.

Жаҳон молиявий инқирози банкларнинг ҳуқуқий ва репутация рискинни бошқариш банклар ва унинг омонатчилари учун жуда катта аҳамиятга эгаллигини кўрсатди. Қатор банкларнинг нобарқарор ҳолати улар томонидан қонунчилик, тартибга солувчи йўриқнома ва ахлоқий кодексларга амал қилмаслик rischi билан бевосита боғлиқдир. Тадқиқотлар бугун республикамизда жуда кўплаб банклар ички назорат жараёни ва рискларни бошқаришни такомиллаштиришга интилаётганлигини кўрсатади.

Олиб борилган илмий изланишлар шуни кўрсатадики, банклар рағбатлантириш тизимларини шакллантиришда ўз соҳасида фаолият юритаётган банкларга қараб иш тутади, кўпчилик ҳолларда соҳа бўйича ўртача суммадан келиб чиқиб рағбатлантириш чизмасини тузади. Бундай амалиёт рағбатлантириш тўловлари сунъий ўсишига олиб келади. Ўрта ёки юқори тўлов олишга интилиш натижасида барьер кўрсаткичлари ҳам юқори қилиб қўйилади.

Натижада бозор қиймати паст, ҳатто соҳанинг бошқа банкларига нисбатан қуйи самарадорлик кўрсаткичларига эга банкларда ҳам рағбатлантиришнинг умумий суммаси ошиб боради. Ушбу нотўғри таъкил этилган айланма ривожланаётган мамлакатларда топ-менежерлар меҳнат бозорининг ривожланмаганлиги ва инвесторлар жойлашувининг диверсификацияланмагани шароитида яна узоқ йилларга чўзилиши мумкин.

Тадқиқотлар давомида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ фаолиятининг қуйидаги устувор йўналишлари аниқланди:

- банк капиталлашуви, барқарорлиги, ликвидлиги даражасини халқаро стандартларга мувофиқ тарзда янада ошириш ва корпоратив бошқарувни такомиллаштириш;

- банк активлари, кредит портфелини янада кенгайтириш ва рискларни баҳолаш тизимини мукамаллаштириш, банкнинг инвестиция ва кредит сиёсатини янада такомиллаштириш;

- банк депозитларини кенгайтириш, омонатчилар учун кафолатларни кучайтириш йўли билан аҳолининг банкка бўлган ишончини янада мустаҳкамлаш;

- кичик бизнес субъектларини қўллаб-қувватлаш ва микроолиялаштириш соҳасини ривожлантириш;

- ахборот-алоқа технологиялари, жумладан, интернет-банкнинг кенг қўллаган ҳолда банк хизматларини кенгайтириш, банкда замонавий технологияларни ва молиявий-банк ҳисоботлари бўйича услубиятларни такомиллаштириш, ахборотлар сифатини ошириш ва ундан кенг омманинг фойдаланишини таъминлаш.

Корпоратив бошқарувда ходимларни рағбатлантириш масаласи алоҳида эътиборни талаб этади. Тадқиқотлар натижасида «Ўзсаноатқурилишбанк»

ОАТБ ходимларини ижтимоий ҳимоя қилиш мақсадида касаба уюшмаси қўмитаси билан биргаликда санаторийлар, дам олиш уйлари, спорт-соғломлаштириш марказлари ва бошқа маданий соғломлаштириш корхоналарида дам олишлари учун пул маблағлари ажратиш каби рағбатлантириш пакети ташкил этилганлигини кузатиш мумкин.

Амалиёт шуни кўрсатадики, рағбатлантириш тизимида самарадорликнинг доимий, вақт ўтиши билан ўзгармайдиган, барқарор кўрсаткичларини киритишга ҳаракат қилиш кўпчилик ҳолларда йўл қўйиладиган хато ҳисобланади. Тадқиқот натижасида таклиф этилган бонус банкининг ўзига хос томони шундаки, қўшимча бонуслар жамғарилиб бораверади ва фақатгина фаолият муваффақиятли бўлганидагина келажакда тўлаб берилади. Шундай қилиб, бонусларнинг кечиктирилиши менежерлар томонидан жорий рағбатлантириш пакетини кенгайтириш учун қисқа муддатли қарорлар қабул қилиш эҳтимолини пасайтириб, қарорлар қабул қилишда узоқроқ горизонтни кўзлаб лойиҳаларни баҳолашни амалга оширишга ундайди.

Рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллаш шуни кўрсатадики, менежерлар кўпчилик ҳолларда узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар ўрнига тез қайтим келтирадиган қисқа муддатли қарорларни қабул қиладилар. Бунда мулкдор учун юзага келадиган қўйидаги салбий ҳолатларни кузатиш мумкин: инвестицияланадиган капиталнинг пасайиши, таъмирлаш ва сифатдан иқтисод қилиш натижасида мавжуд активлардан даромаднинг кўпайиши, маҳсулот (ёки кўрсатиладиган хизматлар) баҳосини оширишга менежерлар томонидан асосий ургу бериш. Албатта, бундай қисқа

муддатли натижаларнинг барчаси узоқ муддатли ўсишга салбий таъсир этади ва ўз-ўзидан молиявий рағбатлантириш механизмларини доимий мониторинг қилиш заруратини келтириб чиқаради.

Тадқиқ этилган бонус банкининг муҳим ижобий томони рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисмини вақт бўйича ёйиб юбориш орқали самарали фаолият юритувчи менежерларга ташқи таъсирлар натижасида компания молиявий ҳолатига салбий таъсир этувчи ҳолатлардан ўтиб олишига имконият беради. Бонуслар маълум давр учун ҳисобланадиган ҳолатлардан фарқли ўлароқ, бонус банки шароитида менежерлар муваффақиятли йилларда жуда юқори рағбатлантиришлар олмайдилар, ўз навбатида, унчалик муваффақиятсиз бўлган йилларда рағбатлантиришсиз ҳам қолмайдилар.

Банкнинг иккинчи ўзига хос муҳим томони унинг ҳажмлари чегараланмаганлигидир. Барча тўпланган маблағ ходимга тегишли бўлади, аммо ундан фойдаланиш кечиктирилса ва компания фаолияти ёмонлашса, маблағ миқдори пасайиши мумкин. Ҳисобварақдаги суммани индексация қилиш учун капиталнинг ўртача тортилган баҳоси – WACCдан фойдаланиш эҳтимоли йўқ эмас.

Хулоса ўрнида таъкидлаш мумкинки, директорлар кенгаши аъзолари, бош компаниянинг топ-менежерлари, таркибий қисм бошлиқлари ҳамда ижрочи персоналга бир хил тарзда вазифалар ва уларга тўловлар алгоритминини қўллаб бўлмайди. Ҳар бир гуруҳ учун тўғри келадиган рағбатлантириш механизмлари, рағбатлантиришни кўрсаткичларга боғлаш механизмлари, баҳолаш кўрсаткичларини танлаш банк ривожланиш босқичининг турли босқичларида ўзгарувчан рағбатлантириш режаларига киритилиши мумкин.

Юқоридагилардан келиб чиқиб қуйидаги таклифлар шакллантирилди:

«Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда банк менежменти ва ходимларини рағбатлантириш тизимини яратишда банк бонуси тизимидан фойдаланиш мумкин. Ушбу механизм рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллашга имкон беради ва бу менежерларнинг узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар қабул қилишига таъсир этади.

Бунда бонусни EVAга тўғридан-тўғри боғлаш фақатгина юқори қатламдаги менежерлар учун мумкин бўлади. Менежерлар қатламининг пасайиши билан ўсиб борувчи мўлжаллар (ΔEVA ёки EVAnинг ўсиши кутилганидан юқори бўлиши) ёки бонуслар банки чизмалари, шунингдек, қиймат драйверларига боғланган молиявий кўрсаткичлар таъсири кўпроқ бўлиши лозим. Мақсадли бонусни ойлик маошга боғлаб қўйиш шарт эмас. Бундай боғлиқлик ўрта ва қуйи қатлам менежерлар учун, балки, мумкиндир, ammo топ-менежерларни мотивацияламайди.

Худди шундай, директорлар кенгаши ва юқори қатлам бошқарувчилар учун белгиланган иш ҳақи шартли тусда бўлмаслиги лозим. Меҳнат бозорининг ривожланиши, иқтисодиётнинг глобаллашуви, ахборот очиқлиги белгиланган иш ҳақи даражасига тобора қаттиқ талаблар қўймоқда. Квалификация олишга сарфланадиган юқори харажатлар пулли рағбатлантириш кўринишида минимал даражада компенсацияланиши ёки ёлловчи томонидан ижтимоий пакетнинг таркибий қисми сифатида тўлаб берилиши лозим. Умуман олганда, рағбатлантиришнинг қатъий белгилаб қўйилган қисмига компания ривожланиши

билан ўзгариб боровчи потенциалга тўлов сифатида қаралиши керак.

Нихоят, ижтимоий пакет нафақат квалификация даражаси ва компаниядаги фаолият муддати (компанияга содиқлиги)га қараб, балки ишлаб топилган рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми (жамғарилган бонус банки)га боғлаб қўйилиши керак. Айниқса, бу гендер ва ёшни, шунингдек, менталитетни инобатга олиши даркор.

Ўзбекистонда банк тизимини молиявий ҳисоботларнинг халқаро стандартларига ўтиши истиқболда бажарилиши лозим бўлган йўналишлардандир. Аммо ушбу стратегик мақсадга эришгунча тижорат банклари манфаатдор томонларни зарурий маълумот билан таъминлайдиган ўз ахборот мажмуаларини ишлаб чиқишлари мақсадга мувофиқ. Бунда тижорат банклари корпоратив бошқарувни такомиллаштириш учун томонларга зарурий маълумотлар очиқлигини таъкидлашдан манфаатдор бўлиши зарур.

ХУЛОСА

Ўзбекистон Республикасида банк тизимини ислоҳ этиш бўйича олиб борилаётган ислоҳотларда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш масаласи муҳим ўрин тутади.

Республикадаги йирик банкларнинг барчаси акциядорлик кўринишида ташкил этилган бўлиб, корпоратив бошқарувнинг банклар ривожланишидаги қуйидаги жиҳатлари муҳимдир: бу кўринишдаги бошқарув шакли банклар томонидан молиялаштириш манбаларини олиш имкониятини кенгайтиради, банк капитали қиймати пасайишига таъсир этади, операцион фаолиятнинг яхшиланиши, ресурсларнинг самарали жойлашиши ҳамда турли ҳиссадорлар билан корпоратив муносабатларнинг юқори самарадорлигини таъминлайди.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шунинг кўрсатдики, банкларнинг ҳуқуқий ва репутация рисклари бошқариш банклар ва унинг омонатчилари учун жуда катта аҳамиятга эга. Қатор банкларнинг нобарқарор ҳолати улар томонидан қонунчилик, тартибга солувчи йўриқнома ва ахлоқий кодексларга амал қилмаслик ҳолатлари билан бевосита боғлиқдир. Кўплаб банклар ички назорат жараёни ва рискларни бошқаришни такомиллаштиришга интилмоқда. Республикада банк тизимида корпоратив бошқарув анъаналари етарлича мустаҳкам шаклланмаган бўлса-да, корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича маълум ижобий силжишлар юз бераётганлиги тадқиқотлар давомида ўрганилди.

Илмий изланишлар натижасида қуйидаги асосий хулосалар олинди:

биринчидан, банкларда корпоратив бошқарув тизимини тадқиқ этишда иккита ўзига хос омил ажратиб кўрсатилди: банк тизимининг паст даражада шаффофлиги ва ушбу тизимнинг давлат томонидан юқори даражада тартибга солиниши. Банклар тизимли аҳамиятга эга бўлганлигидан ҳукумат томонидан депозитлар кафолати ёки уларни давлат томонидан суғурта қилиш кўринишида қўллаб-қувватланади. Корпоратив бошқарувни ташкил этишда банклар корпорациялардан қуйидаги ўзига хосликлари билан фарқланади: банкларнинг фаолияти ва рисклилиқ даражасини баҳолаш қийин, банклар юқори левержга эга, кўпгина қисқа муддатли талаблар юқори рискли бўлиб, банкни осонгина банкрот қилиши мумкин. Депозиторлар, қарз берувчилар ва акциядорлар ўрнига ҳукумат банкларни монитор қилиш ролини бажаради.

Давлат томонидан қўллаб-қувватлаш натижасида банк бошқарувида рискларни олишда масъулиятсизлик муаммоси юзага чиқиши мумкин;

иккинчидан, корпоратив бошқарувда иштирокчилар (йирик акциядорлар, кичик улушга эга акциядорлар, йирик кредиторлар, кичик ҳажмли кредиторлар ва тартибга солувчи органлар) банклар бошқарувида турли даражада таъсир этиш имкониятига эга. Компанияни бошқариш ва ўз мақсадларига эришиш учун йирик акциядорлар ва кредиторлар сезиларли даражада имкониятларга эга бўладилар, бу ҳолат кичик ҳажмдаги акция эгаларининг манфаатлари поймол бўлишига олиб келиши мумкин. Кичик ҳажмдаги акция эгалари ва кичик ҳажмдаги кредиторлар корпоратив бошқарув даражасига чегараланган тарзда таъсир этадилар ва ахборот асимметрияси сезиларли даражада эканлиги, «free-rider» муаммоси, яъни назорат харажатлари туфайли кичик ҳажмдаги акция-

дорлар менежерларнинг назоратидан четда қолиши мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, халқаро даражада банклар мулкдорлари таркибида оилалар томонидан бошқариладиган банкларнинг улуши юқори эканлигини кузатиш мумкин. «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг мулкдорлар улушида давлатники 51 фоизни (29,7 фоиз ЎзР Молия вазирлиги ва 21,3 фоиз ЎзР Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси бошқарувида) ташкил этади⁴⁵;

учинчидан, тадқиқотлар хорижий мамлакатларда бирлашиш ва қўшиб олишлар бозори менежерларни акциядорлар манфаати учун ишлашга рағбатлантирувчи самарали механизмлардан бири эканлигини кўрсатади. Аммо тадқиқотлар Ўзбекистонда фонд бозорининг ликвид эмаслиги, бирлашиш ва қўшиб олишлар механизмнинг банк менежерлари самарали ишлашига таъсири заифлигини кўрсатди;

тўртинчидан, банклар корпоратив бошқарувида муҳим ўрин эгаллайдиган тузилма сифатида директорлар кенгашининг қуйидаги ҳуқуқлари алоҳида ўрганилди: акциядорларнинг умумий йиғилиши кун тартибини шакллантириш, дивиденд сиёсати, таркибий қайта қуриш каби масалаларда топ-менежмент фақатгина директорлар кенгашининг розилиги билан қарор қабул қилиш, ижрочи органлар ваколатини муддатидан олдин тугатиб, янгисини шакллантириш ҳуқуқи кабилар. Ўзбекистон банк тизимида директорлар кенгашини ташкил этиш кўпроқ континентал Европа тизимига ўхшаш бўлиб, унинг таркиби кузатув кенгаши ва бошқарувдан ташкил топганлиги (жумладан, тадқиқот объекти ҳисобланган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда ҳам) илмий ўрганилди. Са-

⁴⁵ «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг ҳисоботлари бўйича 2015 йил 1 январь ҳолатига кўра.

марали фаолият юритувчи директорлар кенгаши ва ишончли корпоратив назорат барча стейкхолдерлар манфаатини ҳимоя қилишга ва банк барқарорлигини таъминлашга хизмат қилиши аниқланди;

бешинчидан, банк капитали ва уни бошқариш масаласи таҳлили бўйича тадқиқотлар шуни кўрсатадики, тартибга солувчи институтлар институционал рискни пасайтириш мақсадида молиявий бозорлардаги кредитлар ва бошқа рискли активлар тахминан банк капитали даражасида бўлишини талаб қилади. Кредитлар ва депозитлар жуда тез кенгайтириладиган бўлса, унда банклар бозорлардан ва тартибга солувчи инстанциялардан ёки ўсишини секинлаштириш, ёки қўшимча капитал жалб қилиш зарурлиги тўғрисида сигнал ола бошлайди. Тегишли институтлар томонидан капитал ҳолатининг тартибга солиниши банк фаолиятида юзага келадиган рисклар даражасини чегаралашда муҳим восита бўлиб хизмат қилади. Банкнинг жалб этадиган ва фойдаландиган маблағларини *диверсификация* қилиш рискларни пасайтириш усулларида бири ҳисобланади. Банклар рискни пасайтириш учун, одатда, икки хил – портфель ва географик диверсификацияни қўллайди. Тадқиқот натижасида банк капиталининг ҳақиқий бозор қийматида ҳисобланиши омонатчилар ўз қўйилмаларини қайтиб олишлари учун банкда етарли маблағ борлигини баҳолашида ишончли усул эканлиги илмий исботланди. Тадқиқот объекти сифатида ўрганилган «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда ўтган йиллар давомида банк капиталининг барқарор ўсиши юз берган ва ушбу кўрсаткич 2011 йил 1 январь ҳолатига 183,3 млрд сўмгача етказилган;

олтинчидан, тадқиқотда «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБнинг молиявий бозордаги фаолияти таҳлил

этилди. Хусусий ва корпоратив мижозлар билан фаол ишлаш, «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ учун анъанавий бўлган маҳсулотларни такомиллаштириш ҳамда янги хизмат турларини ривожлантириш натижасида сўнгги йилларда ижобий молиявий кўрсаткичларга эришилган. Инновацион хизматларни ривожлантириш учун хусусий тадбиркорларга исломнинг классик молиялаштириш тамойилларига асосланган молиявий маҳсулот – «муробаха» тамойиллари асосида молиялаштиришни таклиф қилган. Пластик карточкалар бўйича кўрсатиладиган хизматлар тобора ривожлантирилиб, VISA терминаллари орқали бошқа тижорат банклари томонидан муомалага чиқарилган DUEТ тизимидаги пластик карточкаларга ҳам хизмат кўрсатилган. Документар операциялар ва валюта дилинги соҳасида «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ молиявий бозорда етакчи эканлигини кўрсатади. Банк ахборот тизимининг жаҳон стандартлари ва халқаро ташкилотлар талабларига мувофиқлигини таъминлаш мақсадида паст тезликли FrameRelay каналларидан замонавий xDSL технологиясига ўтказиш йўли билан филиаллар ўртасида юқори тезликли каналлар ташкиллаштирилган. Илмий ўрганишлар «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБ 2014 молия йили якунларига кўра фонд бозорида тижорат банклари фаолиятининг якуний рейтинг баҳоси бўйича биринчи ўринни эгаллашини кўрсатди;

еттинчидан, банклар рағбатлантириш тизимларини шакллантиришда ўз соҳасида фаолият юритаётган банкларга қараб иш тутиши, кўпчилик ҳолларда соҳа бўйича ўртача суммадан келиб чиқиб рағбатлантириш чизмасини тузиши илмий ўрганилди. Бундай амалиёт рағбатлантириш тўловлари сунъий ўсишига олиб келади. Натижада бозор қиймати паст,

ҳатто соҳанинг бошқа банкларига нисбатан қуйи самарадорлик кўрсаткичларига эга банкларда ҳам рағбатлантиришнинг умумий суммаси ошиб боради. «Ўзсаноатқурилишбаню» ОАТБ ходимларини ижтимоий ҳимоя қилиш мақсадида санаторийлар, дам олиш уйлари, спорт-соғломлаштириш марказлари ва бошқа маданий соғломлаштириш корхоналарида дам олишлари учун пул маблағлари ажратиш каби рағбатлантириш пакети ташкил этилганлиги ўрганилди. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, рағбатлантириш тизимида самарадорликнинг доимий, вақт ўтиши билан ўзгармайдиган, барқарор кўрсаткичларини киритишга ҳаракат қилиш кўпчилик ҳолларда йўл қўйиладиган хато ҳисобланади. Директорлар кенгаши аъзолари, топ-менежерлар, таркибий қисм бошлиқлари, ижрочи персоналга бир хил тарзда вазифалар ва уларга тўловлар алгоритмини қўллаб бўлмайди. Ҳар бир гуруҳ учун тўғри келадиган рағбатлантириш механизмлари, рағбатлантиришни кўрсаткичларга боғлаш механизмлари, баҳолаш кўрсаткичларини танлаш банк ривожланиш босқичининг турли босқичларида ўзгарувчан рағбатлантириш режаларига киритилиши мумкин;

саккизинчидан, рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллаш шуни кўрсатадики, менежерлар кўпчилик ҳолларда узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар ўрнига тез қайтим келтирадиган қисқа муддатли қарорларни қабул қиладилар. Бунда қуйидаги салбий ҳолатларни кузатиш мумкин: инвестицияланадиган капиталнинг пасайиши, таъмирлаш ва сифатдан иқтисод қилиш натижасида мавжуд активлардан даромаднинг кўпайиши, маҳсулот баҳосини оширишга менежерлар томонидан

асосий урғу бериш. Албатта, бундай қисқа муддатли натижаларнинг барчаси узоқ муддатли ўсишга салбий таъсир этади ва ўз-ўзидан молиявий рағбатлантириш механизмларини доимий мониторинг қилиш заруратини келтириб чиқаради. Таклиф этилган банк бонусининг рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисмини вақт бўйича ёйиб юбориш орқали самарали фаолият юритувчи менежерларга ташқи таъсирлар натижасида компания молиявий ҳолатига салбий таъсир этувчи ҳолатлардан ўтиб олишига имконият беради.

Тадқиқот натижасида қуйидаги таклиф ва тавсиялар шакллантирилди:

биринчидан, «Ўзсаноатқурилишбанк» ОАТБда банк менежменти ва ходимларини рағбатлантириш тизимини шакллантиришда банк бонуси тизимидан фойдаланиш рағбатлантириш пакетини тўғридан-тўғри даромад кўрсаткичларига, ҳатто EVAга боғлаб қўйиш амалиётини қўллашга имкон беради. Бу менежерларнинг узоқ муддатли истиқболли ўсиш тўғрисидаги қарорлар қабул қилишига таъсир этади;

иккинчидан, банкларда рағбатлантириш бонусини EVAга тўғридан-тўғри боғлаш фақатгина юқори қатламдаги менежерлар учун мақбул саналади. Менежерлар қатламининг пасайиши билан ўсиб борувчи мўлжаллар (ΔEVA ёки EVA ўсишининг кутилганидан юқори бўлиши) ёки бонуслар банки чизмалари, шунингдек, қиймат драйверларига боғланган молиявий кўрсаткичлар таъсири кўпроқ бўлиши лозим. Мақсадли бонусни ойлик маошга боғлаб қўйиш ўрта ва қуйи қатлам менежерлар учун мумкин саналса-да, аммо унинг топ-менежерлар учун мотивацион таъсири паст ҳисобланади;

учинчидан, меҳнат бозорининг ривожланиши, иқтисодиётнинг глобаллашуви, ахборот очиқлиги бел-

гиланган иш ҳақи даражасига тобора қаттиқ талаблар қўймоқда. Квалификация олишга сарфланадиган юқори харажатлар пулли рағбатлантириш кўринишида минимал даражада компенсацияланиши ёки ёлловчи томонидан ижтимоий пакетнинг таркибий қисми сифатида тўлаб берилиши лозим. Рағбатлантиришнинг қатъий белгилаб қўйилган қисми компания ривожланиши билан ўзгариб боровчи потенциалга тўлов сифатида қаралиши керак. Ижтимоий пакет нафақат квалификация даражаси ва компаниядаги фаолият муддати (компанияга содиқлиги)га, балки ишлаб топилган рағбатлантиришнинг ўзгарувчан қисми (жамғарилган бонус банки)га боғлаб қўйилиши керак. Айниқса, бу гендер ва ёшни, шунингдек, менталитетни инобатга олишда долзарб саналади;

тўртинчидан, Ўзбекистонда банк тизимининг молиявий ҳисоботларнинг халқаро стандартларига ўтиши истиқболда режалаштирилса-да, ушбу стратегик мақсадга эришгунча тижорат банклари манфаатдор томонларни зарурий маълумот билан таъминлайдиган ўз ахборот мажмуаларини ишлаб чиқишлари мақсадга мувофиқ. Бунда тижорат банклари корпоратив бошқарувни такомиллаштириш учун томонларга зарурий маълумотлар очиқлигини таъкидлашдан манфаатдор бўлиши зарур. Марказий банк банкларнинг доимий ҳолда молиявий аҳволини акс эттирувчи, рискларни баҳолаш, корпоратив бошқарув ва бизнес-режалаштиришнинг ҳолатини баҳолашга имкон берувчи, мулкдорлар таркиби шаффофлигини таъминлаш каби маълумотларни кўрсатувчи электрон маълумотларнинг доимий базасини шакллантириши лозим.

Фойдаланилган Адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Президент фармонлари ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2014.

2. Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик кодекси // www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигининг расмий сайти маълумоти.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Рақобат тўғрисида»ги Қонуни // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2012. 1-сон, 5-модда; 2013. 41-сон, 543-модда; 2014. 4-сон, 45-модда.

4. Ўзбекистон Республикасининг «Банклар ва банк фаолияти тўғрисида»ги Қонуни (1996 йил 25 апрель).

5. «Ўзбекистон Республикасининг Марказий банки тўғрисида»ги Қонун (1995 йил 21 декабрь).

6. Ўзбекистон Республикасининг «Банк сирини тўғрисида»ги Қонуни (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси. 2012. 15-сон, 163-модда).

7. Ўзбекистон Республикасининг «Валютани тартибга солиш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонунига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш ҳақида»ги Қонуни (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 2004. 1 – 2-сон, 6-модда; Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2009. 37-сон, 403-модда; 2014. 36-сон, 452-модда).

8. Ўзбекистон Республикасининг «Автоматлаштирилган банк тизимида ахборотни муҳофаза қилиш тўғрисида»ги Қонуни (Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2006. 14-сон, 112-модда).

9. Ўзбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг банклардаги омонатларини ҳимоялаш кафолатлари тўғрисида»ги Қонуни (2002 йил 5 апрель).

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 20 февралдаги «Тижорат банкларида аҳоли омонатлари шартларини либераллаштириш ҳамда кафолатларини таъминлашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 28 ноябрдаги «Фуқароларнинг Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларидаги омонатларини ҳимоялаш кафолатларини таъминлашга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 31 октябрдаги «Аҳолининг омонатларини жалб қилиш бўйича республика тижорат банклари ўртасида танлов ўтказиш тўғрисида»ги қарори.

13. 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 қарори.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2015. 17-сон, 204-модда.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

15. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг

йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир // Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2014 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2015 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. 2015 йил 17 январь.

16. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. 13.11.2010.

17. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Тошкент: Ўзбекистон, 2009.

III. Соҳага оид меъёрий ҳужжатлар

18. Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг 2010 йил 31 декабрдаги 42/1-сон қарорига илова қилиб берилган «Ўзбекистон Республикаси банкларида депозит операцияларини амалга ошириш тартиби тўғрисидаги йўриқнома».

19. Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг 2009 йил 16 мартдаги 7/2-сонли қарори билан тасдиқланган «Ўзбекистон Республикаси банкларида очиладиган банк ҳисобварақлари тўғрисидаги йўриқнома».

20. Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг 2008 йил 14 августдаги 17/2-сон қарори билан тасдиқланган «Банкларнинг депозит (омонат) сертификатларини чиқариш ва муомалада бўлиш тартиби тўғрисида низом».

IV. Асосий адабиётлар

21. Антонов Н.Г., Пессел М.А. Денежное обращение, кредит и банки. – М.: АО Финстатинформ, 2002. – 232 с.

22. Вахабов А.В. Инқироз шароитида банк тизими барқарорлигини таъминлаш // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси. – Тошкент, 2009. – №4. – Б.24.

23. Вахабов А.В., Бобакулов Т.И. Национальная денежная единица – сум Республики Узбекистан // Central Euroasia national currencies. Монография. – Стокгольм, 2008. – P.312 – 325.

24. Вебер А. Бундесбанк: от марки к евро // Национальный банковский журнал. 2006. №3.

25. Викулов В.С. Инновационная деятельность кредитных организаций // <http://www.lib.ua-ru.net/diss>.

26. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №3.

27. Дементьева А.Г. Системы корпоративного управления: зарубежный опыт и модель для России // Банки: мировой опыт. 2003. №4.

28. Жумаев Н.Х. Ўзбекистонда валюта муносабатларини тартибга солиш методологиясини такомиллаштириш: И.ф.д. дисс. автореф. – Тошкент, 2008. – 32 б.

29. Карпенка В. Конкуренция на глобальном финансовом рынке // Аналитический журнал. 2004. №2.

30. Литягин А. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов // Персонал. 2001 – 2002.

31. Лоренц Т., Шютте С. Реформа немецкой системы корпоративного управления // Банки: мировой опыт. 2004. №3.

32. Мифтахова Е.В., Дубровский В. Ж. Построение как способ упорядочивания структуры корпоративной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2008. – №1.

33. Намозов О.Ш. Монетарная политика в переходной экономике: концептуальные подходы и программные направления: Дисс. д.э.н. – Ташкент, 2001. – С.40.

34. Объективная необходимость регулирования притока иностранного капитала // Информационно-аналитические материалы Центрального банка РФ и НИИ ЦБ РФ. Вып. 2. – М., 2002. – С.9.

35. Плешкун А.М. Место сберегательных вкладов в системе банковских вкладов населения. – М., 2008. – 192 с.

36. Раков А. Рынок корпоративных ценных бумаг и перспективы его развития в Беларуси // <http://www.nbrb.by/bv/articles/10035.pdf>.

37. Реформирование системы корпоративного управления в США // Банки: мировой опыт. 2004. №3.

38. Северенкова Л.П. Моделирование систем корпоративного управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 2008. №74-1.

39. Теплова Т. Финансовые механизмы корпоративного управления: банк бонусов и опционные модели вклада // Менеджмент сегодня. – М., 2005. №1.

40. Утциг З. Корпоративное управление, капитализация компаний и опционы на акции – уроки Enron, Worldcom и Ko // Бизнес и банки. 2002. №47.

41. Финансы для роста: выбор политики в меняющемся мире // Банки: мировой опыт. 2002. №1.

V. Даврий нашрлар, статистик тўпламлар ва ҳисоботлар

42. «Халқ сўзи» газетаси 2012 – 2015 йил сонлари.

43. «Банк ахборотномаси» газетаси 2012 – 2015 йил сонлари.

44. «Иқтисодиёт ва таълим» журнали 2013 – 2015 йил сонлари

45. «Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси» журна-
ли 2011 – 2015 йил сонлари.

46. Ўзбекистон Республикасининг 2014 йилдаги
ижтимоий-иқтисодий ривожланиш бўйича яқунлари.
– Тошкент, 2015.

47. «Ўзсаноатқурилишбанку» ОАТБнинг йиллик
ҳисоботлари.

48. Годовой отчет Центрального банка РФ за 2011 г.
– М., 2012. – С.81.

49. European Central Bank Report 2011. – Фр/М.,
2006. – P.85.

VI. Хорижий адабиётлар

50. Young S.D., O'Byrne S.F. (2001). *EVA and value-
based management. A practical Guide to implementation.*
Mc Graw Hill.

51. Weinstock M. (2002). *Bonus plan bounced,*
Government Executive.

52. Kudla R.J., Arendt D.A. (2000 Fall) *Making EVA
Work, AFP Exchange, Vol. 20. Iss. 4.*

53. Stijn Claessens. *Corporate Governance of Banks:
Why it is important, how it is special and what it implies.*
The Consultative OECD/World Bank. Meeting on Cor-
porate Governance. December 6-7, Hanoi, Vietnam.

54. «Internal Control – Integrated Framework», Com-
mittee of Sponsoring Organizations of the Tread way
Commission (COSO), New York, AICPA, 1992.

VII. Интернет сайтлари

www.gov.uz

www.press-service.uz

www.cbu.uz

www.psb.uz

www.lex.uz

www.review.uz

www.cer.uz

www.uzreport.com

МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
------------	---

I БОБ

Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг ўзига хослиги ва унинг концептуал асослари.....	8
1.1. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг моҳияти, ўзига хос хусусиятлари.....	8
1.2. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг концептуал жиҳатлари.....	21
1.3. Тижорат банкларининг корпоратив бошқаруви механизми ва ички назорат тизими.....	33
Биринчи боб бўйича хулосалар.....	46

II БОБ

Ўзбекистон тижорат банкларида корпоратив бошқарув.....	53
2.1. Тижорат банкларида акциядорлик капиталини бошқариш тартиби ва унинг методологияси.....	53
2.2. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида банк хизматлари самарадорлигини баҳолаш.....	66
2.3. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида инновацион маркетинг хизматлари.....	82
Иккинчи боб бўйича умумий хулосалар.....	96

III БОБ

Тижорат банклари корпоратив бошқаруви:	
халқаро тажриба ва замонавий муаммолар.....	101
3.1. Тижорат банклари корпоратив бошқарувининг асосий моделлари ва уни ташкил этишнинг халқаро тажрибаси.....	101
3.2. Хорижий мамлакатларда корпоратив бошқарув:	

қайта шакллантириш масалалари	122
3.3. Жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви	
шароитида тижорат банкларининг роли	135
Учинчи боб бўйича умумий хулосалар	144

IV БОБ

Тижорат банкларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш	151
4.1. Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг молиявий рағбатлантириш механизми	151
4.2. Тижорат банклари корпоратив бошқарувида молиявий рағбатлантириш иқтисодий моделлари самарадорлиги	164
4.3. Банкларда корпоратив бошқарувни такомиллаштиришнинг истиқболли йўналишлари	176
Тўртинчи боб бўйича умумий хулосалар	185
Хулоса	192
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	200

Илмий нашр

Суннатулла Қудратов

**БАНК ТИЗИМИДА
КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Муҳаррир: Абдулла ШАРОПОВ
Бадий муҳаррир: Баҳриддин ВОЗОРОВ
Техник муҳаррир: Алимардон АҚИЛОВ
Саҳифаловчи: Иномжон ЎСАРОВ
Мусаҳҳих: Отабек БОҶИЕВ

Нашриёт лицензияси: АИ №134, 27.04.2009.

Теришга берилди: 04.09.2015 й.

Босишга рухсат этилди: 04.11.2015 й.

Офсет қоғози. Қоғоз бичими: 84x108 $\frac{1}{32}$.

Schoolbook гарнитураси. Офсет босма.

Ҳисоб-нашриёт т.: 7. Шартли б.т.: 10,92.

Адади: 1000 нусха.

Буюртма № 023.

«AKADEMNASHR» нашриётида тайёрланди.
100156, Тошкент шаҳри Чилонзор тумани 20^А-мавзе 42-уй.

Тел.: (+99871) 217-16-77
e-mail: info@akademnashr.uz
web: www.akademnashr.uz

«PRINT LINE GROUP» ХК босмахонасида чоп этилди.
100096, Тошкент шаҳри Бунёдкор шоҳрўчаси 44-уй.