

F.A. ZUBAYDULLAYEV, F.F. ZUBAYDULLAYEV,
F.M. DAMINOV

BANK STRATEGIYASI



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI**



F.A. Zubaydullayev

F.F. Zubaydullayev

F.M. Daminov

BANK STRATEGIYASI

O'QUV QO'LLANMA

Samarqand – 2020

UO'K: 134.20(15)31
KBK: 65.9 (5ŷ36) 262
H-121

F.A.Zubaydullayev, F.F.Zubaydullayev, F.M.Daminov. Bank strategiyasi. O'quv qo'llanma. – "Navro'z" nashriyoti, 2020. – 364 bet.

Ushbu o'quv qo'llanmada zamonaviy sharoitlarda tijorat banklari faoliyatini takomillashtirish va rivojlantirish strategiyasi, uning tarkibiy elementlari bo'lgan funksional strategiyalar va siyosatlarni shakllantirish, shuningdek, strategik rejalashtirish jarayonini tashkil etishning metodologik xususiyatlari aks ettirilgan. Shu bilan bir qatorda tijorat banklari faoliyatida qo'llanilishi mumkin bo'lgan muqobil strategiyalar va siyosatlar, ularning afzalliklari va kamchiliklari qisqacha bayon qilingan.

Qo'llanma SA230701 «Bank ishi (faoliyat turlari bo'yicha)» magistratura ta'lim yo'nalishi tinglovchilari uchun mo'ljallangan. Qo'llanmadan, shuningdek, iqtisodiyot yo'nalishidagi boshqa mutaxassislikda tahsil olayotgan talabalar, magistrlar, doktorantlar, professor-o'qituvchilar, bank va moliya sohasi mutaxassislari hamda mazkur masalaga qiziquvchi kitobxonlar foydalanishi mumkin.

O'quv qo'llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti ilmiy Kengashida ko'rib chiqilgan (2019 yil 24 iyundagi 11 - sonli majlis bayonnomasi) va chop etishga tavsiya qilingan.

- Mualliflar:** F.A. Zubaydullayev – iqtisodiyot fanlari nomzodi, AJT «Dpak yo'li» banki rahbariyat maslahatchisi, Sam ISI “Bank ishi” kafedrası dotcenti
F.F. Zubaydullayev – Uz Milliy Bank Samarqand bo'limi boshqaruvchi o'rinbosari, Sam ISI doktoranti
F.M. Daminov – Sam ISI “Bank ishi” kafedrası katta o'qituvchisi
- Taqrizchilar:** J.R.Zaynalov – Sam ISI “Moliya” kafedrası mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Z.Sh. Xaydarov - iqtisodiyot fanlari nomzodi

ISBN 978-9943-6024-3-4

© Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2020

© F.A.Zubaydullayev, F.F.Zubaydullayev, F.M.Daminov, 2020

MUNDARIJA

Kirish. Tijorat banklarda strategik boshqarishning dolzarbligi va zarurati	8
1.O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uning amalga oshirish asoslari	8
2.Bank strategiyasi va uning boshqarish tizimini takomillashtirishdagi o'rni	10
3.“Bank strategiyasi” fanining maqsad va vazifalari	12

I BOB. BANKDA STRATEGIK BOSHQARISH TIZIMI VA JARAYONI ASOSLARI

1.1. Bank strategiyasi tushunchasi, maqsadi va iqtisodiy mazmuni	13
1.1.1. Bank strategiyasi tushunchasi va mohiyati	13
1.1.2. Bank strategiyasining asosiy maqsadi va asosiy elementlar tuzilmasi	18
1.1.3. Bank missiyasi tushunchasi, unga metodologik talablar va tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar	21
1.2. Bank strategiyasini shakllantirishning huquqiy-me'yoriy asoslari	24
1.2.1. Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish nazariy-uslubiy asoslari, jihatlari va mexanizmlari	24
1.2.2. Tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish yo'llari	26
1.2.3. Tijorat banklarining korporativ boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari	27
1.2.4. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarni belgilash tamoyillari	31
1.3. Bank strategiyasi turlari tasnifi va ularning o'ziga xos xususiyatlari	36
1.3.1. Bank strategiyasi asosiy turlari tasnifi	36
1.3.2. Bank strategiyasi rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra turlar	37
1.3.3. Bank strategiyalari xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra bank strategiyalari tasnifi	40
1.3.4. Bank faoliyati strategiyalari funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlari	42
1.4. Bank strategiyasini ishlab chiqish asoslari va bosqichlari	46
1.4.1. Bankning strategik maqsadlarini aniqlash tamoyillari va tizimli elementlari	46
1.4.2. Bankka ta'sir etuvchi makro- va mikromuhitning tahlili va uni baholash tizimi	49
1.4.3. Moliyaviy bozorning joriy holati tahlili bosqichlari	51

QO'LLANILADIGAN
RESURS MARKA
3

1.4.4. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari va jarayonlari	54
1.4.5. Tijorat bankining rivojlantirish strategik rejasining elementlari va bosqichlari	58
1.4.6. Bankning loyihani boshqarish va asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi	63
1.5. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmalari va ularni takomillashtirish yo'llari.....	67
1.5.1. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi (BTT), uning shakllari va asosiy elementlari.....	67
1.5.2. BTT larni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga metodologik talablar	69
1.5.3. Boshqaruv-tashkiliy tuzilmalari modellarining modifikatsiyalari	71
1.5.4. BTT ning matritsali va divizion modellari	73

II BOB. STRATEGIK TAHLIL VA BANK STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISHDA O'RNI

2.1. Bank samarali strategiyasini tahlil qilish va ishlab chiqish	77
2.1.1. Banklar istiqbolsiz va bankrot bo'lish sabablari	77
2.1.2. Strategik boshqaruv strukturasi va strategik tahlil	78
2.2. Bank strategik taxlili tushunchasi, tamoyillari va usullari	81
2.2.1. Ichki muhitni tahlil qilish. SNW tahlil	81
2.2.2. Assortiment siyosatining tahlili	86
2.2.3. Tashqi muhit tahlili asoslari. PEST- tahlili, SWOT-tahlili	88
2.3. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va baholash	97
2.3.1. Og'irlik matritsasi	97
2.3.2. Missiyani va strategik maqsadlarni shakllantirish	101
2.3.3. Strategiyani ishlab chiqish va baholash.....	101

III BOB. BANK KORPORATIV RIVOJLANISH STRATEGIYASI FUNKSIONAL YO'NALISHLARI

3.1. Bank moliyaviy strategiyasi va siyosatlari	107
3.1.1. Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi va metodologik asoslari	107
3.1.2. Joriy likvidlikni ta'minlash siyosatining maqsad va yondashuvlari	108
3.1.3. Bank emission va depozit siyosatlarining maqsad va yondashuvlari	111
3.1.4. Bank kredit siyosati va foiz siyosatlarining maqsad va yondashuvlari	118
3.1.5. Bank fond siyosati	124
3.1.6. Bank dividend siyosati.....	126
3.2. Bank marketing strategiyasi va uning siyosatlari	130
3.2.1. Bank marketing strategiyasining raqobat siyosati	130

3.2.2. Bank assortiment (xizmat turlari) siyosati, uning maqsadi va amalga oshirish masalalari	133
3.2.3. Bank reklama siyosati maqsadi va masalalari	137
3.2.4. Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati maqsadi: amalga oshirish masalalari va unga qo'yilgan metodologik talablar	142
3.2.5. Narx va narxlash strategiyasi.....	145
3.3. Bank risklarini boshqarish strategiyasi asoslari	149
3.3.1. Bank risklarini boshqarish strategiyasi tushunchasi va mazmuni	149
3.3.2. Bank risklarini boshqarish strategiyasi shakllari va ularning tasnifi	150
3.3.3. Bank risklarini boshqarish strategiyasida tarmoq xususiyatlari	152
3.3.4. Bank risklarini boshqarish strategiyasi asosiy yondashuvlari	153
3.4. Bank personalni boshqarish strategiyasi va siyosatlarini shakllantirish tamoyllari	156
3.4.1. Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari va ishlab chiqish doktrinalari	156
3.4.2. Bank xodimlar strategiyasining asosiy yo'nalishlari.....	160
3.4.3. Personalni rivojlantirish siyosati maqsadi va uning asosiy yo'nalishlari	165
3.4.4. Xodimlar motivatsiyasi siyosati bosh maqsadi va uni shakllantirish tamoyllari	169
3.4.5. Ijtimoiy siyosatning bosh maqsadlari va uni shakllantirishning tamoyllari	172
3.5. Bank xavfsizligini ta'minlash strategiyasi.....	175
3.5.1. Bank xavfsizlikni ta'minlash strategiyasi tushunchasi va tahdidlarning tasnifi	175
3.5.2. Bank xavfsizligini boshqarishning asosiy yo'nalishlari	176
3.5.3. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining tarmoq Xususiyatlari	178
3.5.4. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining asosiy yondashuvlari.....	180

IV BOB. BANK INVESTITSIYA STRATEGIYASINING KONSEPSIYASI

4.1. Bank investitsiya strategiyasining konsepsiyasi nazariy asoslari.....	182
4.1.1. Investitsiya strategiyasi konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rni.....	182
4.1.2. Strategik investitsiyalar boshqarishining obyektlari	185
4.1.3. Strategik investitsiyalar maqsadlari, turlari.....	187
4.1.4. Investitsiya strategiyasi tuzilishining tarkibi va tamoyllari.....	188

4.2. Korporativ boshqaruvining investitsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonlari	192
4.2.1. Korporativ boshqaruvning investitsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining bosqichlari	192
4.2.2. Investitsiyalar samaradorligi indikatorlarning mohiyati, asosiy formulalari va ko'rsatkichlarni hisoblash usuli	194
4.2.3. Investitsiyalar strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqligi.....	197
4.2.4. Investitsiyalar strategik xaritani yaratish mazmuni va uning shakllanishining misoli	198

V BOB. TIJORAT BANKLARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH ASOSLARI

5.1. Bank faoliyatini rejalashtirishning nazariy asoslari	202
5.1.1. Bank boshqarish tizimida rejalashtirish.....	202
5.1.2. Bank faoliyatini rejalashtirishning maqsad va vazifalari	208
5.1.3. Rejalashtirish funksiyalari va reja turlari	209
5.1.4. Bank rejalashtirish tizimi	210
5.2. Bank faoliyatini strategik rejalashtirish	221
5.2.1. Bank boshqaruv tizimida strategik rejalashtirish	221
5.2.2. Strategik rejalashtirish elementlari	225
5.2.3. Strategiyani shakllantirish va ishlab chiqish algoritmi.....	231
5.3. Biznes-reja bankning strategiyasi va taktikasini integratsiyalash vositasi	233
5.3.1. Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi.....	233
5.3.2. Operasion rejalashtirish bosqichlari	235
5.3.3. Biznes-rejaning tuzilishi	237
5.3.4. Bank biznes-rejasini taqdim etish tartibi va uning tarkibi.....	240
5.4. Byudjetlashtirish bank strategiyasini asoslash va rivojlantirish vositasi sifatida	243
5.4.1. Bankning byudjeti: uning tarkibiy qismlari va tuzilmasi	243
5.4.2. Bank byudjeti tarkibida "funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi	247
5.4.3. Byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni	250
5.4.4. Byudjetlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimi	252
"Bank strategiyasi" fani bo'yicha tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yxati	257
ILOVALAR:	261
1 Ilova. Bank biznes-rejasi va strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish bo'yicha tijorat banklarga tavsiyanomalar	261

2 Ilova. Banklarda risklarni boshqarish tizimini tahlil etish bo'yicha tavsiyanomalar	270
3 Ilova. "Bank strategiyasi" fanidan testlar to'plami	286
4 Ilova. "Bank strategiyasi" fan dasturi	320

KIRISH.

TIJORAT BANKLARDA STRATEGIK BOSHQARISHNING DOLZARBLIGI VA ZARURATI.

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

1. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uni amalga oshirish asoslari.
2. Bank strategiyasi va uni boshqarishning takomillashtirishdagi o'rni.
3. "Bank strategiyasi" fanining maqsad va vazifalari.

1. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uni amalga oshirish asoslari

Mamlakatimiz bank tizimida amalga oshirilayotgan va strategik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarning ustuvor yo'nalishlari O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi PF-4947-sonli Farmoni, 2017-yil 12-sentyabrdagi "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish, barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3270 sonli Qarori, 2017-yil 13-sentyabrdagi "Pul-kredit siyosatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3272 sonli Qarorida belgilab berilgan.

Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasi hamda uni amalga oshirish bo'yicha funksional strategiyalarni shakllantirishda moliyaviy ko'rsatkichlar muayyan ahamiyat kasb etadi, ammo asosiysi hisoblanmaydi. Bunda birinchi navbatda e'tibor qaratiladigan masalalar O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-son Farmoni bilan tasdiqlangan "2017 - 2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi" va boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda ko'rsatib o'tilgan muammolarni bartaraf etishga tegishlidir. Xususan:

- bank mahsuloti marketing strategiyasining istalgan yo'nalishida kengaytirilishi, raqobatchilar faoliyat olib boruvchi sohaga kirib borishni taqozo qiladi va qoida tariqasida ularning salbiy (qarshi) reaksiyasiga duch kelinadi;

- bank uchun qo'shimcha moliyaviy mablag'lar sarflanishi va vaqt yo'qotilishiga olib keladi;

- strategiyaning tanlanishida (barcha holatlarda ham) yangi bozorlarni egallash yoki xizmatlar assortimentini ko'paytirish shart emas, ekstensiv rivojlanish modellaridan intensiv rivojlanish modellariga o'tilishi nazarda tutiladi;

•bankga faqat o'z resurslaridan samarali foydalanishga intiladigan iqtisodiy yaxlitlik va o'z faoliyatini tashkil qilish bilan erkin bozor iqtisodiyotiga ega jamiyat uchun zarur bo'lgan mahsulotlar va xizmatlarni ishlab chiqarish funksiyasini bajaradi degan yondashuv to'liq qabul qilinadi.

Bank strategiyasi va boshqarishni takomillashtirishning dolzarbligi va zarurati. Bank strategiyasi takomillashtirishning dolzarbligi va zarurati jahon iqtisodiyotidagi globallashtirish jarayonlarining kuchayishi va buning natijasida istalgan mamlakat bank tizimlaridagi inqiroz holatlarining boshqa mamlakatlar bank tizimiga tezkorlik bilan tarqalishi ehtimolining kattaligi, shuningdek, o'zga tendensiyalar va muammolar bilan asoslanadi. Bank faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish - kelajakka qaratilgan maqsadlarni belgilash va ularga erishish yo'llarini ishlab chiqish jarayonidir. Strategik boshqarish tashqi omillarning ta'sirini hisobga olgan holda bankning ichki tizimini rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va bankni boshqarish funksiyasi hisoblanadi.

Strategik boshqarish va rejalashtirish bank faoliyatini kompleks, integratsion va ko'p qirrali baholashni talab qiladi – bu kuchli va zaif tomonlari, tashkiliy va moliyaviy tuzilishi, moliyaviy natijalari, kadrlar siyosati, bank faoliyatini boshqarish va nazorat funksiyasidir. Xalqaro bank amaliyotida bankning muvaffaqiyati uchun ushbu boshqaruv funksiyasini amalga oshirishning mutlaq ahamiyati va zarurligini qirq yilga mo'ljallangan strategik boshqarish va rejalashtirish tajribasini isbotladi.

Mamlakat iqtisodiyotining ustuvor yo'nalishlari va dolzarb vazifalarining siyosiy va iqtisodiy mazmuni:

•iqtisodiy islohotlar va ijtimoiy o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish eng avvalo iqtisodiy va moliyaviy organlarning faoliyati samaradorligiga bog'liqligi;

•yaqin va uzoq istiqbolga mo'ljallangan, mamlakatimiz iqtisodiy qudratini mustahkamlashga doir strategik vazifalarni nafaqat ishlab chiqishi, balki amalga oshirishni ta'minlanishi;

•rivojlangan mamlakatlar markaziy banklari tomonidan monetar siyosatini tarixiy analoglari bo'lmagan, noan'anaviy instrumentlarining qo'llanilishi va «miqdoriy yumshatish» siyosati, iqtisodiyotning monetar darajasining oshishi va tijorat banklari faoliyatida investitsion xizmatlar turlari salmog'ining ko'payib borishi;

•rivojlangan mamlakatlar markaziy banklari tomonidan muomaladagi naqd pul massasini cheklash yuzasidan keskin choralarning qo'llanilishi va informatsion texnologiyalar sohasidagi innovatsiyalar, naqd pulsiz operatsiyalar turlari va hajmining oshib borishi;

•an'anaviy bank xizmatlari bozoriga nobank tashkilotlarning kirib kelishi va raqobatning keskinlanishi, keng jamoatchilikka taklif qilinayotgan yuqori texnologik xizmatlar turlari va hajmining oshib borishi;

- makroprudensial nazorat mexanizmi va tizimli risklardan himoyalaniish;
- vositalarini keng qo'llanishi va bank tizimi faoliyatining yaqin istiqboldagi bank rivojlanish trayektoriyasini belgilash talabi;

- xalqaro moliya-kredit tashkilotlari, rivojlangan mamlakatlar banklari, tizimli sifatda tasniflanuvchi transmilliy banklar tomonidan e'lon qilingan hisobotlar ahamiyati va bank faoliyatini tartibga solishida xalqaro Bazel-3 va Bazel-4 kelishuvi talablarining joriy qilinishi hisobiga bank monandligi va moliyaviy leveraj ko'rsatgichlarining pasayib borishi;

- banklar daromadlari strukturasiida jismoniy va yuridik shaxslarga ko'rsatiladigan turli moliyaviy vositachilik xizmatlaridan olingan komission daromadlar salmog'ining oshib borishi.

Bank faoliyatini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan dolzarb masalalar:

- strategiyani ishlab chiqish, uning uslubiyotini, funksional yo'nalishlarini loyihalashtirish va amaliy faoliyatiga joriy qilish, tashqi iqtisodiy muhit talablari bilan mutanosibligini ta'minlash;

- bank faoliyatiga salbiy ta'sir o'tkazuvchi tashqi va ichki omillarga qarshi strategik "immunitet"ni yaratish, aktivlar va passivlarini boshqarishdagi yangi noan'anaviy usullarini joriy etish;

- mijozlar salohiyatidan foydalanish samaradorligining pastligi, hududiy bo'linmalar tarmog'ini rivojlantirish siyosati va ularni boshqarish samaradorligini oshirish;

- bank faoliyatidagi risklarni hisobga oluvchi markazlashtirilgan yangi tizimni yaratish, bank strategiyasini ishlab chiqish, amaliy faoliyatga qo'llash va samaradorligini baholash mexnizmlarini keng qamrovli joriy qilish.

2. Bank strategiyasi va uning boshqarish tizimini takomillashtirishdagi o'rni

Bank strategiyasi takomillashtirishning dolzarbligini va zarurati birinchi navbatda jahon iqtisodiyotidagi globallashtirish jarayonlarining kuchayishi va buning natijasida istalgan mamlakat bank tizimidagi inqiroz holatlarining boshqa mamlakatlar bank tizimiga tezkorlik bilan tarqalishi ehtimolining kattaligi bilan izohlanadi.

Respublika bank tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar hisobiga yuzaga kelayotgan strategik omillar:

- bank tizimida buxgalteriya hisobini yuritish hamda ichki va tashqi auditni tashkil qilishda tegishli xalqaro andozalarning qo'llanilishi natijasida bank tomonidan e'lon qilinayotgan joriy va moliyaviy hisobotlarga nisbatan xalqaro talablarning qo'yilishi;

- banklar faoliyati natijalari, tegishli me'yor va mezonlarga rioya qilinishi darajasi hamda mijozlarning joriy moliyaviy holatini tahlil qilishda xalqaro bank amaliyotida qabul qilingan usul va uslubiyatlarning qo'llanilishi;

- bank operatsiyalarini amalga oshirish hamda bank risklarini boshqarish tizimida avtomatlashtirilgan informatsion dasturlarning tezkor rivojlanishi;

- banklarda kredit operatsiyalari bo'yicha marjinal foyda darajasining pasayib borishi natijasida, turli ko'rinishdagi, kombinatsiyalashgan risklarning kuchayishi;

- mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishning uzoq muddatli dasturlarining ishlab chiqilishi hamda banklar korporativ boshqaruv tizimining takomillashtirish borasidagi tadbirlari;

- strategik boshqaruv va rejalashtirish mexanizmlarini faoliyatga joriy qilish zaruratini yuzaga keltirishi.

Bank faoliyati bosh maqsadining mohiyati, uning oldiga quyilgan vazifalarning mazmuni quyidagilardan iborat:

- yaxlit iqtisodiy tizimning tarkibiy elementi sifatida rivojlanishning moliyaviy bazasini shakllantirish;

- xalq xo'jaligi komplekslari va tarmoqlari, hududlar, turli mulkchilik shakllariga asoslangan tadbirkorlik subyektlari bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan talablarini qondirish;

- xorijiy mamlakatlar, global bozorlar bilan keng qamrovli va tezkor rivojlanib boruvchi aloqalarni o'rnatish;

- tijorat banklarining rivojlanish strategiyasi elementlarini nazariy ham amaliy o'rganish va ularni takomillashtirish yo'llarini aniqlash.

Bank faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish - kelajakka qaratilgan maqsadlarni belgilash va ularga erishish yo'llarini ishlab chiqish jarayonidir.

Strategik rejalashtirish tashqi omillarning ta'sirini hisobga olgan holda bankning ichki tizimini rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va u bankni boshqarish funksiyasi hisoblanadi.

Strategik boshqarish va rejalashtirish bank faoliyatini kompleks, integratsion va ko'p qirrali baholashni talab qiladi – bu kuchli va zaif tomonlari, tashkiliy va moliyaviy tuzilishi, moliyaviy natijalari, kadrlar siyosati, bankning nazorat funksiyalaridir.

Xalqaro bank amaliyotida bankning muvaffaqiyati uchun ushbu boshqaruv funksiyasini amalga oshirishning mutlaq ahamiyati va zarurligini qirq yilga mo'ljallangan strategik boshqarish va rejalashtirish tajribasi isbotladi.

Ko'p sonli tadqiqotlar bankning strategik rejalashtirish va moliyaviy ko'rsatkichlari o'rtasidagi mustahkam aloqani ko'rsatadi. Bundan tashqari, tadqiqot nafaqat bank rahbariyatining darajasida, balki filiallar va boshqa tarkibiy bo'linmalar darajasida ham rejalashtirish muhimligini ko'rsatdi.

Bankning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlash strategik davrda rejalashtirilmagan bo'lsa-da, bank maqsadlarini aniq tushunish faoliyatning yeng samarali yo'nalishlarini tanlashga yordam beradi va rasmiy

(xujjatlashtirilgan) rejalashtirish bank faoliyatida noto'g'ri qaror qabul qilish riskini va xavfini sezilarli darajada kamaytiradi.

3. "Bank strategiyasi" fanining maqsad va vazifalari

O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida belgilangan vazifalar bank faoliyatining strategik yo'nalishlarini davlat va jamiyat maqsadlariga muvofiqlashtirish hamda strategik rajalarni tuzishda tashqi muhitning o'zgaruvchanligi va nobarqarorligi, jahon iqtisodiyotida integrallashuvi jarayonlarining kuchayishi, zamonaviy yuqori texnologik yangi xizmat turlarining tatbiq qilinishi, mijozlarning talab va takliflari, yangi kredit vositalarining qo'llanishini inobatga olishni, shuningdek bank faoliyatida yuzaga keladigan risklarni aniqlash, boshqarish va ularni bartaraf qilish bilan bog'liq tadbirlarni aniqlashni taqozo qiladi.

Bunda shuningdek, bank tizimini erkinlashtirish sharoitida banklarda bozor talablariga mos keluvchi xizmat turlarini tatbiq qilish, mijozlarning hozirgi zamon talab va takliflarini hisobga olish, ularga xizmat ko'rsatishning yangi usullarini joriy etish, yangi kredit vositalarini qo'llash alohida ahamiyat kasb etadi. Ko'p darajali moliyaviy vositachilik tizimida raqobatbardoshlilik darajasini ushlab turishlari uchun banklar yangi texnologiyalardan foydalanadigan strategiyalar ishlab chiqishlari kerak.

«Bank strategiyasi» fani shu strategiyalar to'g'risida talabalarga bevosita tushuncha beradi. Shuning uchun "Bank strategiyasi" fanning maqsadi bankning strategik boshqarish va strategik, moliyaviy rejalashtirish sohasida tinglovchilarning nazariy bilimlari va amaliy ko'nikmalarini rivojlantirishdan iborat.

«Bank strategiyasi» fanini o'qitishdan maqsad – iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida banklarning tutgan o'rnini hamda uning muhimligi, bank tizimini takomillashtirib borish yuzasidan erkin fikrlay olishga o'rgatish hamda egallagan bilimlar asosida kunikma va malakalarni shakllantirishdir.

I BOB. BANKDA STRATEGIK BOSHQARISH TIZIMI VA JARAYONI ASOSLARI

MAVZU 1.1. BANK STRATEGIYASI TUSHUNCHASI, MAQSADI VA IQTISODIY MAZMUNI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

1.1.1. Bank strategiyasi tushunchasi va mohiyati.

1.1.2. Bank strategiyasining maqsadi va asosiy elementlar tuzilmasi.

1.1.3. Bank missiyasini belgilash va strategiyani ishlab chiqish asoslari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: Bank strategiyasi mazmuni va mohiyati, asosiy elementlari, shakllantirish tamoyillari va asoslarini o'rganish.

Mavzu doirasida ko'rib chiqiladigan masalalar: Strategiya tushunchasi va mohiyati, bank missiyasi va strategiyasi, ularning boshqarish tizimini takomillashtirishda o'rni, bank strategiyasining maqsadi va asosiy elementlar tuzilmasi, bank missiyasini belgilash va strategiyani ishlab chiqish asoslarini o'rganish.

1.1.1. Bank strategiyasi tushunchasi va mohiyati.

Strategiya – bu:

▪ yetarli darajada uzoq istiqbolda tashkilotning hayotga qobilligini ta'minlashga qaratilgan qarorlar jamlanmasi;

▪ strategik qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayoni;

▪ bosh bo'g'in sifatida - strategik tanlovi, maqsadli bozorlarda raqobat afzalliklariga erishish yo'lida qabul qilinadigan qarorlar jamlanmasi;

▪ tashqi va ichki muhitda boshqaruv obyektiga nisbatan xatti-harakatlar uslubiyoti (modeli), obyektning boshqarish rejasi yoki vositasi.

Strategiya o'z tarkibiga maqsadni aniqlash, maqsadga erishish yo'lida tegishli faoliyatni amalga oshirish va olingan natijani maqsadlarga mosligini tekshirishni oladi.

Strategiya ikki xususiyatga ega:

• maqsadli mo'ljalning yakuniy nuqtasi (missiya – maqsadlar - strategiya);

• maqsadga erishishning dastlabki qadami (strategiya –strategik reja – dastur – loyiha – smeta).

Strategiyani amalga oshirish nuqtayi nazaridan - o'zgaruvchan tashqi muhitda missiya va maqsadlarga erishishni ta'minlash yo'lida iqtisodiy, ijtimoiy sharoitdagi maqsadga muvofiq o'zgarishlarni amalga oshirish borasidagi faoliyatdir.

Strategiyani ishlab chiqish – strategiyani xo'jalik rejalariga aylantirishning boshqaruv vositasini yaratishga mo'ljallangan bankning boshqarish modelining eng zamonaviy modifikatsiyasini yaratish; oliy

rahbariyat faoliyatining sohasi, uning bosh vazifasi, raqobat afzalliklariga erishishni ta'minlash uchun maqsadlarning qo'yilishi va resurslarning taqsimlanishi.

Bank strategiyasini shakllantirish xususiyatlari – doimiy ravishda tadqiq qilish, amaliy faoliyatga joriy qilinayotgan strategiyalarning muvaffaqiyatli bajarilishini ta'minlab beruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Bank faoliyatini tashkil qilish va olib borishda boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarini aniqlash tijorat banklar rivojlantirish strategiyasini shakllantirish metodologiyasini ishlab chiqishning zaruriy sharti hisoblanadi.

Bank strategiyasining tushunchasiga izohlar:

- bank hujjatlarida rasman aks ettirilgan moliyaviy xizmatlar bozoridagi faoliyatning eng ahamiyatli maqsadlari va ularni amalga oshirish yuzasidan yondashuvlar jamlanmasidir;

- bankning kelajakdagi timsolini mamlakatni rivojlantirish strategiyasi doirasida aniqlab beradi;

- bank hodimlari faoliyatini bosh maqsadi mamlakatni rivojlantirish strategiyasining muvaffaqiyatli bajarilishiga yo'naltiradi;

- bank hujjatlarida rasman aks ettirilgan va bank xizmatlari bozoridagi faoliyatning eng ahamiyatli maqsadlari hamda ularni amalga oshirish yuzasidan yondashuvlar jamlanmasi;

- uning tarkibiy elementlari uzviy va mantiqiy bog'liqlikka ega bo'lishi, shuningdek, uni amalga oshiruvchilar, nazorat organlari, bank mijozlari hamda keng jamoatchilik uchun tushunarli ko'rinishda va aniq ifodalanishi talab qilinadi;

- bank missiyasini amalga oshirishni ta'minlash uchun tizimni mavjud holatdan yangi (ya'ni, maqsadga muvofiq bo'lgan) holatga o'tkazish uchun shakllantirilgan qoidalar, qarorlar, uslublar va vositalar jamlanmasidir;

- bankning ichki va tashqi muhitini maqsadga muvofiq holda o'zgartirish orqali bank missiyasi va eng muhim maqsadlariga erishish yo'llari hamda vositalarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan faoliyat natijasi;

- tashqi muhit o'zgarishlariga mos holda, bank tuzilmasini va potensialini o'zgartirish yo'li bilan bank missiyasi, asosiy maqsadlarni ishlab chiqish va amalga oshirish, bank ichki sharoitini yaxshilashga qaratilgan faoliyatdir.

Bank strategiyasini shakllantirish uslubiyoti – bankning strategik qarorlarni qabul qilish va ularni amaliyotga joriy qilishga yo'naltirilgan maxsus usullar va tamoyillar jamlanmasidir.

Strategiyada bank faoliyatining asosiy moliyaviy ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlarini ifodalash bilan, ularni mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish strategiyasida nazarda tutilgan parametrlar bilan aloqadorligini, bankning kelajakdagi timsolini ifodalab berish bilan bir qatorda, rasman e'tirof qilingan hamda qat'iy o'rnatilgan tarkibiy tuzilmaga ega bo'lgan tizim bo'lishini ta'minlashi zarur bo'ladi.

Tashkil qilinayotgan banklar uchun quyidagilar xarakterli: tegishli amaliy ish tajribasining yo'qligi sababli strategiyaning reallik darajasining ancha past bo'lishi; bank tarixi davomida shakllangan obyektiv cheklovlar bo'lmasligi natijasida strategik boshqaruvning innovatsion elementlarini joriy qilish imkoniyatlarining kattaligi.

Faoliyat olib borayotgan bank strategiyasi uchun quyidagilar xarakterli: bankning faoliyati davomida shakllangan obyektiv cheklovlar natijasi oqibatida konservatizmning yuqori darajali bo'lishi va bozordagi ish tajribasining mavjudligi hisobiga strategiyaning ancha yuqori darajadagi realligi.

Bank strategiyasini ishlab chiqish murakkabligi quyidagi omillardan iborat: bankning paydo bo'lish tarixi, faoliyat olib borishning ichki va tashqi muhiti, bank tomonidan amalga oshirilayotgan operatsiyalari va rivojlanishi, strategik rejalashtirish va boshqaruvning joriy qilinishiga tayyorgarlik darajasi.

Yaxlit strategiya mavjud bo'lishining zaruratini quyidagilar aks ettiradi:

- bank faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha ehtimoliy risk va imkoniyatlar hisobga olingan holda rivojlanishning bosh yo'nalishini aniq belgilab olmasdan turib bozorga muvaffaqiyatli kirib borish va unda kelgusida faoliyat olib borilishi mumkin emasligi;

- xususiy bozor pozitsiyani doimiy ravishda mustahkamlashga, ya'ni uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlashga intilish;

- tijorat samaradorligini oshirish uchun o'z faoliyatini boshqarish tizimini to'xtovsiz takomillashtirish ehtiyoji.

Strategiya maqsadi quyidagilarni o'z tarkibiga olishi zarur:

- bankning ichki va tashqi muhitidagi o'zgarishlarga moslashish imkoniyatini yaratishni;

- ixtisoslashuv va diversifikatsiyani samarali bog'lanishini ta'minlashi va qabul qilinayotgan joriy qarorlarning strategik mo'ljallarga asoslanishni;

- bank mijozlarining miqdor va sifat jihatdan o'sib borayotgan talablarini qanoatlantirishga ustuvorlik berishni.

Bank strategiyasini ishlab chiqishning asosiy yondashuvlari:

- **an'anaviy yondashuv** - strategiyani bank mulkdorlari tomonidan bevosita ishlab chiqilishi;

- **konkursli yondashuv** - strategiyani muassislar belgilangan asosiy maqsadlar va o'rnatilgan resurs cheklovlari doirasida, bank oliy rahbariyati lavozimlariga nomzodlar tomonidan ishlab chiqilishi;

- **integrativ yondashuv** - strategiyaning muassislari, bank boshqaruvi va bank faoliyatining asosiy funksional yo'nalishlarining rahbarlari strategiyaning ma'lum qismlarini ishlab chiqishi va bank Kengashi tomonidan barcha qismlar yaxlit strategiya sinergik ko'rinishiga keltirilishi.

Strategik menejmentning asoschisi I.Ansoff strategiyaning mohiyatini tashkilot o'z faoliyatida rahbarlik qiluvchi qarorlarni qabul qilish uchun shakllantirilgan qoidalar jamlanmasi sifatida ta'rif bergan. I.Ansoffga ko'ra tashkilot strategiyaning mohiyati va qoidalari joriy va strategik faoliyatini baholashni ta'minlovchi va tashqi muhit bilan aloqasini bog'lovchi va ichki tuzilmasidagi aloqalar va ularda operatsiyalarni amalga oshirish proseduralariga tegishli va joriy faoliyatni amalga oshirish asosiy qismlardan iborat.

Z.M.Anisimova o'zining "Bank strategik menejmentini rivojlantirish" nomli ilmiy tadqiqot ishida bank strategiyasini "bank faoliyatining uzoq muddatli faoliyati rejasi bo'lib, u qabul qilingan vazifalar va maqsadlarga erishishni ta'minlaydi hamda moliyaviy barqarorlikni ta'minlash sharti bilan har bir tarkibiy bo'linma faoliyatini muvofiqlashtirishni nazarda tutadi" tarzida ifodalagan.

O.Sviridovanning "Moliyaviy globallashtirishning inqirozi sharoitida rossiya tijorat banklarini rivojlantirish strategiyasi" kitobida bank strategiyasiga ta'rif va ishlab chiqish talablari "bankning raqobat afzalliklarini ta'minlash (birinchi navbatda bankning resurs bazasini mustahkamlash yo'li bilan) yo'lidagi hatti-harakatlar jamlanmasi" sifatida ta'rif berib, strategiya o'z tarkibiga strategik pozitsiyani egallash, raqobat afzalliklari manbalarini aniqlash, bank biznesi konsepsiyasini aniqlash, mijozlar bilan munosabatlarni shakllantirish tizimlari.

I. Larionovanning "O'tish davrida bank tizimining barqarorligi" kitobida – bank strategiyasi va strategik rejalashtirishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi bank faoliyatini barqaror rivojlantirish zamirida turishi ta'kidlangan.

Yuqorilarni inobatga olgan xolda, jamiyatning o'sib borayotgan talablariga mos darajada munosabat bildirish, joylarda to'planib qolgan muammolar hamda iqtisodiyotni jadal rivojlantirish masalalarini hal qilish uchun strategik menejment tizimini takomillashtirish kerak bo'ladi.

Shuning uchun bank strategik menejmentining mazmuni:

- biznesining yo'nalishi va asosiy maqsadlarni belgilab olish;
- tashqi muhit va ichki vaziyatni tahlil qilish;
- o'рта bo'g'inglarda strategiyani tanlash, ishlab chiqish va diversifikasiyalangan portfelni tahlil qilish;
- tashkiliy tuzilmani loyihalash, integrasion darajasini va boshqaruv tizimini tanlash;
- "strategiya – tuzilma – nazorat" majmuasini boshqarish;
- faoliyatning ba'zi sohalaridagi siyosati va uning fe'l-atvor me'yorlarini belgilash;
- kompaniya strategiyasi va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash, strategiya tuzilmasini va boshqaruvini takomillashtirishdan iborat.

Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishda hisobga olinishi zarur bo'lgan xususiyatlar bank faoliyati bevosita mijozlar talabini qondirishga yo'naltirilishi va ular bilan tegishli muloqot o'rnatilishini talab qiladi, bank faoliyatidagi konservatizm - xizmat ko'rsatish texnika vositalarining o'zgarishi bank operatsiyalari mohiyatini o'zgartirmasdan unga munosibatni o'zgartiradi.

Bank strategiyalari mohiyatan:

• boshqaruv tizimlarining maqsadi va vazifalari, shuningdek, faoliyatni tashkil qilish tamoyillari, amalga oshirish mexanizmlari va boshqa xususiyatlari bir-biridan jiddiy farqlanishini;

• operativ va korporativ boshqaruv tizimlari bevosita bank faoliyati doirasi bilan cheklansa, bank strategiyasi mamlakatni rivojlantirish strategiyasi hamda makroiqtisodiy jarayonlarda alohida olingan tijorat banki faoliyatining tutgan o'rnini aniqlash va baholash imkoniyatini yaratadi va makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatligi;

• operativ va korporativ boshqaruv tizimlari kelajak proyeksiyasini bank faoliyatining mavjud muammolarni hal qilish orqali shakllantirishga yo'naltirilgan bo'lsa, bank strategiyasi muammolarni yuzaga keltirgan sabab va shart-sharoitlarini bartaraf etishga qaratilishi;

• operativ va korporativ boshqaruv tizimlari mavjud vaziyatni tahlil qilish asosida ma'lum tadbirlar dasturini ishlab chiqishni strategik maqsad sifatida e'tirof qilsa, bank strategiyasi mamlakat miqiyosida qabul qilingan strategik rivojlanish yo'nalishlariga bank faoliyatining mosligini ta'minlanishi;

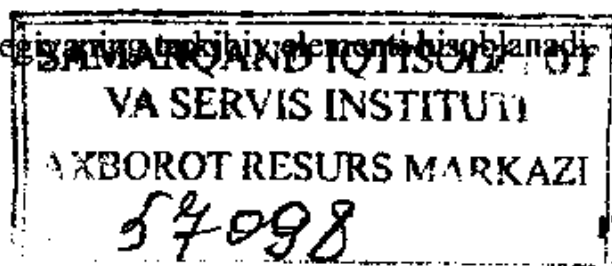
• operativ va korporativ boshqaruv tizimlari kelajak proyeksiyasini ekstrapolyasiya yo'li bilan aniqlashga yo'naltirilgan va bank xodimlari faoliyatini aynan shu xulosalar asosida shakllantirilgan maqsadlarga yo'naltirilishi qayd qilish mumkin.

Mohiyatan bank strategiyasi strategik reja bilan chambarchas bog'liq.

Strategik reja - boshqaruv obyektini rivojlantirish (o'zgartirish), uni yangi holatga chiqarish ko'rsatkichlari majmuasi sifatida tasniflanishi maqsadga muvofiq.

Bosh maqsad - strategiyalar hamda strategik rejaning bajarilishini monitoring qilish mexanizmi va uning elementlari (davriy hisobotlar, ilg'or axborot-kommunikasiya texnologiyalarini joriy etish hisobiga qabul qilinayotgan qarorlarning samarali amalga oshirilishini ta'minlash hamda uning jarayonini tezkor kuzatib borish imkonini yaratish va boshqalar) shakllantirilishi zarur.

Strategik rejalashtirish - strategiyaning tahlil va elementlari hisoblanadi.



Mamlakatimiz banklari strategiyasining o'ziga xos bo'lgan xususiyatlari:

•banklar moliyaviy imkoniyatlarining yetarli emasligi natijasida keng masshtabli strategik maqsadlarning qo'yilmasligi;

•bozordagi ish tajribasining yetarli emasligi oqibatida strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida xatoliklar bo'lishi ehtimolining kattaligi;

•mamlakatimizda oldindan inqirozga qarshi faoliyat usullari va vositalar jamlanmasining yaratilishi, ularni harakatga keltirish muhim ahamiyati va ularni tijorat banklarining strategiyasida aks etishi;

•tijorat banklari boshqaruv tizimining tashqi muhiti sifatida global va milliy iqtisodiyotni ko'p jihatli ekanligi e'tiborda bo'lishi;

•Yalpi ichki mahsulot hajmini o'zgarishi orqali ifodalash mumkin emasligi, bundan tashqari narxlar hamda inflyasiya darajasi va nisbati, aholi daromadlari dinamikasi va disproporsiyalari, moliya-kredit mexanizmi faoliyati, tashqi iqtisodiy aloqalar va umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar va jarayonlar hisobga olinishi;

•iqtisodiy rivojlanish dinamikasiga davlat siyosati va ma'naviyat (fan, ta'lim, madaniyat, etika va ideologiya) omillarining ta'siriga e'tibor qaratilishi;

•tijorat banklari faoliyatini faollashtirish va faoliyatning yakuniy umumlashtirilgan rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida turli nazariy va uslubiy muammolarni yuzaga keltirmasligi;

•bozor iqtisodiyotiga mos umumlashtirilgan indikatorlarni tezkorlik va ortiqcha xarajatlarsiz qayta ko'rib chiqish imkoniyatini beruvchi bank strategiyasi noan'naviy mexanizmlarini shakllantirishi.

Strategiya bilan bosh maqsadning mohiyati aniq belgilanadi, bunda bosh maqsad umumfalsafiy va iqtisodiy nazariya nuqtai nazaridan yoki mamlakatni rivojlantirish strategiyasi doirasida yoxud mavjud vaziyatning strategik tahlili asosida shakllantiriladi.

1.1.2. Bank strategiyasining asosiy maqsadi va asosiy elementlar tuzilmasi

Respublikamiz bank tizimi va alohida olingan tijorat banklari uchun bosh maqsad O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi hamda mamlakatni rivojlantirish strategiyasi asosida belgilanishi zarur va "Mamlakat suverenitetini ta'minlash va iqtisodiyotni jadal rivojlantirish orqali halqning hayotida kutilayotgan ijobiy o'zgarishlarga erishishning moliyaviy bazasini shakllantirish" ko'rinishida ifodalanishi mumkin.

Tijorat banklarda strategiyasini faoliyat yo'nalishlari hamda proseduralarini belgilab beruvchi funksional siyosatlar (kredit siyosati, investisiya siyosati va boshqalar) shakllantiriladi.

Bosh maqsad - umumiy strategiya, funksional strategiya va siyosatlarda nazarda tutilgan quyidagi vazifalarni bajarish, aniq ko'rsatkichlar tizimiga keltirish va strategik reja ko'rinishida tasdiqlash.

Strategik rejada ifodalangan ko'rsatkichlar mamlakatni rivojlantirish strategiyasi yuzasidan qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, hududiy boshqaruv organlari tomonidan belgilangan ko'rsatkichlarga mos kelishi zarur. Bank faoliyat xususiyatlari, xizmat ko'rsatilayotgan iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish dasturlariga mos holda strategik samaradorlik ko'rsatkichlari tizimini ishlab chiqish kerak.

Strategik samaradorlik ko'rsatkichlari faqat mutlaq ko'rsatkichlardan iborat bo'lmasdan, ularning tarkibida sifat ko'rsatkichlari ham bo'lishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Bunday jihatlar jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- funksional strategiyalar va ular mos bo'lgan siyosatlarning aniq tarkibi keltirilgan;

- strategiya va strategik reja o'rtasidagi uslubiy farqlarning iqtisodiy mohiyati ochib berilgan;

- strategiyani amalga oshirish samaradorligini baholash bo'yicha ko'rsatkichlar tizimi takomillashtirilgan;

- strategiyani amalga oshirish ustidan nazorat qilish tizimini rivojlantirish yo'nalishlariga aniqlik kiritilgan.

Bank foliyatiga joriy qilinishi va yaqin kelajakda quyidagi strategik ustuvorliklarni berishi mumkin:

- bank strategiyasini ishlab chiqish jarayoni rasman qabul qilingan va tegishli tartibda tasdiqlangan hujjat shakliga keltiriladi. Shu asosda yaqin istiqbolda umumbank, shuningdek, hududiy boshqarmalar hamda filiallar darajasida strategiyani ishlab chiqish jarayoni sifatining ma'lum darajada oshirilishi kutilmoqda;

- bank strategiyasini ishlab chiqish mexanizmining aniq tarkibiy tuzilmaga va mantiqiy ketma-ketlikka ega bo'lgan tizim sifatida ifodalanishi, mazkur jarayonni avtomatlashtirish imkoniyatini kengaytiradi;

- yaqin istiqbolda strategiyani ishlab chiqish, amalga oshirish va nazorat qilish jarayonlarini boshqarish hamda tezkor monitoringdan o'tkazish imkoniyatini kengaytirgan holda mazkur yo'nalishlardagi operatsion xarajatlarning sezilarli tarzda kamayishiga erishiladi;

- bank strategiyasini ishlab chiqish mexanizmining aniq tarkibiy tuzilmaga va mantiqiy ketma-ketlikka ega bo'lgan tizim sifatida ifodalanishi, mazkur jarayonni avtomatlashtirish imkoniyatini kengaytiradi;

- bank strategiyasini ishlab chiqish tizimi bank faoliyatining alohida yo'nalishlari bo'yicha funksionl strategiyalar va siyosatlar o'rtasidagi uzviy bog'liqlik darajasini oshirishga xizmat qiladi, umumbank va alohida tarkibiy

bo'linmalar faoliyatini bank strategiyasi doirasida baholash imkoniyatini kengaytiradi;

- bank strategiyasini shakllantirish uslubiyotini takomillashtirish zarurati bir qator obyektiv makroiqtisodiy omillar va tijorat banklari faoliyatida yuz berayotgan strategik o'zgarishlar bilan asoslanadi;

- bank strategiyasining elementlarini belgilab olinishi va tizimli guruhlanishi tijorat banklari tomonidan belgilangan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarilishini ta'minlaydi va amaliy bank faoliyatida to'siqsiz qo'llash imkoniyatini beradi.

Tijorat banklari strategiyasi asosiy elementlarining tuzilmasi quyidagilardan iborat:

- tashqi va ichki tahlil tizimini yaratish va aniqlangan muammolarni bartaraf etish yo'nalishlarini ishlab chiqish va mexanizmini shakllantirish;

- bosh maqsadni aniqlash va umumiy strategiyani shakllantirish;

- funksional strategiyalar va siyosatlar, strategik rejani ishlab chiqish;

- strategik samaradorlik ko'rsatkichlarni ishlab chiqish, strategik nazorat tizimini shakllantirish va strategiyani takomillashtirish;

- amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va samaradorligini baholash.

Bank strategiyasining elementlari kengaytirilgan tarkibini keltiramiz:

- Tahlil (vaziyatli tahlil);

- Bank missiyasi va strategik maqsadlarini aniqlash. Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlarini shakllantirish;

- Bosh maqsadlarga mos holda rejalashtirish davri uchun strategik maqsadlarni belgilab olish;

- Bank maqsadlariga erishish darajasini baholash uchun faoliyatning moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlari tizimidan foydalanish;

- Bankni rivojlantirish uchun funksional strategiyalarni (marketing, aktivlar va passivlarni boshqarish, xavfsizlik, tashkiliy tuzilmani optimallashtirish, xodimlarni boshqarish) ishlab chiqish;

- Maqsadli dasturlar. Funksional strategiyalar asosida bank va uning tashkiliy birliklari faoliyat rejasi ishlab chiqiladi;

- Byudjet va faoliyat dasturi. Bank faoliyatida qo'llanilayotgan jarayonlar va kelajakda joriy qilinishi zatur bo'lgan loyihalarni moliyalashtirish byudjetlarni shakllantirish.

Bank strategiyasini ishlab chiqish murakkabligi quyidagi omillardan iborat: bankning paydo bo'lish tarixi, faoliyat olib borishning ichki va tashqi muhiti, bank tomonidan amalga oshirilayotgan operatsiyalari va rivojlanishi, strategik rejalashtirish va boshqaruvning joriy qilinishiga tayyorgarlik darajasi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3270-sonli Qarori hamda 2017-yil 13-sentyabrdagi "Pul-kredit siyosatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3272-sonli Qarorlarida belgilangan vazifalar bank strategiyasining quyidagi yo'nalishlarida o'z ifodasini topadi:

- tijorat banklari o'z strategiyasini ishlab chiqish jarayonida birinchi navbatdagi e'tiborni umumiy iqtisodiy vazifalarning bajarilishiga qaratishlari lozim bo'ladi;

- bank faoliyatining daromadlilik darajasining ta'minlash strategik vazifa sifatida qaraladi, ya'ni bugun biz tegishli xarajatlarni amalga oshirish, kelgusi ikki-uch yilda foyda olish;

- bank strategiyasi maksimal darajada ichki va tashqi imkoniyatlardan foydalanish hamda ularni mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish dasturlarini ijrosiga yo'naltirishga qaratish;

- bank tizimi faoliyatining moliyaviy barqarorligi birinchi navbatda bank sektoriga tegishli bo'lmasdan, umumiy iqtisodiy vazifalarning bajarilishiga xizmat qilishi lozimligi.

Bankning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish borasida quyidagi qarorlar qabul qilinishi maqsadga muvofiq:

- agar bank faoliyati ixtisoslashgan va rahbariyat tomonidan ustavor deb belgilangan va cheklangan miqdordagi operatsiyalarda jamlangan bo'lsa, xususiy yoki funksional strategiyalar majmuasi ishlab chiqiladi;

- bank faoliyati ko'plab yo'nalishdagi operatsiyalar bilan tasniflansa, ishlab chiqilayotgan strategiya kompleks xususiyatga ega bo'lishi va umumiy strategiyani amalga oshirish jarayonida xususiy strategiyalarni moslashtirish mexanizmini aniqlab berilishi zarur.

1.1.3. Bank missiyasi tushunchasi, unga metodologik talablar va tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar

Bank missiyasi mohiyatini quyidagi savollarga javoblar yoritib berishi kerak:

- nima uchun va qanday maqsadda tashkil etilganligi, tashqi va ichki atrof-muhit talablarini ichki imkoniyatlarga mos kelmaganligini;

- davlat yoki uning ma'lum tarkibiy tuzilmasi o'z ixtiyorida mavjud bo'lgan mablag'larni tashkilot faoliyatining strategik yo'nalishlarini moliyalashtirishga yo'naltirishi mumkinligi;

- respublikamizda iqtisodiyotning strategik yo'nalishlari davlatning moliyaviy yordami bilan chambarchas faoliyat yuritilishi va faoliyatning uzoq muddatli rivojlanishi inson omiliga bog'liqligi.

Bank missiyasi ma'nosi - bankning kelajak istiqbolining oliy maqsadlari bo'lib agressiv bo'lgan tashqi muhit sharoitida faoliyatini olib borish va rivojlanishini ta'minlash, moliya bozoridagi ishonchli ma'lumotlar bazasini kengaytirish, risklar va noaniqliklarni kamaytirish, ichki va tashqi muhitining o'zgarishlariga barcha umumlashgan vositalarning ta'rifi.

Bank missiyasi tushunchasi, mazmuni va uni tanlash tamoiyillariga to'xtab o'tamiz. Bank missiyasi quyidagilarni aks ettiradi:

▪ bank biznesining ustuvor yo'nalishi (u tegishli raqobatbardoshlik darajasini ta'minlashi zarur) - «Bank biznesining ustuvor yo'nalishi - kichik biznes subyektlariga xizmat ko'rsatish sohasidagi tor ixtisoslashuv bo'lib, mintaqaning barcha kategoriyadagi tadbirkorlariga ko'rsatilayotgan xizmatlar jozibadorligini ta'minlaydi».

▪ bank nizom faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha strategik maqsadlar va ularni amalga oshirish bo'yicha yondashuvlar ro'yxati, masalan - «Mehnat jamoasida «korporativ muhit» munosabatlarini shakllantirish va ularning saqlanishini ta'minlashdadir.

Qo'yilgan maqsad - inson kapitalini rivojlantirish doktrinasining barcha talablarini amalga oshirish bilan erishiladi.

Bank asosiy muassislarning biznes va ma'naviy qiymatliklari:

▪ **nazariy** - asosiy muassislarning bank ishi va boshqaruvning nazariy asoslari bilan tanishligi darajasini aks ettiradi, korporativ boshqaruv qoidalariga e'tiborli muassislar bank operativ boshqaruviga qo'shilish darajasi;

▪ **iqtsodiy** - foyda olinishi bilan bir qatorda, bank muassislarning boshqa maqsadlarga erishishi zarurligi darajasi; so'nggi yillarda aksariyat banklar muassislari tomonidan «ko'p, darhol va istalgan yo'l bilan» *prinsipining* qo'llanilishi;

▪ **ijtimoiy** - muassislarning bankning yollanma xodimlari va ma'muriyati o'rtasidagi munosabatlariga qarashlari;

▪ **estetik** - umummadaniy ustuvorliklari;

▪ **diniy** - muassisning dinga e'tiqod qilishi.

Bank missiyasiga qo'yilgan metodologik talablar:

▪ bank real imkoniyatlarini hisobga olishiga bosh talab, kuchlarning tarqoqlanishi (missiyaning juda murakkabligi yoki masshtabligi oqibatida), bir paytning o'zida faoliyat ko'lamining yetarli bo'lmasligining (juda kuchsiz missiya natijasida) oldini olishi zarur;

▪ faoliyatni bank muassislari uchun maksimal daromad olinishiga yo'naltirishiga yo'l qo'ymasligi lozim, bu perspektiv bozor pozitsiyasining yomonlashuvi xavfini keltirib chiqaradi;

▪ dasturiy xarakterdagi tegishli hujjatda bank missiyasi rasmiylashtirilishi kerak, og'zaki tartibda e'lon qilingan missiyani amalga oshirish jarayonida bank asosiy muassislari o'rtasida nizolar kelib chiqishi mumkin).

Bank missiyasini tasniflash va oshkor qilishga talablar:

- rasmiy va oshkor xarakterdagi yagona missiyaning mavjudligi (strategik boshqaruv nazariyasining talabi);

- ikki missiyaning mavjudligi, birinchisi - deklarativ, reklama tariqasida bo'lsa, ikkinchisi - agressiv raqobat muhitidagi bozorda ta'sisчилarning haqiqiy, konfidentsial maqsadlarini aks ettiradi.

Bank missiyasini tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar:

- bank tarixi (birinchi navbatda, inqiroz va noan'anaviy vaziyatlarda strategik xatoliklardan saqlanish imkoniyatini beruvchi bozordagi faoliyat tajribasi);

- bank madaniyati (faoliyatni boshqarish sohasida yuzaga keladi).

Bank missiyasi va strategiyani ishlab chiqishda tijorat banki tashkiliy tizim sifatida ko'rib chiqilishi va uning tashqi muhiti (milliy va xorijiy) ichki muhitga nisbatan ustuvorligiga qaratiladi va bank missiyasi asosida aniqlangan strategik maqsadlarning tashqi va ichki yo'nalishlari belgilanadi.

Tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish o'zasidan M. Pomorinaning strategiya tushunchasi buyicha ta'rif: bank strategiyasi - bank faoliyati muhitning o'zgaruvchanligini inobatga oluvchi va mazkur o'zgarishlarga moslashishni ta'minlovchi boshqaruv tizimining maqsadlari, tuzilmasi va vositalari jamlanmasi.

Bank strategiyasini ishlab chiqish murakkabligi quyidagi omillardan iborat: bankning paydo bo'lish tarixi, faoliyat olib borishning ichki va tashqi muhiti, bank tomonidan amalga oshirilayotgan operatsiyalari va rivojlanishi, strategik rejalashtirish va boshqaruvning joriy qilinishiga tayyorgarlik darajasi.

Bank strategiyasi bir qator muammolarni yuzaga keltiradi:

- bank faoliyati faqat mijozlarning talabini emas, davlat hamda jamiyat tomonidan qo'yiladigan, bevosita bank faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan talablarni, atrof-muhitni himoyalash, davlatning maqsadli ijtimoiy-siyosiy dasturlarini amalga oshirishda ishtirok etish va bajarishi lozimligi;

- strategiyada davlat manfaatlari ustuvorligi va ularni hisobga olinmasligi bankning mavjudligi va rivojlanishini shubha ostiga qo'yishi, ustuvor yo'nalish bankning sifat me'yorlariga mos keluvchi barcha mijozlarga kredit berilishi va undan real daromad olinishi;

- funksional strategiyalarda yangi bank mahsulotlar va xizmatlarni joriy qilishini, aktivlar va passivlarni boshqarishning yangi zamonaviy usullardan foydalanishini mo'ljalga olish talab qilinadi.

MAVZU 1.2. BANK STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISHNING HUQUQIY-ME'YORIY ASOSLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

1.2.1. Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish nazariy-uslubiy asoslari, jihatlari va mexanizmlari.

1.2.2. Tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish yo'llari.

1.2.3. Tijorat banklarining korporativ boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari.

1.2.4. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarini belgilash tamoiyillari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank korporativ boshqaruvining bank strategiyasini shakllantirishning huquqiy-me'yoriy asoslari va amalga oshirish jarayonlarini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish asoslari va mexanizmlari, tijorat banklarining korporativ boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari, tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish yo'llari, bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarini belgilash tamoiyillarini o'rganish.

1.2.1. Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish nazariy-uslubiy asoslari, jihatlari va mexanizmlari

Bank strategiyasi nazariy-uslubiy asoslari umumiy tizimini belgilab beruvchi tarkibiy qismlari uchun aniq cheklovlar va me'yorlarni, global va milliy iqtisodiyot doirasidagi talablarini, bank faoliyatiga tegishli bo'lgan barcha qonun, qonun osti hujjatlari, yo'riqnomalar va nizomlarda belgilangan tartibining o'rnatilishini o'z ichiga oladi.

Mamlakat bank tizimida olib borilayotgan islohotlarning muhim jihatlari - bank faoliyatining xalqaro andozalarga mos bo'lgan me'yoriy-huquqiy asoslarini shakllantirish va ularni takomillashtirish zarurati quyidagi xujjatlarda o'z ifodasini topgan:

• "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida", "Banklar va bank faoliyati to'g'risida", "Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to'g'risida", shuningdek, boshqa qonun va qonunosti hujjatlarida;

• tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning o'ziga xos bo'lgan xususiyati - bank sektorini rivojlantirishning strategik yo'nalishlarini belgilab beruvchi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmon va Qarorlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining

Qarorlaridan iborat bo'lgan maxsus me'yoriy-huquqiy bazaning mavjudligida;

- O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankiga tijorat banklari faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish vazifalari yuklatilib, bank faoliyatini tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy hujjatlarni ishlab chiqish va amalga kiritish huquqi berilganligida;

- bank faoliyatini rivojlantirish borasidagi islohotlarning natijasi sifatida mamlakat bank tizimini xalqaro me'yorlar va standartlarga mos holda rivojlantirishning huquqiy-iqtisodiy asoslari yaratilganida.

Prezident Farmonlari va Qarorlari, davlat me'yoriy hujjatlari, bank nazorati bo'yicha xalqaro Bazel qo'mitasi tomonidan belgilangan standartlari respublika bank tizimini isloh qilishining quyidagi strategik yo'nalishlarni belgiladi:

- banklarning kapitallashuvi va investitsion faolligini yanada oshirish, resurs bazasini mustahkamlash, aktivlar sifatini yaxshilash, bank ishida risklarni boshqarish hisobiga banklarning moliyaviy barqarorligi va likvidligini oshirish;

- iqtisodiyotdagi strategik yo'nalishlarini qayta tiklash va modernizatsiya qilish, texnik hamda texnologik jihatdan yangilashga qaratilgan kreditlash hajmini yanada kengaytirish, yangi ish o'rinlarini tashkil etish;

- bank faoliyatini nazorat qilish sohasidagi xalqaro Bazel-3 kelishuvi talablari asosida O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan belgilangan iqtisodiy normativlarning bajarilishini ta'minlash.

Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlantirish strategiyasi doirasida belgilangan quyidagi beshta asosiy vazifalar:

- Tijorat banklarining kapitallashuv va likvidlik darajasini oshirish, bank risklarini baholash va boshqarish tizimini takomillashtirish.

- Ilg'or informatsion-kommunikatsion texnologiyalarni keng qo'llash asosida ko'rsatilayotgan bank xizmatlarining sifati va turlarini kengaytirish.

- Tijorat banklari kredit portfelining sifatini yaxshilash va hajmini yanada oshirishni ta'minlash, ularning iqtisodiyotni kreditlash, investitsion loyihalarni moliyalashtirishdagi ishtirokini kengaytirish.

- Nobank kredit tashkilotlarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, ular tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmini oshirish va sifatini yaxshilash hamda moliyaviy xizmatlar iste'molchilari huquqlarini himoyalash.

- Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari.

Zamonaviy iqtisodiyotdagi yo'nalishlar pul-kredit siyosati va bank faoliyatining barcha yo'nalishlarini qamrab olishi, mazkur masalalar bir ilmiy ish doirasida ko'rib chiqilishi mumkin emasligini hisobga olgan holda, vazifalar mazmunini ifodalashga xizmat qiluvchi quyidagi masalalarga qaratishni maqsadga muvofiq deb hisoblash mumkin:

- tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlantirishning strategik vazifalari;

- qayd qilingan strategik rivojlanish yo'nalishlarining bank strategiyasiga ta'sirini baholash.

Nobank kredit tashkilotlarining moliyaviy barqarorligini mustahkamlash, ular tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmini oshirish va sifatini yaxshilash hamda moliyaviy xizmatlar iste'molchilari huquqlarini himoyalash yo'nalishdagi vazifalar:

- nobank kredit tashkilotlari ustav kapitaliga qo'yilgan talablarni oshirish; jalb qilingan mablag'lar bo'yicha iqtisodiy normativlarni amaliyotga joriy qilish;

- mikromoliyaviy xizmatlar bo'yicha to'lovlar miqdorining asossiz ravishda oshirilishiga yo'l qo'ymaslik orqali moliyaviy xizmatlar iste'molchilari huquqlarini himoyalashga tegishlidir.

1.2.2. Tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish yo'llari

Bank strategiyasini ishlab chiqishning metodologik va uslubiy asoslari. "Mamlakat iqtisodiyotini yanada rivojlantirish strategiyasi yuzasidan 2016-yil hamda 2017-yilning o'tgan davri davomida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining bir qator me'yoriy-huquqiy hujjatlarining qabul qilinishi iqtisodiyot tarmoqlari, jumladan bank tizimida operativ boshqaruvdan strategik menejment tizimiga tezkorlik bilan o'tish zarurati.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 8-sentyabrdagi farmoni bilan tasdiqlangan "O'zbekiston Respublikasida Ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uning amalga oshirilishi uchun "Yo'l xaritasi" va "Mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishning uzoq muddatli ssenariylari asosida ustuvor soha va tarmoqlarni innovatsion rivojlantirishning kelajakdagi modellarini shakllantirish imkonini beradigan strategik rejalashtirish tizimini yaratish" vazifasining qo'yilishi bank strategiyasi bilan bog'liq masalalar bugungi kunda asosiy masala va amaliy faoliyatining ustuvor yo'nalishlaridan biri bo'lishini tasdiqlab beradi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3270-sonli Qarorida "2018-yilning 1-apreligacha banklarni ilg'or amaliyot va xalqaro standartlar asosida faoliyat

yuritadigan moliyaviy barqaror va raqobatdosh muassasasiga sifati transformasiya qilishga yo'naltirilgan uzoq muddatli rivojlantirish strategiyalarini belgilangan tartibda ishlab chiqish va tasdiqlash" zarurligi quyidagi qilingan.

Bank biznesini tashkil qilish va olib borishning ilg'or xorij tajribasini keng targ'ib qilinishiga qaramasdan, mazkur tajriba amaliyot tomonidan talab qilinmasligi sabablari natijalari:

▪ aksariyat holatlarda ilmiy asoslangan bank strategiyasi vositalari o'rnini bosuvchi intuiativ va ilmiy asoslanmagan strategiyalardan foydalanilishi;

▪ bank strategiyasining ilmiy manbalarda taklif qilingan darajaga yetmaganligi moliyaviy xizmatlar bozorining rivojlanish holati;

▪ tijorat banklari rahbarlarida boshqaruv ko'nikmalarining shakllanish xususiyatlari, boshqaruv qarorlarini qabul qilishning vujudga kelgan proseduralari va tamoyillari bilan bog'liq.

1.2.3. Tijorat banklarining korporativ boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari

Tijorat banklarining korporativ boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlarining asosiy vazifalarini keltiramiz.

Tijorat banklarining kapitallashuv va likvidlilik darajasini oshirish, bank risklarini baholash va boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishidagi vazifalar:

a) 2017-yilning 1-oktyabridan ustav kapitalining (fondining) minimal miqdori yangi tashkil etiladigan:

▪ tijorat banklariga — 100,0 mlrd.so'm;

▪ mikrocredit tashkilotlariga — 2,0 mlrd. so'm;

▪ lombardlarga — 500 mln.so'm etib belgilash;

▪ O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi va Markaziy bankining O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy faoliyat milliy banki (320 mln. AQSh dollari) va "Asaka" ATB ning (108 mln. AQSh dollari) xorijiy valyutada shakllantirilgan ustav kapitalarini belgilangan tartibda xorijiy valyutani sotish;

b) 2017-2021 yillar davomida:

▪ qo'shimcha bank aksiyalarini chiqarish orqali jami kapitalni 2 barobarga oshirish;

▪ olingan sof foyda hisobiga bank aksiyalarining nominal qiymatini oshirish yo'li bilan tijorat banklarining kapitallashuv darajasini oshirish;

v) 2017-2021 yillar davomida:

▪ aholi va xo'jalik subyektlarining jalb qilinayotgan depozitlarini 2,1 barobarga oshirish orqali tijorat banklarining resurs bazasini mustahkamlash;

▪ bank aktivlari bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlarga qarshi shakllantirilgan zahiralarni majburiy depozitlarga o'tkazish tartibini bekor qilish;

•tijorat banklari tomonidan korporativ va ipotekali qimmatli qog'ozlarni muomalaga chiqarishni yo'lga qo'yish yo'li bilan tijorat banklarining likvidlilik darajasini ta'minlash;

g) moliyaviy aktivlarni tasniflash va baholashning moliyaviy hisobotning xalqaro standartlariga mos bo'lgan tizimini joriy qilish orqali:

•moliyaviy hisobotlar sifatini oshirish, FSAP dasturidan foydalangan holda bank nazorati bo'yicha xalqaro Bazel qo'mitasi talablari doirasida bank risklarini boshqarish tizimini takomillashtirish;

•tijorat banklari likvidlilik pozitsiyasini stress-testdan o'tkazishning yagona uslubiyotini ishlab chiqish yo'li bilan bank tizimini institutsional rivojlantirish va bank risklarni baholash va boshqarish tizimlarini takomillashtirishni o'z ichiga qamrab oladi.

Tijorat banklari kredit portfelining sifatini yaxshilash va hajmini yanada oshirishni ta'minlash, ularning iqtisodiyotni kreditlash, investitsion loyihalarni moliyalashtirishdagi ishtirokini kengaytirish yo'nalishidagi vazifalar:

•qaytarish muddati kelayotgan 7 220 mlrd. so'mni so'ndirish grafigiga mos tarzda qaytarish;

•tijorat banklarining 750,4 mlrd. so'mli muammoli kreditlarini undirish;

•berilgan kreditlar bo'yicha bank balansiga olingan 232,7 mlrd. so'mlik mulkiy ta'minotni sotish;

•banklarni ilg'or amaliyot va xalqaro standartlar asosida faoliyat yuritadigan moliyaviy barqaror va raqobatdosh tashkilotga aylantirish;

•banklarning muammoli kreditlarini undirish masalalari bilan shug'ullanuvchi bo'linmalarini oliy malakali mutaxassislar bilan ta'minlash orqali bank kredit portfeli sifatini yaxshilash;

•banklar uchun noan'anaviy hisoblanuvchi faoliyat turlarini bosqichma-bosqich tugatish, kassa va inkassatsiya ishlarni takomillashtirish yo'li bilan biznes yuritish uchun qulay sharoitni yaratish;

•kichik biznes loyihalarini moliyalashtirish uchun xalqaro kredit liniyalarini jalb qilish ishlarini faollashtirish;

•xorijiy banklarning yangi vakolotxonalarini va shu'ba banklarini tashkil qilish;

•bank faoliyatini baholash tizimini takomillashtirish sohasida jahon bankining texnik yordamini olish yo'li bilan xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlikni kengaytirishni qamrab oladi.

Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari jumlasiga quyidagilar kiritilgan:

•tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari xodimlarini xorijiy ekspertlarni jalb qilgan holda yetakchi oliy ta'lim muassasalari, o'quv

markazlarida bank-moliya faoliyatining dolzarb yo'nalishlari bo'yicha tayyorlash va qayta tayyorlash;

- CFA, ASSA xalqaro sertifikatlarini olish uchun bank xodimlarining o'qishini tashkil qilish;

- darsliklar, o'quv va uslubiy qo'llanmalarning yangi avlodini yaratish hamda bank sohasida unifikatsiyalangan o'quv dasturlarini ishlab chiqish uchun oliy ta'lim muassasalari o'rtasidagi hamkorlikni shakllantirish;

- professional rivojlanishni qo'llashga yo'naltirilgan moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish, bank infratuzilmasini rivojlantirish;

- tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlarida ISO 9001:2015 standartlariga asoslangan sifat menejment tizimini joriy qilish.

Yuz berayotgan va muhim strategik vazifalarda fundamental o'zgarishlar quyidagilarni ko'rsatadi:

- jahon bank tizimi va tartibga solish organlari faoliyatida kuzatilayotgan institutsional o'zgarishlar tahlili asosida ishlab chiqilganligidan dalolat bergan holda mamlakatimiz bank tizimida bugungi kunda banklar mamlakat, mintaqalar hamda iqtisodiyotning strategik tarmoqlarini rivojlantirish dasturlarini amalga oshirishning bozor instrumentlari bo'lishlari zarurligi;

- tijorat banklari kapitalida xorijiy investorlar ishtirokini kuchaytirish, shuningdek, xorijiy moliya-kredit institutlari kredit liniyalarini jalb qilish bo'yicha ishlarni faollashtirish orqali xorijiy kapitalning milliy rivojlanish dasturlaridagi ishtirokini ta'minlashlari;

- yangi moliya-sanoat guruhlarini tashkil qilish yo'li bilan iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlashda banklarning ishtiroki kuchayib borishi.

Bank strategiyasini shakllantirishning huquqiy-me'yoriy asosi sifatida e'tirof etiladigan tegishli qonun va qonunosti hujjatlari, mamlakat Prezidentining Farmonlari va Qarorlarida:

- belgilangan vazifalarni amalga oshirilishi, iqtisodiyotning qolgan tarmoqlari kabi bank sektori oldiga mamlakat iqtisodiy tizimining tarkibiy va ajralmas qismi sifatida faoliyat yuritish bilan bir qatorda, o'z faoliyatlarini makroiqtisodiy dasturlarga moslashtirish vazifasini qo'yadi;

- makroiqtisodiy parametrlar va bank strategik faoliyatining moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlar o'rtasidagi aloqadorlikni talab qiladi;

- bank faoliyatida qo'llanilayotgan biznes-rejalashtirish tizimidan kompleks va tizimli xususiyatga ega bo'lgan bank strategiyasini ishlab chiqish hamda amalga oshirish tizimiga o'tish zarurligini asoslab beradi, bank faoliyatini rivojlantirish strategiyasini yanada takomillashtirish zaruratini asoslaydi.

Bank strategiyasini shakllantirishda quyidagi jihatlarni hisobga olish kerak:

- tijorat bankining boshqaruv faoliyatida ustuvor yo'nalish sifatida tashqi muhit, unda qo'llaniladigan moliyaviy vositalar, mijozlarga taklif qilinayotgan bank operatsiyalari holatini tasniflovchi moliyaviy va pul oqimlari indikatorlarini doimiy ravishda tahlil qilinishi;

- tahlil natijalari buyicha ishlab chiqilgan rejalar va yo'l xaritalari o'zgaruvchan sharoitga moslashtirishning negizi tariqasida ko'rib chiqilishi;

- strategik rejalar tizimini ishlab chiqish bank faoliyatini rivojlantirish maqsadlariga mos kelishi va bo'ysinishi, o'z navbatida bankning likvidligi va moliyaviy barqarorligining ta'minlanishi;

- strategiyani ishlab chiqish bank rahbariyati tomonidan intuitsiya, tajriba, ekspert baholar, bankning tegishli bo'linmalarida tayyorlangan maxsus analitik hisobotlar asosida amalga oshirilishi;

- zamonaviy sharoitda strategiyani ishlab chiqish gorizonti besh yilga teng bo'lishi mumkin, strategik rejaga har yili tegishli o'zgarishlar kiritilishi;

- funksional strategiyalarni ishlab chiqish iyerarxik tarzda, yuqoridan pastga qarab amalga oshirilishi, muhimi umumiy strategiyaning maqsadlari o'zgartirilmasdan qolishi va strategik rejaning umumlashtirilishi mumkinligi;

- strategiyaning amalga oshirishida qo'shimcha ekspertiza zarur bo'lishi va mijozlarga ko'rsatilayotgan xizmatlarning kompleks xususiyatiga ko'ra bank bo'linmalarining faoliyati o'zaro bog'liqligi;

- strategiyani amalga oshirishda bankning barcha bo'linmalari ishtirok etishi va shakllangan, tasdiqlangan strategiyani bank xodimlari mohiyatan olganda bajarilishini.

Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish mexanizmlarini tartibga soluvchi hujjatlar quyidagilar:

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi PF-4947-sonli Farmoni;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3270-sonli Qarori;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 13-sentyabrdagi "Pul-kredit siyosatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-3272-sonli Qarori;

- O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining "Banklarni ro'yxatga olish va ular faoliyatini lisenziyalash tartibi to'g'risida" gi 2014-sonli 2009-yilning 8-oktyabrdagi Nizomi;

•O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining "Tijorat banklari kapitalining monandligiga qo'yiladigan talablar to'g'risida"gi 949-sonli 2000-yilning 25-iyulidagi Nizomi;

•O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan tijorat banklarining chop qilinadigan yillik moliyaviy hisobotlariga qo'yilgan talablar to'g'risida"gi 1419-sonli 2004-yilning 25-oktyabridagi Nizomi.

1.2.4. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarini belgilash tamoyllari

Bankning korporativ rivojlanish strategiyasi - bank biznesini rejalashtirish va byudjetlashtirish tizimida batafsil bayon qilingan asosiy strategik hujjati.

Korporativ boshqaruv strategiyasi – korporativ boshqaruvning asosiy prinsiplarini hisobga olgan holda hisobdorlik, adolatlilik, oshkoralik va mas'uliyatni hisobga olgan holda, bank resurslarini boshqarish uchun moslashuvchan tizimni yaratishga qaratilgan.

Kredit tashkilotlariga nisbatan Markaziy bank korporativ boshqaruvni aksiyadorlar umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi va ular bilan o'zaro munosabatlar majmuyini (ikkala ichki hujjatlar bilan tartibga solinadigan va rasmiylashtirilgan) yagona ijro etuvchi organ bilan birgalikda amalga oshiradigan kredit tashkiloti va boshqa manfaatdor tomonlarning umumiy boshqaruvi sifatini belgilaydi.

Bank strategik maqsadlarini belgilash va aniqlash prinsiplari: aniqlilik, haqiqiylik, o'lchovlilik, yo'nalishlilik, moslik.

Bank strategiyasini shakllantirishda yondashuvlar: an'anaviy, tanlov asosida, integrativ usullar.

Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar. Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan "Banklarni ro'yxatga olish va ular faoliyatini lisenziyalash tartibi to'g'risida"gi 2014-son 8.10.2009-yildagi 2014-sonli Nizomida ask ettirilgan. Asosan tijorat bankining biznes-rejasini ishlab chiqishga qo'yilgan bazaviy talablar tijorat banklari faoliyati ustidan nazorat o'rnatish, sifatini oshirish, kelayotgan 3 yil uchun " bank faoliyati strategiyasi, yo'nalishlari, ko'lami, moliyaviy istiqbollari va boshqa zaruriy ma'lumotlar ochib berilishi" ko'rsatilgan.

Bank korporativ rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish bo'limlari:

- Bank faoliyati tashqi va ichki muhitni tahlili va bashorat qilishi.
- Bank faoliyati tahlili. Bank vaziyatili (situatsion) tahlili tarkibi.
- Bank missiyasini belgilash va strategiyasi ishlab chiqish bosqichlari.
- Bank hozirgi holati diagnostikasi.

- Ssenariylarni ishlab chiqish va tanlash. Asosiy strategik ssenariyni detallashtirish va rasmiylashtirish.

- Strategiyani amalga oshirish reja-grafigini shakllantirish.

- Bank faoliyatining asosiy yo'nalishlari, bank missiyasi va korporativ bank qimmatliklari.

- Bank strategik maqsadi. Bir qator maqsadli prognoz ko'rsatkichlarga erishish yo'llari.

- Bank moliya bozoridagi o'rni. Moliyaviy ko'rsatkichlar. Mijozlarni jalb qilish modeli.

- Texnologik proseslarni qayta tuzish va takomillashtirish.

- Bank strategiyasi va strategik maqsadlarni yo'nalishi ta'rifi va bank biznes-missiyasi mohiyati, ishlab chiqish qoidalari.

- Strategik boshqarish va bank strategiyasini ishlab chiqish jarayonining asosiy bosqichlari va elementlari.

- Bankning tashkiliy-funksional perspektiv tuzilmasi. Bank tashkiliy boshqarish strategiyasi.

- Bank tadbirkorlik va marketing-kredit strategiyalari. Bank aktiv va passivlarni boshqarish strategiyasi.

Bank vaziyatli (situatsion) tahlili tarkibi:

- Bank tashkil etishi va tarixi, rivojlanish yakunlari va xususiyatlari.

- Tijorat bankining bank tizimidagi o'rni va raqobatbardoshligi. Ustav kapitali, aktiv va majburiyatlar tahlili. Boshqarish tashkiliy tuzilmasi.

- Bankning mahsulotiy imiji va tanilgan brendi. Mijozlar bazasi va tuzilmasi. Kredit va investitsion portfellar sifati va usuli.

- Korporativ va chakana biznesni rivojlantirish maqsadida mijozlarga hizmat ko'rsatish sifati.

- Bank personalini unumdorlik darajasini oshirishda nuqsonlarni aniqlash.

- Yangi bank informatsion texnologiyalarining joriy etilishi va qo'llanilishi. Xalqaro korrespondent hisoblar tarmog'i rivojlanishi.

- Xolding va filial tarmoqlarining rivojlanishi.

Bank missiyasini belgilash va strategiyani ishlab chiqish:

- Bankning besh yillik strategik vazifalari va asosiy strategik parametrlarni belgilash.

- Bank faoliyatining tashqi va ichki muhitining tahlili va bashorat qilinishi, bank imiji va o'rni, korporativ biznes, chakana biznes, moliyaviy bozorlarda tutgan roli, operatsion xizmatni tashkil etish, informatsion texnologiyalar.

- Bankning rivojlanish korporativ strategiyasini ishlab chiqish. Bank tadbirkorlik va marketing-kredit, aktiv va passivlarni boshqarish strategiyasi.

- Bankning tashkiliy-funksional perspektiv tuzilmasi. Bank tashkiliy boshqarish strategiyasi. Bank tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish.

Risklarni boshqarish. Marketing faoliyati. Bank personal va mehnat motivatsiyasi.

- Bank xolding va filial tarmoqlarini rivojlantirish.
- Ssenariylarni ishlab chiqish va ichidan asosiyini tanlash. Asosiy strategik ssenariyni detallashtirish va rasmiylashtirish.
- Strategiyani amalga oshirish reja-grafigini shakllantirish.
- Bank strategiyasining maqsadli erishishi kutilayotgan natijalar.
- Strategiyani amalga oshirish nazorati.

Bank faoliyati tashqi muhitini tasniflovchi asosiy xususiyatlar:

- noaniqlik va dinamik o'zgaruvchanlik, ishonchli ma'lumotlarning yetarli emasligi, turli xildagi risklarning mavjudligi;
- tashqi muhit o'z maqsadlarini amalga oshirish uchun tizimning tarkibiy elementlari faoliyatini qo'llab-qo'vvatlash yoki cheklash yuzasidan qarorlarni qabul qilinishi;
- amalga oshirish imkoniyatidan foydalanishi doimiy ravishda diqqat e'tiborda bo'lishi zarurligi;
- aniqlangan maqsadlar bankning resurslari, imkoniyatlari, potentsiali bilan taqqoslanishi maqsadga muvofiqligi;
- tashqi muhit o'zi uchun muvofiq bo'lgan tizimni yaratish uchun e'tirof qilingan imkoniyatlar va potentsialini kengaytirishi yoki qisqartirishi mumkinligi;
- tashkilot sifatida tasniflangan bankning xatti-harakatlari yuz bergan vaziyatga reaksiya bildirishiga va oldindan salbiy oqibatlarni bartaraf qilish, muhit talablariga moslashish uchun tayyorgarlik ko'rish va profilaktik tadbirlarni amalga oshirishi;
- bank o'zining iqtisodiy rivojlanishini ta'minlash bilan sifat jihatdan yangi darajaga ko'tarilishi lozimligi;
- muammolarni qat'iy belgilangan yoki tavsifiy xususiyatidagi qoidalar asosida hal qilinishi mumkin emasligi va ular noan'anaviylikiga nisbatan alohida yondashuv talab qilinishi.

Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi:

- an'anaviy bank xizmatlarining saqlab qolinishi bilan bir qatorda yangi xizmat turlarining kengayishi - yangi mutaxassislarning jalb qilinishi va texnik bazasining doimiy ravishda yangilab borishi;
- ko'rsatilayotgan xizmatlarning kompleksligi - mijozlarga taklif qilinayotgan barcha xizmatlarning yuqori sifatining talab qilinishi;
- banklar o'z zimmasiga mijozlarni, moliyaviy vositalar hamda faoliyat olib boruvchi barcha moliya bozorlarida vujudga keladigan risklarning o'z vaqtida baholanishi;

- bankning obro'-e'tibori va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini amalga oshirishda jamiyat va davlatga nisbatan bank missiyasining katta ahamiyat kasb etilishi;

- global moliya bozorlarining yuqori darajadagi beqarorligi sharoitida mijozlar xatti-harakatlarida tahlikali bo'lishini, global moliya bozorlarida ko'plab spekulyativ strategiyalarning mavjudligi;

- xorijiy mamlakatlarda muqobil nobank to'lov tizimlarining keskin rivojlanishi hamda muqobil to'lov vositalari hisoblangan elektron pullar bilan hisoblashuvlar hajmining oshib borilishi.

Tijorat banklarining biznes-rejasi Markaziy bank uchun quyidagilarni baholash imkonini berishi zarur:

- kredit tashkilotining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, faoliyatni olib borishga qo'yilgan prudensial majburiy zaxira talablarni bajara olish, kreditorlar va omonatchilar manfaatlarini qanoatlantirish yuzasidan qonunchilik talablariga rioya qilish;

- kredit tashkilotining uzoq muddatli istiqbolda daromadli tijorat tashkiloti sifatida faoliyat olib borish;

- kredit tashkiloti boshqaruv tizimining zimmasiga olinayotgan risklarga muqobil javobi.

Bank biznes-rejasi - strategik hujjatning ishlab chiqish yo'nalishida javobgarlik darajasini oshirishi va biznes-reja 3 yilga tuzilishi uchun umumiy moliyaviy beqarorlik, global moliya bozorlarining rivojlanish yo'nalishi, parametrlarining bashoratlanmasligi va mutaxassislar e'tiborini ishlab chiqilayotgan hujjatning sifatini ta'minlanishi bankning aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanishini talab qiladi.

Biznes-reja tuzilmasi kamchiligi:

- ko'proq operativ xususiyatiga ega bo'lgan hujjat sifatida tasniflaydi, biznes-rejada tijorat faoliyati tamoyillari bo'lgan mijozlar, rahbar va xodimlar, bank texnologiyalariga nisbatan siyosatlar marketing tadqiqotlari natijalarining aks ettirilishi, kredit tashkiloti faoliyatining mintaqaviy diversifikatsiyasi, aktiv va passiv operatsiyalarning asosiy parametrlari, erishilgan ko'rsatkichlar va parametrlarga ekstrapolyasiya usuliga asoslanadi;

- biznes-rejalashtirishning mazmuni, mohiyati va tarkibiy tuzilmasi strategik maqsadlarni to'liq amalga oshirish rejasini yoki "yo'l xaritasi" ni ishlab chiqish imkoniyatini bermaydi;

- kutilayotgan moliyaviy natijalarning ko'rsatilishi bilan izohlanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha "Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmonida belgilangan bank tizimini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari biznes-rejada o'z ifodasini topishi amaliy jihatdan zarurati Farmoning 8-ilovasi "Makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o'sish

sur'atlarini saqlab qolish" nomli 3.1-bandida makroiqtisodiy ko'rsatkichlar bo'limida strategik vazifalarni amalga oshirish tijorat banklari tomonidan biznes-rejaga nisbatan keng qamrovli bo'lgan strategik rejaning ishlab chiqilishini taqozo qiladi:

- valyuta bozori holati ustidan tizimli monitoringni amalga oshirish, milliy valyuta va ichki bozordagi narxlarning barqarorligini oshirish;

- makroiqtisodiy muvozanatni saqlash va yuqori iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlashga yo'naltirilgan qonunchilikni takomillashtirish;

- milliy valyutaning va ichki bozordagi narxlarning barqarorligini ta'minlash;

- valyutani tartibga solishning bozor mexanizmlarini bosqichma-bosqich joriy etish;

- bank faoliyatini tartibga soluvchi zamonaviy tamoyil va mexanizmlarni joriy qilish, ularning samarali faoliyat ko'rsatishiga yo'l qo'ymayotgan to'siqlarni bartaraf etish;

- naqdsiz hisob-kitoblar hajmi va qamrovini oshirish, iqtisodiyot sohalarida to'lovlarning zamonaviy elektron shakllarini joriy etish va tadbirkorlik subyektlarini rag'batlantirish, bankdan tashqari aylanishni qisqartirish.

Bank faoliyatini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning huquqiy-me'yoriy asoslarini takomillashtirish yo'nalishida quyidagi asosiy masalalarga urg'u berilishi maqsadga muvofiqligining zarurligi:

- bank faoliyatida qo'llanilayotgan biznes-rejalashtirish tizimidan kompleks va tizimli xususiyatga ega bo'lgan strategik rejalashtirish tizimiga o'tkazishi;

- mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirish strategiyasining umumlashgan ko'rsatkichlari qonunchilik organlari tomonidan tasdiqlanishi, ularni bajarilishini nazorat qilish uchun tegishli hisobot tizimi shakllantirilishi;

- makroiqtisodiy parametrlar va bank strategik faoliyatining moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlar o'rtasidagi aloqadorlik mexanizmini ishlab chiqilishi.

Bankning strategik hujjatlari – bankning ichki potensialini rivojlantirishga, bankning korporativ strategiyasida belgilangan strategik maqsad va vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlovchi omillarni kuchaytirishga qaratilgan. Strategiyalar belgilangan tizimlarni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari va prinsiplarini, ularni amalga oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni va strategik hujjat uchun zarur bo'lgan boshqa shart-sharoitlarni va omillarni belgilaydilar.

MAVZU 1.3. BANK STRATEGIYASI TURLARI VA ULARNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

- 1.3.1. Bank strategiyasi asosiy turlari bo'yicha tasnifi.
- 1.3.2. Bank strategiyalari rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra turlari.
- 1.3.3. Bank strategiyalarining usullari, xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra tasnifi.
- 1.3.4. Bank faoliyati strategiyalari funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank korporativ boshqaruvining faoliyati va rivojlanish strategiyalarining asosiy turlari bilan tanishish va ularni amalda qo'llash usullarini va o'zaro bog'liqligini amalga oshirish jarayonlarini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: bank strategiyasini shakllantirish mexanizmlarini bank strategiyasi asosiy turlarini qo'llash, shu masalada bank strategiyalari turlarini o'rganish, rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra bank strategiyalari, bank strategiyalari usullari, xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra bank strategiyalari tasnifi, bank faoliyati funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlarini o'rganish.

1.3.1. Bank strategiyasi asosiy turlari bo'yicha tasnifi

Strategiyani funksional yo'nalishlar bo'yicha - portfelli, rivojlanish, raqobatchilik, moliya, marketing, kreditlash, personalni boshqarish, xavfsizlikni ta'minlash, risklarni boshqarish.

Bank strategiyasi usullariga ko'ra - dinamik o'sish, rasional foyda, tugatish va investitsiyalarni qisqartirish, keskin o'zgaruvchan kursi.

Rivojlantirish strategiyalari asosiy turlari - yetakchilik, past xarajatlarda farqlash, diqqat markazida bo'lish, o'sish, o'rta o'sish, qisqartirish va birlashtirish.

Portfelli va raqobat strategiyalarining siyosatlarini - tadbirkorlik va marketing, bank mahsulotlarini sotish texnologiyasi, narxlash siyosati va narx, savdo va tarqatish siyosati, tovar va hajmiy siyosat, kommunikatsion siyosat va uning instrumentlari.

Rivojlantirish strategiyalari asosiy turlari quyidagilar: yetakchilik, past xarajatlarda yetakchilik, farqlash - differentsiatsiya, diqqat markazida bo'lish;

Amerika tadqiqotchisi M. Porter fikriga ko'ra strategiyalarning uchta asosiy variantlari mavjud - past xarajatlarda yetakchilik, differensiatsiya, diqqat markazida bo'lish.

Past harajatlarda yetakchilik strategiyasi:

- bank mahsulotlari va xizmatlarini sotishni maksimal darajada oshirish, qimmat dastur va loyihalardan voz kechish, past tariflar va foiz stavkalari asosida yangi bozorlarni yegallash natijasida kelib chiqadigan qo'shimcha xarajatlarni tejashga qaratilgan;

- baho raqobati bank bozorida muhim ahamiyatga ega bo'lib, mahsulot va xizmatlarni bir bankdan ikkinchisiga o'tish qiyin bo'lgan korporativ mijozlar uchun standart hisoblanadi.

Past harajatlarda yetakchilik strategiyasini amalda qo'llash - amaldagi foydani, o'sish va xarajatlarni qisqartirish, bunday strategiyaning jozibadorligi va raqobatchilar o'rtasidagi zamonaviy sharoitda bog'lovchi aloqaning yo'qligiga olib keladigan inflyatsiya bilan murakkablashadi.

Farqlash (differensiatsiya) strategiyasining mohiyati:

- bankning sa'y-harakatlarini bir nechta ustunlik yo'nalishlarga jamlash jihatdan xizmatlarning o'ziga xosligi tufayli boshqalardan ko'ra ustunlikka yerishishga intiladi;

- turli xil mahsulot va xizmatlarning sifatini, xizmat ko'rsatish shartlarini va qimmatga tushadigan xarajatlarni o'z ichiga oladi va daromad ularni qoplaydigan bo'lsa, muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin, shuning uchun u kam xarajatli yetakchilik strategiyasi bilan birgalikda amalga oshirilishi mumkin.

Bankning bu uchun zarur imkoniyatlarga ega yekanligi (agar moddiy va moddiy bo'lmagan) bo'lsa, ajratish strategiyasi to'g'ri bo'ladi, mijozlarning talablari sezilarli darajada o'zgarib turadi va mijozlarning o'zlari bankka bog'langan va o'zgarishlardan yaxshi xabardor bo'lsa, standart xizmatlar majmuyi bilan qoniqtirilmaydi.

Farqlash (differensiatsiya) strategiyasi mijoz taklif qilingan yangiliklarni qadrlamasligi mumkin, o'ziga xosligi hayolli bo'ladi, bu esa raqiblarga bir xil strategiyadan foydalanish imkonini beradi.

Diqqat markazida bo'lish strategiyasi (fokuslash) bank bozorining bir qismini tanlashga va uni amalga oshirish orqali mutlaqo raqobatbardosh ustunlikka yerishishga asoslangan, afzalliklar - katta xarajatlar, faoliyat yoki mahsulotning farqlanmaganligi, shuningdek, raqobatchilarning ushbu segmentga kiritilishi tufayli yo'qotilishi mumkin.

1.3.2. Bank strategiyalari rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra turlari

Rivojlanish potentsial sifatli banking strategiyasining ta'siri va uning afzalliklari to'rt turi mavjud - o'sish, o'rtacha o'sish, qisqarish va birlashtirish umumiy strategiyasi.

O'sish strategiyasi:

imkon qadar qisqa vaqt ichida yetakchi mavqega yega bo'lishga intiladigan banklarga yoki ishlab chiqarishning "chekkasida" bo'lgan va faoliyat doirasi doimiy va yuqori o'sish sur'atlari bilan tavsiflangan banklarga xosdir;

yangi bozorlarga faol kirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish tizimini diversifikatsiyalash va doimiy innovatsiyalarni joriy etish hisobiga bankning raqobatdosh afzalliklarini oshirishni nazarda tutadi.

Rivojlanish templariga ko'ra bankning tanlangan rivojlanish darajasiga (uning daromadlari, aktivlari, o'sish sur'ati) o'sish strategiyalari quyidagilarga bo'linadi:

* **giper o'sish strategiyasi** - qisqa muddatli (bir necha yil) rivojlanishning yuqori o'sish sur'atlariga erishayotgan va banklar reytingida yuqori o'rinlarni egallaydigan banklarga xos bo'lgan giper-grafika strategiyasi;

* **dinamik o'sish strategiyasi** - rivojlanish stavkalari bo'yicha bank liderlar guruhida bo'lsa-da, ustun mavqega yega bo'lmaydi, lekin majburiy shartlarining biri - bozorning o'rtacha o'sish sur'atlarini va bank rivojlanish sur'atlarini jadallashtirish;

* **keskin o'sish strategiyasi (sakrash)** - bank qisqa muddatlarda rivojlanish tezligini oshirishga qaror qilganda spazmatik o'sish (o'tish)ga erishishidir;

* **mo'tadil o'sish strategiyasi** - bu bankni o'rtacha bozor o'sish sur'atlariga moslashtirishni nazarda tutadi;

* **sekin o'sish strategiyasi** - sekin o'sishi yoki bankning iqtisodiy salohiyatini oshirish, uning rivojlanish dinamikasida bozor imkoniyatlaridan va bozor o'sishining o'rtacha stavkasidan pastroq bo'lishdir.

O'sishning pasayishi strategiyasi – foyda, sotish, aktivlarning mutlaq tavsiflarida iqtisodiy ko'rsatkichlarining oshishi bilan bir vaqtda, bu ko'rsatkichlarning o'sish sur'atlari oldingi davrlarga nisbatan past bo'lgan o'sishni sekinlashtirishi.

Oddiy (o'rtacha) o'sish (ichki va tashqi) strategiyasi – an'anaviy bank yo'nalishlari bo'yicha faoliyat yuritadigan kuchli bozor pozitsiyalari va ko'pgina ko'rsatkichlar o'sishiga ega bo'lgan banklarga xos bo'lib, yiliga atigi bir necha foizga nisbatan sekinlashadi, lekin kutilmagan holatlarda qiyin vaziyatlar, jiddiy inersiya inqirozni yengib o'tish va qiyinchiliklarni yengib o'tish qiyin kechadi.

Faoliyat ko'lamini qisqartirish yoki investitsiyalarning qisqa bo'lishi strategiyasi - bank faoliyatini qayta tashkil etish davrida, qayta yo'naltirish kerak bo'lganda, barcha eski qoldiqlardan ajralish, bankni qayta qurish, samarasiz tarmoqlarni bartaraf etish, ortiqcha bo'linmalarni yo'qotish va bank

bozorining ajralmas qismlaridan chiqib ketish qo'yilgan maqsadlar yu'zaga keladi.

Birlashtirilgan yoki tanlangan strategiya - strategiyalarning bir yoki bir nechta nisbati elementlarini o'z ichiga olgan.

Faoliyat ko'lamini qisqartirish, birlashtirish yoki tanlash strategiyasi – bankning ayrim bo'linmalari (yoki hududlari) tez rivojlanadi, boshqalari - o'rtacha, uchinchi - stabillashadi va to'rtinchi - ularning faoliyati ko'lamini qisqartiradi. Natijada, ushbu yondashuvlarning aniq kombinatsiyasiga qarab, umumiy o'sish, umumiy barqarorlik yoki bank faoliyatining salohiyati va miqyosida umumiy qisqartirish bo'ladi.

Rivojlanish strategiyasi turlariga o'tamiz. Rivojlanish strategiyasi agressiv raqobat kurashi asosida bozorning tegishli segmentida bankning tezkor rivojlanishini nazarda tutadi.

Afzalliklari - bankning bozor pozitsiyasi va moliyaviy natijalarning tezkor yaxshilash imkoniyatining majudligi; barcha yo'nalishlari bo'yicha boshqaruv madaniyatini oshirib borish.

Kamchiliklari - bank xavfli bo'lgan va qimmatga tushadigan boshqaruv va xavfsizlikni ta'minlash strategiyalarini amalga oshirish zarurati; katta miqdordagi dastlabki moliyaviy xarajatlarning amalga oshirilishi zarurati.

Qisqartirish strategiyasi - passiv raqobat siyosati amalga oshirilishi jarayonida bozorning bank tomonidan xizmat ko'rsatayotgan segmentini kamaytirilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari - strategiyaning eng kam xarajatli va riskli varianti; bozor kon'yukturasining uzoq muddatli yomonlashuvi paytida tezkorlik bilan («chiqish» to'siqlari paydo bo'lgunga qadar) undan voz kechish mumkinligi.

Kamchiliklari - o'z tashabbusi bilan emas, balki raqobatchilar ta'siri ostida xizmat ko'rsatilayotgan bozordan chiqib ketish bankning dastlabki strategiyasining samarasiz ekanligidan dalolat beradi; jozibadorligini yo'qotib borayotgan bozordan chiqib ketishda «chiqish» to'siqlariga duch kelinishi ehtimolini kuchaytiradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar:

▪ raqobatchilar ta'siri ostida bozorning xizmat ko'rsatilayotgan segmentini qisqartirishga majbur bo'layotgan banklar uchun;

▪ ilgari jozibadorligini yo'qotgan bozordan olib chiqilgan aktivlarni yo'qotishlarsiz o'zga segmentlarga joylashtirish imkoniyati bo'lgan banklar uchun;

▪ bozordagi uzoq vaqt davomidagi faoliyati natijasida barqaror mijozlar bazasini yaratgan va amalga oshirilayotgan missiya doirasida uni kengaytirish istagida bo'lmagan banklar uchun.

Chegaralangan rivojlanish strategiyasi - hujumkor raqobat siyosatining amalga oshirilishi asosida tegishli bozorda bankning bosqichma – bosqich va qat'iy hisob – kitob qilingan tarzda rivojlanishini nazarda tutadi

va strategik kompromiss bo'lib, ko'rib chiqilgan strategiyalar kamchiliklarini kamaytiradi va afzalliklaridan to'liq foydalanish imkonini bermaydi.

Birlashtirilgan strategiya - yirik universal bank tomonidan xizmat ko'rsatilayotgan har bir bozor segmentida yuqoridagi strategiyalardan birini qo'llashi imkoniyatini nazarda tutadi. Yirik banklarga aktivlarning asosiy qismini jozibali bozor segmentlarida ishlatish imkoniyatini beradi, kichik banklar esa o'z segmentiga qat'iy bog'lanib qolgan bo'lib muvaffaqiyat qozonadi yoki mag'lubiyatga uchraydi.

1.3.3. Bank strategiyalari xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra bank strategiyalari tasnifi

Strategiyaning xususiyatlariga ko'ra tasnifi: hujumkor, hujumkor-himoya (barqarorlik strategiyasi) va mudofaa (omon qolish) strategiyasi.

Hujumkor strategiyasi ko'pincha bank faoliyatini diversifikatsiya yoki hamkorlik qilish jarayonlari orqali amalga oshiriladi.

Diversifikatsiya qilish - to'g'ridan-to'g'ri yoki portfel investitsiyalari, shuningdek, hamkorlik shaklida to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar mintaqaviy bank tarmog'i bo'linmalarini qurish yoki rekonstruksiya qilish, yuqori texnologiyali tizimlarni sotib olish va hk.

Bank portfeli - aksiyalarni sotib olishda, boshqa moliyaviy tashkilotlarning kapitaliga bank faoliyatini kengaytirish va kengaytirish maqsadida kirish, yangi bozorlarni kiritish, aktivlar umumiy o'sishida.

Hamkorlik (kooperatsiya) strategiyasi – kamdan-kam ishlatiladigan strategiyadir va bank boshqa kredit tashkilotlari bilan birgalikda ikki tomonlama bitimlar asosida bank texnologiyalari sohasida tadqiqotlar, rivojlanish va hokazolarni ishlab chiqadi.

Hujumkor-himoya strategiyasi – bank faoliyatini qayta tashkil qilish yoki qayta qurish sharoitida amalga oshiriladi, bu esa bankning ishlash ko'rsatkichlarining yomonlashuviga olib keladi.

Strategiya uzoq muddatli, noishlab chiqarish yo'nalishlarini chetdan jalb qilish, mavjud bo'lmagan mahsulotlarni sotish va mavjud bo'lgan mahsulotni bir vaqtning o'zida yangilash va kengaytirishni ta'minlaydi.

Mudofaa strategiyasi - boshqaruvni qattiq markazlashtirishni joriy qilish asosida bankning barcha hududlarini qayta qurishni o'z ichiga oladi.

Hujumkor - mudofaa strategiyasi - bank faoliyatini qayta tashkil qilish yoki qayta qurish sharoitida amalga oshiriladi, bu esa bankning ishlash ko'rsatkichlarining yomonlashuviga olib keladi. Bu strategiya uzoq muddatli, noishlab chiqarish yo'nalishlarini chetdan jalb qilish, mavjud bo'lmagan mahsulotlarni sotish va mavjud bo'lgan mahsulotni bir vaqtning o'zida yangilash va kengaytirishni ta'minlaydi.

Qo'llaniladigan vositalarga ko'ra quyidagi strategiyalar mavjud:

* **konsentratsiya** – bank uchun asosiy bo'lgan bank mahsulotlari va xizmatlarini sotishning o'sishi va ushbu strategiyaning mumkin bo'lgan variantlari;

* **gorizontal konsentratsiya** – turli hududlarda banklar (bo'limlar) sotib olish yoki ochish, ular orqali bir xil mahsulot va xizmatlarni taqsimlash asosida;

* **bozorni rivojlantirishga asoslangan konsentratsiya** - bozor ulushining oshishi, bankning bozor darajasining oshishi bank mahsulotini (xizmatini) rivojlantirishga asoslangan konsentratsiya uning sifatini oshirish, mahsulot oilasini ko'paytirish.

Integratsiyalashuv (to'g'ridan-to'g'ri va teskari) strategiyasi – bankning mijozlar bilan bog'liq mahsulotlarni kengaytirish, moliyaviy bo'lmagan tashkilotlarni (brending dasturlarini) birgalikda bank dasturlariga jalb qilish orqali mijozlar ustidan nazoratini kuchaytirishni nazarda tutadi;

Diversifikatsiya qilish strategiyasi – asosiy xizmatlardan farq qiladigan xizmatlar ishlab chiqish va sotishni nazarda tutadi.

Uyg'unlashtirilgan diversifikatsiya qilish strategiyasi – bazaga bevosita yoki bilvosita o'xshash bo'lgan yangi mahsulotlar va xizmatlarni sotish demakdir.

Rivojlantirish (TQM - Menejmentni Umumlashtirilgan Sifati) strategiyasi – ishlab chiqarish samaradorligini baholashning asosiy maqsadi va ustuvorligi sifatida mahsulot va xizmatlarning sifatini oshirishga asoslangan butun bankni o'z ichiga oladi, boshqaruvdan oddiy ijrochilargacha har bir innovatsiya - mahsulot va xizmatlarning sifatiga ta'sir ko'rsatish nuqtayi nazaridan baholanadi, doimiy xodimlarni o'qitiladi, barcha bank va uning bo'linmalarining boshqaruv sifati muntazam ravishda tekshiriladi.

Qayta joylashtirish (konsentratsiya) strategiyasi – iste'molchilarning ongida bankning pozitsiyasini reklama orqali, narx-navoning narxlarini pasaytirish siyosatida o'zgartirishga asoslanadi.

Qayta joylash (repoziatsiya) strategiyasi – bank vakolatli marketing orqali mijozlarning oqimi va uning bozor ulushining haqiqiy o'sishiga yerishishi mumkin;

Bog'lanish va hususiyashtirish (kastomizatsiya) strategiyasi – bank mahsulotlarini va xizmatlarini mijozlarning shaxsiy ehtiyojlari va xususiyatlariga bog'lashni nazarda tutadi.

Qayta tiklash (reinjiniring) strategiyasi – bankning mavjud ishini (masalan, loyihani boshqarish tizimini joriy etish) to'liq qayta ishlashni ta'minlaydi. Barcha mahsulotlar va xizmatlar, biznes-jarayonlar, boshqaruv funksiyalari tekshirish va shubhalar bilan bog'liq.

Strategiyaning asosiy maqsadi - yangi, yanada samarali biznes tizimi va boshqaruv tizimini yaratish, zamonaviylashtirish yoki yakka kichik tizimlariga ta'sir ko'rsatadigan yangiliklardan farqli ravishda, reinjening - bank biznes-profilini tubdan o'zgartiradi. Ko'plab banklar strategiyasini amalga oshirishda foyda ko'rmaydilar, chunki ular radikal o'zgarishlarni xavf ostiga qo'ymaydi, qisman qayta tiklash yetarli darajada samarali emas va bankni muvaffaqiyatli qayta qurishdan keyin bozor lideri bo'lish uchun haqiqiy imkoniyat bor.

Restrukturizatsiya strategiyasi - bankning ichki strukturasi past-marjinal va noaniq investitsiyalarni chiqarish, boshqaruvdagi ortiqcha aloqalarni bartaraf etish natijasida o'zgartirish, xodimlar sonining qisqarishi, boshqaruv guruhidagi o'zgarish, yangi bank boshqaruv tuzilmasini yaratish bilan erishiladi.

Investitsiyalarni tugatish (barcha qoldiq daromadlarni yig'ib olish) strategiyasi - bankni rivojlantirishga va investitsiyalashga tayyorgarlik ko'rish, qayta tashkil etish yoki tugatish investitsiyalarining to'xtatiladi va bankning hozirgi egalaridan rivojlanish uchun qo'shimcha investitsiyalarni jalb qilish imkoniyati mavjud bo'lmaganda, bank o'zining bozor pozitsiyasini yo'qotgan hollarda qo'llaniladi.

Birlashtirish strategiyasi - bankning boshqa kredit muassasasi bilan birlashuviga asoslangan bo'lib ko'p hollarda samarasiz bankni moliyaviy ahvoning yomonlashuvidan va lisenziyani bekor qilish tahdidlaridan qochishning yagona yo'li hisoblanadi, bankni egallash yoki egallash shaklini olishi mumkin, bir bank boshqasidan nazorat ulushiga ega bo'lganda va uni mustaqil bo'lishdan farq qiladi va harakatchilardan birlashish ikki tomonning qaror qabul qilishning ixtiyoriyligi bilan ajralib turadi.

Tugatish strategiyasi - ko'proq foyda keltiradigan sharoitda bank faoliyatini qayta tashkil etishga mablag' sarflashdan ko'ra bankning hayot aylanish jarayonining mantiqan so'nggi bosqichi

Ixtisoslashgan strategiyalar - bank faoliyatining muayyan sohalari, xususan, rivojlanishga muhtoj bo'lgan yoki bankning regulyatori va (yoki) aksiyadorlariga bo'lgan qiziqish ortishi uchun ishlab chiqilgan.

Turli strategiyalar transformatsiyasi va bir-biriga bog'liqligi: hujumkor - o'sish va o'rta o'sish strategiyasi; hujumkor-mudofaa - umumiy strategiya; mudofaa - faoliyatni qisqartirish strategiyasi.

1.3.4. Bank faoliyati strategiyalari funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlari

Bankning funksional faoliyati yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra strategiyalar turlari quyidagilar: mahsulot, axborot texnologiyalari, bank texnologiyalarini rivojlantirish, resurslar (mablag'lar), kanallarni va savdo nuqtalarini rivojlantirish, marketing, ilmiy-tadqiqot moliyaviy, investitsiya,

ijtimoiy mas'uliyat, bankning imijini shakllantirish va qo'llash (PR), risklarni boshqarish, ichki nazorat tizimi rivojlanish, mijoz, korporativ boshqaruvni rivojlantirish, operatsion samaradorlikni oshirish, bank xodimlarini boshqarish strategiyasi.

Mahsulot strategiyasi – strategik davr ichida bank tomonidan qaysi mahsulot va xizmatlarni qaysi maqsadda va qaysi maqsadli iste'molchilar (bozorlar) uchun taqdim etilishini belgilaydi.

Bankning axborot texnologiyalari va bank texnologiyalarini rivojlantirish strategiyasi – bank tomonidan texnologiya turlarini tanlash, imkoniyatlarning ehtiyojlarini hisoblash, ularning raqobatbardoshlik darajasi, ularni rivojlantirish va takomillashtirish usullarini belgilaydi.

Resurslar strategiyasi – resurslarning manbalarini, bankning ushbu manbalarga kirish imkoniyatlarini, bank resurslariga bo'lgan talabni va resurslarga kerakli parametrlarni (talablarni, xarajatlarni, tezkorlikni) belgilaydi.

Kanallar va savdo nuqtalarini rivojlantirish strategiyasi quyidagilarni belgilaydi:

- bankning mintaqaviy siyosatining tamoyillari, hududiy kengaytirish yo'nalishlari, ochiq savdo nuqtalarining ixtisoslashuvi (masalan, jismoniy va yuridik shaxslar uchun savdo nuqtalari), ularning texnik tavsiflari, parametrlari va faoliyat siyosati (zaruriy moddiy va nodavlat resurslar);

- tasvir komponentiga qo'yiladigan talablar, muayyan mijozlar guruhlar uchun ma'lum hududlarda mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha ko'rsatmalar va boshqalar), ochilish va (yoki) qayta tashkil etish xususiyatlari;

- ochilgan har bir punkt bo'yicha samaradorlik va daromad darajasini baholashning asosiy parametrlari, savdo nuqtalarining samaradorligini ta'minlash, ularni qoplash va qaytarish normalari bo'yicha mumkin bo'lgan chora-tadbirlar ro'yxati;

- bankning mahsulot va xizmatlarini sotish tamoyillari belgilab qo'yilgan, ular bankning har bir hududining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda belgilanadi.

Tadqiqot va rivojlantirish strategiyasi – yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish uchun asosiy sohalarni tanlash, birgalikdagi rivojlanish uchun strategik bitimlar, yangi mahsulotlar va ularning hayot aylanishiga mo'ljallangan maqsadlarni belgilaydi.

Moliyaviy strategiya – moliyaviy resurslarni jalb qilish hajmini oshirish va jalb qilish usullarini, kapital va qarz mablag'lari o'rtasidagi nisbatni, moliyaviy-iqtisodiy faoliyat samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini, pul oqimlarini boshqarish prinsiplarini va boshqa muhim moliyaviy xususiyatlarini belgilaydi.

Investitsiya strategiyasi – investitsiya resurslari manbalarini, investitsion loyihalarni moliyalashning xususiyatlarini, investitsion sohalarni, bank bo'limlari o'rtasida investitsion resurslarni taqsimlashni, investitsion daromadlarni va investitsion jarayonlarning iqtisodiy natijalarini aniqlaydi.

Marketing strategiyasi – bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va sotish prinsiplarini belgilaydi, narxlash, mijozlar munosabatlari, raqobatchilarga nisbatan xatti-harakatlar, bank mahsulotlari va xizmatlarini reklama qilish va rag'batlantirish, shuningdek, bankning eng muvaffaqiyatli bozor joylashishini va raqobatbardosh ustunlikni oshirish demakdir.

Ijtimoiy mas'uliyat" strategiyasi – bankning xatti-harakati va davlat va jamiyat, mijozlar, xodimlar, raqobatchilar, sheriklar oldidagi majburiyatlarini belgilaydi.

Bankning obro'-e'tiborini (PR) yaratish va yuritish strategiyasi – reklama, konferensiyalar, kongresslar va boshqa tadbirlarni o'tkazish, xayriya tadbirlarida ishtirok etish orqali jamoatchilik ongida bankning ijobiy qiyofasini yaratishga qaratilgan, bank faoliyati bilan bog'liq axborot maydonini yaratish va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Risklarni boshqarish va ichki nazorat tizimining rivojlanish strategiyasi – tartibga soluvchi organdan ko'proq e'tiborni jalb qiladi, bu asosan konsepsiya, metodologiya, qonunchilikda yuz berayotgan o'zgarishlarga bog'liq bankning, ushbu yo'nalishi bilan bog'liq ma'lumotlarni qamrab oladi.

Mijoz strategiyasi – strategik davrda bankning maqsadli mijoz auditoriyasini, ular bilan ishlash tamoyillari va maqsadlarini, mijozlarning maqsadli guruhlari uchun savdo va xizmat ko'rsatish texnologiyasini, belgilangan mijoz guruhlari bilan bog'liq mijozlarni jalb qilish bo'yicha tadbirlarni va boshqalarni aniqlaydi.

Operatsion samaradorlikni oshirish strategiyasi – bankning korporativ strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish omillaridan biri bo'lib bankning biznes-jarayonlari samaradorligini oshirish va ma'muriy va biznes xarajatlarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha dasturiy hujjatdir. Operatsion samaradorlikni oshirishning asosiy vazifalari - bank xodimlarining xarajatlarini kamaytirish va samaradorligini oshirish, bankning rentabelligini oshirish, operatsion risklarni kamaytirish va bank boshqaruvi sohasida qarorlarni qabul qilishni ta'minlash hisoblanadi.

Marketing strategiyasi – bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va sotish prinsiplarini belgilaydi, narxlash, mijozlar munosabatlari, raqobatchilarga nisbatan xatti-harakatlar, bank mahsulotlari va xizmatlarini reklama qilish va rag'batlantirish, shuningdek, bankning eng muvaffaqiyatli bozor joylashishini va raqobatbardosh ustunlikni oshirish demakdir.

Marketing strategiyasi – bankning raqobatchilarga nisbatan tutgan xarakterini quyidagicha aniqlashi mumkin:

- **yetakchilik qilish strategiyasi** - bankning raqobatchilar orasida birinchi o'rinni egallash istagini bildiradi;

- **yetakchilar guruhiga qo'shilish strategiyasi** - bankning dastlabki o'n yoki undan ortiq bankni (strategiyani ishlab chiqish va uning salohiyatini oshirish paytidagi bank pozitsiyasiga qarab) ishtirok etishga intilayotganligini anglatadi, biroq boshqa liderlar, faqat ularga yaqinlashishga intiladi;

- **yetakchi yoki yetakchilarni ta'qib qilish strategiyasi** - liderlar bilan taqqoslaganda, nisbatan kichik miqdordagi aktivlarni saqlab qolish bilan birga, bank rahbariyatning harakatlarini "nusxalash"ni anglatadi.

Bankning funksional faoliyat strategiyalari muvaffaqiyatli bozorda xatti-harakatlarini tanlaydigan strategiyalar bilan birlashtirilishi mumkin.

Barqaror bozor pozitsiyasi yoki bozor muvozanatining strategiyasi - bank mavjud bozor pozitsiyalarini va bozor muvozanatini saqlab qolishga intiladi, uning ma'nosi - yetakchilikka intilish raqobatchilarning (narx o'zgarishi, hujumkor reklamalar va boshqa harakatlar) keskin javob harakatlariga olib kelishi va bozor barqarorligiga putur yetkazishi mumkin.

Manyovrlash strategiyasi – bankning muayyan bozor pozitsiyalarga olib kelishi mumkin bo'lgan butunlay yangi texnologik mahsulotni (xizmatni) sotishga tayyorlanishini anglatadi.

Portfelli strategiyalar - barqaror daromadni ta'minlash uchun hayotning turli bosqichlarida bank mahsulotlarining keng assortimentini amalga oshirishga yo'naltirilgan. M.Porterga ko'ra strategiyani yuqoridagi sohalardan birida bank boshqa olmaydigan juda strategik jihatdan himoyasiz va investitsiyalarning keskin yo'qligi bilan bog'liq bo'lib, mijozlar yo'qotilishiga, ish samaradorligini kamaytirilishiga olib keladigan faoliyat ko'lamini boshqa bir vaqtning o'zida qisqartirishga majbur bo'ladi.

MAVZU 1.4. BANK STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH ASOSLARI VA BOSQICHLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

1.4.1. Bankning strategik maqsadlarini aniqlash tamoyillari va tizimli elementlari.

1.4.2. Bankka ta'sir etuvchi makro va mikromuhitning tahlili va uni baholash tizimi.

1.4.3. Moliyaviy bozorning joriy holati tahlili bosqichlari.

1.4.4. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyllari va jarayonlari.

1.4.5. Bankning loyihani boshqarish va asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi.

1.4.6. Tijorat bankining rivojlantirish strategik rejasining elementlari va bosqichlari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: Bank strategiyasini shakllantirish va strategik tahlil asoslarini ishlab chiqish asoslarini va rivojlantirish strategik rejaning processingini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Bankning strategik maqsadlarini aniqlash tamoyllari va tizimli elementlari, bankka ta'sir etuvchi makro va mikromuhitning tahlili tizimi, bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyllari va jarayonlari, bankning loyihani boshqarish va asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi, tijorat bankining rivojlantirish strategik rejasining bosqichlari mexanizmini o'rganish.

1.4.1. Bankning strategik maqsadlarini aniqlash tamoyllari va tizimli elementlari

Strategik maqsadlar – ilgari tasniflangan missiyani amalga oshirishga yo'naltirilgan, nizom faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha bankning keng ko'lamli masalalari.

Strategik maqsadlarni aniqlashda hisobga olinadigan omillar:

▪ bankning ichki resurslari (birinchi navbatda moliyaviy, informatsion va mehnat) – ustuvor omil sifatida;

▪ muassislar tomonidan qo'yilgan talablar (bank rentabelligining reja darajasi, ixtisoslashish yo'nalishi va h.k.);

▪ ichki va tashqi muhitning chegaralovchi va qo'llab – quvvatlovchi omillari (qonunchilik, raqobatchilar, mijozlar, personal, texnologiyalar va h.k.);

▪ bankning korporativ madaniyati.

Belgilangan maqsadlarga qo'yilgan metodologik talablar:

• **reallik**, ya'ni ularga amaliy jihatdan erishishning mumkinligi (birinchi navbatda bankda mavjud bo'lgan resurslar bilan aniqlanadi) – bosh talab sifatida;

• **aniqlilik**, ya'ni bevosita bajaruvchilar tomonidan bir xilda tushunilishi va talqin qilinishi;

• **o'lahovlilik**, ya'ni ularni miqdoriy tasniflash mumkinligi;

• **vaqt davomidagi yo'naltirilganlik**, ya'ni qo'yilgan maqsadlarni vaqt nuqtai - nazaridan differensiyalanishi – uzoq muddatli, o'rta muddatli va joriy va ularga erishishning aniq muddatlarini belgilash;

• **bir xillilik**, ya'ni bank faoliyatining turli yo'nalishlari bo'yicha maqsadlar qarama – qarshiligining mumkin emasligi.

Bank faoliyati yo'nalishlari bo'yicha maqsadlar quyidagicha guruhlanadi:

• **tijorat xarakteridagi maqsadlar** – aksariyat xorij banklari uchun ustuvor;

• **moliyaviy xarakterdagi maqsadlar** – aksariyat banklarimiz uchun ustuvor;

• **texnologik xarakterdagi maqsadlar;**

• **kadrlar xarakteridagi maqsadlar;**

• **bank xavfsizligi sohasidagi maqsadlar.**

Bank strategik maqsadlari jamlanmasi iyerarxik ketma – ketlikda bir–biridan kelib chiquvchi bo'lib quyidagi tizimli elementlardan iborat:

1 blok - nizam faoliyatini olib borishda ishlatiladigan resurslarning kelib tushishining quyidagi manbalari jamlanmasi:

• **moliyaviy resurslar bilan ta'minlash manbalari** (banklarimiz uchun ustuvor);

• **informatsion resurslar bilan ta'minlash manbalari** (xorij banklari uchun ustuvor);

• **mehnat resurslari bilan ta'minlash manbalari** (bankning mintaqaviy joylashuviga ustuvor bog'liq);

• **texnologik resurslar bilan ta'minlash manbalari;**

• **moddiy – texnik resurslar bilan ta'minlash manbalari.**

Qo'yilgan strategik maqsadlar masshtabi resurs ta'minoti sifatiga bevosita bog'liq. Shuning uchun, bank rahbariyati bozordagi faoliyati davomida resurs bazasini yaxshilash uchun doimiy ravishda barcha imkoniyatlardan foydalanishi zarur.

2 blok - bank missiyasi va undan kelib chiqadigan bozor faoliyati strategiyasi;

3 blok - bank nizam faoliyati yo'nalishlari bo'yicha strategiyalar:

- moliyaviy strategiya;

- marketing strategiyasi;

- xodimlar strategiyasi;
- o'z xavfsizligi ta'minlash strategiyasi;
- risklarni boshqarish strategiyasi.

4 blok - yuqorida ko'rsatilgan strategiyalar doirasidagi siyosatlar:

➤ marketing strategiyasi doirasida:

- assortiment siyosati (xizmatlar assortimentini boshqarish sohasida ustuvor yo'nalishlar);
- bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati (bozorning yangi segmentiga kirib borish yoki chiqish usullari sohasidagi ustuvor yo'nalishlar);
- baho siyosati (narxni shakllantirgan strategik yondashuvlar);
- reklama siyosati (reklama faoliyatini tashkil qilish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar).

➤ moliyaviy strategiyasi doirasida:

- joriy likvidlikni ta'minlash siyosati (mablag'larni jalb qilish va joylashtirish muddatlarini muvofiqlashtirishga strategik yondashuvlar);
- foiz siyosati (jalb qilinadigan va joylashtiriladigan moliyaviy resurslar bo'yicha foiz stavkalari diapazonini boshqarishga strategik yondashuvlar);
- emission siyosat (mablag'larni jalb qilish uchun qimmatli qog'ozlar bozoridagi faoliyatning strategik ustuvor yo'nalishlari);
- depozit siyosati (jismoniy va yuridik shaxslar depozitlari bozorida faoliyatni tashkil qilishning strategik ustuvor yo'nalishlari);
- kredit siyosati (bank ssuda portfelini boshqarishda strategik ustuvor yo'nalishlar);
- fond siyosati (qimmatli qog'ozlar portfelini boshqarishdagi strategik ustuvor yo'nalishlar);
- dividend siyosati (dividendlarni hisoblash va to'lashning umumiy tartibini aniqlashga strategik yondashuvlar).

➤ xodimlarni boshqarish strategiyasi doirasida:

- xodimlar sonini tartibga solish siyosati;
- xodimlarni rivojlantirish siyosati;
- xodimlar motivatsiyasi siyosati;
- ijtimoiy siyosat.

➤ xavfsizlikni ta'minlash strategiyasi doirasida:

- tijorat risklarini boshqarish siyosati;
- moliyaviy risklarni boshqarish siyosati;
- xodimlar riskini boshqarish siyosati;
- texnologik risklarni boshqarish siyosati;
- boshqaruv risklarini boshqarish siyosati.

5 blok - yuqorida ko'rsatilgan siyosatlar doirasidagi aniq strategik maqsadlar.

6 blok - yuqorida tasniflangan maqsadlarni ta'minlab beradigan bank faoliyatining moliyaviy va boshqa natijalari hamda rejalashtirilayotgan bozor pozitsiyasi.

1.4.2. Bankka ta'sir etuvchi makro va mikromuhitning tahlili va uni baholash tizimi

Strategik maqsad va vazifalarni amalga oshirishni tahlil qilish bankda muntazam ravishda amalga oshirilishi va bankning tashqi va ichki muhitini, shu jumladan tashqi muhitda baholanadi:

- bank faoliyatining tashqi muhitini rivojlantirishning hozirgi holati va istiqbollari – milliy va xalqaro iqtisodiyotning asosiy ko'rsatkichlari, xorijiy mamlakatlar iqtisodiyoti, jumladan, moliyaviy bozorlar, bank tizimlari, bank mahsulotlari, xizmatlar bozori va boshqalar;

- O'zbekiston Respublikasi viloyatlarining bozorlari;
- bank sektori, uning hozirgi holati va rivojlanish istiqbollari, banklar - bank raqobatchilari (strategiyalar, mijozlar turlari bo'yicha raqobatbardosh pozitsiyasi, biznes yo'nalishlari), tartibga solish muhiti va tartibga solish rejalari.

Bankning ichki muhiti strategik moliyaviy rejaga kiritilgan ko'rsatkichlar va ularga ta'sir ko'rsatadigan ko'rsatkichlar asosida tahlil qilinadi. Bank faoliyatining tashqi muhitini tahlil qilish milliy iqtisodiyotning hozirgi holati va rivojlanish tendensiyalari, respublika bank sektori va bankning raqobat muhitini tavsiflaydi. Strategik davrda bank faoliyatining tashqi muhitini rivojlantirish strategik moliyaviy modelini yaratish uchun yetarli bo'lgan ko'rsatkichlar ro'yxatini ishlab chiqish bilan ssenariylar bo'yicha amalga oshiriladi.

Bank faoliyatini rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish jarayoni kamida uchta rivojlanish ssenariylarini talab etadi:

- tashqi muhitning rivojlanishi uchun salbiy sharoitlarda ssenariy (pessimistik);

- tashqi muhitni rivojlantirish uchun maqbul sharoitda ssenariy (optimistik);

- o'rtacha ko'rsatkichlarga ega ssenariy (tashqi muhitni rivojlantirish uchun zarur sharoitlarga qarab, o'rtacha mo'tadil shartlar yoki o'rtacha salbiy sharoitlar).

Bankning rivojlanish ssenariylari bankning rivojlanish konsepsiyasida mulk egasi tomonidan o'z faoliyatining tashqi va ichki muhitining tahlili va prognozi, SWOT tahlillari asosida belgilangan parametrlarni amalga oshirish zaruriyatini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Har bir rivojlanish ssenariysi tashqi muhitning rivojlanish ssenariylaridan biriga asoslangan strategik moliyaviy rejani va strategik moliyaviy rejada belgilangan ko'rsatkichlarga erishish uchun bank harakatlarining-qisqacha tavsifini o'z ichiga oladi, shu jumladan:

- resurslarni investitsiyalash (jalb qilish), sohalarini aniqlash va amalga oshirish;
- mavjud va (yoki) yangi bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va yaratish;
- bank va axborot texnologiyalarini rivojlantirish, hududiy kengaytirish (filial tarmog'ini rivojlantirish);
- kapitalni shakllantirish siyosatidagi o'zgarishlar - investorlarni kapitalga jalb qilish;
- bankni tashkil qilish va boshqarish tizimini takomillashtirish.

Ishlab chiqilgan rivojlanish ssenariylari bank uchun minimal xarajatlar bilan rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish, rivojlanish konsepsiyasining parametrlariga va bank egasining tuyulganligiga muvofiqligi uchun tahlil qilinadi. Tahlil natijalariga asoslanib, dastlabki ishlab chiqish ssenariysi (tanlangan), shuningdek, optimistik va pessimistik ssenariy aniqlanadi.

Bankning optimistik va pessimistik rivojlanish ssenariylari tashqi va ichki muhitini rivojlantirish va uning aksiyadorlari talablarini qondirish bo'yicha aniq yo'naltirilgan ko'rsatkichlardan (bazadan) yuzaga kelganda ularni amalga oshirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi kerak.

Strategiyada asosiy strategik rivojlanish ssenariysi, shu jumladan biznes sohalarini rivojlantirish (strategiya bloki - "Biznes-strategiyasi"), shuningdek, bank boshqaruvining tuzilishi va tizimi - "tizimni rivojlantirish strategiyasi"ni tashkil qilish va boshqarish.

Bo'limlarning tuzilishi va mazmuni rivojlanish strategiyasining bo'limining (quyi qismining) tarkibi uchun minimal talablarga javob berishi kerak. Bo'limlarning ma'lumotlari bazaviy ssenariyning strategik moliyaviy rejasining parametrlari bilan bog'lanishi va dastlabki ssenariydan optimistik yoki pessimistik rivojlanish ssenariyiga o'tishda bank faoliyatining rivojlanish yo'nalishlari uchun vektorlarni belgilashi kerak.

Asosiy rivojlanish ssenariysi doirasida bank tomonidan rejalashtirilgan strategiya bo'limlarida ko'zda tutilgan barcha strategik chora-tadbirlar o'z faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga va rivojlanish strategiyasini yozish vaqtidagi haqiqiy holatga mos kelishi va ushbu unsurlarni hisobga olishi kerak.

SWOT usuli bilan tahlil qilish. Bank faoliyatining tashqi va ichki muhitini tahlil qilish natijalari bo'yicha amalga oshiriladi va rivojlanish konsepsiyasida egasi tomonidan aniqlangan bankni rivojlantirishning konseptual parametrlarini hisobga oladi.

SWOT tahlilining natijalari matrisa shaklida va bank uchun ahamiyatga ega bo'lgan har bir parametr uchun analitik asoslash shaklida tuzilgan. Bankning ichki muhitining joriy holatini tahlil qilish quyidagilarni o'z ichiga oladi: bankning moliyaviy holatini tahlil qilish, mavjud tashkilot tizimini va boshqaruv tizimini tahlil qilish.

Bank, o'z missiyasini bajarish imkoniyatlarini, rivojlanish konsepsiyasida shakllantirilgan qarashlar va strategik maqsadlarga erishish imkoniyatlarini hisobga olgan holda oxirgi hisobot davri (o'tgan yil davomida, shuningdek, bir necha yillar davomida tendensiyalarni o'rganish uchun) uchun amalga oshiradi.

Tahlil o'z mablag'lari yetarli miqdorda shakllantirish ustida ishlash, operatsiyalardan resurslarini jalb qilish uchun yo'l-yo'riq, boshqarish tamoyillari va siyosat imkoniyatlari, bankning hududiy bo'linmalari faoliyati va faol operatsiyalarni, mavjud tashkiliy tizim va boshqaruv tizimini tahlil qilish, korporativ boshqaruv tizimining tashkiliy va funksional tuzilishi, risklarni boshqarish tizimi, ichki nazorat tizimi, xodimlarni boshqarish, bankning texnologik samaradorligini ta'riflaydi.

Bankning ichki muhitini axborot tahlili bankka tegishli bo'lishi kerak, shu jumladan yaqin kelajakda kutilayotgan o'zgarishlarni (voqealarni) o'z ichiga oladi.

Bankning ichki muhitini tahlil qilish bankning o'ziga xos xususiyatlarini, uning moliyaviy bo'lmagan maqsadlariga erishish, Markaziy bank talablariga rioya qilish, xalqaro standartlar va tavsiyalar, xorijiy va mahalliy moliya tashkilotlarining eng yaxshi amaliyotlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

1.4.3. Moliyaviy bozorning joriy holati tahliliy bosqichlari

Bozorning joriy holati tahlili amaliy vazifasi – bankning bozordagi rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun zaruriy bo'lgan dastlabki ma'lumotlarni yig'ish.

1 – qadam. Xizmat ko'rsatiladigan bozorni (tanlangan mijozlar guruhi bilan bank mahsuloti kesishmasi yuzaga keladigan joy sifatida) tanlash:

- jozibali mijozlar guruhini aniqlash (birinchi qadam);
- tanlangan mijozlar guruhi talabini (ya'ni ularning bank xizmatlariga bo'lgan ehtiyojini) aniqlash;
- tanlangan mijozlar guruhi ehtiyojini qondiruvchi aniq bank xizmatlarini aniqlash;
- mijozlarning tegishli ehtiyojlarining qanoatlantirilishi imkoniyatlari va ularning bank uchun iqtisodiy manfaatlilikini baholash;
- mijozlar talabini qanoatlantirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniqlash va mablag'lar manbalarini izlab topish.

2 – qadam. O'rganilayotgan bozorlar xarakteristikasini baholash.
«A» guruhi – bozor tasniflanishi, bu orqali bozorning umumiy holati, rivojlanishining asosiy tendensiyalari va potensial mijozlarning bazaviy xarakteristikalari baholanadi:

- bozor hajmi;
- vujudga kelgan rivojlanish sur'atlari;
- bashorat qilinayotgan o'sish sur'atlari;
- mijozlarning umumiy miqdori;
- xizmat ko'rsatilayotgan mijozlarning to'planishi darajasi;
- mijozlar konsentrasiyasidagi tendensiyalar.

«B» guruhi – xizmatlar tasniflanishi, uning yordamida iste'molchilar tomonidan qo'yilgan talablar bilan taqqoslangan tarzda bank mahsulotlari baholanadi:

- alohida olingan xizmatning mijoz uchun muhimligi;
- mijozlar tomonidan qaror qabul qilinishi jarayoni;
- mijozlar tomonidan xizmatlarning sotib olinishi davriyligi;
- xizmatlarning iste'molchilarga yetkazib berilishi jarayoni;
- mijozlarning moliyaviy xarakteristikasi;
- xizmatlarning bozordagi differensiyasi darajasi;
- xizmatlarga qilinayotgan xarajatlar darajasi;
- xizmatlarning nisbiy daromadlilikligi;
- xizmatlar daromadlilikligining tendensiyalari;
- bozorning yangi xizmatlarni qabul qilishi imkoniyatlari va yangi xizmatlarning joriy qilinishiga uning reaksiyasi.

«V» guruhi – raqobatning xarakteristikasi, uning yordamida bankning bozordagi potensial raqobatbardoshligi baholanadi:

- raqobatchilar soni;
- ta'sir sohasining bo'linishidagi tendensiyalar;
- raqobatchilar konsentratsiyasi darajasi;
- bozorga kirishda to'siqlar;
- bozordan chiqishda yuzaga keladigan to'siqlar;
- bank va uning raqobatchilarining taqqoslama tahlili ko'rsatkichlari.

«G» guruhi – muhit xarakteristikasi, u makroiqtisodiy darajadagi ko'rsatkichlarni aks ettiradi.

3 – qadam. Bozor jozibadorligini baholash (yuqorida ko'rsatilgan barcha omillar doirasida bozorning tanlangan har bir segmenti bo'yicha alohida amalga oshiriladi), baholashning quyidagi texnologiyasidan foydalangan holda:

▪ yuqorida ko'rsatilgan omillarning har biri 5 ballik shkalada baholanadi (5 ball segment jozibadorligining oliy darajasi);

▪ bozorning tahlil qilingan har bir segmenti bo'yicha ballar yig'indisi aniqlanadi;

• yuqoridagi ballarni taqqoslash asosida tahlildan o'tkazilgan bank xizmatlari bozori segmentlarining nisbiy jozibadorlik darajasi baholanadi;

• «strategik ahamiyatli bozorlar» tariqasida belgilab olish, joriy kon'yunkturasining o'zgarishidan qat'i nazar bank faoliyat olib borishi shart;

• jozibador bo'lmagan yoki kirish imkoniyati yo'q sifatida bozorlarni o'chirib tashlash;

• o'zga bozorlarda bank faolligi joriy kon'yunkturaga bog'liq bozorlarni belgilash.

Makro va mikromuhit omillarini baholash maqsadi: bankning kelajakdagi holatini bashoratlash, bankga noqulay ta'siri bo'lgan omillarni bartaraf qilish strategiyalarni ishlab chiqish.

Muhitning makroiqtisodiy tahlili (bank obyektiv holda ta'sir o'tkazishi mumkin bo'lmagan va foydalanishi yoki ehtiyotkorlik bilan chetlab o'tishi zarur bo'lgan tashqi omillarni baholash):

1) siyosiy omillar (ustuvor guruh sifatida):

- bank faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va qonun osti hujjatlari;
- soliq qonunchiligi;
- o'zga normativ hujjatlar;
- nobank muassasalar bilan munosabatlar;
- xorijiy banklar bilan munosabatlar.

2) iqtisodiy omillar:

- yalpi ichki mahsulot va milliy daromadning o'sish sur'atlari;
- inflyatsiya sur'atlari;
- valyuta kurslarining o'zgarishi;
- foiz stavkalarining o'zgarishi;
- pul emissiyasi sur'atlarining o'zgarishi;
- mamlakat va alohida olingan mintaqadagi ishsizlik darajasi;
- bankni qiziqitiruvchi tarmoqlarning iqtisodiy o'sish sur'atlari.

3) texnologik omillar:

- iqtisodiyotning turli tarmoqlarida texnologiyalarning takomillashuvi;
- bank ishida texnologiyalarning takomillashishi;
- zamonaviy kommunikatsiyalarning mavjudligi.

Yuqorida ko'rsatilgan omillarning ta'siri quyidagilarda namoyon bo'ladi:

• turli sohalarda texnologiyalarning yangilanib borishi sur'ati kredit resurslariga bo'lgan potensial talab va ularning bank uchun jozibadorlik darajasini o'zgartiradi;

• yangi bank texnologiyalarini joriy qilish uchun moliyaviy imkoniyatlar hamda mutaxassislarning mavjudligi bankning bozor pozitsiyasini aniqlab beradi;

• zamonaviy kommunikatsiyalarning mavjud bo'lmasligi chet mamlakatlardagi banklarning bozor pozitsiyasiga salbiy ta'sir o'tkazadi.

4) demografik omillar:

- to'g' ilish darajasi;
- aholining soni;
- aholining yosh bo'yicha strukturasi;
- ijtimoiy – iqtisodiy struktura;
- geografik joylashuv strukturasi;
- mehnatga qobil aholining malakasining o'rtacha darajasi.

5) madaniy omillar:

- hayot tarzidagi tendensiyalar;
- ta'lim darajasidagi tendensiyalar;
- professional ixtisoslikning tanlanishidagi tendensiyalar;
- ta'lim olish turini tanlash va ta'lim olishdagi tendensiyalar;
- bank xizmatlariga murojlat qilishning maqsadga muvofiqligi yuzasidan jamiyatda mavjud fikrlar;
- bank xizmatlariga murojaat qilish tendensiyalari.

6) iqlimiy – geografik omillar:

- iqlim;
- dengiz va yirik daryolarga chiqish;
- o'zga o'xshash omillar.

Muhitning mikroiqtisodiy tahlili (bank bevosita yoki kamida bilvosita ta'sir o'tkazishi mumkin bo'lgan ichki omillarni baholash):

- raqobatchilar bilan munosabatlar (bank va uning asosiy raqobatchilari tomonidan olib borilayotgan raqobat siyosatining agressivlik darajasi);
- mijozlar bilan munosabatlar (doimiy mijozlarning salmog'i va ular bilan o'zaro ishonchli aloqalar darajasi);
- ichki bank munosabatlari (jamoadagi psixologik muhit va faoliyatning xodimlar yo'nalishi bo'yicha boshqaruv madaniyatining umumiy holati);
- auditorlar bilan munosabatlar (hududiy soliq xizmati bilan doimiy nizolarning mavjud emasligi);
- vositachilar bilan munosabatlar (bank uchun ahamiyatli bo'lgan vositachilar bilan strategik hamkorlikning mavjudligi);
- ta'minotchilar bilan munosabatlar.

1.4.4. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari va jarayonlari

Strategiyaning shakllantirilishi - bu rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, uni amalga oshirish rejalari, monitoring va uni amalga oshirishni nazorat qilish jarayonini nazarda tutadi.

Bankni rivojlantirish strategiyasi bankning uzoq muddatli maqsadlarini, ularga erishish uslublarini va vositalarini, bankning tashqi muhitida yuz beradigan o'zgarishlarni va uning aksiyadorlari ustuvorligini

hisobga olgan holda, strategik rejalashtirish davrida bank resurslarini taqsimlashni belgilovchi hujjatdir.

Strategik rejalashtirish davri - bu strategiyani ishlab chiqadigan vaqt oralig'i tushunchasi. Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish jarayoni yaxlitlash algoritmi bo'lib, uning natijalari rivojlanish strategiyasining tegishli bo'limlarida ularning mazmuniga doir talablarning minimal ro'yxati bo'yicha tavsiflanadi.

Rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Strategiyani rivojlantirishning birinchi bosqichi bank faoliyatining strategik davr uchun konseptual asoslarini shakllantirishdan iborat. Rivojlanish konsepsiyasi bank egasi tomonidan shakllantiriladi va strategik davr uchun bankning missiyasi, qarashlari va strategik maqsadlarini o'z ichiga oladi.

Strategiyaning rivojlanishining ikkinchi bosqichi - bank faoliyatining tashqi va ichki muhitini tahlil qilish va prognozlash. Bank, o'z missiyasini bajarish imkoniyatlarini, rivojlanish konsepsiyasida shakllantirilgan qarashlar va strategik maqsadlarga erishish imkoniyatlarini hisobga olgan holda oxirgi hisobot davri (o'tgan yil davomida, shuningdek, bir necha yillar davomida tendensiyalarni o'rganish uchun) amalga oshirildi.

Strategiyani rivojlantirishning uchinchi bosqichi - bankning korporativ rivojlanish strategiyasi ishlab chiqiladi.

Strategik tahlilchilar bu bosqichda bank strategiyasining davriy faoliyati uchun konseptual asoslarni yaratadilar. Rivojlanish konsepsiyasi bankning yegasi, muassislari va strategiyani shakllantirish uchun banklar missiyalari, qarashlari va strategik maqsadlarini o'z ichiga oladi.

Uchinchi bosqich – bank korporativ tizimining yangi strategiyasini ishlab chiqadi.

Strategiyaning rivojlanishining to'rtinchi bosqichi bankni strategik rejalashtirish tizimi, biznesni rejalashtirish va byudjetlashtirishda uni amalga oshirish uchun vositalarni shakllantirishni o'z ichiga oladi. Shakllaniladigan va qo'llaniladigan instrumentlar va uskunalar:

- asosiy ishlash ko'rsatkichlari;
- bank faoliyatining ayrim sohalarini rivojlantirish strategiyasi;
- loyihani boshqarish;
- bankning korporativ rivojlanish strategiyasini amalga oshirishni tahlil qilish va prognozlash;
- xodimlarni o'qitish va rag'batlantirish tizimi.

Strategiyani shakllantirishning beshinchi bosqichi - strategiyani amalga oshirishni monitoring va nazorat qilish tizimi to'g'risidagi g'oyalarni shakllantirishni nazarda tutadi.

Monitoring ko'rsatkichlari, hisobot berish, ularni tayyorlash tezligi, shuningdek monitoring o'tkazish uchun mas'ul shaxslar aniqlanadi.

Monitoring ko'rsatkichlari ikki yo'nalishda:

1) **bank faoliyatining tashqi muhiti** - strategik moliyaviy rejaning kiruvchi parametrlariga muvofiqligi uchun ekologik ko'rsatkichlar;

2) **bank faoliyatining ichki muhiti** - strategik moliyaviy rejaga kiritilgan ko'rsatkichlar, strategik darajadagi KPI ga tanlangan strategik maydonlarda erishilgan taraqqiyot masalasi.

Strategik moliyaviy rejani amalga oshirishga yo'naltirilgan strategik tadbirlarni (loyihalarni), shu jumladan strategik faoliyatni (loyihalarni) tashkil etish va rivojlantirish ko'rsatkichlarini, loyihalarni texnik-iqtisodiy hujjatlashtirishda ko'zda tutilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish va ularning prognoz qiymatlariga muvofiqligini ta'minlashga qaratilgan strategik faoliyatning (loyihalarning) indikatorlari.

Strategiyaning rivojlanishining oltinchi bosqichi - bankning korporativ rivojlanish strategiyasini yangilash mezonlarini shakllantirishni va yangi strategik rivojlanish strategiyasini (keyingi strategik davmi o'z ichiga olgan holda) - yangi strategik siklni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Keyin bank o'z faoliyatining muqobil sohalarini aniqlab olishlari kerak, buning natijasida bir yoki bir necha asosiy strategiyani amalga oshirish mumkin bo'ladi. Ushbu yo'nalishda bank uchun bunday yondashuvlar mavjud.

Bankning rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish va ulardan bazaviysini tanlash uchun bank kamida uchta rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqadi:

- tashqi muhitning rivojlanishi uchun salbiy sharoitlarda ssenariy (pessimistik);
- tashqi muhitni rivojlantirish uchun maqbul sharoitda ssenariy (optimistik);
- o'rtacha ko'rsatkichlarga ega ssenariy (tashqi muhitni rivojlantirish uchun zarur sharoitlarga qarab, o'rtacha mo'tadil shartlar yoki o'rtacha salbiy sharoitlar).

Bankning rivojlanish ssenariylari bankning rivojlanish konsepsiyasida mulk yegasi tomonidan o'z faoliyatining tashqi va ichki muhitining tahlili va prognozi, SWOT tahlillari asosida belgilangan parametrlarni amalga oshirish zaruriyatini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Strategiyani rivojlantirishning yettinchi bosqichi - rejalashtirish davrida tijorat bankini rivojlantirish strategik rejasini tuzish va tasdiqlash. Faoliyatining turli sohalarida bank strategiyasini ishlab chiqqandan so'ng, muayyan ijrochilarga ularni amalga oshirish uchun muayyan vazifalar qo'yish kerak. Bankning barcha bo'limlarining kelishilgan harakatlar rejasini tuzish kerak.

Rejalashtirish jarayonida tanlangan va asosli maqsadlar va strategiyalarni amaliy yo'nalishga aylantirish kerak bo'lgan ushbu harakat rejasi.

Bankning har bir bo'linmasi va funksional xizmati uchun muayyan va muhim vazifalarni belgilash, shuningdek ularni muayyan faoliyat darajasiga olib chiqish kerak.

Strategiyani rivojlantirishning sakkizinchi bosqichi strategik nazorat va strategik rejalarni tuzishdir. Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish strategik boshqaruvning doimiy elementi va strategik rejalashtirish tizimining mavjudligi uchun zarur shartdir.

Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish bankning yuqori menejeri, strategik rejalashtirish guruhi, strategik rejalashtirish koordinatori, ma'muriy boshqaruv va tadbirlarni amalga oshirish uchun mas'ul xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish, qoida tariqasida, ikki yo'nalishda amalga oshiriladi: mohiyati va mazmuni.

Bankning rivojlanish strategiyasini amalga oshirishining tadbirlar rejasini tuzish masalasiga e'tibomizni qaratamiz. Strategik davrda amalga oshiriladigan va bankni rivojlantirish strategiyasiga kiritiladigan rejalashtirilgan tadbirlar quyidagilarga mos kelish uchun baholanishi kerak:

- bank egasining talablari;
- strategik davr uchun belgilangan strategik maqsadlar va vazifalar;
- Markaziy bankning kredit tashkilotlari faoliyatiga doir talablari;
- iqtisodiy maqsadga muvofiqligi;
- bankning o'ziga xos xususiyatlari;
- bankning tashqi muhitidagi yangi tendensiyalar.

Bankning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish rejasini ishlab chiqish bankning biznes yo'nalishlari bo'yicha tuzilgan rivojlanish strategiyasini amalga oshirish rejasi bo'lib, strategik davrda strategik maqsad va vazifalarga yerishish uchun bank tomonidan amalga oshirilishi kerak bo'lgan asosiy tadbirlarni (harakatlar) o'z ichiga oladi.

Reja bank faoliyatining har bir sohasi uchun strategik maqsadlar va maqsadlarni bosqichma-bosqich amalga oshirish, bankni rivojlantirish strategiyasining mazmuni va tarkibi bilan to'la muvofiq holda ishlab chiqiladi. Dasturda bankning bozor strategiyasiga va bank boshqaruv tizimini isloh qilish bo'yicha chora-tadbirlarga oid strategik chora-tadbirlar ko'zda tutilgan. Jadval jadval ko'rinishida, shuningdek tarmoq jadvali shaklida tuziladi. Ushbu choralar (har bir bosqichda), ularni amalga oshirish uchun mas'ul bank bo'limlari va ushbu faoliyat natijalarini bajarish muddatlarini aks ettirish majburiydir.

Bankning rivojlanish strategiyasini amalga oshirish jadvali joriy va o'rta muddatli moliyaviy rejalarni (byudjetlarni) tuzishda hisobga olinadi va bankning strategiyasini amalga oshirish jarayoniga ta'sir ko'rsatadigan bozor sharoitida sezilarli o'zgarishlar bilan qayta ko'rib chiqiladi.

1.4.5. Tijorat bankining rivojlantirish strategik rejasining elementlari va bosqichlari

Strategik reja – nizom faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha kredit muassasasi missiyasi va uni amalga oshirishning aniq strategik maqsadlarini aks ettiruvchi strategik rejalashtirishning muhim natijasidir. Tijorat bankining rivojlantirish strategik rejasining elementlari quyidagilardan iborat: ishlab chiqish, tasdiqlash, amalga oshirish, nazorat qilish va tartibga solish.

Strategik reja bank rahbariyati va yetakchi mutaxassislari tomonidan strategik rejalashtirish uslubiyotining standart texnologiyalari asosida ishlab chiqiladi va o'z tarkibiga 8 (sakkiz) bosqichni oladi.

1 – bosqich. Bank missiyasini tanlash:

- bank biznesining ustuvor yo'nalishlari va moliya bozorida tegishli raqobatbardoshlik darajasini ta'minlovchi amaliyot;

- bank nizom faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha strategik maqsadlar va ularni amalga oshirish bo'yicha yondashuvlar.

2 – bosqich. Bankning strategik maqsadlarini aniqlash - ilgari tasniflangan missiyani amalga oshirishga yo'naltirilgan, nizom faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha bankning keng ko'lamli vazifalari va masalalari.

3 – bosqich. Bozorning joriy holati tahlili - bankning bozordagi rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun zaruriy bo'lgan dastlabki ma'lumotlarni yig'ish.

4 – bosqich. Makro va mikromuhit omillarini tahlil qilish va baholash - bankning kelajakdagi holatini bashoratlash, bankga noqulay ta'siri bo'lgan omillarni bartaraf qilish yoki kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqish.

5 – bosqich. Imkoniyatlar va risklarni baholash - bank strategiyasiga ta'sir o'tkazuvchi, yangi bozor imkoniyatlarini yaratuvchi yoki tashqi xavf manbasi bo'lgan omillarni aniqlash. Baholash texnologiyasi asosi – mikro va makro muhit omillari umumiy ro'yxatidan bankning raqobatbardoshlik darajasini kuchaytiruvchi (yangi imkoniyatlarni yaratuvchi) yoki, aksincha tegishli bozordagi raqobat pozitsiyasini zaif tomonlari belgilanadi.

6 – bosqich. Bankning bozor faoliyati strategiyasi va strategik rejalashtirish texnologiyasini shakllantirish. Maqsad – bank strategik rivojlanish modelini tanlash va model asosida raqobatchilar, mijozlar va boshqa biznes hamkorlar bilan munosabatlar shakllantiriladi.

Bunda nafaqat ichki va tashqi sharoitning joriy holatini obyektiv tarzda tahlildan o'tkazish, balki ehtimoliy o'zgarishlarni bashoratlash ham talab qilinadi.

7 – bosqich. Strategik rejani ishlab chiqish jarayonida kiritilishi mumkin bo'lgan korrekktiv o'zgartirishlar. Bunday o'zgartirishlar makro va mikromuhitning joriy omillariga bank strategiyasining moslashuvchanligini ta'minlashga yo'naltiriladi. Strategik boshqaruv samaradorligi dogmatizmi - bank faoliyati haqiqiy holatining inobatga olinmasligidadir.

Strategik rejani ishlab chiqish jarayonida o'zgartirish zarurati omillari:

•bank faoliyati sharoitining o'zgarishi, ya'ni tashqi omil tariqasida - harakatdagi qonunchilik normalarining o'zgarishi, ichki omil sifatida – yangi strategik hamkorning paydo bo'lishi va bozor pozitsiyasining yaxshilanishi.

•strategik rejani ishlab chiqish jarayonida yo'l qo'yilgan kamchiliklarni, bank operativ moliyaviy rejasi bo'lgan byudjetini ishlab chiqishda resurslar defisitining mavjudligini aniqlash.

8 – bosqich. Kutilayotgan moliyaviy natijalar - strategik reja muvaffaqiyatli bajarilishi hisobiga, olinishi mo'ljallanayotgan moliyaviy parametrlar va nazorat ko'rsatkichlari hisobga olinadi va zamonaviy informatsion texnologiyalar asosida iqtisodiy-matematik modellashtirish usullaridan foydalanishadi, strategik parametrlar dinamikasi bank asosiy muassislari yoki bank Kengashi bilan kelishilgan bo'lishi lozim.

Strategik reja bank Kengashi (aksionerlar manfaatini ta'minlovchi oliy rahbariyat organi) tomonidan ko'rib chiqiladi va tasdiqlanadi. Strategik maqsadlar va yondashuvlar bo'yicha siyosatlar, mexanizmlar va instrumentar dasturlar ishlab chiqiladi va ularni amalga oshirish uchun bank faoliyati har bir yo'nalishi bo'yicha operativ rejalar ishlab chiqiladi.

Bank strategik alternativarlari va ularni tanlashga doir ta'sir etuvchi omillarni keltiramiz.

Strategik alternativarlarning tanlashga doir ta'sir etuvchi omillar:

•bankning resurs imkoniyatlari va ularning o'zgarishi perspektivalari (asosiy omil sifatida);

•kredit tashkiloti missiyasi va strategik maqsadlarning qo'yilish darajasi;

•chet tashkilotlar tomonidan rasmiy yoki norasmiy tarzda qo'llab - quvvatlanishning mavjudligi;

•bankning korporativ madaniyati;

•ilgari tanlangan strategiyani amalga oshirilishi natijalari tahlili natijalari;

•makro va mikromuhit omillari;

•bank uchun maqsadga muvofiq bo'lgan umumiy risk darajasi;

•bank asosiy muassislarining pozitsiyasi;

- qarorlarni qabul qilish vaqti (iqtisodiy rivojlanish sikllariga tegishli).

Faoliyatning turli sohalarida bank strategiyasini ishlab chiqqandan so'ng, muayyan ijrochilarga ularni amalga oshirish uchun muayyan vazifalar qo'yilishi kerak. Bankning barcha bo'limlarining kelishilgan harakatlar rejasini tuzish kerak.

Rejalashtirish jarayonida tanlangan asosli maqsadlar va strategiyalarni amaliy kursga aylantirish kerak bo'lgan ushbu harakat rejalari. Bankning har bir bo'linmasi va funksional xizmati uchun muayyan va muhim vazifalarni belgilash, shuningdek ularni muayyan faoliyat darajasiga olib chiqish kerak.

Strategik rejaning strategik yondashuvdan, missiyadan yoki bankning strategik qarashlaridan farqlash, ushbu konsepsiyani hayotga olib chiqishga qaratilgan kuchli biznes-konsepsiyasi bo'lib, uzoq muddatli vaqt saqlashiga imkon beradigan haqiqiy raqobat afzalligini yaratilishiga olib keladi. Strategiyalarni ishlab chiqishda belgilangan har bir bozor segmenti uchun strategik harakatlar rejasini ishlab chiqish kerak.

Quyidagilar ushbu hujjatda aks ettirilgan bo'lishi kerak:

- bo'lim va mansabdor shaxslar tomonidan ko'rsatilgan vazifalar;
- topshiriqlarni bajarish muddati;
- xulosa va boshqa sifat ko'rsatkichlari: hujjatlar,
- o'quv-uslubiy materiallar;
- miqdoriy ko'rsatkichlar;
- nazorat bosqichlari va ko'rsatkichlar qiymati.

Har bir strategik vazifa uchun:

- missiya;
- maqsad;
- vazifalar;
- to'siqni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan faoliyatning ketma-ketligi maqsadlar;
- tadbir uchun javobgar shaxs;
- ushbu strategik maqsadni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan harakatlar ro'yxati.

Har bir bunday harakatlar uchun mas'ul xodim va bajarish muddati aniqlanadi. Operatsion vazifalar kamida kvartalda bir marta amalga oshirilishi va kerak bo'lganda qayta ko'rib chiqilishi kerak. Ularni ishlab chiqishda bir qator nazorat nuqtalarini va tegishli ko'rsatkichlarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ushbu ko'rsatkichlar bank darajasida ham, alohida bo'limlar darajasida ham strategik reja ishlab chiqilishining dinamikasini aks ettiradigan va uni yanada takomillashtirish uchun asos sifatida harakat qiladigan mezonlardan iborat panelda to'planishi mumkin.

Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish strategik boshqaruvning doimiy elementi va strategik rejalashtirish tizimining mavjudligi uchun zarur shartdir. Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish bankning yuqori menejeri, strategik rejalashtirish guruhi, strategik rejalashtirish koordinatori, ma'muriy boshqaruv va tadbirlarni amalga oshirish uchun mas'ul xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish, qoida tariqasida, ikki yo'nalishda amalga oshiriladi - mohiyati va mazmuni.

Monitoringning oxirgi muddatlari mas'ul mansabdor shaxslarning strategik rejani amalga oshirish va harakatlari bo'yicha hisobotlari uchun belgilangan muddatlar bilan taqqoslashni anglatadi.

Strategik rejani amalga oshirishni monitoring qilish, asosan, strategik maqsadning belgilangan parametrlariga erishish bo'yicha qabul qilingan chora-tadbirlarni tahlil qilishni anglatadi.

Natijada, bank boshqaruvi quyidagi savollarga javob oladi:

- Aniq reja natijalari olinganmi?
- Natijalarning amalga oshirilishini pasaytiradigan kamchiliklar mavjudmi?
- Quyidagi strategik maqsadlarga erishadimi?
- Belgilangan muddat ichida ushbu choralardan qaysi biri amalga oshirilmaydi?
- Ko'rsatilgan kamchiliklar bormi?

Operativ chora-tadbirlarni ko'rish va strategik rejani tuzish strategik rejalashtirish tizimining samaradorligi uchun zaruriy shart. Bu element aslida strategik boshqaruvni anglatadi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- strategik rejani amalga oshirishda kamchiliklarning sabablarini tahlil qilish;
- belgilangan muddatlarda quyidagi strategik vazifalar va harakatlarni bajarish uchun operativ choralarni ko'rish;
- strategik rejani yangi holatlarga muvofiq tuzish, agar quyidagi vazifalar va harakatlarni amalga oshirish amaliy mumkin bo'lmasa.

Tahlil natijalari maxsus hisobotda qayd etiladi, ular tarkibida tashqi ko'rinishlarning paydo bo'lishining asosiy sabablari ko'rsatilgan bo'lishi kerak.

Masalan:

- nohaq yoki noto'g'ri harakatlar;
- ayrim mansabdor shaxslarning vakolatlarining yo'qligi;
- tarkibiy bo'linmalarda resurslar (moliyaviy, mehnat, ma'muriy, texnik, vaqt) yo'qligi;
- yangi tashqi omillar;
- ishonchsiz sharoitlar va h.k.

Strategik rejaga qo'shimcha kiritish mumkin tuzatishlar quyidagilardan iborat:

- alohida harakatlar yoki tadbirlarni kechiktirish;
- tanilganlar bundan mustasno, yangi amallar, vazifalar yoki aksincha nojoiz harakatlar yoki faoliyat;
- strategik maqsad va vazifalarni shakllantirishni o'zgartirish;
- yangi strategiyani ishlab chiqish yoki tasdiqlangan strategiyani tan olish amaliyotda emasligi.

Bundan tashqari, kredit portfelining zaifligi, malakali kadrlar yetishmasligi, jiddiy iqtisodiy ahvol, ma'lumotlarning yetishmasligi va moliyaviy sektorda davlat aralashuvi ham samarali strategiya va uzoq muddatli rejalar yaratishga to'sqinlik qiladi.

Biroq, hozirgi paytda ichki bank bozori tabiiy seleksiyaning so'nggi bosqichi va kapitalning tabiiy seleksiya bosqichi va sarmoyalarining to'planishidan o'tgan tijorat banklariga kapitalning oxirgi bosqichi juda ko'p xollarda aylanadigan davrga to'g'ri keldi. Bunday vaziyat ertami-kechmi, to'g'ri strategiyaning rivojlanishi bankning o'sib borayotgan raqobat kurashida omon qolish uchun asosiy omil bo'lishiga olib keladi. Shuning uchun, strategik boshqaruvga bo'lgan ehtiyojni o'z vaqtida va bir darajada xabardor qilish, ushbu tizimni eng og'riqsiz amalga oshirish jarayonini amalga oshirishga imkon beradi va uni mablag' va vaqtni minimal sarflash bilan amalga oshiradi.

Strategik menejment tizimining jahon amaliyotiga joriy etilishining kechikishi bank uchun oldindan ma'lum bo'lmagan oqibatlarga olib kelishi mumkinligini ko'rsatuvchi bir qator omillardan keyin amalga oshiriladi:

- yomon moliyaviy ahvol;
- raqobatchilarning ortib borayotgan bosimi;
- kutilmagan va rejadan tashqari jiddiy zararlar;
- strategik zarba.

Ushbu omillar bankga salbiy ta'sirni kuchaytirishi va shuning uchun rejalashtirish tizimini darhol joriy etishga bo'lgan ehtiyojning ortishi tartibida belgilanadi.

Moliyaviy holat yomonligi. Bankning moliyaviy ahvolidan yomonlashishi muqarrar ravishda aksiyadorlar noroziligining ortishiga va uning rahbariyatiga yeng katta aksiyadorlar tomonidan bosimning kuchayishiga olib keladi.

Bularning barchasi belgilangan yo'nalishlar, strategik menejment tizimi tomonidan nazarda tutilgan barcha faoliyatni amalga oshirish asosida amallarni muvofiqlashtirish zarurligiga olib keladi. Strategik menejmentni joriy etish barcha muammolarni zudlik bilan hal qilmaydi va moliyaviy holat darhol tiklanmaydi.

Raqobatchilarning bosimini oshirish. Raqobatbardoshlikning asta-sekin yo'qolishi, ularning raqobatchilariga nisbatan kelajakdagi xatti-harakatlar haqida o'ylash uchun jiddiy sababdir. Strategik boshqaruv tizimi raqobatchilarning strategiyalarini maksimal aniqlik bilan aniqlabgina qolmasdan, ularga ta'sir o'tkazish bo'yicha tegishli chora-tadbirlarni ishlab chiqish va ularning manevrlari uchun oldindan tayyorlanish imkonini beradi. Ko'pincha, bankning raqobatbardosh mavqeyining zaiflashuvi hech qanday strategik boshqaruv tizimining yo'qligi bilan emas, balki boshqaruv tizimini o'zgartirish va boshqaruv jarayonini takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlarni qabul qilishning yomon sifatiga bog'liq.

Kutilmagan va rejasiz jiddiy zararlar. Kutilmagan jiddiy zararlar, asosan, rejalashtirish, nazorat qilish va javobgarlik tizimlarining yetishmasligi natijasidir. Bularning barchasi kelajakda shunga o'xshash hodisalarning oldini olish uchun tegishli qayta tashkil etishni talab qiladi.

Mijozlar, sheriklar, raqobatchilar va bank faoliyatiga to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita ta'sir yetishi mumkin bo'lgan boshqa bozorlarining kasbiy tahlili asosida yaxshi tashkil yetilgan rejalashtirish tizimi tashkilotlarning barqaror rivojlanishini va mumkin bo'lgan zarba yo'qligini ta'minlaydi. Muhimi, strategik boshqaruv jarayonini yuqori sifatli amalga oshirishdadir.

Strategik zarba. Strategik zarba bilan, bankning yuqori darajali rahbariyati obyektiv va subyektiv sabablarga ko'ra tayyor bo'lmaganligi sababli, kutilmagan hodisalar yuz berishi odatiy holdir. Natijada, oqibatlar juda achinarli bo'lishi mumkin.

Odatda bu kabi voqealar moliyaviy mustaqilligining to'liq yoki qisman yo'qotilishi bilan bog'liq bo'lib, u bank faoliyatini nazorat qilishda, yirik korporatsiyalar va banklar tomonidan kutilmagan tarzda so'rilishini aks ettiradi. Bularning barchasi strategik boshqaruv tizimining jiddiy xato va kamchiliklari yoki uning yo'qligidan dalolat beradi. Agar bank to'liq yoki qisman mustaqillikni saqlab turish uchun strategik zarba berishidan qutulsa, u rivojlanish strategiyasiga bo'lgan munosabatining qayta baholashini jiddiy qabul qilishi kerak.

1.4.6. Bankning loyihani boshqarish va asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi

Rivojlanish strategiyasini amalga oshirish uchun bank strategik maqsadlar va vazifalarni amalga oshirishni tahlil qilish va bashorat qilish uchun bank faoliyatining yo'nalishlarini va KPI (**KPI – key performance indicators**) tizimini strategik darajada belgilashni talab qiladi.

Bankning asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining yuqori darajasi strategik darajadagi KPI bo'lib, keyingi KPI darajalariga asos bo'ladi.

Asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimi (bundan keyin KPI deb yuritiladi) muayyan iyerarxiya (darajalar) asosida qurilgan bank faoliyatining turli jihatlarini tavsiflovchi o'zaro bog'liq sifat ko'rsatkichlaridan iborat.

Bankning rivojlanish strategiyasida strategik darajadagi KPI strategik moliyaviy reja (umuman bank uchun) batafsilroq ma'lumotga ega bo'lgan holda, bank biznesining turi va yo'nalishi, bank mahsulotlari va xizmatlari, bo'limlar va xodimlar darajasida biznes rejasi va byudjet darajasiga qarab belgilanadi.

KPI tizimi bankning rivojlanish strategiyasini (miqdoriy jihatdan) barcha darajadagi faoliyatlarini ko'rsatadi, bu deyarli har bir xodimga strategik maqsadlar va maqsadlarga erishish uchun harakat rejasini tuzishga imkon beradi.

KPI tizimi xodimlarning va umuman bankning biznes faolligini real vaqtda monitoringini ta'minlaydi va shaxsiy xodimlarning (bo'limlari, biznes yo'nalishlari) va bank biznesining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi.

KPI tizimi rivojlanish strategiyasini amalga oshirishni monitoring qilish va nazorat qilish tizimi uchun platforma bo'lib xizmat qiladi. KPI tizimining rivojlanishi, amalga oshirilishi va faoliyat ko'rsatishi bankning ixtisoslashtirilgan ichki normativ hujjatlarida tavsiflanadi.

Loyiha boshqaruvini strategiyani amalga oshirish vositasi sifatida ko'rishimiz mumkin. Bankning korporativ rivojlanish strategiyasidan kelib chiqqan holda, bank faoliyatining aniq yo'nalishlari, shu jumladan marketing (mijoz) strategiyasi, mintaqaviy tarmoqni rivojlantirish strategiyasi, risklarni boshqarish strategiyasi va boshqalar bo'yicha strategiyalar ishlab chiqiladi.

Bunday ixtisoslashgan rivojlanish strategiyalarni (tasdiqlash, nazorat) tuzilishi va bosqichlari bankning korporativ rivojlanish strategiyasiga muvofiq bo'lishi kerak.

Bankning strategik davr uchun rivojlanish ssenariysi o'zgarishi va (yoki) bankning korporativ strategiyasiga tuzatishlar kiritilgan taqdirda ixtisoslashgan strategiyalar majburiy tarzda qayta ko'rib chiqilishi kerak. Strategiyani loyiha boshqaruvi sifatida amalga oshirish uchun bunday vosita har biri sifatli va miqdoriy strategik maqsadlarga erishishga qaratilgan loyihalar tizimi hisoblanadi.

Loyihani boshqarish bankning ixtisoslashtirilgan ichki me'yoriy hujjatlariga muvofiq quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- bank boshqaruvi raisi va a'zolari rahbarligi va tashabbusi. Loyihani muvofiqlashtiruvchi mas'ul lavozimni rais o'rinbosarlaridan biriga topshirish;
- loyiha guruhini tashkil etish - loyiha xodimlarining malaka va funksiyalari loyihaning maqsad va vazifalariga muvofiqligini ta'minlash va xodimlarning roli loyihaning ehtiyojlariga muvofiq taqsimlanishi, loyiha byudjeti doirasida unda ishtirok etadigan xodimlarni baholash va motivatsiyasi;

- loyihaning yetakchisini (guruh rahbari) tanlash va uning raisi va a'zolari tomonidan qo'llab-quvvatlanishi;

- maxsus tashkil etilgan loyiha boshqaruvi ishchi guruhlari doirasida nazorat uchrashuvlari muntazam ravishda o'tkazilishi va kalit (muhim) nuqталarda loyiha holatini monitoring qilish.

Loyihalarning har birida quyidagilar tahlil qilinadi:

- bankning rivojlanish strategiyasiga rioya qilish;
- bank uchun iqtisodiy maqsadga muvofiqligi va samaradorligi;
- bank faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari;
- loyihani amalga oshirish uchun resurslar mavjudligi (moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan);

- bank tomonidan belgilangan muddatlarda loyihani qoplash;
- bog'liq xavflar va ularni boshqarish metodologiyasi;
- aniq ish rejasi mavjudligi;
- loyihani amalga oshirish jarayonining kutilayotgan parametrlarga (natijalarga) yetib olishining yetarliligi;
- loyiha guruhining kasbiy tayyorgarligi, rollar va funksiyalarni taqsimlanishi yetarliligi;
- loyihaning har bir bosqichining aniq vaqti;
- loyiha amalga oshiriladigan biznes-reja me'yorlarining mavjudligi;
- loyihani amalga oshirish natijalarining regulyator talablariga muvofiqligi.

Bank o'z faoliyatining muqobil sohalarini aniqlab olishi kerak, buning natijasida bir yoki bir necha asosiy strategiyani amalga oshirish mumkin bo'ladi. Ushbu yo'nalishda bank uchun bunday yondashuvlar mavjud.

Bankning rivojlanish strategiyasining prognozi ma'lum bir chastotada (bir oyda bir marta) yoki undan ko'p hollarda (tashqi iqtisodiy vaziyatni o'zgartirish, bank uchun yangi mahsulot va xizmatlarni joriy qilish, loyihalar va texnologiyalarni o'zgartirish, boshqarish tizimini o'zgartirish, shuningdek bank egalari, bank kengashi, bank boshqaruvi talabiga binoan amalga oshiriladi.

Bashorat qilish jarayonida bankning korporativ strategiyasini stress-test qilish bank faoliyatining istiqbolli shartlarini hisobga olgan holda, uni amalga oshirish imkoniyatini aniqlash uchun amalga oshiriladi - tashqi va ichki.

Korporativ strategiyani amalga oshirish uchun, har bir xodimga (bo'limga) yuboriladigan KPI tizimi asosida qurish tavsiya etiladigan, uni amalga oshirish uchun xodimlarni rag'batlantirish tizimini yaratish rejalashtirilgan. Ushbu vositalar bankning ixtisoslashtirilgan ichki me'yoriy hujjatlarida tavsiflanadi va korporativ strategiya hujjatlarida saqlanadi.

"Betaraflik" - tashqi sharoitda o'zgarishlarga qaramasdan, bank joriy strategiyalarni kuzatishda davom etayotgan vaziyatni anglatadi.

"Orqaga qaytish" – muayyan sohada faoliyatning qisman yoki to'liq to'xtatilishi maqbul bo'ladi.

"Operatsiyalarni birlashtirish" - maqsadli mahsulot va bozorlar majmuasi o'zgarmagan holda, bank faoliyatining usullarini o'zgartirish demakdir, maqsad bankning tez o'sib borayotgan bozoridagi ulushini saqlab qolishdir.

"To'liq bozorni qoplash" - bozorda bankning mavjudligini kengaytirish uchun doimo strategik imkoniyatlar mavjud. Xizmatlarning sifatini yaxshilash yoki mahsulotlar va xizmatlarni kengaytirish, moliyaviy innovatsiyalarni joriy yetish, marketingni kengaytirish - bularning barchasi bozorni yanada to'liq qamrab olish vositasi sifatida xizmat qilishi mumkin. Bozorning tabiiy o'sishi ortida qolgan banklar, raqobat kuchayib borayotgan va imkoniyatlarning pasayishi bilan, rivojlanishning keyingi davrida yetakchilar bilan erishishlari kerak. Bu holatda, ortda qolganlar birinchi qadamning afzalligini yo'qotishadi, garchi ular boshqa banklarning tajribasidan o'rganish uchun ma'lum afzalliklarga ega bo'lishi mumkin.

"Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish va joriy etish" - ko'pincha banklar mahsulotlarini bozorlaridagi konsolidatsiyani kutish natijalarini keltirib chiqarmaydi va alternativlarni qidiradi. Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqishda bank an'anaviy bozorlarda o'z mavqeini mustahkamlashda davom etib, ayni paytda yangi mahsulotlarning sonini ko'paytiradi.

"Yangi bozorlarga kirish" - avvalgi holatda bo'lgani kabi, bank mavjud bo'lgan mahsulotlarni qo'llab-quvvatlaydi, ayni paytda bozorning yangi yo'nalishlarini ham egallaydi. Bu yangi segmentlarni qidirish, mahsulot va xizmatlarni ilgari surishda yangi usullarni qo'llash yoki yangi mintaqaviy bozorlarni egallashni anglatadi.

"Faoliyatni diversifikatsiya qilish" (faoliyat doirasini kengaytirish) diversifikatsiyalashning asosiy sabablari bankning bir nechta mahsulot, xizmatlar yoki bozorlarda konsentratsiyadan chetga chiqish strategiyasidir. Har bir strategik yo'nalish uchun uni yanada rivojlantirish kerak bo'lgan usullarni tanlash kerak. Ushbu uslublar uch turga bo'linadi:

- o'z resurslaridan foydalanish;
- filiallar, birlashmalarni sotib olish;
- strategik bitimlar, moliyaviy-sanoat guruhleri va konglomeratlar yaratish.

Ko'pgina strategik qarorlar singari, bu usullardan birini tanlash xarajatlarni, vaqtni va xavfni aniqlash kabi mezonlarga asoslangan holda o'z ichiga oladi. Ushbu muqobil variantlarni tanlash jarayoni har holda boshqacha baholanadi. Muayyan tanlov bank faoliyat yuritayotgan sharoitlari bank boshqaruvi va egalari holatiga bog'liq.

MAVZU 1.5. BANK BOSHQARUV TIZIMINING TASHKILIY TUZILMALARI VA ULARNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

1.5.1. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi (BTT) shakllari va asosiy elementlari.

1.5.2. BTT larni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga metodologik talablar.

1.5.3. Boshqaruv-tashkiliy tuzilmalari modellarining modifikatsiyalari.

1.5.4. BTT ning matrisali va divizion modellari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank strategiyasining shakllantirishda korporativ boshqaruvining tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirish masalalarini va modellarini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi, uning shakllari va asosiy elementlari, bank BTT ning bazaviy elementlari va darajalari, shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga metodologik talablar, modifikatsiyalashning mumkin bo'lgan yo'nalishlari, tijorat banklari BTT ning modelini tanlanishiga ta'sir o'tkazuvchi omillar va ularning turlari, bozorga yo'naltirilgan BTT ning modellarini o'rganish.

1.5.1. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi (BTT), uning shakllari va asosiy elementlari

Bank tashkiliy – boshqaruv madaniyatining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

▪ asosiy moliyaviy operatsiyalarni boshqarishning rasmiylashtirilgan texnologiyalarining mavjudligi;

▪ samarali informatsion ta'minot (bank razvedkasining ba'zi elementlarini o'z tarkibiga oladi);

▪ «inson kapitalini rivojlantirish» doktrinasi doirasida xodimlarni boshqarish strategiyasi;

▪ mijozlarga xizmat ko'rsatish va banklararo aloqalarda informatsion texnologiyalardan keng ko'lamli foydalanish;

▪ bankning rejalashtirilayotgan yoki tarixan shakllangan tashkiliy strukturasi.

Bankni boshqarishning tashkiliy tuzilmalari (kelgusi matnda BTT) – ichki normativ hujjatlarda belgilab qo'yilgan (bazaviy bo'linmalar va ular o'rtasidagi bo'ysunish munosabatlari alohida ajratilgan holda ko'rsatilgan) bankning ichki strukturasi.

Izoh: odatda BTT grafik shaklda ko'rsatiladi, unda kvadratlar ichiga bo'linmalar (instansiyalar) nomi yoziladi, ularni birlashtiruvchi chiziqlar esa

bo'ysunish munosabatlari xarakterini ko'rsatadi (masalan, to'xtovsiz chiziq - ma'muriy, punktir chizig'i - texnik).

Strategik boshqaruvda BTT ning tutgan o'rni:

- BTT – boshqaruv tizimining tashkiliy – tuzilmaviy asosidir;
- bankning instansiyalari va strukturaviy bo'linmalar o'rtasidagi bo'ysunish munosabatlari va xarakterini BTT tartibga soladi;

- BTT faoliyatning funksional yo'nalishlarini ta'minlab beradi va aniq bank qanday bozorlar ishlayotganligini ko'rsatadi.

Bank BTT ning bazaviy darajalari:

- bankning BTT ning grafik sxemasida faqat tuzilmaviy bo'linmalar ko'rsatiladi (departamentlar, boshqarmalar, bo'limlar);

- bank tuzilmaviy bo'linmalari BTT ning sxemalarida barcha ichki elementlar bilan (to alohida olingan ish joylarigacha) ko'rsatiladi.

Bank BTT ning bazaviy elementlari:

1) strukturaviy bo'linmalarning turlari - bank rahbariyati instansiya o'z tarkibiga quyidagilarni oladi:

- kollegial boshqaruvning oliy organlari (bank Kengashi, bank Boshqaruvi, kredit komiteti va h.k.);

- oliy rahbarlarning ish joylari (boshqaruv raisi va uning bank nizom faoliyatining alohida yo'nalishlarini nazorat qiluvchi muovinlari va h.k.).

- biznes-bo'linmalar – bevosita moliyaviy xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish bilan shug'ullanuvchi bank departamentlari, boshqarmalar va bo'linmalar (kredit bo'limi, buxgalteriya hisobi bo'limi va h.k.);

- shtab instansiyalari – faoliyat yo'nalishi rahbarlaridan biriga yoki shaxsan Boshqaruv raisiga bo'ysunuvchi va boshqaruv bo'yicha o'rnatilgan funksiyalarni bajaruvchi bank bo'linmalari (xodimlar bilan ishlash bo'limi, marketing bo'limi, xavfsizlik bo'limi va h.k.)

- yordamchi xizmatlar – bank bo'linmalari va instansiyalariga xizmat ko'rsatish va texnik ta'minotini amalga oshirish bo'yicha cheklangan funksiyalarni bajaruvchi bank bo'linmalari (xo'jalik bo'limi va h.k.).

2) bo'ysunish shakllari:

- ma'muriy, u (texnik rahbar zimmasiga yuklatilgan funksiyalardan tashqari) boshqaruv faoliyatining barcha asosiy aspektlarini o'zida jamlaydi;

- funksional (yoki texnik), biror bo'linma yoki mas'ul ijrochi faoliyatining ma'lum yo'nalishi yuzasidan operativ boshqarish huquqini belgilab beradi.

BTT ni shakllantirish – bu yangitdan tashkil qilinayotgan yoki radikal qayta tashkil qilinayotgan bank uchun tashkilot loyahasini ishlab chiqish jarayoni.

BTT ni optimallashtirish – faoliyat ko'rsatayotgan bankning tashqi yoki ichki sharoitining o'zgarishi tufayli harakatdagi bankni qayta tashkil qilishga kiritilayotgan o'zgarishlar prosedurasi.

BTT ning mumkin bo'lgan ishlab chiquvchilari (loyihachilari):

• **umuman bank darajasida** – bank rahbariyatining bevosita nazorati ostida ishlovchi bankning rivojlantirish xizmati yoki shartnoma asosida jalb qilinadigan ixtisoslashgan konsalting firmasi (yangitdan tashkil qilinayotgan banklar uchun – muassislar nazorati);

• **tuzilmaviy bo'linmalar darajasida** – bankning rivojlantirish xizmati aniq bo'linma rahbari bilan birgalikda.

1.5.2. Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga metodologik talablar

«**Blokli yondashuv**», BTT ning alohida bloklarini bosqichma – bosqich optimallashtirishni nazarda tutadi (har bir blok bank faoliyatining biror yo'nalishida (tijorat, moliyaviy va h.k.) yoki strukturaviy bo'linmalar turlarida (biznes – bo'linmalar, shtab xizmatlari va h.k.) birlashuvchi bo'linmalardan iborat). Optimallashtirish ketma – ketligi boshqaruvning haqiqiy samaradorlik darajasi bilan aniqlanadi.

Afzalligi - yondashuv optimallashtirishning birinchi bosqichi yakunlashishi bilan oraliq samara olinishini ta'minlaydi.

Kamchiliklari - boshqa bloklar ta'siri ostida birinchi bloklarni optimallashtirish samaradorligining pasayishi; so'nggi blokni optimallashtirish jarayoni yakunlanishi paytida birinchi bloklarni boshqatdan optimallashtirish zarurati yuzaga keladi.

«**Darajali yondashuv**», BTT ni boshqaruvning alohida darajalari bo'yicha tizimning (rahbariyat, mustaqil strukturaviy birliklar, ularning ichki bo'linmalari, alohida ish joylari) barcha bloklarini bir paytning o'zida optimallashtirishni nazarda tutadi. Yondashuv oraliq samara olinishini ta'minlamaydi, ammo optimallashtirishning yakuniy natijasi nuqtayi - nazaridan ancha maqsadga muvofiq, chunki optimallashtirish jarayoni yakunlangach boshqaruvning butun tizimi samaradorlikning yangi darajasida ishlay boshlaydi.

BTTni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga qo'yilgan umumiy metodologik talablar:

• bankning rivojlanish strategiyasi (loyihadagi) va unda boshqaruv tizimiga qo'yilgan talablar BTT da aks ettirilishi;

• BTT ning yangi modelini tanlashda alohida olingan bankning xususiyatlari va bazaviy bo'linmalarining hisobga olinishi;

• BTT yangi modelining tegishli darajadagi qayishqoqligini ta'minlash (bank faoliyati va uning boshqaruv tizimini jiddiy o'zgartirishlarsiz kelgusida optimallashtirilishi mumkin bo'lgan darajada);

- ma'muriy bo'ysunish doirasida hamda faoliyatning biror yo'nalishidagi funksional bo'ysunish doirasida boshqaruv funksiyalarining to'g'ridan – to'g'ri qaytarilishining oldini olish;

- optimallashtirilgan BTT tasdiqlangan so'ng, ichki bank reglamentlariga tezkorlik bilan o'zgartirishlar kiritish;

- BTT loyihasini tasdiqlangunga qadar, uning yuzasidan bankning yetakchi rahbarlari va mutaxassislarining kelishuvini ta'minlash zarurati.

Boshqaruvni tashkil qilishga asosiy yondashuvlarni keltiramiz.

«Bir chiziqli tashkilot» yondashuvi «yakkaboshlik» (ya'ni, boshqaruvning qat'iy markazlashuvi) ni nazarda tutadi. Unga ko'ra har bir quyi bo'linma yoki ish joyi ma'muriy va funksional jihatdan faqat yuqori instansiya yoki aniq rahbarga bo'ysunadi.

Afzalligi - instansiyalar vakolati va mas'uliyati qat'iy chegaralanadi, demak boshqaruv funksiyalarining qaytarilishi, shuningdek bo'linmalar va ijrochilarning bir paytning o'zida ikki instansiyaga bo'ysunishi mumkin bo'lmaydi.

Kamchiliklari - tegishli ma'lumotning instansiyalarning barcha bo'g'inlaridan o'tish jarayonining uzoqligi sababli, boshqaruv qarorlarining bajarilishida tezkorlik yo'qoladi; boshqaruv mehnatining ixtisoslashuvi mavjud bo'lmasligi sababli samaradorlikning potentsiali pasayishi.

«Ko'p chiziqli tashkilot» yondashuvi boshqaruv funksiyalarini bir necha shtab instansiyalari o'rtasida rasmiy tarzda taqsimlanish zaruratini nazarda tutadi (boshqaruv ma'lumotlari va qarorlari uchun «to'g'ri yo'lb» prinsipi).

Afzalliklari - boshqaruv qarorlarini amalga oshirishning yuqori darajadagi tezkorligi; ixtisoslashgan boshqaruv mehnatining yuqori samaradorligi; bank oliy rahbariyatini faoliyatning barcha yo'nalishlaridagi boshqaruv jarayonlarida bevosita ishtirokchisi funksiyalaridan ozod qilinishi.

Kamchiliklari - instansiyalarning boshqaruv vakolotlarining potentsial kesishmasi yuzaga kelish ehtimoli; bo'linmalar va ish joylarining bir paytning o'zida ikki instansiyaga bo'ysunishi ehtimolining kattaligi.

«Chiziqli shtabli tashkilot», bankning shtab xizmatlarini ikki guruhga differensiyalanishini nazarda tutadi:

- o'z funksional ixtisoslashuvi doirasida ma'lum boshqaruv funksiyalarini bajarish vakolatiga ega bo'lganlar;

- faqat boshqaruv faoliyatini ta'minlash vazifasini amalga oshiruvchi (tahlil, boshqaruv qarorlarining loyihalarini tayyorlash, nazoratning ba'zi elementlari va h.k.). Yondashuv strategik kompromiss bo'lib, ko'rib chiqilgan yondashuvlarning kamchiliklarini yumshatadi, ammo afzalliklaridan to'liq foydalanish imkoniyatini bermaydi.

1.5.3. Boshqaruv-tashkiliy tuzilmalari modellarining modifikatsiyalari

Tijorat banklari BTT ning modelini tanlanishiga ta'sir o'tkazuvchi omillar:

- bank tarixi (BTT ning an'anaviy modeliga ega bo'lgan banklar o'tish modellaridan biridan foydalanishga majbur);

- bankni boshqarishning korporativ madaniyati darajasi (masalan, uning yo'qligi BTT ning matrisali modelini joriy qilish imkoniyatini bermaydi);

- bankning doimiy mijozlari salmog'i (bu mijozlar guruhi bo'yicha BTT ning joriy qilinishida bosh ahamiyat kasb qiladi);

- bank hajmi va filiallar tarmog'ining mavjudligi (u BTT ning divizion modelining tanlanishiga olib kelishi mumkin);

- bank ixtisoslashuvi (masalan, tor ixtisoslashuvga ega bankda mijozlar guruhi bo'yicha BTT ning joriy qilinishi maqsadga muvofiq emas);

- ishlab chiqarish va boshqaruv xodimlarining malakasi (u istalgan boshqaruv innovatsiyalarining joriy qilinishi sur'atlari va natijalariga bevosita ta'sir qiladi);

- bo'sh moliyaviy resurslarning miqdori (ularning mavjudligi, jiddiy salbiy oqibatlarsiz bankni qayta tashkil qilish jarayonini uzaytirish imkoniyatini beradi);

- bozor va uning tegishli segmentlarining joriy kon'yukturasi (uning yomonlashib borishi davrida istalgan ichki o'zgartirishlar maqsadga muvofiq emas).

BTT ning an'anaviy (funktional) modelining amalga oshirish prinsipi: bankni tashkil qilishning tarixan ilk modeli, unga ko'ra biznes – bo'linmalar funksional xususiyatlariga ko'ra (ya'ni, bank xizmatlarining alohida turi bo'yicha) qat'iy ixtisoslashuv prinsipida shakllantiriladi.

Afzalliklari: biznes-bo'linmalarining funksional ixtisoslashuvining va unga mos ravishda taklif qilinayotgan moliyaviy xizmatlar sifatining oliy darajasi; xizmatlarni ishlab chiqarish jarayonining yuqori samaradorligi.

Kamchiliklari: mijozlarga kompleks tarzda xizmat ko'rsatilishi imkoniyatining yo'qligi; xizmatlarni sotishni boshqarishning yetarli darajada samarali bo'lmasligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: BTS ning ushbu modeli tarixan shakllangan doimiy mijozlar bazasiga ega bo'lgan kichik va o'rta hajmli banklar uchun maqsadga muvofiq.

BTT ning bozorga yo'naltirilgan modellari joriy qilinishi sabablari:

- bank xizmatlari bozorining «sotuvchi bozori» dan «xaridor bozori» ga transformatsiyalanishi oqibatida raqobatning kekinlashuvi va bu bilan bog'liq holda mijozlarga xizmat ko'rsatishning sifatan yangi darajasining ta'minlanishi zarurati;

•yuqoridagi talabdan kelib chiqqan holda xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish jarayonida ichki bank menejmentining ustuvor yo'nalishlariga o'zgartirishlar kiritilishi zarurati;

•boshqaruv tizimini sifatlan yangi asoslangan qayta tashkil qilish imkoniyatini beruvchi bank texnologiyalari va informatsion kommunikatsiyalardagi o'zgarishlar.

BTT yangi modellarining afzalliklari - mijozlarga xizmat ko'rsatish va xizmatlarni sotishning sifatlan yangi usullari hisobiga raqobatbardoshlik pozitsiyasining kuchayishi; boshqaruv tizimi qayishqoqligining tahminlanishi.

BTT yangi modellarining kamchiliklari:

•bozorda faoliyat olib borayotgan banklar uchun – BTS ning yangi modellariga o'tish davrida ishlab chiqarish – moliyaviy faoliyatda yuzaga keladigan kamchiliklar natijasida salbiy oqibatlarining kelib chiqishi (bu o'tish modellaridan biridan foydalanishni taqozo qiladi);

•tor funksional ixtisoslashuvdan voz kechilishi tufayli alohida olingan bank xizmatlari sifatining vaqtinchalik pasayishi;

•boshqaruv tizimining metodologik murakkablashuvi; oliy darajali raqobat kurashi sharoitida iste'molchi manfaatlari sotuvchi manfaatlarga nisbatan ustuvor hisoblanadi.

BTT ning bozorga yo'naltirilgan modellari turlari – bu o'tish va innovatsion tipidagi BTT ning yangi modellarning kvalifikatsiyasini keltiramiz:

1) o'tish tipidagi BTT lar - xizmat guruhlarini bo'yicha matrisali modeli.

2) innovatsion tipidagi BTT lar - mijozlar guruhlarini bo'yicha divizion modeli.

Mijozlar guruhlarini bo'yicha BTT modeli - funksional xususiyatlarga ko'ra tashkil qilingan biznes – bo'limlar, ularning har biriga xizmatlar guruhi marketologi (uning asosiy vazifasi xizmatlarning bozorga kiritilishini ta'minlashdan iborat) lavozimining kiritilishi bilan, saqlanib qolinadi.

Marketingning asosiy funksiyalari korporativ darajadan tegishli xizmatlarni ishlab chiquvchi va realizatsiya qiluvchi bo'linmalar darajasiga o'tkaziladi. Shtab marketing xizmati zimmasida biznes – bo'linmalar marketologlari faoliyatiga strategik rahbarlik qilish va metodologik yordam ko'rsatish vazifasi qoladi. Shuning uchun asosiy marketing funksiyalarining boshqaruv vertikalidagi yuqoridan quyiga tomon harakati bank sektori uchun nihoyatda ahamiyatlidir.

BTT ni modifikatsiyalashning mumkin bo'lgan yo'nalishlari:

•funksional interpretatsiya, uning qo'llanilishida marketologga faqat maslahat vakolatlari beriladi (taklif qilinayotgan lavozimiy status – bo'lim rahbari o'rinbosari yoki bosh mutaxassis);

•integrativ interpretatsiya, uning qo'llanilishida marketologga shuningdek, farmoyish vakolatlari ham beriladi (taklif qilinayotgan lavozim statusi – bo'lim rahbari o'rinbosari).

Afzalliklari:

•biznes – bo'linmalar rahbarlarida o'z faoliyati natijalarining yomonlashuvi paytida, buning asosiy sababchilardan biri sifatida bank shtab marketing xizmatini ko'rsatish imkoniyati bo'lmaydi;

•nisbatan tor bozor segmentiga ixtisoslashish marketolog faoliyati samaradorligini oshiradi, biznes – bo'linma shtatiga marketologni olinishi, amaliy natijalar yuzasidan personalning javobgarlik darajasini oshiradi;

•bankni tubdan qayta tashkil qilish zaruratining bo'lmasligi;

•biznes – bo'linmalarining funksional ixtisoslashuvini, demak xizmatlarni ishlab chiqish sifatini saqlab qolinishi.

Kamchiliklari:

•biznes – bo'linmalar funksional ixtisoslashuvining saqlanib qolinishining salbiy effekti;

•bank shtatida marketologlar sonining ko'payishi.

1.5.4. BTT ning matritsali va divizion modellari

BTT ning matritsali modeli – biznes-bo'linmalar an'anaviy ixtisoslashuvining saqlanishi va korporativ darajada bankni boshqarish tizimining marketing yo'nalishini kuchaytirilishini nazarda tutadi.

Boshqaruvni tashkil qilishga istalgan o'zga matritsali yondashuv kabi, u bank faoliyatining ikki yo'nalishining (bu joyda – moliyaviy va tijorat) kesishmasi bo'lishini taqozo qiladi. Bu o'z tarkibiga biznes – bo'linmalarining joriy faoliyatini muvofiqlashtiruvchi uch ixtisoslashgan strukturaviy bo'limlarni oladigan likvidlikni boshqarish bo'yicha shtab departamentini shakllantirish bilan ta'minlanadi. Qayta tashkil qilishning asosiy vazifasi – mablag'larni jalb qilish va joylashtirish muddatlarini qat'iy muvofiqlashtirish hisobiga bankning doimiy likvidligini ta'minlashdir. Bunda ko'rsatilgan bo'limlardan har birida bozorning tegishli segmenti uchun javobgar bo'lgan marketolog paydo bo'ladi. Uning takliflari asosida menejerlar o'zlarining boshqaruv qarorlarini qabul qiladi.

Afzalliklari:

•BTT ning korporativ darajada tijorat va moliyaviy masalalarni muvofiqlashtirilishiga qaratilishi;

•bank ichida ma'lumot harakatining marketing yo'nalishiga ega bo'lishi.

Kamchiliklari:

•shtab xizmatlari va biznes – bo'linma rahbarlari mas'uliyatini ichki reglamentlarda aniq chegaralab qo'yish imkoniyatining yo'qligi;

- bank rahbariyati zimmasiga muvofiqlashtirish funksiyalari yuzasidan katta hajmdagi ishlarning yuklatilishi;

- barcha darajadagi rahbarlarda «komandaviy tafakkur» ning boʻlmasligi tufayli BTT ni joriy ishlatishdagi potensial qiyinchiliklar.

Mijozlar guruhlarini boʻyicha BTT modeli - biznes – boʻlinmalarni xizmat turlari boʻyicha emas, balki mijozlar kategoriyalari boʻyicha ixtisoslashini nazarda tutadi. Bunday boʻlinmalarning har biri mijozlarga zaruriy moliyaviy xizmatlar kompleksini koʻrsatish imkoniyati va koʻnikmasiga ega mutaxassislardan tashkil topadi.

Boʻlinma bazaviy moliya taʼlimiga ega mutaxassis tomonidan emas, balki mijozlarning tegishli guruhiga yoʻnaltirilgan marketolog tomonidan boshqariladi. Bozorga bank mahsulotlarini chiqarish yuzasidan ishlarni tashkil qilishning bosh prinsipi sifatida «paketli xizmat koʻrsatish» chiqadi. Alohida xizmat turlarining anʼanaviy assortimentidan farqli ravishda, biznes – boʻlinma tegishli mijozlar guruhining spesifik talablariga yoʻnaltirilgan oʻzaro bogʻliq xizmatlar paketini taklif qiladi.

Mijozlar guruhi boʻyicha BTT bozordagi zamonaviy holatga mos keladi. Bundan tashqari boshqaruv tizimi eʼtiborini (ustuvorliklarini) bank xizmatlarini ishlab chiqishdan uni realizatsiya qilish jarayoniga oʻtkazish imkoniyatini yaratadi.

Afzalliklari:

- mijozlarning spesifik talablarining inobatga olinishi bilan xizmat koʻrsatishning sifatida yangi darajasiga erishilishi bilan bank xizmatlarining raqobatbardoshligining oshirilishi;

- biznes – boʻlinmalarning boshqaruv strukturasi aniq ifodalangan marketing yoʻnalishiga ega boʻladi;

- biznes – boʻlinmalar faoliyatini boshqarishda xoʻjalik hisobi usullaridan foydalanish mumkinligi. Biznes – boʻlinmalari anʼanaviy ixtisoslashuvga ega banklarda bunday usullardan foydalanish amaliy jihatdan mumkin emas, chunki ularning hech biri yakuniy moliyaviy natijaga chiqa olmaydi (ular yoki mablagʻlarni jalb qiladi yoki joylashtiradi). Kompleks-boʻlinmalar ikkala vazifani ham bajaradi va sof marjani yaratadi.

Kamchiliklari:

- korporativ xarakterdagi vazifalarning ustuvorligi prinsipiga rioya qilinishing doimiy nazorat ostiga olinishi zarurati (biznes – boʻlinmalar toʻliq ishlab chiqarish siklini amalga oshirish bilan texnologik muxtoriyatga ega boʻladi, bu esa ular yagona korporativ strukturaning ajralmas qismi ekanliklarini anglashga salbiy taʼsir oʻtkazishi mumkin);

- boʻlinmalar BTS ning murakkablashuvi.

Mijozlar guruhi bo'yicha BTT ni joriy qilishning mamlakatimizga xos bo'lgan xususiyatlari.

Mamlakatimiz banklari mijozlari strukturasi bilan izohlanadi, ular uchun quyidagilar xarakterlidir:

- yirik xususiy mijozlar – jismoniy shaxslarning mavjud emasligi;
- tijorat banklari tomonidan jozibador mijozlar sifatida ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan yirik korxonalar sonining chegaralanganligi.

Shuning uchun banklarimiz uchun yaqin kelajakda mavjud ommaviy mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun eksperimental kompleks biznes-bo'linmalarining tashkil qilinishi maqsadga muvofiq hisoblanadi. Alohida hollarda yuqoridagi prinsipga ko'ra bir elitar mijozga xizmat ko'rsatish uchun bankning qo'shimcha minibanklarini tashkil qilish mumkin.

BTT ning divizion modelining amalga oshirish prinsipi: model bankni boshqarish tizimining moliyaviy - tashkiliy - xo'jalik transformatsiyasini amalga oshirilishini nazarda tutadi.

Buning uchun har bir o'zga shahardagi (aholi punktidagi) filialga maksimal darajada mumkin bo'lgan operativ mustaqillik (moliyaviy – xo'jalik faoliyati natijalari uchun to'liq javobgarlik bilan birgalikda) beriladi.

Bunda bosh ofis ixtiyorida strategik boshqarish, korporativ nazorat, shuningdek maslahat yordami funksiyalari qoldiriladi.

Afzalliklari: BTT ning o'zgaruvchan tashqi muhitiga (boshqarishning markazlashtirilgan tizimidan voz kechish hisobiga) moslashish darajasining yuqoriligi; korporativ strukturalarda qat'iy markazlashgan boshqaruvning tezkorligi yakuniy natijada boshqaruv samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Sababi boshqaruv ma'lumotlari va qarorlarining instansiyalarning juda uzun ketma – ketligidan o'tishi uchun katta vaqtning sarflanishidir. Bosh ofisda qabul qilingan qarorlarning amalga oshirilish paytida mintaqadagi sharoit o'zgarishi va uning bajarilishi salbiy natijalarga olib kelishi mumkin. Bu qonuniyat amaliy faoliyatda ko'plab bor tasdiqlangan.

To'liq xo'jalik hisobi mexanizmidan foydalanish hisobiga boshqaruv samaradorligini oshirish - faqat shu tarzda markazlashgan boshqaruv tizimining an'anaviy funksiyalaridan voz kechishning ma'lum asoslari (xarajatlarni rejalashtirish va nazorat qilish, mintaqaviy filiallar o'rtasida mablag'larni qayta taqsimlash uchun zamin yaratiladi.

Kamchiliklari:

- ichki korporativ boshqaruv tizimining murakkablashishi;
- foydani taqsimlash masalalari yuzasidan korporatsiya shtab – kvartirasi va divizionlar o'rtasida doimiy nizolarning bo'lishi;

•bank bo'yicha boshqaruv va xizmat ko'rsatish personali umumiy miqdorining ko'payishi (har bir divizionda tegishli qo'shimcha ish joylarini tashkil qilish zarurati hisobiga).

BTT divizion modelini modifikatsiyalashning mumkin bo'lgan yo'nalislari:

•yirik filiallar uchun mijozlar guruhlari bo'yicha BTT ning bazaviy modellaridan foydalanish taklif qilinadi;

•kichik filiallar uchun xizmatlar guruhi bo'yicha BTT ning modifikatsiyalangan (mijozlar guruhi marketologini taqozo qiluvchi) modellaridan foydalanish tavsiya qilinadi.

II BOB. STRATEGIK TAHLIL VA UNING BANK STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISHDA O'RNI

MAVZU 2.1. BANK SAMARALI STRATEGIYASINI TANLASH VA ISHLAB CHIQISH

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

2.1.1. Banklar istiqbolsiz va bankrot bo'lish sabablari.

2.1.2. Bank strategiyasini tanlash tamoyllari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: Bank samarali rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish uchun algoritim muhokama qilish va bankning uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi muhitining omillarini tahlil qilishni amalga oshirishini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Bank strategiyasini shakllantirish mexanizmlarini, ulardan biri taklif etilgan og'irlik matritsasi - bankning ichki muhitini (kuchli va zaif tomonlari) va tashqi muhitni (imkoniyatlar va tahdidlar) asosiy omillarini belgilash, buning asosida strategiya variantlari ishlab chiqish, ikki tomonlama taqqoslashni amalga oshirish va barcha ishlab chiqilgan variantlar ro'yxatga olish va optimal variantini tanlash, bank korporativ boshqaruvining faoliyati va rivojlanish strategiyalarining asosiy turlari bilan tanishish va ularni amalda qo'llash usullarini va o'zaro bog'liqligini amalga oshirish jarayonlarini o'rganish.

Kalit so'zlar: bank, samarali rivojlanish strategiyasi, shakllanish, ishlab chiqish, bankning kuchli va zaif tomonlari, tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlari, og'irlik matritsasi, asosiy ekologik omillar, ustuvor strategiya imkoniyatlari.

2.1.1. Banklar istiqbolsiz va bankrot bo'lish sabablari

Agar pul - bu iqtisodiyotning qoni bo'lsa, butun moliya sektori esa - uning qon aylanish tizimi bo'lsa, unda banklar, qonni (pulni) qon aylanish tizimi orqali nasosga keltiradigan yuraklarni, iqtisodiyotni yashash, ishlash va rivojlantirishiga majbur qiladi. Tibbiy o'xshashliklarni davom ettirishimiz mumkin, shuni aytish kerakki, banklar qanchalik muvaffaqiyatli va qanchalik samarali bo'lishidan qat'i nazar, ular qonni qanchalik aylantirsa, qanchalik "infarkt"ga moyil bo'lmaydi, qon trombusi bilan tahdid qilinmaydi va hatto hayot faoliyati (bankrotlik) mamlakatning butun iqtisodiyotini rivojlantirishga qodir. Bankning muvaffaqiyati ko'pgina omillardan iborat. Kredit tashkilotlarining bankrotlik sabablarini o'rganish bo'yicha chet ellik tadqiqotchilar tashqi va ichki omillarni aniqlaydilar.

Tashqi omillar quyidagilardan iborat:

- umumiy iqtisodiy vaziyatning o'zgarishi;
- bank tomonidan omonatchilar ishonchini yo'qotish;
- depozitlarni ommaviy jalb qilishni o'miga olib tashlash;
- raqobatni kuchaytirish;
- aksiyadorlarning bank faoliyatiga aralashuvi va h.k.

Ichki omillar quyidagilardan iborat:

- bank boshqaruvining kompetent e'masligi;
- tadbirlar va nazorat qilish tizimlarini tashkil etishda kamchiliklar;
- spekulyatsion jarayon;
- kreditlarning sanoat turlarini diversifikatsiya qilishda kamchiliklar;
- qarz oluvchilar ustidan yomon nazorat;
- amaldagi qoidalarni buzish;
- bank nazoratchilarini aldash;
- jinoiy manipulyatsiya va h.k.

Shu bilan birga, chet ellik tadqiqotchilar aniq bir xulosaga kelishadi:

kredit tashkilotlarining bankrotliklarining aksariyati ichki sabablarga bog'liq. Agar ushbu ichki sabablarni umumlashtiradigan bo'lsak, ularning asosiysi bank uchun samarali strategiyaning etishmasligi va bu ertami-kechmi inqirozga olib kelishi aniq.

Yaxshi o'ylangan strategiyaga ega bo'lish bankga bir qator afzalliklarni beradi:

- strategiya asosida boshqaruv qarorlari yanada mazmunli va faol tarzda amalga oshiriladi;
- bankning turli bo'limlarining harakatlarining nomuvofiqligini minimallashtirish;
- menejerlar o'z faoliyatlari davomida asosiy muammolar va vazifalarni ikkilamchi guruhlardan ajrata oladilar;
- xodimlar, ayniqsa, bank strategiyasida belgilangan sohalarda samarali ishlash;
- bankning obro'si mustahkamlanishi (uning haqiqiy va potensial mijozlari, hamkorlar va kontragentlar va boshqalar.).

2.1.2. Strategik boshqaruv strukturasi va strategik tahlil

Strategiya bankning yuqori darajali rahbarlari tomonidan shakllantirilgan va ishlab chiqilgan, biroq u nafaqat tarafdorlari, balki tanlangan strategik yo'nalishning muxoliflarini ham o'z ichiga olishi mumkin, shuning uchun strategiyaning asosiy tezislarni tushunish va eng muhimi, barcha rahbarlar tomonidan qabul qilinishi kerak. Quruqlikda muzokaralar olib borilishi kerak, shunda suzishni boshlaganingizda, bu yoki bu g'ayritabiiy vaziyat sodir bo'lganda har safar nayzalarni sindirmaydi.

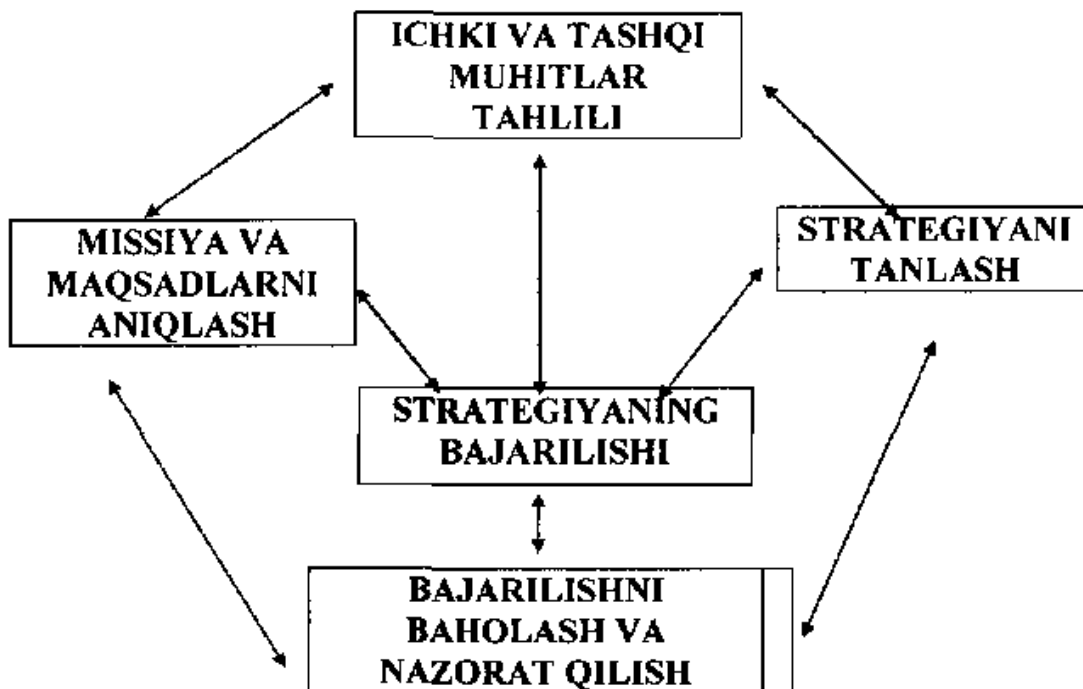
Strategiya tashqi va ichki muhitni tahlil qilish, keng qamrovli tadqiqotlar va dalillarga asoslangan bo'lishi kerak.

Bank samarali tarzda raqobatbardosh bo'lishi uchun doimiy ravishda sohadagi vaziyat, raqobatchilar va boshqa omillarga oid ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish bilan shug'ullanishi kerak. Strategiya bankga ma'lum bir individuallikni beradi, bu esa strategik vazifalarni hal qilish uchun xodimlarning muayyan turlarini jalb qilishga imkon beradi.

Nihoyat, strategik rejalar uzoq vaqt davomida to'liq qolmasdan moslashuvchan bo'lishi kerak, shuning uchun agar kerak bo'lsa o'zgartirilishi va qayta yo'naltirilishi mumkin.

Qarama-qarshi va o'zgaruvchan biznes va ijtimoiy muhit strategiyani doimiy ravishda o'zgartiradi. Ushbu jarayonlar mantiqan bir-biridan olingan. Shu bilan birga, barqaror mulohazalar va shunga ko'ra, har bir jarayonning qolgan qismiga va ularning butunligiga teskari ta'sir ko'rsatiladi.

Strategiya biznesning haqiqatlarini aks ettirishi va iloji boricha informatsiyaga ega bo'lishi kerak. Bankning tashqi va ichki muhit holati to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, qayta ishlash va tahlil qilish PEST tahlillari, raqobat tahlil qilish varaqalari, rivojlanish ssenariylari, SNW tahlillari, SWOT tahlillari va boshqalar kabi strategik menejment vositalari yordamida amalga oshiriladi. Bu strategik boshqaruv tizimining muhim xususiyati bo'lib, uning sxematik tuzilishini 2.1 - rasmda ko'rsatamiz.



2.1 - rasm. Strategik boshqaruv strukturasi.

Strategiyani samarali ishlab chiqish uchun strategik menejmentni amalga oshirish kerak, bu beshta o'zaro bog'liq jarayonlarning dinamik to'plami sifatida qaralishi kerak – atrof-muhit tahlili, missiya va maqsadlarni belgilash, strategiyani tanlash, strategiyani amalga oshirish, baholash va monitoringni amalga oshirish.

Ushbu ishning natijasi o'laroq, atrofimizdagi dunyodagi haqiqatlarni va biz o'z pozitsiyamizni tushunib, qadrlashimiz kerak, ya'ni:

- 1) biz nimani aks e'ttiramiz (bizning kuchli va zaif tomonlarimiz);
- 2) bizni nima kutmoqda (imkoniyatlar va tahdidlar);
- 3) qayerga boramiz, qayerga borishni istaymiz (strategik maqsadlar).

Muayyan bankning misolida ("Bank I" deb nomlaymiz) strategiyani ishlab chiqish jarayonini ko'rib chiqamiz.

MAVZU 2.2. BANK STRATEGIK TAHLILI TUSHUNCHASI, TAMOIYLLARI VA USULLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

2.2.1. Ichki muhitni tahlil qilish. SNW tahlili.

2.2.2. Assortiment siyosatining tahlili.

2.2.3. Tashqi muhit tahlili asoslari. PEST tahlili. SWOT tahlili.

Mavzuni o'rganish maqsadi: Bank samarali rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish uchun bank strategik tahlili tushunchasi, tamoyllari va usullarini o'rganish, bankning uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi muhitining omillarini tahlil qilish usullari va uslublarni o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Bank strategiyasini shakllantirish mexanizmlaridan biri - bank strategik tahlili, jumladan ichki va tashqi muhitni tahlil qilish, SNW tahlil, assortiment siyosatining tahlili, tashqi muhit tahlili asoslari, PEST tahlili. SWOT tahlili usullarning amaliyotdagi qo'llash mexanizmi va instrumentlarini o'rganish.

Kalit so'zlar: bank, samarali rivojlanish strategiyasi, shakllanish, ishlab chiqish, bankning kuchli va zaif tomonlari, tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlari, og'irlik matritsasi, asosiy ekologik omillar, ustuvor strategiya imkoniyatlari.

2.2.1. Ichki muhitni tahlil qilish. SNW tahlil.

Tashkilotning asosiy xavfi uning ichki strukturasi tashqi muhitning talablarini (muammolarini) bartaraf qilganda paydo bo'ladi. Bunday vaziyatda u atrofidagi o'zgarishlarga moslasha olmaydi va uning faoliyatini tashkil etish shakli eskirganini tushunish oson. Bunday holda, talab qilinadigan samaradorlikka erishish ehtimoli juda shubhali. Bankning ichki muhitini tahlil qilish, aslida, tashkilot rahbarlari tomonidan olib boriladigan o'z-o'zini sinovdan o'tkazishdan iborat.

Bankning ichki muhitini tahlil qilish – bu bank menejlari tomonidan o'tkazadigan o'z-o'zini diagnostikasi va tahlili. Bunday holda, asosiy maqsad kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash va diagnostika foydaliligi va samaradorligini belgilovchi holat - bu o'z-o'zidan halollik va obyektivlik. Ushbu shartni bajarmasdan, tahlil barcha mazmunini yo'qotadi.

Shunday qilib, biz bankning strategik salohiyatini aniqlaymiz, uning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilamiz, nima ekanligini tushunishga harakat qilamiz. Shu bilan birga, ular har qanday biznesni ifodalovchi asosiy yo'nalishlarni aniqlashini talab qiladi. Buning uchun boshqarish samaradorligi profilini qurish uchun SNW- tahlil qilish usuli amalga oshiriladi. O'n balli baholash sxemasi menejrlarning kompaniyadagi bir yoki bir nechta nazorat bo'linmasini idrok etishini aks ettiruvchi yozuvlarni aniq

belgilash imkonini beradi. Sinflar boshqaruv samaradorligining bir xil ko'rsatkichiga aylanmoqda.

Bank boshqaruvining samaradorligi profili - belgilangan profil ma'lum strategiyalarga (boshqaruv birliklari yoki bloklariga) asoslangan: xodimlar, texnik va texnologik, ishlab chiqarish, marketing, sotish, logistika, ilmiy-tadqiqot, moliya, investitsiya va boshqalar.

SNW tahlilini qo'llash - Pareto tamoyilini qo'llash orqali ushbu bankda eng past baholarga ega bo'lgan ishlab chiqarish, kadrlar, logistika va investitsiya strategiyalariga e'tibor qaratish kerakligini aniqlaymiz.

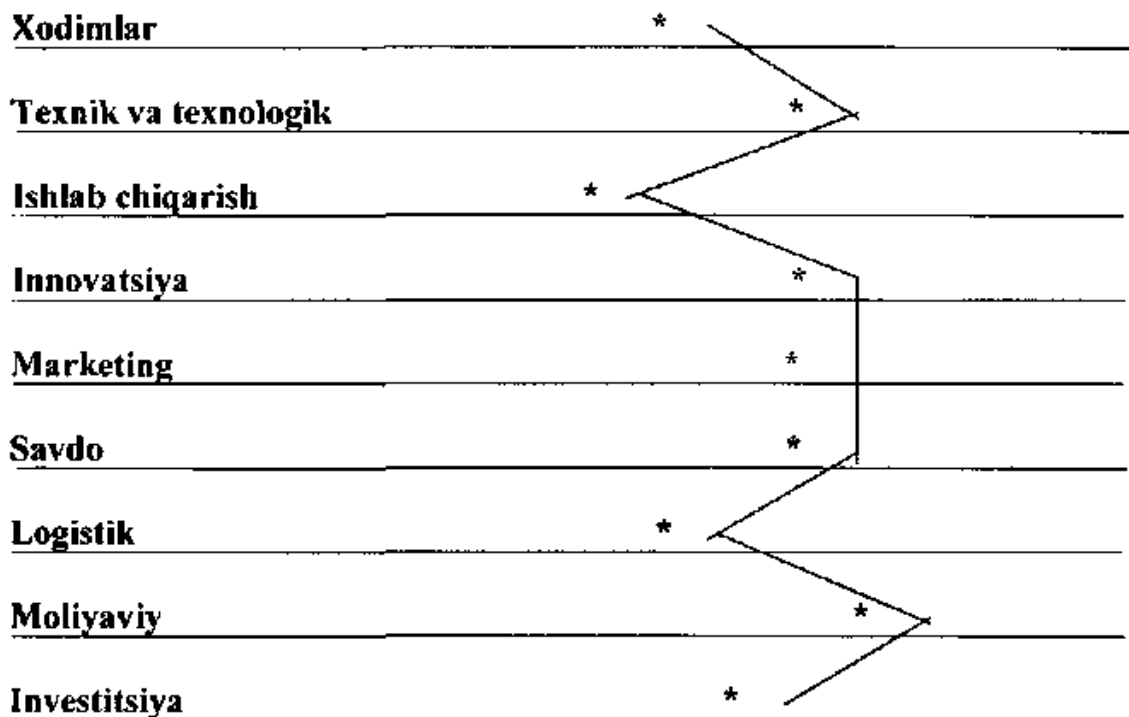
Bu bank ishidagi eng muammoli joydir. Xuddi shunga o'xshab, biz korxonaning kuchli tomonlari bilan bog'liq o'rta samarali va yuqori darajada samarali boshqaruv bo'linmalarini topamiz. Ko'rinib turibdiki, xodimlar strategiyasining samaradorligi "Bank 1" rahbariyati tomonidan 50 foizga baholanadi, shuning uchun 5 ball qo'yiladi, va moliyaviy strategiyaning samaradorligi - 80 foizga baholanadi, shuning uchun u 8 ball qo'yiladi va h.k. (2.2 - rasm).

SNW-TAHLILI. SNW-tahlilini yuritishda bankning (u yoki bu aspektlarini) ichki muhitini baholash quyidagi darajalar yordamida amalga oshiriladi: kuchli (strength) tomonlar, betaraf (neutral) tomonlar, zaif (weakness) tomonlar. SNW-tahlil qilish uchun parametrlar majmuyi har bir bank uchun alohida bo'lib, menejerlar tomonidan tuziladi.

Ushbu tahlil, aslida, yuqorida qayd etilgan nazorat profillarining qaysi qismlarining samaradorligi profilidan olinganligini va ular nazorat jarayonini qanday ta'sir qilishini aniqlab beradi.

Ayni paytda, siz samaradorlik profilining ma'lumotlari va SNW-tahlilini - qanday, qayerda va qanday darajada muvofiqligini solishtirishingiz mumkinligini beradi.

Strategiyalarning Samaradorligini baholash, ball turlari



2.2-rasm. Bank boshqaruvi samaradorligi ko'rsatkichi (profili).

Bu olingan natijalarni obektivligi darajasini bilvosita ifodalaydi. Agar jiddiy nomuvofiqliklar aniqlansa, tahlillar bir-biriga zid keladi va bu qarama-qarshiliklarning sabablarini izlash kerak.

Bizning bankimiz uchun SNW tahlillari natijalari 2.1 - jadvalda keltirilgan. SNW-tahlilining asosiy vazifasi - aktiv (S) va passivni (V) aniqlashdir.

Bankni rivojlantirish vazifasi – aktivlar orqali foydalanib passivlarni neytrallashtirish va yo'q qilishdan iborat.

Ko'rib turganimizdek, bankning kuchli rivojlanish strategiyasining yo'qligi birinchi navbatda. Ikkinchi - kadrlar tayyorlash etarli emasligi, bu korporativ ta'lim tizimiga bo'lgan ehtiyojni ko'rsatadi.

Xodimlarni motivasiya va rag'batlantirishning samarasiz tizimi - uchinchi o'rinda va boshqalar.

2.1 - Jadval. «I» Bank uchun SNW tahlilining natijalari.

Bank faoliyatida sezilarli ko'rsatkichlar mavjudligi	S	N	W
Xodimlarning oylik maoshi			+
Ish sharoitlari			+
Motivatsiya va rag'batlantirish			+
Xodimlar aylanmasi			+
Xodimlar malakasi			+
Xodimlarning ish faoliyatini baholash			+
Ijtimoiy paket			+
Rejalashtirish tashkiloti			+
Texnik uskunalar			+
Axborot ko'magi			+
Taklif qilinayotgan mahsulot / xizmatlarning sifati			+
Marketingni tashkil etish			+
Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha idoralar			+
Tashkiliy tuzilma			+
Mehnatni muhofaza qilish maqomi			+
Dilerlik tarmog'i			+

Bank faoliyatida sezilarli ko'rsatkichlar mavjudligi	S	N	W
Ish haqi		+	
Ishchilar soni		+	
Bank mahsuloti liniyasi		+	
Bank aylanmasi		+	
Bankning rasmi (biznes obro'si)		+	
Jamoaning psixologik iqlimi		+	
Etkazib beruvchilarga qaramlik (Markaziy bank "pul va ishlarni tartibga solish")		+	
Geografik joylashuv		+	
Narx-navo siyosati		+	
Savdo		+	
Xaridorning diqqat markazida		+	
Moliyaviy barqarorlik		+	
Investitsion siyosat		+	
Innovatsiyalar (ishlab chiqish va amalga oshirish)		+	
Rivojlanish strategiyasi		+	

Shunday qilib, faqat strategiya emas, balki uni amalga oshirish uchun strategiyani instrumentlari kerak.

Jadvaldan ko'rinib turganidek, bizning misolimizda (bank menejerlari tomonidan qabul qilingan reytingga muvofiq) majburiyatlarga (zaif tomonlar) quyidagilar kiradi:

- 1) rivojlanish strategiyasining yetishmasligi;

- 2) kadrlar tayyorlashning etarli yemasligi;
- 3) xodimlarni motivatsiya va rag'batlantirishning zaif tizimi;
- 4) bankning yetarlicha aylanishi;
- 5) bank mahsulotlari / xizmatlarining tor doirasi;
- 6) etkazib beruvchilarga kuchli qaramlik;
- 7) zaif investitsiya siyosati.

Bankning aktivlari (kuchli tomonlari) quyidagilardan iborat:

- 1) ijtimoiy paket;
- 2) rejalashtirishni tashkil qilish;
- 3) texnik jihozlar darajasi;
- 4) axborotni qo'llab-quvvatlash;
- 5) mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha idoralar;
- 6) dilerlik tarmog'i;
- 7) xodimlar soni;
- 8) bankning obro'si;
- 9) hududiy joylashuv;
- 10) moliyaviy barqarorlik.

Shunday qilib, bizda tahlil natijalarining muvofiqligini tasdiqlash uchun barcha asoslar mavjud, chunki boshqaruvning samaradorlik profilidagi bankning kuchli va zaif tomonlari to'g'risida umumiy xulosalar ushbu bloklar tarkibiy qismlarining SNW-tahlilida talqin qilinishiga mos keldi. Bu baholashning obyektivligi va ishonchliligi haqida dalolat beradi.

2.2.2. Assortiment siyosatining tahlili

Bankning biznes strategiyasini tahlil qilishning eng muhim obyekti assortiment siyosati bo'lishi kerak: kompaniya ishlab chiqaradigan mahsulot va xizmatlar, ishlashni yaxshilash uchun nima qilishi kerakligi ko'rsatadi.

Ma'lumki, bank mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqaradi. Bu joriy marketing strategiyani tahlil qilishda ayniqsa ehtiyot bo'lish kerak degan ma'noni anglatadi va ma'lum bir biznesning moddiy farovonligi nimaga asoslanganligini tahlil qilish bilan boshlash foydali bo'ladi. Iste'molchilarga tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish va sotish natijasida kelib tushadigan daromadlardan kelib chiqadi.

Agar kompaniya nisbatan keng mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqaradigan bo'lsa, ba'zi bir pozitsiyalarning zararsizligi ko'pincha boshqalarning yuqori rentabelligi bilan almashtiriladi va bu holatga nisbatan o'rtacha daromad juda qulay bo'lishi mumkin. Bir yoki bir nechta mahsulotni sotish hajmining biroz o'zgarishi aslida bu haqida gap yo'ritilmaydi, chunki iste'molchining mahsulotga yoki xizmatga bo'lgan munosabati sekinlik bilan farq qiladi.

Har bir marketolog uchun "yaxshi mahsulotga ega bo'lmasangiz, sizda hech qanday narsa yo'q" jumlasini yaxshi ma'lum. Ushbu jihatlarni tushunish

assortiment siyosatini tahlil qilish va aniqlash, ma'lum mahsulotlar yoki bozorlarga cheklangan resurslarni taqsimlash zaruratini keltirib chiqaradi.

Assortiment siyosatining samaradorligini tahlil qilishning eng mashhur usuli - Pareto qoidasi (yoki 80/20 qoida), natijada 20% harakatlar - natijaning 80% ni tashkil etadi. Boshqacha qilib aytganda, sotishdan tushadigan daromadning 80% - iste'molchilarning (yoki mahsulotlarning) 20% ni keltirishi mumkin, qolgan 80% - faqat 20%.

"A" guruhi – tovar-mahsulot zahiralarning nomenklaturasi yoki eng katta qarzdorlar yo'qori ahamiyatga ega bo'lgan pozitsiyasi - 80% ga 20%, "B" guruhi - o'rtacha bo'lgan pozitsiya - 50% ga 15%, "S" guruhi - kam ahamiyatli - 30 ga 5%.

Bankimiz assortiment siyosatini tahlil qilish natijalari 2.2 - jadvalda keltirilgan.

Tahlil qilishicha, bankka eng yuqori foiz daromadini bergan eng samarali mahsulot / xizmatlar quyidagilardir:

- 1) tijorat kreditlari;
- 2) "Navro'z" va "Mustaqillik" hissalarini;
- 3) iste'mol kreditlari.

Yuqorida ko'rsatilgan xizmatlarning daromadlari qariyb 80 foizini tashkil etadi, bu Pareto tamoyiliga to'liq mos keladi. Biroq, umuman bankning turlari juda tor. Strategiyani rivojlantirishning bir qismi sifatida uni kengaytirish uchun qadamlar kerak.

Shunday qilib, menejer bunday o'xshashlik munosabatni aniqlab o'z e'tiborini maksimal darajadagi samaradorlikka qaratadi, u ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda ustuvor yo'nalishlarga ega bo'lgan mahsulotlarni yoki bozorlarni eng yuqori sotish (daromad) bilan ta'kidlab, yaxshi natijalarga erisha oladi.

2.2-jadval. I Bankning assortiment siyosatini baholash

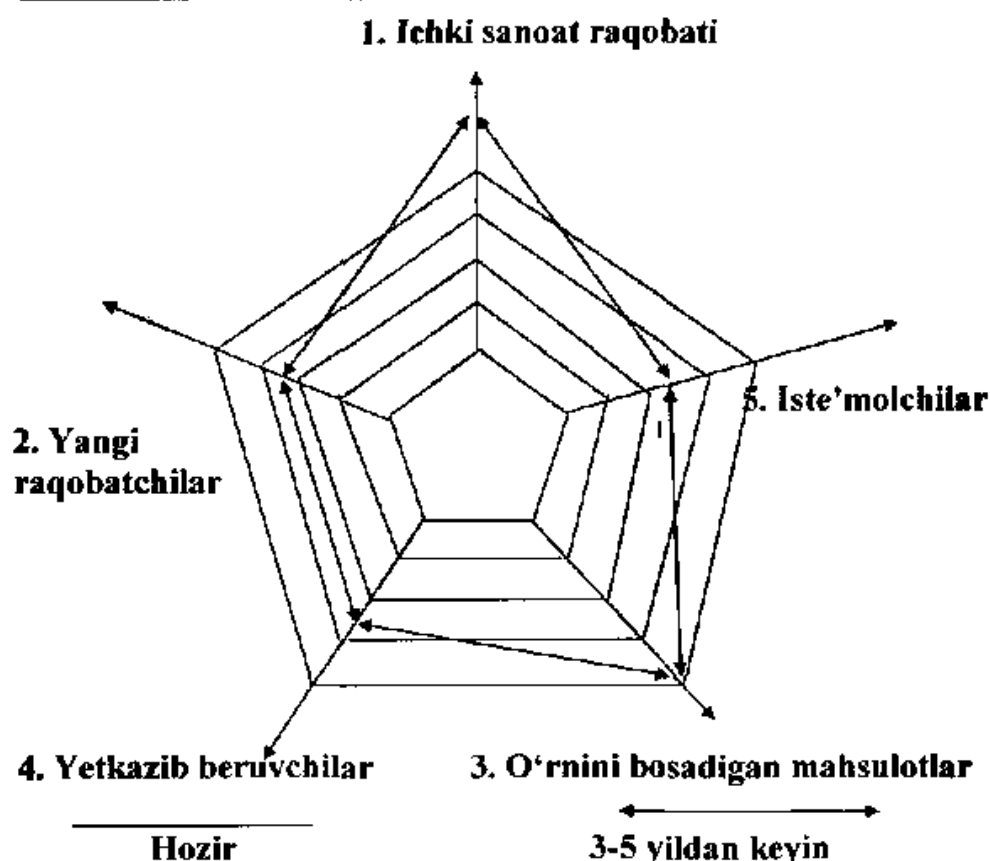
Mahsulot/ xizmat turi	Yillik aylanma		Yillik foyda	
	mln.sum	% Umumiy aylanmaga	mln.sum	% Umumiy foydaga
«NAVRO'Z» omonati	9223,0	8,6	1845,0	14,3
«MUSTAQILLIK» omonati	7452,0	7,0	1490,0	11,5
«YUTUQ» omonati	3854,0	3,6	771,0	6,0
«MULTIVALYUTA» omonati	1745,0	1,6	349,0	2,7
Tijorat kreditlash	54353,0	51,0	5435,0	42,1
Istimol kreditlash	14209,0	13,3	1421,0	11,0
Avtokreditlash	8218,0	7,7	822,0	6,4
Ipoteka asosida kreditlash	7644,0	7,2	764,0	5,9

**2.2.3. Tashqi muhit tahlili asoslari. PEST tahlili.
SWOT tahlili.**

Strategik iqlim atrof-muhit omillari tahlili paytida belgilanadi. Atrof muhitning imkoniyatlari va tahdidlarini aniqlash uchun M. Porter, PEST-tahlil, vazn matrisasi va boshqalarga muvofiq sanoatdagi raqobat kuchlarini baholash kabi vositalardan foydalaniladi.

M. Porter tomonidan tanlov tahlillari ro'yxati sanoat sohasida raqobatning beshta pozitsiyasini tasvirlaydi (2.3 – rasmi):

- 1) raqobatchilar o'rtasidagi raqobat - ichki raqobat;
- 2) yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi;
- 3) o'rni bosadigan mahsulotlar paydo bo'lishi;
- 4) etkazib beruvchilarning savdolashuv qobiliyati;
- 5) iste'molchilarning savdolashuv qobiliyati.



2.3 - rasm. I Bank uchun M.Porterga ko'ra tanlov darajasi

Ushbu raqamdan ko'rinib turibdiki, bugungi kunda bank uchun raqobat darajasiga ega bo'lgan vaziyat (qat'iy chiziq) deyarli teng bo'lgan beshburchak. Barcha raqobat kuchlari taxminan tengdir.

"I Bank" uchun:

- M.Porterga muvofiq raqobat darajasini baholash natijalari ko'rsatilgan. Ballar bir yoki boshqa parametrda raqobatning darajasi (kuch) degan ma'noni anglatadi.

M.Porterga muvofiq raqobat darajasini tahlil qilish natijalarini aks ettiruvchi diagramma.

Shu bilan birga, barcha besh kuchlarning o'rtacha ballari ancha tor doirada joylashgan: o'rnini bosadigan mahsulotlar uchun 5,6 balldan ichki bozordagi raqobat 6,8 ballgacha.

2.3-jadval. M. Porterga ko'ra raqobatni tahlil qilish natijalari**Raqobat kuchlarining turlari va ularning o'ziga xos xususiyatlari**
Statik (hozir) Dinamik (3-5 yil ichida)
(holatini baholash, ballar)**1. Ichki sanoat raqobati**

Mahsulot / xizmat narxi	9	9
Sifat	6	9
Kafolat	6	8
Hizmat darajasi	7	8
Mahsulot yangiliklari (innovatsiyalari)	6	8
Reklama	6	8
Savdo tarmog'i	6	8
Texnologik o'zgarish sur'ati	6	8
O'rtacha reyting	6,8	8,5

2. Yangi raqobatchilar

Kirish to'siqlari	4	2
Chiqish to'siqlari	4	2
Mavjud firmalarning reaksiyalari	9	7
Yangi raqobatchilarning reaksiyalari	9	7
O'rtacha reyting	6,5	4,5

3. Mahsulotlarni almashtirish

Ayirboshlash o'rmini bosadigan mahsulotlar	5	7
O'rmini bosadigan mahsulotlarni yaratishda kapital qo'yilmalar	5	7
O'rmini bosadigan mahsulotlarni taklif qiladigan kompaniyalarning foydasi	7	9
O'rtacha reyting	5,6	7,6

4. Ta'minlovchilar

Narxlar	6	6
Sifat	6	6
Yetkazib berish shartlari	6	6
O'rtacha reyting	6.0	6.0

5. Iste'molchilar

Iste'molchi auditoriyasining farqlash darajasi	7	5
Iste'molchi segmenti hajmi	5	5
Xaridorning mustahkamligi	6	6

Iste'molchi psixologiyasi	6	6
Iste'mol harajatlari	8	6
Iste'molchilar harakati	8	6
O'rtacha reyting	6,6	5,6

Bu barcha mumkin bo'lgan raqobat xavf-risklarini hisobga olgan holda bankning barqaror pozitsiyasini ko'rsatadi. Biroq uch yildan besh yilgacha lavr ichida raqobatning holati keskin o'zgarishi mumkin va teng tomonli shikastlangan pentagon bulilib tetishini anglatadi.

Raqobat kuchlarining o'rtacha qiymatlari tarqalishi oraliq'i sezilarli darajada oshiriladi: 4,5 balldan yangi raqobatchilar uchun ichki tarmoqlardagi raqobat uchun 8,5 ballgacha. Ko'rib turganimizdek, bank rahbarlari ichki tarmoqlardagi raqobat (6,8 dan 8,5 gacha) miqdorida jiddiy o'sishini taxmin qilmoqda. Bu bozorda mijoz va uning puli uchun kurashni kuchaytirishiga dalolat beradi.

Bundan tashqari, o'rmini bosuvchi mahsulotlar (5,6 dan 7,6 gacha) pozitsiyalarini kuchaytirish, kredit va boshqa kartalar, elektron to'lovlar, elektron pul hamyonlari va boshqalarga tegishli bo'lishi mumkin.

Banklarning asosiy etkazib beruvchilari asosan Markaziy Bank hisoblanadi va bunday monopolistik sohada raqobat kuchayib borishi kutilmaydi.

Yangi bozor o'yinchilari shaklida raqobat kuchi kamayishi ehtimoldan yiroq, chunki ularning tashqi ko'rinishi juda kam. Banklarning soni birlashish hisobidan kamayishi ehtimoli bor, chunki Markaziy Bankning ustuvor yo'nalishidir.

Beshinchi raqobat kuchining (iste'molchilarning) ta'siri, ehtimol iste'molchi yanada sodiqroq, himoyalangan va bu yoki boshqa bankka bo'lgan talablari kamida buning uchun harakat qilish kerakligi tufayli zaiflashadi.

PEST-tahlil. PEST-tahlil qilish hozirgi va kelajakda tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan (siyosiy (*policy*), iqtisodiy (*economy*), ijtimoiy (*society*), texnologik (*technology*), (iqtisodiy) atrof-muhit omillarini aniqlash va baholash uchun mo'ljallangan.

Mutaxassislar - bankning yuqori menejerlari, mutaxassislari va maslahatchilari.

2.3 - jadvaldan ko'rinib turibdiki, bugungi kunda asosiy rolni siyosiy omillar egallab turibdi, ularning ahamiyati o'n balli o'lchovdagi 6.8 ballda baholandi. Bu juda yuqori ball bo'lib mavjud siyosiy omillar orasida mamlakat rahbarlarining qarorlariga bog'liqlik, korrupsiya, amaldagi qonunchilik va hukumatni qattiq nazorat qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Iqtisodiy omillarning o'rtacha bahosi 6,4 ballni tashkil etadi. Ular orasida nafaqat banklarga emas, balki barcha korxonalarda ham, kapital va biznesni

chet elga ko'chirishda va valyuta ayirboshlashda bosim o'tkazadigan yuqori soliq yuki paydo bo'ladi. Ikkinchidan, bank uchun katta ahamiyatga ega ekanligi aniq. Ijtimoiy omillarning ahamiyati bir oz past - 6,2 ball darajasida. Ulardan biri iste'mol savatining o'sishi va ijtimoiy qonunchilikdagi o'zgarishlar. Texnologik omillar eng past ko'rsatkichga ega bo'ldi (5,3 ball), bu juda mantiqiy.

Ulardan eng muhimi zarur asbob-uskunalar va aloqa etishmasligidir. M. Porterga ko'ra raqobatchilikning tahliliy natijalari ta'minlovchilar tomonidan aniq bo'lib qolaveradi (2.3 - jadval). Biroq, menejerlar oldindan aytadigan bo'lsak, 3-5 yil ichida vaziyat o'zgarishi mumkin. Siyosiy omillarning roli kamayadi.

Bu juda ijobiy ko'rinishdir - ko'plab yuqori menejerlarning orzulari, ammo u hozirgi tendensiyalarni aks ettiradi. Iqtisodiy omillarning roli deyarli o'zgarishsiz qoladi.

Bu bilan biz ehtimol rozi bo'lishimiz mumkin. Ijtimoiy omillarning roli kamayadi, ammo birozgina bo'lsa-da, texnologik omillarning roli sezilarli darajada oshadi. Vaqtimizning bu talabi va xarakteristikasi.

Innovatsiya qilish kerak va albatta o'z vazifasini bajaradi. Ular qaerda - bizning mamlakatimizda yoki chet elda yaratilishi muhim emas. Endilikda butun dunyo umumxalqaro va globallashishga qaror qiladi. Kapitalni tashuvchilar sifatida banklar ushbu yangiliklarni birinchi bo'lib qabul qiladilar (2.4 - jadvalda PEST- tahlilining natijalari I bank uchun ko'rsatilgan).

SWOT-tahlil. SWOT-tahlili universal strategiyani ishlab chiqish vositasidir. SWOT qisqartmasi «kuchlar», «zaiflik», «imkoniyat» va «tahdid» ma'nosini anglatuvchi ingliz tilidagi so'zlarning birinchi harflaridan olingan.

Ushbu vosita kuchli tomonlar, zaifliklar, imkoniyatlar va tahdidlarning muayyan muvozanatiga mos strategiya variantlarini ishlab chiqishga imkon beradi.

Bu yakuniy va qudratli tahlil turi bo'lib, strategiyalarning ish variantlarini qabul qilish va baholash imkonini beradigan keng miqyosli analitik va baholash vositasidir. Misol uchun, kuch va qobiliyatlarni hisobga olgan va ishlab chiqarish va sotishning keskin o'sishi bilan bog'liq strategiyalar ishlab chiqilishi mumkin.

Kuch va muvozanat muvozanati uchun boshqa, ko'proq cheklangan variantlar ishlab chiqilishi mumkin (2.4 - rasm). Tahlillar oldidan biz bankning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan kuchli, zaif tomonlari, imkoniyat va tahdidlarning to'liq ro'yxatini yaratishga imkon beradigan vaziyatni batafsil tahlil qildik.

2.4- jadval. I Bank uchun PEST-tahlilining natijalari

Tashqi muhitning muhim omillari	Ekspert baholash, ball	
	Hozir	3 yildan 5 yilgacha
1. Siyosiy omillar		
Bank menejerlarining yuqori boshqaruv fikri ustunligida qarorlariga qaram bo'lishi	8	5
Davlat (korrupsiya) va jinoyat reaksiyasi	8	5
Bank sohasidagi mavjud qonunchiligi	8	5
Qonunchilikdagi kelajakdagi o'zgarishlar	5	7
Tartibga solish tuzilmalar va meyyorlar	7	5
Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyati ustidan davlat nazoratini kuchaytirish va jarimalar	7	5
Hokimiyatning barcha darajalarida tanlov	6	4
Moliyalashtirish, grantlar va tashabbuslar	6	4
O'rtacha reyting	6,8	5,0
2. Iqtisodiy omillar		
Korxonalar va uning daromad olish imkoniyatiga soliq yukining yuqoriligi va uning kuchayishi	8	8
Inflyatsiya darajasi oshishi, xomashyo, materiallar va transport xarajatlari, energiya tashuvchilar narxining ko'tarilishi	7	5
Rivojlanishning aniq istiqbollari yo'qligi O'zbekiston iqtisodiyoti va iqtisodiy beqarorlik xavfi	5	7
O'zbekistonning rivojlanish strategiyalari hujjatlarning yo'qligi va tasdiqlanganligi	5	5
Sanoatdagi investitsiya muhiti	7	7

Tashqi iqtisodiy tizimlar va tendensiyalar	6	6
Samarali hal qiluvchi talab	5	5
Valyuta ayirboshlash kurslari	8	8
O'rtacha reyting	6,4	6,4

2.4 - jadval. I Bank uchun PEST-tahlilining natijalari (davomi)

Tashqi muhitning muhim omillari	Ekspert baholash, ball	
	Hozir	3 yildan 5 yilgacha
3. Ijtimoiy omillar		
Iste'mol savatchasining ko'tarilgan narxi, etarli ish haqi o'sishini talab qiladigan	8	4
Qonunga ta'sir ko'rsatadigan o'zgarishlar ijtimoiy omillar	8	4
Hayot tarzi yo'nalishlar	6	6
Brend, bankning obro'si, ishlatilgan texnologiyalar imidji	4	6
Bankdagi obro'-e'tibor ommaviy axborot vositalarida	6	6
Front-offis ishi	7	7
Reklama va jamoatchilik bilan aloqalar	5	7
Iste'molchilarning afzalliklari	6	6
O'rtacha reyting	6,2	5,8
4. Texnologik omillar		
Kerakli sifat va ishlashga mos (quvvat) mahalliy texnologik uskunalar mamlakatda yo'qligi	7	5
Import qilingan uskunalarining tez "qarishi" va uning ishlash muddati qisqa sur'ati	5	5

Bizning sharoitimizdagi infrastruktura va ishlatish sharoitlari bilan import qilingan asbob-uskunalarining unumdorligi	4	4
Yangi texnologiyalar paydo bo'lishi ehtimoli – nanotexnologiya asosli usuliga ega ishlab chiqarishni keskin o'girish	4	10
Raqobat texnologiyalarini rivojlantirish	6	8
Tadqiqotni moliyalashtirish	5	7
Axborot va kommunikatsiyalar, Internetning ta'siri	7	7
Texnologiyadan foydalanish, lisenziyalash, patentlar	5	5
O'rtacha reyting	5,3	6,4

Kuchli tomonlar:

- mahsulotlar / xizmatlar uchun oqilona narxlar va zamonaviy sotish usullari;

- bankning jozibali obro'si;
- bankni texnik jihozlash va axborotni qo'llab-quvvatlash;
- ijtimoiy paket;
- qulay jo'g'rofiy joylashish;
- moliyaviy barqarorlik.

Zaif taraflar:

- zaif kadrlar tayyorlash tizimi;
- xodimlarning rag'batlantirilishi;
- kam ishlab chiqarish hajmi va xarajatlarning barqaror o'sishi;
- aktivlardan samarali foydalanish, zaif investitsiya siyosati;
- mahsulot / xizmat doirasi;
- yetkazib beruvchilarga qaramlik;
- samarali rivojlanish strategiyasining yo'qligi.

Imkoniyatlar:

- xizmatlarga barqaror talab va uning ortishi ehtimoli;
- aholining yuqori to'lov qobiliyati;
- mehnat bozorida ishchilar yetishmasligi;
- iste'molchilarning keng doirasi;
- mijozning sodiqligi;
- bozorda yangi futbolchilar yo'q.

Tahdidlar:

- korxonaga yuqori soliq yuki;
- energiya tashuvchilar, xomashyo, materiallar, komponentlar va xizmatlarga narhlar o'sishi;
- sanoat sohasidagi raqobatning kuchayishi;
- iqtisodiyotda inqiroz hodisalarini rivojlantirish;
- tovarlarni o'rni bosuvchi bozorda paydo bo'lishi;
- kreditlarni kechiktirish xavfi;
- sanoatdagi investitsiya muhiti;
- yangi texnologiyalar paydo bo'lish xavfi.

Ko'rib turganingizdek, kuchli va zaif tomonlar ro'yxati, imkoniyat va tahdidlar juda kengdir, biroq ularning hammasi ham bankning rivojlanishiga ta'sir qilmaydi. Bizning vazifamiz strategiyani ishlab chiqish jarayoniga chinakam tayanib qo'yadigan asosiy atrof-muhit omillarini aniqlashdir.

	Imkoniyatlar	Tahdidlar
Kuchli tomonlar	A tipi: kashfiyot strategiyalari	B tipi: o'tish davri strategiyalari
Zaif tomonlar	V tipi: o'tish davri strategiyasi	G tipi: omon qolish strategiyasi

2.4.-Rasm. Strategiyani ishlab chiqish uchun SWOT tablili (start)

Ushbu maqsadlar uchun biz tashqi va ichki muhit omillarini bir-birimizning harakatlarining fonida ko'rib chiqadigan og'irlik matritsasiidan foydalanamiz: imkoniyat va tahdidlarning ta'siri fonida kuchli va zaif tomonlar. Natijada muayyan vaziyatning muayyan omillaridan qanday samarali foydalanishini aniqlaymiz.

MAVZU 2.3. BANK RIVOJLANISH STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH VA BAHOLASH

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

2.3.1.Og'irlik matritsasi.

2.3.2.Missiyani va strategik maqsadlarni shakllantirish.

2.3.3.Strategiyani ishlab chiqish va baholash.

Mavzuni o'rganish maqsadi: Bank samarali rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish uchun bank strategik tahlili tushunchasi, tamoyllari va usullarini o'rganish, bankning uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi muhitining omillarini tahlil qilish usullari va uslublarini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Bank strategiyasini shakllantirish mexanizmlaridan biri - bank strategik tahlili, jumladan ichki va tashqi muhitni tahlil qilish, SNW tahlil, assortiment siyosatining tahlili, tashqi muhit tahlili asoslari, PEST tahlili. SWOT tahlili usullarning amaliyotdagi qo'llash mexanizmi va instrumentlarini o'rganish.

Kalit so'zlar: bank, samarali rivojlanish strategiyasi, shakllanish, ishlab chiqish, bankning kuchli va zaif tomonlari, tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlari, og'irlik matritsasi, asosiy ekologik omillar, ustuvor strategiya imkoniyatlari.

2.3.1. Og'irlik matritsasi

Og'irlik omillari uchun bir necha asosiy qoidalar mavjud:

- ayrim omillarni tortish quyidagi ikkita taqqoslash yo'li bilan amalga oshiriladi: kuchli va zaif tomonlar alternativ ravishda imkoniyatlar va tahdidlar bilan taqqoslanadi;

- tortish vaqtida korxonaga uchun qaysi omil ko'proq ahamiyatga ega ekanligi aniqlanadi;

- agar kuchli yoki zaif tomon (gorizontal joylashgan) ustun bo'lsa matritsaning tegishli joyida "+" belgisini qo'yiladi;

- agar imkoniyat yoki tahdid (vertikal) dan ustun bo'lsa matritsaning tegishli o'rni "-" belgisini qo'yiladi;

- agar taqqoslanadigan omillar ekvivalent bo'lsa, 0 ga tenglashtiriladi.

I Bank uchun og'irlik matritsi 2.5 - jadvalda berilgan. Ko'rib turganingizdek, birinchi o'rinda kuchli tomonlardan biri xizmatlarning arzon narxiga tushdi (5 ball).

Bankning texnik jihozlari va moliyaviy barqarorligi (har biri 4 ball) tomonidan teng miqdorda ball bilan ikkinchi va uchinchi o'rinlar ajratildi. To'rtinchi o'rin - bankning bozordagi obro'si (3 ball), tizimining kamligi (5

ball) mavjud edi. Zaif investitsiya siyosati va yetkazib beruvchilarga qaramlik beshdan oltinchi o'rinlarga (har biri 4 ball) to'g'ri keladi. Bank uchun mavjud imkoniyatlar orasida eng muhimi - barqaror talab (6 ball).

Buning ortidan aholining yuqori to'lov qobiliyati va iste'molchilarning keng doirasi mavjud. Qolgan imkoniyatlardan hech qanday ball yo'q. Yeng sezilarli xavf (maksimal son jihat) iqtisoddagi inqiroz hodisalarini rivojlantirish, yuqori soliqlar (8 ball) ikkinchi, xomashyo bahosining o'sishi, energiya va boshqalar. (7 ball) uchinchi o'rinni egalladi. Qolgan tahdidlar juda kam sonli ballarni qayd etdi, ya'ni ularni e'tiborsiz qoldirish mumkin.

Umuman olganda, biz 20 ga teng kuchli umumiy jami ko'rsatkich 33 ga teng bo'lgan zaif tomonlarning jami umumiy reytingidan jiddiy darajada pastligini ko'ramiz. Bu zaif tomonlar aniq aniqlanganligini va bankning rivojlanish istiqbollari juda shubhali ekanligidan dalolat beradi, zaifliklar bilan kurash strategiyasining asosi bo'ladi.

Atrof-muhit omillariga nisbatan, xuddi shunday model kuzatiladi. Bu yerda jami 10 ballga teng imkoniyatlarning umumiy bahosi 30 ga teng bo'lgan tahdidlarning umumiy bahosidan ancha past. Bu tashqi muhit yashiringan katta xavf-risklardan dalolat beradi. Bunga rozi bo'lmaslik mumkin emas.

Atrof-muhit omillari orasida plyuslar - xizmatlar uchun barqaror talab, aholining yuqori to'lov qobiliyati va iste'molchilarning keng doirasi. Shuni aytish kerakki, bu ta'sirida afzalliklar u ahamiyatsiz, kamchiliklari juda jiddiy.

Bu zaif tomonlar aniq aniqlanganligini va bankning rivojlanish istiqbollari juda shubhali ekanligidan dalolat beradi, zaifliklar bilan kurash strategiyasining asosi bo'ladi. **Atrof-muhit omillariga nisbatan, xuddi shunday model kuzatiladi.**

Bu erda jami 10 ballga teng imkoniyatlarning umumiy bahosi 30 ga teng bo'lgan tahdidlarning umumiy bahosidan ancha past. Bu tashqi muhit yashiringan katta xavf-risklardan dalolat beradi.

2.5-jadval. "I Bank" uchun strategiyani ishlab chiqishda atrof-muhit omillariga tayanish kalitining og'irlik matrisasi

Atrof-muhit omillari	Imkoniyatlar				Tahdidlar								
	Barqaror talab	Oliy to'lov qobiliyati	Ko'p mehnat kuchi	Iste'molchilarning keng doirasi	Xaridorning sodiqiligi	Yangi o'yinchilarning xavfi yo'q	Yuqori soliqlar	Xom ashyoning narxi oshishi	Rivojlanayotgan raqobat	Tang taraqqiyoti	Mahsulotni almashtirish	Yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi	Jami ball (reyting)

Kuchli tomonlar

Arzon narxlarda bank xizmatlari	0	+	+	0	+	0	+	-	0	-	0	+	5	1
Bankning moliya bozorida imidji	-	0	0	0	0	0	-	-	+	-	+	+	3	4
Texnik ta'minoti	-	0	+	0	0	+	-	-	+	+	-	0	4	2-3
Ijtimoiy paket	-	0	0	-	+	0	-	-	0	-	-	+	2	5-6
Qulay hududiy joylashuvi	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	+	+	2	5-6
Moliyaviy barqarorlik	0	0	+	0	+	0	0	-	-	-	+	+	4	2-3
Zaif tomonlar														
Zaif ta'lim tizimi	+	+	0	+	0	+	-	0	0	-	0	+	5	4
Xodimlar motivatsiyasi zaifligi	+	+	0	+	+	+	-	-	0	-	0	+	6	2-3
Kichik ishlab chiqarish	+	-	0	+	+	+	-	0	-	-	+	+	6	2-3
Zaif investitsiya siyosati	-	-	+	-	+	0	0	0	0	-	+	+	4	5-6
Assortiment torligi	+	0	+	+	+	+	-	+	+	-	0	+	8	1
Ta'minlovchilarga Qaramlik	-	0	+	+	0	+	-	0	-	0	+	+	4	5-6
Jami ball (reyting)	6	2	-	2	-	-	8	7	2	12	1	-	-	-
Reytingdagi o'rni	1	2-3	-	2-3	-	-	2	3	4	1	5	-	-	-

Bunga rozi bo'lmaslik mumkin emas. Mamlakatdagi ishbilarmonlik muhiti juda murakkab va biznes rivojiga salmoqli hissa qo'shmaydi.

Kamchiliklar - tor assortiment, kambag'al xodimlarni rag'batlantirish motivatsiyasi kuchsizligi va ishlab chiqarish hajmining pastligi (bank aylanmasining pastligi) bo'lib, u odatda cheklangan qator va samarasiz motivatsiya tizimi natijasidir.

Bu yerda afzalliklar mavjud: bular xizmatlar, texnik jihozlar va moliyaviy barqarorlik uchun qulay narx.

Kamchiliklar tor assortiment, kambag'al xodimlarni rag'batlantirish va ishlab chiqarish hajmining pastligi (bank aylanmasining pastligi) bo'lib, u odatda cheklangan qator va samarasiz motivatsiya tizimi natijasidir.

2.6 – jadval. Og'irlikni o'lchash natijalari

Ko'rsatkichlar	qiymatlar, ballar
Kuchli tomonlar umumiy reytingi	20
Zaif tomonlar umumiy reytingi	33
Imkoniyatlar umumiy reytingi	10
Tahdidlar umumiy reytingi	30

Atrof-muhit omillari orasida plu's - xizmatlar uchun barqaror talab, aholining yuqori to'lov qobiliyati va iste'molchilarning keng doirasi. Shuni aytish kerakki, bu afzalliklar ularning ta'sirida ahamiyatsiz. Kamchiliklari juda jiddiy. Bunga iqtisoddagi inqirozning rivojlanishi, yuqori soliqlar (noqulay soliq siyosati), xomashyoning narxi, energiya va boshqalar kiradi.

Bu esa, yana ham umumiy korxonalarni va ayniqsa, banklarni rivojlantirishga rag'batlantiradigan qiyin biznes muhiti haqida belgi beradi va xulosa: ustuvor strategiya variantlarini tanlashda - o'tish va omon qolish strategiyalariga e'tiborimizni qaratamiz.

Og'irlik natijalari bizni bankning kuch va zaif tomonlari balansi, tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlariga umumiy baho beradi (2.6 - jadval), bu bizga ustuvor strategiyalarni aniqlash imkonini beradi. Shunday qilib, vazn matritsasi ichki va tashqi muhit omillari to'g'risidagi axborotni yangi usul bilan tahlil qilish va sharhlash imkonini beradi. Nihoyat, ushbu matritsa atrof-muhit omillarining olingan ko'rsatkichlariga qarab strategiyaning ustuvor variantlari haqida aniq tasavvurga ega.

2.3.2. Missiyani va strategik maqsadlarni shakllantirish

Missiyani shakllantirish strategik rejalashtirishdagi birinchi va eng mas'uliyatli qarordir. Missiya va asosiy maqsadlar barcha keyingi rejalashtirish bosqichlari uchun ko'rsatmalar bo'lib xizmat qiladi va shu bilan birga tashkilot faoliyati yo'nalishi bo'yicha ma'lum cheklovlar qo'yadi. Missiya negizida ular asosiy maqsadlarni belgilab olishadi, bu esa o'z navbatida uni ta'minlash uchun faoliyat yo'nalishlarini belgilaydi.

Missiyani ishlab chiqish tashkilotning strategiyasining asosiy poydevori bo'lib, kompaniya ishlayotgan yoki kirishmoqchi bo'lgan sohani yaxshi bilishni, mamlakatda va mintaqada makroiqtisodiy va siyosiy jarayonlarni tushunish hamda ish muhitini belgilovchi hamda tashkilot ichki muhitining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda yaxshi bilishni talab qiladi.

Shu bilan birga, missiya ko'pincha tashkilot boshlig'ining sezgisi bilan belgilanadi. U o'zining strategik qarashlarini rasmiylashtiradi va yangilaydi. Shunday qilib, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishda, birinchi navbatda, missiya, maqsadlar va maqsadlarni aniqlash kerak.

Shunday qilib, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishda, birinchi navbatda, missiya, maqsadlar va maqsadlarni aniqlash kerak. Boshqacha qilib aytganda, ushbu strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish orqali erishmoqchi bo'lgan narsalarni tushunishingiz kerak.

"Bank I" ning vakolati yoki missiyasi quyidagicha:

- "Biz mijozlarga, xodimlarga, kontragentlarga va hatto raqobatchilarga ularning moliyaviy imkoniyatlarini amalga oshirishda yordam beramiz";
- "Mijozlarning va ish bilan hamkorlarning hayotini yaxshilaydigan samarali moliyaviy yechimlar bilan ta'minlash";
- "Risklarning eng maqbul darajasiga, oshkoralik, barqarorlik va ishonchni ta'minlashda biznesning qiymatini oshirish".

Strategik maqsadlar:

- kapital va aktivlarning yiliga 6% va yiliga 1,5% darajasida rentabelligini ta'minlash shunga muvofiq;
- asosiy sohalarda yiliga kamida 10% biznes rivojini ta'minlash bosib olingan bozor segmentini yiliga 10% ga kengaytirish;
- biznesni boshqarish sifatini oshirish;
- tovar xabardorligini oshirish va mijozlarning sadoqatini oshirish;
- mintaqaviy tarmoqni yanada rivojlantirish.

2.3.3. Strategiyani ishlab chiqish va baholash

Keyin bankni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va baholashni davom ettiradi. Yuqoridagi barcha narsani hisobga olgan holda, asosiy kuchlar, zaif tomonlar, shuningdek, asosiy imkoniyatlar va tahdidlarni

juftlarni kengaytirib, strategiya variantlarini ishlab chiqishga kirishamiz (2.5 - rasm).

Ko'rib turganingizdek, barcha variantlar rahbarlari rivojlanish doirasida amalga oshiriladigan harakatlar ketma-ketligini va ustuvorligini aniq ko'rsatmoqda. Tahlil kreditlar bo'yicha foiz stavkalarini pasaytirish va depozitlar bo'yicha foiz stavkalarini oshirish bilan bankni samarali rivojlantirishni boshlash zarur deb aytishimiz mumkin. E'tibor bering, bu variantlar omon qolish strategiyasi turiga taalluqli bo'lib, ular omonatchilar va qarz oluvchilarni jalb qilish uchun vaqtinchalik harakatlar sifatida foydalanilishi kerak, bu esa bank aylanmasining o'sishini ta'minlaydi.

Bu strategiyaning ildizlari, bankni rivojlantirishning asosiy omili va samaradorligini oshirishdir.

"Bank I" ning vakolati yoki missiyasi quyidagicha:

- "Biz mijozlarga, xodimlarga, kontragentlarga va hatto raqobatchilarga ularning moliyaviy imkoniyatlarini amalga oshirishda yordam beramiz";
- "Mijozlarni va ishbiarmon hamkorlarning hayotini yaxshilaydigan samarali moliyaviy yechimlar bilan ta'minlash";
- "Risklarning eng maqbul darajasiga, oshkoralik, barqarorlik va ishonchni ta'minlashda biznesning qiymatini oshirish".

Keyingi o'rinda mahsulot va xizmatlarda innovatsiyalarni rivojlantirish (mijozlarni jalb qilish uchun biror narsa bo'lishi) muhim ahamiyatga ega.

	Imkoniyatlar (barqaror talab, iste'molchilarning yuqori to'lov qobiliyati, iste'molchilarning keng doirasi)	Tahdidlar (inqirozni rivojlantirish, yuqori soliqlar, xom ashyoning ko'tarilishi)
Kuchli tomonlar (bank mahsulotlari va xizmatlari uchun mos narxlar, texnik jihozlar, moliyaviy barqarorlik)	<p>A turi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mamlakatning turli hududlarida yangi filiallarning ochilishi - Xizmatlarni arzon narxlarda sotish hajmining ortishi - Mijozlarga xizmat ko'rsatish uchun mahsulotlarda innovatsiyalarni ishlab chiqish - Faol mijozlarning xarid qilishi uchun malakali maslahatlar - Bankning moliyaviy 	<p>B turi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inqiroz davridan boshlab moslashuvchan narxlanish siyosati - Kredit xavfini kamaytirish - Katta daromad olish uchun yuqori risrlarga chigish - Soliqni optimallashtirish - Outsorsing va autstaffing - Batafsil puxta ishlab chiqilgan anderraiting, ariza beruvchining

	<p>barqarorligi uchun faol reklama</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mijozlar uchun xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash - Aktivlar va majburiyatlarning sezilarli jonli o'sishi. 	<p>to'lov qobiliyatini baholash,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daromadning barqarorligini tasdiqlash - Ko'proq ehtiyot marketing ishi - Moliyaviy barqarorlik - Yirik ulgurji paketlar xaridlarni optimallashtirish.
<p>Zaif tomonlar (mahsulotning past darajasi, xodimlarning rag'batlantirilishi, ishlab chiqarish hajmining pastligi)</p>	<p>V tipi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahsulotni kengaytirish - Samarali tizimni ishlab chiqish xodimlarni rag'batlantirish - Mijozlar tarmog'ini kengaytirish <p>(tarmoq qanchalik katta bo'lsa, kattaroq) qarz oluvchilar to'g'risidagi ma'lumot)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Davlat talablarini qondirish eng kam talablarga asosan murojaat etuvchiga faol savdo siyosati - Faol xodimlarni o'qitish 	<p>G tipi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredit stavkalarini pasaytirish - Depozit miqdorlarini oshirish - Oziq-ovqat mahsulotlarining diversifikatsiyasi ko'rsatmalar - Xodimlarni rivojlantirishni rag'batlantirish kamaytirish uchun fikrlar soliq to'lovlari xarajatlar. - Har doim xodimlarni kasbiy rivojlanishi
	<p>bilan ishlashning yangi usullariga e'tibor qaratildi</p> <p>mijozlar tomonidan to'lovning yangi shakllarini ishlab chiqish natijaga qarab mehnat qilish</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muammoli qarzdorlar va firibgarlar haqida Ma'lumotlar bazasini takomillashtirish - Agar ish yoki uning bir qismi sotilgan bo'lsa chuqur inqiroz - Sotuvlar tufayli kamaytirilgan nodavlat aktivlarni tugatish

2.3 - Rasm. Mijozlar tarmog'i strategiyasini ishlab chiqish

2.7 - jadval. Ishlab chiqilgan strategiya variantlarini baholash

Strategiya variantlari	solishtirish natijalari, ball												Jami O'rin		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Mamlakat turli mintaqalarida yangi bo'limlarni ochish	1	2	2	0	1	1	2	1	1	0	1	1	13	7	
Maslahatlar orqali faol mijozlarni jalb qilish	0	-	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	5	11
Bank aktivlar va passivlarning sezilarli o'sishi	0	1	-	0	1	1	1	1	1	0	1	0	2	9	8-9
Mahsulotlar va xizmatlarda innovatsiyalarni rivojlantirish	2	2	2	-	1	1	2	1	1	0	2	2	1	17	2
Kredit risklarini kamaytirish va «risk-daromad» nisbatini hisobga olish	1	2	1	1	-	0	1	1	1	1	2	2	2	15	4-6
Mijozlar tarmog'ini kengaytirish, qarz oluvchilar to'g'risidagi batafsil ma'lumotni ta'minlash	1	2	1	1	2	-	1	1	1	1	2	2	1	16	3
Mahsulotlar hukmdorligini ta'minlash	0	1	1	0	1	1	-	1	1	0	1	2	0	9	8-9
Motivatsiya bo'yicha samarali tizimni ishlab chiqish	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	2	2	2	15	4-6
Faol savdo siyosati va savdo o'sishi	1	2	1	1	1	1	1	1	-	1	1	2	2	15	4-6
Kredit stavkalarini pasaytirish va omonat stavkalarini oshirish	2	2	2	2	1	1	2	1	1	-	2	2	2	18	1
Hodimlar malakasini doimiy oshirish	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	-	2	0	7	10
Inqiroz sharoitida biznesni yoki uning bir qismini sotish	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	2	12	-

Mijozlar tarmog'i strategiyasini ishlab chiqish: SWOT tahlil qilish, qarzdorlar haqida to'liq ma'lumot olish (mablag'larni qaytarilishini oshirish), risk/daromad darajasi hisobga olinib kredit riskini kamaytirish, samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, faol savdo siyosati va sotishni oshirish demakdir.

Strategik maqsadlar:

- kapital va aktivlarning yiliga 6% va yiliga 1,5% darajasida rentabelligini ta'minlash shunga muvofiq;
- asosiy sohalarda yiliga kamida 10% biznes rivojini ta'minlash bosib olingan bozor segmentini yiliga 10% ga kengaytirish;
- biznesni boshqarish sifatini oshirish mintaqaviy tarmoqni rivojlantirish;
- tovar xabardorligini oshirish va mijozlarning sadoqatini oshirish.

Albatta, kreditlar bo'yicha foiz stavkalarini pasaytirish va depozit stavkalarini oshirish fanatiklaksiz, lekin mijozlar uchun sezilarli darajada va bankka juda ko'p zarar yetkazilmasdan, aylanma mablag'larning o'sishi, hatto kichik bo'linmali marj bilan ham umumiy daromadni oshirishi kerak.

Keyin mijozlar tarmog'ining kengayishi, qarzdorlar to'g'risida to'liq ma'lumot olish (mablag'larning qaytarilishini oshirish), kredit xavfini kamaytirish, riskdan daromadlar nisbatini hisobga olgan holda, samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, faol marketing siyosati va sotish hajmini oshirish.

Mamlakatning turli mintaqalarida yangi filiallarning ochilishi, bank aktivlari va majburiyatlarining o'sishi ro'yxatni to'ldiradi va inqiroz davrida biznesni yoki uning bir qismini sotishni to'xtatadi, hech narsa qolmaydi (odatda omon qolish strategiyasi "so'nggi chora-tadbirlar strategiyasi").

Bu erda bankning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish, atrof-muhitning imkoniyatlari va tahdidlari, ularning og'irligi va o'zaro o'xshashlik bilan strategiyani tanlashning eng yaxshi variantlarini tanlash natijasi bo'lgan keng ko'lamli samarali strategiyaning tayyor "skeletlari" mavjud.

Shunday qilib, biz yana bir bor ustuvor tartibda tashkil etilgan o'nta pozitsiyaga bankning rivojlanish strategiyasini bayon etamiz:

- 1) kredit stavkalarining pasayishi va depozitlar stavkasining ortishi;
- 2) mahsulot va xizmatlarda innovatsiyalarni rivojlantirish;
- 3) mijozlar tarmog'ini kengaytirish, qarz oluvchilar to'g'risidagi to'liq ma'lumotni olish;
- 4) risk/daromad nisbatlarini hisobga olgan holda kredit risklarini kamaytirish;
- 5) samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish;
- 6) faol savdo siyosati va savdoni ko'paytirish;
- 7) mamlakatning turli mintaqalarida yangi filiallarni ochish;
- 8) bank aktivlari va majburiyatlarini sezilarli darajada ko'paytirish;
- 9) mahsulot va hizmatlarning fa'zosini kengaytirish;

10) xodimlarning malakasini doimiy rivojlantirish.

Xulosa, shu mavzularda tasvirlangan rivojlanish strategiyasini rivojlantirishga yondashish universal va banklar uchun emas, balki har qanday korxonalar uchun mosdir. Respublika iqtisodiyotining hozirgi ahvolini inobatga olgan holda, samarali strategiyalarni ishlab chiqish korxonalar barqaror bo'lishiga, ularning raqobatbardoshligini oshirishga, bozor sharoitlariga tez moslashishiga va jahon bozorlarida yetakchilik mavqeiga ega bo'lishiga yordam beradigan navbatdagi dolzarb vazifadir.

III BOB. BANK KORPORATIV RIVOJLANISH STRATEGIYASI FUNKSIONAL YO'NALISHLARI

MAVZU 3.1. BANK MOLIYAVIY STRATEGIYASI VA UNING SIYOSATLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

- 3.1.1. Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi va metodologik asoslari.
- 3.1.2. Joriy likvidlikni ta'minlash siyosatining maqsad va yondashuvlari.
- 3.1.3. Bank emission va depozit siyosatlarining maqsadi va yondashuvlari.
- 3.1.4. Bank kredit siyosati va foiz siyosatlarining maqsadi, yondashuvlari.
- 3.1.5. Bank fond siyosati.
- 3.1.6. Bank dividend siyosati.

3.1.1. Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi va metodologik asoslari

Bank moliyaviy strategiyasi – moliyaviy faoliyatning asosiy maqsadlari va ularga amaliy jihatdan erishishni aniqlab beruvchi bank strategiyasining ustuvor yo'nalishlaridir. Ushbu strategiyaning o'ziga xos bo'lgan xarakterli jihati barcha turdagi kredit muassasalari ishining asosiy yo'nalishi moliyaviy faoliyat ekanligi bilan izohlanadi.

Bu ular faoliyatining barcha aspektlarida aks etadi:

- **tadbirkorlik subyekti tariqasida** – bank bozorda moliyaviy vositachi sifatida chiqadi;
- **bankning asosiy ish joyi** – moliyaviy bozordir;
- **bank tomonidan realizatsiya qilinayotgan mahsulotlar** – moliyaviy xizmatlar va moliyaviy ma'lumotlardir;
- **bank xodimlarining asosiy kontingenti** – moliyaviy faoliyat sohasi mutaxassislaridir.

Moliyaviy boshqaruvning bosh strategik maqsadi – alohida olingan bank uchun aniq vaqtda quyidagilarning rasional muvofiqligini ta'minlashdan iborat:

- **likvidlilikning normativ darajasi** (Markaziy bank talablari doirasida);
 - **aksariyat mijozlar uchun muvofiq bo'lgan barqarorlik (ishonchlilik) darajasi;**
 - **muassislar tomonidan o'rnatilgan (rejadagi) rentabellik darajasi.**
- Moliyaviy boshqaruv strategiyasiga qo'yilgan asosiy talablar:**
- **bank strategiyasining kompleksli xarakteri;**
 - **bankning alohida olingan bo'linmalari maqsadlariga nisbatan korporativ maqsadlarning so'zsiz ustuvorligi;**

- strategiya va undan kelib chiqadigan bank xizmatlarining alohida segmentlaridagi moliyaviy siyosatlarining oliy darajadagi qayishqoqligi;

- boshqaruv metodologiyasining an'anaviy talabini bajarilishi, ya'ni umumiy strategiyaning o'zga yo'nalishlari bilan bog'liqlikning ta'minlanishi.

Bank moliyaviy strategiyasining tarmoq xususiyati quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- amalga oshirilayotgan strategiya doirasida qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining oliy samaradorligini ta'minlash zarurati;

- amalga oshirilayotgan strategiya doirasida qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining oliy darajadagi tezkorligini ta'minlash zarurati;

- davlat organlari va Markaziy bank tomonidan qo'yilgan cheklovlar va talablarga rioya qilinishi zarurati.

Bank moliyaviy strategiyasining mamlakatimizga qo'shimcha xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- banklar aktivlari va passivlari strukturasiidagi disproporsiyalar, bu moliyaviy bozordagi bank xizmatlariga bo'lgan to'lovga qobil talab strukturasi bilan izohlanadi;

- makro- va mikro-muhitning nobarqarorligi.

3.1.2. Joriy likvidlikni ta'minlash siyosatining maqsad va yondashuvlari

Moliyaviy strategiyaning joriy likvidlikni ta'minlash siyosati - strategiyaning ushbu yo'nalishining ahamiyati kredit muassasasining moliyaviy boshqaruvi tizimida likvidlikni boshqarishida tutgan o'rni bilan belgilanadi.

Likvidlik – xo'jalik subyektining zimmasiga olingan majburiyatlari bo'yicha o'z vaqtida va to'liq hajmda hisob –kitob qila olish imkoniyatidir. Bank faoliyatining moliyaviy vositachi sifatidagi xususiyati natijasida likvidlik eng muhim ko'rsatkichlardan biri tariqasida chiqadi va kredit muassasasining nafaqat joriy, balki perspektiv holatini ham tasniflaydi.

Shunday qilib, likvidlikni ta'minlash (hech bo'lmaganda normativlar darajasida) faoliyatning ko'rib chiqilayotgan yo'nalishidagi nihoyatda muhim bo'lgan uch strategik vazifalaridan biridir. Tegishli siyosatni shakllantirishda bank ishining ichki va tashqi muhiti nuqtayi - nazaridan optimal bo'lgan strategik yondashuv tanlanishi zarur.

Birinchi yondashuv - «mablag'larning umumiy fondi» usuli bankning barcha bo'sh mablag'lari yagona moliyaviy fondga jamlanishi va kelgusida aktiv operatsiyalar rejimida joylashtirilishini nazarda tutadi.

Alohida olingan operatsiyalar turlari bo'yicha o'rnatilgan likvidlik va daromadlilik o'rtasidagi nisbatdan tashqari, qandaydir maxsus cheklovlar o'rnatilmaydi. Shu bilan bankning istalgan biznes – bo'linmasi bu fondan

operatsiyalarni moliyalashtirish manbasi sifatida foydalanishi mumkin bo'ladi.

Afzalliklari:

▪ amalga oshirishning metodologik soddaligi (mablag'larni jalb qilish va joylashtirishning qo'shimcha shartlari mavjud emas);

▪ boshqaruv qarorlarini qabul qilishning tezkorligi (oraliq boshqaruv instansiyalarining mavjud emasligi);

▪ ishlamaydigan aktivlarning ko'payishi xavfining yo'qligi (bank ixtiyoridagi mablag'lar bozorning biror – bir segmentida talab bo'lishi bilan darhol joylashtirilishi mumkin).

Kamchiliklari: mablag'larni jalb qilish va joylashtirish muddatlarining mos kelmasligi tufayli joriy likvidlikning ta'minlanmasligi xavfi ehtimolining yuqori darajasi.

Misol: hisob davrining boshlanishiga mablag'larning asosiy qismi bank tomonidan qisqa muddatga jalb qilingan (talab qilgunga qadar depozitlar, qisqa muddatli omonatlar va h.k.). Shu paytning o'zida jalb qilingan mablag'lar (mavjud talab doirasida) asosan uzoq muddatlarga joylashtirilgan.

Natijada shunday vaqt keladiki, unda bank passiv operatsiyalar bozoridagi majburiyatlarini bajara olmay qoladi. Bunday holatda bank mablag'larni jalb qilishning qo'shimcha manbalarini topishga majbur bo'ladi (odatda banklararo ssudalar va h.k.).

Bunday mablag'lar jalb qilinsa, u yakuniy moliyaviy natijalarni yomonlashtirish hisobiga nisbatan katta foizlarni to'lashi zarur bo'ladi. Moliyaviy oqimlarni harakati jarayonini uzoq muddatga rejalashtirish imkoniyatining yo'qligi (ushbu yondashuvda moliyaviy oqimlar joriy talab holati bilan belgilanadi) va bunday mablag'larni tezkorlik bilan jalb qilish imkoniyati bo'lmagan muassasaning kelgusi taqdiri izoh talab qilmaydi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yondashuv, bank bozoridagi katta obro'si hisobiga ishonchli va nisbatan arzon resurslarni jalb qilishi mumkin bo'lgan, yirik banklar uchun maqsadga muvofiq. Ko'rib chiqilayotgan yondashuv bozor kon'yukturasi yomonlashishi paytida hatto yirik banklar uchun ham xavflidir.

Ikkinchi yondashuv «mablag'lar konversiyasi» usulidan foydalanish bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsiplari: yondashuv moliyaviy mablag'larni jalb qilish va joylashtirish muddatlarini qat'iy muvofiqlashtirilishini nazarda tutadi. Buning uchun kredit muassasasi uchta, ya'ni uzoq muddatli (12 oydan oshiq), o'rta muddatli (3 oydan 12 oygacha) va qisqa muddatli (3 oygacha) bank operatsiyalari fondini tashkil qiladi. Birinchi fondga bank kapitalining foydalanilmagan qismi va uzoq muddatga jalb qilingan mablag'lar yo'naltiriladi. Jalb qilingan mablag'larning qolgan qismi mos ravishda

ikkinchi va uchinchi fondlar o'rtasida taqsimlanadi. O'xshash tarzda aktiv operatsiyalar amalga oshiriladi.

Bunda har bir fond orqali o'tadigan moliyaviy oqimlar harakati likvidlilikni boshqarish departamenti tarkibidagi maxsus bo'linma tomonidan (marketologlar takliflari inobatga olingan holda) rejalashtiriladi va nazorat qilinadi.

Afzalliklari:

▪ moliyaviy resurslarni jalb qilish va joylashtirish muddatlarini muvofiqlashtirish hisobiga joriy likvidlilikning ta'minlanishi;

▪ aktivlar strukturasi va uning bazaviy elementlarini uzoq muddatli rejalashtirish imkoniyatining mavjudligi.

Kamchiliklari:

▪ mablag'larni (ayniqsa qisqa muddatga jalb qilinganlarini) to'liq hajmda joylashtirish imkoniyatining bo'lmashligi;

Misol: bankning uzoq va o'rta muddatli operatsiyalar fondidagi mablag'lari to'liq ishlatilgan, ammo qisqa muddatli operatsiyalar fondida mablag' yetarli darajada. Mijozlarning joriy talabi faqat uzoq va o'rta muddatli quyilmalarga oid. «Mablag'lar konversiyasi» usulida bu talab qanoatlantirilishi mumkin emas, demak bankning ishlaydigan aktivlari hajmi ko'payadi va rentabellik darajasi pasayadi.

▪ boshqaruvni tashkil qilishning (birinchi navbatda joriy moliyaviy rejalashtirishning) yuqori darajada murakkablashuvi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: mablag'larni jalb qilishning ishonchli va nisbatan arzon manbalariga ega bo'lmagan istalgan kredit muassasalari uchun maqsadga muvofiq. Nobarqaror makromuhit sharoitida hatto yirik banklar tomonidan ham foydalanilishi mumkin.

Uchinchi yondashuv «ilmiy boshqaruv» usulidan foydalanish bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsipi: yondashuv bankda moliyaviy oqimlar harakatini boshqarishda informatsion texnologiyalardan keng ko'lamli foydalanilishini nazarda tutadi. Buning uchun maxsus matematik modellar va ular asosida passiv va aktiv operatsiyalarni muvofiqlashtirish uchun yaratilgan dasturlardan foydalaniladi.

Yondashuv kredit muassasasi moliyaviy strategiyasi va bozorning tegishli segmentlaridagi joriy holat hisobga olingan tarzda boshqaruvning ko'p variantli qarorlarini ishlab chiqish imkoniyatini beradi.

Afzalliklari:

▪ bank ishida zamonaviy informatsion texnologiyalardan amaliy foydalanish (bu yo'nalishda u nafaqat tegishli operatsiyalarni amalga oshirishni tezlashtiradi, balki boshqaruvning yangi sifatini ta'minlaydi, chunki kompterga vaziyatli parametrlar va alternativ ssenariylar shunchalik ko'p

miqdorda kiritiladiki, ularni an'anaviy usullarda ko'rib chiqish amaliy jihatdan mumkin emas);

▪avtomatlashtirish asosida boshqaruv qarorlarini shakllashtirishning tezkorligi.

Kamchiliklari: kompyuter texnikasi, dasturiy ta'minotning qiymati va foydalanuvchilarni tayyorlash bilan bog'liq xarajatlarning kattaligi; tashqi muhitning doimiy va diyarli bashoratlanmaydigan o'zgarishlarini dasturlarda inobatga olinmasdan qolishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yondashuv nisbatan barqaror tashqi muhit sharoitida ishlayotgan yirik banklar uchun maqsadga muvofiq. Ular odatda nafaqat kuchli moliyaviy potensialga ega, balki kichik strukturalar uchun yopiq bo'lgan iqtisodiy va siyosat ma'lumotlar manbalaridan foydalanishi mumkin.

3.1.3. Bank emission va depozit siyosatlarining maqsad va yondashuvlari

Emission siyosatning maqsadi – qimmatli qog'ozlar bozorida bankning emitent yoki qarzdor sifatidagi faoliyatini tashkil qilishning strategik ustuvorliklarini aniqlashdan iboratdir.

Ushbu siyosatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi quyidagi amaliy masalalarning yechilishini ta'minlaydi: xususiy kapitalni bosqichma – bosqich ko'paytirish (bu bankning bozor imkoniyatlari va imidjni oshirishning bosh omili); kelgusida retabelli joylashtirish imkoniyatini beruvchi shartlarda jalb qilinadigan mablag'lar hajmini oshirish. Fond bozorining paydo bo'lishi tijorat banklari faoliyati bilan chambarchas bog'liq. Banklar bugungi kunda fond bozorining eng faol va qudratli ishtirokchisi bo'lib, bir paytning o'zida uch sifatda (emitent, investor va vositachi) chiqadi.

Shuning uchun bu bozordagi banklarning faoliyati moliyaviy strategiyaning ikki yo'nalishi emission va fond siyosati bilan aniqlanadi. Emission siyosat o'z tarkibiga variantlar asosida aniqlanadigan bir necha strategik yondashuvlarni oladi.

Birinchi yondashuv - bank tomonidan chiqariladigan qimmatli qog'ozlarning ustuvor turini aniqlash bilan bog'liq.

I – variant. Aksiyalarga ustuvor yo'naltirish.

Afzalliklari: nafaqat resurs bazasini, balki xususiy kapital miqdorini ham oshirish imkoniyatini beradi; kelgusida tegishli moliyaviy majburiyatlarni (dividendlar) qanoatlantirish uchun qilinayotgan xarajatlarni tezkorlik bilan tartibga solish imkoniyatini beradi.

Bank sektorining tarmoq xususiyati taqsimlanmagan foydadan xususiy kapitalni ko'paytishning vaqtinchalik manbasi sifatida foydalanish imkoniyatini beradi.

Kamchiliklari: tijorat banklari tomonidan chiqariladigan aksiyalarga nisbatan Markaziy bank tomonidan qo'yiladigan qat'iy talablari (ular o'zga turdagi qimmatli qog'ozlarga nisbatan ancha yuqori darajada); aksiyalar nazorat paketi egasining o'zgarishi xavfi; fond bozorida aksariyat emitentlarning qimmatli qog'ozlariga to'lovga qobil talabning chegaralanganligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: uzoq davr davomida faoliyat yuritayotgan va aksiyalari fond bozorida yetarli talabga ega bo'lgan yirik banklar uchun maqsadga muvofiq variant; variant yangitdan chiqarilayotgan aksiyalarni yangi (nazorat paketini qo'lga kiritishga intilmayotgan) va eski aksionerlar o'rtasida tarqatish imkoniyati bo'lgan katta bo'lmagan kredit tashkilotlari tomonidan qo'llanilishi mumkin.

2 - variant. Veksellarga ustuvor yo'naltirish

Afzalliklari: muomalaga chiqarish va so'ndirish shartlarining universalligi; fond bozorida bank veksellariga bo'lgan katta talab (xorij sharoiti); aktiv operatsiyalarni amalga oshirish jarayonida bu instrumentdan foydalanish imkoniyati (veksel krediti).

Kamchiligi: ilgari chiqarilgan veksellar bo'yicha daromadlar to'lanishiga qilinadigan xarajatlarni tezkor tartibga solishning mumkin emasligi. **Amalga oshirish yuzasidan takliflar:** yirik banklar uchun – mablag'larni jalb qilishning doimiy instrumenti sifatida; kichik va o'rta hajmli banklar uchun – joriy likvidlikni tezkor tiklash instrumenti yoki kechiktirib bo'lmaydigan maqsadli xarajatlarni moliyalashtirish uchun qo'llanilishi mumkin.

3 - variant. Obligatsiyalarga ustuvor yo'naltirish.

Afzalliklari: mablag'larni ancha uzoq muddatlarga jalb qilish imkoniyati; ma'lum vaziyatlarda zimмага olingan moliyaviy majburiyatlarni so'ndirishda real (pul mablag'lari) aktivlardan foydalanmaslik imkoniyatining mavjudligi.

Kamchiligi: obligatsiyalarning joylashtirilishi imkoniyatlari (o'zga qimmatli qog'ozlarga nisbatan) emitentning fond bozorida imidji darajasi bilan belgilanishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yaqin kelajakda faqat yirik va obro'li bir necha banklar uchun maqsadga muvofiq; kelgusida yirik banklar variantdan doimiy asosda, o'zga kredit tashkilotlari – qo'shimcha moliyaviy mablag'larni jalb qilish uchun foydalanishi mumkin.

Ikkinchi yondashuv muomalaga chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilarning alohida olingan bank uchun ustuvor bo'lgan kategoriyalarini aniqlash bilan bog'liq.

Bir qaraganda bu ochiq fond bozorida ish olib borishning shakllangan an'analariga mos kelmaydigandek ko'rinadi. Aksiyalar emissiyasini amalga

oshirish yoki obligatsion zayomni o'tkazish paytida emitent barcha xaridorlar uchun bir xildagi sharoit yaratib berishi zarur.

Ammo bizning sharoitimizda ommaviy mijozlarga yo'naltirilgan strategik yondashuvdan faqat yirik bank foydalanishi mumkin. Ularning xususiy kapitali miqdori, nazorat paketining yangi egalar qo'lishi o'tishi yoki bir kreditorning ixtiyorida katta summadagi qarz qimmatli qog'ozlarining yig'ilib qolishi hisobiga (bu hatto Markaziy bank tomonidan belgilangan cheklovlar doirasida bo'lsa ham) moliyaviy mustaqillikning yo'qotilishi xavfidan saqlab turadi.

Kichik va o'rta banklar uchun bunday xavf realdir va u emission siyosatni ishlab chiqish bosqichidayoq e'borga olinishi zarur. Shuning uchun kichik va o'rta hajmli banklar uchun aksiyalar va qarz qimmatli qog'ozlarini asosan korporativ strukturalar va yirik xususiy mijozlar o'rtasida joylashtirilishi taklif qilinadi. Bunday strategik yondashuv kredit tashkiloti uchun salbiy bo'lgan oqibatlardan saqlaydi.

Kichik kredit tashkilotlari, uni nazorat ostiga olishni maqsad tariqasida qo'ymaydigan, moliya strukturalari bilan ishlashi maqsadga muvofiq.

Uchinchi yondashuv muomalaga chiqarilayotgan qimmatli qog'ozlarni joylashtirishning alohida olingan bank uchun ustuvor bo'lgan yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq. Banklarimiz uchun bu muammo qimmatli qog'ozlarga bo'lgan to'lovga qobil talabning chegaralanganligi tufayli juda ahamiyatli.

1-variant. Bankning ichki imkoniyatlariga tayanishga yo'naltirish.

Afzalligi - vositachilar xizmatiga qilinadigan xarajatlarning iqtisod qilinishidir. Aksiyalar emissiyasi yoki obligatsion zayomlarning joylashtirilishidan olingan barcha tushum (xususiy kapital yoki jalb qilingan mablag'larni ko'paytirgan tarzda) bank ixtiyorida qoladi.

Kamchiligi - aksiyalarni joylashtirishni tashkil qilinish va boshqarish samaradorligiga qo'yilgan yuqori darajadagi talablar.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ko'rib chiqilayotgan variantning barcha afzalliklaridan faqat bozorda uzoq davr faoliyat olib borayotgan yirik banklar foydalanishi mumkin.

Bu quyidagilar bilan izohlanadi:

- potensial xaridorlar tomonidan yetarli darajadagi ishonchning bildirilishi;

- qimmatli qog'ozlarni joylashtirish yuzasidan ish tajribasining mavjudligi;

- joylashtirish jarayonini soddalashtiruvchi keng ko'lamlı biznes aloqalarning mavjudligi.

2-variant. Fond bozoridagi professional vositachilar xizmatidan foydalanishga yo'naltirish. Bunday vositachilar sifatida brokerlik idoralari chiqadi. Ularning komission haqi odatda mijoz qimmatli qog'ozlarini joylashtirilishi natijasida olingan jami summaning 1 – 2% dan oshmaydi.

Afzalligi: qimmatli qog'ozlarni joylashtirish jarayonini professional darajada tashkil qilinishi hisobiga, moliyaviy resurslar hajmini ko'paytirish imkoniyatining mavjudligi.

Kamchiligi: vositachiga komission haq to'lanishi zarurati.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant ko'rib chiqilayotgan sohaning oliy darajali mutaxassislari va fond bozorida yetarli tajriba va biznes aloqalarga ega bo'lmagan kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

Depozit siyosatining maqsadi – bank depozitlari bozorida tashkil qilishda strategik ustuvorliklarni aniqlashdir.

Ushbu siyosatning muvaffaqiyatli bajarilishi quyidagi amaliy vazifalarning bajarilishini ta'minlaydi:

- faoliyatning tijorat yo'nalishi bo'yicha – bankning doimiy mijozlari bazasini permanent kengayib borishi;

- faoliyatning moliyaviy yo'nalishi bo'yicha – bank uchun qulay bo'lgan shartlarda moliyaviy resurslarning jami hajmini ko'paytirishtirish.

Bankning depozit siyosati o'z tarkibiga variantlar asosidan aniqlanadigan bir necha yondashuvlarni olishi zarur.

Birinchi yondashuv alohida olingan bank uchun ustuvor bo'lgan mijozlar guruhini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Eksklyuziv mijozlarga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant moliyaviy faoliyatning boshqa yo'nalishidagi masalalarni yechish maqsadida mijozlarning chegaralangan kategoriyalari uchun o'ta daromadli hisob varaqlarning (omonatlar) ochilishini nazarda tutadi. Bu holatda kredit tashkiloti depozit operatsiyalari bozoriga umuman qiziqish bildirmaydi. Uning asosiy manfaatlari yuridik shaxlarga (odatda, yetarli darajadagi yillik oborotga ega korporativ strukturalar) an'naviy xizmat ko'rsatish bilan bog'liq.

Mijozlarni jalb qilish uchun bank bank ushbu korxonalarining egalari va oliy rahbariyatiga eksklyuziv depozit hisob varaqlari ochadi hamda imtiyozli tarzda boshqa xizmatlarni ko'rsatadi.

Afzalligi - faqat alohida yirik banklar faoliyat olib borayotgan bozorlarda o'rtnashish imkoniyatining yaratilishi ko'rsatish mumkin.

Kamchiligi - bunday eksklyuziv depozitlarga jalb qilingan mablag'larning zararli ekanligidir, chunki ularni bank uchun foydali bo'lgan tarzda joylashtirish amaliy jihatdan mumkin emas (bu mablag'lar yuzasidan passiv va aktiv operatsiyalar bo'yicha foiz stavkalari diapazoni salbiy bo'ladi).

Kelgusida yo'qotishlar ushbu mijozlar tomonidan nazorat qilinadigan (bozorning o'zga segmentlaridagi) korxonalariga xizmat ko'rsatilishidan olinadigan qo'shimcha daromadlar hisobiga qoplanadi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: chegaralangan mijozlarga xizmat ko'rsatadigan o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

2 – variant. Elitali mijozlarga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant bozorning barcha segmentlarida faqat elita mijozlarga xizmat ko'rsatilishining ustuvorligini nazarda tutadi. Mos tarzda depozit xizmatlari bozorida ommaviy mijozlar tomonidan qabul qilinmaydigan, lekin yuqori daromadli korxonalar va ta'minlangan xususiy shaxslar uchun juda jozibali bo'lgan shartlarni taklif qiladi. Amaliyotda bu yondashuv omonatning minimal miqdori va muddatiga cheklovlarning qo'yilishi bilan amalga oshiriladi.

Afzalligi: bank uchun juda manfaatli bo'lgan depozitlar strukturasi ta'minlanishi imkoniyati.

Kamchiligi - xarajatlar darajasining yuqoriligini keltirish mumkin.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant kichik va o'rta hajmli xorijiy banklar uchun maqsadga muvofiq.

3 – variant. Mijozlarning ma'lum kategoriyalariga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant depozit xizmatlari bozoridagi bank mijozlarining sun'iy ravishda chegaralanishini nazarda tutadi. Ammo bu yerda potensial omonatchilarning jozibador kategoriyalarini tanlashda o'zgacha yondashuv qo'llaniladi. Kriteriy sifatida mijozning moliyaviy holati emas, balki uning biznesning ma'lum sohasi yoki jismoniy shaxslarning ijtimoiy guruhiga tegishligi olinadi. Mos tarzda ularning jalb qilinishida ustuvorlik marketing instrumentlariga beriladi. Depozit xizmatlari nomenklaturasi aniqlanishida bank tanlangan mijozlar guruhining spetsifik talablarini yuqori darajada e'tiborga olishga harakat qiladi.

Afzalligi - mijozlarning talablariga mos keluvchi «eksklyuziv» xizmatlar paketining taklif qilinishi bilan raqobatdoshlik pozitsiyasining mustahkamlanishini keltirish mumkin.

Kamchiligi: tanlangan bozor segmentida to'lovga qobil talabning mavjudligi darajasiga (bozorga kirib borish xarajatlarini qoplash va barqaror daromadlilikni ta'minlash uchun zaruriy shart) tobe'lik.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yirik shaharlarda faoliyat olib borayotgan katta bo'lmagan banklar uchun maqsadga muvofiq.

4 – variant. Ommaviy mijozlarga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant mijozlar uchun biror – bir cheklovning o'rnatilishi yoki bank uchun ustuvorliklar qo'yilishini nazarda tutmaydi. Kredit tashkilotining maqsadi – imkon qadar ko'p sonli mijozlarga depozit xizmati ko'rsatilishini ta'minlashdir. Bunday strategik yondashuvni amalga oshirish instrumenti xizmat ko'rsatishning turli shartlariga ega

bo'lgan omonatlar nomenklaturasini maksimal darajada differensiyalash hisoblanadi. Bunda bank tomonidan taklif qilinayotgan barcha xizmatlar ommaviy iste'molchiga yo'naltiriladi va «eksklyuziv» imtiyozlar bermaydi.

Afzalligi: bozor segmentining asosiy qismini tashkil qiluvchi mijozlarga xizmat ko'rsatilishi bilan resurs bazasini sezilarli darajada ko'paytirish imkoniyatining mavjudligi.

Kamchiliklari: depozitlar strukturasi optimal strukturasi ta'minlash mumkin emasligi (odatda, uning tarkibida asosan qisqa va o'rta muddatlarga jalb qilingan kichik va o'rta summali omonatlar asosiy qismni egallaydi); rivojlangan filial tarmog'ining mavjudligi zarurati (ularni yaratish va saqlash katta dastlabki xarajatlarni talab qiladi); omonatlarning juda katta miqdorini boshqarish jarayonining murakkablashuvi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: amaliy jihatdan variant rivojlangan filiallar tarmog'iga ega bo'lgan yirik banklar tomonidan qo'llanilishi mumkin.

Ikkinchi yondashuv alohida olingan bank uchun mijozlarni jalb qilishning ustuvor usullarini tanlanishi bilan bog'liq.

I-variant. Narx usullariga yo'naltirish.

Afzalligi - kredit tashkiloti tomonidan depozit operatsiyalari bozorining xizmat ko'rsatilayotgan segmentini (birinchi navbatda jimoniy shaxslar va kichik biznes subyektlari hisobiga) tezkorlik bilan kengaytirish imkoniyatining yaratilishidir.

Kamchiligi - resurs bazasini shakllantirish uchun qilinadigan xarajatlar miqdorining kattaligi chiqadi. Bunda foiz diapazonining qisqarishi hisobiga bank rentabelligi pasayadi. Mos tarzda aktiv operatsiyalar bozorida kon'yukturaning bank uchun noqulay o'zgarishi foiz risklarini yuzaga keltiradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: bozorga endi kirib kelayotgan va unda o'z pozitsiyasiga ega bo'lishga intilayotgan yangitdan tashkil qilingan banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Qo'shimcha xizmatlarning keng nomenklaturasidan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant raqobatning bahoga asoslanmagan usullaridan foydalanishni nazarda tutadi. Marketing rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari hisobga olingan holda kredit tashkiloti «paketli xizmat ko'rsatish» prinsipiga tayanib, an'anaviy bank xizmatlari jozibadorligini oshiradi. Depozit hisob varaqlari egalariga (bank uchun mijozlarning u yoki bu kategoriyasining jozibardorligi darajasiga qarab differensiyalangan) servis (yoki qo'shimcha) xizmatlarining keng nomenklaturasi taklif qilinadi.

Afzalligi: qo'shimcha foiz xarajatlariga yo'l qo'ymasdan mijozlar bazasini kengaytirish imkoniyatining yaratilishi.

Kamchiligi: sezilarli dastlabki xarajatlarni talab qiluvchi kredit tashkiloti uchun an'anaviy bo'lgan xizmatlar ko'lamini kengaytirish zarurati (mijozlarning turli kategoriyalari talablarini aniqlash bo'yicha marketing tadqiqotlarini o'tkazish, zaruriy profil mutaxassislarini o'qitish va h.k.).

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant «yosh» raqobatchilarning «aybi» ga ko'ra mijozlar bazasining kuchsizlanishi tendensiyasini his qilgan bozorda uzoq davrdan beri ishlayotgan yirik banklar uchun maqsadga muvofiq.

3-variant. Korporativ xizmat ko'rsatish sxemasidan foydalangan holda mijozlarni jalb qilishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant marketing nazariyasida yaxshi tanish bo'lgan usuldan – jismoniy shaxslarga bank xizmatlarni ularga ish beruvchilar orqali o'tkazish – foydalanishni nazarda tutadi. Ko'rib chiqilayotgan bozorga nisbatan olganda, bu bankning hisob – kitob – kassa bozoridagi doimiy mijozi bo'lgan korxonaning barcha xodimlariga nafaqat plastik kartochkalar, balki bir paytning o'zida depozit hisob varaqlarining ochilishidir.

Afzalligi - jismoniy shaxslar hisobiga mijozlar bazasini bir paytning o'zida bir necha bor ko'paytirish imkoniyatining yaratilishi.

Kamchiligi - bank uchun qulay bo'lmagan depozitlar strukturasi (jalb qilinayotgan mablag'lar qisqa muddatliligi) keltirish mumkin.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant plastik kartochkalar emissiyasini amalga oshiruvchi banklar uchun maqsadga muvofiq.

Uchinchi yondashuv alohida olingan bank uchun foiz stavkalarini boshqarishning ustuvor usullarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Fiksatsiyalangan foiz stavkalariga yo'naltirish. Amalga oshirish prinsipi: depozit hisob varaqlari turlari bo'yicha differensiyalangan tegishli shartnomalarda fiksatsiyalangan va uning kuchda bo'lishi davrida o'zgar olmaydigan foiz stavkalaridan foydalanishni nazarda tutadi. Joriy foiz siyosati korreksiyalanishi paytida foiz stavkalari qaytadan ko'rib chiqiladi, ammo u faqat yangitdan tuzilgan shartnomalarga tegishli bo'ladi.

Afzalligi: ikki tomon uchun shartnoma shartlarining barqarorligi, shuningdek bank foiz xarajatlarini aniq rejalashtirishi mumkinligi. **Kamchiligi:** qayishqoq foiz siyosatini amalga oshirish mumkin emasligi. Bu kamchilik ayniqsa o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ko'rib chiqilayotgan variant quyidagilarga nisbatan ishlatilishi maqsadga muvofiq: talab qilgunga qadar depozitlar va muddati 1 oygacha bo'lgan depozitlar – makromuhitning joriy sharoitidan qat'i nazar; muddati 1 oydan 12 oygacha bo'lgan depozitlar – faqat barqaror makromuhit sharoitida.

2 – variant. «Suzuvchi» foiz stavkalariga yo‘naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant fiksatsiyalangan foiz stavkalarini faqat talab qilgunga qadar depozitlar va muddati 1 – 3 oy bo‘lgan (inflyatsiya sur‘atlaridan kelib chiqqin holda) depozitlarga nisbatan qo‘llanilishi nazarda tutadi. Bulardan uzoqroq muddatlarga jalb qilingan omonatlar bo‘yicha bazaviy stavkalar tashqi iqtisodiy sharoitning o‘zgarishi (bu holatning yuzaga kelish ko‘rinishlari shartnomada aniq ko‘rsatilgan bo‘lishi shart) bilan avtomatik tarzda korreksiyalanadi. Amaliy jihatdan, faqat xizmat ko‘rsatilayotgan barcha bozorlarda «suzuvchi foiz stavkasi» mexanizmidan foydalanishga qaratilgan bankning strategik yo‘nalishi tanlanishi paytida qo‘llanilishi mumkin.

Afzalligi - foiz risklari va omonatlar bo‘yicha daromad riskini samarali bataraf qilish imkoniyatining yaratilishidir. Milliy valyuta kursining o‘zgarishi, inflyatsiya sur‘atlari va boshqa omillardan qat‘iy nazar vaqtning istalgan nuqtasida bankning foiz stavkasi mablag‘larni jalb qilish xarajatlarining rejalashtirilgan darajasiga mos keladi.

Kamchiligi - katta mijozlar bazasiga ega banklar uchun tegishli hisob varaqlarga xizmat ko‘rsatish xarajatlarining kattaligi hisoblanadi (tegishli kompyuter dasturlariga o‘zgaritirishlar kiritish, mijozlarni ogohlantirish va h.k.).

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant foiz stavkalarini o‘zgartirishning obyektiv kriteriyalari mavjud bo‘lishi sharti bilan, o‘zgaruvchan makromuhit sharoitida ishlayotgan istalgan banklar uchun maqsadga muvofiq.

3.1.4. Bank kredit siyosati va foiz siyosatlarining maqsadi va yondashuvlari

Bank kredit siyosati. Bank moliyaviy strategiyasida kredit siyosatining tutgan o‘rni va roli bankning «kredit muassasasi» sifatidagi ixtioslashuvi bilan belgilanadi. Yevropaning birinchi banklari 12 – 13 asrlarda sudxo‘rlik uylari zahirida paydo bo‘lgan va ular uchun ustuvor bo‘lgan yo‘nalishni - ssuda berishni saqlab qolishdi.

Bank faoliyatini tashkil qilishga ilmiy yondashuvlarning shakllanishi paytida kredit faoliyati strategik boshqaruvning birinchi obyektlaridan biri bo‘lgan.

Bunda boshqaruvning bosh maqsadi aniqlangan – ssuda portfelining daromadlilik va ishonchlilik o‘rtasidagi samarali nisbatning ta‘minlanishidir. Moliyaviy boshqaruvning o‘zga yo‘nalishlaridek, ushbu nisbat individual xarakterga ega, ya‘ni faoliyatning tashqi va ichki sharoiti hisobga olingan tarzda kredit tashkiloti mutaxassislari tomonidan aniqlanadi.

Kredit siyosatini bevosita shakllantirish va amaliy bajarilishi ustidan nazorat o'rnatish bank kredit komitetining ikki bazaviy funksiyalaridan biridir.

Kredit siyosatining shakllantirilishi paytida ssuda kapitali bozorining mamlakatimizga xos xususiyatlari e'tiborga olinishi zarur:

- banklarning kredit xizmatlariga bo'lgan to'lovga qobil talab strukturasi, xorij banklari uchun an'anaviy bo'lgan ssuda portfeli qismlari o'rtasidagi proporsiyalarga qaratilishi imkoniyatini bermaydi;

- banklarimiz kredit siyosatiga xos bo'lgan xususiyatlardan biri, asosiy e'tibor ssudalarning ta'minlanganligi prinsipiga qaratilishi;

- kredit portfelini shakllantirish uchun foydalaniladigan «ishlayotgan» aktivlar salmog'i xorij banklariga nisbatan ancha kam.

Bank moliyaviy strategiyasining o'zga yo'nalishlari kabi, kredit siyosati ham qator strategik ustuvorliklarni aks ettirishi lozim.

Birinchi yondashuv ssuda porfelining ustuvorligi darajasini aniqlash bilan bog'liq.

Bunda ssuda kapitali bozorida bank ishlatishni mo'ljallayotgan «ishlayotgan» aktivlar salmog'i ustuvor darajada bo'lishi nazarda tutiladi. Tabiiyki, bank xizmatlari bozorining tegishli segmentlarida kon'yukturaning jiddiy va uzoq muddatli o'zgarishlari paytida oldindan aniqlangan proporsiyalar tezkorlik bilan qayta ko'rib chiqilishi zarur.

Ammo, ba'zi banklarda shakllangan an'analardan farqli ravishda, bu masala bank oliy rahbariyati tomonidan «ishchi tartibda» hal qilinishi kerak emas. Bunday amaliyot limitlarni qayta ko'rib chiqilishidan manfaatdor bo'lgan biznes – bo'linmalar rahbarlari tomonidan oliy instansiyalarni o'xshash qarorlarni qabul qilishga «yo'naltirish» yo'lidagi xatti – harakatlariga sababchi bo'ladi.

Natijada bankning aktiv operatsiyalarini boshqarish barcha uchun majburiy bo'lgan strategiyalar asosida emas, balki odatda subyektiv omillarga (masalan, bank Boshqaruvi raisi va tegishli bo'linmalar rahbarlari o'rtasidagi shaxsiy munosabatlar) asoslangan taktik qarorlarga binoan olib boriladi.

Shuning uchun moliyaviy limitlar siyosatida ko'zda tutilgan proporsiyalar tegishli hujjatlarda rasmiylashtirilgan tartibda, marketologlardan olingan ma'lumotlarning bank Boshqaruvi majlisida ko'rib chiqilgandan so'nggina o'zgartilishi mumkin.

Limitlarni qayta ko'rib chiqish yuzasidan qaror qabul qilingandan so'ng bankning ichki reglamentlariga zaruriy o'zgartirishlar kiritiladi. Tegishli ma'lumotlar markazlashgan moliya xizmati va barcha manfaatdor biznes – bo'linmalarga yetkaziladi. Bunda kredit portfeli umumiy limitning o'zgarishida hisobga olinadigan bosh kriteriy boshqa aktivlarga nisbatan portfelning rejadagi va haqiqiy daromadlilik darajasi bo'ladi.

Ikkinchi yondashuv kredit portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilikini aniqlash bilan bog'liq.

Bank aktivlarining barcha elementlariga qo'yilgan asosiy talab ularning daromadlilik darajasining ta'minlanishiga qo'yiladi (ya'ni, joylashtirilgan mablag'lar bo'yicha foiz daromadlari jalb qilingan mablag'lar bo'yicha foiz xarajatlaridan ko'p bo'lishiga). Aktivlarning o'rtacha daromadlilik darajasi yuqorida ko'rib chiqilgan foiz siyosati doirasida aniqlanadi.

Bank oliy rahbariyati marketologlarning bergan prognozlarini asosida va manfaatdor biznes – bo'linmalar fikrini inobatga olgan holda strategik xarakterdagi qarorlarni qabul qiladi. Kredit siyosatining vazifalaridan biri ushbu qarorlarning amaliyotga joriy qilinishidir, bu esa kredit operatsiyalari alohida turlarining (ya'ni, portfelning bazaviy elementlari) daromadlilik darajasiga qarab ssuda portfelining differensiyalanishini talab qiladi.

Bank ishida moliyaviy boshqaruv nazariyasi yuqoridagi xususiyatga ko'ra kredit operatsiyalarini kvalifikatsiyalashga umumiy yondashuvlarni aniqlab beradi va unga mos tarzda barcha operatsiyalar uch guruhga bo'linadi:

- yuqori daromadli operatsiyalar (banklararo kreditlar, resurs bozoridagi vositachilarga ajratilgan qisqa muddatli kreditlar va h.k.);

- past daromadli operatsiyalar (davlat strukturalariga yoki davlat kafolati ostida berilgan kreditlar va h.k.);

- boshqa kredit operatsiyalari (o'rtacha daromadli).

U yoki bu operatsiyaning daromadlilik kriteriyasi odatda uning ishonchlilik darajasiga qarama – qarshi. Shuning uchun ssuda portfelining alohida elementlari daromadlilik sohasidagi ustuvorligini aniqlash paytida ishonchlilik sohasidagi analogik ustuvorlikni ham inobatga olish zarur.

Uchinchi yondashuv qarzdorlarning ustuvor kategoriyalarini aniqlash bilan bog'liq.

Mijozlar bazasi strukturasi muammosi faoliyatning ikki yo'nalishi – tijorat va moliyaviy – vakolatlari kesishmasida yuzaga keladi.

Marketologlar strategik rejani shakllantirish jarayonida bank uchun ustuvor bo'lgan bozor segmentlarini aniqlashadi, moliyachilar aniq iqtisodiy parametrlarni hisob – kitob qilishadi. Bunda albatta tashkilotning perspektiv tijorat va moliyaviy manfaatlari o'rtasida ma'lum qarama – qarshiliklar yuzaga keladi. Manfaatlarning birinchi guruhi doimiy mijozlar (bu yerda – qarzdorlar) salmog'ini doimiy ravishda ko'paytirib borishni talab qiladi.

Bu vazifaning bajarilishini ta'minlash uchun moliyaviy xarajatlarga borishga to'g'ri keladi (xususan, bepul servis xizmatlarini ko'rsatish, imtiyozlar berish va h.k.).

Manfaatlarning ikkinchi guruhi kredit faoliyatining moliyaviy natijalarini ustuvor tarzda inobatga oladi. Bu, xususan yuqorida ko'rsatilgan imtiyozlar olishga talabgor bo'lmagan mijozlarga xizmat ko'rsatilishining jozibadorligini oshiradi.

Qarzdorlarning ustuvor kategoriyalarini aniqlashda bank birinchi o'z ixtisoslashuvini inobatga oladi. Tarmoq ixtisoslashuvi kichik va o'rta banklar uchun raqobatbardoshlik nuqtayi - nazaridan asosiy afzallikdir. Bu mijozlarning tarmoq xususiyatlarini to'liq inobatga olgan holda, ularga moslashtirilgan xizmatlarni (odatda, xizmatlar paketini) taklif qilish imkoniyatini beradi.

Kredit siyosatining shakllantirilishida mijozlarning ustuvor kategoriyalari faqat ko'rsatib o'tish yetarli emas. Shuning uchun moliyaviy nuqtayi - nazardan bir necha masalalarni yechish zarur.

Birinchidan, tanlangan kategoriyaga xizmat ko'rsatish uchun mo'ljallangan ssuda portfelining foiz diapazonini aniqlab olish zarur.

Ikkinchidan, bunday mijozlarni jalb qilishning strategik ustuvor usullarini talab qilish lozim. Birinchi va eng sodda usul imtiyozli foiz stavkalarini o'rnatish bilan aloqador.

Bunday variantning afzalligi potensial qarzdorlar uchun jozibali ekanligi, kamchiligi esa – kredit portfeli umumiy daromadliligining pasayishidir. Shuning uchun ikkinchi variant o'rtacha bozor darajasidagi foiz stavkalarini saqlagan holda, maxsus kreditlarning keng nomenklaturasi va qo'shimcha servis xizmatlaridan foydalanishni nazarda tutadi. Bunday xizmatlar odatda informatsion va konsultativ xarakterga ega bo'ladi.

To'rtinchi yondashuv kredit portfeli strukturasining sifat kriteriyalarini aniqlash bilan bog'liq.

U bir necha bazaviy xususiyatlarga ko'ra guruhlanishi mumkin:

- portfel likvidligi darajasiga ko'ra;
- portfelning daromadliligi darajasiga ko'ra;
- portfelning ishonchligi darajasiga ko'ra.

Kredit siyosati doirasida aniqlangan sifat kriteriyalaridan kelib chiqqan holda, har bir guruhning portfeldagi salmog'ining reja diapazoni belgilanadi.

Bankning kredit siyosatiga ko'ra ssuda portfeli strukturasining quyidagi sifat kriteriyalari o'rnatilgan:

- portfelning nolikvid va zarar keltiruvchi qismining salmog'i – 3,5% dan oshiq emas;
- portfelning past likvidli qismi – 15-20% dan ko'p emas;
- portfelning past daromadli qismi – 25-30% dan ko'p emas;
- portfelning kam ishonchli qismi – 10-15% dan ko'p emas.

Kredit tashkilotining tegishli bo'linmalari portfel strukturasi

ni operativ boshqarish o'z faoliyatida bu diapazonlarga rioya qilishga majburdirlar. Portfelning nolikvid va zarar keltiruvchi qismini minimallashtirishga faoliyatni doimiy yo'naltirish – bosh va universal talab hisoblanadi.

Bank foiz siyosati. Foiz siyosatining maqsadi – jalb qilinayotgan va joylashtirilayotgan resurslar bo'yicha foiz stavkalari diapazonini boshqarishga strategik yondashuvni aniqlashdir.

Moliyaviy strategiyada ushbu siyosatning turgan o'rni bankning vositachilik roli hamda daromadning asosiy qismi foiz marjasi hisobiga shakllanishi bilan izohlanadi.

Foiz diapazonining yuqori chegarasi yuzasidan bank rahbariyati qarorlari kelgusida kredit va fond siyosatlarida o'z aksini topadi. O'xshash tarzda foiz diapazonining quyi chegarasi to'g'risidagi qarorlari depozit va emission siyosatlarni shakllantirishda inobatga olinadi. Foiz siyosatini shakllantirishda kredit muassasasi rahbariyati o'z afzalliklari va kamchiliklariga ega bo'lgan to'rt yondashuvdan birini tanlashi mumkin.

Birinchi yondashuv bank tomonidan foizlar diapazonining ko'paytirilishi bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsipi: yondashuv odatda jalb qilingan mablag'lar bo'yicha foiz stavkalarining pasaytirilishi bilan bog'liq (masalan, depozit bo'yicha foiz stavkalarining pasaytirilishi), chunki hatto raqobat darajasi kamaygan davrlarda ham kredit resurslarining qimmatlashtirilishi mijozlar bazasini keskin kamaytirib yuborishi mumkin.

Afzalligi: jalb qilinayotgan moliyaviy resurslar qiymatini ahamiyatli tarzda kamaytirish imkoniyatining mavjudligi (bu foiz diapazonining ko'payishi va bank foydasi miqdorini oshishiga olib keladi).

Kamchiligi: mijozlar uchun xizmatlar jozibadorligining pasayishi ko'pchilik kredit muassasalarining moliyaviy bozorning tegishli segmentlarida raqobatbardoshlik darajasining pasayishiga olib keladi. Kelgusi resurs bazasi va yakuniy moliyaviy natijalarning quyi darajada bo'lishi ham kutiladigan oqibatlardir.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: xorij amaliyotida bunday yondashuvdan o'z quyilmalarining saqlanishini yuqori daromad olishdan ustunroq qo'yuvchi mijozlarga ega bo'lgan banklar foydalanishi mumkin; mamlakatimiz sharoitida bu yondashuv bank – monopolistlarning tegishli strategiyasiga moslashishga harakat qilayotgan kredit tashkilotlari tomonidan qo'llanilishi mumkin.

Ikkinchi yondashuv bank tomonidan foizlar diapazonining pasaytirilishi bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsipi: birinchi yondashuvdan farqli tarzda, diapazon quyidagi uch variantning istalgan birida pasayishi mumkin: jalb qilinayotgan resurslar bo'yicha foiz stavkalarining kamaytirilishi; joylashtirilayotgan resurslar bo'yicha foiz stavkalarining kamaytirilishi; foiz diapazonining ikkala chegarasini bir paytdagi yaqinlashtirilishi.

Afzalliklari: ko'rsatilayotgan xizmatlarning narx jozibadorligining oshirilishi bilan bank bozor pozitsiyasining yaxshilanishi va mijozlar bazasining tezkor o'sishi; zamonaviy biznesning «foйда narxlarning ko'tarilishi bilan emas, oborotning tezlashtirilishi hisobiga olinadi» prinsipi asosida ishlash hisobiga moliyaviy natijalarning perspektiv yaxshilanishi.

Kamchiliklari: yuqori foizlarda jalb qilingan mablag'larni bank uchun rentabelli tarzda (past foizlarda) joylashtirilishi imkoniyati yo'qligi sababli foiz risklari darajasining oshishi; baholarning keskin pasaytirilishi asosiy raqobatchilarning salbiy reaksiyasini yuzaga keltirishi mumkin (demping); birinchi bosqichda operatsion daromadlar miqdorini ancha kamaytiradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: xorijiy sharoitda bunday yondashuvdan, foiz risklarining yuzaga kelishi ehtimoli katta bo'lgan aktiv operatsiyalar bozori kon'yukturasining yomonlashishi davrida, foydalanish nihoyatda xavfli; mamlakatimiz banklari bu yondashuvni qo'llashi mumkin.

Uchinchi yondashuv bank tomonidan foiz stavkalari qayishqoq va tezkorlik bilan sharoitga moslashtirilishi bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsipi: yondashuv taklif qilinayotgan xizmatlarga narxlarni kon'yuktura usulini qo'llagan holda shakllantirishni nazarda tutadi. Marketologlar tomonidan berilgan prognozlarga tayangan tarzda, bank talabning kutilayotgan o'zgarishiga maksimal yaqinlashish uchun bozorning turli segmentlarida foiz stavkalarini tezkorlik bilan o'zgartiradi.

Afzalligi: yondashuv taklif va talabning joriy kon'yukturasini hisobga olgan holda jalb qilingan va joylashtirilgan resurslar bo'yicha optimal nisbatni ta'minlash imkoniyatini beradi. Zamonaviy sharoitda xorij banklari narxni shakllantirish mexanizmlari samaradorligi va tezkorligini ta'minlovchi maxsus matematik modellardan foydalanishadi.

Kamchiliklari: moliyaviy bozorlar kon'yukturasi dinamikasi prognozlaridagi xatoliklar foiz risklari ehtimolini oshiradi; faqat mijozlar bilan yangitdan tuzilgan shartnomalardan ma'lum daromad olish imkoniyati, negaki yangi foiz stavkalari ilgari tuzilgan shartnomalarga oid bo'lmaydi. **Amalga oshirish yuzasidan takliflar:** yondashuv nisbatan barqaror muhitda ish olib borayotgan yirik xorij banklari uchun maqsadga muvofiq.

To'rtinchi yondashuv bank tomonidan umuman foiz stavkalari diapazonini muvoqlashtirilishi bilan bog'liq.

Amalga oshirish prinsipi: yondashuv o'rta va uzoq muddatli operatsiyalar (ham passiv, ham aktiv) bo'yicha bank tomonidan tuzilgan barcha shartnomalarda «suzuvchi foiz stavkalari» mexanizmidan foydalanilishini nazarda tutadi.

Zamonaviy sharoitda bunday yondashuv amalga oshirilishining zaruriy shartlari quyidagilardir: tegishli shartnomalarda o'rnatilgan foiz stavkalarining ehtimoliy o'zgarishlari sabablari va miqdori aniq ko'rsatiladi (kriteriy tariqasida qayta moliyalash stavkasining ko'rsatilishi maqsadga muvofiq); ishlatilayotgan kriteriy dinamikasiga mos tarzda foiz diapazonining ikkala chegarasi ham o'zgaradi, ya'ni uning umumiy miqdori (marja) oldingiday qoladi.

Afzalligi: yondashuv foiz stavkalarining tashqi muhiti shartlarining o'zgarishiga mos holda nafaqat yangi shartnomalar, balki ilgari tuzilgan

shartnomalar bo'yicha ham tegishli o'zgartirishlar kiritish imkoniyatini beradi. Shunday qilib, bank resurslari asosiy qismining narx xarakteristikasi optimallashtirish obyekti sifatida chiqadi.

Kamchiligi: markaziy banklarning qayta moliyalash stavkasi doimo ham moliyaviy bozorning joriy kon'yukturasiga mos emas. Natijada foiz siyosatining qayta moliyalash stavkasiga bog'lanishi bank xizmatlarini narx xarakteristikasi bozordagi talabga mos kelmasligiga olib kelishi mumkin.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: o'zgaruvchan muhitda faoliyat olib borayotgan istalgan banklar uchun maqsadga muvofiq; ushbu yondashuv ikkinchi yondashuv bilan birgalikda olib borilishi taklif qilinadi.

3.1.5. Bank fond siyosati

Ushbu siyosat kredit tashkiloti moliyaviy strategiyasining ikkinchi yo'nalishi sifatida chiqib, qimmatli qog'ozlar bozoridagi faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilab beradi.

Banklar faqat qimmatli qog'ozlarning birinchi ommaviy emitenti tariqasida chiqmasdan, balki hisob davrida qimmatli qog'ozlarga qo'yilmalar jamlanmasi – fond portfelini degan tushunchani muomalaga kiritishgan, bir paytning o'zida fond portfelini boshqarishning eng muhim prinsipini tegishli quyilmalarni diversifikatsiyalashini shakllantirishgan.

Moliyaviy strategiyaning ko'rib chiqilayotgan yo'nalishining umumiy maqsadi ko'p jihatdan kredit portfelini boshqarish maqsadlariga o'xshash va nafaqat fond portfelining daromadliligi va ishonchligi o'rtasidagi ratsional nisbatning, shuningdek likvidlikning ta'minlanishi zaruratini aniqlab beradi.

Banklarimizda fond siyosatining ishlab chiqilishi va amalga oshirilishi ixtisoslashgan biznes – bo'linmalari (departament, boshqarma, bo'lim) tomonidan olib boriladi.

Kredit siyosatiga o'xshash tarzda fond siyosati ham nafaqat fond portfelini boshqarishning umumiy metodologiyasini, shuningdek fond bozori spesifikasini aks ettiruvchi bir qator strategik yondashuvlar va ustuvorliklarni o'z tarkibiga olishi zarur.

Shuning uchun eng asosiy farqlarga e'tibor qaratish kerak:

- qimmatli qog'ozlar nomenklaturasining cheklanganligi;
- operatsiyalar bozorida (jahon fond bozorida) investitsion emas, balki spekulativ yo'nalishning katta salmoqqa egaligi;
- emitentlar va professional ishtirokchilarning ishonchligi ustidan yetarli darajada samarali davlat nazoratining mavjud emasligi (aksariyat xorij davlatlarida);
- fond bozorining birjadan tashqari segmentining ancha yuqori salmog'i;
- mamlakatimiz va jahon qimmatli qog'oz bozorining integratsiyalanish darajasining pastligi.

Bu farqlar banklarimiz fond siyosatining quyidagi xususiyatlarini aniqlab beradi:

- kredit tashkilotlarining fond portfeli strukturasiidagi disproporsiyalar;
- xorijiy investorlar qimmatli qog'ozlariga quyilmalar qilishdagi cheklovlar;
- uzoq muddatli siyosatni shakllantirishning mumkin emasligi;
- ishlayotgan aktivlar summasida fond portfeli salmog'ining kamligi;
- aksariyat banklarda fond siyosati yuzasidan dasturiy xarakterga ega bo'lgan maxsus xujjatning mavjud emasligi.

Fond siyosatining asosiy strategik yondashuvlariga e'tiborni qaratamiz.

Birinchi yondashuv fond portfelining ustuvorlik darajasini aniqlash bilan bog'liq.

Bu ish bank aktivlarini diversifikatsiyalashning umumiy metodologiyasi asosida amalga oshiriladi. Qimmatli qog'ozlarga jami quyilmalar limitini hisob – kitob qilish va kelgusida korrektirovkalash tartibi, yuqorida ko'rib chiqilgan, ssuda portfelining ustuvorlik darajasini aniqlash tartibi bilan bir xil. Ular o'rtasidagi yagona farq (qimmatli qog'ozlar bozorining o'ta o'zgaruvchanligi bilan aloqador bo'lgan) limitni ancha ko'proq o'zgartirib turilishiga qo'yilgan talabdir.

Ikkinchi yondashuv fond portfelining spekulyativ qismi salmog'ini aniqlash bilan bog'liq.

Bu sohada asosiy strategik qaror alohida olingan bank uchun diling operatsiyalarini o'tkazilishining maqsadga muvofiqligiga oiddir. Bunday operatsiyalar potensial yuqori daromadli bo'lsada, ularni eng yuqori riskli (va juda xavfli) operatsiyalar deb hisoblashimiz mumkin.

Uchinchi yondashuv fond portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilikini aniqlash bilan bog'liq.

Fond portfeli umumiy daromadlilikini aniqlash tartibi ssuda portfeliga tegishli tartibga o'xshash. Buning uchun fond portfelini qimmatli qog'ozlarning daromadlilik darajasiga qarab uch asosiy guruhga differensiyalash lozim:

- portfelning yuqori daromadli qismi (spekulyativ operatsiyalarga quyilmalar va h.k.);
- portfelning past daromadli qismi (birinchi darajali korporativ qog'ozlarga quyilmalar va h.k.);
- portfelning o'rtacha daromadli qismi (boshqa quyilmalar).

To'rtinchi yondashuv (tegishli quyilmalar obyekti bo'lgan) qimmatli qog'ozlarning ustuvor kategoriyalarini aniqlash bilan bog'liq.

Bunda bank quyidagilarni inobatga olishi zarur:

- portfelning umumiy daromadlilik yuzasidan muassislar tomonidan qo'yilgan talablar;

- ixtisoslashuv yoʻnalishi;
- bozorning joriy va perspektiv konʻyukturasi holati.

Beshinchi yondashuv fon portfeli strukturasi sifati kriteriyalarini aniqlash bilan bogʻliq.

Fond portfeli strukturasi bir necha bazaviy xususiyatlarga koʻra tizimlashtirilishi mumkin:

- quyilmalar xarakteriga koʻra (investitsion va spekuliyativ qism);
- portfelning likvidlilik darajasiga koʻra;
- portfelning daromadlilikiga koʻra;
- portfelning ishonchlilikiga koʻra.

3.1.6. Bank dividend siyosati

Moliyaviy strategiyaning ushbu yoʻnalishi oldidagi maqsad – bank (xoʻjalik subyekti sifatida) va uning aksionerlari manfaatlari nisbiy mosligining taʼminlanishidir.

Aksariyat tarmoqlarda bu talabdan cheklanish odatda bir tomonlama xarakteriga, yaʼni oʻz daromadini maksimallashtirish istagidagi mulkdorlar foydasiga ega. Bunday vaziyatda korxonalar maʼlum vaqt oʻtishi bilan, oʻz rivojlanishini moliyalashtirish uchun mablagʻning yetishmasligi sababli, bozor mavqeini yoʻqota boshlaydi. Bank sektorida esa qarama – qarshi vaziyatning yuzaga kelish ehtimoli katta, moliyaviy manfaatlar balansi odatda kredit tashkiloti foydasi tomonga buziladi. Bu yirik va kichik aksionerlar manfaatlari oʻrtasida maʼlum qarama – qarshiliklarning mavjudligi bilan izohlanadi.

Tadbirkorlikning oʻzga sohalarida bunday qarama – qarshiliklar yoʻq, negaki ham, yirik kichik aksionerlar bir xilda yuqori dividendlar olinishidan manfaatdor. Aksionerlik banklaridan bundan faqat kichik aksionerlar (odatda, jismoniy shaxslar) manfaatdor. Aksiyalarning yirik paketlarini nazorat qiluvchi aksionerlar aksariyat hollarda yuridik shaxslar (yaʼni, turli tarmoqlarga tegishli korxonalar) tashkil topgan.

Ularning koʻpchilik qismi daromadning oʻziga tegishli qismini anʼanaviy (dividend) shaklda emas, balki «natura» holida, yaʼni bank profili boʻyicha imtiyozli xizmatlar olinishi orqali olishni afzal bilishadi.

Dividend siyosatining bircha aspektlari boʻyicha boshqaruv qarorlari odatda bank Kengashi aʼzolari (bank aksiyalarining yirik paketiga ega boʻlganlar) tomonidan qabul qilinadi.

Yirik va mayda aksionerlar manfaati balansini saqlash maqsadida hamda bu bilan bogʻliq yuzaga kelishi mumkin boʻlgan salbiy holatlarning oldini olish uchun, tijorat banklarida moliyaviy menejmentning strategik boshqaruv nazariyasi va amaliyoti dividend siyosatiga quyidagi metodologik talablarni qoʻyadi.

Ulardan asosiysi – faqat yirik aksionerlar emas, balki mayda aksionerlar manfaatini inobatga olish zaruriyatidir.

Qolgan pozitsiyalar asosiy talabni chuqurlashtiradi va yanada aniqlashtiradi. Dividend siyosatini amalga oshirishda uning barqarorligi va bank rahbariyatining o'zgarishi paytida ham asosiy pozitsiyalarning saqlanishi ta'minlanishi shart. Mayda aksionerlarning aksariyat qismini jismoniy va tadbirkorlar tashkil qilib, ular uzoq muddatli investitsiyalar rejimida o'z jamg'armalarini qimmatli qog'ozlarga joylashtirishgan.

Tabiiyki, bunda mayda aksionerlar tegishli daromad miqdori va to'lov muddatlarining barqarorligini talab qilishga haqlidirlar. Alohida olingan bank uchun an'anaviy bo'lgan dividend siyosatining amaliy masalalarini hal qilishdagi yondashuvlardan cheklanishlar yuzaga kelganda, bu to'g'risidan ma'lumotlar aksionerlar umumiy yig'ilishidan oldin barcha aksionerlarga yetkazilishi shart. Bu bilan dividend siyosatining oshkoraligini taqozo qiluvchi uchinchi talab amalga oshiriladi.

Bu shuningdek mayda aksionerlar manfaatini himoyalashga yo'naltirilgandir, negaki yirik aksionerlar ma'lumotlarni bevosita bank Boshqaruvidan olish imkoniyatiga ega. Dividend siyosati tarmoq xususiyatlarini aks ettiruvchi ikki strategik yondashuvni aniqlab beradi.

Birinchi yondashuv bank uchun an'anaviy bo'lgan dividendlarni to'lash muddatlarini aniqlash bilan bog'liq.

1 variant. Dividendlarni to'lash muddatini maksimallashtirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant moliyaviy yilning yakunlanishi va dividendlarni hisoblab o'tkazish muddatlari o'rtasidagi katta farq bo'lishini nazarda tutadi.

Afzalligi - bank resurs bazasining, demak aktiv operatsiyalari hajmining ko'payishidir. Taqsimlanmagan (aksionerlarga to'lanmagan) foyda xususiy kapitalni oshirishning an'anaviy manbalaridan biri sifatida chiqadi. Ushbu manbaning umumiy daromadlilik darajasi, haqiqatda to'lanish muddatidan to hisob davri yakunigacha bo'lgan farq hisobiga proporsional ko'payib boradi.

Kamchiligi - mayda aksionerlar moliyaviy manfaatining buzilishidir (ular ertami yoki kechmi ularga tegishli bo'lgan mablag' bank tomonidan aylanmaga kiritilganligini bilib olishadi). Bunday buzilish bankning bozor mavqeiga albatta salbiy ta'sir o'tkazadi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: cheklangan sonli aksionerlarga ega bo'lgan banklar uchun variant asoslangan va xavfli emas, negaki aksionerlar dividendlardan emas, balki ko'proq bank moliyaviy qudratining ko'tarilishidan manfaatdor; qolgan holatlarda variant doimiy ravishda qo'llanilishi maqsadga muvofiq emas.

2-variant. Dividendlar muddatini optimallashtirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant aksionerlarga dividendlarni to'lashni ancha qisqa muddatlarda amalga oshirilishini nazarda tutadi. Bunda

aksionerlarning moliyaviy manfaatlari va bankning xususiy kapitalini ko'paytirishning (ko'rib chiqilayotgan) vaqtinchalik manbasidan foydalanishga bo'lgan talabi o'rtasidagi nisbiy paritetni ta'minlash zarur. Shuningdek, alohida olingan bank uchun an'anaviy bo'lgan dividentlarni to'lashning haqiqiy muddatlarini aniqlab olish va uni tegishli hujjatda rasmiylashtirishi kerak. U mayda aksionerlarga investitsiyalardan olinadigan daromadlarning kelib tushishini rejalashtirish imkoniyatini beradi.

Afzalligi - aksionerlar, birinchi navbatda mayda aksionerlar manfaatlarini inobatga olish imkoniyatining yaratilishidir. Bu kelgusi emissiyalarni amalga oshirish paytida aksionerlar sonini oshirishga yordam beradi.

Kamchiligi - taqsimlanmagan foyda potensialini xususiy kapitalni ko'paytirishda foydalanish imkoniyatini pasaytirishidir (demak, daromadlilik darajasining kamayishi).

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant o'z kapitalini (keng xaridorlar auditoriyaga mo'ljallangan) doimiy emissiyalar hisobiga ko'paytirishga yo'naltiruvchi yirik banklar uchun maqsadga muvofiq.

Ikkinchi yondashuv dividendlar miqdorini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Dividendlarni hisoblashning standart usuli.

Amalga oshirish prinsipi: variant sof foyda va dividendlar miqdori dinamikasi o'rtasidagi nisbiy moslikning ta'minlanishini nazarda tutadi. Bu holatda korxonada muassislari tashkiliy jarayondayoq sof foydani taqsimlashning bazaviy proporsiyalarini aniqlab olishadi.

Afzalligi - metodologik soddaligi va aksionerlarning barcha kategoriyalari uchun to'liq shaffofligidir. Moliyaviy hujjatlarda ko'rsatilgan bankning sof foydasi summasi va dividendlar to'lanishi uchun ajratiladigan qismini bilgan paytda, umumiy majlis tomonidan e'lon qilingan bir oddiy aksiyaga to'g'ri keluvchi dividend miqdorini to'g'ri yoki noto'g'riligini tekshirib ko'rish juda oddiy ish.

Kamchiligi - dividendlarning minimal barqarorligini ham ta'minlash mumkin emasligidir. O'zgaruvchan moliyaviy bozorda ish olib borayotgan aksionerlik jamiyatlari faoliyatida bu yaqqol namoyon bo'ladi. Yirik aksiya paketlari egalari bu holatni obyektiv tarzda qabul qilishadi va o'z daromadlarini barqarorlashtirishning o'zga yo'llarini topishga harakat qilishadi. Aksariyat mayda aksionerlarda o'z investitsiyalarini diversifikatsiyalash imkoniyati yo'q, shuning uchun ular nisbatan barqaror daromad keltiruvchi qimmatli qog'ozlarga qiziqish bildirishadi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: variant yuridik shaxslardan tashkil topgan, cheklangan miqdordagi aksionerlarga ega banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Dividendlar darajasini sun'iy tarzda barqarorlashtirish

Amalga oshirish prinsipi: variant hisob davrida olingan sof foyda miqdori va dividend summasi o'rtasidagi bevosita bog'liqlikni chetlab o'tish imkoniyatini nazarda tutadi. U o'z aksiyalari bo'yicha barqaror daromad olishdan manfaatdor bo'lgan aksionerlarning qiziqishini ta'minlab beradi. Bunday yondashuv moliyaviy bozor kon'yukturasidagi doimiy o'zgarishlarning ta'sirini bartaraf qilishga yo'naltirilgan. Amaliyotda u kredit tashkiloti rahbariyati va muassislari tomonidan bank ixtiyorida qoluvchi sof foyda miqdori va aksionerlarga to'laniladigan dividendlar o'rtasidagi nisbatni har yili korrektirovka qilinishini taqozo qiladi.

Bank uchun qulay bo'lgan yillarda foydaning asosiy qismi xususiy kapitalni ko'paytirishga yo'naltiriladi, dividendlar esa o'rtachadan sal yuqoriroq darajada to'lanadi.

Aksincha iqtisodiy kon'yukturaning obyektiv yomonlashuvi paytida sof foydaning kapitallashuvi minimallashtiriladi, dividendlar esa aksionerlar uchun odatiy miqdorlarda to'lanadi.

Afzalligi - mayda aksionerlarning moliyaviy manfaatlarining inobatga olinishidir, bu kelgusi emissiyalar davrida ular sonining ko'payishi ehtimolini oshiradi. Bundan tashqari, aksariyat mayda aksionerlar uchun dividendlarning barqarorligi bankning ishonchligi va uning rahbariyati kompetensiyasining eng yaxshi dalolatnomasi hisoblanadi.

Kamchiligi - bank daromadlilikining uzoq davr davomida pasayishi paytida yuzaga keladi. Bunday holatda ko'rib chiqilayotgan yondashuv kredit tashkilotining bozor mavqeining pasayishiga olib keladi.

MAVZU 3.2. BANK MARKETING STRATEGIYASI VA SIYOSATLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

- 3.2.1. Bank marketing strategiyasining raqobat siyosati.
- 3.2.2. Bank assortiment (xizmat turlari) siyosati, uning maqsadi va amalga oshirish masalalari.
- 3.2.3. Bank reklama siyosati maqsadi va masalalari.
- 3.2.4. Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati maqsadi, amalga oshirish masalalari va unga qo'yilgan metodologik talablar.
- 3.2.5. Narx va narxlash strategiyasi.

3.2.1. Bank marketing strategiyasining raqobat siyosati

Raqobat siyosati bank faoliyatining tijorat yo'nalishi bo'yicha strategiyaning bir qismi sifatida chiqib, bank va uning raqobatchilari o'rtasidagi munosabatlarni tashkil qilishga prinsipial yondashuvlarini belgilab beradi.

Bank raqobati – bu moliyaviy xizmatlar bozorining tegishli segmentlarida optimal sharoitning ta'minlanishi yuzasidan kredit tashkilotlari o'rtasidagi to'xtovsiz kurash jarayonidir.

Bank bozorlaridagi raqobatchilarning asosiy kategoriyalari:

- yirik banklar;
- kichik va o'rta banklar;
- nobank moliya – kredit institutlari (mikrokredit tashkilotlari, lombardlar, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalari va h.k.)

Raqobat siyosatini amalga oshirish yondashuvlar alternativalari.

I-variant. Agressiv raqobat siyosati.

U rivojlanish strategiyasidan kelib chiqadi va bozorning tanlangan segmentidan raqobatchilarni faol tarzda siqib chiqarishni ko'zda tutadi.

Afzalliklari: muvaffaqiyatli amalga oshirilishi bankning bozor pozitsiyasi hamda moliyaviy natijalarining tezkorlik bilan yaxshilanishiga olib keladi; ushbu siyosatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishining muhim tarkibiy qismi bo'lgan bankning tashkiliy – boshqaruv madaniyati umumiy darajasini ko'tarish imkoniyatini beradi.

Kamchiliklari: bankning yetarli raqobat potensialini yaratish uchun ancha katta miqdordagi dastlabki xarajatlar qilinishining zarurligi; raqobatchilar tomonidan adekvat «javob berilishi» mumkinligi jumladan, umumiy bo'lgan «agressorga» qarshi kurashish uchun barcha banklarning birlashishi shaklida.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar – ushbu siyosat quyidagi holatlarda maqsadga muvofiqdir:

- yuqori raqobatli bozorga kirayotgan banklar uchun;
- yuqori raqobatli bozorda faoliyat olib borayotgan yirik banklar uchun (albatta ularda ijobiy ichki va tashqi muhitning mavjudligi sharti bilan).

2-variant. «Passiv raqobat siyosati».

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant tegishli bank mahsulotining raqobatbardoshligining ta'minlanishi bilan xizmat ko'rsatilayotgan bozorning qisqartirilishi strategiyasidan kelib chiqadi va mavjud sharoitning saqlab qolinishi yoki uning pasaytirilishini ko'zda tutadi.

Afzalliklari: raqobat siyosatining eng kam xarajatli varianti; raqobatchilar tomonidan xavf yuzaga kelmaydi.

Kamchiligi: xizmat ko'rsatilayotgan bozorning qisqartirilishi hisobiga noqulay moliyaviy va tijorat oqibatlari.

Amalga oshirish yuzasidan quyidagi vaziyatli banklarda maqsadga muvofiq takliflar:

- raqobatchilar tomonidan kuchli ta'sir o'tkazilishi sharoitida faoliyat olib borayotgan va adekvat xatti – harakatlarni amalga oshirish imkoniyati bo'lmagan istalgan bank uchun;
- xizmat ko'rsatilayotgan bozorning kengaytirilishi bozor xatti – harakatlari strategiyasi va missiyasida ko'zda tutilmagan banklar uchun;
- xizmat ko'rsatilayotgan bozor kon'yukturasi kelajagi yuzasidan noqulay tendensiyalarning marketolog tomonidan aniqlanishi oqibatida, undan aktivlarning bir qismini chiqarish zarurati bo'lgan yirik banklar uchun.

3-variant. «Hujumkor raqobat siyosati».

Amalga oshirish prinsipi: chegaralangan kengayish strategiyasidan kelib chiqadi va raqobatchilar bevosita ta'sir o'tkazmasdan turib xizmat ko'rsatilayotgan bozorni asta – sekinlik bilan kengaytirilishini nazarda tutadi. Variant yuqorida ko'rib chiqilgan siyosatlarning strategik «kompromissi» (kelishuvi) bo'lib, ularning keskin jihatlarini yumshatadi, ammo ularning afzalliklaridan to'liq hajmda foydalanilishini ta'minlamaydi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar – aksariyat banklar uchun maqsadga muvofiq bo'lgan variant. Bu variantni amalga oshirish paytida yuzaga keladigan asosiy muammo - xizmat ko'rsatilayotgan bozorni kengaytirilishiga qaratilayotgan usullar va tadbirlarning qo'llanilishi raqobatchilar tomonidan agressiv siyosatning olib borilishi sifatida tushunilmasligini ta'minlashdir.

Raqobat siyosatining aniq variantini tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar:

a) tashqi (bankga aloqador bo'lmagan) omillar:

- tegishli bozorlarning joriy tarmoq va regional kon'yukturasi (bosh omil);

- iqtisodiyotning umumiy holati;
- davlatning joriy moliyaviy siyosati.

b) ichki (aniq bank sharoitidan kelib chiqadigan) omillar:

- moliyaviy imkoniyatlar (bosh omil);
- bankning joriy bozor pozitsiyasi;
- bozorning tegishli segmentlarida mavjud bo'lgan raqobatchilar bilan munosabatlar.

Raqobat siyosatini amalga oshirishning bazaviy usullari:

a) moliyaviy xarakterdagi usullar:

- bank mahsulotlarini ishlab chiqarish xarajatlarini (raqobatchilarning analogik (o'xshash) mahsulotlariga nisbatan) pasaytirish;
- bank mahsulotlarini realizatsiya qilish xarajatlarini kamaytirish;
- bozorda monopol pozitsiyaga ega bo'lgan banklar depozitlarga mablag'larni past foizlarda jalb qilish imkoniyatiga ega edi;
- yirik korporatsiyalar tomonidan tashkil qilingan banklar past foizli mablag'larni ichki korporativ taqsimot tartibida jalb qilish imkoniyatiga ega edi;

• davlat boshqaruv organlari tomonidan qo'llab – quvvatlangan banklar yangi mijozlarni noan'anaviy usullar bilan jalb qilish (reklama xarajatlarini amalga oshirmasdan) imkoniyatiga ega edi.

b) marketing xarakteridagi usullar:

- baho usullari (eng samarali);
- assortiment usullari;
- reklama usullari.

v) tashkiliy xarakterdagi usullar:

- boshqaruv tizimining eng samarali usullarini joriy qilish;
- mintaqaviy bozorlarga chiqish imkoniyatini beruvchi filial tarmog'ini rivojlantirish (ko'p xarajatli usul);
- mijozga xizmat ko'rsatishning yangi tashkiliy shakllaridan foydalanish.

Raqobatning nosog'lom va noqonuniy usullari:

- bank razvedkasi;
- davlat organlarining yashirin yordamidan foydalanish;
- bozordagi monopol pozitsiyani suiste'mol qilish;
- raqobatchilarning eng malakali mutaxassislarni «tortib olish»;
- raqobatchini davlat organlari yoki mijozlar oldida diskreditatsiya qilish uchun ommaviy axborot vositalaridan foydalanish;
- ochiqchasiga kriminal usullar.

3.2.2. Bank assortiment (xizmat turlari) siyosati, uning maqsadi va amalga oshirish masalalari

Assortiment siyosati maqsadi – bank tomonidan mijozlarga taklif qilinayotgan xizmatlarni shakllantirish va o'zgartirish jarayonining strategik yo'nalishlarini aniqlab olishdir.

Bu siyosatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi quyidagi masalalarning yechilishini ta'minlaydi:

- **faoliyatning tijorat yo'nalishi bo'yicha** – vaqtning ushbu no'qtasida eng jozibador bo'lgan xizmatlar jamlanmasini taklif qilish bilan mijozlar bazasini doimiy ravishda kengaytirib borilishi;

- **moliyaviy yo'nalish bo'yicha** – sotish hajmini oshirish hisobiga bank daromadining ko'payishini ta'minlash;

- **bank risklarini boshqarish yo'nalishi bo'yicha** – assortiment risklarini minimallashtirish.

Bankning assortiment siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar:

- zamonaviy moliyaviy bozorda talab strukturasi tezkor o'zarib borishini aks ettiruvchi oliy darajadagi qayishqoqlik;

- rejalashtirilayotgan xizmatlar assortimentini belgilab olingan mijozlar guruhining individual talablariga moslashtirish;

- rejalashtirilayotgan assortiment tarkibiga kiruvchi alohida xizmat turlarini aniq mijozlarning spesifik talablarini aks ettiruvchi «maqsadli komplekslar» ga birlashtirish;

- taklif qilinayotgan assortimentning o'zgartilishini amalga oshirishda nafaqat joriy, balki perspektiv talabni ham hisobga olish;

- ushbu siyosatni doimiy ravishda marketing strategiyasining o'zga yo'nalishlari (ayniqsa baho siyosati) bilan aloqadorligini ta'minlash.

Bank sektori assortiment siyosatining tarmoq xususiyati quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- taklif qilinayotgan xizmatlarni differensiyalashning eng qulay imkoniyatlari;

- yangi xizmat turlariga nisbatan moliyaviy bozor ishtirokchilarining konservatizmi;

- bozorda moliyaviy xizmatlarni taklif etish imkoniyatiga ega bo'lgan ko'plab nobank kredit muassasalarining mavjudligi (masalan, kredit uyushmalari a'zolariga kredit ajratilishi yoki lombardlarning kreditlari);

- aksariyat banklarning assortiment siyosatida radikal innovatsiyalardan foydalanilmaslikka va o'zga banklar tajribasidan kelib chiqqan holda qaror qabul qilishga intilishi.

Bank sektori assortiment siyosatining alohida (mamlakatimizga xos bo'lgan) tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan tasniflanadi:

▪ bank faoliyatining yetarli darajada shaffof emasligi oqibatida talab strukturasiidagi ehtimoliy o'zgarishlarni baholash imkoniyatlarining ancha pastligi;

▪ bank xizmatlariga bo'lgan to'lovga qobil talabning chegaralanganligi;

▪ bir korporativ bank tomonidan taklif qilinayotgan xizmatlar assortimentining turli mintaqaviy bozorlardagi disproporsiyasi;

▪ murakkab texnologiyalarga asoslangan xizmatlarning mijozlar tomonidan qabul qilinishidagi muammolar (masalan, «Mijoz – bank» dasturi).

Bankning assortiment siyosati o'z tarkibiga variantlar asosida aniqlanadigan bir necha strategik yondashuvlarni olishi zarur.

Birinchi yondashuv assortimentni yangilab borishning ustuvor variantini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant - «Konservativ siyosat».

Amalga oshirish prinsipi - raqobatchilar tomonidan tajribadan o'tkazilgan o'zgarishlarni inobatga olishni ustuvor yo'nalish sifatida olishni nazarda tutadi.

Bu variantni amalga oshirishda bank innovatsion assortiment siyosatini olib borayotgan raqobatchilar ortidan boradi. Assortimentdagi istalgan o'zgarish yuzasidan qarorlar raqobatchilar tomonidan yangi xizmatlarni joriy etilishi (yoki eski xizmatlardan voz kechilishi) yuzasidan ijobiy ma'lumot olinishi va uning tasdiqlanishidan so'nggina qabul qilinadi.

Afzalligi:

▪ yetarli darajadagi talab bilan ta'minlanmagan yangi xizmat turining joriy qilinishi yoki ma'lum vaqt davomida talab qilinadigan eski xizmat turidan voz kechish shaklida yuzaga keladigan assortiment risklari minimallashtiriladi;

▪ yangi xizmatning joriy qilinishi bilan bog'liq bo'lgan marketing tadqiqotlari bo'yicha xarajatlarni kamaytirish imkoniyatini beradi.

Kamchiligi:

▪ assortimentni doimiy yangilab borishda raqobatchilarga nisbatan passiv pozitsiya tufayli bankning bozor mavqeining yomonlashishi;

▪ raqobatchilardan konfidentsial (bank tijorat sirini tashkil qiluvchi) ma'lumotlarini olish zarurati yuzaga keladi, ya'ni bank razvedkasi usullaridan foydalaniladi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar:

▪ zamonaviy kredit muassasalarining ikki guruhi uchun maqsadga muvofiq: tegishli bozorda liderlik roliga intilmaydigan kichik va o'rta banklar uchun;

▪ tarixan shakllangan va asosan konservativ xarakterdagi mijozlarga ega bo'lgan istalgan bank uchun.

2-variant - «Innovatsion siyosat».

Amalga oshirish prinsipi - o'z xizmatlari assortimentini raqobatchilarga nisbatan tezkor o'zgartirishni ustuvor yo'nalish sifatida qo'yilishini nazarda tutadi. Bu variantni amalga oshirishda bank birinchi bo'lib yangi xizmatlarni yaratish va joriy qilish yoki biror xizmatni assortimentidan chiqarib o'z bozorida novatorlik rolida chiqadi. Assortimentni o'zgartirish yuzasidan qarorlar mijozlarning turli guruhlari talablarining perspektiv o'zgarishidagi tendensiyalarni kuzatib borayotgan marketologning takliflari asosida qabul qilinadi.

Afzalligi: bu siyosatni muvaffaqiyatli amalga oshirilishi bozorda liderlik darajasiga chiqish imkoniyatini yaratadi; raqobatchilarda mavjud bo'lmagan xizmatlarni sotish yo'li bilan monopol daromad olish imkoniyati mavjud.

Kamchiliklari:

▪bozorning marketing tadqiqotlari, yangi xizmatni yaratish va bozorga chiqarish yuzasidan katta xarajatlar qilinishi zarurati;

▪assortiment risklarining yuzaga kelishi ehtimolining yuqoriligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant tegishli bozorlarda liderlik rolga talabgor yirik, moliyaviy bazasi mustahkam banklar uchun maqsadga muvofiq.

Ikkinchi yondashuv taklif qilinayotgan assortiment doirasida xizmatlar aloqadorligini ta'minlash bilan bog'liq.

1-variant. «O'zaro bog'liq xizmatlarga yo'naltirish».

Amalga oshirish prinsipi: zamonaviy marketingning eng muhim talabi – mijozlarga xizmat ko'rsatishning kompleks xarakterini ta'minlashni nazarda tutadi. Faoliyat xususiyatlaridan kelib chiqqan holda aniq mijozlar guruhlari bir necha o'zaro aloqador xizmatlar paketi taklif qilinadi.

Afzalligi: mijozlar uchun bunday xizmatlarning jozibadorligi; sotish hajmining ko'payishidan olinadigan moliyaviy natijaning yaxshilanishi.

Kamchiligi: bundan paketlarni yaratish va bozorga chiqarish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar; xizmatlarning alohida paketlari tarkibi yuzasidan marketologlarning takliflari natijalariga bankning keragidan ortiqcha darajada bog'lanib qolishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ma'lum tarmoq yoki mijozlar guruhiga xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan kichik va o'rta banklar maqsadga muvofiq.

Bu bank tomonidan bepul tarzda bir qator servis xizmatlarining ko'rsatilishini taqozo qiladi. Natijada tijorat faoliyatining yaxshilanishi daromadning oshishini ta'minlamaydi.

2 variant. «O'zaro bog'liq bo'lmagan xizmatlar assortimentini kengaytirishga yo'naltirish».

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant tarkiban va talablari bo'yicha turlicha bo'lgan mijozlar guruhlari manfaatlarini inobatga olinishini nazarda

tutadi. Bank assortimentni (jumladan uning tarkibiga yuqori darajada differensiyalangan xizmatlarni kiritish yo'li bilan) maksimal darajada turli bo'lishiga intiladi. Natijada har bir mijoz o'z talabiga mos keladigan xizmat turini tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Afzalligi:

▪differensiyaning yuqori darajasi hisobiga assortiment risklarining yuzaga kelish ehtimoli darajasi pasayadi;

▪assortimentni yangilash ishlarini tashkil qilish soddalashadi (xizmatlar paketi emas, balki alohida xizmatlar yangilanadi xalos).

Kamchiligi:

▪o'zaro bog'liq bo'lmagan xizmatlarning mijozlar uchun tijorat jozibadorligining pasayishi;

▪xizmat ko'rsatishning «paketli» prinsipiga xos bo'lgan moliyaviy imkoniyatlarning bo'lmashligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant keng mijozlar ommasiga xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan yirik universal banklar uchun maqsadga muvofiq.

Uchinchi yondashuv xizmatlarni ixtisoslashtirishning ustuvor variantini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Aniq mijozlar guruhining spesifik talablariga yo'naltirilgan tor ixtisosli xizmatlarga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant oldindan aniqlab olingan *mijozlar guruhlari bo'yicha assortimentni differensiyalashni nazarda tutadi.* So'ngra guruhlar talabiga yuqori darajada mos keluvchi xizmat turlari yaratiladi. Assortimentning yangilanish jarayoni o'xshash tarzda amalga oshiriladi.

Afzalligi: xizmatlar jozibadorligining yaxshilanishi hisobiga bank raqobat pozitsiyasi va moliyaviy natijalari mustahkamlanadi.

Kamchiligi: har bir mijoz guruhi bo'yicha differensiyalar bo'yicha qo'shimcha xarajatlarning mavjudligi texnologik murakkabligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: keng mijozlar ommasiga xizmat ko'rsatishga ixtisoslashmagan kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Keng mijozlar ommasi talablariga mos keluvchi standart xizmatlarga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: dastlab «o'rtacha statistik» mijozning talablarini aniqlab olishni nazarda tutadi. Shu asosda yuqorida ko'rsatilgan talablarni qanoatlantiradigan standart xizmatlar assortimenti yaratiladi va joriy qilinadi. Assortimentning yangilanishi o'xshash tarzda amalga oshiriladi.

Afzalligi: xizmatlar differensiyasi yuzasidan xarajatlarning bo'lmisligi; assortiment risklari ehtimolining pastligi; ushbu variantning texnologik soddaligi.

Kamchiligi: xizmatlar jozibadorligining pasayishi hisobiga bankning raqobat pozitsiyasi va moliyaviy natijalarining kuchsizlanishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yirik universal banklar uchun maqsadga muvofiq.

3.2.3. Bank reklama siyosati maqsadi va masalalari

Reklama siyosatining maqsadi – reklama faoliyatini tashkil etishning strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlab olishdir.

Ushbu siyosatning amalga oshirilishi quyidagi masalalarning yechilishini ta'minlanishi zarur:

- mavjud va potensial mijozlar oldiga bank umumiy imijini oshirish, shuningdek uni raqobatchilar ajratib turuvchi jozibador jihatlarini ko'rsatish;

- mavjud moliyaviy xizmatlarni realizatsiyasi hajmini oshirish va bankning yangi xizmatlarini muvaffaqiyatli realizatsiya qilinish asoslarini yaratish;

- tegishli reklama xarajatlarining qoplanishini ta'minlash.

Bank reklama siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar:

- bank sektorida reklama faoliyatining tarmoq xususiyatlarini hisobga olish (albatta, reklama faoliyatining qonuniy asoslarini inobatga olgan holda);

- tanlangan mijozlar guruhi tafakkuri va talablari xususiyatiga mos keluvchi reklama turlari va vositalaridan foydalanish;

- bank reklama faoliyati va uning moliyaviy imkoniyatlarining samarali musharakligini ta'minlash;

- reklama faoliyatining samaradorlik darajasini doimiy ravishda baholab borish.

Iqtisodiyotning bank sektorida reklama siyosatining tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- bozorda taklif qilinayotgan moliyaviy xizmatlar to'g'risida iste'molchilarning yetarli darajada xabardorligi;

- konservativ fikrlovchi ancha katta guruhi mijozlarning mavjudligi;

- alohida olingan xizmat turining afzalliklariga emas, balki bankning umumiy ijobiy imijining ta'minlanishiga asosiy e'tiborning qaratilishi;

- reklama faoliyatida informatsion va yodda saqlash usullarining ustuvorligi;

- raqobatchilar tomonidan taklif qilinayotgan xizmatlar sifatini tanqid qilishga asoslangan agressiv reklama usullaridan foydalanishning mumkin emasligi;

- yashirin (bilvosita) reklama faoliyatining yuqori darajada samaradorligi.

Iqtisodiyotning bank sektorida reklama siyosatining mamlakatimizga xos bo'lgan tarmoq xususiyatlari quyidagilardir:

• aksariyat qism fuqarolar va kichik biznes vakillari psixologiyasining rivojlangan mamlakatlar an'anaviy bo'lgan reklama turlariga moslashmaganligi;

• mablag'larni jalb qilish shug'ullanuvchi istalgan moliya muassasalari reklamasiga iste'molchilarning ancha past darajadagi ishonchi;

• muassislar va ular bilan aloqador yuridik shaxslarning norasmiy yordamida yashirin reklamani amalga oshirishning qo'shimcha imkoniyatlari;

• aksariyat banklarning moliyaviy imkoniyatlari katta hajmli (ko'p xarajatli) reklama kompaniyalarini o'tkazishni chegaralab qo'yishi.

Bankning reklama siyosati o'z tarkibiga variantlar asosida aniqlanadigan bir necha strategik yondashuvlarni olishi zarur.

Birinchi yondashuv reklamanning ustuvor turini tanlash bilan bog'liq.

1-variant. Bank va uning xizmatlarini ochiqchasiga reklama qilishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsiplari: reklama murojaati va reklama ma'lumotlarini tarqatishning an'anaviy usullaridan foydalanishni nazarda tutadi. Bunda yuqorida ko'rib chiqilgan tarmoq xususiyatlari inobatga olinadi.

Afzalliklari:

• turli mijozlar guruhiga yo'naltirilishi va ularni ommaviy axborot vositalaridan foydalanish evaziga keng ko'lamli qamrab olish;

• reklamanning turli turlari va usullaridan foydalanish reklama effekti ta'sirining kompleks xarakterda bo'lishini ta'minlashi;

• progressiv reklama texnologiyani ishlatish imkoniyati.

Kamchiliklari: reklama g'oyasini ishlab chiqish, reklama agentliklari xizmati, reklamani joylashtirish va h.k. yuzasidan xarajatlarning kattaligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ommaviy mijozlarga xizmat ko'rsatishga yo'naltirilgan yirik, moliyaviy mustahkam banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Bank va uning xizmatlarini yashirin (bitvosita) reklama qilishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: reklama g'oyasini ishlab chiqish, tegishli murojaatnomalar amalga oshirish shakllari va ma'lumotni tarqatishning noan'anaviy usullaridan foydalanishni nazarda tutadi.

Xususan, reklama ma'lumotlarini quyidagi yo'llar bilan yetkazishni ustuvor hisoblaydi:

• og'zaki va norasmiy tarzda (masalan, uchinchi shaxslar tomonidan bankdan olingan xizmatlar, maslahatlar va taklif qilingan alohida xizmatlar yuzasidan ijobiy fikrlarning tarqatilishini tashkil qilish);

•bank xodimlari, uning ta'rischilari, mijozlar va bank hamkorlari kuchi bilan;

•chegaralangan manzillarga – ta'rischi va mijozlarning hamkorlari, bank xodimlarining qarindoshlari va tanishlariga.

Afzalligi: ta'sir kuchining kattaligi (ayniqsa an'anaviy reklamaga nisbatan mijozlar ishonchi darajasi ancha pastligi); bank reklama faoliyatiga qilinadigan xarajatlarning kamligi; ma'lumotlarning chegaralangan manzillarga yetkazilishi hisobiga, keraksiz auditorining yo'qligi.

Kamchiligi: yakuniy reklama effektini pasaytiruvchi omillarning mavjudligi (cheklangan tarzda qamrab olish va kam miqdorda ko'rinish); yakuniy natijalarning muassislar, mijozlar va xodimlarning biznes aloqalarining miqdori va sifatiga bog'lanib qolishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: katta masshtabdagi reklama kompaniyalarini moliyalashtirish imkoniyatiga ega bo'lmagan banklar uchun foydali. U hech bo'lmaganda cheklangan turdagi an'anaviy reklama turlari bilan to'ldirilishi kerak.

Ikkinchi yondashuv reklama agentliklari bilan hamkorlik qilishni ustuvor yo'nalish sifatida tanlanishi bilan bog'liq.

1-variant. Bank reklama faoliyatining asosiy aspektlari bo'yicha mustaqil ishlashiga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsiplari: ushbu variant reklama agentliklari xizmatidan to'liq voz kechilishini nazarda tutadi. Bank mutaxassislari reklama murojaati g'oyasini shakllantiradi, ma'lumotlarni tarqatishning optimal variantlarini tanlashadi va ma'lumotlarni tarqatuvchilar bilan ishlarni tashkil qiladi.

Afzalligi: chet reklama agentliklari xizmatlari uchun to'lovlarning mavjud emasligi; bankning reklama bo'limi xodimlarining ishning yakuniy natijalari bo'yicha personal javobgarligi; mintaqa hududida reklama agentliklarining bo'lishi ahamiyatsiz.

Kamchiligi: yuqori malakali mutaxassislar va qimmatbaho texnik vositalar bilan ta'minlangan shaxsiy reklama xizmatini tashkil qilish; ommaviy axborot vositalari, mahalliy hokimiyat organlari va boshqa chet tashkilotlar bilan reklamani joylashtirilishi va tarqatilishi yuzasidan shaxsiy aloqalarni o'rnatish zarurati.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: juda yirik banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Ixtisoslashgan reklama agentliklari bilan hamkorlik o'rnatishiga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: bank marketing xizmati funksiyalarini minimumga tushirishni nazarda tutadi. Uning xodimlari faqat reklama murojaatining umumiy g'oyasini ishlab chiqishadi va uni amalga oshirish yuzasidan zakazni ixtisoslashgan agentlikka berishadi.

Kelgusida ular agentlik tomonidan taklif qilingan murojaat shakllari variantlari va uni tarqatish usullarini ko'rib chiqishadi, ulardan «narx – samaradorlik» no'qtayi nazaridan maqsadga muvofiqini tanlashadi. Ma'lumotlarni tarqatuvchilar bilan aloqalarning o'rnatilishini agentlik o'z zimmasiga oladi.

Afzalligi: xususiy reklama xizmatini saqlash xarajatlarining mavjud bo'lmasligi; ixtisoslashgan reklama agentliklari xodimlarining yuqori darajadagi professional xususiyatlari, bunga mos ravishda xizmat sifatining balandligi; bunday agentliklarda ma'lumotlarni tarqatuvchilar bilan doimiy aloqalarning mavjudligi, demak tegishli xizmatlar ko'rsatilishida ma'lum imtyozlar olinish imkoniyati.

Kamchiligi: chet agentliklar xizmati xarajatlari darajasining kattaligi; o'tkazilgan reklama kompaniyasi yetarli darajadagi natijani bermaganlik holatida agentlikka e'tiroz bildirish imkoniyatining yo'qligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: yuqori imijli reklama agentliklari bilan hamkorlik qilish sharti bilan kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

3-variant. Joriy reklama faoliyatini olib borishda mustaqil ishlash va eng mas'uliyatli reklama kompaniyalarini o'tkazish uchun ixtisoslashgan agentliklarning jalb qilinishiga yo'naltirish.

Variant strategik kelishuv sifatida chiqadi va yuqorida ko'rib chiqilgan kamchiliklarni yengillashtirish va afzalliklardan chegaralangan tarzda foydalanishning imkoniyatini beradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant moliyaviy barqaror kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

Uchinchi yondashuv reklama ma'lumotlarini tarqatishning ustuvor vositalarini tanlash bilan bog'liq.

1-variant: ommaviy axborot vositalarini nashriyot vositalaridan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant reklama prospektlari, e'lonlar hamda turli gazeta va jurnallarda analitik obzorlardan (reklamanning yashirin shakli sifatida) foydalanishni nazarda tutadi.

Afzalligi: keng auditoriyalarning qamrab olinishi va nashr nusxasining bir o'quvchidan ikkinchisiga o'tishi imkoniyati; nashrlarda ko'p marta chiqish qilish imkoniyati (ommaviy axborotning elektron vositalariga nisbatan narxlar darajasi pastligi hisobiga); alohida mijozlar guruhlariga yo'naltirilgan jiddiy nashrlarga nisbatan ishonchning mavjudligi.

Variantning kamchiligi ko'pgina nashrlarning o'xshash reklama e'lonlari bilan to'lib ketganligi, bu esa o'quvchi e'tiborini «sochib» yuboradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant moliyaviy imkoniyatlari chegaralangan kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

Ammo bunda quyidagi umumiy qoidalarga rioya qilinishi talab qilinadi: reklama yuridik shaxslarga mo'ljallanishida asosan biznes – nashrlardan foydalanish; reklama jismoniy shaxslarga mo'ljallanishida tegishli mijozlarga yo'naltirilgan maxsus nashrlardan foydalanish.

2-variant. Ommaviy axborotning elektron vositalaridan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: televideniya reklama roliklari va radio-to'lqinlarida e'lonlar berilishidan keng foydalanishni nazarda tutadi.

Afzalligi: tomoshabinlar va tinglovchilarning maksimal keng auditoriyasi; reklama roliklari qismida – auditoriyaga tegishli ta'sir o'tkaza oladigan yuqori samarali texnologiyalardan (kompyuter animatsiyasi va h.k.) foydalanish imkoniyati.

Kamchiligi: bunday reklama narxining yuqoriligi; reklama xizmatidan foydalanmaydigan «keraksiz auditoriya» salmog'ining kattaligi; bizning sharoitimizda – jiddiy nashrlarga nisbatan ommaviy axborotning elektron vositalariga bo'lgan ishonchning pastligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant faqat yuqori rentabelli va yirik banklar uchun maqsadga muvofiq.

Moliyaviy resursga ega bo'lgan barcha o'zga banklar reklamani ushbu vositasidan faqat quyidagilar uchun lokal kompaniyalarini o'tkazishda foydalanishi maqsadga muvofiq:

- ommaviy mijozlarga mo'ljallangan va bank tomonidan bozorga kiritilayotgan prinsipial yangi xizmatlar va texnologiyalar;

- yangitdan ochilgan mintaqaviy bo'lim yoki bank filiali (mahalliy tele va radio to'lqinlarda);

- alohida olingan mijozlar guruhlariga mo'ljallangan (kichik biznes, dehqon – fermerlar va h.k.) moliyaviy xizmatlar, ular tematik tele va radio ko'rsatuvlarga joylashtiriladi.

3-variant. Stansionar reklama vositalaridan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant bank binosi, ko'cha va boshqa inshootlarda ma'lumot – reklama stendlaridan foydalanishni nazarda tutadi.

Afzalligi: potensial mijozlar e'tiborini bank va uning xizmatlariga qaratish imkoniyatining mavjudligi; ma'lumotlarni tarqatish vositalariga nisbat xarajatlarning kamligi.

Kamchiligi: ko'cha reklamasiga nisbatan – ma'lumotlar miqdorining kamligi (odatda faqat bank nomi yoki uning aniq xizmati); reklama prospektlariga nisbatan – faqat bankga keluvchi mijozlar uchun yo'naltirilganligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant yuqorida ko'rib chiqilgan birinchi yoki ikkinchi variantga qo'shimcha sifatida ishlatilishi maqsadga muvofiq.

3.2.4. Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati maqsadi: amalga oshirish masalalari va qo'yilgan metodologik talablar

Ushbu siyosatning bosh maqsadi ilgari xizmat ko'rsatilgan mintaqaviy yoki tarmoq sigmentlarini yangilash yoki yo'q qilish yo'li bilan xizmat ko'rsatilayotgan bozor strukturasi o'zgartirish jarayonidagi strategik ustuvor yo'nalishlarni aniqlab olishdir. Bozor segmenti bank xizmatlari bozorining ma'lum xususiyatlarga ko'ra ajratib olingan (umumlashtirilgan) qismidir. Yangi segment sifatida bank filiali ochilgan mintaqa yoki ilgari xizmat ko'rsatilmagan tarmoqqa aloqador mijozlar guruhi chiqishi mumkin. U yoki bu segmentning yo'q qilinishi o'xshash tarzda amalga oshiriladi.

Ushbu siyosatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi quyidagi masalalarning yechilishiga olib keladi:

- **faoliyatning tijorat yo'nalishi bo'yicha** – xizmat ko'rsatilayotgan bozor strukturasi bank uchun manfaatli bo'lishini ta'minlash.

- **moliyaviy yo'nalish bo'yicha** – bozorning yangi segmentlarini egallash orqali sotish hajmini oshirish va daromadning o'sib borishiga erishish.

- **bank risklarini boshqarish yo'nalishida** – aniq segmentlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq tijorat risklarini minimallashtirish.

Bankning ushbu siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar:

- zamonaviy moliya bozorining ma'lum segmentlari kon'yukturasi yuz beradigan o'zgarishlarini o'zida aks ettiradigan yuqori darajadagi qayishqoqlik;

- bank xizmatlariga bo'lgan talab nuqtayi - nazaridan aniq mintaqa yoki tarmoqning individual xususiyatlarini e'tiborga olish;

- ko'rib chiqilayotgan bank siyosatini o'zgartirish to'g'risidagi qarorlar qabul qilishi paytida ma'lum mintaqa yoki tarmoqda bank xizmatlariga bo'lgan talabning nafaqat joriy, balki perspektiv holatini hisobga olish;

- mazkur siyosatning strategik marketingning o'zga siyosatlari bilan (ayniqsa assortiment va baho) aloqadorligini ta'minlash.

Siyosatning tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- bozorning tegishli segmentlariga kirish va undan chiqish vaqtida yuqori darajali iqtisodiy va o'zga to'siqlarning mavjudligi;

- bozorning ma'lum segmentini egallab olgan raqobatchilarning ushbu segmentga «begona bank»larning kirib kelishi va unda mustahkam pozisiyaga ega bo'lishining oldini olish uchun birlashishi ehtimoli;

- bozorga endi kirib kelgan bank bilan hamkorlik qilish masalasida ko'pchilik potensial mijozlarning ehtiyotkorligi va konservatizmi.

Ushbu siyosatning mamlakatimizga xos bo'lgan qo'shimcha tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan izohlanadi:

- tarmoq yoki mintaqa kon'yukturasidagi ehtimoliy o'zgarishlarni baholash imkoniyatlarining ancha pastligi;

•jozibali tarmoq bozorlarning alohida olingan banklar tomonidan monopollashuvi;

•tarmoqlar va mintaqalar iqtisodiy rivojlanishidagi, shuningdek ular vakillarining to'lovga qobil talabidagi disproporsiyalar.

Bankning bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati o'z tarkibiga variantlar asosida aniqlanadigan bir necha yondashuvlarni olishi zarur.

Birinchi yondashuv bozorning yangi segmentlarini egallashning ustuvor variantlarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Bozorning yangi segmentlarini egallashda agressiv raqobatdan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant «kirish to'siqlarini» bartaraf qilishning ancha samarali usullari (jumladan, bank etikasi prinsiplariga mos kelmaydigan) dan foydalanishni nazarda tutadi.

Afzalligi: siyosat muvaffaqiyatli amalga oshirilsa – bozorning yangi segmentlari tezkorlik bilan egallanadi;

ushbu variantni amalga oshirishning dastlabki sharti bo'lgan bankning tashkiliy – boshqaruv madaniyati darajasi ko'tariladi.

Kamchiligi: yuqorida ko'rib chiqilgan usullarni tayyorlash va joriy qilishga qilingan xarajatlarning yuqori darajada bo'lishi; bozorning yangi segmentida raqobatchilar bilan qat'iy kurashning yuzaga kelishi; tegishli risklarning yuzaga kelishi ehtimolining ortishi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant o'ta perspektiv segmentlarni egallashga intilayotgan yirik va yuqori rentabelli banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Bozorning yangi segmentlarini egallashda hujumkor raqobatdan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant raqobatchilarning salbiy xatti – harakatini yuzaga keltirmaydigan usullarni qo'llanilishini nazarda tutadi.

Buning uchun mavjud mijozlarga xizmat ko'rsatishning prinsipal yangi tashkiliy shakllaridan foydalanish (mijozlar guruhiga tashkiliy – boshqaruv strukturalari, alohida olingan mijoz uchun minibanklarning tashkil qilinishi) yoki raqobatchilarda mavjud bo'lmagan xizmatlarning taklif qilinishi mumkin. Ba'zi holatlarda bozorning yangi segmenti yangi mijozlarni shakllantirish yo'li bilan amalga oshirilishi mumkin.

Afzalligi: dastlabki xarajatlarning kamligi; raqobatchilar bilan «neytral» munosabatlarni saqlab qolish imkoniyati.

Kamchiligi: to'lovga qobil talabning yetarli emasligi sababli risklarning yuzaga kelishi ehtimoli balandligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant yuqori darajada shakllangan tashkiliy – boshqaruv madaniyatiga ega va moliyaviy barqaror o'rta hajmli banklar uchun maqsadga muvofiq.

Ikkinchi yondashuv egallangan bozor segmentini bo'shatishning ustuvor variantlarini tanlash bilan bog'liq.

1 – variant. Ilgari egallangan bozor segmentidan to'liq ketishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant bank tomonidan ilgari olingan moliyaviy majburiyatlarni to'liq bajargan holda, bo'shagan aktivlarni bozorning o'zga segmentlariga o'tkazishni nazarda tutadi.

Afzalligi: jozibadorligini yo'qotib borayotgan bozor segmentini tezkorlik bilan bo'shatish va undagi aktivlarni perspektiv bozorlarga o'tkazish imkoniyatining mavjudligi; amalga oshirishning texnologik soddaligi.

Kamchiligi: «chiqish to'siqlarini» tezkorlik bilan bartaraf qilish bilan bog'liq xarajatlarning yuqori darajada bo'lishi; bankda ilgari bo'shatilgan bozor segmentiga qaytish zarurati yuzaga kelganda «kirish to'siqlarini» bartaraf qilish uchun katta miqdordagi xarajatlarning taqozo qilinishi; bunday holat bozor segmentlarini egallash strategiyasidagi xatoliklardan dalolat beradi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant bozorning ma'lum segmentida kuchli raqobat darajasiga duch kelgan kichik va o'rta banklar uchun maqsadga muvofiq.

2-variant. Tegishli bozor segmentida bank ishtirokini qisqartirishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant jozibador bo'lmagan mijozlar guruhiga xizmat ko'rsatish yoki rentabellik darajasi past bo'lgan moliyaviy operatsiyalardan bosqichma – bosqich voz kechishni nazarda tutadi. Shunday qilib, bank umumiy oborotni kamaytirgan holda bozorning ushbu segmentini ekspluatatsiya qiladi va xizmat strukturasi yoki mijozlar bazasini yaxshilaydi. Birinchi variantdagi kabi, aktivlar bozorning o'zga segmentlariga o'tkaziladi.

Afzalligi: moliyaviy natijalarning yomonlashuviga sababchi bo'lgan xizmatlar va mijozlardan voz kechgan holda xizmat ko'rsatilayotgan bozor segmentining jozibadorligini qayta tiklash imkoniyati; bozorning ushbu segmentida o'z ishtirokining saqlab qolinishi, demak zaruriy holatda «kirish to'siqlarini» bartaraf qilishga qo'shimcha xarajat qilmasdan bank o'z pozitsiyasini to'lig'inchalik tiklashi mumkin.

Kamchiligi: bank umumiy imijining yomonlashuvining oldini olish uchun qisqartirish taktikasi va strategiyasini mukammal tarzda nazorat qilib borish zarurati.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant yirik universal banklar uchun aktivlarni operativ boshqarishning standart rejimi sifatida ishlatilishi maqsadga muvofiq.

3.2.5. Narx va narxlash strategiyasi

Baho siyosatining maqsadi – barcha turdagi bank xizmatlari narxini shakllantirish jarayonidagi strategik yoʻnalishlarni aniqlashdan iborat.

Ushbu siyosatning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi quyidagi masalalarning hal qilinishiga olib keladi:

- **moliyaviy yoʻnalishi boʻyicha** – bank daromadining oʻsishi xizmatlarga boʻlgan narxni oshirish yoʻli bilan emas, balki sotish hajmining koʻtarilishi hisobiga taʼminlanadi;

- **faoliyatning tijorat yoʻnalishi boʻyicha** – vaqtning ushbu momentida mijozlar uchun eng jozibador boʻlgan narxlarni oʻrnatish yoʻli bilan mijoz bazasini doimiy kengayib borishiga erishish;

- **bank risklarini boshqarish yoʻnalishi boʻyicha** – foiz risklarini minimallashtirish.

Bankning baho siyosatiga qoʻyilgan metodologik talablar:

- yuqori qayishqoqlik, yaʼni bozorning tegishli segmentidagi talab strukturasi va xizmatlarning joriy hajmiga narxlarning adaptatsiyasi (moslashuvchanligi);

- ushbu siyosatning marketing strategiyasining oʻzga yoʻnalishlari bilan doimiy aloqadorligi;

- baho siyosatining bank foiz siyosatiga tobeligi;

- alohida olingan bozor segmentining bozor – ishlab chiqarish xarakteristikasiga mos keladigan narxlar strukturasi yoʻnaltirilganligi;

- xizmat narxining uni ishlab chiqarish va realizatsiya qilish xarajatlari darajasiga qatʼiy bogʻlanishining mavjud emasligi.

Iqtisodiyotning bank sektoridagi baho siyosatining tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- bank xizmatlarini ishlab chiqarish va realizatsiya qilish bilan bogʻliq xarajatlarni aniq hisob – kitob qilish imkoniyatining yoʻqligi;

- xizmat narxining alohida olingan mijozning individual xususiyatlariga yuqori darajada bogʻliqligi;

- tashqi cheklolarning mavjudligi (masalan, bankning baʼzi xizmatlari narxini qayta moliyalash stavkasi asosida oʻrnatilishi).

Baho siyosatining mamlakatimizga xos boʻlgan tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- bank – monopolistlar tomonidan oʻrnatilgan narxlar asosida xizmat bahosining oʻrnatilishi;

- daromadning oshirilishi realizatsiya hajmini koʻpaytirish hisobiga emas, odatda narxning koʻtarilishi hisobiga amalga oshiriladi;

- narxni shakllantirishda xarajat usuliga tayanish;

- raqobatning narxlarga asoslanmagan usullaridan foydalanish.

Bankning baho siyosati o'z tarkibiga variantlar asosida aniqlanadigan bir necha strategik yondashuvlarni olishi zarur.

Birinchi yondashuv narxni shakllantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Xarajatli usulga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant narxni hisob – kitob qilishda an'anaviy usulga (ya'ni, xarajatlar plyus foydaning reja darajasi) tayanilishini nazarda tutadi.

Afzalligi: bozordagi mavjud vaziyat inobatga olinmasligi va metodologik soddaligi.

Kamchiligi: bank xizmatlari narxining bozor joriy kon'yukturasiga mos kelmasligi oqibatida realizatsiya hajmining pasayishi xavfi; «maxsus», ya'ni imtiyozli narxlarga talabgor bo'lgan eng jozibali mijozlardan mahrum bo'lish oqibatida bank mijoz bazasi strukturasi yomonlashuvi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: aksariyat banklar uchun maqsadga muvofiq emas. Undan foiz risklarini minimallashtirish uchun narxning quyi darajasini belgilash paytida foydalanish mumkin xalos.

2-variant. Kon'yuktura usuliga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsiplari: ushbu variant quyidagi ikki omil ta'sirini inobatga olinishini nazarda tutadi: bozorning joriy holati (kelgusida joriy narx va to'lovga qobil talab o'rtasidagi mutanosiblikning maksimal darajada ta'minlanishi uchun); jozibadorlik darajasi (narxning alohida olingan mijozning moliyaviy imkoniyatlari mosligi).

Afzalligi: mavjud va potensial mijozlar uchun xizmatlarning narx jozibadorligini oshirish hisobiga bankning bozor pozitsiyasi va moliyaviy natijalarni yaxshilash imkoniyatining mavjudligi; doimiy va yirik mijozlar sonini ko'paytirish evaziga xizmat ko'rsatilayotgan mijozlar strukturasi yaxshilash imkoniyatining mavjudligi; baho siyosatining yuqori darajadagi qayishqoqligi.

Kamchiligi:

•bozorning tegishli segmentlari, shuningdek alohida olingan mijozlar guruhlarining marketing tadqiqotini o'tkazishning sifati va tezkorligiga qo'yiladigan talablarning yuqori darajada bo'lishi;

•jozibador mijozlar guruhlariga imtiyozli narxlarning o'rnatilishi bilan bankning joriy va perspektiv tijorat manfaatlari o'rtasidagi ma'lum qarama – qarshiliklarning yuzaga kelishi ehtimoli;

•haqiqatda mavjud bo'lgan talabga mos bo'lmagan narxlarning o'rnatilishi bilan tijorat va moliyaviy risklarning yuzaga kelish ehtimoli.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variantni zamonaviy bankning aksariyat xizmatlari narxini shakllantirish paytida qo'llash maqsadga muvofiq.

3-variant. Foiz usuliga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant bank tomonidan xizmatlar narxi mijozga ta'minlab berilgan haqiqiy iqtisodiy samaraga nisbatan fiksatiyalangan foiz ko'rinishida o'rnatilishini nazarda tutadi.

Afzalligi: mijozlarning istalgan kategoriyasi uchun eng jozibador variant, chunki ular hiqiqatda olingan natija uchun haq to'lashadi; to'lovga qobil talabning yetarli emasligi oqibatida rivojlanmayotgan konsalting xizmatlari bozorini rivojlanishiga turtki beradi.

Kamchiligi: bank xizmatlarining asosiy nomenklaturasi uchun narxni shakllantirishda bu usuldan obyektiv tarzda foydalanish mumkin emas; har bir tuzilgan shartnoma bo'yicha ta'minlangan samaraning aniq foizini hisoblashda narxni shakllantirishning kon'yuktura usulidan foydalanish zarurati.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant qat'iy chegaralangan bank xizmatlar uchun narxni shakllantirish paytida qo'llanilishi maqsadga muvofiq.

Ikkinchi yondashuv narxning umumiy darajasini asosiy raqobatchilar tomonidan o'rnatilgan narxlar bilan taqqoslanishi bilan bog'liq.

1-variant. Bank xizmatlari uchun o'rnatilgan narx raqobatchilar narxiga nisbatan yuqoriroq darajada ushlab turiladi. Ushbu variantning afzalligi asosiy xizmatlarga narxni yuqori darajada o'rnatilishi bilan bank daromadining ko'paytirilishi imkoniyatining mavjudligida. Variantning kamchiligi tegishli xizmatlarning raqobatbardoshlik darajasining pasayishi va bunga mos tarzda mijozlar bazasi va bozordagi salmoqni kuchaytirish.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: ushbu variant o'zining bozor pozitsiyasining yaqin va uzoq muddatli perspektivada saqlanishiga ishonch xosil qilgan bank – monopolistlar uchun maqsadga muvofiq. Tajribadan ma'lumki, hatto bank – monopolistlar uchun ham bu variantdan doimiy foydalanish salbiy oqibatlarga olib keladi. Yuqori darajadagi narxlarni o'rnatish natijasida bank xizmatlaridan foydalanuvchi mijozlar o'rtasida norozilik hissiyotlari paydo bo'ladi va bank o'z imijini yo'qota boshlaydi. Bozorda raqobat kurashining boshlanishi mijozlarning boshqa banklarga «o'tib ketishiga» olib keladi.

2-variant. Bank xizmatlari uchun o'rnatilgan narx raqobatchilar narxiga nisbatan pastroq darajada ushlab turiladi.

Ushbu variantning afzalligi tegishli xizmatlar jozibadorligini oshirish yo'li bilan bank mijozlar bazasi va bozordagi salmoqni kuchaytirish imkoniyatining yaratilishida.

Kamchiliklari: realizatsiyaning umumiy hajmi oshishida yuzaga keladigan samara olingunga qadar bank rentabelligining vaqtinchalik

pasayishi; ochiqchasiga demping narxlaridan foydalanish raqobatchilarning e'tiroziga sababchi bo'ladi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar: bankning bozor pozitsiyasini doimiy ravishda mustahkamlanishi yuzasidan qo'yilgan talablarni bajarish uchun ushbu variant xizmat jozibadorligini oshirishning o'zga usullari bilan bog'liqlikda qo'llanilishi maqsadga muvofiq.

MAVZU 3.3. BANK RISKLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI ASOSLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

- 3.3.1. Bank risklarini boshqarish strategiyasi tushunchasi va mazmuni.
- 3.3.2. Bank risklarini boshqarish strategiyasi shakllari va ularning tasnifi.
- 3.3.3. Bank risklarini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari.

3.3.1. Risklarni boshqarish strategiyasi tushunchasi va mazmuni

Risklarni boshqarish strategiyasi – bank bozor xatti –harakatlari strategiyasining yo'nalishlaridan biri bo'lib turli risklarga umumiy tayyorgarlik darajasini va risklarni bartaraf qilish yuzasidan strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlab beradi. Bank risklarini boshqarish strategiyasi (yuqorida qayd qilingandek) bank Kengashi tomonidan tanlanadi va bank Boshqaruvi bildirgan takliflar hisobga olingan holda amalga oshiriladi.

Risklarni boshqarish strategiyasini amalga oshirish usullari:

- **profilaktik usullar**, ular tegishli operatsiya (tadbir) ni o'tkazishga tayyorgarlik ko'rish bosqichida risklarni bartaraf qilish yoki minimallashtirish imkoniyatini beradi; riskning yuzaga kelish ehtimoli yuqori darajali bo'lishi aniqlangan paytda tegishli o'zgartirishlar kiritilishi yoki operatsiyani o'tkazishdan voz kechish imkoniyatini yaratadi;

- **kompensatsiyalovchi usullar**, ular amalga oshgan risk holatidan olingan yo'qotishlarni qisman yoki to'liq qoplash imkoniyatini beradi (sug'urtalash, xususiy rezervlarning yaratilishi va h.k.).

Risklarni boshqarish strategiyasini aniqlashtiruvchi omillari:

•tashqi xarakterdagi omillar:

- bank bozorlarining joriy va perspektiv kon'yukturasi, shuningdek iqtisodiyotdagi umumiy vaziyat;

- raqobatchilar bilan munosabatlar;

- doimiy va moliyaviy barqaror mijozlar salmog'i;

•ichki xarakterdagi omillar:

- bank bozor faoliyatining umumiy strategiyasi;

- bankning tashkiliy – boshqaruv madaniyati.

3.3.2. Bank risklarini boshqarish strategiyasi shakllari va ularning tasnifi

Bank risklari – bu oldindan yakuniy natijani kafolatlash mumkin bo'lmagan kredit muassasasi faoliyatidagi moliyaviy operatsiyalar va o'zga istalgan tadbirlardir.

Kredit muassasasi nizom faoliyati xususiyati birinchi o'ringa moliyaviy risklarni chiqaradi. Ular bir necha asosiy xususiyatlarga ko'ra guruhlanadi.

Bank operatsiyalari xarakteriga ko'ra bank risklari:

•**depozit risklari** - shartnomada belgilangan muddatdan ilgari omonatlarning qaytarib olinishi yoki bankning o'zga banklardagi depozitlarining qaytarilmasligi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**kredit risklari** - berilgan ssudalarning to'liq yoki qisman qaytarilmasligi, bankga tegishli foizlarning o'z vaqtida to'lanmasligi, qarz asosiy summasini so'ndirish muddatining kechiktirilishi va h.k. shakllarda yuzaga keladi;

•**fond risklari** - bank tomonidan sotib olingan qimmatli qog'ozlar qiymatining to'liq yoki qisman yo'qotilishi, shuningdek fond bozorida muvaffaqiyatsiz amalga oshirilgan diling operatsiyalari shaklida yuzaga keladi;

•**emission risklar** - rejalashtirilganiga nisbatan chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni kam hajmda joylashtirish hamda navbatdagi emissiya natijasidagi aksiyalar paketining chet investorlar tomonidan qo'lga kiritilishi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**valyutaviy risklar** - bank valyutaviy rezervlarining to'liq yoki qisman qadsizlanishi, shuningdek muvaffaqiyatsiz amalga oshirilgan diling operatsiyalari shaklida yuzaga keladi;

•**trast risklari** - bankga ishonchli boshqaruv uchun o'tkazilgan mulk bilan operatsiyalar yuzasidan olingan zararlar ko'rinishida yuzaga keladi;

•**ipoteka risklari** - bankga tegishli ko'chmas mulkning to'liq yoki qisman qadsizlanishi, shuningdek u (ko'chmas mulk bo'yicha majburiyatlarga oid moliyaviy derevativlar inobatga olingan holda) bilan muvaffaqiyatsiz amalga oshirilgan spekulyativ operatsiyalar shaklida yuzaga keladi.

Bank risklarini boshqarish strategiyasi funksional yo'nalishlarida risklar turlari.

Ehtimoliy yo'qotishlar masshtabi bo'yicha risklar:

•**kritik yoki global risklar** - bankrotlik xavfini paydo qilishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar shaklida yuzaga chiqadi;

•**likvidlilik riski** - u nafaqat kutilayotgan daromadning, balki alohida olingan operatsiya yoki tadbirlarga dastlabki qo'yilmalarning olinmasligi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**muvaffaqiyat risk** - u bank tomonidan kutilayotgan foyda miqdoridan oshmagan hajmdagi yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladi.

Zamonaviy bank bozorlariga xos bo'lgan oliy darajadagi raqobat sharoitida tijorat risklari marketing faoliyati yo'nalishlari bo'yicha quyidagicha tizimlashtiriladi:

•**tarmoq risklari** - alohida olingan tarmoq kon'yukturasi bank tomonidan rejalashtirilganiga nisbatan boshqacha tarzda o'zgarishi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**mintaqaviy risklar** - alohida olingan mintaqaning iqtisodiy kon'yukturasi bank tomonidan rejalashtirilganiga nisbatan boshqacha tarzda o'zgarishi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**mamlakat risklari** - alohida olingan mamlakat iqtisodiy kon'yukturasi bank tomonidan rejalashtirilganiga nisbatan boshqacha tarzda o'zgarishi ko'rinishida yuzaga keladi;

•**narx risklari** - bank tomonidan noto'g'ri baho siyosatining amalga oshirilishi natijasida olingan yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladi;

•**assortiment risklari** - bank tomonidan noto'g'ri assortiment siyosatining amalga oshirilishi natijasida olingan yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladi;

•**bozorning yangi segmentlarini egallash bilan bog'liq risklar** - bozorning yangi segmentlarini tanlashdagi xatoliklar yoki bank tomonidan egallangan segmentlardan voz kechishdan olingan yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladi;

•**reklama risklari** - bankning noto'g'ri reklama siyosati natijasida yuzaga keladi.

Zamonaviy bank faoliyatida «inson omili» ning alohida roli quyidagi xodimlar riskiga doimiy e'tibor qaratilishini taqozo qiladi:

•**miqdoriy risklar** - bankning yetarli miqdordagi xodimlar bilan ta'minlanmasligi yoki xodimlarning (vaqtinchalik) oshiqchaligi natijasida moliyaviy va bozor yo'qotishlari ko'rinishida yuzaga keladi;

•**sifat risklari** - xodimlarning yetarli darajadagi malakasi yoki mas'uliyatining bo'lmasligi oqibatida moliyaviy va bozor yo'qotishlari ko'rinishida yuzaga keladi;

•**loyallik risklari** - bank ishonchini xodimlar tomonidan suiste'mol qilinishi natijasida moliyaviy va bozor yo'qotishlari ko'rinishida yuzaga keladi.

Mijozlarning kredit tashkilotlarida xizmat ko'rsatilishi sifatiga talablari darajasining oshib borishi asosan ikki yo'nalishda namoyon bo'ladigan texnologik risklarning ahamiyatini oshiradi:

•**informatsion texnologiyalar sohasida**, chet tashkilotlardan xarid qilingan dasturiy ta'minot mahsulotlari sifatining pastligi ko'rinishida;

•**moddiy –texnik ta'minot sohasida**, bankning ma'lum defektlarga ega kompyuterlarni sotib olishi ko'rinishida.

Bank xizmatlari bozorining shakllanishining kredit tashkilotlari xavfsizlik risklarining turlari:

• **informatsion xavfsizlik risklari** - bank yoki tijorat sirini tashkil qiluvchi ma'lumotlarning oshkor qilinishi tahdidining ko'plab shakllari ko'rinishida yuzaga keladi;

• **mulkiy xavfsizlik risklari** - bank mulkiga (birinchi navbatda uning yuqori likvidli aktivlariga) qilinadigan tahdidlarning ko'p jihatligi bilan tasniflanadi;

• **faoliyatning xodimlar yo'nalishiga xavfsizligiga oid risklar** - bank personaliga yoki bankga loyal bo'lmagan xodimlar tomonidan qilingan tahdid ko'rinishida yuzaga keladi.

Bank risklarini aniqlash, kuzatish va ularni bartaraf qilish yuzasidan asosiy ish moliyaviy operatsiyalar va boshqa potensial riskli tadbirlarni bajaradigan biznes bo'linmalarining rahbarlari va xodimlari tomonidan olib boriladi.

3.3.3. Bank risklarini boshqarish strategiyasida tarmoq xususiyatlari

Bank risklarni boshqarish strategiyalarining tarmoq xususiyatlari quyidagilar izohlanadi:

1. Risklarni yuzaga kelishi ehtimolining yuqori darajasi kredit muassasasining nizom faoliyati bilan aniqlanadi va moliyaviy bozorda vositachi sifatidagi professional faoliyati asosida tasniflanadi. Moliyaviy bozor o'zga resurs bozorlaridan o'zining nobarqarorligi va informatsion shaffofligi bilan ajralib turadi va ishtirokchilarning barcha kategoriyalari uchun risk darajasini oshiradi. Zamonaviy sharoitda moliyaviy risklarni kuchayishiga sababchi bo'lgan qo'shimcha omil - mintaqalararo, tarmoqlararo va xalqaro darajada moliyaviy resurslar harakatchanligini keskin kuchaytirib yuborgan kompyuter texnologiyalaridan foydalanish.

2. Bank tizimida risklarni yuzaga kelishi ehtimoli makromuhitning, ayniqsa davlatning iqtisodiy siyosatining, turli omillariga kredit muassasalarining tobeligida. Tegishli o'zgarishlar bevosita kredit muassasasiga tegishli bo'lmasada, ular mijozlar yoki hamkorlarning faoliyatiga albatta ma'lum ta'sir o'tkazadi. Natijada bank yangi tijorat yoki moliyaviy risklarga duch keladi.

3. Bank faoliyati uchun bankning strukturaviy bo'linmalari o'rtasida potensial qarama – qarshiliklarning mavjudligi xarakterli xususiyatdir. Bankning biznes – bo'linmalari, markazlashgan moliya xizmatlaridan erkin aktivlar summasidan foiz ko'rinishidagi fiksirlangan limitlarni olishadi va o'rtasidagi doimiy nizolar chiqishini izohlaydi.

4. Bank sohasida risklarni kuchaytiruvchi omil – kredit muassasa xavfsizligiga tahdidning yuqori darajada ekanligidir. Alohida olin bank operatsiyasining muvaffaqiyatsiz yakunlanishi biznesning istal sohasiga xarakterli bo'lgan obyektiv sabablarga ko'ra (samarasiz market xodimlarning xatoliklari, fors – major holati va h.k.) bo'lishi mumkin.

5. Bank sektoridagi kredit risklarining asosiy sabablaridan biri b xodimlarining korrupsiyasi yoki pora evaziga qaytarilmasligi oldin ma'lum bo'lgan kreditlarning berilishidir.

3.3.4. Bank risklarini boshqarish strategiyasi asosiy yondashuvlari

1. Yuqori riskli strategiya - bank muassislari va rahbarlari faoliyatir «risklar risk uchun» toifasidagi moliyaviy avantюра yo'nalishini ettirmaydi.

Bank faoliyatining jami operatsiyalar tarkibida yuqori rentabelli yuqori riskli operatsiyalar salmog'ini oshirish bilan tezkor moliyaviy tijorat muvaffaqiyatini ta'minlashga tayyorligini nazarda tutadi:

- **tijorat yo'nalishi bo'yicha** – bank to'lovga qobil talabning yetarli ancha muammoli bo'lgan prinsipial yangi mahsulotlarni joriy qilinish yo'naltirilgan yuqori riskli assortiment siyosatini olib boradi;

- **texnologik yo'nalishi bo'yicha** – bank mintaqada birinchi bo mijozlarga xizmat ko'rsatishning yangi texnologiyalarini joriy qilib, yu darajadagi riskka boradi;

- **xodimlar yo'nalishi bo'yicha** – bank rahbar xodimlarni yu maqsadli, intiluvchan, ammo, yetarli tajribaga ega bo'lmagan mutaxassisla almashtiradi va ularning o'z majburiyatlariga innovatsion yondashuvi ijobiy natija olishni mo'ljallaydi;

- **o'z xavfsizligini ta'minlash bo'yicha** – bank yuqori samarali, le unchalik legitim bo'lmagan usullarga tayanadi va davlat organlari tomoni qo'llanilishi mumkin bo'lgan sanksiyalarni inobatga olmaydi.

Strategiyaning afzalligi - bank umumiy rentabelligini oshirish va bo pozitsiyasining kuchaytirilishi imkoniyati.

Strategiyaning kamchiligi - risklarning salbiy tomonga rivojlan paytida bankning tijorat va moliyaviy manfaatlariga doimiy riskning bo'lis

2. Risklarni minimallashtirish strategiyasi - **potensial daromadli darajasidan qat'i nazar faoliyatda yuqori riskli operatsiyalardan kechilishi va ishonchli operatsiyalarning ustuvorligiga yo'naltirilish nazarda tutadi.**

Bozor segmentini kengaytirishga intilmayotgan yoki raqobatchilar ta' ostida uni qisqartirayotgan vaziyatlarda «qisqartirish strategiyasi» ama oshiriyotgan banklar faoliyati uchun xarakterlidir:

• **tijorat yo'nalishi bo'yicha** - bank xizmatlar assortimenti va xizmat ko'rsatilayotgan bozor sohasidagi har qanday innovatsiyalarni inkor qiladi, doimiy mijozlarning saqlab qolinishi bosh maqsad bo'ladi;

• **moliyaviy yo'nalishi bo'yicha** - bank diling, blank kreditlari ajratish, birinchi klassli bo'lmagan qimmatli qog'ozlarga qo'yilmalar kabi operatsiyalardan to'lig'incha voz kechadi;

• **texnologik yo'nalishi bo'yicha** - bank faqat raqobatchilar tomonidan to'liq aprobatsiyadan o'tkazilgan va ijobiy natijalari tasdiqlangan texnologiyalarni joriy qiladi;

• **xodimlar yo'nalishi bo'yicha** - bank konservativ siyosat olib boradi;

• **o'z xavfsizligini ta'minlash yo'nalishida** - bank o'z manfaatlarining himoyalashida davlatning huquqni himoya qilish organlariga tayaniladi.

Strategiyaning afzalligi - bankning maksimal darajadagi ishonchliligini ta'minlaydi.

Strategiyaning kamchiligi - bank rentabelligini minimal darajagacha kamaytiradi va raqobat pozitsiyaning kuchsizlanishiga olib keladi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar - strategiya muassislarning o'zga maqsadlariga xizmat qiluvchi banklar tomonidan amalga oshiriladi.

3. Risklarni diversifikatsiyalash strategiyasi - risklarni boshqarish sohasidagi strategik kompromiss bo'lib turli risk darajasiga ega operatsiyalar va tadbirlarni samarali muvofiqlashtirilishiga ustuvorlik berilishini nazarda tutadi.

Yuqoridagi qarama – qarshi strategiyalarning ijobiy jihatlarini pasaytiradi va salbiy natijalarni yumshatadi, cheklangan o'sish strategiyasining mantiqiy natijasidir.

Strategiyaning afzalligi - bank daromadliligi va ishonchligi o'rtasidagi nisbatning maqsadga muvofiq darajada bo'lishini ta'minlaydi.

Strategiyaning kamchiliklari:

• yuqori samarali tadbirlar va yuqori daromadli operatsiyalardan voz kechishga majbur bo'linishi hisobiga bankning bozor pozitsiyasi va rentabellik darajasining nisbiy pasayishi;

• operatsiyalarni diversifikatsiyalash jarayonida «samarali moslik» ni amaliy jihatdan aniqlash texnologiyasining metodologik murakkabligi.

Bank risklarni diversifikatsiyalash va kamaytirish usullarini tanlashga strategik yondashuvlar alternativalarini keltiramiz.

1-variant. Sug'urta to'lovlariga ustuvor yo'naltirish - mulkiy xarakterdagi yo'qotishlardan bank himoyalashning asosiy shakli sifatida risklarni sug'urtalash chiqishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- doimiy hamkorlik asosida ishlanayotgan sug'urta kompaniyalaridan ahamiyatli imtiyozlar olinishi imkoniyati (xorijiy sharoitda);

- sug'urta kompaniyalari bilan moliyaviy xoldinglarning tuzilishi yo'li bilan bu yo'nalishdagi xarajatlarni minimallashtirish imkoniyati.

Kamchiliklari:

▪ mablag'larni jalb qilishning tezkor bo'lmagan manbasi; sug'urta xizmatlari uchun doimiy xarajatlar qilinishi zarurati;

▪ bank moliyaviy risklarining aksariyat qismini (foiz riski, valyuta riski va h.k.) sug'urtalashdan mamlakatimiz sug'urtachilarining voz kechishi.

2-variant. O'z rezervlariga ustuvor yo'naltirish - ehtimoliy risklardan olinishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni moliyaviy menejment usullaridan foydalangan holda tashkil qilinadigan rezervlarning kompensasiyalashning asosiy manbasi bo'lishini nazarda tutadi.

Afzalligi - chet tashkilotlarga xo'jalik faoliyatida tobelikning bo'lmasligi.

Kamchiligi - tegishli rezervlarda bank aktivlarining «muzlatilishi»; yuqori likvidli va nisbiy daromadli aktivlar ko'rinishida moliyaviy rezervlarni shakllantirish imkoniyati bo'lgan istalgan hajmdagi banklar bu variantni qo'llashi mumkin.

3-variant. Banklararo ssudalarga ustuvor yo'naltirish - yuzaga kelgan risklar oqibatida olingan katta miqdordagi yo'qotishlar hisobiga paydo bo'lgan joriy likvidlik defitsitini banklararo kredit bozoridan qarz mablag'larini olish yo'li bilan bartaraf qilinishini nazarda tutadi.

Afzalligi - mablag'larni jalb qilishning eng tezkor usuli.

Kamchiligi - mablag'larni jalb qilishning eng qimmatga tushadigan varianti.

MAVZU 3.4. BANK PERSONALINI BOSHQARISH STRATEGIYASI VA SIYOSATLARINI SHAKLLANTIRISH TAMOYILLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

3.4.1. Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari va ishlab chiqish tamoyillari.

3.4.2. Bank xodimlar strategiyasining asosiy yo'nalishlari.

3.4.3. Personalni rivojlantirish siyosati maqsadi va uning asosiy yo'nalishlari.

3.4.4. Xodimlar motivatsiyasi siyosati bosh maqsadi va uni shakllantirish tamoyillari.

3.4.5. Ijtimoiy siyosatning bosh maqsadlari va uning shakllantirishining tamoyillari.

3.4.1. Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari va ishlab chiqish doktrinalari

Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari:

- malakaning zaruriy darajasi va ixtisoslashuvini ta'minlagan holda mehnat resurslariga bo'lgan talabni to'liq va tezkor qanoatlantirish;

- mehnat jamoasida barcha kategoriyadagi xodimlarning tegishli javobgarligi va ishga vafodorligini ta'minlovchi bosh omil bo'lgan « korporativ ruh » ni shakllantirish;

- xodimlarning mehnat potensialining to'liq ochilishi va ishlatilishini ta'minlovchi tashkiliy, iqtisodiy va psixologik sharoitni yaratish.

Bankning xodimlarni boshqarish strategiyasining individual xususiyatlari quyidagi asosiy omillar bilan aniqlashtiriladi:

- bank missiyasi;

- bank muassislarining ijtimoiy qimmatliklar yuzasidan dunyoqarashi;

- mitaqaviy mehnat bozorining rivojlanish darajasi (malakali mehnat kuchining yetarli darajadagi taklifi, profillashgan o'quv muassasalari, kadrlar agentligi va konsalting markazlarining mavjudligi va h.k.);

- ushbu yo'nalishni moliyalashtirishning joriy imkoniyatlari;

- mehnat resurslari bozoridagi bank imiji (elitli, jozibador yoki past jozibali ish beruvchi);

- xodimlar yo'nalishida xodimlar bilan ishlash bo'limining maxsus shtab va metodologik markaz sifatida samaradoligi darajasi.

Yollanma mehnatdan foydalanuvchi bank nizom faoliyatida, xodimlar yo'nalishidagi xodimlar strategiyasi ichki xo'jalik menejmenti kompleks tizimining zaruriy elementi hisoblanadi va o'z funksiyalarini muvaffaqiyatli bajarilishi uchun o'z tarkibiga uch bazaviy komponentni olishi zarur:

- faoliyatning xodimlar yo'nalishi bo'yicha strategik maqsadlar;
- ularga erishishning konseptual yondashuvlari;
- ushbu yondashuvlarni amalga oshirish variantlari.

Xodimlar strategiyasi rasman yoki norasmiy holatda mehnat munosabatlarini tashkil qilish doktrinalaridan biriga asoslanadi.

I. Mehnat resurslarini samarali iste'mol qilish doktrinasini - tarixan shakllangan va amalga oshirish prinsiplari quyidagilarni nazarda tutadi:

▪ xodimlarga iste'mol qilinadigan resurslardan biri sifatida munosabatda bo'lish;

▪ ushbu «resurs»dan foydalanish jarayoni va ishlatish natijalarida «inson omili» ta'sirining to'liq inkor qilinishi;

▪ xodimlar yo'nalishiga resurslar xarajatini optimallashtirishning an'anaviy talablarining joriy qilinishi.

Bunday doktrinaga asoslangan bank xodimlarni boshqarish strategiyasi quyidagilarga yo'naltiriladi:

▪ xodimni korxonada «ushlab qolish» uchun yetarli bo'ladigan minimal miqdordagi ish haqi to'lanishi;

▪ mehnatning umumiy ijtimoiy, ekologik va boshqa sharoiti qonun o'rnatilgan minimum doirasida bo'lishi;

▪ psixologik va qo'shimcha ijtimoiy yordamning faqat chegaralangan kontingent eng qimmatli xodimlarga (oliy va o'rta bo'g'in rahbarlari va mutaxassislari) nisbatan qo'llanilishi;

▪ ish beruvchi hisobidan xodimlarni o'qitish va tayyorlash xarajatlarining minimallashtirilishi (ya'ni, xodim malakasini oshirish - shu xodimning muammosi);

▪ xodimga psixologik ta'sir o'tkazish va iqtisodiy motivatsiya inobatga olinmasligi va boshqaruvning ma'muriy usullarining ustuvorligi;

▪ javobgarlik va vakolatlarning qat'iy o'rnatilishi;

▪ doimiy personallashtirilgan nazorat va ehtimoliy kamchiliklar uchun iqtisodiy sanksiyalarning mukammal mexanizmining mavjudligi.

Doktrinaning afzalliklari - xarajatlarning eng kam darajasi; amalga oshirishning metodologik soddaligi.

Doktrinaning kamchiliklari - yuqori malakali xodimlarni saqlab qolish imkoniyatining bo'lmasligi, bank raqobatdoshlik darajasi pasayishi; xodimlarda nafaqat «korporativ muhit» ideologiyasini shakllantirish, hatto ish beruvchiga nisbatan munosabatning zaruriy darajasi mumkin bo'lmasligi.

Doktrinani amalga oshirish yuzasidan takliflar - asosan past malakali mehnatdan foydalanuvchi tarmoqlarda ushbu doktrina chegaralangan tarzda ishlatilishi mumkin; personalga qo'yilgan yuqori va alohida talablar tufayli bu doktrina bank sektorida qo'llanilishi umuman maqsadga muvofiq emas.

2. Tashkilotning inson kapitalini rivojlantirish doktrinasini – xodimlarga nisbatan «ishlatiladigan resurslar» sifatida emas, balki korxonaning kapitalining elementi tariqasida yondashishni nazarda tutadi.

Kapitalning rivojlanishida ish beruvchidan birinchi navbatda uning sifat xarakteristikasi yaxshilash talab qilinadi. Amaliyotda bu tashkilot xodimlari soni doimiy ko'paytirib borishini emas, balki uning strukturasi yaxshilanishini ta'minlash va yuqori malakali xodimlar salmog'ini oshirishdir.

Personalni boshqarish strategiyasida ushbu doktrinaning qo'llanilishi xodimlar bilan ishlashga qo'yilgan bir qator qo'shimcha talablarni aniqlashtiradi:

▪ bank xodimini nafaqat mutaxassis sifatida (professional malakaning to'xtovsiz oshirish tizimi), balki shaxs tariqasida rivojlanishi uchun tegishli sharoitning yaratilishi;

▪ «inson omili» ta'sirini hisobga olish, bu esa boshqaruvda ma'muriy va iqtisodiy usullar bilan bir qatorda ijtimoiy – psixologik usullarning qo'llanilishi;

▪ mehnat jamoasida «korporativ muhit» va «jamoaviy fikrlash» munosabatlarini shakllantirishini taqozo qiladi.

Doktrinaning afzalliklari:

▪ «inson omili» ning ijobiy resursini ishlatish imkoniyatini beradi, ya'ni ish beruvchi talabiga nisbatan xodimlarning ko'proq natija ko'rsatishi;

▪ xizmat ko'rsatilayotgan bozordagi faoliyatdan olingan yuqori natijalarning asoslaridan biri bo'lgan inson kapitalining oliy darajadagi sifatini ta'minlaydi.

Doktrinaning kamchiliklari:

▪ faoliyatning xodimlar yo'nalishidagi qo'shimcha xarajatlar; xodimlarni boshqarish tizimining texnologik murakkabligi;

▪ bank menejerlari (xodimlar bilan ishlovchilar) tomonidan xodimlarning barcha kategoriyalarining professional va shaxsiy sifatlariga qo'yilgan yuqori darajadagi talablari.

Mamlakatimiz sharoitida «inson kapitalini rivojlantirish» doktrinasini keng qamrovli ravishda ishlatilishi bir qator obyektiv va subyektiv omillar oqibatida chegaralangan. Bu chegirmalar hisobga olingan holda mamlakatimiz banklarida xodimlar strategiyasining konseptual asosi - ko'rib chiqilgan doktrinalar o'rtasidagi kompromiss bo'lishi zarur.

U «inson kapitalini rivojlantirish» doktrinasining umumiy ideologiyasini «inson resurslarini samarali iste'mol qilish» doktrinasini instrumentlarining bir qismi bilan bog'lashi kerak, personallashtirilgan nazorat va ish beruvchi oldidagi majburiyatlarni sistematik tarzda bajarmayotgan xodimlarga nisbatan qo'llanilayotgan sanksiyalar usullariga tegishlidir.

Bank xodimlar strategiyasining tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

Birinchidan, ish beruvchilarning ishlatilayotgan mehnat resurslariga qo'yadigan yuqori darajali talablari, xususan:

- bazaviy ta'lim darajasiga (zamonaviy bankdagi ish joylarining deyarli barchasi xodimda oliy yoki o'rta maxsus professional ta'lim mavjudligini talab qiladi);

- professional ixtisoslashish darajasiga (jahon amaliyotida besh darajagacha; masalan: kvalifikatsiya «iqtisodchi», mutaxassislik «moliya va kredit», umumiy mutaxassislik «bank ishi», funksional mutaxassislik «kredit operatsiyalari», aniq mutaxassislik «ipoteka kreditlari»);

- javobgarlik darajasiga, bu ish joylarining texnologik avtonomligi bilan belgilanadi, demak xodimning xatosini topish va bartaraf qilish ehtimolining ancha kamligi;

- vafodorlik darajasiga, bu bank xodimlari tomonidan yaratiladigan riskli holatlar bank uchun nihoyatda xavfli ekanligi bilan asoslanadi;

- psixologik beqarorlik darajasiga, bu aksariyat ish joylarida doimiy ravishda stress holatlarining mavjudligi bilan izohlanadi.

Ikkinchidan, yollanma xodimlarning ish beruvchi oldiga qo'yadigan yuqori darajadagi talablari, xususan:

- ish haqi darajasi, ijtimoiy va psixologik qo'llab – quvvatlanish;

- qo'shimcha ta'limning doimiyliigi va samaradorligi;

- xodimlarni boshqarishning umumiy madaniyati darajasi.

Mamlakatimizda bank xodimlarni boshqarish strategiyasining xos bo'lgan tarmoq xususiyatlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi.

Birinchidan, xalqimizning spesifik mehnat mentaliteti, quyidagilar ularning alohida xususiyatini belgilab beradi:

- hayotiy qimmatliklar va ustuvor maqsadlar tizimida ish joyiga bo'lgan munosabati;

- ish beruvchi va uning oldidagi majburiyatlarga munosabati;

- o'z rahbariga bo'lgan munosabat;

- hamkasabalarga bo'lgan munosabat;

- mehnat faoliyati xarakteriga bo'lgan munosabat.

Ushbu omillar «inson kapitalini rivojlantirish» doktrinasi va umuman xodimlarni boshqarishning xorij tajribasini keng masshtabli qo'llanishi mumkin emasligini ko'rsatadi. Shuning uchun bankning xodimlar muammosini yechishga asosiy strategik yondashuvlarni aniqlashda maxsus cheklovlar yoki ushbu mentalitetning ish beruvchiga foydali bo'lmagan ko'rinishlarini bartaraf qilish va uning ijobiy jihatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan qo'shimcha mexanizmlarning kiritilishi maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchidan, mamlakatimiz banklarining rahbarlari va muassislari tomonidan xodimlar yo'nalishi ahamiyatining to'liq tushunilmasligi, bu holat quyidagilarda o'z aksini topadi:

- xodimlar bilan bog'liq istalgan muammolarini yechilishiga profilaktika rejimida emas, balki u krizis darajaga chiqqandan so'ng e'tibor qaratish;
- bu yo'nalishni moliyalashtirishda «qoldiq prinsipi» ga asoslanish;
- xodimlar bilan ishlash bo'limi bank boshqaruvi iyerarxiyasida yordamchi bo'linma statusining berilishi.

Uchinchidan, xodimlarni boshqarish sohasida professional tayyorlangan mutaxassislar defitsiti.

To'rtinchidan, ba'zi mintaqalarda rivojlangan mehnat bozori infrastrukturasi yo'qligi, bu quyidagi holatlarda namoyon bo'ladi: malakali mutaxassislarni taklif qilinishining cheklanganligi; profillashgan ta'lim, vositachilik va konsalting strukturalarining mavjud emasligi. Ushbu omil aksariyat mintaqaviy banklar va ularning filiallari xodimlarga oid eng muhim muammolarni noan'anaviy va kam samarali usullarni qo'llashga majbur qiladi.

3.4.2. Bank xodimlar strategiyasining asosiy yo'nalishlari

Birinchi yondashuv - mehnat resurslari bozorining ustuvor segmentini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Malakali mutaxassislarga ustuvor ravishda yo'naltirish yondashuvi - bo'shagan yoki yangitdan yaratiladigan ish joylarining aksariyat qismiga nafaqat tegishli professional ma'lumot, balki mutaxassislik bo'yicha amaliy tajribaga ega xodimlar jalb qilinishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- tegishli shart-sharoitning mavjudligi sharoitida bunday mutaxassislar mehnatini natijalarining yuqori sifatini ta'minlash imkoniyatining mavjudligi;
- yollangan xodimlarni dastlabki tayyorlash uchun qo'shimcha xarajatlar va vaqtinchalik yo'qotishlarning bo'lmasligi.

Kamchiliklari:

▪ mehnat jamoasida «korporativ muhit» ni shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan xodimlar yo'nalishidagi strategik maqsadlardan biriga muvaffaqiyatli erishishning mumkin bo'lmasligi;

▪ mehnat resurslarining tegishli bozoridagi taklif darajasiga bog'lanib qolish yuqori darajasi.

2 variant. Yosh mutaxassislarga ustuvor yo'naltirish yondashuvi - bo'shagan yoki yangitdan yaratiladigan ish joylarining aksariyat qismiga oliy va o'rta maxsus ta'lim muassasalari bitiruvchilarining (alohida hollarda - yuqori kurs talabalari) jalb qilinishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

▪ aniq bank xususiyatlariga yosh mutaxassisning tezkor moslashuvining obyektiv imkoniyatlari.

▪ parallel tarzda professional o'quv va ish beruvchiga nisbatan hurmat va vafodorlik ruhida psixologik tarbiyaning olib borilishi bilan «korporativ muhit» yaratilishining yaxshi sharoiti;

Kamchiliklari:

▪ bankning tegishli mintaqada professional o'quv muassasalarining mavjudligiga bog'lanib qolishi;

▪ yosh mutaxassisni dastlabki tayyorlash rejimidagi qo'shimcha o'qitish va psixologik moslashuv jarayonidagi vaqt va moliyaviy yo'qotishlar zarurati.

3-variant. Malakasiz mutaxassislarga ustuvor yo'naltirish yondashuvi - «ijrochilar» kategoriyasidagi bo'shagan yoki yangitdan yaratiladigan ish joylarining aksariyat qismiga professional ma'lumot va ish stajiga ega bo'lmagan (aksariyati o'rta maktablarni bitiruvchilar) xodimlarning jalb qilinishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

▪ bu kategoriyadagi mehnat resurslarining nisbiy arzonligi;

▪ mehnat bozorining istalgan mintaqasida uning ortiqcha taklifi.

Kamchiliklari:

▪ malakasiz mehnat kuchidan foydalanish oqibatida moliyaviy va tijorat yo'qotishlari xavfi;

▪ xodimlarning ko'rib chiqilayotgan kategoriyasining malakasini oshirish va dastlabki o'qitish uchun katta miqdordagi vaqt va moliyaviy xarajatlar zarurati.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar - ustuvor sifatida faqat mehnat bozorining infrastrukturasi kuchsiz bo'lgan mintaqalarda ishlovchi yoki chegaralangan moliyaviy imkoniyatlarga ega banklar tomonidan tanlanishi mumkin.

Ikkinchi yondashuv - nomzodlarni jalb qilishning ustuvor usllarini aniqlash bilan bog'liq. To'g'ri tanlash ushbu siyosatning muhim masalalaridan birining – ko'p sonli nomzodlar ichidan konkurs asosidan tanlab olish – yechilishini ta'minlab berishi kerak.

1-variant. Profillashgan agentliklar xizmatidan foydalanishga yo'naltirish yondashuvi - mehnat bozoridagi profilli agentliklar bilan hamkorlik qilish orqali aksariyat qism nomzodlarni jalb qilinishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

▪ nomzodga qo'yiladigan talablarni batafsil tasniflash imkoniyati; agentliklar psixologlarining yordamida nomzodlarning dastlabki tanlovini amalga oshirish imkoniyati; agentliklar tomonidan beriladigan ma'lum «sifat kafolati» ning mavjudligi;

- strategik hamkorlikning mavjudligi paytida qo'shimcha moliyaviy va tijorat imtiyozlarining olinishi imkoniyati;

- raqobatchi banklarning eng qimmatli xodimlarini agentliklar yordamidan jalb qilish imkoniyati.

Kamchiliklari - moliyaviy nuqtayi - nazardan eng qimmat variantlardan biri; tegishli mintaqa hududida shunday agentliklarning mavjudligiga bankning tobeligi.

2-variant. Ommaviy axborotning nashr vositalariga ustuvor yo'naltirish yondashuvi - tegishli nashrlarda vakant ish joylari mavjudligi to'g'risidagi e'lonlarning berilishi bilan nomzodlarning aksariyat qismini jalb qilishni nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- mehnatga joylashishga talabgorlarning maksimal keng auditoriyasiga yo'naltirilishi;

- nisbatan kichik hajmdagi moliyaviy xarajatlar.

Kamchiliklari:

- ish joyiga talabgorlarning nihoyatda katta miqdoridan tanlash zarurati;

- nomzodlarga bo'lgan talablarni batafsil tasniflash imkoniyatining yo'qligi.

3-variant. Raqobatchilar xodimlarini jalb qilishga ustuvor yo'naltirish - nomzodlarning aksariyat qismini raqobatchi banklarning xodimlariga ish beruvchini o'zgartirish to'g'risidagi personal takliflarning berilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- yuqori malakali yoki kamyob professional ixtisosga ega mutaxassislarni jalb qilish imkoniyati;

- parallel tarzda qimmatli xodimdan mahrum qilish yo'li bilan raqobatchining bozor pozitsiyasini kuchsizlantirish imkoniyati.

Kamchiliklari:

- yollanish shartlarini yaxshilash uchun ish beruvchini alishtirgan xodimga nisbatan ishonchning yetarli darajada bo'lmasligi;

- bunday xodimlar uchun ish haqi va ijtimoiy qo'llab - quvvatlash uchun qilinadigan kelgusi xarajatlarning yuqori darajasi;

- jabr tortgan raqobatchilar tomonidan adekvat javob berilishi xavfi.

4-variant. Davlat bandlik xizmati vositachiligidan foydalanishga ustuvor yo'naltirish - mehnat bozoridagi professional davlat vositachi organlari bilan hamkorlik qilish jarayonida aksariyat nomzodlarni jalb qilishni nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- mamlakatning istalgan mintaqasidagi eng oson amalga oshiriladigan variant;

- mehnat resurslarini izlashning ish beruvchi uchun eng arzon varianti.

Kamchiliklari:

•bu xizmat tomonidan jo'natilayotgan mehnat resurslari sifatiga hech qanday kafolatning berilmasligi;

•bu xizmatda oliy malakali va defitsit mutaxassislikka ega bo'lgan ish bilan band bo'lmagan bank xodimlari to'g'risidagi ma'lumotning yo'qligi.

Uchinchi yondashuv - ishga joylashtirishda nomzodlarni tanlash jarayonini tashkil qilishning ustuvor variantlarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. O'z xodimlar bilan ishlash bo'linmalari kuchi bilan xodimlarni tanlashga ustuvor yo'naltirish - aksariyat vakant lavozimlar xodimlarni tanlash amaliyoti bankning tegishli bo'linmalari, shtat xodimlari tomonidan (ular tomonidan ishlatiladigan texnologiyalarga mos holda) bajarilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

•o'z mutaxassislariga bo'lgan katta ishonch darajasi;

•o'zga variantlarga nisbatan xarajatlarning kamligi.

Kamchiliklari:

•xodimlar bilan ishlash bo'limida ancha katta mutaxassislar shtatini saqlash zarurati;

•o'z xodimlarining malakasi sifatiga tobelik;

•ilgari ish beruvchilar ishonchini buzgan xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar bazasining mavjud emasligi.

2-variant. Xodimlarni tanlashning birinchi bosqichida profilli agentliklar ishtirokini ta'minlashga ustuvor yo'naltirish - lavozimlar profilli agentliklar tomonidan xodimlarni tanlash ishining eng og'ir va katta mehnat sarfini talab qiluvchi bosqichlaridan o'tkazilgan xodimlar hisobiga to'ldirilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

•xodimlar bilan ishlash bo'linmasi funksiyalari va shtatini qisqartirish imkoniyatlari;

•agentlik tomonidan beriladigan sifat kafolatlarining mavjudligi.

Kamchiliklari:

•yangi xodimlarni tanlash jarayonining qimmatlashuvi;

•profilli agentliklarning mavjudligiga tobelik.

To'rtinchi yondashuv - yollashning maqsadga muvofiqligining ustuvor kriteriyasini tanlash bilan bog'liq.

1-variant. Ish beruvchining talablariga to'liq mos keluvchi xodimni yollashga yo'naltirish - vakant ish joylariga ish beruvchi tomonidan qo'yilgan talablar asosida aniqlangan shaxsiy va professional sifatlarning bo'lishi xodimlarning ishga qabul qilinishi muhim sharti ekanligini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

•ish faoliyatining diyarli birinchi kunidan boshlab, xodim mehnati sifati va unumdorligining yuqori darajasini ta'minlash imkoniyati;

•ish jarayonida professional va shaxsiy sifatlarni korreksiyalash xarajatlarining yo'qligi.

Kamchiliklari:

•yosh mutaxassislarni ishga jalb qilish amaliyotidan voz kechish zarurati;

•mehnat resurslari bozorida ish joylarining butun nomenklaturasini to'ldirish uchun mavjud bo'lishining kam ehtimolligi;

•tashqi muhit ta'siri ostida ish joylariga qo'yiladigan talablarning doimiy o'zgarishi oqibatida xodimlar qo'nimsizligining kattaligi.

2-variant. Ish beruvchining asosiy talablariga mos keluvchi xodimni yollashga yo'naltirish - xodimlarni ish beruvchi no'qtayi nazaridan zaruriy bo'lgan ba'zi professional va shaxsiy xususiyatlarning yo'qligiga qaramasdan yollashnilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

•moliyaviy imkoniyatlar va mintaqaviy mehnat bozorining holatidan qat'i nazar istalgan ish beruvchi tomonidan qo'llanilishi imkoniyati;

•ish beruvchi uchun zarur bo'lgan xususiyatlarni xodim qo'shimcha o'qitish jarayonida olishi mumkinligi.

Kamchiliklari:

•ish joyiga talablarni rejalashtirishdagi ba'zi texnologik qiyinchiliklarning yuzaga kelishi;

•xodimni qo'shimcha o'qitish uchun ish beruvchining vaqt va moliyaviy xarajatlari.

Beshinchi yondashuv - xodimlarni qisqartirishni tashkil qilishning ustuvor variantlarini tanlash bilan bog'liq.

1-variant. Ish beruvchining manfaatlarini to'liq ta'minlash rejimida xodimlarni qisqartirishga yo'naltirish - ish beruvchi tomonidan qo'shimcha ijtimoiy kafolatlarning berilmasligi va mehnat qonunchiligi talablariga qat'i rioya qilishining yo'li bilan xodimlar qisqartiriladi.

Ba'zi holatlarda ish beruvchi maxsus usullarni qo'llagan holda (mehnat shartnomasi muddatini sun'iy ravishda qisqartirish, real va rasmiy ish haqi miqdorining mos kelmasligi va h.k.) mehnat qonunchiligidan ba'zi chetlanishlarni amalga oshirishi mumkin.

Afzalliklari:

•qisqartirishlarni boshqarish jarayonini tashkil qilishning texnologik soddaligi;

•bank – ish beruvchi tomonidan qilinadigan xarajatlarning minimalligi.

Kamchiliklari:

- ham qisqartirilgan, ham shtatda qoldirilgan xodimlarning noloyal munosabati hisobiga mulkiy va nomulkiy yo'qotishlarning yuzaga kelish ehtimolining kattaligi;

- bank mehnat jamoasida «korporativ muhit» munosabatlarini saqlab qolish imkoniyatining bo'lmashligi.

2-variant. Tomonlarning manfaatlarini nisbatan teng ta'minlovchi rejimda xodimlarni qisqartirishga yo'naltirish: ish beruvchi tomonidan qisqartirishlarning samarali profilaktikasini o'tkazilishining ta'minlanishi, garchi undan to'liq voz kechish imkoniyati bo'lmasa ish joyini yo'qotgan xodimlarga qo'shimcha ijtimoiy kafolatlarning berilishini nazarda tutadi.

Afzalliklari:

- bank manfaatlariga o'z xodimlari tomonidan xavf tug'ilmasligi;

- ish beruvchining o'z xodimlarining ijtimoiy manfaatlariga hurmat bilan qarashi natijasida jamoada «korporativ muhit» munosabatlarining saqlanib qolishi.

Kamchiliklari:

- xodimlarni qisqartirishlardan himoya qilinishini ta'minlovchi murakkab boshqaruv proseduralarining amalga oshirilishi zarurati;

- tashkiliy va ijtimoiy – iqtisodiy xarakterdagi tegishli profilaktik va kompensatsiyalovchi tadbirlar bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarning zarurligi.

3.4.3. Personalni rivojlantirish siyosati maqsadi va uning asosiy yo'nalishlari

Personalni rivojlantirish siyosatining bosh maqsadi - tegishli malaka darajasining mosligini doimiy ravishda ta'minlovchi sifat xarakteridagi xodimlar riskini samarali profilaktikadan o'tkazish, shuningdek ish beruvchining talablariga javobgarlik va mas'uliyat bilan yondashilishini ta'minlash.

Siyosatning asosiy yo'nalishlari va masalalari (yondashuvlar):

- personalni qo'shimcha o'qitishni tashkil qilishga ustuvor yondashuvni tanlash, u aniq bank uchun xodimlar yo'nalishidagi xarajatlar va natijalarning optimal darajadagi mosligini ta'minlashi zarur;

- aniq bank uchun vakant rahbarlik lavozimlarini to'ldirishning ustuvor variantini tanlash;

- aniq bank uchun rahbarlik lavozimlari rezerviga nomzodlarni tanlashning ustuvor kriteriyasi tanlash, u istalgan bank uchun ahamiyatli hisoblangan lavozimlarga professional tayyorgarlikka ega bo'lmagan rahbarlarning tayinlanishining oldini olishni ta'minlashi zarur.

Birinchi yondashuv - personalning dastlabki rivojlantirishning ustuvor variantini tanlash bilan bog'liq.

1-variant. Dastlabki rivojlantirishni faqat sinov muddati rejimida tashkil qilinishiga yo'naltirish - xodimlar bilan ishlash bo'linmalarining doimiy nazorati va bevosita ishtirokida barcha yangi ishga qabul qilingan xodimlarning professional va psixologik adaptatsiyasining rasman shakllantirilgan texnologiyalarining mavjud emasligini nazarda tutadi.

Afzalligi - bankning yangi xodimlarini dastlabki rivojlantirishdan «o'zini olib qochishga» yo'naltirilgan (yoki ishga qodir bo'lmagan) faoliyat olib boruvchi xodimlar bilan ishlash bo'linmasi manfaatlariga mosligida.

Kamchiliklari:

• yangi xodimlarning professional adaptatsiyasi muddatlarining uzayishi va natijada mansab majburiyatlarini bajarishda xatoliklarga yo'l qo'yilishi ehtimolining kuchayishi;

• yangi xodimlarning psixologik adaptatsiyasi muddatlarining uzayishi va natijada ularning mehnat samaradorligining pasayishi va stresslar xavfining kuchayishi.

2-variant. Yangi yo'llangan xodimlar kategoriyalariga ko'ra differensialangan rasman ishlab chiqilgan texnologiyalarga asoslangan holda dastlabki rivojlantirishni tashkil qilishga yo'naltirish va xodimlar bilan ishlash bo'linmalarining doimiy nazorati va bevosita ishtirokida barcha yangi ishga qabul qilingan xodimlarning professional va psixologik adaptatsiyasini maxsus usullar yordamida olib borilishini nazarda tutadi.

Afzalligi:

• dastlabki o'qitish texnologiyasi (jumladan personal kuratorning majburiy tayinlanishi) ning mavjudligi evaziga yangi yollangan xodimlarning barcha kategoriyalarining professional adaptatsiyasi samadorligini oshirish imkoniyati;

• yangi xodimlarning psixologik adaptatsiyasi jarayonini tezlashtirish hisobiga, ularning mehnat unumdorligi darajasini oshirish imkoniyati.

Kamchiligi:

• bank yangi xodimlarini birlamchi rivojlantirish jarayonining metodologik murakkablashishi;

• yangi xodimlarning har biriga personal kuratorlarning belgilanishi oqibatida, asosiy xizmat majburiyatlarini bajarishdan nisbiy chetlanishi zarurati.

Ikkinchi yondashuv - personalni qo'shimcha o'qitishning ustuvor variantini tanlash bilan bog'liq.

1-variant. Asosan ish joylarida xodimlarni qo'shimcha o'qitishni tashkil qilishga yo'naltirish - aksariyat qism xodimlarni bevosita texnik rahbarlar kuchi bilan ishlab chiqarishdan ajralmagan holda o'qitishni nazarda tutadi.

Afzalligi - qo'shimcha o'qitishning eng oddiy va arzon varianti; o'qitilayotgan shaxsning vaqtinchalik yo'qligi oqibatida texnologik jarayonlarning buzilishi xavfining mavjud emasligi.

Kamchiligi - tizimli yondashuvning mavjud emasligi hisobiga qo'shimcha o'qitishning kam samaradorligi; o'qitish jarayonini tashkil qilish iqtidoriga ega bo'lgan bank mutaxassislarning bo'lishi zarurati.

2-variant. Qo'shimcha o'qishni asosan xususiy o'quv markazida tashkil qilishga yo'naltirish - bir qism xodimlarni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yoki ishdan tashqari paytda professional o'qituvchilar va bankning yetakchi mutaxassislari kuchi bilan tashkil qilishni nazarda tutadi.

Afzalligi:

•quyi pog'ona rahbarlari va ijrochilari uchun mo'ljallangan aksariyat dasturlar bo'yicha yuqori samarali natijaning olinishi;

•bank talabidan kelib chiqqan holda o'qitish dasturlariga tezkor o'zgartirishla kiritish imkoniyati.

Kamchiligi:

•xususiy o'quv markazini saqlashga qilinadigan xarajatlarning kattaligi;

•2,0 ming kishidan kam personalga ega banklarda o'quv markazini to'liq ish bilan ta'minlash imkoniyatining yo'qligi.

3-variant. Xodimlarni malaka oshirish markazlari yoki chet o'quv muassasalarida qo'shimcha o'qishni tashkil qilishga yo'naltirish bir qism xodimlarni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yoki ishdan tashqari vaqtda bank bilan aloqador bo'lmagan professional o'qituvchilar tomonidan qo'shimcha o'qitilishini nazarda tutadi.

Afzalligi:

•xodimlarning istalgan kategoriyalari uchun qo'shimcha o'qishning optimal shakli va dasturlarining tanlash imkoniyatining mavjudligi;

•tegishli ta'lim muassasalari bilan strategik hamkorlik munosabatlarining mavjudligida – eksklyuziv ta'lim xizmatini olish mumkinligi.

Kamchiligi:

•o'qitilayotgan xodimlarni texnologik jarayondan chetlatish zarurati;

•ta'lim xizmatlari sifati ustidan nazorat o'rnatishning zarurligi.

Uchinchi yondashuv rahbarlik lavozimlarini to'ldirishning ustuvor variantlarini tanlash bilan bog'liqdir.

1-variant. Asosan o'z xodimlaridan foydalanishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: rahbar xodimlar rezerviga olingan va maxsus tayyorlangan xodimlarni yangitdan yaratilgan yoki bo'shagan rahbarlik lavozimlariga ko'tarishning maqsadga muvofiqligini nazarda tutadi.

Afzalligi:

•muvaffaqiyatli lavozimiy o'sishning tashqi to'siqlarini ko'rmayotgan bank rahbarli o'rtasida «korporativ muhit» munosabatlarining tarqalishi;

▪ nomzodlarni rahbarlik lavozimlariga ko'p bosqichli tanlov asosida qo'yish va ularni maqsadli tayyorlash imkoniyatining mavjudligi.

Kamchiligi:

▪ xodimlar rezervi va nomzodlarni tanlash yuzasidan maxsus xarajatlarning qilinishi;

▪ shtatdagi xodimlar tomonidan radikal innovatsion takliflarning shakllantirilishi ehtimolining juda pastligi.

2-variant. Chetdan taklif qilingan xodimlar hisobiga vakansiyani to'ldirishga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: ushbu variant o'z malakasini o'zga banklarda isbotlagan va keng professional dunyoqarashga ega menejerlar hisobiga oliy va o'rta bo'g'in rahbarlik lavozimlarini to'ldirishni nazarda tutadi.

Afzalligi:

▪ o'zga banklardagi faoliyati davomida ushbu bank bilan tanish bo'lgan rahbarlar tomonidan radikal innovatsion takliflarning shakllantirilishi imkoniyati;

▪ rahbarlik lavozimiga tayinlanishgacha shakllangan munosabatlarning davom etirilishi xavfining bo'lmasligi.

Kamchiligi:

▪ mansabda o'sish perspektivalarini ko'rmaydigan yosh rahbarlarning ishdan o'z xohishiga ko'ra bo'shab ketishi xavfi;

▪ taklif qilingan rahbarning bankda shakllangan «korporativ muhit» va boshqaruv an'analariiga mosligini tekshirib ko'rish imkoniyatining yo'qligi.

To'rtinchi yondashuv rahbar xodimlar rezerviga tanlovning ustuvor kriteriyasini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Nomzodda zaruriy shaxsiy sifatlarning mavjudligi majburiylikiga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant rahbarga zaruriy bo'lgan shaxsiy sifatlarning kompleksi mavjud bo'lgan (yoki aniqlangan) nomzodlarni rezervga olinishini nazarda tutadi. Bunda professionallik, mas'uliyat va ishga vafodorlik majburiy bo'lgan jihatlar tariqasida ko'rib chiqiladi.

Afzalligi - rahbarlik lavozimiga «genetik» to'g'ri kelmaydigan xodimlarning tayinlanishi xavfining yo'qligidir.

Kamchiliklari:

▪ tegishli sifatlarni aniqlash imkoniyatini beruvchi maxsus texnologiyalarni joriy qilish va ularni doimiy takomillashtirish zarurati;

▪ chetdan yollanadigan rahbarlarda tegishli sifatlarning mavjudligini aniqlab olish imkoniyatining yo'qligi.

2-variant. Nomzodda professional sifatlarning mavjudligi majburiylikiga yo'naltirish.

Amalga oshirish prinsipi: variant rezervga bankdagi faoliyati davomida o'zining ishga qobilligi, mas'uliyati va ish beruvchiga vafodoligini ko'rsatgan

xodimlarning olinishini nazarda tutadi va bunda shaxsiy sifatlarga majburiy tariqasida qaramaydi.

Afzalligi - ushbu sifatlarni tasdiqlash prosedurasining metodologik soddaligi; kelgusi rahbarlarni tanlashda kriteriy - rahbarlar va xodimlar bilan ishlash bo'linmalari mutaxassislariga yaxshi tanish va an'anaviy bo'lgani.

Kamchiligi:

• «genetik» ravishda rahbarlik lavozimiga mos bo'lmagan xodimlarning bunday lavozimlarga tayinlanishi ehtimoli;

• o'zining oliy professional va intellektual xususiyatlariga ko'ra ekspert sifatida ishlatilishi zarur bo'lgan xodimlarni rahbarlik lavozimiga o'tkazilishi bilan yo'qotishlarning yuzaga kelishi ehtimoli.

3.4.4. Xodimlar motivatsiyasi siyosati bosh maqsadi va uni shakllantirish tamoyillari

Siyosatning bosh maqsadi - bankning barcha kategoriyadagi xodimlarida nafaqat o'zlarining lavozimiy funksiyalarini mas'uliyat bilan bajarilishi, balki ish beruvchi tomonidan rejalashtirilmagan qo'shimcha mehnat natijasining ta'minlanishiga doimiy qiziqishni yaratish.

Siyosatga qo'yilgan metodologik talablar:

• aksariyat xodimlarning ish haqi erishilgan mehnat natijalariga bevosita bog'liqligini ta'minlovchi xodimlar motivatsiyasi instrumentlaridan foydalanish;

• xodimlarning turli professional guruhlaridagi mehnat faoliyati xususiyatlarini hisobga olgan holda xodimlar motivatsiyasi mexanizmini differensiyalash;

• xodimlar o'rtasida asosiy va qo'shimcha to'lovlarni taqsimlashda ishlatiladigan instrumentlar va murakkab usullardan voz kechgan holda xodimlar motivatsiyasi mexanizmining oliy darajadagi funktsionalligini ta'minlash;

• alohida olingan xodimlarga to'lanadigan asosiy va qo'shimcha to'lovlar aksariyat turlari to'g'risidagi ma'lumotlarning konfidensialligini ta'minlash.

Birinchi yondashuv - personalga mehnatga haq to'lash sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni belgilab olish bilan bog'liq.

1-variant. Mehnat haq to'lash (asosiy) ning an'anaviy mexanizmidan foydalanishga yo'naltirish - bankning barcha xodimlariga asosiy ish haqi mehnat shartnomasida fiksatsiyalangan mansab okladlari doirasida haqiqatda ishlagan vaqtga mos ravishda to'lanishini nazarda tutadi.

Afzalligi:

• rahbarlar uchun eng sodda, xodimlar uchun odatiy bo'lgan asosiy ish haqining to'lanishi usuli;

▪ asosiy ish haqi bilan bog'liq masalalar yuzasidan nizolarning yuzaga kelmasligi.

Kamchiligi:

▪ aholimizning mehnat mentalitetiga adaptatsiyalanmaganligi (mehnat natijasi uchun emas, balki mehnat jarayoni (gohida uning imitatsiyasi) uchun haq to'lash;

▪ hisob – kitob davrida asosiy ish haqi miqdori va faoliyatning haqiqiy natijalari o'rtasidagi bevosita aloqadorlikni ta'minlash imkoniyatining yo'qligi; hisob – kitob davrida lavozim majburiyatlarini bajarishda yo'l qo'ygan kamchiliklar uchun xodimga nisbatan bevosita iqtisodiy sanksiyalarni qo'llash imkoniyatining yo'qligi.

Amalga oshirish yuzasidan takliflar:

▪ oliy darajadagi korporativ munosabatlar va «korporativ muhit» ideologiyasi shakllangan hajman katta bo'lmagan banklarda maqsadga muvofiq;

▪ kredit muassasalarida yollanma xodimlarning chegaralangan kategoriyasiga – rahbarlar, ekspertlar va kichik xizmat ko'rsatish personali – nisbatan qo'llanilishi taklif qilinadi;

▪ bankning shtat jadvalida bu okladlarning juda keng diapazoni o'rnatilishi zarur, bu kelgusida xodimni yangi lavozimga o'tkazmasdan turib, ish haqi miqdorini oshirish imkoniyatini beradi.

2-variant. Xodim faoliyatining haqiqiy natijalariga yo'naltirilgan asosiy ish haqini to'lash mexanizmlaridan foydalanishga yo'naltirish - bankning aksariyat qism xodimlariga (ijrochilar, quyi bo'g'in rahbarlari va mutaxassislari) ish haqi to'lanishida unchalik katta bo'lmagan fiksatsiyalangan oklad va undan bir necha bor katta bo'lgan «samaradorlik uchun qo'shimcha to'lov» ni o'z tarkibiga oluvchi maxsus sxemalardan foydalanishni nazarda tutadi.

Afzalligi:

▪ ko'rib chiqilayotgan sohada aholimizning negativ mentalitetini muvaffaqiyatli bartaraf qilish varianti;

▪ xodimlar motivatsiyasi mexanizmida (eng kamida) belgilangan ish natijalarini ta'minlanishi instrumentining paydo bo'lishi.

Kamchiligi:

▪ xodimning mehnat shartnomasi va bank ichki reglamentlarida asosiy ish haqi to'lanishining ko'rib chiqilgan sxemalarining yuridik jihatdan mukammal rasmiylashtirilishi zarurati;

▪ ish haqini to'lashning yangi usullarini qo'llash jarayoniga bank jamoasi adaptatsiyasi jarayonida turli nizolarning paydo bo'lishi ehtimolining kattaligi.

Ikkinchi yondashuv - xodimlarga qo'shimcha haq to'lanishi sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Xodimlarni mukofotlashning an'anaviy usullariga yo'naltirish - asosiy mukofotlar (chorak yoki yil yakuni yoki o'zgacha) miqdori lavozimiy okladlarning fiksatsiyalangan miqdori bilan bevosita bog'liqligini nazarda tutadi.

Afzalligi:

- rahbarlar uchun eng sodda, xodimlar uchun odatiy bo'lgan mukofotning to'lanish usuli;

- mukofotni taqsimlash bilan bog'liq masalalar yuzasidan nizolarning yuzaga kelmasligi.

Kamchiligi:

- mukofotning lavozimiy okladga fiksatsiyalangan qo'shimchaga aylantirilishi, uning motivatsion samadorligini yo'qotadi;

- personal motivatsiyasining «bozor ideologiyasi» ning buzilishi – mukofot xodim tomonidan ta'minlangan qo'shimcha samara uchun emas, balki hisob – kitob davrida xato va kamchiliklarning bo'lmaganligi uchun to'lanadi.

2-variant. Lavozim maoshi miqдорiga bog'liq bo'lmagan mukofotlarga yo'naltirish. Amalga oshirish prinsipi: variant lavozimiy yo'riqnomalarda ko'rsatilmagan funksiyalarni bajarish, shuningdek ish beruvchiga rejalashtirilmagan iqtisodiy samara keltirganlik uchun xodimlarga asosiy mukofotlar to'lanishini nazarda tutadi.

Afzalligi:

- mehnat faoliyatining belgilanganga nisbatan a'loroq natijalarini ta'minlashga xodimlar motivatsiyasining samarador usuli;

- personal motivatsiyasining «bozor ideologiyasi» ning joriy qilinishi.

Kamchiligi:

- qo'shimcha motivatsiyaning maxsus mexanizmi va metodologiyasining ishlab chiqilishi zarurati;

- personal qo'shimcha motivatsiyasining yangi mexanizmlarining joriy qilinishi jarayonida shaxsiy va mehnat nizolarining yuzaga kelishi ehtimolining kattaligi.

Uchinchi yondashuv - personalning ma'naviy motivatsiyasining strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Faqat iqtisodiy motivatsiya intrumentlaridan foydalanishga yo'naltirish - bank xodimlar ma'naviy motivatsiyasining rasmiylashtirilgan protseduralaridan voz kechishini nazarda tutadi. Xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish funksiyalari strukturaviy bo'linmalar rahbarlari zimmasiga yuklatiladi.

Afzalligi - tegishli mexanizmlarni ishlab chiqish va joriy qilishdan «qutilgan» xodimlar bilan ishlash bo'linmasi pozitsiyasidan olganda juda soddaligi.

Kamchiligi:

- ta'sir qilishning noiqtisodiy usullariga o'rganib qolgan mahalliy personal mentaliteti xususiyatlarini inobatga olmaslik;

- bank xodimlar strategiyasining ikki siyosatini – motivatsiya va ijtimoiy – samarali muvofiqlashtirishi imkoniyatining yo'qligi.

2-variant. Iqtisodiy motivatsiya bilan bir qatorda ma'naviy motivatsiya instrumentlaridan foydalanishga yo'naltirish - xodimlarni boshqarish tizimida iqtisodiy va ma'naviy (psixologik) motivatsiya instrumentlaridan foydalanishni nazarda tutadi va ustuvorlik iqtisodiy instrumentlarga beriladi.

Afzalligi:

- ma'muriyat ixtiyorida mahalliy personalning mehnat mentalitetiga adaptatsiyalangan xodimlarga individual va jamoaviy ta'sir o'tkazishning qo'shimcha vositalarining paydo bo'lishi;

- bank xodimlar strategiyasining ikki siyosatini – motivatsiya va ijtimoiy – muvofiqlashtirilishini ta'minlash imkoniyati.

Uch guruh instrumentlardan foydalanish mumkin - iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy motivatsiya instrumentlari.

Kamchiligi:

- ma'naviy motivatsiyaning maxsus usullari va instrumentlar nomenklaturasini ishlab chiqish zarurati;

- ko'rib chiqilayotgan mexanizmni joriy qilinishida rasmiy yoki noobyektiv yondashilishi natijasida xodimlar o'rtasida nizolarning paydo bo'lishi ehtimoli.

3.4.5. Ijtimoiy siyosatning bosh maqsadlari va uni shakllantirishning tamoyillari

Ijtimoiy siyosatning bosh maqsadlari:

- bank mehnat jamoasida «korporativ muhit» va umumiy pozitiv psixologik iqlimni shakllantirish va uni qo'llab –quvvatlashning qo'shimcha sharoitlarini ta'minlash;

- personalni boshqarish tizimida qo'shimcha individual va jamoaviy motivatsiya instrumentlarining bo'lishini ta'minlash.

Siyosatga qo'yilgan asosiy metodologik talablar:

- davlatning ijtimoiy siyosatidan farqli ravishda, tadbirkorlik subyektlarining ijtimoiy siyosati ustuvor ravishda ish beruvchi uchun eng qimmatli bo'lgan xodimlar kategoriyalarini qo'llab–quvvatlashga yo'naltiriladi;

- bank kasaba uyushmasi bank – ish beruvchi tomonidan moliyalashtiriladigan ijtimoiy dasturlarning amalga oshirilishida ishtirok etishi mumkin, lekin siyosatni belgilab berishlari yoki qo'llab–quvvatlashning

aniq shakllarining xodimlar va bo'linmalar o'rtasidagi taqsimotida ishtirok etishlari kerak emas;

- jamoaviy va individual mehnat shartnomalarida ish beruvchi tomonidan ijtimoiy qo'llab-quvvatlash ehtimoli ko'rsatilishi mumkin, ammo qonunchilikda belgilangandan tashqari biror-bir shakl kafolatlanmasligi zarur (istisno tariqasida eng qimmatli xodimlarga «individual ijtimoiy paketlar» bo'lishi mumkin).

Siyosatning asosiy instrumentlari:

- individual ijtimoiy qo'llab – quvvatlash shakllari, ular faqat bankning eng qimmatli xodimlariga yo'naltiriladi (faqat motivatsion yo'nalishga ega);

- jamoani ijtimoiy qo'llab – quvvatlashga yo'naltirish shakllari, ular bankning butun jamoasiga yo'naltiriladi (faqat psixologik yo'nalishga ega);

- alohida guruhlarni ijtimoiy qo'llab – quvvatlashga yo'naltirish shakllari, ular ma'muriyatning minnatdorchiligiga sazovor bo'lgan bo'linmalar jamoasi a'zolariga yo'naltiriladi (kombinatsiyalashgan, ya'ni motivatsiya va psixologik yo'nalishga ega).

Birinchi yondashuv xodimlarni ijtimoiy – iqtisodiy qo'llab – quvvatlashning ustuvor shakllarini aniqlash bilan bog'liq.

1-variant. Jamoaviy yo'nalishda ijtimoiy qo'llab – quvvatlash shakllaridan foydalanish - jamoaning barcha a'zolari teng holda ijtimoiy qo'llab – quvvatlash obyekti ekanligi ko'rib chiqilayotgan bank siyosatining asosiy prinsipi bo'lishini nazarda tutadi.

Afzalligi:

- pozitiv psixologik samara beradi va bu bilan mehnat jamoasida «korporativ muhit» munosabatlarining shakllanishini ta'minlaydi;

- ishatilishda juda sodda va qulay, bank strukturaviy bo'linmalari rahbarlarining ishtirokini talab qilmaydi.

Kamchiligi - motivatsiya samarasiga ega emas; doimiy va ochiq xarakterga ega va odatda ish beruvchining joriy moliyaviy holati hisobga olingan tarzda tezkor muvofiqlashtirilishi mumkin emas.

2-variant. Individual va guruhviy yo'naltirilgan ijtimoiy qo'llab – quvvatlash shakllaridan foydalanish - siyosatning asosiy prinsipi ijtimoiy qo'llab – quvvatlashning psixologik yo'nalishi emas, balki motivatsiya ustuvor ekanligini nazarda tutadi.

Afzalligi:

- rahbarlarga guruhviy va individual ta'sir o'tkazishdagi iqtisodiy motivatsiyaning qo'shimcha instrumentlari yaratiladi;

- joriy moliyaviy holatdan kelib chiqqan tarzda tegishli xarajatlar hajmi ish beruvchi tomonidan tezkorlik bilan muvofiqlashtirilishi mumkin.

Kamchiligi:

- individual imtiyozlar doimo ham xamyurtlarimizning mehnat mentalitetiga mos emas, demak konfidensiallik zarur;

▪ ijtimoiy – iqtisodiy qo‘llab – quvvatlashni tashkil qilish jarayoniga oliy va o‘rta bo‘g‘in rahbarlari jalb qilinishni taqozo qiladi, shuningdek baholashning maxsus mexanizmlari ishlab chiqilishi zarur.

Ikkinchi yondashuv - xodimlarni psixologik qo‘llab – quvvatlashni tashkil etishning ustuvor variantini tanlash bilan bog‘liq.

1-variant. Shtatdagi psixologdan foydalanishga yo‘naltirish.

Afzalligi:

• bank xodimlarida chet firma mutaxassisiga nisbatan o‘z xamkasabasiga ishonch darajasining yuqoriligi;

• salbiy vaziyat yuzaga kelishi paytida psixolog xatti-harakatlarining tezkorligi;

• ma‘muriyatning shtat psixologiga ta‘sir o‘tkazish darajasining kattaligi.

Kamchiligi:

• bank strukturaviy bo‘linmalari rahbarlari va xodimlari bilan yuzaga kelgan shaxsiy munosabatlarning psixolog xulosa va takliflariga subyektiv ta‘sir o‘tkazishi xavfi;

• kichik banklarda psixologning to‘liq ish bilan ta‘minlanmasligi.

2-variant. Ixtisoslashgan psixologik konsalting markazlari xizmatlaridan foydalanishga yo‘naltirish.

Afzalligi:

• ixtisoslashgan konsalting markazlarida ishlovchi psixologlar malakasining ancha yuqori darajasi;

• chetdan jalb qilingan mutaxassisda u yoki bu faktlarni yashirishdan shaxsiy manfaatning yo‘qligi.

Kamchiligi:

• tegishli xizmatlar narxining yuqoriligi;

• bank xodimlarining chetdan jalb qilingan mutaxassislarga ishonchi darajasining ancha pastligi.

3-variant. Faqat oliy rahbariyatni doimiy ravishda psixologik qo‘llashga yo‘naltirish.

Afzalligi - personalni boshqarishning ushbu yo‘nalishida variant eng kam xarajatli.

Kamchiligi - mehnat jamoasida «korporativ muhit» munosabatlarini shakllantirish yuzasidan talablarning amaliy jihatdan mumkin emasligi; doimiy stress sharoitida ishlovchi xodimlarning individual xatolari va mehnat jamoasidagi psixologik nizolarning sistematik xarakterga ega bo‘lishi ehtimolining kattaligi.

MAVZU 3.5. BANK XAVFSIZLIGINI TA'MINLASH STRATEGIYASI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

3.5.1. Bank xavfsizlikni taminlash strategiyasi tushunchasi va tahdidlarning tasnifi.

3.5.2. Bank xavfsizligini boshqarishning asosiy yo'nalishlari.

3.5.3. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari.

3.5.4. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining asosiy yondashuvlari.

3.5.1. Bank xavfsizlikni taminlash strategiyasi tushunchasi va tahdidlarning tasnifi

Tahdidning boshlang'ich sabablari inobatga olingan holda himoya turli strategiyalar realizatsiyasi doirasida amalga oshirilishi mumkin:

• ssuda bankda kredit portfelini boshqarishning samarali texnologiyalari mavjud emasligi sababli qaytarilmagan bo'lsa, tegishli tahdiddan himoyalaniş moliya strategiyasi (kredit siyosati qismida) bilan aniqlanishi zarur;

• ssuda xodimning malakasi yoki mas'uliyatsizligi tufayli kreditlash texnologiyasining buzilishi oqibatida qaytarilmagan bo'lsa, tegishli tahdiddan himoyalaniş xodimlar strategiyasida (xodimlarni dastlabki va qo'shimcha o'qitish siyosati qismida) nazarda tutilishi kerak;

• ssuda bevosita qarzdorning firibgarligi yoki bank xodimining aybi (masalan, korrupsiya) bilan qaytarilmagan bo'lsa, tegishli tahdiddan himoyalaniş xavfsizlikni ta'minlash strategiyasida aniqlashtirilishi lozim.

Bu cheklovlarni hisobga olgan holda, ko'rib chiqilayotgan strategiyani o'rganish ushbu tahdidlarni kvalifikatsiyalash bilan boshlanishi zarur.

Tahdidning maqsadli yo'nalishiga ko'ra:

• konfidensial (bank sirini tashkil qiluvchi) ma'lumotlarning oshkor qilinishi xavfi, u bankga bozor pozitsiyasi, imiji, mijozlar bilan munosabatlarning yomonlashuvi yoki davlat organlari tomonidan sanksiyalarning qo'llanilishi ko'rinishidagi zararni yetkazishi mumkin;

• bank mulkiga zarar yetkazilishi xavfi, u mulkning o'g'irlanishi yoki unga qasddan ziyon yetkazilishi shaklida, shuningdek, oldindan zarar olinishi ma'lum bo'lgan moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirishga xarakat qilish yoki bevosita amalga oshirish ko'rinishida yuzaga kelishi mumkin;

• bank personaliga tahdid, uning amalga oshirilishi qimmatli xodimni yo'qotish yoki mehnat nizolarining yuzaga kelishi ko'rinishida faoliyatning

xodimlar yo'nalishi holatining yomonlashuvi ko'rinishida yuzaga kelishi mumkin.

Tahdid manbasi (agressiya subyekt) ga ko'ra:

• raqobatchilar (ya'ni, nosog'lom bank raqobati usullaridan foydalangan holda (masalan, iqtisodiy shpionaj, raqibni davlat va hamkorlar oldida diskreditatsiyalash va h.k) tegishli bozordagi o'z pozitsiyasini kuchaytirishga intilayotgan mamlakatimiz va xorijiy banklar) tomonidan tahdid;

- jinoiy strukturalar va alohida jinoyatchilar tomonidan tahdid;
- o'z ishiga loyal bo'lmagan bank xodimlari tomonidan tahdid.

Tahdidning iqtisodiy xarakteriga ko'ra:

▪ mulkiy ko'rinisdagi tahdid, u bankga bevosita moliyaviy zarar yetkazadi (masalan, pul mablag'larini o'g'irlash va h.k.);

▪ nomulkiy xarakterdagi tahdid, u bo'yicha yetkazilgan zararni aniq belgilash imkoniyati bo'lmaydi (masalan, xizmat ko'rsatilayotgan bozorning kamayishi, mijozlar va hamkorlar oldida bank imijining yomonlashuvi va h.k.).

Amaliy jihatdan bajarilishi ehtimoliga ko'ra:

▪ potensial tahdid, boshqaruv subyektiga salbiy ta'siri bu vaqtda ehtimoliy xarakterga ega bo'ladi (subyektda ularni profilaktikadan o'tkazish yoki bartaraf qilish uchun vaqt mavjud bo'ladi);

▪ amalga oshirilayotgan tahdid, boshqaruv subyektiga salbiy ta'siri bu vaqtda rivojlanishning turli bosqichlarida bo'lishi (subyektda tahdidning oldini olish yoki yakuniy zararni minimallashtirish imkoniyati bor);

▪ amalga oshirilgan tahdid, salbiy ta'sir o'tkazilgan va haqiqatda zarar yetkazilgan (boshqaruv subyekt) zararni baholashi, aybdorlarni aniqlashi va kelgusida o'xshash tahdidlarning oldini olishga tayyorgarlik ko'rish mumkin xalos).

3.5.2. Bank xavfsizligini boshqarishning asosiy yo'nalishlari

Bank xavfsizligini boshqarishning uchta asosiy yo'nalishi belgilanadi:

▪ **bankning informatsion xavfsizligi**, u tijorat yoki o'zga qimmatlikka ega ma'lumotlarning yo'qotilishi yoki oshkor qilinishining oldini olishni nazarda tutadi;

▪ **bank personal xavfsizligi**, u personalga yoki personal tomonidan qilinadigan tahdidan xavfsizlikni ta'minlashni inobatga oladi;

▪ **bankning mulkiy xavfsizligi**, u aktivlarning pul mablag'lari, qimmatli qog'ozlari, tovar – moddiy qimmatliklari va boshqa elementlariga tahdidan himoyalanihiga e'tibor qaratadi.

Strategiyada belgilangan yo'nalishlar asosida amalga oshirish shakllariga ko'ra tahdidning tasniflanishi:

Informatsion xavfsizlikka tahdid shakllari:

▪ **konfidensial ma'lumotlarni egallab olish**, uning natijasida tahdid subyekti ixtiyorida uning dublikati paydo bo'ladi (ushbu tahdidning nihoyatda xavfliligi shundaki, ma'lumotning chetga chiqib ketganligini bank tahdid maqsadi erishilgandan so'nggina aniqlashi mumkin);

▪ **konfidensial ma'lumotlarni o'g'irlash**, buning natijasida tahdid subyekti ikki masalani o'z ichiga oladi va yechadi - tegishli ma'lumotlarni olish va bankni ma'lumotlardan mahrum qilish;

▪ **ma'lumotlarni buzish yoki yo'q qilish**, buning natijasida tahdid subyekti hujum qilinayotgan bankga zarar yetkazish masalasini hal qiladi.

Xodimlar yo'nalishida xavfsizlikka tahdid shakllarini keltiramiz.

1. Bank personaliga tahdid shakllari:

▪ bankning yetakchi mutaxassislari va rahbarlarini raqobatchilar tomonidan «tortib» olinishi;

▪ bank xodimlarini yollash;

▪ ish beruvchi manfaatlariga zid bo'lgan xatti – harakatlarning amalga oshirilishi (ya'ni, mansabga oid jinoyatlarga qo'l urish) maqsadida bank xodimlariga nisbatan tazyiq o'tkazish.

2. Bank personali tomonidan tahdid shakllari:

▪ konfidensial ma'lumotlarning oshkor qilinishi;

▪ korrupsiya;

▪ bank mulkini o'zlashtirish, jumladan informatsion texnologiyalardan foydalangan holda;

▪ sabotaj (birinchi navbatda, bank informatsion tarmoqlariga qasddan kompter viruslarini kiritish);

▪ tahdidning chet subyektlari bilan til biriktirgan tarzda bank xavfsizligiga zarar yetkazish.

3. Mulkiy xavfsizlikka tahdid shakllari:

▪ bank kompyuter tarmoqlariga sanksiyalashtirilmagan holda kirish va moliyaviy operatsiyalarning boshqarilishini egallash yo'li bilan pul mablag'larini o'zlashtirish;

▪ soxta bank kartalaridan foydalangan holda pul mablag'larini o'zlashtirish;

▪ soxta to'lov hujjatlaridan (topshiriqnomalar, cheklar, sertifikatlar va h.k.) foydalangan holda pul mablag'larini o'zlashtirish;

▪ kreditlarni berish (olish) chog'idagi tovlamachilik va firibgarlik;

▪ zo'rlik ishlatish (bosqinchilik) yoki ishlatmasdan (talon – taroj qilish) bankning yuqori likvidli aktivlarini (naqd pul, qimmatli qog'ozlar va h.k.) o'g'irlash;

▪ bank moddiy aktivlarini talon – taroj qilish yoki ularga qasddan zarar yetkazish.

3.5.3. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari

Bank xavfsizligini boshqarish strategiyaning tarmoq xususiyatlari quyidagilar:

- amalga oshirilgan tahdid oqibatida yuzaga kelgan (ehtimoliy) yo'qotishlarning avtomatik tarzda bank mijozlari va hamkorlari zimmasiga o'tkazilishi va bank faoliyatining jalb qilingan kapitalni boshqarish bilan bog'liqlik bo'lib kredit muassasasiga nisbatan amalga oshirilgan tahdid natijasida yuzaga kelgan bankrotlik yoki yirik yo'qotishlar, birinchi navbatda bankga o'z mablag'larini ishonib topshirgan mijozlarga zarar yetkazadi;

- konfidensial axborotlarning oshkor qilinishi bankga (istalgan o'zga xo'jalik subyektiga nisbatan ko'proq) salbiy oqibatlarni yaratishi va mijozlarning ishonchli vakili sifatida bank ular faoliyati to'g'risidagi konfidensial axborotga ega. Ularning oshkor qilinishi mijozlarga zarar yetkazishi mumkin.

Ma'lumotlarning oshkor qilinishi tezkorlik bilan kredit muassasasining imijiga ta'sir o'tkazadi va kelgusida eng jozibador mijozlarning «chiqib ketishiga» sababchi bo'ladi;

- faoliyatning o'zga yo'nalishlariga nisbatan bank ishi xavfsizligiga potensial tahdidlar ro'yxati keng va katta va kredit muassasasining nizom faoliyatini olib borish xususiyatlari bilan bog'liq, xususan bank nafaqat turli xildagi konfidensial ma'lumotlar bilan, shuningdek, bank doimiy ish faoliyati yuqori likvidli aktivlar - pul mablag'lari, valyuta, qimmatbaho metallar, qimmatli qog'ozlar va h.k. bilan bog'liqdir.

Strategiyaning mamlakatimizga xos bo'lgan qo'shimcha xususiyatlari:

- bank xodimlarining ish beruvchiga yetarli darajada loyat emasligi. Bu vaziyatning asosiy sababi xodimlarni boshqarishning psixologik aspektlariga e'tibor qaratilmasligidir. Aksariyat banklarning ma'muriyati tomonidan iqtisodiy motivatsiyaning ma'lum darajasi ta'minlangan, ammo ular xodimlarni ish beruvchiga nisbatan hurmat va vafodorlik ruhida «ideologik» tarbiyalash va jamoada «korporativ muhit» ni shakllantirish muammolariga yetarli e'tibor qaratilmaydi;

- banklarda tashkil qilingan xavfsizlik bo'linmalarida IIV va maxsus xizmatning iste'foga chiqqan xodimlari olinadi, ular o'zlarining professional ixtisoslashuvidan kelib chiqqan holda ustuvor yo'nalishlarni tanlashadi;

- aksariyat hollarda xavfsizlik xodimlari asosiy e'tiborni mulkiy himoya qilishga qaratish lozimligiga qaratmasdan razvedka va kontrrazvedka masalalarini ustuvor hisoblanishi va natijada tahdidning o'zga obyektlari tegishli himoyasiz qoladi;

- ma'lumotlar va mulkni himoya qilishning yuqori samarali tizimlarini joriy qilinishi uchun moliyaviy resurslarning yetishmasligi.

Mamlakatimizga xos bo'lgan xususiyatlardan kelib chiqqan holda bank xavfsizligini boshqarish strategiyasiga qo'yilgan metodologik talablarni quyidagicha tasniflash mumkin:

- Xavfsizlikni ta'minlashga tizimli yondashuvdir. Bunda xavfsizlik xizmati va bank rahbariyati bir yoki bir necha potensial tahdidni emas, balki barcha tahdidlar kompleksini inobatga olishi zarurligi nazarda tutiladi. Ushbu talabning buzilishi ko'pchilik banklarimizga xos bo'lgan jihatdir. Natijada xavfsizlikni ta'minlash tizimida «kuchsiz joylar» paydo bo'ladi, ulardan jinoyatchilar foydalanishi mumkin.

- Potensial tahdidlarning oldini olishning ustuvor choralari (ya'ni, profilaktika xarakteridagi usullar) aniqlanadi. U zararga yo'l qo'ymaslikka (oldini olishga) yo'naltirilganligi uchun qo'shimcha asoslanishni talab qilmaydi, qolgan o'zga usullar eng yaxshi holatda zararni kamaytirish va aybdorlarni jazolash imkoniyatini beradi xalos.

- Konfederal ma'lumotlarni himoyalashini ta'minlash ustuvor vazifalarini bajarishga, faqat shundan so'ng potensial tahdidning o'zga obyektlariga qaratilishi bilan aniqlanadi.

Informatsiya va informatsion texnologiyalarning zamonaviy bashariyat, davlat, alohida xo'jalik subyektlari faoliyatidagi roli to'xtovsiz oshib bormoqda. Aksariyat xo'jalik subyektlari uchun ma'lumotlarning yo'qotilishi yoki oshkor qilinishi pul mablag'lari yoki moddiy qimmatliklarning o'g'irlanishiga nisbatan ahamiyatliroq zarardir.

- Strukturaviy bo'linmalar va barcha xodimlarning belgilangan vakolotlar va javobgarlik doirasida ishtirokini tashkil qilishdir. Ehtimoliy tahdidlar strukturasi tahlili, ularning samarali bartaraf qilinishida bankning butun strukturasi va xodimlarining ishtirokini taqozo qilishini ko'rsatadi, ko'rib chiqilayotgan strategiyaning ustuvor maqsadlaridan biri – jamoada tegishli ideologiyani tarbiyalash va uning a'zolarini eng ehtimolli bo'lgan tahdidlarni profilaktikadan o'tkazish va bartaraf qilishga o'rgatishdir.

- Xavfsizlikni ta'minlash tizimining boshqaruvning o'zga yo'nalishlari bilan o'zaro bog'liqligini ta'minlashdir. Ko'rsatilgan talab boshqaruvning ham strategik ham operativ darajasida amalga oshiriladi.

Operativ boshqaruv rejimida o'rganilayotgan tizim va personal menejment o'rtasidagi aloqadorlik ta'minlanishi zarur. Faoliyatning turli yo'nalishlarini muvofiqlashtirish to'g'risidagi talabning bajarilmasligi juda salbiy natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

- Bank xavfsizligini ta'minlashga qilinadigan xarajatlarning tahdidning real darajasiga mosligidadir. U «yetarlilik darajasi» prinsipini qo'llanilishi bilan bog'liq.

Xavfsizlik tizimining yakuniy natijasi nuqtayi – nazaridan, birinchidan, faoliyatning ushbu yoʻnalishida mablagʻlarni iqtisod qilish xavfsizlikning kuchsizlanishiga olib keladi, ammo ikkinchidan, ehtimoliy tahdid darajasini asossiz oshirish bilan ortiqcha (oʻzini oʻzi qoplamaydigan) xarajatlarning qilinishi ham maqsadga muvofiq emas.

3.5.4. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining asosiy yondashuvlari

1. Tahdidning oldini olishga qaratilgan qarshi harakatlar strategiyasi - ehtimoliy tahdidning profilaktikasi va unga qarshi choralarining eng samarali usullarining qoʻllanilishi zarurligini nazarda tutadi. U bank tomonidan tanlangan oʻsish strategiyasi va undan kelib chiqadigan agressiv raqobat strategiyasining mantiqiy davomidir.

Bu usul tanlanishining bosh maqsadi - uning maksimal samaradorligidir, masalaning etik jihatlari inobatga olinmasdan amalga oshirilishida bank shpionaji, personalni nazorat qilishning hamma vaqt ham legitim boʻlmagan usullari va h.k. qoʻllanilishi mumkin.

Afzalliklari:

- bankda xavfsizlikni taʼminlash bilan bogʻliq muammolarning davlat organlari ishtirokisiz samarali hal qilinishi imkoniyatining mavjudligi;
- potensial tahdidga qarshi kurashishda profilaktik usullarning ustuvorligi;
- ichki bank menejmentining oʻzga yoʻnalishlarini (birinchi navbatda marketing va personalni boshqarish) samarali qoʻllab – quvvatlanishi imkoniyatining mavjudligi;
- resurs taʼminotining ancha yuqori darajasi.

2. Passiv himoya strategiyasi - ehtimoliy tahdidlardan davlat (huquqni himoya qilish va sud) organlari yordamida himoyalashga ustuvorlik berilishini nazarda tutadi. U bank tomonidan tanlangan qisqartirish strategiyasi va undan kelib chiqadigan passiv raqobat strategiyasining mantiqiy natijasidir.

3. Adekvat javobi strategiyasi - bank tomonidan ehtimoliy tahdidni profilaktikatsiyalash va bartaraf qilishda legitim usullarning butun kompleksini ishlatilishiga ustuvorlik berilishini nazarda tutadi. Istisno tariqasida, alohida hollarda unchalik legitim boʻlmagan usullardan (faqat oʻxshash usullarni birinchi boʻlib qoʻllagan raqobatchilar yoki tahdidning oʻzga subyektlariga nisbatan) foydalanish mumkin. Variant bank tomonidan tanlangan cheklangan oʻsish strategiyasi va undan kelib chiqadigan hujumkor raqobat strategiyasining mantiqiy natijasidir.

Alohida olingan bank tomonidan yuqorida ko'rib chiqilgan variantlardan birini tanlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar:

- bank missiyasi;
- bank raqobat strategiyasining agressivlik darajasi (mos holda raqobatchilarning javob reaksiyasi);
- xavfsizlikni ta'minlash yuzasidan bankning moliyaviy imkoniyatlari;
- xavfsizlik xizmati xodimlari malakasi;
- davlat organlarining rasmiy yoki norasmiy qo'llab - quvvatlanishining mavjudligi.

Tanlangan strategiya variantining samaradorligini baholash. Boshqaruvning ushbu prosedurasi tizimning zaruriy elementi hisoblanadi. U bir necha masalalarni yechish imkoniyatini beradi va u yoki bu tahdidning amalga oshirilishi ehtimolini statistik tahlil qilish, shuningdek xavfsizlik xizmati faoliyati natijasini obyektiv baholash imkonini beradi.

Maqsadga muvofiq bo'lgan kriteriyalar ro'yxati:

- aniqlangan jami tahdidlar (to'liq'incha oldi olingan, qisman oldi olingan, to'liq hajmda amalga oshirilgan tahdidlarga differensiyalangan tarzda);
- to'liq yoki qisman amalga oshirilgan tahdid natijasida bankga bevosita yetkazilgan moliyaviy zarar;
- to'liq yoki qisman oldi olingan tahdidan olinishi mumkim bo'lgan potensial zarar;
- rejali profilaktik tadbirlarning natijalari;
- huquqni himoya qilish organlarining asoslangan e'tirozlarining yo'qligi.

IV BOB. BANK INVESTITSIYA STRATEGIYASINING KONSEPSIYASI

MAVZU 4.1. BANK INVESTITSIYA STRATEGIYASINING KONSEPSIYASI NAZARIY ASOSLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

4.1.1. Investitsiya strategiyasining konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rnini.

4.1.2. Strategik investitsiyalar boshqarishining obyektlari.

4.1.3. Strategik investitsiyalar maqsadlari turlari.

4.1.4. Investitsiya strategiyasi tuzilishining tarkibi va tamoyillari.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank faoliyatining investitsiya strategiyasining konsepsiyasi nazariyasi va amaliyotini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Banklarni strategik tahlil qilish va rejalashtirishning asosiy natijasi, strategik rivojlanish konsepsiyasi yakuniy natijasi, batafsil strategik rejadir. Investitsiya strategiyasi biznes-strategiyasining asosiy qismlaridan biri bo'lib ushbu hujjatlarning "tanasi"ga aylanishi.

4.1.1. Investitsiya strategiya konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rnini

Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt, ayniqsa, tijorat tuzilishi iqtisodiy tizimni muayyan investitsiyalar obyekti, joriy xarajatlar shaklida shakllantirish va oxir-oqibatda daromad olish va moliyaviy natijalarni olish vositasi sifatida amalga oshirishi kerak. **Bir-biri bilan o'zaro bog'liq elementlar majmui bo'lib, iqtisodiy biznes tizimi jihatdan tarkibiy dispozitsiyada kengaytirilgan ikki ko'rinishda ko'rib chiqish mumkin.**

Birinchi yondashuv sobiq sovet hokimiyati maktabi uchun klassik bo'lib, ishlab chiqarish kuchlari va ishlab chiqarish munosabatlarining ta'sirini o'z ichiga oladi, uning intensivligi va sifati uning ijtimoiy va moliyaviy muvaffaqiyatini belgilaydi.

Ikkinchi yondashuv kompaniyaning "volatillik" ning siklik xususiyatlari bilan bog'liq. U mavjud bo'lgan amaldagi amallar, moddiy-texnika ta'minoti ketma-ketligini takomillashtirish, mehnat salohiyatini tiklash va aslida mahsulot shaklida qo'shilgan qiymatni yaratishning muntazam faoliyatidan iborat. Bunday "volatillik" harakati operatsiya davri yoki operatsion faoliyat deb ataladi. Uning tizimining yuqori tuzilishi iqtisodiy tizimning strategik mexanizmi bo'lib, u muvaffaqiyatsiz hududdagi zamonaviy biznesni tasavvur qila olmaydi.

Ushbu yo'nalishning rivojlanishi biznesning rivojlanishi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, uning hayotiy davrining tegishli bosqichlaridan o'tadi.

Bir bankning "yoshlik" yoki "yetuklik" bosqichida ekanligini tasavvur qiling, keyin strategik boshqaruvning moliyaviy-iqtisodiy modeli quyida keltirilgan diagrammada keltirilgan (4.1 - rasm).

Strategik boshqaruv va uning asosiy qismini (rejalashtirishni) mahalliy va tarmoqlararo korporativ darajadagi strategiyalar, tarmoqlar va mintaqalar hududlaridan texnologik jihatdan murakkab "qatlamli pirojnoye" sifatida ko'rish mumkin.

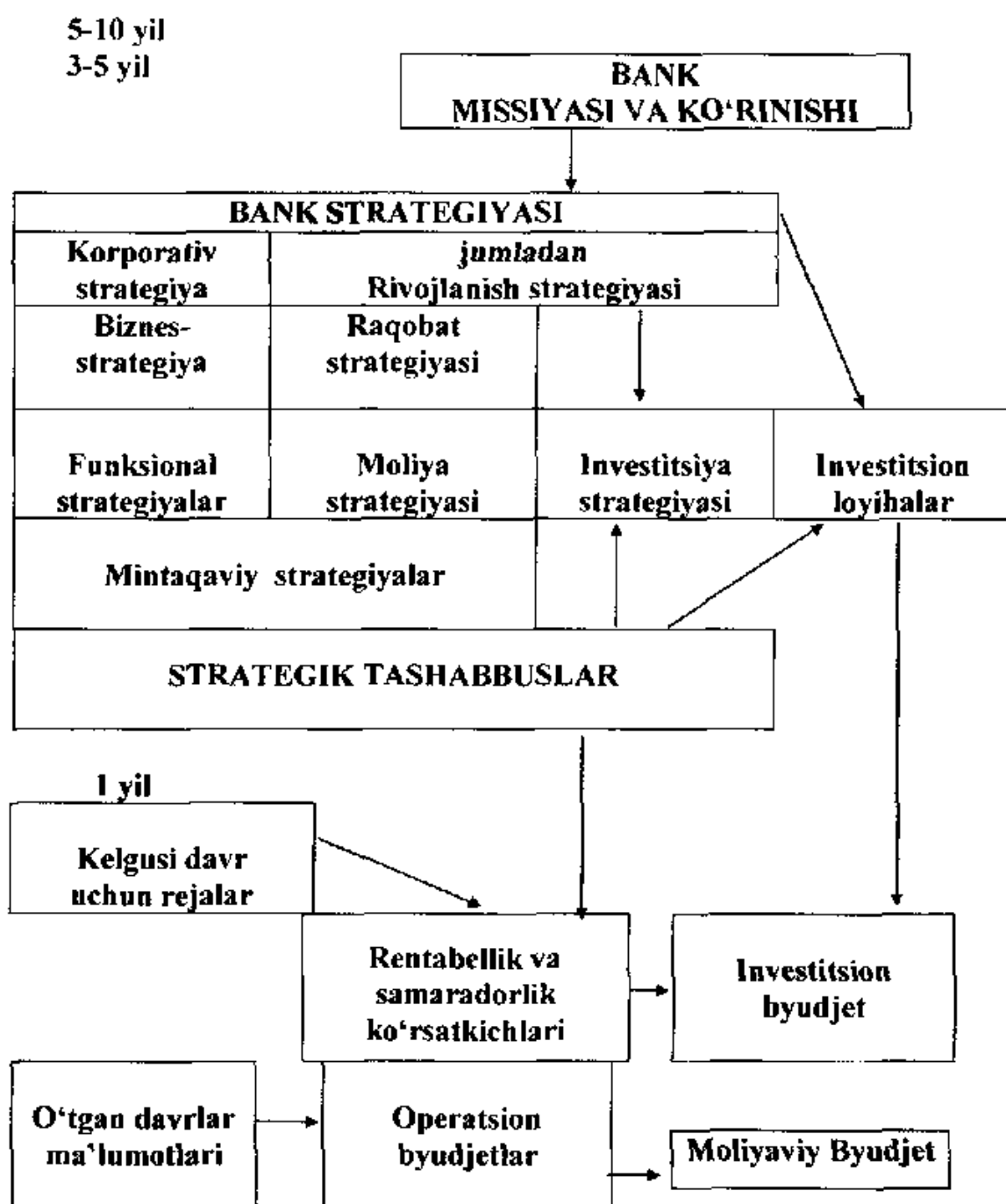
Investitsiya strategiyasi moliyaviy sektorning funksional strategiyasining bir qismidir. Uning rivojlanish mexanizmi birinchi navbatda moliyaviy tahlil va qarorlarni qabul qilishga strategik yondashish nuqtayi nazaridan qaralishi kerak.

Aslida barcha moliyaviy qarorlar "SOFIA"ning (ingliz tilida) mashhur metodologiyasi bo'yicha beshta asosiy turga bo'linishi mumkin: **strategik qarorlar (S); operatsion qarorlar (O); moliyalashtirish qarorlari (F); investitsiya qarorlari (I); analitik qarorlar (A).**

Investitsiya qarorlari bankning hayot aylanish davri bilan bog'liq bo'lgan strategik moliyaviy qarorlardan mustaqil ravishda amalga oshirilmaydi va turli xil kompleks usullardan foydalangan holda strategik moliyaviy tahlilga tayanadi.

Bunday tahlilning zamonaviy usullari orasida biznesning ichki va bozor qiymatini baholash, barqaror rivojlanish modeli, moliyaviy strategik modellar matritsasi, Dyupont modellari va boshqalar ko'zda tutilgan. Biroq, investitsiya strategiyalari nafaqat moliyaviy strategik rejaning bir qismi sifatida yaratiladi.

Konseptual darajada ular biznesni rivojlantirish strategiyasi bilan belgilanadi va strategik tashabbuslar investitsiyalarning katta qismini shakllantirishni talab qiladi.



4.1 - rasm. Bankning strategik boshqarishini amalga oshirish.

Bankning investitsion strategiyasiga binoan, kompaniyaning uzoq muddatli investitsion faoliyati uchun tuzilgan tizimli majmui, investitsion qarorlarni belgilash, shakllangan moliyaviy strategiyaga asoslangan holda tushunish taklif etiladi.

Moliyaviy strategiya investitsiya strategiyasining hajmi, tuzilishi va shakliga nisbatan rivojlanish strategiyasiga nisbatan tartibga solish funksiyasiga ega. Strategik tashabbuslar investitsiya strategiyasini yanada aniq va konkret yaratishga imkon beradi.

4.1.2. Strategik investitsiyalar boshqarishining obyektlari

Biz bankning investitsion strategiyasi o'zlarining moliya blokidagi strategiyalarning kategoriyasiga kirganini ko'rdik. U strategik va taktika hukumat darajasidagi o'zaro munosabatlarning oldida turibdi. Buning dalillarini investitsion siyosatdan ajratish oson emas. Bundan tashqari, kompaniyaning loyiha portfelini shakllantirish mexanizmi bevosita investitsiya strategiyasiga qaratilgan va rejalashtirish jarayonida e'lon qilingan strategik tashabbuslarni amalga oshirishga xizmat qiladi.

Investitsiya strategiyasi (IS) asosan kompaniyaning investitsion faoliyatining konseptual muhitini belgilaydi. Uning asosiy tarkibi yuqorida ko'rsatilgan olti funksional yo'nalish shaklida ko'rsatiladi. Strategik tanlovlarni boshqarish va uni investitsion komponentni rejalashtirishdagi o'zgarishlarni bir qator prosessual elementlar o'z ichiga oladi.

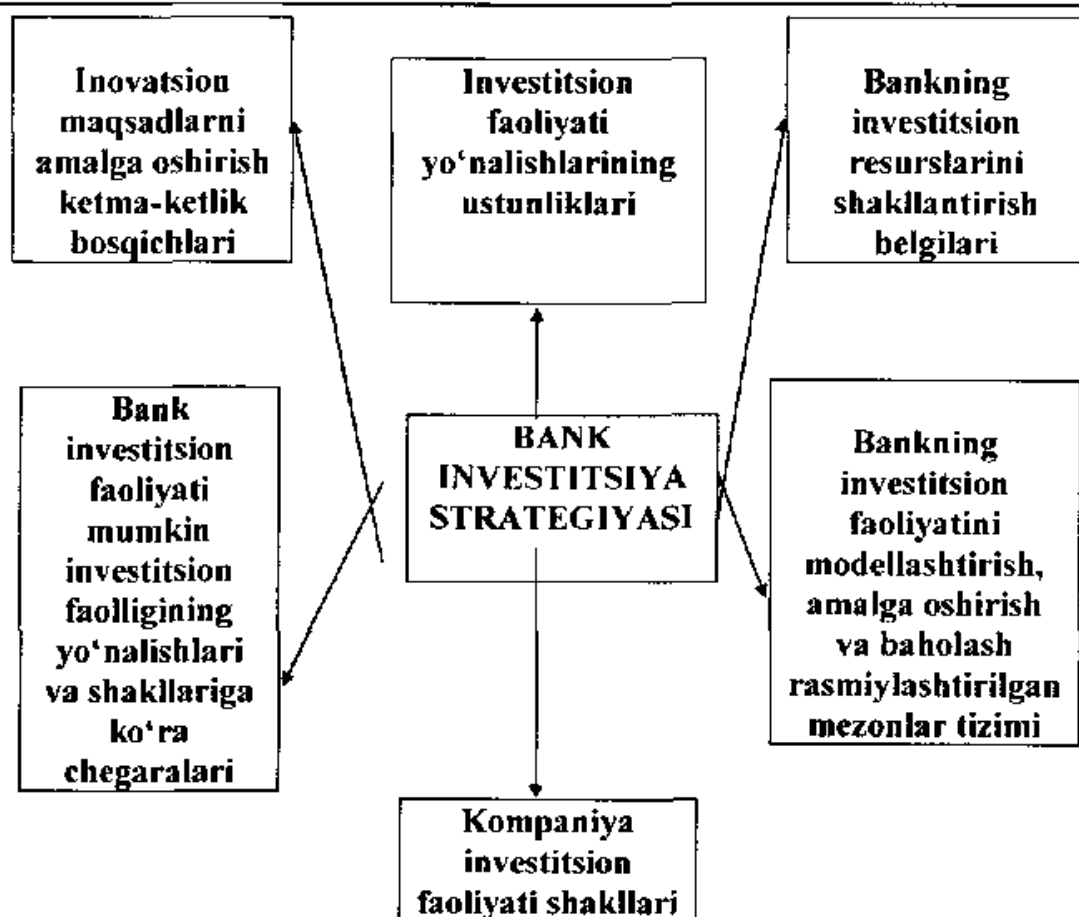
Investitsion strategiyasi maqsadlarini shakllantirish bosqichlari:

- Investitsiya siyosatini ishlab chiqish va moslashtirish.
- Investitsion resurslar tuzilmasini tahlil qilish va optimallashtirish.
- Ichki investitsiya tizimini takomillashtirish va rivojlantirish.
- Tashqi investitsiya muhitida munosabatlarni uzoq muddatli rejalashtirish.

Investitsiya strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish tegishli darajadagi tanlangan boshqaruv obyektlarini inobatga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

Strategik boshqaruvning quyidagi obyektlari an'anaviy tarzda ajratiladi:

- bankning o'zi yagona biznes sifatida;
- ko'pincha biznes yo'nalishlariga to'g'ri keladigan strategik biznes birliklari (SBB);
- strategik investitsiya markazlari deb ataladigan investitsiya faoliyat markazlari.



4.2 -rasm. Investitsiya strategiyasini oshkor qilish bo'limlarining tarkibi

Bank - kredit tashkiloti doirasida strategik biznes birliklari SBB bir nechta belgilarga ega. Ular orasida:

- mahsulotlar va xizmatlar uchun yagona bozor;
- texnologik va texnik bazasining bir xilligi;
- daromadlar uchun moliyaviy mas'uliyatning yagona nuqtasi.

Investitsion faoliyat markazlari investitsion tizimning eng diskret elementlari hisoblanadi.

Ular asosiy va qo'llab-quvvatlovchi jarayonlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi alohida boshqaruvchi bo'linmalar va boshqaruvning funksional bo'linmalari bo'lishi mumkin.

Moliya menejmenti va byudjetni boshqarish tizimidan investitsiya faoliyatining strategik markazlari investitsiyalarni boshlaydigan markazlarga bo'linadi va investitsion xarajatlar kelib chiqadigan joylar.

4.1.3. Strategik investitsiyalar maqsadlari turlari

Bankning investitsiya strategiyasining turlari rejalashtirish asosida shakllangan investitsiya faoliyatining strategik maqsadlari va tanlangan umumiy korporativ strategiyaning nisbati bilan belgilanadi.

Investitsiya strategiyalarni shakllantirish davrini inobatga olgan holda tasniflanishi mumkin, lekin hozirgi paytda, iqtisodiyotning holati barqaror deb atalmaydigan bo'lsa, besh yil yoki undan ham kam emas, balki uch yil muddat haqida gapirish kerak.

Investitsiya strategiyalarining samaradorligining sifat ko'rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- Sog'lom va muvozanatli investitsiya maqsadlari.
- Investitsiyaviy siyosatning muvofiqligi va sinxronligi.
- Umumiy korporativ rivojlanish strategiyasidan keyin ketma-ketlik.
- Tashqi muhitda investitsiya jarayoni bilan izchillik.
- Moliyaviy strategik tahlil va rejalashtirish natijalari bilan munosabatlar.
- Investitsion tavakkalchilikning o'rnatilgan tartibga solish qiymatlariga rioya qilish.
- Ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy va ijtimoiy natijalarning uyg'unligi.

Investitsiya strategiyalarni (IS) amalga oshirish muammolari uzoq muddatli o'ziga xos xususiyatlarga asoslanib hal qilish uchun mo'ljallangan.

Investitsiya maqsadlarining iqtisodiy mazmuni hukmron bo'lsa-da, faoliyatning tijorat komponentidan tashqari maqsadlarni belgilash bilan bog'liq boshqa kontekstlarni hisobga olmaslik mumkin emas.

Xavfsizlik, ekologiya, ijtimoiy himoya va boshqa jihatlari nazarda tutilgan, bularsiz yetarlicha rivojlangan biznesga ega bo'lish qiyin masaladir.

Xuddi shunday, biz barcha tasniflash mezonlaridan o'tishimiz mumkin. Haqiqatan ham, IS ning shakllanishi ko'p o'lchovli matritsa nuqtayi nazaridan ko'rib chiqilishi mumkin.

Funksional jihatdan, strategiya asosiy kapitalga investitsiyalar nisbati va portfel (moliyaviy) investitsiyalarining muammolarini ishlab chiqadi, mablag' manbalari masalasi shu qadar jiddiyki, u IS bo'yicha butun yo'nalishni egallaydi.

Investitsion strategiyasining tasnifini sxematik shaklda keltirish mumkin. Ularning turlari bo'yicha taqsimlanishi korporativ rivojlanish strategiyalarining ravshan mantig'iga asoslanadi.

Tasniflash xususiyati	Strategik maqsadlarning turlari
Kutilgan ta'sirning shakli	iqtisodiy
	noiqtisodiy

Investitsion faoliyatining funksional yo'nalishlari	real investlash
	moliyaviy investlash
	investitsion mablag'larni shakllantirish
Strategik boshqaruvning obyektlari	umuman kompaniya
	strategik biznes-birliklar
	investitsion faolligining markazlari
Investitsion faoliyatining natijalar oriyentatsiyasi	tashqi
	ichki
Qiymat ustunligi	bosh
	asosiy
	yordamchi
Kutilgan natijaga ta'sirning tabiati	to'g'ri
	qo'llab-quvvatlaydiganlar
Reproduktiv jarayonning yo'nalishi	rivojlanish
	renovatsiya

4.3 - rasm. Bankning strategik investitsiya maqsadlari turlarini tasniflash jadvali.

Strategik menejment obyektlarining tarkibi va tuzilishi ularning rivojlanishidagi tizimliliigi va muvozanatligi uchun juda muhimdir. Investitsiya maqsadlari IS bo'yicha baholanishi kerak. Bu esa, rivojlanayotgan inqirozli vaziyatlar sharoitida kompaniyaning birinchi navbatda e'tiborsiz qoldirishi mumkin bo'lgan har qanday vaqtda va qaysi sohadagi investitsion dasturlarning hech qanday dasturdan chiqarib yuborilishi mumkin emasligini bilish uchun zarurdir.

Ushbu pozitsiyadan investitsiyalarning muhim massasi konsepsiyasining ahamiyati juda katta, bu uzoq muddatli investitsiyalarning minimal hajmini belgilaydi.

4.1.4. Investitsiya strategiyaning tuzilishining tarkibi va tamoyilari

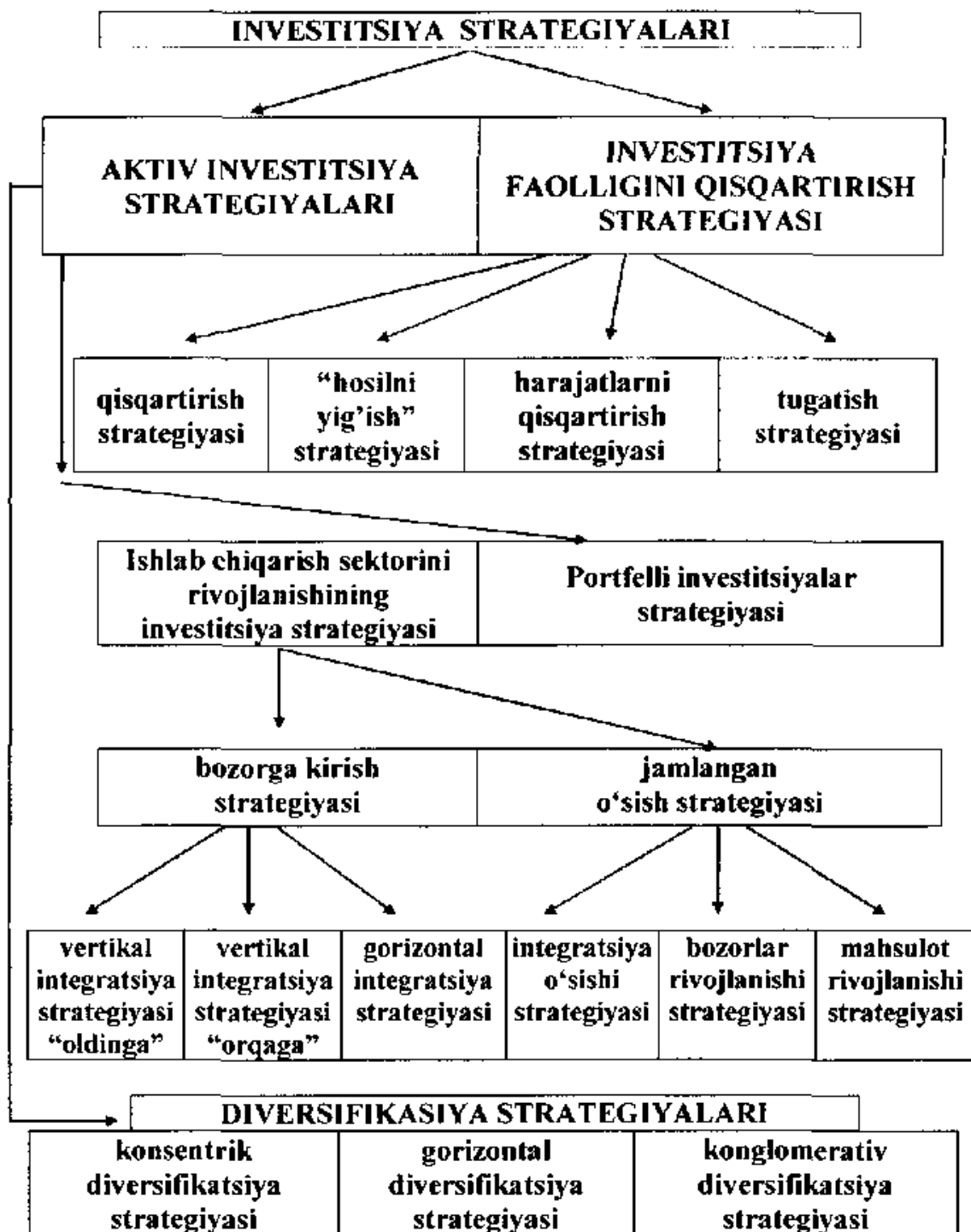
Bankning investitsiya strategiyasi, agar bir tomondan mablag'larni investitsiyalashning istiqbolli yo'nalishlarida va ularning manbalari bir-biriga nisbatan aniq tizimli xarakterga ega bo'lishi kerak bo'lsa, bundan tashqari, ayrim tizimli mezonlar (kriteriyalar) asosiy, boshqalari esa ikkinchi darajaliga aylanadi. Masalan, ohirgilar qatoriga tarmoqlararo va mintaqaviy mezonlari alohida e'tibor berilishiga ega. Tijorat bankning investitsiya strategiyasining

tasniflash namunasi (4.4 – rasm). Shu bilan birga, kompaniyaning faol sektoral va/yoki hududiy kengayishi davrida strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish uchun bu ikkinchi darajali asoslar birinchi darajali bo'lishi mumkin.

An'anaviy ravishda birinchi darajali tizimli mezonlarga asoslanib, investitsiya strategiyasining qismi sifatida bir qator mahalliy strategiyalar ta'kidlanadi.

Ular quyidagilar:

1. Mavjud ishlab chiqarishga, logistika va sotilishga investitsiya qilish strategiyasi.
2. Bankning yangi ishlab chiqarish obyektlariga investitsiya kiritish strategiyasi.
3. Portfelli investitsion strategiyasi.
4. O'zining maqsadli jamg'armalarini shakllantirishga yo'naltirilgan investitsion strategiya.
5. Investitsiyalash maqsadlariga jalb qilingan mablag'larni yo'naltirishini shakllantirish strategiyasi.
6. Investitsion tavakkalchilikni boshqarish strategiyasi.
7. Investitsiya faoliyatining sifatini boshqarish sohasidagi strategiya.



4.4 - rasm. Ishlab chiqarish kompaniyaning investitsiya strategiyasining tasniflash namunasi.

Investitsiya strategiyasining ishlab chiqarish mexanizmi strategik rejalashtirishning asosiy tamoyillariga asoslanadi va uzoq muddatli rejalarni

eng oqilona va to'liq bajarishga imkon beruvchi o'z maxsus qoidalariga ega. Bankning hayot aylanish jarayonining hozirgi bosqichining ma'nosiga qarab, rejalar nafaqat rivojlanish va investisiyalarga yo'naltirilishi mumkin.

Investitsiya strategiyasini ishlab chiqish tamoyilari quyidagilar:

1. Tashqi investitsiya muhiti va makroiqtisodiy muhit bilan ochiq munosabatlar tamoyili.

2. Investitsion tavakkalchiliklarni minimallashtirish tamoyili.

3. Bo'ysunish (subordinasiya) tamoyili. Investitsiya strategiyasi umumiy korporativ strategiyaning uning natijaviy bo'limlaridan biri sifatida kiritilishi lozim.

U moliya strategiyasi va rivojlanish strategiyasining (ba'zan bankning o'sish strategiyasining) o'rnatilgan umumiy maqsadlariga bo'ysunadi va ichiga oladi.

4. Operatsion faoliyatning manfaatlar ustuvorligi tamoyili. Daromad va moliya natijalarini ishlab chiqarish jarayoni bu yerda yaratiladi, chunki bu yerda qo'shimcha qiymat yaratiladi. Investitsiya strategiyasi, avvalambor, kompaniyaning asosiy biznes-jarayonlarini samarali va samarali joylashtirish uchun ko'prik vazifasini bajaradi.

5. Tadbirkorlik tamoyili. Investitsiya strategiyasining shakllantirishi va ishlab chiqarishi investitsion yo'nalishning yangi g'oyalari va ma'nolarini izlashning eng ijodiy va faol tadbirkorligini qo'llashni nazarda tutadi.

Taqqoslantirilgan qo'shimcha o'sish yondashuvi, erishilgan investitsiya darajasiga asoslangan bo'lishi mumkin, ammo juda xavfli. Bu strategik fikrlash va qaror qabul qilish vaqtida batafsil qayta ko'rib chiqishni talab qiladi.

6. Moslashuvchanlik va muqobillik tamoyili.

7. Innovatsiyalarni rag'batlantirish tamoyili. Faqat investitsiya strategiyasi innovatsiya faoliyatini tashkil qilish va boshqarish jarayonlarini o'z ichiga olgan mexanizmi ishga tushiradi. Belgilangan segmentlarning strategik maqsadlarini bajarish uchun aniq qarorlar va ajratilgan mablag'lar bilan ta'minlanadi.

8. O'Ichovlilik va aniqlilik tamoyili. Barcha strategiyalardan investisiya strategiyasi loyiha portfelini, loyihalar dasturlarini va mahalliy (lokal) noan'anaviy rivojlanish maqsadlarini shakllantirganlikda vazifali yondashuviga yaqin bo'ladi.

Investitsiya strategiyasi, yo'qolib ketish, mavjud bo'lgan biznes tizimidan maksimal foydalanish yoki uning yo'nalishini e'tiborga oladi. Shuning uchun investitsiya strategiyani ishlab chiqish tamoyillari kelgusidagi hodisalarning bunday ssenariylarini hisobga olishi kerak bo'ladi.

MAVZU 4.2. KORPORATIV BOSHQARUVNING INVESTITSIYA STRATEGIYASINI SHAKLLANTIRISH VA AMALGA OSHIRISH JARAYONLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

4.2.1. Korporativ boshqaruvning investitsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining bosqichlari.

4.2.2. Investitsiyalar samaradorligi indikatorlarning mohiyati, asosiy formulalari va ko'rsatkichlarni hisoblash usuli.

4.2.3. Investitsiyalar Strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqligi.

4.2.4. Strategik xaritani yaratish mazmuni va uning shakllantirishining misoli.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank korporativ boshqaruvining investitsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonlarini o'rganish.

Asosiy masalalarni o'rganish jarayoni: Investitsiya strategiyasi biznes-strategiyasining asosiy qismlaridan biri bo'lib ushbu hujjatlarning "tanasi"ga aylanishi. Loyiha rahbarlari nafaqat strategik, balki taktik va operatsion boshqaruv jarayonlarida ham qanday rol o'ynayotganini aniq tushunishi muhimligi.

4.2.1. Korporativ boshqaruvning investitsiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining bosqichlari

Nima uchun strategik rejalashtirish jarayonida o'sish, rivojlanish, moliyaviy-strategik tahlilning asosiy xulosalari, strategik tashabbuslar ro'yxatini investitsiya strategiyasiga yuklatolmaymiz?

Chunki kamida ikkita nuqta e'tiborga olinmagan bo'lib qoladi:

- strategik investitsion tahlil natijalari;
- moliya sifatida cheklangan resurslarning hajmi va tuzilishi.

Investitsiya strategiyasining (IS) mustahkam bo'lishi uchun moliya bo'limi va boshqaruv jamoasi uchun ushbu ikki masala ahamiyatga ega bo'lishi va hal qilinishi kerak.

Investitsion strategiyasini yaratish va amalga oshirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilar:

1. Investitsiya sohasida strategik tahlil. Uni amalga oshirishda investitsion jihatlariga nisbatan SWOT-, PEST-, SNW-, GAP- tahlillari, shuningdek, portfel elementlari, ekspertlar va ssenariylarni tahlil qilish usullari qo'llaniladi.

2. Investitsion faoliyatning umumiy yo'nalishlarini belgilash. Uzoq muddatli biznes investitsiyalarini rivojlantirish konsepsiyasini shakllantirishda kelajakda taklif qilinayotgan investitsiyalar va ulardan keladigan daromadlarning yuqori sifatli algoritmlarini ishlab chiqish lozim.

3. Investitsiyalarning strategik rejalashtirish davrini belgilash. Bu xo'jalik yurituvchi subyektning ho'jalik faoliyati hayotiy aylanish davrining bosqichi tashqi muhit holatiga bog'liq: inqiroz, turg'unlik (stagnasiya), tiklanish va h.k. Rejalashtirish ufqini tanlashda, IS ning joriy investitsiya siyosatini ko'rib chiqib vay IS davrini qisqartirish yoki vaqtida tuzatish siyosatini amalga oshirish qo'shimcha ravishda muhimdir.

4. Strategik investitsiya maqsadlarini aniqlashtirish va sinxronlashtirish. Bir qator strategik tashabbuslar, aksincha, ularning asosiy qismi rivojlanish strategiyasi bilan mos keladi va maqsadlar shakllanadigan vazifa formatiga aylanishi mumkin.

Maqsadlarni sinxronlashtirish ichki va tashqi formatda amalga oshiriladi. Ichki formatda maqsadlar investitsiya dasturlari qoidalariga mos kelishi lozim, tashqi - muvofiqlashtirish biznes muhitining prognoz parametrlariga asoslanadi.

5. Investitsion faoliyat shakllari va yo'nalishlarini moliyaviy-analitik asoslash.

6. Investitsion resurslarni jalb qilish va jalb qilish strategiyasini shakllantirish. Moliyaviy strategiyani tuzishda olingan asosiy ko'rsatkichlarga asoslanib, olingan qiymatlar va ustuvorliklar doirasida doimiy investitsiya jarayoni ta'minlanishi kerak.

7. Bankning investision siyosatini ishlab chiqish yoki o'zgartirish.

8. Investitsion tavakkalchiliklarni minimallashtirish bo'yicha rejani identifikatsiyalash (aniqlash), baholash va rivojlantirish. Kengaytirilgan xronologiyada uni amalga oshirish davrlari bo'yicha IS-ni oldindan rejalashtirish.

9. Shakllangan investitsion strategiyaning samaradorligini baholash. Investitsion yo'nalishdagi bankning loyiha portfeli va moliyaviy qo'yilmalar yigindisi bankning moliyaviy siyosati va strategiyasi investitsiya jarayonining amalga oshirilishi ko'p hollarda bir moliyaviy yilga to'g'ri kelmaydi.

Shuning uchun bunday faoliyatning IS-ning uzoq muddatli xarakterini alohida hujjatda taqsimlash yo'li bilan belgilab qo'yiladi.

Loyiha portfelidagi muayyan vazifalar uchun jiddiy poydevor qo'yilishi, byudjetni qo'llab-quvvatlash uchun asos yaratilishi, pul mablag'larini jalb qilish va qarz olish jarayonini yaxshi tuzilgan investitsion strategiyasini belgilaydi.

Bu bank korporativ boshqaruvi, uning muassislari va loyiha menejerlariga biznesni rivojlantirish va transformatsiyasining strategik timsolini qanday qilib o'zlashtirishi mumkinligini aniq anglashadi.

4.2.2. Investitsiyalar samaradorligi indikatorlarning mohiyati, asosiy formulalari va ko'rsatkichlarni hisoblash usuli

Banklar moliyaviy va investitsion strategiyalar ko'rsatkichlarining konseptual tarkibi terminologik apparatlarning murakkabligi bilan ajralib turadi. Tashqi kuzatish uchun bankning moliyaviy mafkurasi qanday investitsiya ko'rsatkichlari majmui tarkibida mavjudligini aniqlash qiyin.

Buning sababi, O'zbekiston bank rahbarlari G'arbda moliyaviy boshqaruv maktabini bosib o'tgan bo'lsalar ham, har doim ko'rsatkichlarning eng yaxshi nusxalari bilan boshqara olmaydilar.

Mamlakatimizda moliyaviy menejment va tahlilning ommaviy metodologiyasida mustahkam ilmiy konsepsiya paydo bo'lmagunga qadar bank boshqaruvlari qiyinchiliklar ko'radi. Ko'p hollarda hozirgi paytda ro'y berayotgan toifadagi notekis tasniflarning aksini kuzatish uchun G'arbiy ko'rsatkich indikatorlarining ma'nosini o'rganish lozim. Misol uchun, investitsiyalarning qaytarilishi indikator, ushbu mezon qisqartirilgan **ROI** (at **Return on investment** - investitsiyalardan olinadigan daromad) dan olingan.

ROACE ko'rsatkichini hisoblash usuli. Moliyaviy va investitsion strategiyani ishlab chiqishda foydalaniladigan asosiy ko'rsatkichlar va uning ishlashini dinamik tizimlarning moliyaviy-iqtisodiy tahlil qilish, hisob-kitob qilish usullari asosida amalga oshiriladi.

Investitsiyalarning rentabelligi asosan hisoblash uslubini ishlatadigan ko'rsatkich bo'lib, korporativ darajadagi investitsiya qarorlarini baholash va mahalliy investitsiya loyihasi darajasini baholash uchun parametr bo'lib xizmat qiladi.

Investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligi uchun "oltin" 5 beshta mezonlari (**NPV, IRR, MIRR, PP va PI**) xususiyligi bilan izohlanadi.

ROI - investitsiyalarning qaytarilishi, unumdorligi va rentabelligi o'lchovidir. Ushbu nisbiy ko'rsatkich daromadlilik mezonlari guruhiga kiradi va oshirilgan kapital qo'yilmalarning foydadagi ulushini o'lchash imkonini beradi. Shuning uchun **ROI** investitsiya loyihasi va bankning barcha investitsion faoliyatining asosiy iqtisodiy mazmunidir.

Investitsiyalar samaradorligi mazmuniy formulalari:

$$\text{ROI} = \text{FOYDA/INVESTITSIYALAR}$$

$$\text{ROIC} = \text{SOF OPERATSION FOYDA/INVESTITSION KAPITAL}$$

$$\text{ROACE} = \text{SOF OPERATSION FOYDA/ O'RTA INVESTITSION KAPITAL}$$

Ko'rsatkichni hisoblash uchun bazani qabul qilish uchun biznes-voqealarni hisobga olish usuli muhim hisoblanadi: hisoblash usuli yoki pul oqimi usuli. **ROI** hozirda amalda qo'llashni boshlaganda metodologlar birlashtirilgan usuldan foydalanishni taklif qildilar.

Foyda tushum asosida ko'rib chiqilgan va investitsiyalar - amalga oshirilgan investitsiyaning qiymatiga qarab, ya'ni **CF Invest** tomonidan.

Investitsiyalardan olinadigan daromadni rivojlantirishda **ROIC (Return On Invested Capital)**, ko'rinishida talqin qilingan, ya'ni investitsion kapitalning daromadliligi.

ROIC indikatorning formulasi:

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / (\text{UZOQ MUDDATLI KREDITLAR} + \text{O'Z KAPITAL}) \times 100\%$$

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{INVESTIRLANGAN KAPITAL} \times 100\%$$

Bu yerda:

NOPAT (Net Operating Profit atTax) - o'zgartirilgan so'liqlarsiz sof operatsion foyda.

ROACE (Return on Average Capital Employed), indikatorini hisoblash usuli. Hozirgi kunga qadar mamlakatimizda moliyaviy-strategik tahlil qilish imkoniyatlari juda kam. Buning sabablaridan biri **ROI** ni rivojlantirish bo'yicha metodik g'oyalar timsoli bo'lgan **ROACE** kabi ko'rsatkichlarning etishmasligidir. Tabiiyki, strategik investitsion rejalashtirishdagi "Muqaddas kosa" so'raladi va uzoq vaqt talab qilinadi.

ROACE investitsiyalarning rentabelligining ko'rsatkichi sifatida bunday qidirishning muayyan bosqichini yakunlaganini ta'kidlash kerak.

ROACE (RoACE) ko'rsatkichi abbreviaturasi:

• **Return on Average Capital Employed** – O'rta jalb qilingan sarmoyaning daromadliligi.

• **Return on Average Capital Employed after Tax** – O'rta jalb qilingan sarmoyaning soliqlarsiz daromadliligi.

• **Return on Average Capital Employed Invested** – investitsiyalar hisobiga o'rta jalb qilingan sarmoyaning daromadliligi.

ROACE (RoACE) - o'rta ishlatilayotgan sarmoya rentabelligi, o'rta sarmoya qo'yilmalari daromadi, o'rta ishlatilayotgan sarmoyadan daromad.

Bu o'z-o'zini hurmat qiladigan kompaniyaning yuqori menejmenti uchun jiddiy **KRI** lar majmuasiga kiritilgan juda kuchli strategik ko'rsatkich.

Ko'rsatkichni talqin qilishning turli talqinlari va tarjima variantlari quyida keltirilgan.

ROACE indikatorining qisqartirilgan tarjimasini. **ROACE** naqd pul oqimining usulidan foydalanmaydi, u **NOPAT** yoki **NOPLAT** raqamlarida ma'lum bir daromad turiga tayanadi va foyda olish uchun ishlatiladigan maxsus kapital kategoriyasining o'rtacha qiymati - **idoralar (sarmoya bandligi)** ni anglatadi.

Bankning barcha aktivlari va majburiyatlari foyda ko'rmaydi. Va biz nafaqat daromadga yo'naltirilgan shunday poytaxtmiz, bizni ajratish kerak. Balansga ko'ra, CE qiymatining qiymatini hisoblab chiqishimiz mumkin.

Moliyaviy natijada ishlaydigan bank bo'limlarning tarkibini ko'rib chiqish:

- tenglik (javobgarlik balansi);
- bankning uzoq muddatli va qisqa muddatli kreditlari (qarz, qarz);
- "Naqd pul" va "Naqd pul ekvivalenti" liniyalari bo'yicha aktiv balansidan olingan qarzning likvidligi (minus belgisi bilan).

Aslida, **CE (Capital Employed)** - bu o'z kapital va qu'shimcha sof qarz (**Net Debt**) bo'sh **DT (DC)** va ularning ekvivalentlaridan tozalangan tenglikni anglatadi. Hisob-kitoblar mukammal emas, biroq, garchi ularning daromadlardagi ishtirokini hisobga olmasak, to'g'ridan-to'g'ri uzoq muddatli kreditlarni to'g'ridan-to'g'ri qo'shib qo'yish yaxshiroqdir. **ROI** formulasining ikkala numeratori va mezonini ham usul va tabiat jihatidan mutanosib bo'lishi kerak.

ROACE hisoblash formulasi yuqorida bayon qilingan nuanslarni hisobga olgan holda quyida keltirilgan:

$$\text{ROACE} = \text{NOPAT} / \text{AVERAGE CE} \times 100 \%$$

NOPAT - (**Net Operating Profit After Tax**) soliqlarsiz hisoblangan sof operatsion foyda.

NOPLAT - (**Net Operating Profit (Loss) After Tax, Net Operating Profits less Adjusted Taxes**) = **EBIAT (Earning before Interest after Tax)**, sof operatsion foyda - soliqlarsiz, to'lash va oladigan foizlarsiz keyin foyda.

AVERAGE CE - **Average Capital Employed (Net Debt + Equity = (Noncurrent Debt + Current Debt) - Cash & Cash Equivalents + Equity)**, foyda olish maqsadida jalb qilingan o'rtacha sarmoya.

Investitsiyalarni qaytarish investitsion loyihaning ishlash ko'rsatkichlarini anglatadi va uning tanlanishi va baholash jarayonida qo'llanilishi mumkin. Investitsiyalar rentabelligi investitsion loyihalar samaradorligi ko'rsatkichlari qatoriga kiradi va tanlash va baholash proseduralarida ishlatilishi mumkin. Investitsiyalar mablag'larining oqimi faqat sarmoyalar uchun bo'lishini ta'minlash kerak.

Rentabellik boshqa bir qator iqtisodiy kategoriyalarda faoliyat yuritadi va ROACE ni daromad va zararlar bayonnomasi va balansining pozitsiyasini hisoblash uchun boshqa yondashuvi: investitsiyalarning iqtisodiy samaradorligini baholashning bir qator standart analitik toifalarida bir-biridan farq qiladigan ko'rsatkichlari.

ROACE menejment qarorlarini qabul qilish va turli lavozim rahbarlari, jumladan loyiha kuratorlari va personal menejerlarning rag'batlantirish tizimini yaratish uchun juda foydali. Berilgan uslubiyat investitsion sohadagi moliya va analitik amaliyotning umumiy professional rasmini sezilarli darajada aniqlaydi.

4.2.3. Investitsiyalar strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqligi.

"Strategik Xarita" kabi hujjat bir nechta rahbarlarni befarq qoldirishi mumkin. Kimdir strategik rejalarni kafolatli amalga oshirishga bo'lgan umidlari bilan sherik bo'ladi, kimdir maqsadlarga erishishda soddalashtirilgan va kam samarali ta'sir tufayli negatív tas'surotlarni boshdan kechiradi. Bu qanchalik qiyin va ehtirosli bo'lishidan qat'i nazar strategiyaning amalga oshirilishini kafolatlash imkonini beruvchi universal vositadir.

Vositaning maqsadi va mazmuni. 1990-yilda Nolan Norton institutida Devid Norton va Robert Kaplan katta va muvaffaqiyatli kompaniyalar vakillari ishtirokida "Kelajakni tashkillashtirish indikatorlari" mavzusida tadqiqot olib bordilar. Ularning birgalikdagi faoliyati yaxshi strategiyalarni amalga oshirishning sabablarini aniqlashga qaratildi va natija bugun ma'lum bo'lgan konsepsiya edi.

Quyidagi diagrammada muntazam ravishda maqsadlar daraxtini yaratish va bozor va moliyaviy maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlaydigan zarur resurslar va texnologiyalarga erishish imkonini beruvchi savollar ketma-ketligi ko'rsatilgan. (4.5 – rasm).

Bank rahbariyati bir qator strategik maqsadlarni aniqladi. Ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun eng yaxshi harakat yo'nalishi har bir maqsadga erishish uchun javobgarlikni ta'minlaydi. Bunday konsolidasiya bir nechta belgilangan ko'rsatkichlar bo'yicha bo'linmalar darajasida ham alohida xodimlar uchun ham amalga oshiriladi.

Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard yoki BSC) konsepsiyaning asosiy g'oyasi shundaki, asosan, banklar bu ko'rsatkichlarga qanday erishish mumkinligini: daromadlar o'sishi, yangi sifat yoki yangi bozorlarning paydo bo'lishiga qarab, moliyaviy ko'rsatkichlarni rejalashtirish bilan chegaralanadi.

STRATEGIK KARTANI TUZISH LOGIKASI

SHAKLLANTIRISH VA ISHLAB CHIQISH OQIMLARI	MOLIYA VA RESURSLAR	ISHLAB CHIQARISH VA DAROMAD HAJMI REJASI	IJRO OQIMLARI
	MIJOZLAR	SOTISH MAHSULOTLAR VA XIZMATLAR TURLARI	
		TA'MINLASH KANALLARI YO'NALISHLARI	
	ICHKI BIZNES-JARAYONLAR	AMALGA OSHIRISH USULLARI VA YO'LLARI	
	O'QITISH VA RIVOJLANISH	KERAKLI KOMPETENSIYALAR VA TIZIMLAR	

4.5 - rasm. Strategik kartani tuzish logikasi.

BSK metodini qo'llagan holda strategik xaritani ishlab chiqish boshqariladigan va bozor va moliyaviy maqsadlarga erishish uchun imkoniyatlarni yaratadigan kichik tizimlarga kiritishga imkon beradi.

BSK usulining sirlari - muayyan modelni yaratish - bankning strategiyasining maqsadlarini amalga oshirish uchun kritik shartlar asosida izchil fikrlashtirilgan xaritadir. Albatta, agar kompaniyada aniq shakllangan strategiya bo'lmasa, bunday xarita, agar u barpo etilsa, keyin rasmiy ravishda mo'jiza kutish kerak emas.

4.2.4. Strategik xaritani yaratish mazmuni va uni shakllantirishning misoli

Agar odamlarga topshirilgan vazifalarni bajarish uchun foydali bo'ladigan bo'lsa, unda ular strategiyani amalga oshirishda noinsoniy kuchga e'ga bo'lishi mumkin. Qiyinchilik shundan iboratki, boshqaruvdan boshlab quyi mutaxassisgacha yangi maqsadlarni ro'yobga chiqarishda ularning roli tushuniladi.

Bu yerda D. Norton va R. Kaplan taklif etgan 4 to'rt zonadagi maqsadlar zanjirini yaratish uslubi yordamga keladi.

1. Moliya.
2. Mijozlar yoki bozor.
3. Ichki biznes jarayonlar.
4. Xodimlar va tizimlar (o'qitish va ishlab chiqish).

Ushbu yondashuv bilan bankning ichki mexanizmlari va vakolatlari qanday rivojlanganligini tushunish mumkin. Strategik karta shaklida yozilgan strategiyani amalga oshirish "pastdan yuqoriga" boshlanishi kerak, birinchi navbatda, xodimlar darajasida imkoniyatlar yaratiladi, biznes-jarayonlar o'zgartiriladi, keyinchalik bozorda muvaffaqiyat va qo'shimcha daromadlar paydo bo'ladi.

Xaritadaqi maqsadlarga qo'shimcha ravishda ko'rsatkichlarga erishish va keyinchalik aniqlik kiritish uchun boshqarish mezonlari bo'lishi kerak. Bitta maqsad turli tomonlardan xarakterlovchi bir necha ko'rsatkichga ega bo'lishi mumkin. Biroq, ikkita maqsad bir xil ko'rsatkichga ega bo'lmasligi lozim, chunki moliyaviy tizimdagi o'zgarishlarni farqlay o'lmaymiz.

Ko'rsatkichlar ishlab chiqarish hajmining muayyan qadriyatlarini aks ettiradigan "qattiq" bo'lishi emas, balki "yumshoq" shaklida jarayonlarning sifat holatini tavsiflovchi muhim bo'lishini aks ettiradi, masalan, qoniqish, bevosita sifat, vakolat va boshqalar. Yumshoq ko'rsatkichlarni o'lchash qiyin, ammo mutlaq jihatdan ular ko'p tomonlama, subyektivdir. Shu bilan birga, ular biznes uchun ichki harakatlantiruvchi kuchni yaratadilar. Bu holatda, indekslar, reytinglar va nisbiy qiymatlarga e'tibor qilish to'q'ri keladi. Misol uchun, mijozlarni qondirish indeksleri xizmatni qabul qilgan mijozlar nisbati bilan o'lchanishi va ma'lum miqyosda ijobiy baholanishi mumkin.

Uslubiyot strategik kartani loyihalash uchun qat'iy talablarni belgilamaydi, asosiy talab yuqorida ko'rsatilgan bloklar (istiqbol) mavjudligi bo'lib, ular taqdim etilgan qoidalar bilan tartibga solinishi kerak.

Maqsadlar odatda tasvirlar shaklida olinadi, ko'rsatkichlar to'rtburchaklarga joylashtiriladi. O'qlar maqsadlarni bir-biriga ulab, ularning o'zaro bog'liqligini mantiqiy aks ettiradi va nuqta chizigi qaysi mezonlarga erishilganligi ko'rsatkichlarda aks ettiriladi va ular bir-biri bilan bog'lanmaganligi yangi mahsulotlar bilan bozorni sotish strategiyasining shartli namunasi sifatida keltiriladi (4.6 - rasm).

STRATEGIK KARTA NAMUNASI

MOLIYA VA RESURSLAR	TUSHUM		BELGILANGAN YANGI MAHSULOT	MARJA
	TUSHUM HAJMI BO'YICHA FOYDANI TA'MINLASH			
	FOYDA			
MIJOZLAR	SAMARALI JOYLASHISHNI ANIQLASH VA MIJOZNING YANGI MAHSULOTGA BO'LGAN SADOQATINI SHAKLLANTIRISH		YANGI MAHSULOTGA MIJAZ BAZASINI SHAKLLANTIRISH	YANGI MAHSULOTNI SOTISH
	BREND INDEKSI		POTENSIAL MIJAZLAR SONI	SOTISH HAJMI
ICHKI BIZNES-JARAYONLAR	YANGI MAHSULOTNI SOTISH TEXNOLOGYA SINI YARATISH	YANGI MAHSULOTNI ISHLAB CHIQRISH	ISHLAB CHIQRISHGA TAYYORGARLIK INDEKSI	
	KONVERTLASH	ISHLAB CHIQRISH HAJMI	YANGI MAHSULOT UCHUN ISHLAB CHIQRISHNI O'RNATISH	
TA'LIM VA RIVOJLANISH	HODIMLARNI O'QITISH (YANGI MAHSULOTNI ISHLAB CHIQRISH VA SOTISH UCHUN KOMPETESIYASINI YARATISH)		YANGI MAHSULOTNI ISHLAB CHIQRISH VA SOTISH BO'YICHA	
	HODIMLAR VAKOLATI INDEKSI		IT TIZIMLARNI SOZLASH IT TIZIMLARNING TAYYORGARLIK INDEKSI	

4.6 - rasm. Strategik karta namunasi.

Strategik xarita misoli. Yondashuvning muhim talablaridan muhimi maqsadlar va ko'rsatkichlarning muvozanatiga erishish zarurati hisoblanadi.

Ko'pincha boshqaruv qanday va qaysi yo'llar bilan muvozanatlashishni aniq tushuntirib berolmaydi. Shuning uchun balans talabi shartli ravishda amalga oshiriladi: nuqtayi nazardan qariyb bir xil maqsadlar va ko'rsatkichlar bo'lishi kerak (moliyaviy holat bundan mustasno). Ko'rsatkichlar ham qattiq, ham yumshoq bo'lishi kerak va agar iloji bo'lsa, ular bankning turli jihatlarini hisobga olishlari kerak.

Strategiyani hujjatlashtirishda ushbu yondashuv bugungi kunda eng mashhurlardan biri hisoblanadi, chunki:

- oddiy;
- rivojlanish uchun maxsus tizimlarni talab qilmaydi;
- reja va sxema xodimlarga aniq va tushunarli;
- strategiya amaldagi rag'batlantirish tizimiga tatbiq etish vazifalarini birlashtirish usulidir;
- loyiha menejerlariga yaxshi mos keladi.

Oxirgi holatning izohlari - xaritalar, bir tomondan, strategiya doirasida bank loyihalarini tuzishga yordam beradi, har bir maqsadga tez-tez alohida loyiha beriladi.

Boshqa tomondan, har bir loyiha uchun strategik xaritani yaratish uning bosqichlari, fazalari va risklarini yaxshi tushunishga, noan'anaviy vazifalarni bajarish uchun ichki nazorat qilish tizimini va motivatsiyani shakllantirishga imkon beradi. Ko'p sonli afzalliklarga qaramay, strategik xaritani yaratish uning ishlab chiquvchi istaklarini bajaradigan "sehrli tayoq" emas. Agar bank strategiyasini batafsil ishlab chiqishga tayyor bo'lsak, ko'rsatkichlar bo'yicha tizimini boshqarish uchun bu vosita foydali bo'lishi mumkin. Bunga qo'shimcha ravishda, bu usul rejalashtirilgan parametrlarning joriy qiymatlarini muntazam ravishda oshiradi.

V BOB. TIJORAT BANKLARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH ASOSLARI

MAVZU 5.1. BANK FAOLIYATINI REJALASHTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

- 5.1.1. Bank boshqarish tizimida rejalashtirish.
- 5.1.2. Bank faoliyatining rejalashtirishning maqsadi va vazifalari.
- 5.1.3. Rejalashtirish funksiyalari va reja turlari.
- 5.1.4. Bank rejalashtirish tizimi.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bank faoliyatining moliyaviy rejalashtirish nazariyasi va amaliyoti bo'yicha asosiy tushuncha va g'oyalarni shakllantirish va yaratish.

Mavzuni o'rganish vazifalari: bank faoliyatini boshqarish tizimida rejalashtirish mohiyatini ochish; maqsadlarni, vazifalarni, asosiy funksiyalarini va rejalashtirish tamoyillarini aniqlash; bankdagi rejalashtirish tizimining tuzilishi haqida g'oyalarni shakllantirish va yaratish.

5.1.1. Bank boshqarish tizimida rejalashtirish

"Rejalashtirish barcha boshqaruv funksiyalarining eng asosiysi hisoblanadi. Bizning hozirgi pozitsiyamiz va yerishmoqchi bo'lganimiz o'rtasida ko'prik qo'radi".

"Rejalashtirish - aslida tanlovdir, bunga yehtiyoj, faqat muqobil harakat yo'nalishi aniqlanganda paydo bo'ladi".

"Rejalashtirish - oldindan qabul qilingan qaror tizimi."

(G. Kuns, S. Odonnell)

Zamonaviy bankni boshqarish inson faoliyatining eng murakkab va intellektual sohalaridan biridir. Ushbu bayonnoma hozirgi sharoitlari uchun ikki baravar to'g'ri keladi:

▪ banklar obyektiv ravishda iqtisodiyot, siyosat va ijtimoiy sohadagi ko'plab qarama-qarshi, inqiroz va murakkab jarayonlarni bashorat qilish markazida;

▪ bozor bank tizimining jadal rivojlanishi mutaxassislar va bank menejerlarining banklarda katta tajriba to'plab kelgan xorijiy mamlakatlarda asrlar davomida to'plangan usul, texnik va bilimlarni mukammal o'zlashtirishi uchun imkoniyatlarini oshiradi.

Zamonaviy bank, har qanday rivojlanayotgan organizm kabi (tizim), "notekis rivojlanish kasalliklari"ga bo'ysunadi: birinchi navbatda tez iqtisodiy daromad keltiruvchi organlar, tizimlar (quyi tizimlar) va tendensiyalar rivojlanadi. (5.1 - rasm).

Bankning tashqi va ichki muhitini ta'lim qilish, diagnostika qilish, bashorat qilish, moslashuvchan strategiyalarni ishlab chiqish, moslashuvchan tuzilmalarni yaratish, boshqaruv jarayonida xodimlarni jalb qilish kabi tadbirlar sezilarli darajada kam va banklar ishida zamonaviy boshqaruv ba'zan yo'qdir.

Ishning ushbu muhim yo'nalishlarini inobatga olishning asosiy sababi jamiyatda va umuman, bank sektorida yuqori boshqaruv madaniyatining yetarli emasligi va ba'zida oddiy savodsizlik, zamonaviy boshqaruv haqidagi asosiy g'oyalar yo'qligidadir. Katta miqdordagi hajm va operatsiyalarning muhim turlari bankning ish faoliyatini optimallashtirish uchun ularning muvofiqlashtirilishi bank boshqaruvi sifati va birinchi navbatda, rejalashtirish bo'yicha qat'iy talablarni qo'yadi.

Boshqarish faoliyati bilan bog'liq ravishda "rejalashtirish" tushunchasi ikkita asosiy ma'noga yega: ular "keng" va "tor" sifatida belgilanadi.

Keng sharhlarda rejalashtirish vazifalari quyidagilarni o'z ichiga oladi: maqsadlarni belgilash, prognozlash, shuningdek, ishlab chiqish va nazoratni tashkil qilish. Rejalashtirishni keng talqin qilish - bu "strategik rejalashtirish" ning asosini boshqarish faoliyatining tashkil etilishi uchun yangi zamonaviy va istiqbolli yondashuvlardan biri.

Teng va maxsus ma'noda rejalashtirish - rejalashtirish bosqichi, boshqaruv siklining bosqichi bo'lib, bashorat qilish bosqichlari va qabul qilingan rejalarning bajarilishini tashkil etish bilan aniqlanadi. Bu ikkita sharh, chunki ishonch hosil qilish qiyin emas, bir-biriga zid kelmaydi va bir-birini to'ldiradi.

"Rejalashtirish" konsepsiyasining bu ikki talqinida "umumiy" va "maxsus" tushunchasi nimani anglatadi? Rejalashtirish konsepsiyasining noaniqligi barcha boshqaruv funksiyalarining haqiqiy va yaqin o'zaro bog'liqligi, ularning "interetatsiyasi"ni bir-biriga solishining tabiiy natijasidir.

Ularning barchasi organik yaxlitlikni shakllantiradi va birlikda namoyon bo'ladi. Bu o'z hayotiy murakkabligi va muvozanatlilikini boshqarish imkonini beradi.

Boshqaruvning muayyan aspektlarini analitik tanlash, uning asosiy vazifalari shartli. Bu faqat muayyan chegaralar ichida, masalan, boshqaruv faoliyati mazmuni bilan batafsil tanishish uchun asoslanadi.

Rejalashtirishning mohiyati, u tashkilot a'zolari (ijtimoiy muassasalar) ning maqsadlariga yerishish uchun individual harakatlarini muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Muvofiqlashtirish kelishuvi ikki asosiy jihatdan iborat.

Birinchidan, u tashkilotning alohida a'zolari va uning bo'linmalari o'rtasidagi vazifalarni funksional taqsimlash, ularning asosiy vazifalarini aniqlash va korporativ maqsadlar bilan o'zaro bog'lanishdir. **Bu tarkibiy rejalashtirishdir.**

Ikkinchidan, u tashkilotning alohida a'zolari va uning bo'linmalari o'rtasidagi vazifalarni o'z vaqtida xronologik taqsimlash, ularni amalga oshirishning oqilona tartibini aniqlash. **Bu vaqtni rejalashtirish yoki prosessual rejalashtirishdir.**

Uchinchidan, ijrochilar nima qilishiga bog'liq savol yechimidadir, ikkinchi dan - buni amalga oshirish uchun qanday ketma-ketlik bilan amalga oshirish kerak. Natijada, tashkilotning ko'pgina ijro etuvchi organlarining jamlangan faoliyati mazmunli va vaqtinchalik tartibga ega bo'lib, ularning sa'y-harakatlari sinxronlashtiriladi va tashkilot faoliyatlari yaxlit va muvofiqlashtirish xarakteriga ega bo'ladi.

Shunday qilib, rejalashtirish aslida menejmentning asosiy vazifasini ta'minlaydi - tashkiliy va shuning uchun butun bir asosiy boshqaruv funksiyasini tashkil etadi.

Boshqaruvni rejalashtirishning asosiy vazifasi (funksiyasi) uning murakkabligi va vazifalari xilma-xilligi bilan birgalikda uning tushunchasini nafaqat tashkilot rahbarining mas'uliyati, balki bankning ko'plab boshqarmalari tomonidan amalga oshiriladigan vazifa sifatida ham talab qiladi.

Rejalashtirish bank boshqaruv tizimining va bankni boshqarish funksiyalarining markaziy qismidir (5.1 - rasm).



5.1.- rasm. Bank boshqarishining asosiy funksiyalari.

Birinchi marta rejalashtirishning umumiy tamoyillari Anri Fayol tomonidan shakllantirilgan.

Korxonaga uchun tadbirkorlik xarakterli harakatlar dasturi va rejalarni ishlab chiqish uchun asosiy talablar sifatida beshta prinsipni ishlab chiqdi:

- optimallashtirish tamoyili rejalashtirishning barcha bosqichlarida bir nechta mumkin bo'lgan alternativlardan eng yaxshi variantni tanlash zaruratini nazarda tutadi;
- mutanosiblik tamoyili, ya'ni korxonaga resurslari va imkoniyatlarini muvozanatli hisoblash;

- ilmiylilik tamoyili, ya'ni ilm-fan va texnologiyaning yeng so'nggi yutuqlarini ko'rib chiqish va e'tiborga olish;
- batafsil ma'lumot tamoyili, ya'ni rejalashtirish chuqurligi darajasi;
- mavjudlik hissi tamoyili (soddalik va aniqlik), ya'ni loyihani ishlab chiquvchilar va foydalanuvchilarni tushunish darajasiga moslashish.

Kelajakda faol prinsiplari boshqaruv nazariyasi asosida ishlab chiqilgan va belgilangan, va barcha turdagi tashkilotlar, jumladan banklar faoliyatiga ta'sir qiluvchi rejalashtirish jarayonlarida qo'llanilishi mumkin (5.1 - jadval).

Rejalashtirishning yakuniy natijasi - mavjud bo'lgan iqtisodiy resurslardan samarali foydalanishga imkon beruvchi "reja".

Shunday qilib, konsepsiyani va faoliyat turini rejalashtirish, tashkilotning (kredit tashkiloti - bank) boshqaruvining:

- optimal mazmunli ravishda ishlashini ta'minlaydigan faoliyatni ifodalaydi;
- rivojlanish vektori va yo'nalishini belgilaydi;
- uning kelajagini aniqlaydi;
- tashkilotning barcha a'zolari sa'y-harakatlarini umumiy, o'ylab topilgan va belgilangan (hujjatlashtirilgan) maqsadlarga erishish yo'lida bir xil yo'nalishda birlashtiradi.

Har qanday tashkilotda zamonaviy rejalashtirish ikkita qo'shimcha yondashishni o'z ichiga oladi:

- strategik lavozimlarni tahlil qilish va tanlash;
- ushbu strategik postlarni real vaqtda batafsil ishlab chiqish.

5.1 - jadval. Rejalashtirish tamoyillari va ularning xususiyatlari.

Tamoyillar	Tamoyillar xarakteristikasi
Cheklovchi omil	Quyilgan maqsadlarga erishish uchun cheklovchi yoki tanqidiy omillarni rejalashtirishda batafsilroq va hisobga olinadigan bo'lsa, strategik alternativlarni va rejalarni yanada oqilona, aniq va konstruktiv tanlashni bajarish.
Maqsadlarga erishishni rag'batlantirish	Har qanday rejalarning va ularning hosilaviy qismlarining asosiy vazifasi - tashkilotning yakuniy maqsadlarini ta'minlashdadir.
Olingan majburiyatlar	Ratsional rejalashtirish kelgusida bunday yoki rejalashtirilgan qarorda nazarda tutilgan majburiyatlarni bajarish uchun zarur va yetarli bo'lgan muddatga cheklanishi kerak.

<p>"Navigatsiya o'zgarishi"</p>	<p>Rejalarga nisbatan ko'proq qarorlar kelajakka oid majburiyatlarga taalluqlidir, shuning uchun menejer muntazam ravishda haqiqiy voqealarni kutilgan natijalar bilan tekshiradi va rejani qayta ko'rib chiqishni maqsadga muvofiq ravishda davom ettirish zarurligini hisobga olgan holda qayta ko'rib chiqadi.</p>
<p>Moslashuvchanlik</p>	<p>Rejalarga qanchalik moslasha olinsa, kutilmagan hodisalar yuz berishi bilan bog'liq zararlar ehtimoli kamroq. Reja yanada moslashuvchan bo'lishi uchun qo'shimcha xarajatlar talab qilinishini rejalashtirishda e'tiborga olinishi kerak.</p>
<p>Rejalar samaradorligi</p>	<p>Rejaning samaradorligi, rejalashtirish jarayonining o'zi bilan bog'liq xarajatlar va kiruvchi oqibatlarni hisobga olgan holda, maqsadlarga yerishishga qanday hissa qo'shishi bilan o'lchanadi.</p>
<p>Rejalashtirish ustunligi</p>	<p>Rejalashtirish mantiqan boshqa barcha boshqaruv funksiyalarini bajarishdan oldin keladi (bu keng ma'noda rejalashtirish masalasiga tegishli – strategik rejalashtirishdagi kabi).</p>
<p>Rejalashtirilgan taxminlarning muvofiqlashtirishi</p>	<p>Xususiy rejalashtirish taxminlari qanchalik keng darajada muvofiqlashtirishsa, tashkilotning keng miqyosda rejalashtirilishi yanada samaraliroq bo'ladi.</p>
<p>Tuzilishi, strategiyasi va siyosati</p>	<p>Strategiyani va siyosatni yaxshiroq tushungan holda, tashkilotning rejalarini tuzish samaradorligi va o'zaro bog'liqligi yanada oshadi.</p>
<p>Vaqtning muvofiqlashtirish</p>	<p>Qanchalik ko'p darajada ishlab chiqarish va yordamchi dasturlari tarmog'ini shakllantirish va ishlab chiqishga vaqt nuqtai nazardan rejalar yo'naltirilgan bo'lsa, shuncha belgilangan maqsadlarga erishish bilan bog'liq bo'lgan samaradorlik va natijaviylik yanada ortadi.</p>

Bank operativ va strategik boshqaruvining eng to'liq o'zaro ta'sirini, taktik xatti-harakatlarning strategik maqsadlar bilan muvofiqligini ta'minlaydi, umumiy strategiyani hisobga olgan holda, bankning barcha darajalarida operatsion boshqaruvdan konseptual strategik yondashishga katta e'tibor berishni nazarda tutadi.

Ushbu yondashuvning asoslari ko'pchilik xodimlarning "strategik fikrlashlari" ga asoslangan - bank faoliyat yuritayotgan sharoitlarni tushunish, bankning strategik maqsadlari va maqsadlarini bilish, yangi g'oyalarni idrok etish.

Shu bilan birga, bankning tarkibiy bo'linmalari rahbarlarining asosiy strategik muammolarga e'tiborini qaratib, vazifalarni muvaffaqiyatli hal qilishga tahdid soluvchi tezkor vazifalarni hal etish va oraliq natijalarga erishishga alohida e'tibor berish kerak.

Rejalashtirish bank rivojlanishning umumiy va aniq maqsadlarini aniqlashning muayyan muammosini va uning turli darajalarida turli faoliyat darajalarida va uning faoliyatining vaqtida ularni amalga oshirishning aniq yo'llarini hal qiladi.

Bank faoliyatini rejalashtirish kelgusi rivojlanish davri uchun bank siyosatini shakllantirish (tushuntirish, qayta ko'rib chiqish) va ularning amalga oshirilishi uchun zarur bo'lgan amaliy chora-tadbirlar tizimini belgilash, bankning alohida sohalarida faoliyatlarini sharhlovchi sintez konsepsiyasi qog'ozi (hujjatlari) shaklida tushunilishi kerak.

Rejalashtirish bank boshqaruvining barcha obyektlariga qo'llanilishi kerak, ya'ni bank faoliyatining barcha sohalarida, undagi barcha jarayonlarda yoki munosabatlarda, yoki rejalashtirish zarurati ko'proq bosim sifatida e'tirof etilganlarga bog'liqdir.

Bank rahbarlari doimo bir qator murakkab vazifalarni hal qilishlari kerak, jumladan:

- bankning inson va mijozlar salohiyatidan, shuningdek, bank mahsulotlari portfelidan tejamkorlik bilan foydalanish imkonini beruvchi moliya bozori tarmoqlarini tanlash va faoliyatni ustuvorlashtirish;

- yetarilishni ta'minlaydigan foiz stavkalarini aniqlash;

- majburiyatlarning o'ziga xos xususiyatlarini, ularning narxini, dolzarbligini hisobga olgan holda erkin resurslarni taqsimlash likvidlik, tavakkalchilikka cheklovlar bo'yicha muayyan talablarni bajarishga imkon yaratish;

- bozordagi xatti-harakatlarning o'ziga xos taktikasi, qimmatli qog'ozlarni spekulyativ operatsiyalar uchun erkin mablag'lardan foydalanish, valyuta qiymatlari va boshqalar;

- risklar va risklarni boshqarish, ularni himoyalash;

- xodimlar va filiallar boshqaruvi, ularning faoliyati chegaralarini aniqlash va boshqalar.

Ushbu va boshqa ko'pgina ishlar bank rahbarlari nafaqat ichki sezgilarga tayanishsa, ularni hal qilish qiyin yoki hatto mumkin emas. Sifatli yechimi uchun ratsional ravishda rejalashtirish zarur.

5.1.2. Bank faoliyati rejalashtirishning maqsad va vazifalari

Rejalashtirish bankning barcha bo'linmalarini qamrab olgan va uning rivojlanishining mahalliy va umumbashariy istiqbollarini belgilaydigan ko'p bosqichli va ko'p qirrali jarayondir.

Rejalashtirish natijasi quyidagilardan iborat:

- bankning maqsadlari va maqsadlariga erishish uchun uzoq muddatli istiqbolda resurslarni shakllantirish va joylashtirishga qaratilgan uzoq muddatli rejalar;

- bankning qisqa muddatda faoliyatining aniq parametrlarini belgilaydigan va bankning uzoq muddatli maqsad va vazifalarini amalga oshiradigan rejalar (biznes rejalar).

Rejalarda qo'yidagilar o'z aksini topishi kerak:

- bankning strategik maqsadlari va maqsadlari mazmuni;
- bank va umumiy iqtisodiy vaziyat tahlili;
- mavjud vazifalarni belgilash;
- bank strategiyasini shakllantirish, ya'ni. tegishli maqsadlarga erishish uchun umumiy yondashuvlar;

- resurslarni taqsimlash mexanizmlari;
- rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni bajarish ustidan nazorat qilish shakllari.

Amalga oshiriladigan vositalardan biri bankning yuqori organ tomonidan umuman va ma'lum faoliyat sohalarida siyosatini belgilaydigan tasdiqlangan maxsus hujjatlar - bank uchun tasdiqlangan rejalar xodimlar faoliyatini nazorat qilinishidan iborat.

Bank siyosatini belgilovchi hujjatlarda aks ettirilishi kerak:

- tegishli yo'nalishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi tashkilot tuzilmalarining tavsifi bo'lishi kerakligi;

- bankning menejerlari va xodimlarining majburiyatlari va burchlarini taqsimlanishi;

- qaror qabul qilish tartib-qoidalari;
- risk limitlarini aniqlash usuli;
- qarorlarni hujjatlashtirish va ijro etish usullari;
- ishlatiladigan asboblarning tavsifi (ulardan foydalanish bo'yicha yo'riqnomalar bilan);

- buxgalteriya hisobi va hisobot jarayonlari.

Bankdagi rejalashtirishning maqsad va vazifalari O.I. Lavrushin tomonidan tahrir qilingan "Bank menejmenti" darsligida eng aniq shakllantirilgan.

Zamonaviy sharoitda bankning rejalashtirish tizimining asosiy maqsadi bankning strategiyasini shakllantirish va moslashtirish, shuningdek kredit

tashkilotining operatsion rejalashtirish jarayonini tashkil yetish, uning qiymatining uzoq muddatli o'sishini va raqobatbardoshligini ta'minlashdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish uchun rejalashtirish jarayonida quyidagi vazifalarni hal qilish kerak:

- tashkilotning strategik maqsadlarini shakllantirishini va ularni amalga oshirishning taktikasini bank aksiyadorlari va direktorlar kengashi belgilagan ustuvor yo'nalishlarga mosligini ta'minlash;
- kredit muassasasining menejmenti va ishchilari uchun bankning maqsadlari va rivojlanish ustuvor yo'nalishlari bo'yicha birlashtirilgan fikrlarni taqdim etish, shuningdek belgilangan vazifalarni hal etishda har bir rejalashtirish predmetining mas'uliyat doirasini belgilash;
- kredit muassasasining rivojlanishi uchun strategik alternativlarni shakllantirish va kredit muassasasining adolatli qiymatiga ta'siri nuqtayi nazaridan ularni rivojlantirishning eng yaxshi variantlarini tanlash;
- strategiyani amalga oshirish jarayonida bankning biznesini tuzish va kredit tashkilotining yuqori darajali menejment va strategik biznes bo'linmalarining (SBB) muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlash;
- bankning maqsadlari amalga oshirilishini ta'minlaydigan dasturlarni va loyihalarni ishlab chiqish va tanlash, ularning ustuvorligini strategik maqsadlarga erishishda ta'sir ko'rsatish nuqtayi nazaridan aniqlash;
- maqsadlar va rivojlanish dasturlarini bank faoliyatiga mavjud resurslar va boshqa cheklovlar bilan muvofiqlashtirish;
- strategiyani amalga oshirish va rivojlantirish jarayonida bankning barqaror moliyaviy ahvolini ta'minlash, shu jumladan, uning noto'g'ri faoliyati va kredit tashkilotining sof aktivlari (kapitalining) qiymati bo'yicha olingan xavflarni cheklash;
- operativ qaror va rejalarni tasdiqlangan strategiya bilan muvofiqlashtirish prinsiplari va usullarini aniqlash, mavjud boshqarish uchun texnologik jarayonni shakllantirish, bunday muvofiqlashtirishni ta'minlash;
- "yo'nalishlar o'zgarishining" momentlarini o'z vaqtida aniqlash, yangi innovatsion imkoniyatlarni joriy etish, ularni bankning resurs salohiyati va uning asosiy ustuvor yo'nalishlari bilan muvofiqlashtirish.

5.1.3. Rejalashtirish funksiyalari va reja turlari

Bank boshqaruv tizimida rejalashtirish alohida o'rin tutadi, chunki aslida bankning va umuman bankning har bir alohida bo'linmasi faoliyatining maqsad va mazmunini belgilaydi.

Bundan tashqari, bank nazariyalarida haqli ravishda qayd etilganidek, "bank boshqaruvining barcha elementlari birgina rejalashtirilgan jarayon bilan birlashishi mumkin".

Rejalashtirish mohiyati eng ko'p bajaradigan funksiyalar orqali aniqlanadi. (5.2 - jadval).

Bank menejmenti nazariyasi va amaliyotida turli xil rejalashtirish turlari mavjud. (5.3 - jadval).

5.1.4. Bank rejalashtirish tizimi

Bank rejalashtirish tizimi - rejalashtirishning barcha turlarini va tegishli proseduralarni eng yaqin mantiqiy va axborot almashinuvi bo'lib, ular birlashgan rejalashtirish jarayonning elementlari hisoblanadi.

Rejalashtirishning barcha turlari bir-biri bilan chambarchas bog'liq: ular bank rivojlanish strategiyasining alohida bosqichlarini ishlab chiqish yoki kredit muassasasi faoliyatining mavjud boshqaruvi strategiyani batafsil aniqlash va detallashtirishga yo'naltirilgan bo'ladi (5.2 - rasm).

5.2 - Jadval. Rejalashtirish funksiyalari va ularning xususiyatlari

Funksiya	Funksiya xususiyati
Maqsadni aniqlash	Bankning istiqbolli rivojlanishini umumiy yo'nalishlari va ustuvor prioritetlari, shuningdek lokal, taktik maqsad va vazifalari.
Bank faoliyatini tartibga solish (tuzimlashtirish)	Bank faoliyatining asosiy yo'nalishlarini ajratish, mavjud bosqarish jarayonini markazlashtirmaslik mexanizmlarini shakllantirish, shu bilan bog'liq bo'lgan tijorat va moliyaviy tavakkallarni cheklashda strategik biznes bo'linmalari (SBB) faoliyatining samaradorligi va mustaqilligini ta'minlovchi tashkiliy va moliyaviy tuzilmalarni yaratish.
Joriy tadbirlar va strategiyalarni muvofiqlashtirish	Strategik vazifalarni hal qilish va mavjud moliyaviy cheklovlar doirasida istiqbolli bank xizmatlarini joriy etish uchun immobilizatsiya qilinmagan o'z mablag'lari miqdori, joriy operatsiyalar rentabelligi va qabul qilingan risklarning maqbul darajalarini ishlab chiqilgan aniq rejalar bilan muvofiqlashtirish.
SBB uchun funksional strategiyalarni ishlab chiqish	Bankning umumiy maqsadlariga erishish uchun alohida lokal (shaxsiy) va alohida biznes yo'nalishlarini rivojlantirish dasturlarini yaratish.

Joriy va uzoq muddatli likvidlikni boshqarish	Joriy operatsiyalarga nisbatan bankning joriy likvidligini va to'lov qobiliyatini saqlashni ta'minlaydigan markazlashmagan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va mexanizmlarini yaratish.
Kontrolling (monitoring va nazoratni tashkillashtirish)	Bank faoliyatiga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni doimiy tahlil qilish jarayonini tashkil etish, kredit muassasasining strategiyasida va uning operatsion rejalarida lokal va global o'zgarishlarga doir takliflar tayyorlash.
Innovatsion boshqaruv	Bozorning potensial ehtiyojlarini qondiradigan bank mahsulotlarini yaratish va rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va ularni bank amaliyotida amalga oshirish rejalarini tuzish
Byudjetlashtirish (moliyaviy rejalashtirish)	Bank maqsadlari va uning resurs salohiyatini muvofiqlashtirish vositasi, asosiy faoliyat natijalari va samaradorlik ko'rsatkichlarini muvozanatlash vositasi.
Rejalashtirilgan tashabbuslar risklarini baholash	Bank aksiyadorlari tomonidan o'rnatilgan umumiy riskning maqbul darajasida rejalarni ishlab chiqish.
Bankning operatsion samaradorligini ta'minlash	O'zaro manfaatli sharoitda mijozlar bilan operatsiyalarni amalga oshirishni kafolatlaydigan moslashtirilgan narx mexanizmlarini yaratish va bank operatsiyalari rentabelligi va samaradorligi jihatidan strategik maqsadlarga erishish, shuningdek tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish tezligi.
Motivasiya va xodimlar faoliyatini rejalashtirish	Bankning istiqbolli va dolzarb vazifalarini hal qila oladigan malakali va g'ayratli jamoani yaratish.

5.3-Jadval. Rejalashtirishning asosiy turlari, ularning xususiyatlari

Rejalashtirish turi	Xususiyatlar
Strategik rejalashtirish	Bankning missiyasini, uning maqsadlari va vazifalarini va uzoq muddatli rejalashtirish bo'yicha istiqbolli rivojlanish va ustuvorliklar dasturlarini

	belgilaydi.
Joriy rejalashtirish (operatsion)	Biznes-rejani amalga oshirish va uni amalga oshirish uchun prognozlarni shakllantirishning muntazamligi (choraklik va oylik) monitoringi, shuningdek amaldagi rejalar yangilangan va mavjud vaziyatga moslashtirilishini ta'minlaydi.
Operatsion rejalashtirish	Bankning ma'lum daromadlilik va rentabellik darajasiga erishish, uning joriy likvidligi va to'lov qobiliyatini saqlab qolish va bankning strategik va joriy cheklovlari (chegaralari) tizimiga rioya qilishini ta'minlash maqsadida mavjud qarorlar qabul qilish bo'yicha mavjud qarorlarni tayyorlash va kelishish bo'yicha vazifalarni hal qiladi.
Biznes-rejalashtirish	Strategik vazifalarni hal qilishning o'ziga xos usullarini va istiqbolli bank mahsulotlari va xizmatlarini joriy etishni, shuningdek, bank faoliyatiga tizimli cheklovlarni belgilaydi, bu esa umumiy darajadagi xavf darajasini cheklashda optimal moliyaviy natijalarga erishishga imkon beradi. Biznes-rejada qisqacha rejalashtirish vaqti (odatda 1-3 yosh) uchun strategiya belgilanadi va o'rta muddatli xarakterga ega. Uning vazifasi, strategiyani har yili bankning tashqi va ichki sharoitlarini o'zgartirishga moslashtirishdadir.
Jarayonli rejalashtirish	Bank biznes jarayonlarini shakllantirish, rivojlantirish va optimallashtirish sohasidagi maqsad va harakatlar rejasini belgilaydi, jumladan: bank mahsulotlarining hajmi / pul miqdori va miqdoriy ko'rsatkichlar bo'yicha sotilishi, kredit portfeli va qarz mablag'lari portfellari, komissiya daromadlari va boshqalar.
Moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish)	Barcha rivojlanish rejalarini bankning resurs salohiyatiga muvofiqlashtirish va muvozanatli ishlash ko'rsatkichlari tizimini shakllantirish dasturida aks ettirish va shu maqsadga yo'naltirish. Bank faoliyat rejasining tabiatiga bog'liq va u qaysi moliya strukturasi uchun rejalangan uqlari va qamrovi keng miqyosda ishlab chiqilganligini oqlaydi.

<p>Byudjetli rejalashtirish</p>	<p>Bankda joriy faoliyatni saqlash va rivojlantirish, shuningdek, kredit muassasasining yangi dasturlari yoki loyihalarini amalga oshirish uchun bank xarajatlari hajmini belgilash va zarur kapital xarajatlarni aniqlash masalalari ko'rib chiqiladi. Bu byudjetlashtirish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi.</p>
<p>Marketingli rejalashtirish</p>	<p>Bank mahsulotlari va xizmatlarini ishlab chiqish va rivojlantirish, shuningdek marketing strategiyasini shakllantirish (narxlash strategiyasi, yetkazish va tarqatish strategiyasi, kommunikatsion strategiyasi).</p>
<p>Resursli rejalashtirish</p>	<p>Bankning istiqbolli va dolzarb vazifalarini hal qilish uchun, shuningdek, uni strategik maqsadlarga yerishishga yo'naltirish uchun mo'ljallangan kerakli malakali xodimlarni ishga olishni ta'minlash. Odatda, u quyidagilarni o'z ichiga oladi: mustaqil strukturaviy bo'linma (MSB) uchun resurs rejasi, MSB xodimlarining ish joylarini tashkil qilish zarurligi hisoboti, mavjud tarmoq va rejalashtirilgan formatlar uchun resurslar rejasi, filiallar, qo'shimcha idoralar, kredit va kassalar, operativ ofislar o'z ichiga qamrab oladi.</p>

Rejalashtirishning barcha turlari (rejalashtirishning asosiy turlari va ularning xususiyatlari) ikkita asosiy o'zaro bog'liq tizimlardan biriga mansub bo'lishi mumkin:

- strategik va biznes-rejalarni tayyorlashni ta'minlash - strategik (uzoq muddatli) rejalashtirish;
- taktik (operatsion, joriy) rejalashtirish.

Bankning taktik (operatsion) va strategik (uzoq muddatli) rejalarini muvofiqlashtirish jarayoni uzoq muddatli rejalashtirish jarayonida belgilangan maqsadli cheklolarga muvofiqligi uchun amaldagi barcha turdagi amaliyotlarni tahlil qilish va ularga ruxsat berish yo'li bilan amalga oshiriladi:

- kredit muassasasining marketing maqsadlarini belgilaydigan maqsadli ko'rsatgichlar;
- muayyan turdagi operatsiyalar uchun zarur darajadagi rentabellikni belgilovchi maqsadli ko'rsatgichlar;

- bank tomonidan qabul qilinadigan tavakkalchilik darajasini belgilaydigan maqsadli ko'rsatkichlar.

Tashqi va ichki omillarni monitoring qilish tizimini shakllantirish muammosini hal etish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- rejalashtirish va boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan barcha tashqi va ichki ma'lumotlarni o'z ichiga olgan bankning yagona axborot makoni;

- kredit tashkilotini boshqarish amaliyotida qo'llaniladigan barcha rejalashtirish va analitik ko'rsatkichlarning taqqoslanishini ta'minlash maqsadida bank faoliyatini tahlil qilish va rejalashtirish bo'yicha yagona uslubiyot;

- bank faoliyatini rejalashtirishning yagona reglamenti, rejalashtirish jarayonining turli bosqichlarida boshqaruv xodimlari va tarkibiy bo'linmalarining vazifalarini belgilash, rejalashtirilgan tartibni amalga oshirish uchun shartlar, tartibli va javobgarlik.

Shu bilan birga, banklarda rejalashtirish jarayoni bir nechta sanoat va mamlakat xususiyatlari bilan tavsiflanadi (5.4 - jadval).

Uzoq muddatli rejalashtirish jarayoni bilan operativ qaror qabul qilish jarayonini muvofiqlashtirishdan tashqari, uning operatsion shartlari o'zgarganda bank strategiyasiga o'z vaqtida moslashuvini ta'minlaydigan qayta aloqa mexanizmini yaratish kerak.

Bunday axborotga tashqi va ichki omillarni monitoring qilish tizimini shakllantirish orqali erishish mumkin, bu bank boshqaruvini tasdiqlangan kredit tashkilotining strategiyasiga ta'sir etadigan voqealarni xabardor qilishi lozim.

Uzoq muddatli rejalashtirish jarayoni bilan operativ qaror qabul qilish jarayonini muvofiqlashtirishdan tashqari, uning operatsion shartlari o'zgarganda bank strategiyasiga o'z vaqtida moslashuvini ta'minlaydigan qayta aloqa mexanizmini yaratish kerak. Bunday axborotga tashqi va ichki omillarni monitoring qilish tizimini shakllantirish orqali erishish mumkin, bu bank boshqaruvini tasdiqlangan kredit tashkilotining strategiyasiga ta'sir etadigan voqealarni xabardor qilishi kerak.

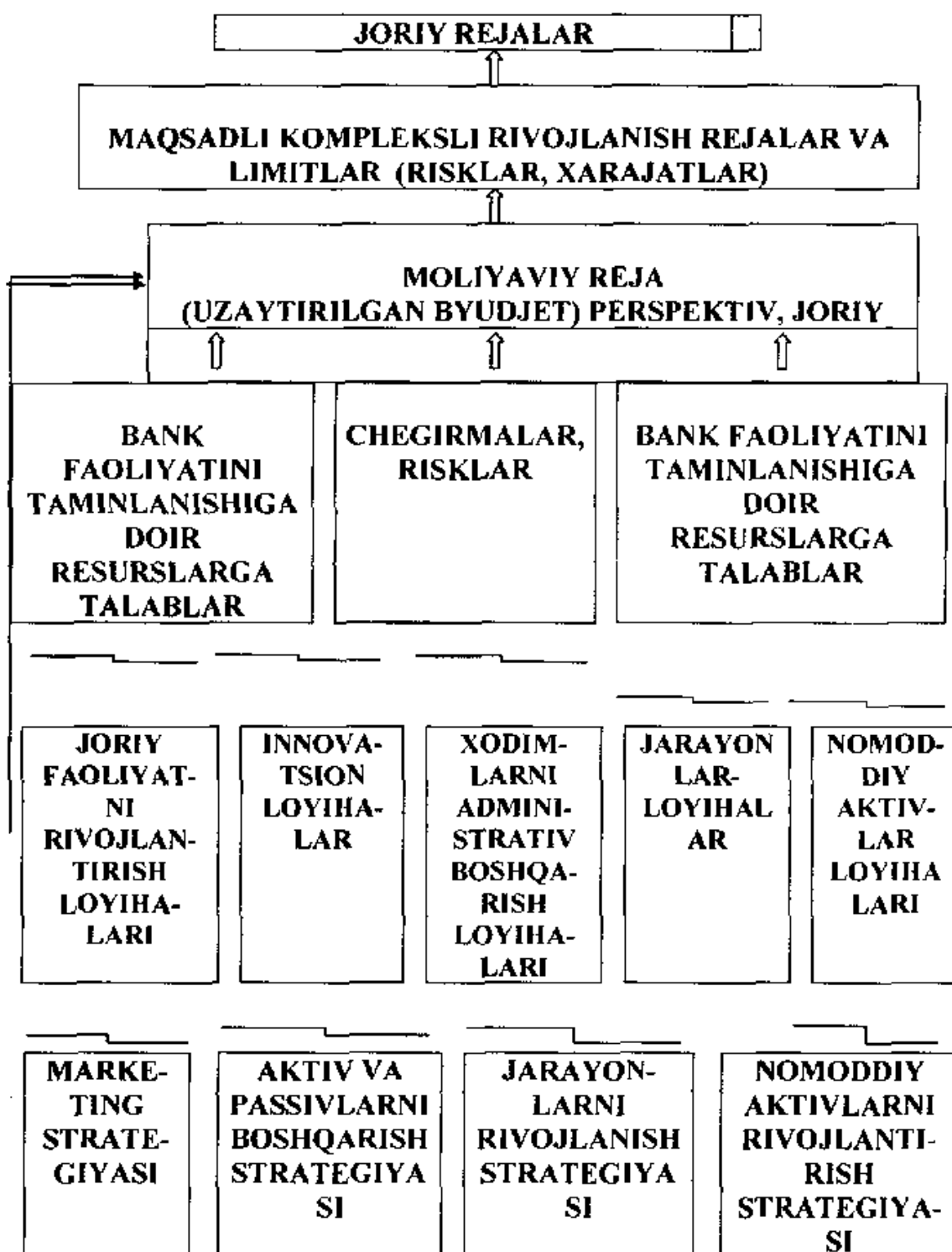
Ushbu tizim favqulodda vaziyatlarning yuzaga kelishi to'g'risida strategik qarorlar qabul qilish uchun mas'ul shaxslarni xabardor qilishi kerak, xususan:

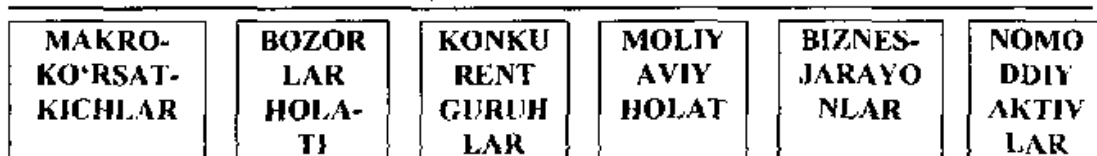
- ❖ bank strategiyasiga kiritilgan parametrlarning (rejaning / haqiqat) sezilarli darajada chetga chiqishi;

- ❖ strategiyani ishlab chiqishda, sarmoya ajratishda va limitlar tizimini shakllantirishda belgilab qo'yilgan darajadan oshib ketadigan xavflarning paydo bo'lishi;

- ❖ rejalashtirilgan va o'rtacha bozor darajasiga nisbatan bank aktivlarining rentabellik darajasini pasaytirishi;

- ❖ moliya bozorida yangi istiqbolli mahsulotlar paydo bo'lishi;
- ❖ bankda mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish jarayonida potensial raqobatdosh takliflarni yaratishi.





TASHQI ICHKI SITUATSION TAHLIL

5.2. - rasm. Bankda rejalashtirish tizimini shakllantirish.



<p>MARKETINGLI REJALASHTIRISH: Perspektiv mahsulot va hizmatlarni rivojlanish tadbirlarini ishlab chiqish. Bozorlarda ahloqiy va davomad strategiyalari</p>	<p>2. MOLIYAVIY BOZORLAR HOLATI KO'RSATKICHLARI (DAROMADLILIK VA HAJMLAR): Valyuta bozori (valyuta turlari bo'yicha) Davlat qimmatli qog'ozlar bozori Korporativ qimmatli qog'ozlar bozori Banklararo kreditlar bozori Korporativ mijozlarning kreditlar va depozitlar bozori Aholining kreditlar va depozitlar bozori</p>
<p>BIZNES-REJALASHTIRISH: O'rta muddatli rejalashtirish uflarda strategiyani aniqlash</p>	<p>3. MINTAQANING IJTIMOIIY-IQTISODIY KO'RSATKICHLARI: <i>Aholi:</i> Tarkibi va bandligi. Daromadlar va ist'emol xarajatlar dinamikasi. Daromadlarni taqsimlash ko'rsatkichlari. Oylik maoshlari qarzdorligi dinamikasi Mintaqaviy iqtisodiyot: Korxonalar soni dinamikasi. Ishlab chiqarish hajmlari dinamikasi. Mintaqaviy byudjet dinamikasi, daromad va xarajatlari.</p>
<p>BYUDJETLI REJALASHTIRISH: Tuzilmalar, mahsulotlar va mijozlar kesimida byudjetni tuzish. Biznes-birliklarning rejali balansi. Resurslarni ichki qayta taqsimlash va transfert narhlarni rejalashtirish. Rejali moliyaviy natijalar. Nooperatsion xarajatlar va kapital quyilmalar smetalari, ularning tuzilmalar va mahsulotlar bo'yicha alokatsiyasi. Chegirmalar va limitlar, kapitalning taqsimlanish tizimi</p>	<p>OPERATIV REJALASHTIRISH: Likvidli aktivlar joriy hajmlarining rejalashtirilishi, erkin kredit resurslar dinamikasini rejalashtirish, alohida bitimlarni rejalashtirish.</p>
<p>MONITORING: Bank resurslari va aktivlari va ularning kelishilganligi. Bank faoliyatining samaradorligi. Kapitalning adekvatligi (monandligi)</p>	

5.3 - rasm. Bankni rejalashtirish va boshqarish jarayoni.

5.4 - jadval. O'zbekiston Respublikasi tijorat banklarining strategik rejalari tuzish xususiyatlari.

Soha (sanoat) xususiyatlari	Mintaqaviy (Hududiy) xususiyatlari
Rejalarni shakllantirish va amalga oshirishda katta darajada moslashuvchanlik	Aksariyat banklar uchun uzoq muddatli strategik rejalarni ishlab chiqishning imkoni yo'qligi
Mavjud davlat pul-kredit siyosatiga katta darajada bog'liqligi	Strategik maqsadlarni miqdoriy cheklash
Makroiqtisodiy vaziyatning o'zgarishiga katta bog'liqlik	Uzoq muddatli rejalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida xatolar ehtimoli yuqori
Bank tashkiliy va boshqaruv madaniyatining darajasiga katta darajada bog'liqdir	

Uzoq muddatli rejalashtirish jarayoni bilan operativ qaror qabul qilish jarayonini muvofiqlashtirishdan tashqari, uning operatsion shartlari o'zgarganda bank strategiyasini o'z vaqtida moslashtirishni ta'minlaydigan qayta aloqa mexanizmini yaratish kerak.

Shu munosabat bilan, bankning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlarni o'z vaqtida yozish strategik ahamiyatga ega.

Rejalashtiruvchi tizimning barcha subyektlari o'zlariga berilgan funksiyalarni bajarishi va beriladigan vakolatlarga muvofiq harakat qilishi uchun bank quyidagilarni belgilaydigan tegishli qoidalarni ishlab chiqishi kerak:

- boshlang'ich rejalashtirish ma'lumotlarini yig'ish va to'plash tartibi;
- rejalashtirish qarorlarini qabul qilish uchun hisobot tayyorlash va taqdim etish tartibini tartibga solish;
- vaziyatni tahlil qilish uchun ma'lumotlarni tayyorlash tartibi;
- strategik rejalarni qabul qilish va tartibga solish tartibi;
- bankning mijozlari, investitsion va biznes-jarayonlari bo'yicha mavjud qarorlar qabul qilish tartibi va h.k.

Xususan, rejalashtirilgan ko'rsatkichlar tizimini shakllantirishda qo'llaniladigan usullar rejalashtirilgan jarayonlarning turlari bo'yicha tasniflanishi mumkin.

Moliyaviy tahlil va prognozlash usullari:

- byudjet ko'rsatkichlarining birlamchi boshqaruv hisob-kitoblari ma'lumotlari bilan o'zaro bog'liqligini belgilaydigan bankning yagona moliyaviy modelini yaratish usuli;

- byudjet ko'rsatkichlarini hisoblash uchun universal tuzilmani va algoritmlardan foydalanishni va AISU moliyaviy boshqaruv obyektlarining umumiy darajadagi iyerarxik strukturasi qo'llaydigan tizimli tahlil usuli, past darajadagi bitimlar va bank bitimlari;

- matematik statistika va ekonometrik modellarning parametrik va parametrik bo'lmagan usullari asosida moliyaviy rejalashtirish jarayonida qo'llaniladigan tashqi va ichki moliyaviy ko'rsatkichlarni prognozlash usullari;

- rejali-fakt-prognozlashni tahlil qilish usuli.

Byudjetlashtirish usullari:

- transfer narxlarini belgilash va bank xarajatlarini joylashtirish usullari;

- funksional xarajatlar tahlili usuli.

Rejalashtirish tizimida risklarni aks ettirish usullari:

- Bankning kutilayotgan va kutilmagan risklarini baholash usullari (EaR va VaR);

- bankning to'lov holatini (likvidligini) prognozlash usuli;

- ssenariy moliyaviy modelash va stressni sinash usuli;

- bankning moliyaviy ahvoriga ta'sir ko'rsatadigan kelgusi hodisalar yuzasidan asosli qarorlarni shakllantirishni nazarda tutuvchi ekspert baholari.

Marketingni rejalashtirish usullari:

- vaziyatni tahlil qilish usullari;

- marketing aralashmasini ishlab chiqish usullari;

- potensial bozor hajmini prognozlashtirish usullari (bank mahsulotlarini sotish);

- bank mahsulotlari uchun bozor narxlarini prognozlash usullari;

- bank innovatsiyalarini rejalashtirish usullari va boshqalar.

Ushbu usullarni bankni rejalashtirish tizimida qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari tasdiqlangan hujjatlarda, shuningdek uning mazmunini ko'rsatuvchi bir qator qo'llanmalarda aniqlanishi kerak:

- bankning holatini tahlil qilish va marketingni rejalashtirish usullari;

- boshqaruvni hisobga olish va byudjetlash usullari;

- bankning yagona moliya modelini shakllantirish usullari;

- funksional xarajatlar tahlili usullari;

- to'lov balansini shakllantirish usullari;

- rejalashtirish va aktiv-passivlarni boshqarish maqsadlarida rag'batlantiruvchi qarorlarni shakllantirish usullari.

Test savollari:

1. Rejalashtirishning maqsad va vazifalarini kengaytirilgan tushunchasi.
2. "Bank faoliyatini rejalashtirish " nimani anglatadi?
3. Bank rejalashtirishning asosiy turlarini keltiring va tushuntirib bering.
4. Bankning rejalashtirish tizimini tartibga solishning ma'no va mazmunini kengaytirilgan tarzda qoidalarni ochib bering.
5. Rejalashtirilgan ishlash tizimi nimadan iborat?
6. Asosiy rejalashtirish usullarini tushuntiring.
7. Rejalashtirish tizimining asosiy ishtirokchilarining funksiyalari va ularning o'zaro hamkorligini kengaytirish.

MAVZU 5.2. BANK FAOLIYATINI STRATEGIK REJALASHTIRISH

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

5.2.1. Bank boshqaruv tizimida strategik rejalashtirish.

5.2.2. Strategik rejalashtirish elementlari.

5.2.3. Algoritm yaratish va strategiyani ishlab chiqish.

Mavzuni o'rganish maqsadi: strategik boshqaruvning umumiy tartib-qoidalari doirasida rejalashtirishning asosiy g'oyalarini yaratish.

Mavzuni o'rganish vazifalari: bank boshqaruv tizimida strategik rejalashtirishning maqsadlari, vazifalari va joyini aniqlash; strategik rejalashtirishning asosiy elementlarini hisobga olish; bankni rivojlantirish strategiyasining shakllanishi va rivojlanishi uchun algoritmi ochib berish.

5.2.1. Bank boshqarish tizimida strategik rejalashtirish

Strategik rejalashtirish, bankning strategik boshqaruvining ajralmas tarkibiy qismi bo'lgan, uning optimal ishlashini tashkil etishda bank faoliyatini boshqarishning asosiy asosidir.

Strategik rejalashtirish bankning ongli va ommalashgan "tuyulgan" va "missiyasi"ga asoslangan strategiyaning shakllanishi (rivojlanishi), asosiy (strategik) maqsadlar va bankning ishlashi va rivojlanishi uchun uzoq muddatli (bir yildan ortiq moliyaviy) istiqbollarini belgilashdir.

Strategik rejalashtirish jarayonida strategik maqsadlar ajralib chiqadi - ular strategik vazifalarga tarjima qilinadi, funksional strategiyalarni shakllantirish - maqsadlarni aniqlash, boshqaruvning ikkinchi va uchinchi darajali vazifalari.

Strategik rejalashtirish jarayonining ustuvor yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- bankning faoliyati va rivojlanishidagi «missiya», «maqsadlar» va «ustuvorliklar» ning umumiy ko'rinishini ta'minlash;
- strategik va funksional maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlaydigan dasturlarni, loyihalarni asoslash, tanlash va shakllantirish;
- mavjud resurslar va ulardan foydalanish bo'yicha cheklavlar bilan maqsadlarni (strategik, funksional) muvofiqlashtirish;
- bankning optimal faoliyat usulini tanlash;
- menejment va tizimli, funksional va biznes birliklarining muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlash;
- rejalashtirish texnologiyasini amalga oshirish - "rejali ufqning harakatlanishi";

- tashqi va ichki muhitning asosiy omillarini strategik tahlil va baholash;

- strategik va funksional vazifalarni hal etishning "sifat"ni monitoring qilish (qayta aloqa tizimi).

Strategik reja vazifalarini bankning strukturaviy va funksional bo'linmalarining amaldagi vazifalariga tarjima qilish operativ (taktik) rejalashtirish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Operatsion rejalashtirish - bu strategik rejani vaqtincha va tarkibiy jihatdan takomillashtirish, strategik vazifalarni bankning barcha bo'linmalari joriy optimal faoliyatining vazifalariga aylantirish uchun mo'ljallangan qisqa muddatli, joriy rejalashtirishdir.

Operatsion rejalashtirish jarayonida:

- strategik maqsadlarga erishish vositalarini aniqlash;
- strategik va funksional vazifalarni bajarish uchun mavjud resurslarning

miqdori, sifati va taqsimlanishini aniqlash;

- harakat rejasini ishlab chiqish (tashkiliy choralar);

- ma'lum vazifalarni amalga oshirish uchun taqvim sanasini belgilash;

- mas'ul rahbarlarni tayinlash.

Bankning ajralmas, integral ichki hujjati sifatida belgilangan rejada belgilangan vazifalarni so'zsiz bajarishga qaratilgan bo'lishi kerak. Strategik reja bankning optimal ishlashini ta'minlash uchun zarur bo'lgan strategik maqsadlarni, vazifalarini, ularning vaqt parametrlarini, iqtisodiy resurslarni aniqlashi kerak.

Faoliyat rejasi iqtisodiy resurslarning mavjud ehtiyojlarini, ularning zarur miqdori va sifatini aniqlashi va mavjud vazifalarni amalga oshirishda ularni "jalb qilish" imkoniyatlarini ta'minlashi kerak.

Operatsion rejalashtirish jarayoni butun bank va har bir birlik uchun yuzaga keladigan miqdoriy va sifatli muammolarni ishlab chiqishda chegaralarni belgilash imkonini beradi.

Natijada, amaldagi qonunchilik sohasidagi sezilarli o'zgarishlar, bankni rivojlantirish ehtiyojlari - yangi raqobatbardosh bozorlarga kirishda rejalashtirish muhim ahamiyatga ega.

Reja yangi mahsulotlarning parametrlarini va rentabellikni belgilaydi, iqtisodiy (shu jumladan, inson, vaqtinchalik, axborot) resurslaridan foydalanishga yangi talablarni belgilaydi.

Shunday qilib, bankning integral ichki hujjatining ajralmas qismida quyidagilar sifatida ko'rsatish lozim:

- funksional va tashkiliy maqsadlarni shakllantirish;

- ularning erishganligini ta'minlaydigan vazifalarni belgilash;

- belgilangan vazifalarni bajarilishini ta'minlaydigan iqtisodiy resurslarning umumiylikini aniqlash;
- ularni amalga oshirish shartlarini belgilash;
- javobgar bo'linmalar (funktsional javobgarlik), mas'ul shaxslar (shaxsiy mas'uliyat)ni belgilash.

Bu strategik rejani amalga oshirish, rejani joriy amaliyot bilan taqqoslash, moliyaviy bozor holatini hisobga olgan holda reja tuzish, o'rta va quyi darajali menejerlarni, rejalashtirilgan strategiyalarni amalga oshirishda bevosita ishtirok etuvchi ijrochilarni strategik boshqarishda ishtirok etishni ta'minlaydi.

Rejalashtirish jarayonida kreditni boshqarish tizimida uch asosiy masala hal qilinishi lozim.

1. Bank hozirda qayerda va qanday faoliyati bilan joylashgan?

Buning uchun yuqori darajali menejment bank faoliyatining asosiy yo'nalishlarida (moliya, marketing, texnologiya, xodimlar) kuchli va zaif tomonlarini tushunishi kerak.

2. Biz qayerga borishni xohlaymiz?

Shu maqsadda atrof-muhitdagi imkoniyat va tahdidlar (raqobat, mijozlar, siyosiy va iqtisodiy omillar, ijtimoiy sharoit, texnologiyalar, qonunlar va boshqalar) baholanadi, bu yuqori darajali menejmentni kredit muassasasining haqiqiy maqsadlarini aniqlashga, ularga erishish uchun kerakli resurs salohiyatini aniqlashga imkon beradi.

3. Bank qanday qilib buni amalga oshiradi?

Yuqori rahbariyat maqsadli vazifalarini bajarish uchun bank strukturalari qanday ishlarni amalga oshirishi kerakligini belgilaydi (tashkiliy choralar rejasini ishlab chiqish).

Strategik rejalashtirish, og'ishlarga va o'zgarishlarga javob berishga majburdir, bu esa nazorat qilish tizimi orqali amalga oshiriladigan samarali qayta tiklanish tizimini yaratishni nazarda tutadi.

Ularning ushbu ishda ishtirok etishi va tegishli axborotni taqdim etish fikriga yega. Tez javob berish va rejaga o'zgartirish kiritish uchun bo'limlar va bank bo'limlari o'rtasida yaxshi muvofiqlashtirish zarur. Kutilmagan vaziyatlarda va bozor sharoitida bank faoliyatida keskin o'zgarishlar bo'lishi haqida va rejalashtirish bosqichida hisobga olinmagan bank faoliyatidagi og'ishlar qayta aloqa o'z vaqtida xabar berishi kerak.

Strategik reja har doim ham bajarilmasligi mumkin. Biroq, uning amalga oshirilish jarayoni va rejada belgilangan maqsadlarga erishilmaslik sabablari monitoring va tahlil qilinishi kerak. Agar sabablar obyektiv bo'lsa, reja va byudjetga o'zgartirish kiritish kerak.

Rejalashtirilgan vazifalarni amalga oshirishda qiyinchiliklar mavjud bo'lganda, bank rahbariyati va bosh idorasining tegishli bo'linmalari tarkibiy bo'linmalarga ularni bartaraf etishga yordam berishi kerak.

Strategik rejalashtirish bankning barqaror o'sishi, uni bozorda va tashqi muhitda o'zgarishiga moslashishi mumkinligiga qaratilgan bo'lishi kerak.

Ushbu maqsadga erishish uchun strategik rejalashtirish bank resurslarni boshqarish qobiliyatini ta'minlaydi, bu quyidagilarni anglatadi:

- strategik joylashuv, ya'ni bozorda strategik pozitsiyani aniqlash (mijozlar, mahsulotlar, geografik mavjudligi);
- bozorda strategik mavqeining ta'rifidan kelib chiqadigan, ularni hal etish usullaridan kelib chiqadigan bahsli masalalarning paydo bo'lishi;
- nazorat - maqsadlarni amalga oshirishning doimiy monitoringini o'tkazish va baholash;
- yaqin va uzoq kelajakda bankni rivojlantirish uchun zarur bo'lgan o'zgarishlarni boshqarish.

O'zgarishlarni boshqarishning tavsifi - bank mijozlariga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish:

- kompyuter-savodli mijozlar uchun qulay bo'lgan va xarajatlarni qisqartiradigan mijoz-bank tizimini yaratish;
- keng doiradagi ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan qator innovatsion depozit va kredit tizimlarini joriy qilish;
- mijozlar bilan munosabatlarda bankning biznes etikasini ishlab chiqish va joriy qilish, shu jumladan maxsus guruhlarni tashkil etish, xodimlarni qo'shimcha tayyorlash. Ushbu tadbirlarni amalga oshirish uchun barcha darajadagi xodimlar qayta tayyorlanadi, bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va takomillashtirish bo'limi tashkil etiladi.

Shunday qilib, strategik rejalashtirish - maqsadlarga erishish uchun aniq strategiyalar ishlab chiqish rahbariyat tomonidan qabul qilingan qaror va harakatlar to'plamidir.

Bu muayyan boshqaruv qarorlar qabul qilishda yordam beradi va bu jarayonda boshqaruvning to'rtta asosiy shaklini o'z ichiga oladi: resurslarni taqsimlash, tashqi muhitga moslashish, ichki muvofiqlashtirish va tashkiliy strategik tushuncha va uning natijalarini ko'ra bilish.

Tashkilot faoliyatini rejalashtirish raqobat muhitida uning mavjud bo'lishining asosiy elementidir va strategik, operativ yoki joriy rejalarni ishlab chiqishni o'z ichiga oladi.

Strategik reja bank faoliyatining tavakkalchiliklari bilan chambarchas bog'liq holda, kelajakda iqtisodiy potensialni, jumladan, aktivlar hajmini, bank majburiyatlari o'sishining mumkin bo'lgan manbalarini, moddiy-texnik bazasini va moliyaviy natijalarini baholashni nazarda tutadi.

Strategik rejani ishlab chiqishning yakuniy bosqichi - moliyaviy risklarning mumkin bo'lgan salbiy ta'sirini kamaytirish uchun bank aktivlarining yetarli darajada o'sishini va uning faoliyatini qo'llab-quvvatlashni ta'minlaydigan zarur mablag'larni aniqlashdan iborat.

5.2.2. Strategik rejalashtirish elementlari

Strategik rejaning quyidagi asosiy yelementlari mavjud: "ko'rinish", "missiya", "strategik maqsadlar", "strategik masalalar", "funktsional strategiyalar", "byudjetlar".

Ko'rinish (bosh umumiy maqsad, asosiy strategik maqsad) – bank tashkiloti tomonidan strategik ufqda erishish mumkin bo'lgan natijalar.

Ko'rinish - bu:

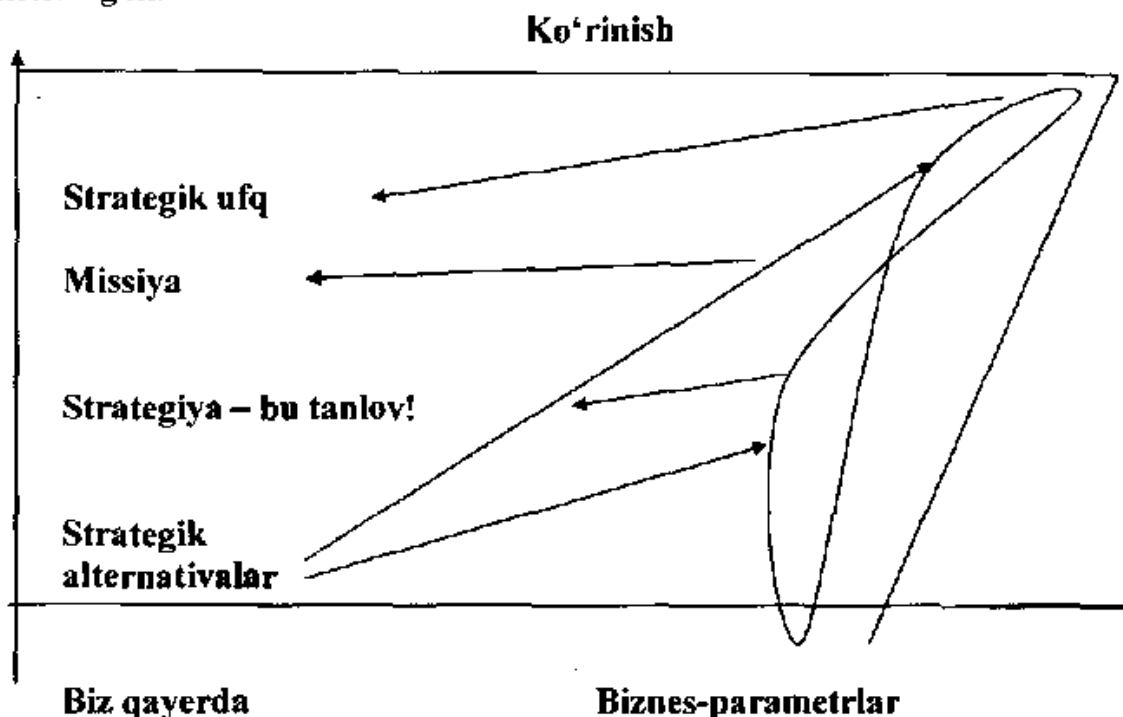
- kredit tashkilotining nima bo'lishini va yaqinda raqobatbardosh ifoda etilgan yaqin kelajakda nimani amalga oshirishni xohlaganligi haqida qisqacha, ixcham va ilhom beruvchi bayonotdir;

- biznesga erishishdan oldin maqsadlarni ustun qo'yishi kerak bo'lgan rasm. Tasvirga, qanday qilib erishish mumkinligini aniq ko'rsatmasdan kerakli kelajakdagi natija ta'riflanadi.

- asosiy g'oya, bankning biznes falsafasi, tafakkur rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi, bank boshqaruvi va uning rahbariyati tomonidan ishlab chiqilishi mumkin emas.

Missiya bayonnomasi - kredit tashkilotining yo'nalishi, niyati, qadriyatlar va muayyan shaklda asosiy vakolatlar bo'yicha yetakchilarning korporativ tuyulganligi va qarashlari aks ettiriladi.

Bank missiyasining strategiyaga transformatsiyasi 5.4 rasmda keltirilgan.



5.4 - rasm. Bank missiyasining strategiyaga transformatsiyasi.

Missiya – bu orzu qilingan natijalarga tarjima qilish (S.4-rasm). Missiya (tor tushunishda) - bu falsafa va uzoq ko'rinishdagi maqsad, tashkilot mavjudligining ma'nosi. Missiya uzoq vaqt davomida o'zgarishsiz qoladi.

Missiya kredit tashkilotining strategiyasini belgilaydi, strategiya - kredit tashkilotining o'zini va uning boshqarishini ifodalaydi.

Strategik ufq – tashkilot maqsadlarini belgilash va strategiyani ishlab chiqish uchun tegishli deb hisoblaydigan davr. Strategiya – bu bank tomonidan strategik ufqdagi joriy holatdan maqsadliga o'tish uchun tanlangan yo'l.

Menejment vazifasi missiya tomonidan belgilangan strategiyani tarjima qilish, ya'ni boshqaruv orqali kredit tashkilotining missiyasi va strategiyasi sezilarli, ravshan va amalga oshirilishi mumkinligi ma'lum bo'lishi lozim.

Ko'rinish va missiyaning roli o'ta murakkablashishi qiyin, chunki ular rahbarlik faoliyatida ustuvorliklarni belgilaydilar. Tuyulgan ko'rish va missiyani yuqori rahbariyat – muassislar tomonidan ovoz chiqarish yo'li bilan yoki shakllantirilishi mumkin. Bu yerda shakllantirilgan bayonotlar bank amaliyotidan farq qilmaydi.

Ba'zan bu bayonotlar "shiorlar" shaklida yoki hujjatlar ko'rinishida tuzilmaydi, lekin ular kundalik faoliyatida bank xodimlarga (jamoatchilikka) og'zaki ravishda topshiriladi.

Ko'rinish va missiya bayonotlarini baholashda muhim bir mezon - ulardagi alohida bankning o'ziga xosliklarining belgilaridir.

Bank missiyasining pozitsiyasi, qoida tariqasida, bank tomonidan taqdim yetilayotgan mahsulotlar va xizmatlarni iste'molchilarning muayyan guruhlariga qaratilgan, bank tomonidan ishlaydigan bozor segmentini belgilovchi, bozorga kirishning usullari va usullarini aniqlaydigan mahsulot va xizmatlarni sotish to'g'risidagi bayonotni o'z ichiga oladi, bozorning asosiy texnologiyalari, strategik rivojlanish tamoyillari, bank yetakchilarning qadriyatlarini va e'tiqodlari bankning missiyasida aks ettirilgan bo'lishi lozim.

Masalan, quyidagi namunalarni keltirish maqsadga muvofiq.

Rossiya Sberbanki 2007-yil, oktyabr. Bankning ustav kapitalida Rossiya Federatsiyasining Markaziy banki 100% ga ega. German Gref Sberbank raisi lavozimiga nomzod qilib ko'rsatgan Kuzatuv kengashining yig'ilishida, u tushunib yetgan ushbu kredit muassasasining missiyasini e'lon qildi:

Bank missiyasi: «Bankning nomida o'z missiyasi, strategiyasi va tarixini - Rossiya jamg'arma banki o'z ichiga oladi». G.Gref "Sberbank"ning ustuvor strategik vazifasi "aholi omonatlari xavfsizligini kafolatlash va daromadlilikni ta'minlash" deb nom oldi.

«Katta bank - konservativ bankdir. Agar u jismoniy shaxslarning milliy tejamkorligining yarmidan ko'pini saqlab qolsa, u faqat ishonchli bo'lishi kerak. Shu sababli bankning moliyaviy barqarorligiga, kredit portfelining qaltisligiga xavf tug'dirishga va riskini muvozanatlashtirishga e'tibor qaratish kerak».

Rossiya Sberbanki 2012-yil, aprel. Rossiya Federatsiyasining Markaziy banki ovoz berish huquqiga ega aksiyalarning 60,25 foizini va bank ustav kapitalida 57,58 foiz aksiyasiga egalik qiladi. "Sberbank"ning qolgan aksiyadorlari 273 mingdan ortiq yuridik va jismoniy shaxslardir. Bank ustav kapitalida jismoniy shaxslarning ulushi 9% ni tashkil etadi, xorijiy investorlarning ulushi yesa 24% dan ortiq.

Bank missiyasi:

- Biz odamlarga ishonch va ishonchlilik beramiz, ularning xohish-istaklarini ro'yobga chiqarishga yordam berish orqali o'z hayotlarini yaxshilaymiz.

- Biz muvaffaqiyat qozongan professional ishqibozlar va xodimlarning kelishuvi va baxtiga asoslangan dunyodagi eng yaxshi moliyaviy kompaniyalardan birini qurmoqdamiz.

- Bizning missiyamiz bank faoliyatining ma'nosi va mazmunini belgilaydi, bu esa Rossiya iqtisodiyotidagi muhim rolini ta'kidlaydi.

- Mijozlarimiz, ularning ehtiyojlari, orzulari va maqsadlari bankning barcha faoliyati uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

- Bank missiyasi, shuningdek, dunyodagi yeng yaxshi moliyaviy kompaniyalardan biri bo'lishga bo'lgan intilishlarimizni maqsad qilib qo'yadi va o'z xodimlarining "Sberbank"ga qanchalik muhimligini va ularning shaxsiy va professional maqsadlarini ro'yobga chiqarmagan holda qanday maqsadlarga erishish mumkinligini urg'ulaydi.

- Bankning yuqori maqsadlariga umumiy qiymat tizimiga birlashtirilgan, o'xshash fikrlaydigan odamlar guruhi yerishadi. **Bankning rasmiy saytida nashr etilgan.**
<http://sbru.ru/moscow/ru/about/today/mission>.

Ushbu qobiq chizig'iga olingan jozibali "shiorlar" va "qadriyatlar", odatda, tashkilotning xodimlari va mijozlari uchun yetarlicha jozibali, kredit muassasasining idealistik tasviridir. Bularning barchasi yolg'on emas", - deydi shiorlar.

Faqatgina qimmatbaho konsalting kompaniyasining "so'zma-so'z yuritish" yemas, balki birinchi navbatda bankning haqiqiy rahbarlari (uning haqiqiy egasi) "o'zlarini" his qilishi va o'zlarining bankdagi vakolatlarini shakllantirishlari kerak. Aks holda, qimmat maslahatchilar tomonidan ishlab chiqilgan missiya – antistrategiyaga aylanadi.

Yana bitta misol.

"Bank Russkiy Standart" Yopiq Aksiyadorlik Jamiyati. 1999-yilda tashkil topgan Rossiya Bankining 19-iyul 2001-yil 2289-sonli Bosh lisenziyasi muddasiz chiqarildi. 2012-yil aprel. 25 milliondan ortiq xususiy mijozlar. Mulk yegasi - Tariko Rustam Vasilyevich, Direktorlar Kengashi raisi.

Bank missiyasi:

Yaratilish. Biz qiymatlarni yaratamiz, ularni qayta taqsimlamaymiz.

Ishonch. Biz halol ishlaymiz va bizga ishonadilar.

Mukammallik. Yaratgan hamma narsamiz - xavfsiz va chiroyli.

Tajriba. Biz o'tmish sabablarini eslab, kelajakni quramiz.

Vatanparvarlik. Biz Rossiyaning foydasiga ishlaymiz.

Shuni esda tutish kerakki, aniqrog'i, missiya tashqi maqsadlarda foydalanish uchun mo'ljallangan kredit muassasasining biznesining mohiyatiga oid bayonotdir. Shu sababli, "Bizning missiyamiz foyda maksimizatsiyasi" degan jumlasini mantiqiy emas.

Bir tomondan, bunday formulalar mijozlarning va iste'molchilarning e'tiboriga qaraganda kredit tashkilotining jozibadorligini oshirmaydi va, aslida, bankka pul keltirib, natijada bu pul mablag'lari hisobiga bankni boshqarish bank faoliyatining samaradorligini ta'minlaydi.

Boshqa tomondan, daromad muhim natijalar sarlavhasi toifasiga kiradi va amalga oshirilgan fakti o'zida aks ettiradi - bu o'tgan davrdagi faoliyat natijalarini aks ettiradi, bu esa bankning operatsion faoliyatini kengaytirishning ichki manbai bo'lib, missiya kredit tashkilotining rivojlanish istiqbollari qaratilgan.

Missiya uchun strategik maqsadlar ishlab chiqilgan bo'lishi lozim. Maqsad, kredit muassasasining muvaffaqiyati va uning missiyasiga erishish uchun zarur bo'lgan maqsadning birligini ta'minlashdir. Missiya bankning maqomini batafsil bayon etadi va maqsadli va strategiyani turli tashkiliy darajalarda aniqlash uchun yo'nalish va ko'rsatmalar beradi. Missiyani belgilashda turli yondashuvlar mavjud.

Missiya kredit tashkilotining falsafasi va maqsadiga, ma'nosiga bog'liq bo'lishi mumkin.

Bunday holatda, ushbu kredit tashkilotining o'xshashligi va shunga o'xshash noyoblikka, alohida farqlarga alohida e'tibor berilmoqda. Missiya kredit muassasasining mavjudligi sabablari to'g'risida bayonot bo'lishi mumkin. Missiya bayonotida shuningdek, kredit tashkilotining asosiy g'oyasi ham bo'lishi mumkin, tashqi muhitda xarakterli xabar bo'lishi mumkin.

Missiyaning turli izohlari:

- Bankning strategik (sifatli) maqsadi.
- Bankning moliyaviy bozorning boshqa qatnashchilari orasida joylashuvi natijasi.

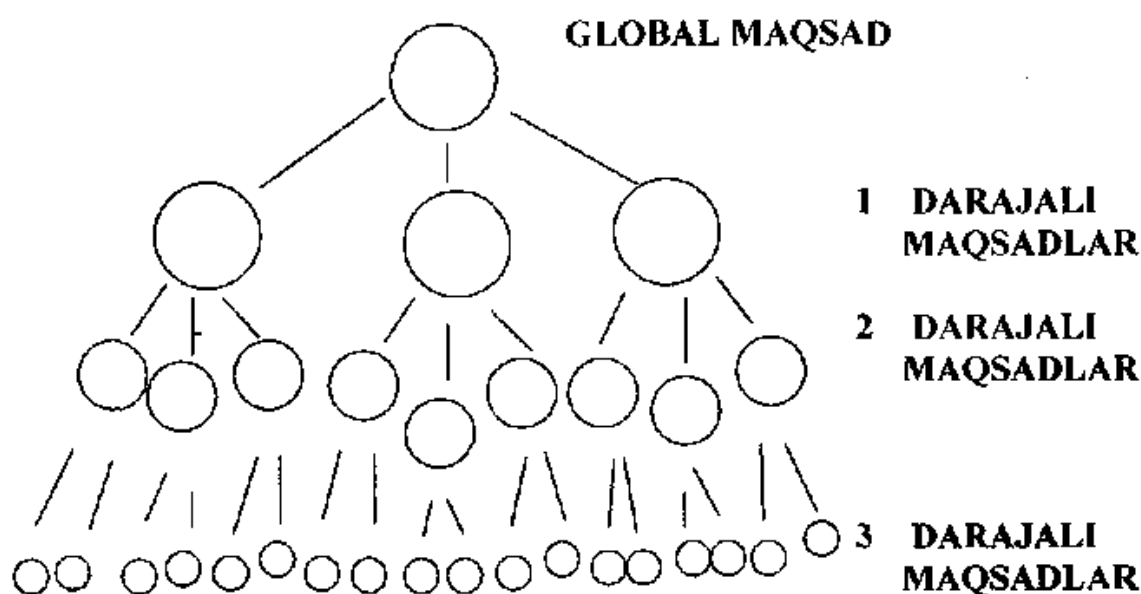
- Bozorda bankning mavqei va roliga va uning rivojlanish istiqboliga nisbatan nuqtayi nazar.
- Bank biznesining konsentratsiyalangan ifodasi.
- Bankning asosiy mavjudligining maqsadi va mantiqi.
- Niyat qilish - mahsulot va xizmatlarning xususiyatlarini, ularning iste'molchilarining spektrini aniq anglash va belgilash.
- Missiya-orientatsiya - bank boshqaruvi va xodimlarining kafolati bo'lgan qiymat tizimining keng va batafsil ko'rinishi.

Maqsadlar (tashkiliy, strategik) - bankning missiyasi va strategik qarashlarini amalga tatbiq etishda kelgusida amalga oshirilishi rejalashtirilgan faoliyat natijalari. **Maqsadlarni shakllantirish** - kelajakdagi tashkilotning missiyasini va g'oyasini amaliy jihatlariga aylantirishga strategiyaning amalga oshirish imkonini beradi.

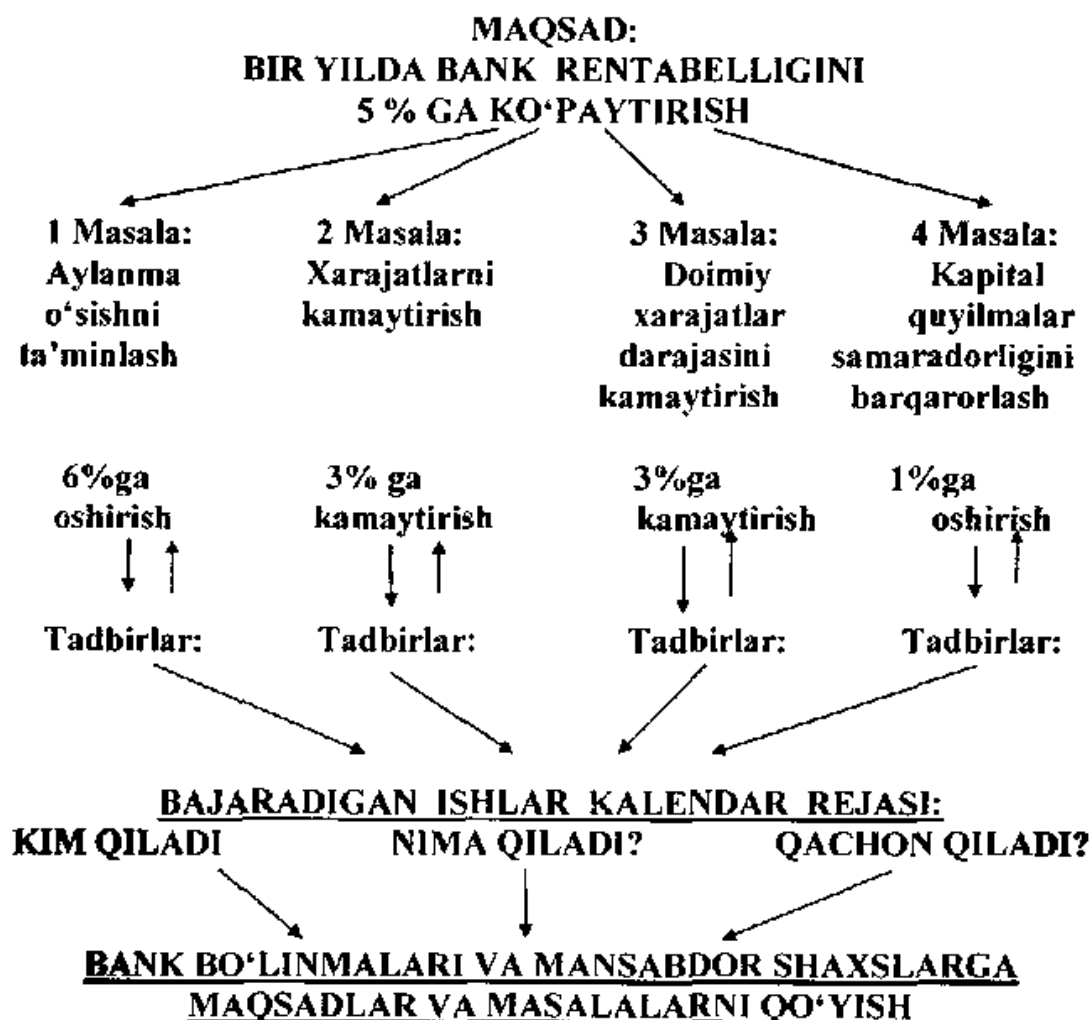
Strategik maqsadlar - moliya bozorida kredit muassasasi pozitsiyasini mustahkamlash va bankning muvaffaqiyatli (optimal) ishlashini ta'minlash bo'yicha strategik rejada belgilab berilgan maqsadlardir.

Strategik vazifalar - strategik maqsadlarni ajralib turishdir, aslida buning amalga oshirilishi rejalashtirilgan chora-tadbirlar, agar iqtisodiy resurslarning yetarlicha sifati yetarli bo'lsa, bankning strategik maqsadlariga erishish imkonini beradi.

Maqsadlarni shakllantirish - kredit tashkilotining umumiy maqsadi - missiyaning dekompozitsiyasidir. Bu dekompozitsiya ikkita qo'shimcha yondashuv bilan bajarilishi mumkin bo'lgan maqsad daraxtini qurishni o'z ichiga oladi. (5.5-, 5.6 - rasmlarga qarang). Maqsadlar daraxti sxemasi 5.5 - rasmda keltirilgan.



5.4 - rasm. Maqsadlar daraxti sxemasi.



5.5 - rasm. Maqsadning o'zgarish namunasi.

Kredit tashkilotining strategik maqsadlari daraxtini moliya bozorining turli segmentlarida mahsulotlarni yaratish va sotish maqsadlariga yerishish mumkin. Ushbu maqsadlar tizimi mahsulot (bozor segmenti) uchun maqsadlar tizimi bilan to'ldirilib, kredit tashkilotining eng muhim jihatlarini (xodimlarni rivojlanishi, tashkiliy tuzilma, moliyaviy va hokazo) xarakterlovchi maqsadlar bilan belgilanadi.

Strategiyani shakllantirish va joylashtirish jarayonida bank rahbariyati funksional strategiyalarni ishlab chiqadi. Avvalo, bankdagi ularning asosiy moliyaviy strategiya hisoblanadi.

Moliyaviy strategiya - kredit muassasasining moliyaviy barqarorligini hisoblash (ehtimol uzoq) uchun moliyaviy resurslarni shakllantirish, taqsimlash va ulardan foydalanishni qamrab oladigan kredit institutining bosh rejasi.

Moliyaviy strategiya quyidagilarni ta'minlaydi:

- raqobatchilardan asosiy tahdidni aniqlash;
- raqobatchilarga ustunlik berish uchun moliyaviy harakatlar va manevralarni to'g'ri tanlash;
- strategik zaxiralarni yaratish va tayyorlash;
- maqsadlarni tartibida va bosqichma-bosqich amalga oshirish.
- moliyaviy strategiyaga quyidagilar kiradi:
- moliyaviy resurslarni shakllantirish manbalari va usullarini aniqlash;
- moliyaviy resurslarni uzoq muddatli rejalashtirish;
- kredit tashkilotining moliyaviy barqarorligini ta'minlash tartibini tanlash;
- moliyaviy risklarni (risklarni) aniqlash, identifikatsiyalash, baholash va ularni kamaytirish usullari.

5.2.3. Strategiyani shakllantirish va ishlab chiqish algoritmi

Strategiyalarni shakllantirish va rivojlantirish algoritmi bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi. Dastlabki bosqichda, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa sohalarda, muhitda kutilgan ta'sir jihatidan strategik tashabbusni keng, chuqur asoslash zarur.

Maqsad - siyosat, dasturlar yoki loyihalar bilan bog'liq muammolarni aniq va ravshan ta'riflash lozim.

Strategik rejaning maqsadlari – bu amalga oshirilishi lozim bo'lgan rejalarga yo'naltiriladigan aniq strategik maqsadlar, vazifalar va tadbirlardir. Ushbu maqsadlar odatda yakuniy, oraliq va operatsion (bevosita yoki darhol) turlariga bo'linadi.

Dastlabki tahlil bosqichi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- dasturni amalga oshirish davomida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan har bir variantning afzalliklari va tavakkallarini baholash,
- maqsadlar va vazifalarni imkon qadar eng yaxshi tarzda ta'minlash mumkin bo'lgan variantlarni va mexanizmlarni aniqlash.

Strategik maqsadlarni, dasturlarni va loyihalarni amalga oshirish uchun monitoring va nazoratning maxsus usullari - strategiyani amalga oshirishni monitoring qilish vositasi ishlatiladi.

Monitoring strategiyani amalga oshirishning dastlabki bosqichlarida katta hajmdagi miqdoriy axborotni qayta ishlash yo'li bilan erishilgan natijani qayd etishi kerak. Qabul qilingan tashabbuslar va olingan strategik harakatlarning ta'siri baholanadi.

Maqsadlar amalga oshirilganligini, natijada erishilgan strategik natijalar tashkilotning resurs salohiyatiga, tashqi va ichki muhitga, iqtisodiy samaradorlikka va boshqalarga qanchalik va qanday ta'sir ko'rsatadi.

Baholash bo'yicha ma'ruzalar natijalari, joriy yoki kelgusidagi ishlarda ishtirok etadigan barcha xodimlar guruhlariga keng tarqalib turilishi kerak va strategik tegishli o'zgarishlarni strategiyani amalga oshirish uchun ta'minlaydigan uni qo'llab-quvvatlovchi amallar samarali qayta aloqa kafolatining bo'lishiga erishish zarur.

Strategik rejalashtirishning yakuniy bosqichi byudjet tuzish hisoblanadi. Moliyaviy rejalashtirish va rejalashtirishning birinchi yillari uchun moliyaviy ko'rsatkichlarni belgilash, olingan natijalarni o'lchashga, og'ishlarni aniqlashga va kerak bo'lsa, tuzatishlarni amalga oshirishga imkon beradi.

Byudjet mablag'larni taqsimlash usuli bo'lib, ular miqdoriy shaklda, maqsadlarga erishish uchun, shuningdek miqdoriy shaklda taqdim etiladi.

Byudjetlar rasmiy rejalashtirishning eng keng tarqalgan elementidir. Banklar, har doim ham rasmiy asosda maqsadlar va strategiyalarni shakllantirmaydi, lekin mavjud resurslardan foydalanishning eng yaxshi usulini aniqlash uchun byudjetlar hujjatlar sifatida alohida o'rin oladi.

Strategik rejalashtirishning yuqorida sanab o'tilgan elementlari bankning strategik rejasida ifodalanadigan rejalashtirish hujjatlari tizimiga kiritilgan.

Test savollari:

- 1.Strategik rejalashtirish jarayonida qanday bank strategiyalari ishlab chiqilgan?
- 2.Bankning strategik cheklovlar tizimi nima? Uning tuzilishi nima?
- 3.Moliyaviy bozorlarning rentabelligini prognozlashda qaysi usullarni afzal bilasiz?
- 4.Potensial bozorni tahlil qilishda qanday usullardan foydalaniladi?
- 5.Raqobatni tahlil qilayotganda qaysi banklar sizni boshqaradi?
- 6.Bankning "ichki muhitini" tahlil qilishning asosiy bosqichlarini belgilang.
- 7.Bank aktivlari va majburiyatlarining maqbul tuzilishi qanday?
- 8.Odatda faoliyat ko'rsatayotgan bankning balansida aktivlar va majburiyatlar o'rtasidagi munosabatlar qanday bo'lishi kerak?
- 9.Agar bozorda foiz stavkalari tushishi kutilsa, bank majburiyatlarini shakllantirish strategiyasi qanday bo'ladi?
- 10.Agar valyutaning kursi pasayishi prognoz qilinayotgan bo'lsa, resurslarni jalb qilish va joylashtirish bo'yicha qanday strategiya tanlanishi kerak?

MAVZU 5.3. BIZNES-REJA - BANKNING STRATEGIYASI VA TAKTIKASINI INTEGRATSIYALASH VOSITASI SIFATIDA

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

5.3.1. Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi.

5.3.2. Operatsion rejalashtirish bosqichlari.

5.3.3. Biznes-rejaning tuzilishi.

5.3.4. Bank biznes-rejasining taqdim etish tartibi va uning tarkibi.

Mavzuni o'rganish maqsadlari: biznes rejalashtirishning maqsad va vazifalarini ochish, biznes-rejani tuzish usullari haqida g'oyalarni shakllantirish.

Mavzuni o'rganish vazifalari: biznes-reja uchun manba ma'lumotlarini shakllantirish va qayta ishlash; biznes-rejani tuzish va bankning majburiy standartlariga muvofiqligini tekshirish; biznesni rejalashtirish va byudjetlashtirish natijalari bo'yicha tahliliy hisobot va ma'lumotnomalar tayyorlash.

5.3.1. Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi

Bank faoliyatining konsentrlangan shaklda boshqarilishi o'zining yillik korporativ rejasida ifodalanadi, bu bankning topshirig'ini tuzishda, ekologik tahlil natijalari va bankning strategik rejasida hisobga olinishi kerak (rasm 5.3.).

Bankning korporativ rejasi yuqori boshqaruvning ko'rsatmalari bilan belgilanadi, ular o'z navbatida tashqi muhitning shartlari va rivojlanish strategiyasini hisobga olgan holda bankning topshirig'i asosida tashkil etiladi.

Bunday holda, rejalarni ishlab chiqish uchun mas'uliyat va vakolatlar quyidagilar:

- Markaziy rejalashtirish bo'limi bankning boshqaruv kengashi tomonidan ko'rib chiqilayotgan loyihani tayyorlaydi.

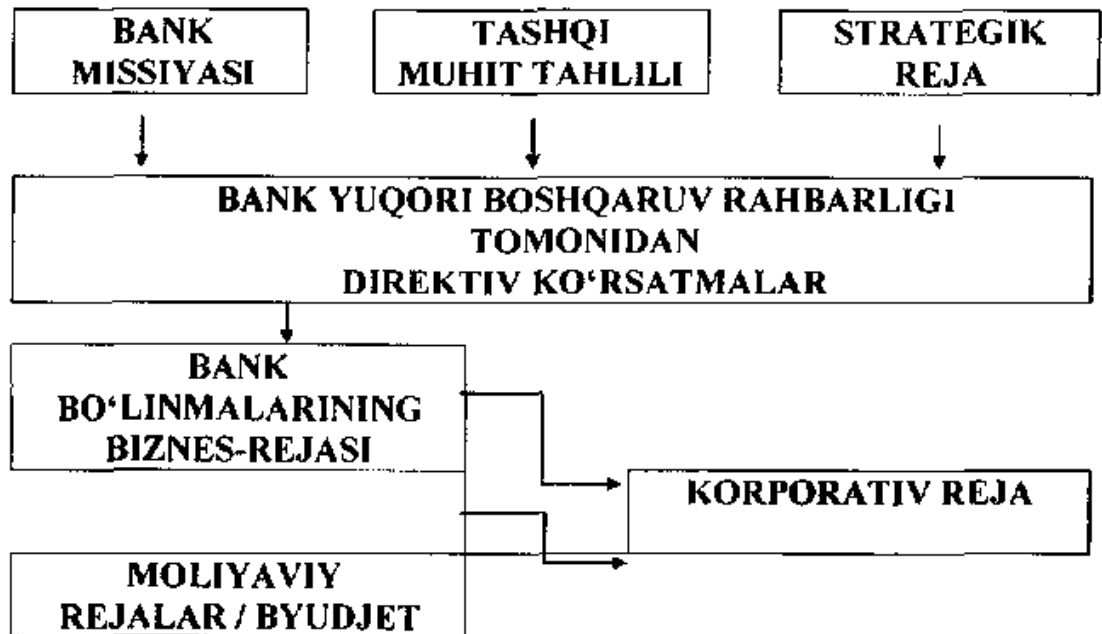
- Har yili bank boshqaruvining raisi strategik rejaning asosiy qoidalarini yoki uning o'zgarishini kengashga taqdim etadi.

- Markaziy rejalashtirish vakolatlari shu rejalarni birlashtiradi va korporativ reja tuzadi.

- Bo'limlar uchun rejalar har bir funksional (yo'nalishli) bo'linma boshlig'i va markaziy rejalashtirish organi tomonidan rejalashtiruvchilarning ko'magi bilan asosiy faoliyati uchun qo'llab-quvvatlash va ta'minot vazifalarini bajaradigan bo'linmalar tomonidan ishlab chiqiladi.

- Bo'lim boshliqlari o'zlarining faoliyat sohaslariga tegishli rejaning faqatgina bir qismini biladilar.

- Bankning byudjeti moliya boshqarmasi va bank bo'limlari tomonidan shakllantiriladi.



5.3 - rasm. Korporativ rejani ishlab chiqish

Bank departamentlari rahbarlari rejalashtirishda shaxsan ishtirok etadilar va bo'limlarda rejalashtirish jarayonini nazorat qilishadilar. Bo'limlarning vazifalarini bankning prezidentining (raisining) direktivalari asosida sharhlaydilar va bo'linish strategiyasiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlil qiladilar (tashqi va ichki, kuchli va kuchsiz tomonlar, bo'linma operatsiyalari uchun imkoniyatlar va xavf-risklar).

Bank bo'limlarining rahbarlari bo'limlardagi muammolarni, maqsad va vazifalarni aniqlab, tadbirlar rejasini ishlab chiqadilar.

Rejasi tugagandan so'ng bo'lim boshlig'i rejaning loyihasini (to'liqligi va mustahkamligi) ko'rib chiqadi va tasdiqlash uchun yuqori rahbariyatga yuboradi.

Markaziy rejalashtirish boshqaruvi tomonidan amalga oshiriladigan markaziy rejalashtirish jarayoni past darajali rejalashtirish bilan to'ldiriladi.

G'arb va O'zbekistondagi banklarning amaliyotida bankning har bir bo'linmasida rejalashtirish jarayoniga jalb qilingan shaxs tayinlanadi. Shu maqsadda, joriy yilning ikkinchi yarmida, keyingi yillik rejani ishlab chiqish boshlanganda, belgilangan rejalashtiruvchilar bankning rejalashtirilayotgan bo'linmasiga uch oy mobaynida yuboriladi.

Bankning korporativ rejasi uch qismdan iborat:

- bankning biznes-rejasi, resurslardan tejamli foydalanishni ta'minlash, barcha bo'limlar faoliyatini muvofiqlashtirish va o'zaro ishlash, shuningdek,

rejada belgilangan bank faoliyatining muhim parametrlariga rioya etilishini nazorat qilish;

- belgilangan maqsadli raqamlarni o'z ichiga olgan bo'linmalarning rejalashtirilgan davr bo'yicha asosiy faoliyat turlari ro'yxati bilan birgalikda aniq rejalari;

- bank byudjeti, ya'ni strategik reja va biznes reja raqamlari.

Byudjet rejalashtirish jarayoni maqsad va vazifalarni belgilash jarayoni bilan birlashadi va maqsad va vazifalarni investitsiyalangan mablag'lar bo'yicha kutilayotgan investitsiyalar, xarajatlar va daromadlarga aylantirish funksiyasini amalga oshiradi.

Byudjetni rivojlantirish jarayoni resurslarni to'g'ri belgilashni o'z ichiga oladi, shuning uchun bank amaliyoti, biznes-reja va byudjet bank aksiyadorlarining yig'ilishida ma'qullangandan so'ng tasdiqlanadi.

Biznes-reja bank boshqaruvining asosiy vositasidir. Biznes-reja bankning kredit, depozit va investitsiya faoliyatining asosiy yo'nalishlarida, mijozlar bilan ishlash, muxbir banklar tarmog'i va filial tarmog'ini rivojlantirish bo'yicha siyosatini belgilaydi.

Biznes-reja faqatgina individual xususiyatlarga ega. Reja, qonunchilik va banklararo raqobatning xususiyatlari rivojlanish davrida mamlakatda siyosiy va iqtisodiy vaziyatga bog'liq ravishda ushbu bankning ehtiyojlariga mos keladigan xususiyatlarga moslashtiriladi.

Reja, shuningdek, o'tgan yil davomida bankning ish faoliyatini ham hisobga oladi. Rejaning hayotiyliigi ichki jarayonga bog'liq, ya'ni bankning barcha bo'linmalari operatsion rejalashtirishda ishtirok etadigan ishlar siklida rejalashtirish jarayoni chiziqli ekanligini ta'kidlaydi.

Bu deyarli iterativ jarayoni (lotincha *Iteratio* - takrorlash) deb ta'riflanishi mumkin, ya'ni ko'plab qaytib, qabul qilingan qarorlar takroran qayta ko'rib chiqiladi.

5.3.2. Operatsion rejalashtirish bosqichlari

Birinchi bosqich. Kelgusi yil uchun rejalashtirish guruhini tuzish, ular bilan mashg'ulotlar olib borish, rejalashtirishga tayyorgarlik va amalga oshirish reja-grafikini tuzish ishlari olib boriladi. Bu yerda kelgusi yil uchun rejani ishlab chiqish uchun tayyorlik tuziladi, bu markazni rejalashtirish bo'limining xodimlari va bo'lim boshliqlarini o'z ichiga oladi. Ushbu guruh bankda mavjud bo'lgan imkoniyatlar va resurslarni inobatga olgan holda kelgusi yil uchun bankning umumiy maqsadlari va aniq vazifalarini aniqlaydi.

Ikkinchi bosqich. Kelgusi yil uchun bankning barcha filiallariga yuborilgan rejani ishlab chiqish uchun qo'llanma ishlab chiqiladi. Bank rahbarining fikriga ko'ra, rejalashtirilgan yilda erishilishi kerak bo'lgan asosiy maqsad va vazifalar mavjud.

Direktivalar (prezidentning maktubi) ikki qismdan iborat bo'ladi.

- Birinchi qismda kelgusi yil uchun iqtisodiy prognoz mavjud bo'lib, unda bankning manfaatlariga ta'sir ko'rsatadigan davlatning iqtisodiy va moliyaviy siyosatining qisqacha tavsifi, bankning moliya bozoridagi mavqeini baholash kiradi.

- Atrof-muhit omillarining ta'sirini tahlil qilish va kelgusi yil uchun prognozlar asosida foiz stavkalarini, inflyatsiya stavkalarini, uy-ro'zg'or daromadlarini va boshqalarni ishlab chiqish bo'yicha ko'rsatmalar beriladi, bu baholashlar va taxminlar bankning boshqa bo'limlari tomonidan yillik rejalarini ishlab chiqishda qo'llaniladi.

- Maktubning ikkinchi qismida bankning umumiy va har bir bo'lim uchun maqsadlari va vazifalari ro'yxati keltiriladi.

Uchinchi bosqich. Bankning bo'linmalari biznes-rejalar, moliyaviy rejalar va harakat rejalarini tayyorlaydi. Yo'nalishlar va direktivalar asosida bankning har bir bo'linmasi o'zining rolini belgilaydi va individual rejani ishlab chiqadi. Boshlang'ich bosqichda shakllantirilgan bankning yillik reja tuzish guruhi individual rejalarini ishlab chiqishda zarur yordam ko'rsatadi.

Bankning bo'linmalari va filiallari strategik rejaning direktivalari asosida rejalashtirish qarorlarini qabul qiladi. Dastlab, bo'linmalar bankning maqsadlarini aniq vazifalar tiliga tarjima qiladilar, so'ngra o'zlarining strategiyalarini ishlab chiqadilar, vaqt va vazifalarni umumiy maqsadlarga erishish uchun belgilaydilar. Keyin tarkibiy bo'linmalar va filiallar darajasidagi maqsadlar, masalalar, strategiyalar va bozor ustuvorliklari baholanadi va korporativ strategiya bilan solishtiriladi.

Turli darajadagi menejerlar o'zlarining birliklari uchun kreditlar, daromadlar, xarajatlar va hokazo kabi kelishilgan aniq kritik ko'rsatkichlar asosida tegishli ko'rsatkichlarni belgilab olishdi.

Rejalashtirilgan ko'rsatkichlar muayyan miqdoriy ko'rsatkichlarda ifodalanishi va aniq belgilangan bo'lishi kerak. Rejalashtirish jarayonida bo'lim boshliqlari bankning yuqori boshqaruvi tomonidan belgilab qo'yilgan vazifalarni, shuningdek, mintaqaviy va mahalliy iqtisodiy sharoitlarni, iqtisodiyotning ushbu sohasidagi iqtisodiy ahvolini va umumiy vaziyatni tahlil qilish natijalari bo'yicha rahbarlik qiladi.

Strategiyalar, harakatlar rejaları va byudjetlar bo'yicha qarorlar barcha dastlabki ma'lumotlarning to'liq majmuasiga asoslangan bo'lishi lozim. Shunday qilib, korporativ vazifalar keyinchalik tasdiqlash va muvofiqlashtirish jarayonida bo'limlar rejalariga (va aksincha) o'tkaziladi.

Bo'limlarning rejalarini tahlil qilish va qabul qilish bosqichida markaziy rejalashtirish organlari va bo'linmalar o'rtasida individual rejalarining yakuniy versiya va variantlari ishlab chiqilishi uchun suhbat bayoni paydo bo'ladi.

To'rtinchi bosqich. Yakuniy so'zlar va korporativ rejani shakllantirish amalga oshiriladi. Ushbu ish jarayonida bo'linmalarning barcha rejalari umumlashtirilgan va umumiy korporativ rejaga birlashtirilgan bo'ladi. Yozma ravishda, strategiyalar, tadbirlar va byudjetlar tuzilishi kerak.

Shu bilan birga, rejani tuzishda quyidagi mantiqiy ketma-ketlik kuzatilishi kerak: biznes rejasi, ish rejasi, byudjet (operatsion va kapital), to'liq balans va moliyaviy hisobot, barchasi ham bank bo'linmasi darajasida ham, butun bank darajasida tayyorlanadi.

Biznes-reja tarkibidagi strategiya iqtisodiy va siyosiy sharoitlarni hisobga olishi va bozor va asosiy marketing imkoniyatlari o'rtasidagi muvofiqlikni aks ettirishi kerak. Faoliyat rejasi strategiyani bir necha maqsadli harakatlar va ularning natijalari bilan qamrab oladi.

Rejalar, nima qilish kerakligini, qachon va kim amalga oshirish uchun javobgarlikni belgilaydi. Ular, shuningdek, istalgan natijani va uning bankning sof foydasiga ta'sirini aks ettiradi.

Byudjet rejani uzoq muddatli kapital xarajatlar dasturiga aylantiradi, undan yillik daromadlar va xarajatlarning kutilayotgan miqdorlarini ko'rish mumkinligi zarur. Shu bilan birga, kapital sarf-xarajatlar byudjetlari kelgusi yilda bankning bino va inshootlar uchun rejalashtirilgan xarajatlarini va ularning kelgusi besh yil ichida daromadga ta'sirini nazarda tutadi.

Amaliyot byudjeti chora va operatsiyalar rejasi bilan bog'liq bo'lgan daromadlar va xarajatlarni qoplaydi. Operatsion byudjetlar bo'limlar faoliyati rejasida mavjud bo'lgan bank maqsadlariga asoslangan bo'lishi kerak.

Balans va moliyaviy jadvallar, ma'lum bir vaqtning o'zida moliyaviy holatini ko'rsatadi. Ular foyda olish mumkin bo'lgan barcha bo'limlar va umuman bank uchun tuziladi.

Beshinchi bosqich. Jadvaldagi hujjatlar Bank kengashiga taqdim etiladi va u tomonidan tasdiqlanadi. Qo'llab-quvvatlangan va tasdiqlangan rejani amalga oshirishni ta'minlaydigan har bir birlikga xabar beriladi.

Shunday qilib, tasdiqlangan korporativ reja bank majburiyatlarini aks ettiradi, bank, aniq harakatlarni amalga oshirish va o'z maqsadlariga erishish niyatlarini aks etadi.

5.3.3. Biznes-reja tuzilishi

Biznes-reja uchun barcha mumkin bo'lgan maqsadlarni qamrab oluvchi standart tuzilmasi yo'q. Biznes-rejaning o'ziga xos tuzilishi ushbu rejalashtirish hujjatidan foydalanishning aniq maqsadlari asosida shakllantiriladi.

Ish doirasida ushbu rejalashtirish hujjatidan foydalanishning ikkita maqsadli yondashuvini va shunga muvofiq, uning tuzilishining ikkita varianti taqdim etiladi.

Birinchi variant. Bankning biznes-rejasi uch qismdan iborat.

1 qism "Umumiy bo'lim" quyidagilarni o'z ichiga oladi:

• mamlakatdagi siyosiy, iqtisodiy va huquqiy vaziyatga umumiy nuqtayi nazar;

- bankning bozorda raqobatbardoshligini tahlil qilish;
- o'tgan davr mobaynida bankning ish faoliyatini tekshirish.

2-qism "Asosiy bo'lim" quyidagilarni o'z ichiga oladi:

• kelgusi davr uchun bankning asosiy maqsadlari, ustuvorliklari va vazifalari;

• rejani amalga oshirish uchun dastur (birliklarning rejalari bilan kelishilgan chora-tadbirlar).

3-qism "Resurslar" quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- bank xodimlari;
- binolar;
- ustav kapitali;
- boshqa ma'lumotlar.

Bankning turli bo'limlari, shu jumladan filiallar uchun rejalar bitta sxema bo'yicha tuzilishi kerak, bu ularni muvofiqlashtirib, rejalar bajarilishini nazorat qilishni osonlashtiradi.

Biznes-reja I qismida asosiy iqtisodiy va moliyaviy prognozlar va bashoratlar belgilab berilgan, unga ko'ra, bo'linish rejalari ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi.

Birinchiidan, rejalashtirish davrida ushbu operatsiyalarga ta'sir ko'rsatadigan bank operatsiyalariga aloqador iqtisodiy, huquqiy, siyosiy va ijtimoiy omillar hisobga olingan bo'lishi kerak.

Birlik rejasi cheklashlar va to'siqlar yuzasidan imkoniyatlarni izlashni aks ettirishi kerak. Bozorlar va raqobatni tahlil qilish strategiyani ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Uning yordami bilan quyidagilar aniqlanadi:

• turli xil bank mijozlarining real moliyaviy ehtiyojlari;

• muayyan turdagi moliyaviy va texnik xizmatlarga bo'lgan joriy va kelajakdagi ehtiyojlar;

- raqobatchilar tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlar sifati;
- mijozlar bilan ushbu banklar bilan aloqa qilishning sabablari;
- maqsadli bozorlarning risklari.

Ikkinchi variant. Ushbu bo'lim raqobatchilarning o'ziga xos bozorlarda kuchli va zaif tomonlarini tahlil qiladi, zaiflik va quvvat manbalarini aniqlaydi, kreditlar, depozitlar, to'lovlar va xizmatlar uchun

max amaliyotlarini, shuningdek raqobatchilarning yangi turlarini, ularning kengayishi va yangilanish bozorlarni belgilaydi.

Rejaning bir qismi bankning joriy operatsiyalarining amaldagi holatini ta'riflaydi, ularning kuchli va zaif tomonlarini, tavakkalchiliklari va zaif tomonlarini tahlil qiladi, bankning umumiy maqsadlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan ishlarni baholash uchun tanlangan mezonlarni taqdim etadi: kredit portfeli sifati, mijozlarga xizmat ko'rsatish, ayniqsa pullik xizmatlar treninglari, bozor ulushini baholash, taktik jihatlar, kadrlar malakasini oshirish, mahsulot va xizmatlarning yangi turlarini ishlab chiqish qobiliyatini o'z ichiga oladi.

Biznes-rejaning asosiy moliyaviy maqsadlarini taqdim etishda bankning bo'limlari va bo'limlari darajasida rejalashtirayotgan banklar ko'pincha rentabellik markazlarini byudjetlashtirish metodologiyasini qo'llashadi.

Foydani ta'minlash markazlari o'zlarining byudjetlarini balans yoki daromad hisoboti ko'rinishida tuzadilar va ular uchun rejalashtirilgan biznes faolligini aks ettiradilar. Bundan tashqari, ular xizmatlardan foydalanish va ularga xizmat ko'rsatish uchun haq to'lashlari mumkin. Har qanday bankning resurslari joylashtirilgan va jalb etiladigan birligi bor.

Pullarni ichki uzatish mexanizmidan foydalangan holda, u foydalangan mablag'larning yoki olingan daromadlarning haqiqiy qiymatini oladi.

Ushbu bosqichdagi moliyaviy maqsadlar juda keng shakllantirilganiga qaramasdan, ular allaqachon miqdoriy ko'rsatkichlarga ega. Ushbu ko'rsatkichlarning rejada aks ettirilishi byudjetni tayyorlash jarayonida yuzaga keladi. Birlikning roliga qarab, moliyaviy maqsadlar o'zgaradi.

Masalan, kreditni boshqarish talabga javob bo'lgan aktivlarga, foizlarga va komissiya daromadlariga ko'proq e'tibor beradi va xodimlarni boshqarish xarajatlarni tejashni aks ettirishi va ishda sifat va samaradorlikni oshirishga intiladi.

Ushbu bosqichdagi moliyaviy maqsadlar juda keng shakllantirilganiga qaramasdan, ular allaqachon miqdoriy ko'rsatkichlarga ega. Ushbu ko'rsatkichlarning rejada aks ettirilishi byudjetni tayyorlash jarayonida yuzaga keladi. Birlikning roliga qarab, moliyaviy maqsadlar o'zgaradi.

Masalan, kreditni boshqarish talabga javob bo'lgan aktivlarga, foizlarga va komissiya daromadlariga ko'proq e'tibor beradi va xodimlarni boshqarish xarajatlarni tejashni aks ettirishi va ishda sifat va samaradorlikni oshirishga intiladi.

Uchinchi variant. Bankning biznes-rejasi bir qator bo'limlardan iborat bo'lib, majburiy axborotni o'z ichiga olishi kerak.

Markaziy bank ushbu rejalashtirish hujjatining axborotga bo'lgan talablarini belgilaydi, uning tarkibini oltita bo'limdan tashkil etadigan darajada asosan belgilaydi.

Biznes-rejalar kelgusi ikki taqvim yilida kredit muassasasining taklif etilayotgan dasturini, shu jumladan parametrlarni (ko'rsatkichlarni) va operatsiyalarning kutilayotgan natijalarini o'z ichiga olgan hujjatdir va Markaziy Bankiga quyidagilarni baholash imkonini beradi:

- kredit tashkilotining moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, faoliyatning me'yoriy normalarini va majburiy zahira talablarini bajarish, kreditorlar va deponentlarning manfaatlarini ta'minlash uchun qonunchilik talablarini bajarish uchun qobiliyatini;

- kredit tashkilotining uzoq muddatli va samarali tijorat tashkiloti sifatida faoliyat yuritish qobiliyatini;

- kredit tashkilotining boshqaruv tizimining qabul qilingan risklarga muvofiqligini.

Markaziy Bank kredit tashkiloti uchun biznes-reja tuzish maqsadlarini belgilashga va shunga mos ravishda maqsadlariga urg'u beradi.

5.3.4. Bank biznes-rejasini taqdim etish tartibi va uning tarkibi

Biznes-reja taqdim etiladi:

- kredit tashkilotini tashkil etishda va kredit tashkilotini davlat ro'yxatidan o'tkazishga va bank lisenziyasini olish uchun ariza berishda;

- bank operatsiyalari uchun qo'shimcha lisenziya olish yo'li bilan kredit tashkilotining faoliyatini kengaytirishda;

- kredit tashkilotining shaklini o'zgartirganda (bankka qarashli bo'lmagan kredit tashkiloti - bankka);

- ajratish, bo'linish, almashtirish shaklida qayta tashkil etilgan taqdirda qayta tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilgan kredit tashkilotlarining vakiliga.

Bankka taqdim etilgan kredit muassasasining biznes-rejasi quyidagi ma'lumotlarni aks ettirishi kerak:

- kredit tashkilotlari to'g'risida umumiy ma'lumot;

- kredit tashkilotining maqsadlari, vazifalari, bozor siyosati;

- kredit tashkilotining boshqaruv tizimi;

- kredit tashkilotlari va shaxslar guruhining muassislari (ishtirokchilari);

- kredit tashkilotining faoliyatini ta'minlash;

- kredit tashkilotining fikriga ko'ra, biznes-rejaning asosiy maqsadlarini tushuntirish uchun zarur bo'lgan boshqa muhim ko'rsatkichlar.

Bankka taqdim etiladigan kredit tashkilotining biznes-rejasi uning dizayni va qo'llanilishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- biznes-rejani tasdiqlash to'g'risidagi ma'lumot (ta'sisshilar (qatnashchilar) majlisining tegishli protokolining sana va raqami;

- kredit tashkilotlari to'g'risida umumiy ma'lumot;

- alohida-alohida mahsulotlarning dekodlanishi bilan hisoblangan balans;

- daromadlar, xarajatlar va daromadlar rejasi, uning shaxsiy varaqalarini tahlil qilish;

- ayrim majburiy standartlarni amalga oshirish prognozi;

- majburiy zahira talablarini bajarish prognozi;

- biznes-reja asosida amalga oshirilgan taxminlar.

Biznes-reja tuzilishi uchun Markaziy Bankning talablari tabiatda maslahat shaklida beriladi.

Kredit tashkilotining biznes-rejasida quyidagi bo'limlar bo'lishi mumkin:

1. Kredit tashkilotlari to'g'risida umumiy ma'lumot:

1.1. Kredit tashkilotining nomi.

1.2. Kredit tashkilotining tashkil etilishi haqida ma'lumot.

1.3. Kredit tashkilotining joylashgan o'ri.

1.4. Kredit tashkilotining ustav kapitali.

1.5. Audit tashkiloti (auditor) haqida ma'lumot.

1.6. Biznes rejasini ko'rib chiqish jarayonida o'zaro ta'sir qiluvchi shaxslar.

2. Kredit tashkilotining biznesini rivojlantirish istiqbollari:

2.1. Kredit tashkilotining maqsadlari, masalalari va bozor siyosati.

2.2. Mamlakat va mintaqalardagi iqtisodiy va huquqiy sharoitlarning kredit muassasalarining faoliyatiga ta'siri.

2.3. Aktiv va passiv operatsiyalarning asosiy parametrlari, kutilayotgan moliyaviy natijalar.

2.4. Kredit tashkilotining risklarni boshqarish.

2.5. Majburiy tartibga solish va majburiy talablarga javob berishni baholash.

2.6. Mijozlar bazasini rivojlantirishning holati, imkoniyatlari va cheklavlari.

2.7. Filiallar, vakolatxonalar, alohida tarkibiy bo'linmalar va birja punktlari tarmog'ini rivojlantirish imkoniyatlari va cheklavlari.

2.8. Bank guruhlari va bank xoldinglariga qatnashish.

3. Kredit tashkilotining boshqaruv tizimi:

3.1. Kredit tashkiloti boshqaruv tizimining sxemasi va rivojlanishi.

3.2. Ichki nazorat tizimi.

3.3. Bank operatsiyalarini amalga oshirishni tartibga soluvchi ichki hujjatlar.

4. Kredit tashkilotlari va shaxslar guruhining muassislari (ishtirokchilari):

4.1. Kredit tashkilotining muassislari to'g'risidagi ma'lumotlar.

4.2. Ta'sischilar (ishtirokchilar) o'rtasidagi munosabatlarning tabiati.

4.3. Muassislarning (ishtirokchilarning) moliyaviy holati va biznes faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar.

5. Kredit tashkilotining faoliyatini ta'minlash:

5.1. Logistika.

5.2. Kadrlar siyosati.

6. Kredit tashkilotining fikriga ko'ra, biznes-rejaning asosiy maqsadlarini tushuntirish uchun zarur bo'lgan boshqa muhim ko'rsatkichlar.

Test savollari:

1. Biznes rejalashtirishning maqsad va vazifalari qanday?
2. Bank uchun biznes-rejani ishlab chiqish qancha vaqt samarali bo'ladi?
3. Biznes-rejaning tarkibi va rejaning har bir qismining mazmuni nima?
4. Biznesni rejalashtirishning asosiy bosqichlari qanday?
5. Biznes-rejani tayyorlashda qanday miqdoriy ko'rsatkichlar aniqlanadi?
6. Biznes-rejani ishlab chiqishda qanday bank risklari hisobga olinadi?

MAVZU 5.4. BYUDJETLASHTIRISH – BANK STRATEGIYASINI ASOSLASH VA RIVOJLANTIRISH VOSITASI SIFATIDA

Reja:

O'quv savollar mavzusi:

5.4.1. Bankning byudjeti: uning tarkibiy qismlari va tarkibi.

5.4.2. Bankning byudjeti tarkibida "funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi.

5.4.3. Byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni.

5.4.4. Byudjetlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimi.

Mavzuni o'rganish maqsadi: bankdagi byudjet jarayonining mazmunini aniqlash va o'rganish.

Mavzuni o'rganish vazifalari: byudjet turlari va shakllarini tavsiflash; bank byudjeti tuzilmasini ochib berish; O'zbekiston banklarida byudjet tizimini tashkil etishda talabalarni amaliy tajriba bilan tanishtirish.

5.4.1. Bankning byudjeti: uning tarkibiy qismlari va tuzilmasi

Keng ma'noda "byudjetlashtirish" atamasi (moliyaviy rejalashtirish) boshqaruv qarorlarini qabul qilishda foydalaniladigan barcha moliyaviy tuzilmalar darajasida bank faoliyatining barcha moliyaviy ko'rsatkichlarini rejalashtirish, hisobga olish va nazorat qilish texnologiyasiga taalluqlidir.

Keyinchalik biz bu tushunchada byudjet tuzish konsepsiyasidan foydalanamiz va tegishli moliyaviy hujjatlar to'plami "**Banklar byudjeti**" deb ataldi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- muvozanat;
- foyda va zararlar hisoboti / foyda rejas;
- hisobot / pul oqimi prognozi;
- administrativ-boshqaruv xarajatlar hisob-kitoblari va taxminiy cheklovlardan foydalanish to'g'risidagi hisobot;
- kapital xarajatlar smetasi va taxminiy cheklovlardan foydalanish to'g'risidagi hisobot;
- kapitalni tavakkalchilik va cheklovlar tizimi uchun taqsimlash;
- limiti va amaldagi xavf ko'rsatkichlari to'g'risidagi hisobot;
- asosiy moliyaviy ko'rsatkichlar.

Moliyaviy boshqaruv jarayonida kredit tashkilotining turli omillari uning moliyaviy (va umuman) barqarorligiga qanday ta'sir qilishini baholash muhimdir. Buning uchun biznes joylar, individual mahsulotlar, muayyan mijozlar guruhlari, turli xil risklar va boshqalar doirasida pul oqimlarini shakllantirish jarayonlarini o'rganish kerak. Ushbu byudjet ushbu muammolarni hal qilishni ta'minlaydi.

Balans - bankning sof aktivlari miqdorini ko'rsatadi (ma'lumotni ushlaydi va taqdim qiladi) va kredit tashkilotining aktivlarini (tuzilmasini va qiymatini) va hisob-kitob sanasi bo'yicha uning shakllanish manbalarini aks ettiradi.

Byudjetning ushbu elementining asosiy vazifalaridan biri amaldagi moliyaviy resurslarning (majburiyatlarning) strukturasi va miqdorini va ulardan foydalanishning yo'nalishlarini (aktivlarini) taqdim etishdan iborat.

Foyda va zararlar hisoboti / daromad rejasi asosiy manfaatdorlik manbalari va foizlarsiz operatsion foydani, shuningdek, bankning xarajatlar tarkibini, shu jumladan ma'muriy xarajatlarni, amortizatsiyani, zaxiralarni shakllantirish / tugatishdan olingan daromadlarni, daromadlarni va soliq to'lovlarni ko'rsatadi (ushlaydi va ma'lumot taqdim etadi). Foyda hisobidagi jami daromad hisobot balansidagi daromad qiymatiga teng bo'ladi.

Pul oqimlari bo'yicha hisoboti / prognozi (ma'lumotni qo'lga kiritadi va taqdim etadi) bankning kredit muassasasining turli faoliyatlari natijasida hosil bo'lgan pul oqimlari.

Barcha kiruvchi va chiquvchi pul oqimlari / chiqish balansi pullardan tashkil topgan va muayyan moliyaviy natijani (foйда / zarar) tashkil etadigan erkin pul mablag'larining umumiy tushishi / ketishini anglatadi.

Bu operatsion pul oqimlari, moliyaviy faoliyat oqimi, investitsion faoliyat oqimidir.

Bashoratli administrativ-ho'jalik xarajatlari (AHX) va hisoblangan chegaralarni qo'llash to'g'risidagi hisobot. AHX taxmin qilingan ma'muriy va biznes xarajatlar rejasi bo'lib, bankni ushlab turish bilan bog'liq har xil turdagi xarajatlar uchun belgilangan chegaralar shaklida shakllantirilgan.

Moliyaviy hisobotlarning halqaro standarti (MH XS) doirasida ushbu xarajatlar hisobot davrining xarajatlariga to'liq to'lanadi. Bundan oldin "xarajatlar-sarflar" tizimida yuzaga kelgan vaziyatni tushunish uchun, MH HS da amaldagi qoidalar asosida, ushbu xarajatlarning bir qismi tasdiqlanmasdan daromadlar to'g'risidagi hisobotda keltirilgani yo'q, lekin bu debitorlik hisoblarida aks ettirilganligini ta'kidlash kerak.

Bashoratli kapital xarajatlar va taxminiy cheklovlardan foydalanish bo'yicha hisobot. Smeta bankning moddiy-texnika bazasini rivojlantirish, moddiy bo'lmagan obyektlarni sotib olish va kredit tashkilotining rivojlanishidagi boshqa turdagi real investitsiyalarga bog'liq xarajatlarning har xil turlari uchun belgilangan cheklashlar shaklida shakllantirilgan tasdiqlangan kapital xarajatlar rejasi hisoblanadi.

Ushbu xarajatlar "amortizatsiya qilingan", ya'ni bosqichma-bosqich (tanlangan amortizatsiya tartibiga muvofiq) bank xarajatlariga yo'naltiriladi.

Joriy xarajatlarga o'xshab, taxminiy limitlarga muvofiqlikni nazorat qilish analitik hisob-kitob ma'lumotlariga asoslanishi kerak, bu har qanday turdagi xarajatlarni yoki har bir investitsiyani muayyan pul oqimini ishlab chiqaruvchi bitim sifatida ifodalaydi.

Risklar va limitli tizimlar uchun kapitalni taqsimlash - kredit tashkilotining kapitalini (kapital bilan bankning umumiy tavakkallarini "qoplash") biznes doirasi va xavf turi bilan taqsimlash strukturasi aks yettiradi.

Ushbu taqsimot har qanday operatsiya turi bo'yicha strategik ustuvorliklar va xavf-risklarga bog'liq holda rejalashtirish jarayonida, shuningdek, turli turdagi xavflarning (masalan, operatsion va kredit) nisbati bilan bog'liq.

Limitlar xavf-kapital taqsimotining funksiyasi sifatida belgilanadi, bu ajratilgan kapital va mutlaq (EAR & VAR valie at risk) bozor riski xavf omilining nisbati.

Limitlardan foydalanish va hisobotning haqiqiy xavf ko'rsatkichlari to'g'risidagi hisobot nafaqat risklarga bog'liq bo'lgan operatsiyalar bo'yicha ochiq pozitsiyalarning qiymatini, balki xavf omillarining joriy va uzoq muddatli baholarini ham taqdim yetadi.

Asosiy moliyaviy ko'rsatkichlar (KPI) byudjet ma'lumotlari asosida hisoblab chiqiladi va samarali ishlash moliyaviy ko'rsatkichlari (SMK) ishlatiladi:

- bankning global maqsadlarini aniqlashda,
- bankning turli bo'limlari (uning moliyaviy tuzilmasi tarkibiy qismlari) tomonidan hal qilinadigan vazifalarni belgilashda,
- raqobatbardosh banklarning ishlash ko'rsatkichlari va banklarning o'rtachabozor ko'rsatkichlari bilan ishlash ko'rsatkichlarini solishtirish,
- reja**ning bajarilishiga va uni amalga oshirishning haqiqiy natijalariga** rioya qilishni nazorat qilish.

Samarali ishlash moliyaviy ko'rsatkichlari (SMK) tizimi strategik va mavjud boshqarish qarorlari o'rtasidagi kelishmovchilikni saqlab turishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. SMK tizimi strategik va mavjud boshqarish qarorlari o'rtasidagi kelishmovchilikni saqlab turishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Bankni moliyaviy boshqarish jarayonida qaror qabul qilishni boshlaydigan asosiy moliyaviy SMK lar quyidagilardan iborat:

- bankning qiymati;
- qiymati qo'shilgan davr QQD (t);
- bank pul oqimi (PO);
- balans foydasi;
- sof aktivlar (kapital);
- aktivlar.

Moliyaviy boshqaruv amaliyotida tovush (statik) ko'rsatkichlar bilan bir qatorda dinamik ko'rsatkichlar ham qo'llaniladi:

- o'sish sur'atlari;
- ushbu hajm ko'rsatkichlari o'sish sur'ati.

Odatda bank maqsadlari ushbu shaklda o'rnatiladi.

Moliyaviy qarorlar qabul qilishda eng muhim SMK bankning ko'rsatkichlari hisoblanadi.

Ish ko'rsatkichlari orasida rentabellik indikatorlari (rus nazariyasi va amaliyotida, ularning eng ko'p ko'rilgan muqobil nomlari rentabellik ko'rsatkichlari) farq qiladi.

Sotish rentabellik kredit tashkilotining daromadlilik darajasi/kapital (sarmoya)/kapitalga nisbati sifatida belgilanadi, yiliga foizda ifodalangan.

Ingliz tilida ushbu ko'rsatkichlar ko'rsatiladi:

- ROA (aktivlar daromadliliği);
- ROE (o'z kapitalining daromadliliği).

Bankning daromadlari va xarajatlari bilan bog'liq ko'rsatkichlardan foydalanish samaradorligini baholash formulasi:

$$\text{Samaradorlik} = \text{Operatsion foyda} / \text{Bank xarajati}$$

Moliyaviy boshqaruvning asosiy ko'rsatkichlari, shuningdek, risklarni qaytarish bo'yicha koordinatalarda moliyaviy qarorlar qabul qilishni ta'minlash uchun tegishli ko'rsatkichlarni ham o'z ichiga olishi kerak. Bunga quyidagilar kiradi:

- istemol mahsulotlari qiymatining oshishi:

$$\text{SVAR} = \text{SVA} - \text{EaR}$$

- Risklardan himoya qilish uchun kapitalning etarliligi:

$$\text{KIE (kapital etarliligi)} = \frac{\text{Kapital (yo'qotishlarga yaratilgan zahiralar)}}{\text{VaR}}$$

- xavf ostida bo'lgan kapitalning kelajakdagi daromadliliği (xavfni tartibga soluvchi kapitalga qaytarish) - o'zgartirilgan RORAC:

$$\text{RORAC m} = \text{SVAR} / \text{VaR}$$

Bankning byudjeti ikkita asosiy komponentdan iborat: joriy byudjet; rivojlanish byudjeti. Byudjetning barcha elementlari "reja-fakt-prognoz" davriy qismida keltirilgan.

5.4.2. Bankning byudjeti tarkibida

"funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi

Bank byudjetining barcha komponentlari funksional (xazina), obyekt (investitsiya loyihalari) va mahsulot yondashuvlariga muvofiq shakllanadi (8-rasmga qarang).

Bankning byudjeti barcha rejalashtirish darajalarida (iyerarxiya darajasida) tuziladi:

- strategik rejalashtirish;
- biznes-rejalashtirish;
- joriy rejalashtirish.

"Reja" - bank operatsiyalarining potensial moliyaviy natijalari, ular aslida maqsadga muvofiq shaklda aks ettirilgan;

"Faktlar" buxgalteriya (moliyaviy) buxgalteriya tizimida tugatilgan va aks ettirilgan voqealar to'g'risida hisobot taqdim yetadi;

"Prognoz" o'zlarining noaniqligini hisobga olgan holda, bank operatsiyalarining potensial moliyaviy natijalarini aks ettiradi, ya'ni. bank risklarini hisobga olgan holda.

Shu bilan birga, yuqori darajadagi byudjet quyidagi rejalashtirish darajalarida ketma-ket ravishda oshkor etiladi:

- strategik byudjet (strategik byudjet) yillik rejalashtirish ufqlari bilan taqdim etiladi;
- biznes rejasi byudjeti - choraklik rejalashtirish ufqlari bilan;
- joriy byudjet - oylik rejalashtirish ufqlari bilan.

Byudjetni "funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi doirasida tuzish va rejalashtirishning har bir bosqichi uchun byudjetni tayyorlash uchun yagona algoritmi va formatlar qo'llaniladi. Natijalarning faqat taqdimot formatlari farq qilishi mumkin. Ushbu yondashuv bankning foyda va moliyaviy natijalarini shakllantirishning turli omillarini o'rganishga imkon beradigan byudjet ma'lumotlarini tahlil qilish uchun ko'p o'lchovli tahliliy makon va treynderlik mexanizmidan foydalanishni anglatadi.

"Funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi nuqtayi nazaridan shakllantirilgan byudjetlarning xarakteristikasi oddiy boshlang'ich byudjeti tushunchasi - operatsiyaning pozitsiyasi, operatsiyalar portfeli yoki iqtisodiy faoliyat faktlari yordamida ta'minlanadi.

Byudjet ko'rsatkichlarini shakllantirishning universal algoritmi ushbu hisob-varaqaga qo'llaniladi va natijalar boshqaruv nizom tizimida tanlangan elementlar bo'yicha yig'iladi:

- moliyaviy tuzilmasi;
- mahsulot tuzilishi;
- mijoz tuzilishi;
- xavf strukturasi;

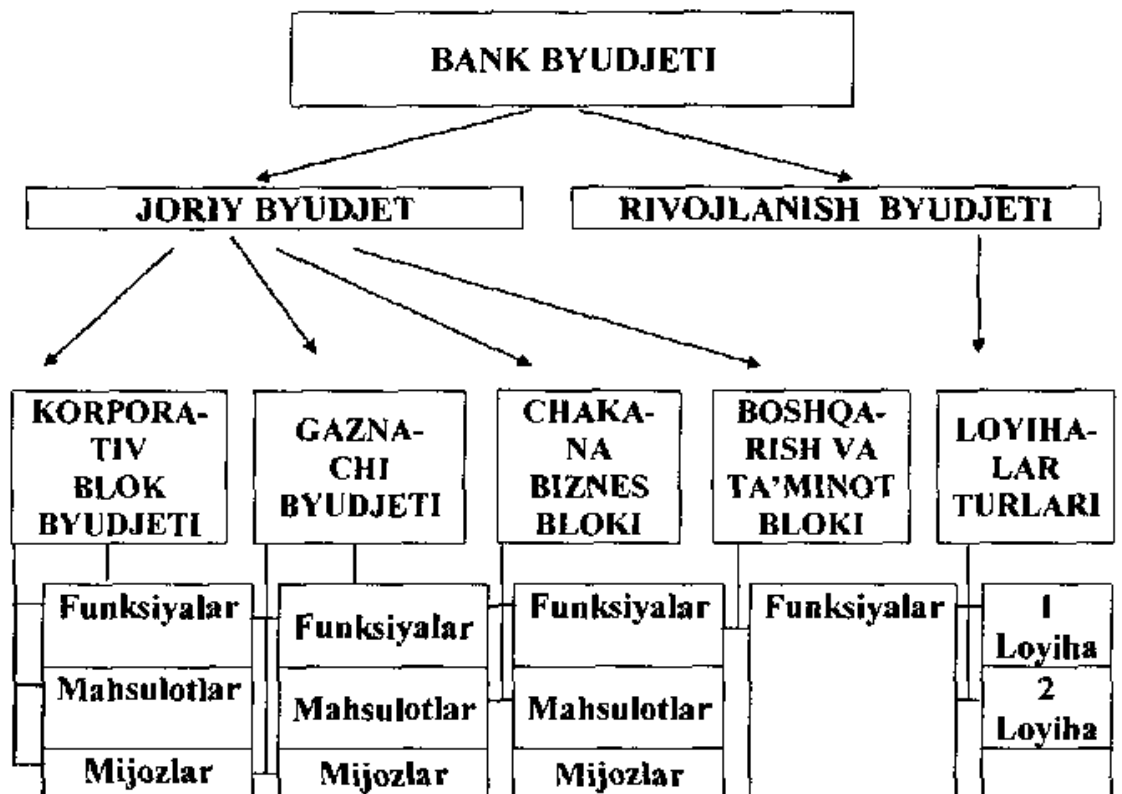
• bank operatsiyalarining har bir operatsiyalari / portfeliga berilgan boshqaruvni identifikatsiya qilish belgilariga asoslangan hududiy tuzilmasi.

Operatsiyalar bo'yicha vazifalar Byudjetning har bir yelemi uchun belgilanadi va quyidagi shaklga ega:

- Balans lavozimlari;
- OPU pozitsiyalari;
- kiritish lavozimlari;
- xavf ostida bo'lgan joylar.

To'liq balans pozitsiyasi to'rt komponent sifatida ifodalanadi:

- bitimning asosiy summasi qoldig'i;
- operatsiyalar bo'yicha daromadlar va xarajatlarning ortishi;
- operatsiyalar bo'yicha zararining o'mini qoplash;
- bozor narxlarida qayta baholash.



5.8 - rasm. "Funksiya-obyekt-mahsulot» konsepsiyasida bank byudjeti strukturasi.

Bu holda barcha to'rt komponentlar faqatgina savdoga qo'yilgan moliyaviy vositalar uchun to'lanadi. Aktiv operatsiyalar uchun uchta komponent (bozorni qayta baholashsiz) shakllantiriladi. Ikkala komponent majburiyatlarni ifodalaydi.

Bundan tashqari, balansdagi ikki alohida holat mavjud: "hisobot davri foydasi" va "Naqd pul hisobidagi qoldig'i", foyda va zarar hisoboti umumiy qiymati va tegishli byudjet DDS haqida hisobot.

PSC pozitsiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- olingan daromad / ketgan / ketgan;
- foiz daromadlari / xarajatlarining ortishi;
- qabul qilingan / to'langan komissiya daromadi / xarajatlari;
- komissiya daromadlari va xarajatlarining o'sishi;
- lavozimlarni qayta baholashdan olingan daromad / xarajatlar;
- qo'shimcha xarajatlar;
- kapital xarajatlarining amortizatsiyasi.

DDS pozitsiyasi har bir operatsiya uchun aks etadi:

- jalb qilingan resurslarning kiruvchi / chiquvchi oqimlari;
- ajratilgan resurslarning chiqish / keladigan oqimlari;
- olingan daromad / ketgan / ketgan;
- qabul qilingan / pullik komissiya daromadlari / xarajatlari;
- lavozimlarni qayta baholashdan olingan daromad / xarajatlar;
- qo'shimcha xarajatlar;
- kapital xarajatlar.

"Birlik-mahsulot-mijoz" registri bo'yicha individual operatsiyalar bo'yicha lavozimlarni birlashtirish orqali tegishli byudjetlarni tuzishi mumkin. (rasm 5.9.).

Ma'muriy sarf-harajatlar va kapital xarajatlarning tanlangan turlari bo'yicha taxminiy pozitsiyalar quyidagi qiymatlarni ko'rsatadi:

- belgilangan chegaralar;
- haqiqiy xarajatlar (foydalanilgan cheklovlar).

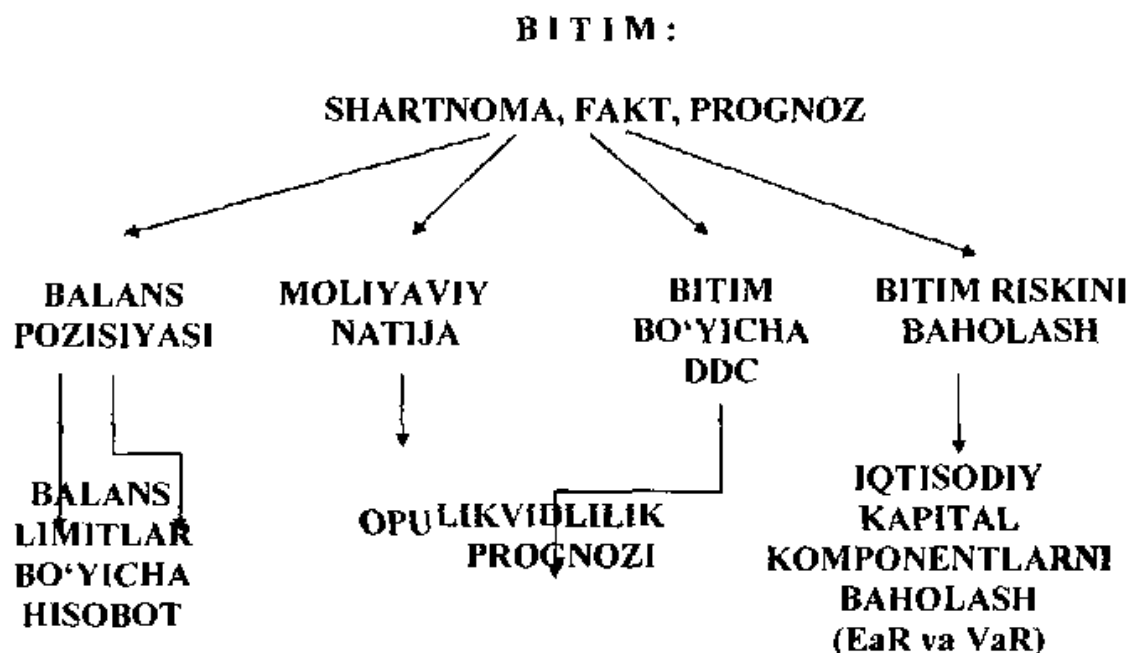
Xavfli namoyish qiymatidagi pozitsiyalar:

- belgilangan xavf limitlari;
- haqiqiy ochiq pozitsiyalar;
- EaR va VaR reja qiymatlari;
- dolzarb EaR va VaR qiymatlari.

Byudjetning turli elementlarining analitik strukturasi moliyaviy hisobotlar xalqaro standartlari (MHXS) tavsiyalari asosida tuzilishi mumkin.

Shunday qilib, yuqorida bank byudjeti tuzilmasini va uning asosiy elementlarini, shuningdek, operatsiyalarini aks ettirish prinsiplari bayon qilindi.

Biroq, amaldagi operatsiyalarni byudjet shakllarida taqdim etish juda aniq va moliyaviy (hisob) va analitik hisob ma'lumotlari asosida amalga oshirilishi mumkin, kelajakda faoliyatni amalga oshirish uchun, unda ishlab chiqarilgan pul oqimlarining prognozlash modellarini yaratish kerak.



5.9 - rasm. Operatsiyalar bo'yicha pozitsiyalarni birlashtirishga (konsolidatsiyaga) asoslangan byudjet elementlarini shakllantirish.

5.4.3. Byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni

"Byudjetlashtirish" konsepsiyasining ko'pgina sharhlari mavjud, variantlari sifatida byudjet rejalashtirish va nazorat qilish, moliyaviy rejalashtirish, moliyaviy rejalashtirish tizimi hujjat jarayoni, biznes moliyaviy natijalar va ularning tarkibiy bo'linmalari baholash tizimi, bo'linmalari kontekstida moliyaviy tizimi, mahsulotlar, mijozlar va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan tashkilotning cheklangan resurslarni shakllantirish, taqsimlash va xarajatlar uchun ko'rsatmalarni o'z ichiga olgan bir hujjatda - tor ma'noda, byudjet tuzish va byudjeti ijrosini amalga oshirish jarayoni.

Biroq, strategik boshqaruvning zamonaviy konsepsiyasi, uni strategiyani uzluksiz moslashtirish jarayoni sifatida talqin qilish, uni rejalashtirish konsepsiyasiga yangi ma'no beradi.

Shu munosabat bilan byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni o'zgarib bormoqda.

Moliyaviy rejalarni ishlab chiqish zaruratini aks ettirgan holda, byudjetlashtirish kredit muassasasi boshqaruvining barcha darajalarida amalga oshiriladigan strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishni qo'llab-quvvatlaydigan uzluksiz texnologik jarayon sifatida tushuniladi.

Bu jarayon quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- bo'linmalarga xo'jalik mustaqilligini ta'minlash, ularga berilgan vazifalarni bajarish uchun ularni muayyan mol-mulk bilan ta'minlash;
- xarajatlar va daromadlarni bo'linmalarga taqsimlash, natijada moliyaviy mas'uliyat, shu jumladan bo'linishning moliyaviy natijalariga qarab xodimlarning motivatsiyasi;
- boshqa banklar bilan umumiy bank resurslarini qayta taqsimlash, qiymat o'tkazish, xizmatlarni o'zaro taqdim qilish bo'yicha o'zaro hamkorlik qilish.

Shu ma'noda, byudjetlashtirish, moliyaviy faoliyatning moliyaviy barqarorligini ta'minlashning rentabelligini ta'minlash orqali, moliyaviy boshqaruv tizimining elementi sifatida qabul qilinadi. Ushbu muammoni hal qilish uchun:

- manbalar aniqlanadi va bank foydasini shakllantirish omillari tahlil qilinadi;
- daromad oqimlarini maqbullashtirish usullarini izlash amalga oshiriladi;
- moliyaviy rejalarni amalga oshirish va kredit tashkilotining o'zgaruvchan shartlariga moslashishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati shakllantiriladi.

Ta'kidlash kerakki, byudjet bankning kompleks moliyaviy rejasi bo'lib, uning foydasini shakllantirishning barcha jihatlarini aks ettiradi.

Byudjetlashtirish jarayoni kredit muassasasining yagona rejalashtirish tizimining kichik tizimini tashkil etadi va hozirgi kabi taqdim etilgan strategiya, biznes-rejalar va bankning joriy rejalarini ishlab chiqishda amalga oshiriladi.

Agar byudjetni tahlil qilishga tizimli yondashuvni qo'llasak, quyidagi elementlarni ajratib olishimiz mumkin:

- byudjet tizimida boshqaruv obyektlari kredit muassasasining joriy va uzoq muddatli rentabelligi va operatsion daromad oqimlari va bank xarajatlarning dinamikasi kabi uning hal qiluvchi omillari;
- subyektlar - bankning moliyaviy tuzilmasi elementlari;
- jarayon - kredit muassasasining byudjetini tahlil qilish, rejalashtirish, amalga oshirishni tashkil qilish, monitoring qilish va rivojlantirish.

Byudjetlashtirishning asosiy maqsadi:

- bankning moliyaviy barqarorligini optimal ishbifarmonlik tuzilishini shakllantirishning optimal ishlashi mezonlari sifatida ta'minlash;
- o'z tasarrufidagi barcha resurslar (moliyaviy, insoniy, moddiy va nomoddiy) dan maqbul foydalanish.

Ushbu maqsadga erishish uchun byudjet jarayonining ishtirokchilari quyidagi vazifalarni hal qilishadi:

- bank strategiyasini asoslash va optimallashtirish;

- bankning tizimli (funktional) bo'linmalarini ushbu strategiyani amalga oshirish usullarini aniqlashtirish va ularni bartaraf etish («asosiy ishlash natijaviy ko'rsatkichlari» tizimi);
- bankning istiqbolli va joriy rejalarini muvofiqlashtirish, mavjud bank operatsiyalarining daromadlilikini belgilangan maqsadlarga muvofiqligini ta'minlash;
- innovatsion loyihalar samaradorligini baholash va baholash, bank loyihalarini moliyalashtirish manbalari va bankni rivojlantirish dasturlarini aniqlash;
- jami moliyaviy natijani shakllantirishga biznes joylari, alohida bank mahsulotlarining hissasini aniqlash;
- bankning tasarrufidagi barcha resurslar hajmini ularni ishlatish shartlari va muddatlari bo'yicha taqsimlovchi byudjetlar tizimini shakllantirish, nazorat qilish va rivojlantirish;
- bankning strukturaviy (funktional) bo'linmalarining rejalashtirilgan maqsadlari va vazifalarini bajarish nuqtayi nazaridan, bankning va uning tarkibiy (funktional) bo'linmalarining xarajatlarini optimallashtirish (cheklash) nuqtayi nazaridan monitoring qilish;
- bankning optimal ishlash jarayonlarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bank xarajatlarini oqilona tartibga solish tizimini yaratish;
- bankning optimal ishlash jarayonlarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bank xarajatlarini oqilona tartibga solish tizimini yaratish;
- rejalar bajarilishi uchun mas'uliyat doiralari to'g'risida menejerlar va rahbarlarni xabardor qilish;
- bankning kollegial boshqaruv organlari va tarkibiy bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish va mustahkamlash (5.5 - jadval).

5.4.4. Byudjetlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimi

Yuqorida keltirilgan vazifalarni hal qilish va byudjetlashtirish tamoyillariga rioya qilish bank tomonidan o'z moliyaviy va resurs salohiyati bilan rivojlanish strategiyasini qabul qilingan moliya modelida sababchi munosabatlar tizimini aks ettirish bilan birlashishining ta'minlashini talab etadi. Ko'p jihatdan budjetlashish hozirgi ish faoliyatini tushunishga asoslanadi.

Bankning byudjeti belgilangan strategik maqsadlarga rioya qilmasa, byudjet jarayoni bankning ish faoliyatini boshqarish vositasidan uning rivojlanishidagi tormozga aylanadi, chunki "erishilganidan" moliyaviy rejalashtirish zamonaviy sharoitda samaradorlik va bozorni tezda yo'qotilishiga olib boradigan kredit institutida kengayish yo'lini belgilaydi.

Amalda byudjet tizimini yaratish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- mavjud tashkiliy tuzilma asosida moliya tuzilmasi shakllantiriladi, keyinchalik byudjet bo'limlari tasniflanadi;
- moliyaviy tuzilmalar va byudjet mablag'lari asosida shaxsiy byudjetlarning jadvallari va hisob-kitoblari tuzilmalari va shakllari ishlab chiqiladi;
- rejalashtirish ufqlari belgilanadi va rejalashtirish usuli tanlanadi;
- byudjet mablag'larini to'ldirish uchun byudjet ma'lumotlarining manbalari aniqlanadi;
- resurslarni, daromadlarni va xarajatlarni qayta taqsimlash usullarini tanlash;
- bo'limlar va umuman bankning samaradorligini aniqlash uchun moliyaviy ko'rsatkichlar majmuasi yaratiladi;
- byudjet mablag'larini yaratish va ulardan foydalanish tartibi aniqlanadi, byudjet tavakkalchiligini kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqiladi;
- nazorat nuqtalari va usullari aniqlanadi;
- byudjet komissiyasini tuzish va ichki me'yoriy hujjatlarni tasdiqlash amalga oshiriladi va amalga oshirish natijasida byudjet tizimini joriy etish samaradorligi baholanadi.

5.5 - jadval. Moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish) jarayonida ishtirokchilar va ularning asosiy vazifalari

Jarayon ishtirokchilari	Asosiy funksiyalari va vazifalari
Kuzatuv kengashi yoki Yetakchilar kengashi	Bankni rivojlantirishning umumiy qarashlari, bank faoliyatining strategik yo'naltirilganligi, yo'naltirilgan kapitalga nisbatan foydaning me'yori rejasiga erishish darajasi.
Bank boshqaruv rasi yoki prezidenti	Bankning yillik (choraklik) moliyaviy rejasini va Markaziy Federal yoki Mintaqa byudjetlarini tasdiqlash, shuningdek ularga tuzatishlar kiritish. Rivojlanishning ustuvor yo'nalishlarini, bankning bozorda joylashishini, kapital oqimlarining prognozini, shuningdek ichki standartlarni, shu jumladan, amaldagi bo'lmagan xarajatlarni, makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning prognozini tasdiqlash. Muammolarni hal qilish. Moliyaviy rejani bajarish to'g'risidagi hisobotni tasdiqlash. Bankdagi byudjet jarayonini tartibga soluvchi ichki to'lov hujjatlarini tasdiqlash.

<p>Byudjet qo'mitasi</p>	<p>Rivojlanishning ustuvor yo'nalishlarini tasdiqlash, bankni bozorda joylashtirish, kapital oqimini prognozlashtirishni ishlab chiqish. Ichki standartlarning tarkibi va stavkalarini, jumladan, ishlamayotgan xarajatlar va makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning prognozini ko'rib chiqish. Bankning yillik (choraklik) moliyaviy rejasini va Markaziy federal yoki Mintaqa byudjetlarini qabul qilish.</p>
<p>Bankning strategik rivojlanish bo'limi</p>	<p>Bankni strategik rivojlantirish rejasini (5 yilgacha).</p>
<p>Markaziy bank yoki uning Mintaqa bo'linmalari</p>	<p>Bankda moliyaviy rejani shakllantirish uchun rejalashtirilgan byudjetlarni, choraklik hisob-kitoblarni, oylik prognozlarni, ma'lumotlarni taqdim etishni va ishlash hisobotini ishlab chiqish.</p>
<p>Moliyaviy rejalashtirish va byudjet jarayonini tashkil etishni ta'minlashi uchun bankning tarkibiy bo'linmasi</p>	<p>Markaziy federal yoki mintaqaviy okrug ma'lumotlarini bankning moliyaviy rejasiga aylantirish, bo'linmalarning byudjetlarini (CFD) bir-biri bilan bog'lovchi, ajratilgan xarajatlarning tasdiqlangan taqsimlanish asoslari asosida taqsimlanishi. Bankning moliyaviy rejasini va Markaziy federal okrugning byudjetlarini tuzatish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish. Tizimsiz tuzatishlarni hisobga olgan holda, byudjetning ijrosini shakllantirish, jumladan daromad / xarajatlarni uzatish, ajratish xarajatlari va boshqalar. Tasdiqlangan byudjetlarning bajarilishini nazorat qilish. Ichki standartlarni ishlab chiqish, shu jumladan, ishlamayotgan xarajatlar va makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning prognozi. Tasdiqlangan byudjetlarning bajarilishini nazorat qilish. Ichki standartlarni ishlab chiqish, shu jumladan, ishlamayotgan xarajatlar va makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning prognozi.</p>
<p>Aktiv va passivlarni boshqarish Qo'mitasi</p>	<p>Transfer stavkalarini tasdiqlash. "Ichki bank" operatsiyalari bo'yicha qarorlar qabul qilish</p>

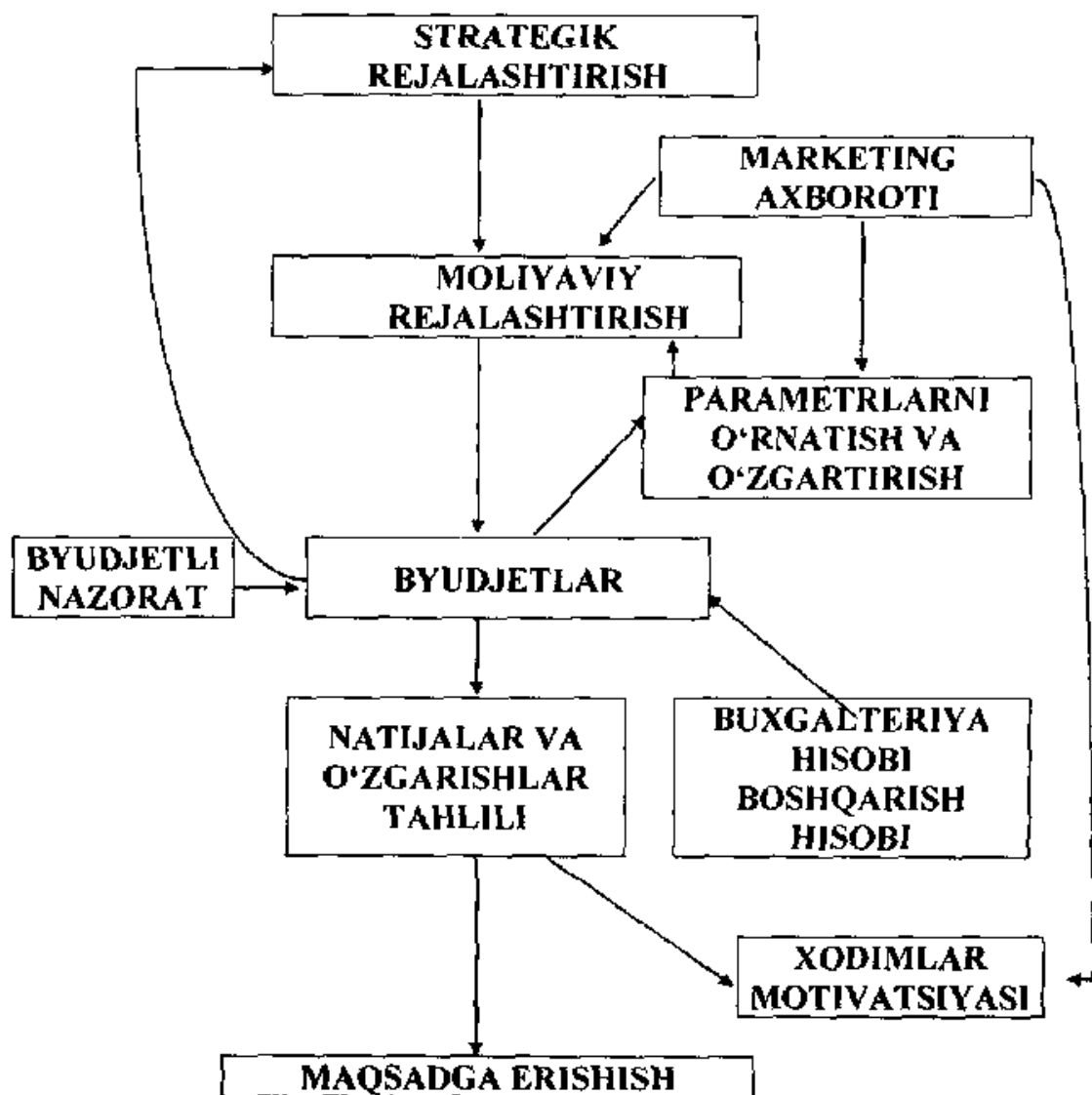
Byudjet tizimiga asoslangan boshqaruv tizimi bank rahbariyatiga:

- doimiy ravishda kredit muassasasining faoliyati, uning moliyaviy holati, moliyaviy natijalarini rejalashtirish;
- ehtimoliy tavakkalchiliklarni nazorat qilish va xarajatlarni optimallashtirish;
- bank departamentlari uchun maqsadli parametrlarga erishish, turli bo'limlar, mahsulotlar va loyihalar doirasida bank faoliyatini tahlil qilish vazifalarini qo'yadi (rasm - 5.10).

Bankning "Biznes- va moliyaviy rejalashtirish to'g'risidagi" tavsiyanomaning asosiy metodologik hujjatiga misol sifatida keltirilgan, ularda istiqbolli va operatsion rejalashtirish jarayoni integratsiyalashtirilgan, unifikatsiyalashtirilgan va birlashtirilgan.

Test savollari:

- 1."Bank byudjeti" atamasi nimani anglatadi?
- 2."Bank byudjeti" ning tarkibiy qismlari nima? Byudjet vazifalari.
- 3."Byudjetlashtirish" atamasi nimani anglatadi?
- 4."Byudjetlashtirish" va "Moliyaviy rejalashtirish" bo'yicha umumiy va alohida-alohida kengaytirish tushunchasi.
- 5.Byudjetlashtirishning asosiy bosqichlari.
- 6."Banklar byudjeti"ni tuzishda e'tiborga olinadigan cheklovlar turlari?
- 7.Moliyaviy rejaning miqdoriy ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?
- 8."Byudjet komissiyasi" ning funksiyalari va vazifalari qanday?
- 9.Bankning Moliyaviy Mas'uliyat Markazi (CFD) ning funksiyalari va vazifalari?
- 10.«Aktiv va passivlarni boshqarish qo'mitasi» (ALCO) ning funksiyalari.
- 11.Moliyaviy rejalashtirish va byudjet jarayonini tashkil etishni ta'minlaydigan bankning tarkibiy bo'linmasining funksiyalari.



5.10.- rasm. Byudjetlashtirish asosida boshqarish tizimi.

**"BANK STRATEGIYASI" FANI BO'YICHA TAVSIYA
ETILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

Asosiy adabiyotlar:

1. Пашков Р.В. Стратегия развития банка: монография. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: РУСАЙНС, 2017. — 250 с.
2. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: научное издание / — М.: КНОРУС : ЦИПСИР, 2013. — 312 с.
3. Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. — М.: Издательство «Консалтбанкир», 2003. — С. 272.
4. Разработка стратегии устойчивого развития в современных экономических условиях. Основные этапы и методы. World bank group, 2014.
5. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
6. Банковское дело: учебник /О.И.Лаврушин, Н.И.Валенцева [и др.]; под ред.О.И. Лаврушина. — 12-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 800 с. — (Бакалавриат).
7. Мишура Л.Г. Банковское дело: Учебное пособие. - СПб: Университет ИТМО, 2016 – 61 с.
8. Стихилияс И.В, Сахарова Л.А. Банковское дело: Учебное пособие. М., 2010.
9. Алавердов А.Р. «Стратегический менеджмент в банке» Учебное пособие. - М., «Московская финансово – промышленная академия», 2005. – 157 с.
10. «Стратегический менеджмент в банке. Учебник для вузов – М.:ООО «Маркет ДС Корпорейшн» 2012.
11. «Стратегик менеджмент». Ўқув-услугий мажмуа. Тошкент Молия институти: Т. –2018.
12. Лисичкин В.А.,Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: Учебно- методический комплекс. — М.: Изд. центр ЕАОИ., 2007.-329 с.
13. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989 - 318 с..
15. Синки Дж.Ф. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках. Cattalaxy, 1994 – 363 с.

16. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков: Учебное пособие для вузов /Пер.с англ.Д.В.Виноградова под ред. М.Е. Дорошенко. – М: Аспект Пресс, 1999. - 820 с.
17. Моделирование банковской деятельности: Учебно-методическое пособие / сост.: А. Ф. Грибов. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2016. –103 с.
18. Ампилогов Р.Ю. Основы стратегического планирования в банковской деятельности. Московская финансово-промышленная академия., 2007.
19. Ляльков М.И. Стратегия и политика коммерческого банка в переходной экономике: Проблемы разработки и оценка эффективности. Автореферат дисс. на соискание д.э.н. ВАК 08.00.10, 2012.
20. Карпунин В.И. Стратегическое планирование в банке. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
21. Деньги, кредит, банки: учебник/ коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. 12 е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2014. - 448 с.
22. Деньги, кредит, банки. Экспресс-курс: учебное пособие/ кол.авт.; под ред.проф. О.И. Лаврушина. – 4-ое изд., стер, - М.: КНОРУС, 2010. 320 с.
23. Банковское дело. Экспресс-курс [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО/ ред. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 347 с.
24. Боди Э., Мертон Роберт К. Финансы. – М.: Вильямс, 2007.
25. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: изд. АО «Консалтбанкир», 2013 г.

Qo'shimcha adabiyotlar:

26. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Makamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollariga bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017-yil 16-yanvar, №11.
27. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2017.
28. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 47 b.
29. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y., 6-son, 70-modda.

30. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: Учебник. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник" / ред. Е. Ф. Жукова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ - ДАНА, 2009. - 783 с.
31. Казимагомедов А.А. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник. Гриф УМО. - М.: Экзамен, 2007 - 557 с.
32. Кузнецова Е.И. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник. Гриф МО РФ. Гриф МВД РФ/ Е.И. Кузнецова; ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 527 с.
33. Чеботарь Ю.М. Основы банковского дела: учебное пособие /Ю.М.Чеботарь . - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 176 с.
34. Чеботарь Ю.М. Финансы и финансовые рынки: полный курс МВА /Ю.М. Чеботарь. - М.: Рид Групп, 2011. - 368 с.
35. O.Yu. Rashidov, R.R.Tojiyev, U.Sh.Do'sqobilov. "Markaziy bankning monetar siyosati".-Toshkent, TDIU, 2010-yil, 284-b.
36. Желиба Б.Н. Деньги, кредит, банки: учеб.-метод.комплекс/ Б.Н.Желиба,С.И. Пупликов. - Минск: МИУ,2012. - 540 с.
37. Челноков В.А. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник»/ В.А. Челноков. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 480 с.
38. Чернецов С.А. Деньги, кредит, банки [Текст]: Учебное пособие. Гриф УМО / С. А. Чернецов. - М.: Магистр, 2009. - 494 с.
39. Шевчук Д.А. Деньги.Кредит.Банки. Курс лекций в конспективном изложении [Текст]: Учебно-методическое пособие./ Д.А. Шевчук, В.А. Шевчук. - М.: Финансы и статистика, 2004.
40. Базумин Ю.В. Двойственная природа денег: русская экономическая мысль на рубеже XIX-XX вв. - СПб.: Русская симфония», 2008.
41. Деньги, кредит, банки. Учебник. под ред. Г.Н. Белоглазовой. - М.: Юрайт, 2007 - 620 с.
42. Кочергин Д. А. Электронные деньги: теория и анализ моделей эмиссии. - СПб.: Изд-во. Санкт-Петербургского ун-та, 2006. - 159 с.
43. Малахова Н.Г. Финансы. Курс лекций. - М.:Эксмо, 2010. - 176 с.
44. Олейникова И.Н. Деньги, кредит, банки. - М.: Магистр, 2008. - 421 с.
45. Рыбин Е.В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. - М.: Финансы и статистика, 2008.
46. Qoraliyev T.M., Sattarov O. va boshqalar "Tijorat banklari faoliyati tahlili". O'quv qo'llanma, 2013-yil. - 192 b.
47. F.M.Daminov, Yu.A.Toyirov. Bank strategiyasi. O'quv - uslubiy - amaliy qo'llanma. SamISI. 2013-yil.
48. "Bank axborotnomasi" gazetalari. 2016-2019 yu.
49. "Bozor, pul va kredit" jurnallari. 2016-2018 yu.

Internet saytlari:

1. <http://www.mail.tdiu.uz> – TDIU elektron kutubxonasi
2. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi
3. www.ziyonet.uz – ta’lim portali
4. www.aup.ru – administrativno-upravlencheskiy portal
5. www.cbu.uz - O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki
6. <http://www.GAAP.RU>
7. <http://www.hse.ru/> - Высшая Школа Экономики (Государственный Университет);
8. <http://www.icar.ru> - Международный центр реформы системы бухгалтерского учета;
9. <http://www.tacis-accounting.ru> - Реформа бухгалтерского учета в России – проект ТАСИС;
10. <http://www.tacis-bankreform.ru/>
11. <http://www.tacisinfo.ru> - Проект Tacis по распространению технической информации.

TIJORAT BANKLARI BIZNES-REJASI VA STRATEGIK RIVOJLANISH REJASINI ISHLAB CHIQISH BO'YICHA TAVSIYANOMALAR

I. UMUMIY BO'LIM

Zamonaviy sharoitda mamlakatimiz tijorat banklari uchun biznes-rejaga qo'yiladigan talablar, bank tizimi uchun strategik rivojlanish rejasi, *O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki tomonidan talablariga rioya qilish* va bunday rejalarning baholash tartibini belgilash zarurligi bugungi kunda dolzarbligini anglatadi.

Bankning o'z faoliyatining dastlabki bosqichida biznes-rejasini ishlab chiqish va kelgusidagi faoliyat davomida bankning strategik rivojlanish rejasi bankning rivojlanish maqsadlari va strategiyasini belgilash, bankning barqaror ishlashi va rivojlanishini ta'minlash, ularning bajarilishini monitoring qilish, yangilash va yangilab borishning doimiy jarayoni bo'lgan strategik rejalashtirishning bir qismidir.

Bankning biznes-rejasi yangi tashkil etilgan bankning ikki yoki undan ortiq yilga mo'ljallangan rivojlanish strategiyasi, o'z faoliyati va tegishli davrda rivojlanishi, jumladan, bank faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari bo'yicha kutilgan natijalar va rejalangan qiymatlarni baholash, shuningdek, ularning erishish shartlarini belgilaydigan tadbirlar, vositalar va resurslarni o'z ichiga oladigan hujjat.

Bankning strategik rivojlanish rejasi mavjud bankning rivojlanish strategiyasini ikki yoki undan ortiq yilga belgilovchi hujjat bo'lib, uni ishlab chiqishda o'tgan davrda erishilgan natijalarni hisobga olgan holda va tegishli davrda o'z faoliyatining oqilona rivojlanish prognozini, shu jumladan bankning asosiy faoliyat ko'rsatkichlari bo'yicha kutilgan natijalarni va rejalangan qiymatlarini baholashni hisobga olgan holda tadbirlar, vositalar, resurslar va ularga erishish shartlarini o'z ichiga oladigan hujjatidir.

Bankning biznes-rejasi (bank ustaviga muvofiq, biznes-rejani tasdiqlash bank aksiyadorlarining umumiy yig'ilishining vakolatiga kirmasa) va bankning boshqaruv organi - Kuzatuv kengashi tomonidan tasdiqlanadi va lisenziya olish uchun zarur bo'lgan boshqa hujjatlar bilan birga Markaziy bankiga taqdim etiladi.

Biznes-rejani bank ta'sischilari imzolab va tasdiqlashlari, bankni davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun ariza berilganda talabnoma bilan bir vaqtda lisenziya olish uchun kerak.

Agar bank ustaviga muvofiq strategik rivojlanish rejasini tasdiqlash bank aksiyadorlari umumiy yig'ilishining vakolatiga kirmasa bankning strategik rivojlanish rejasi bank Kuzatuv Kengashi tomonidan tasdiqlanadi:

- bankning ilgari taqdim etilgan biznes-reja (strategik rivojlanish rejasini) ning reja davri tugashi - davr oxirigacha ikki oydan kechiktirmay, rejalashtirilgan davr bank ishi rejasida (strategik rivojlanish rejasida) amalga oshirilayotgan vaqt oralig'ini sifatida tushuniladi;

- bankning lisenziyasida ko'rsatilgan bank operatsiyalari ro'yxatiga bankning tashabbusi bilan o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritish, shuningdek tegishli ariza taqdim etish bilan bir vaqtda;

- bankka berilgan lisenziyada ko'rsatilgan bank operatsiyalari ro'yxatiga o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritish to'g'risidagi qarorni O'R MB tashabbusi bilan uch oydan kechikmay tegishli o'zgarish va (yoki) qo'shimchalar kiritish;

- bankni qayta tashkil etish - qayta tashkil etiladigan bankning ustaviga kiritilgan o'zgartirish va (yoki) qo'shimchalarni qayta tashkil etish va (yoki) davlat ro'yxatidan o'tkazish natijasida tashkil etilgan bankni davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun taqdim etilgan hujjatlar bilan bir vaqtda;

- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirishda yoki bankning makroiqtisodiy shart-sharoitlari, bank bozoridagi vaziyat yoki boshqa fakt va holatlardagi biznes-rejasida (strategik rivojlanish rejasida) o'zgarishsizligining sezilarli o'zgarishlarini kuzatish jarayonida identifikatsiyalash, natijada kutilayotgan biznesni amalga oshirish - rivojlanish strategiyasining bankning reja (strategik rivojlanish rejasini) bankning moliyaviy ishonchiligi va barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, uzoq muddatli istiqbolda foyda keltiruvchi tashkilot sifatida qobiliyatini (qonun hujjatlariga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki (O'R MB) tomonidan berilgan vazifalarni bajarish) - belgilangan muddat davomida O'R MB talabiga binoan;

- bankning yangi strategik rivojlanish rejasini qabul qilish yoki bankning amaldagi biznes-reja (strategik rivojlanish rejasini) ga o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritilishi bankning yangi strategik rivojlanish rejasini tasdiqlangan kundan boshlab bir oydan kechikmay yoki bu o'zgarishlarni va (yoki) qo'shimchalar.

Bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) Markaziy bankka bir nusxada qog'ozda, shuningdek elektron shaklda raqamli imzoni tasdiqlash yoki skanerlangan sahifalarni biriktirib, biznesni imzolagan va tasdiqlagan shaxslarning imzosi bilan elektron shaklda taqdim etiladi. Bankning strategik rivojlanish rejasini.

Bankning strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash, shuningdek bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) bajarilishini monitoring qilish, shu jumladan bankni tasdiqlashda bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) hisobotlar bankning mahalliy ichki normativ-huquqiy hujjatlari va quyidagi tavsiyalar bilan belgilanadi.

II. BANKNING BIZNES REJASI VA STRATEGIK RIVOJLANISH REJASINI TUZISH TAMOYILLARI

Bank uchun biznes-rejani (strategik rivojlanish rejasini) ishlab chiqishning asosiy prinsiplari quyidagilar:

- **maqsadlarning aniqliligi** - ularga erishish maqsadlari va vazifalari aniq, konkret, tushunarli va oqilona bo'lishi kerak;

- **reallik** - amaldagi va rejalashtirilgan resurslarni, faoliyatni, vositalarni baholash mavjud makroiqtisodiy sharoitlar, bank va uning muassislari (aksiyadorlar) imkoniyatlariga mos bo'lishi va ishonchli va dolzarb axborotga (ma'lumotlarga, faktlarga) asoslangan bo'lishi kerak. Hisob-kitoblar va prognozlar bank faoliyat ko'rsatadigan bozor segmentining haqiqiy makroiqtisodiy shart-sharoitlarini hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak;

- **samaradorlik** - bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirish bank, uning aksiyadorlari uchun kutilgan natijalarni va rejalashtirilgan ko'rsatkichlarni rejalashtirilayotgan xarajatlar, vositalar, resurslar va ularga erishish bo'yicha chora-tadbirlar uchun aniq belgilangan iqtisodiy va boshqa ijobiy ta'sirlarni o'z ichiga olishi kerak;

- **to'liqlilik** - bankning biznes-rejasida (strategik rivojlanish rejasida) ushbu ma'lumotnomada ko'zda tutilgan ma'lumotlarning tarkibiy qismini axborot mazmunini uchun belgilangan talablarga muvofiq aks ettirishi kerak;

- **qonun hujjatlariga muvofiqlik** - bankning biznes-rejasi (strategik rivojlanish rejasini) bilan belgilangan maqsadlar, bank faoliyati va ularni amalga oshirish yo'llari qonun hujjatlarida belgilangan prudensiya, lisenziya va boshqa talablarga rioya qilishni nazarda tutishi kerak;

- **izchillik** - axborot bir-biriga bog'liq bo'lishi va ichki qarama-qarshiliklarga ega bo'lmasligi kerak;

- **mustahkamlik** - bankning biznes-rejasi (strategik rivojlanish rejasini) asosli ma'lumotni o'z ichiga olishi kerak, bu bankning rejalashtirilgan xatti-harakatlari uning faoliyatining kutilayotgan natijalariga mos kelishini, shuningdek, bunday natijalarni mavjud va (yoki) rejalashtirilayotgan manbalar, ularni amalga oshirish vositalari va vositalari hisobiga erishishning obyektiv imkoniyatlari to'g'risida;

- **mavjudlilik** - axborot uning idrokini murakkablashtiradigan shaklda taqdim etilishi kerak;

- **davomiylik** - rejalashtirish jarayonlari doimiy ravishda amalga oshirilishi kerak, bu esa bankning tasdiqlangan strategik rivojlanish rejasini (biznes-rejasi) muddati tugagunga qadar bank uchun strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Biznes-reja (strategik rivojlanish rejasi) yangi tashkil etilgan (amaldagi) bankning maqsadlari, yo'nalishlari va ko'lamini oshkor etishi va quyidagilarni aks ettirishi kerak:

- bankning moliyaviy barqarorligini, xavfsiz ishlashini ta'minlash, bankning omonatchilari va boshqa kreditorlarning manfaatlarini himoya qilish, prognozlashtirish, lisenziyalash va boshqa qonunchilik talablarini bajarish qobiliyatini;

- bankning uzoq muddatli foydali moliya muassasasi sifatida faoliyat yuritish qobiliyati (qonun hujjatlariga muvofiq, O'R MB oldidagi vazifalarni bajarish);

- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan yoki mavjud bo'lgan asosiy xavflarni kompleks va obyektiv ko'rib chiqishni, shu jumladan, bunday xavf-risklarni cheklash (kamaytirish) bo'yicha chora-tadbirlarni aniqlashni o'z ichiga oladi risklarni, boshqarish tizimlari;

- mavjud va rejalashtirilgan resurslarning etarlicligi va tanlangan strategiyaning haqiqiyliigi, rivojlanish maqsadlariga erishish uchun vositalar va tadbirlar.

Bundan tashqari, bankning strategik rivojlanish rejasi quyidagilarni aks ettirishi kerak:

- bankning strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish vaqtida bankning moliyaviy holati va bankning joylashuvi O'R MB tizimida;

- bankning ilgari tasdiqlangan biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirish natijalari va uning samaradorligi.

Bank o'z biznes-rejasida (strategik rivojlanish rejasida) mavjud bo'lgan axborotning dolzarbligini muntazam ravishda monitoringini amalga oshirishi va zarurat bo'lganda unga tegishli o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritishi shart.

Bankning biznes-rejasi (strategik rivojlanish rejasi) nom va sahifadan iborat.

Bankning biznes-rejasi (strategik rivojlanish rejasi) sarlavhasi sahifasida uni tasdiqlash to'g'risidagi ma'lumotlar «Biznes reja» («Strategik rivojlanish rejasi») degan so'zlar bilan bankning to'liq va qisqartirilgan nomi ko'rsatilgan.

Biznes-rejaning tavsif qismi (strategik rivojlanish rejasi) bankni rivojlantirishning pessimistik, optimistik va bazaviy variantlarini o'z ichiga olishi mumkin, shuningdek, bankni rivojlantirishning turli yo'nalishlarini hisobga olgan holda, bankni rivojlantirish variantlarini taqdim etishi mumkin.

Bu bank hujjati quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak:

- yangi tashkil etilgan (mavjud) bankning strategik maqsadlari, vazifalari va asosiy faoliyatlari;

- yaratilgan (mavjud) bank to'g'risida umumiy ma'lumot;

- mavjud makroiqtisodiy va huquqiy sharoitlarni tahlil qilish, bank tizimining tavsifi va bank bozorining segmentlarini o'rganish;
- tanlangan strategik maqsadlarning maqsadga muvofiqligi, bankning rivojlanish yo'nalishlari;
- rejalashtirilgan davrning birinchi va keyingi kalendar yillaridan keyin bank faoliyatining kutilayotgan natijalari to'g'risida ma'lumot;
- rejalashtirilayotgan faoliyatning birinchi va keyingi kalendar yillari oxirida bankning rejalashtirilgan ishlashi to'g'risidagi ma'lumotlar;
- bankning sheriklik munosabatlari to'g'risidagi axborotni bosh tashkilot va Bank a'zosi bo'lgan bank guruhining (bank xoldingining) boshqa a'zolari bilan;
- kutilgan natijalarga erishish va rejalashtirilayotgan ko'rsatkichlarga erishish uchun mavjud va rejalashtirilayotgan resurslar, faoliyat va vositalar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirish bilan bog'liq mavjud va potensial tavakkallarni tahlil qilish, shuningdek bunday risklarni cheklash (kamaytirish) bo'yicha tadbirlar va vositalar to'plamlari to'g'risidagi ma'lumotlarni;
- bankning marketing siyosati to'g'risidagi ma'lumotlar;
- bank boshqaruvi tizimi to'g'risida ma'lumot;
- risklarni boshqarish tizimi va bankning ichki nazorat tizimi to'g'risidagi ma'lumotlar;
- bankning moddiy-texnik ta'minoti to'g'risidagi ma'lumotlar;
- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) amalga oshirish bo'yicha aniq chora-tadbirlar rejasini, ularni amalga oshirish uchun aniq chora-tadbirlar va muddatlarni ko'zda tutadi;
- bank tomonidan tan olingan boshqa ma'lumot.

Bankning strategik rivojlanish rejasida quyidagi ma'lumotlar ham bo'lishi kerak:

- bankning ilgari tasdiqlangan biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) va uning samaradorligini tahlil qilish;
- bankning amaldagi moliyaviy holati va faoliyatiga oid ma'lumotlar;
- bankning bozorda pozitsiyasini tahlil qilish;
- agar bunday o'sish bankning rivojlanish strategiyasida nazarda tutilgan bo'lsa, tartibga soluvchi kapitalni shakllantirish manbalari va uning o'sish manbalari to'g'risida ma'lumot.

Bankning marketing siyosati quyidagilarni aks ettirishi kerak:

- bank xizmatlari bozorida bankning rejalashtirilgan holati (bank va boshqa moliyaviy xizmatlar bozorining segmentlariga, bankning bozordagi ixtisoslashuviga nisbatan yo'naltirilgan oriyentatsiya);

- bankni rivojlantirish strategiyasi (Bank o'z maqsadlariga erishish uchun amalga oshirishni rejalashtiradigan tadbirlar);
- bankni (O'R MB bundan mustasno) raqobatchilardan - bank xizmatlari bozorining boshqa ishtirokchilaridan farqlash imkonini beruvchi o'ziga xos xususiyatlar (afzalliklar);
- bank mijozlari doirasi, shu jumladan ularning rejali soni, uning o'zgarishi (kengayishi), maqsadga yo'naltirilganligi uchun imkoniyatlar va cheklovlar;
- bank operatsiyalari va bank tomonidan amalga oshiriladigan (amalga oshirilishi rejalashtirilgan) boshqa faoliyat turlari ro'yxati;
- bankning narx-navo (tarif) siyosati sohasida strategiyasi;
- respublikasi hududida va chet eida faoliyatni rejalashtirilgan taqsimlash, shu jumladan bank tomonidan alohida, tarkibiy bo'linmalar tashkil etish, joylashuvidan tashqaridagi uzoq ish joylarini yaratish;
- yuridik shaxslarning birlashmasi (yuridik shaxslar va ularning assotsiatsiyalarini tashkil etishda (ishtirok etishda) ishtirok etish va bank guruhlari va (yoki) bank xoldinglariga a'zolikka nisbatan maqsadli oriyentatsiya).

Bankning marketing siyosati Respublikasi bank sektorini baholashga, jumladan, uning rivojlanish dinamikasiga, Respublika hududida mavjud bo'lgan iqtisodiy va huquqiy shart-sharoitlarga ta'sirini tahlil qilish va Respublikasi iqtisodiyotini rivojlantirish istiqbollari asoslangan bo'lishi kerak.

Bank boshqaruvi tizimiga doir ma'lumotlar bankning korporativ boshqaruv tizimining tavsifini, shu jumladan bank tarkibiy tuzilmalarining nomlari, ularning funksiyalari va bo'ysunishlarini, ular bilan ularning mansabdor shaxslari o'rtasida vakolat va mas'uliyatni taqsimlash tamoyillarini, vakolat berish vakolatini belgilashni o'z ichiga olishi kerak, rejalashtirilgan kadrlar bo'limlari, shuningdek, xodimlarni tayinlash sohasida siyosatning tavsifi.

Bankning tavakkalchiliklarni boshqarish tizimi va ichki nazorat tizimi to'g'risidagi ma'lumotlar quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

- tashkiliy strukturaning tavsifi, tavakkalchiliklarni boshqarish tizimining faoliyatining asosiy tamoyillari va ichki nazorat tizimi, ularning bir-biri bilan o'zaro hamkorligi, bankning boshqaruv organlari va uning tarkibiy bo'linmalari;
- risklarni boshqarish tizimi va ichki nazorat tizimining bank maqsadlari va rivojlanish strategiyasiga, uning tavakkal profiliga mosligini asoslash.

Bankning rejalashtirilgan faoliyatining rejadagi birinchi va keyingi taqvimiy yillari yakunlari bo'yicha prognoz ko'rsatkichlari aks ettirilishi lozim:

- bankning ustav kapitali;
- kapitalning yetarlilik darajasini, shuningdek bank tomonidan hisoblangan

boshqa xavflarni hisoblashda hisobga olingan xavflarning darajasi;

- bankning ustav kapitalining yetarliligi darajasi;
- bank aktivlari va majburiyatlari;
- bankning daromadi va xarajatlari;
- bank daromadi va rentabelligi;
- bank xodimlarining soni;
- bankning filiallari (filiallari), tarkibiy bo'linmalari va masofadan ish joylari sho'ba va qaram yuridik shaxslarga investitsiyalar hajmi.

Rejalashtirilgan davrning birinchi va keyingi kalendar yillari yakunlari bo'yicha bank faoliyatining prognoz ko'rsatkichlarini hisoblash ularning rejalashtirilayotgan o'ichovi va hisob-kitobda qabul qilingan taxminlar (og'ishlar), jumladan qayta moliyalash stavkasi, inflyatsiya darajasi, bank tomonidan to'lanadigan soliq stavkalari va standartlarga nisbatan Markaziy Bankda depozitlarga qo'yiladigan majburiy zaxiralar, Markaziy Bankdagi depozitlar bo'yicha o'rtacha foiz stavkalari, rejalashtirilgan bank operatsiyalari bo'yicha o'rtacha daromadlar, orttirilgan va joylashtirilgan mablag'lar bo'yicha o'rtacha foiz stavkasi.

Bank faoliyatining moddiy-texnika va kadrlar bilan ta'minlanishiga oid ma'lumotlar quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak:

- bankning joylashgan (joylashgan joy) binosi (xonasi) haqida, bu mulkka huquqiy egalikni ko'rsatgan holda;

- bank operatsiyalarini o'tkazish uchun texnik imkoniyatlarni takomillashtirish yo'nalishlari (imkoniyatlari), shu jumladan rejalashtirilganlar;

- xavfsizlik tizimini shakllantirish va bank faoliyatini (jumladan, ruxsat etilmagan ma'lumotlardan himoya qilish uchun dasturiy ta'minotni), xavfsizlik tizimlari va yong'in xavfsizligini ta'minlash uchun mavjud va (yoki) rejalashtirilgan texnik vositalar to'g'risida;

- bankning mavjud va (yoki) rejalashtirilgan kadrlari, shu jumladan uning soni, malakasi, o'zgarish dinamikasi, xodimlarni yollash tizimi, shu jumladan bankda tegishli lavozimlarga nomzodlar uchun qo'yiladigan talablar va bankda mehnatni rag'batlantirish to'g'risidagi ma'lumot;

- bank va axborot texnologiyalarini, dasturiy ta'minotni, intellektual mulkning boshqa obyektlarini yaratish va (yoki) sotib olishni rejalashtirmoqda.

Bankning biznes-rejasiga quyidagilar kiradi:

- boshqaruvchi (bosh direktor va bosh buxgalter) tomonidan imzolangan balans va daromadlar to'g'risidagi hisobotni tayyorlash uchun milliy va (yoki) xalqaro moliyaviy hisobot talablari asosida belgilangan

tartibda tuzilgan rejalashtirilgan davrning birinchi yilida bankning istiqbol balansi va daromad va xarajatlar rejasini, bank yoki ular vakolat bergan shaxs;

- Markaziy bankning normativ-huquqiy hujjatlari talablarini hisobga olgan holda, banklar uchun xavfsiz faoliyat standartlarini belgilovchi talablarni hisobga olgan holda, bankning ustav kapitalining yetarliligi rejalashtirilgan ko'rsatkichlarini hisoblash.

Bankdagi biznes-reja (strategik rivojlanish rejasini) ga kiritilgan ma'lumotlarning haqiqiylikini tasdiqlovchi boshqa materiallar ilova qilinishi mumkin. Bankning biznes-rejasida (strategik rivojlanish rejasida) murojaat etilganda, ma'lumotnomaga va boshqa materiallarga havolalar, uni tuzish uchun foydalaniladigan statistik ma'lumotlar, bankning biznes-rejasiga (strategik rivojlanish rejasiga) yoki ularning kelib tushish manbasiga tegishli materiallar ko'rsatiladi.

Bankning mazmunga boy biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) bo'limlarga bo'linadi va alohida varaqda joylashtirilgan tarkibning tavsifini o'z ichiga olishi kerak.

III. BANK BIZNES-REJASINI VA STRATEGIK RIVOJLANISH REJASINI BAHOLASH TARTIBI

Belgilangan tamoyillarga va talablarga rioya etilishi uchun bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) baholash bank faoliyatini nazorat qiluvchi Markaziy bankning markaziy idorasi tarkibiy bo'linmasi tomonidan amalga oshiriladi.

Bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) baholash natijalari bilan aniqlangan, ushbu Nizomning talablariga muvofiq kelmasligi O'R MB uchun asosli qaror asosida qaror qabul qilish uchun asos bo'lib xizmat qiladi:

- bankni qayta tashkil etish, litsenziya berish, litsenziya bilan belgilangan bank operatsiyalari ro'yxatiga o'zgartirishlar va (yoki) to'ldirishlar kiritish to'g'risidagi o'zgartirish;

- va (yoki) qo'shimchalar kiritilgan o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritish natijasida tashkil etilgan bankni davlat ro'yxatidan o'tkazishni rad etish to'g'risida bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) taqdim etish;

- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) ishlab chiqish bo'yicha tavsiyalar berish to'g'risida takliflar berish yoki nazorat tartibida choralar qo'llash muddatini ko'rsatgan holda ko'rsatiladi.

Davlat tomonidan ko'rsatilgan qarorlar O'R MB markaziy apparati tarkibiy bo'linmasining asosli xulosasi asosida tegishli qarorlar qabul qilishga vakolatli bo'lgan mansabdor shaxs tomonidan qabul qilinadi, bankning

biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) ushbu Nizomda belgilangan talablarga muvofiq kelmasligi to'g'risida bank nazoratini amalga oshiradi.

Bankning biznes-rejasi va strategik rivojlanish rejasini ushbu tavsiyanomaning prinsiplari va talablariga muvofiqligini baholash quyidagi tarzda amalga oshirilishi lozim:

- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) taqdim etish hollarida qonun hujjatlarida belgilangan tartibda bankni davlat ro'yxatidan o'tkazish to'g'risidagi tegishli qaror qabul qilish, o'zgartirish va bank ustavi, litsenziya berish, litsenziyada ko'rsatilgan bank operatsiyalari ro'yxatiga o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritish;

- bankning biznes-rejasini (strategik rivojlanish rejasini) taqdim etish yil boshlanishi bilan 30 kundan ortiq bo'lmagan muddatda uni O'R MB ka topshiriladi.

TIJORAT BANKLARDA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAHLIL ETISH BO'YICHA TAVSIYANOMALAR

I. UMUMIY BO'LIM

Mazkur tavsiyanoma bankdan tashqari kredit va kredit-moliya tashkilotlariga (bundan buyon matnda banklarga), bank guruhlar va bank-xolding kompaniyalari uchun risklarni boshqarish tizimini tashkil etishga qo'yiladigan talablarni belgilaydi.

Ushbu tavsiyanomaning maqsadlari uchun quyida keltirilgan atamalar (terminlar) quyidagi ma'nolarga ega:

- **risk** - noaniqlik sharoitida bank operatsiyalarida mavjud bo'lgan xavf-risklar, bankning ichki va tashqi iqtisodiy faoliyatiga bog'liq bo'lgan turli hodisalar oqibatida zarar ko'rish (yo'qotish) ehtimoli, rejali daromadlarni olmaslik va (yoki) likvidlikning yomonlashuvi va (yoki) boshqa salbiy oqibatlari yuzaga kelishi ehtimoli (yoki) tashqi omillari;

- **risklarni boshqarish tizimi** - bankning tashkiliy tuzilmasi, mansabdor shaxslarning vakolatlari va mas'uliyati, risklarni boshqarish strategiyasini, siyosatini, usullarini va tartibini belgilovchi mahalliy normativ-huquqiy hujjatlar, shuningdek, bankning moliyaviy ishonchliligini ta'minlashga qaratilgan risklarni boshqarish jarayoni;

- **joriy risk (o'ziga xos tavakkalchilik)** - obyektiv sabablarga ko'ra bank faoliyatida dastlab mavjud bo'lgan xavf;

- **tabiiy risk (qoldiq tavakkalchiligi)** - nazorat qilish va cheklash (qisqartirish) bo'yicha chora-tadbirlar ko'rilganidan keyin bo'lgan risk;

- **risk-profil (profil tavakkalchiligi)** - xavf-risklarga oid ko'rsatkichlar to'plami va bankning risklar bilan bog'liq bo'lgan strategiyani va ustuvorligini hisobga olgan holda, turli xil risklarga ta'sirchanligini tavsiflovchi boshqa ma'lumotlar;

- **risklarga tolerantlik (chidamlilik)** - faoliyatning turlari, strategiyasi, xususiyati, miqyosi va faoliyat turlarining murakkabligi hamda moliyaviy ahvoriga qarab, bankning moliyaviy ishonchliligini va uzoq muddatli faoliyatini ta'minlash uchun o'zini o'zi maqbul (xavfsiz) deb belgilaydigan tavakkalchilik darajasi (magnitudasi);

- **riskka moyillik (ishtaha tavakkalligi)** - bankning (bank birliklarining) foyda olish yoki boshqa maqsadlarga erishish uchun o'z faoliyatini amalga oshirishga moyil bo'lgan xavf darajasi (kattaligi);

- **boshqaruv hisobotlari** - belgilangan tartibda aksiyadorlarga va (yoki) bank boshqaruv organlariga, mansabdor shaxslarga zarur boshqaruv

qarorlarini qabul qilish uchun muntazam ravishda taqdim etiladigan bank faoliyati (hisobotlari) to'g'risidagi rasmiy va tuzilgan ma'lumotlar;

- **asosiy risk ko'rsatkichlari** - asosiy xavf omillarini kuzatish uchun foydalaniladigan ko'rsatkichlar tizimi (parametrlari), shuningdek, tavakkalchilik darajasini nazorat qilish;

- **stress-testlashtirish (stressni test qilish)** - bankning moliyaviy ahvoriga potensial ta'sir ko'rsatishni baholash (ta'sir qiluvchi vaziyatlari), ya'ni favqulodda, ammo ehtimoliy voqealarga mos keladigan xavf omillarining o'zgarishi.

Bank guruhi - bank xolding kompaniyasining ustav fondini tashkil etuvchi banklar guruhi bosh tashkiloti bank guruhida va (yoki) bank xoldingida risklarni boshqarish tizimini konsolidatsiya qilish asosida tashkil etishga majbur banklar guruhining va / yoki bank xoldingi ishtirokchilarining xavf darajalari to'g'risida o'xshash ma'lumot olish imkoniyati bo'lib, ular uchun umumiy risklarni boshqarish tamoyillari qo'llanilishi kerak. Hozirgi Yo'riqnomaga tomonidan belgilangan talablar.

Bankda tavakkalchiliklarni boshqarish tizimini baholash – bank nazorati jarayoni Raspublika Markaziy Banki qarorlari asosida amalga oshiriladi.

Bunday baholash natijalariga ko'ra Markaziy Bank quyidagi qarorlar qabul qilishi mumkin:

- bank faoliyatini qayta tashkil etish natijasida tashkil etilgan bankni davlat ro'yxatidan o'tkazish va ayni paytda bank faoliyatini amalga oshirish uchun maxsus ruxsatnoma (lisenziya) berish to'g'risida;

- bank ustaviga kiritilgan o'zgartishlar va (yoki) qo'shimchalar davlat ro'yxatidan o'tkazilganda (bankni qayta tashkil etish vaqtida);

- bank faoliyatini amalga oshirish uchun bankka maxsus ruxsatnoma (lisenziya) berish (berishdan bosh tortish), bank operatsiyalari ro'yhatiga o'zgartirish va (yoki) qo'shimchalar kiritish (rad etish) va bankka bank faoliyatini amalga oshirish uchun beriladigan maxsus ruxsatnomada (lisenziyada) ko'rsatilgan operatsiyalar;

- bank nazoratini kuchaytirish choralarini qo'llash to'g'risidagi qarori.

II. BANK RISKLARINING ASOSIY TURLARI VA ULARNING KELIB CHIQISH SHARTLARI (MANBALARI)

Bank o'z faoliyatini amalga oshirilishidan kelib chiqadigan asosiy risklarni, ularning kelib chiqish manbalarini aniqlab olishi va o'z ahamiyotida hisobga olgishi va unga xos bo'lgan risklarni boshqarishi kerak.

Bank tavakkalchiliklarining asosiy turlari va ularning kelib chiqish shartlari (manbalari)ni ushbu tavsiyanomada ko'rsatamiz.

Ammo bank o'z ichki normativ-huquqiy hujjatlarida ana shu tavsifanomaga zid bo'lmagan asosiy bank risklarining boshqa tavsiflarini berish, ularning paydo bo'lishining qo'shimcha manbalarini aniqlash, shuningdek, uning faoliyatiga xos bo'lgan qo'shimcha xavflarni aniqlash uchun huquqlarga egadir.

1. Kredit riski (tavakkalchiligi) - bank qarzdori tomonidan shartnoma yoki qonun hujjatlariga muvofiq moliyaviy va boshqa mol-mulk majburiyatlarini bajarmaslik, muddatsiz yoki to'liq bajarmaslik oqibatida zararlarni, rejali daromadlarni o'lmasligi xavfini anglatadi.

Bank insayderlari va ularning o'zaro aloqador shaxslari bo'lgan qarzdorlik haqida tuzilgan bitimlarda kredit riski oshib boradi.

Jismoniy yoki yuridik shaxsning bank bilan aloqadorligi oqibatida, qonunchilikka va bank tomonidan kredit va boshqa aktivlarga talabnomalarni qayta ishlash qoidalari, tartibi va prosedurasi qarzdoming to'lov qobiliyatini aniqlash va kredit tavakkalchiligini oshirishi mumkin bo'lgan aktivlar bo'yicha qarorlar qabul qilish qoidalari mos kelmasligi va amal qilmasligi kredit riskining oshishiga olib kelishi mumkin.

Moliyaviy vositalarning to'lovlari almashinuvi va taqdim etishi va (yoki) bitimlar bo'yicha to'lashga qarshi risklarni xedjirlash (kontragent kredit riski), kontragent tomonidan moliyaviy vositalarni yetkazib berishni o'z ichiga olgan moliyaviy vositalar bilan operatsiyalarda kredit riskini yuzaga keltiradi.

2. Mamlakat riski - bank uchun yo'qotish (zararlar) ehtimoli, iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy o'zgarishlar natijasida xorijiy kontragentlarning (yuridik va jismoniy shaxslarning) majburiyatlarini bajarmasligi oqibatida rejali daromadlarni o'lmasliklari, shuningdek pul majburiyatining valyutasi kontragentga muvofiqligi (kontragentning moliyaviy ahvolidan qat'i nazar) qonun hujjatlarida mavjud emas tavakkalchiligi.

Mamlakat risklari qarzdor yoki uning asosiy kontragentlari joylashgan mamlakat va kontraktorlar (qarzdorlar rezolyutsiyasi) mamlakatning yoki qarzdor mamlakat hukumatining xatti-harakatlari oqibatida mablag'larni o'tkazmaslik xavfi (tranzaksiya yoki transfert riski) nuqtayi nazaridan baholanadi. Mamlakatdagi siyosiy va iqtisodiy vaziyatning o'zgarishi, xalqaro tashkilotlar va ayrim mamlakatlarning sanksiyalar qo'llanilishi qarzdoming bankka nisbatan o'z majburiyatlarini bajarish qobiliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Mamlakat tavakkalchiligi, chet el hukumatining majburiyatlarini qaytarish qobiliyatsizligi yoki istamasligi bilan bog'liq havf.

3. Bozor riski - bank balansi va balansdan tashqari pozitsiyalari qiymatining savdo portfelidagi o'zgarishlaridan bank uchun yo'qotish (zararlar) ehtimoli va rejalashtiriladigan daromadlarni o'lolmaslik, shuningdek, valyuta va mol-mulk sifatida ko'rsatilgan qimmatli qog'ozlar va

tovarlarga nisbatan bozor bahosidagi o'zgarishlar natijasida kelib tushgan daromadlarni olish riski valyuta kurslari, bozor foiz stavkalari va boshqa omillarning o'zgarishi natijasida yuzaga keladi.

Bozor riski savdo portfeli foiz riski, fond, valyuta va tovar risklarini o'z ichiga oladi.

Savdo portfelining foiz riski - foizlarni o'zgartirish natijasida bankning yo'qotish (zararlar) mavjudligi, balans qiymatining o'zgarmasligi va portfel balansidagi pozitsiyalardan rejali daromadlarni olmasligi ehtimoli.

Savdo portfelining foiz stavkasi asosiy turlarining manbalariga qarab: savdo portfelining pozitsiyalari qiymatida o'zgarish riski - balansdagi aktivlarni, majburiyatlar va balansdan tashqari talablari va majburiyatlarini fiksirlangan foiz stavkasi bilan muddatda (qaytarish) bo'yicha mos kelmaganligi yoki o'zgaruvchan foiz stavkali moliyaviy vositalar uchun yangi stavka o'tatilishi bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik.

Egri rentabellik riski - foizlar o'zgarishi bilan bog'liq moliyaviy vositalarni qaytarish vaqtida kelishmovchilik tufayli daromadning hosil bo'lishining bir xilligini (egri chizig'ini) aks ettiruvchi nishon va egri shakli o'zgarishi bilan bog'liq tavakkalchilik.

Opsion riski - avtonom opsionlar bilan yoki qurilgan opsionlar bilan moliyaviy vositalar mumkin darajada taraflardan birining majburiyatlarini rad etish tufayli bitimlarning bajarmaslik ehtimoli.

Bazis (asosiy) riski - jalb etilgan va joylashtirilgan moliyaviy vositalar bo'yicha foiz stavkalari o'rtasida etarli darajada korrelyatsiya kelib chiqmasligi oqibatida foiz stavkasini qayta ko'rib chiqishda qaytarish muddati va xususiyatlariga o'xshashlik mavjudligi.

Fond riski - bu bankning savdo portfelining ulushli instrumentlarining qiymati o'zgarishlaridan rejali daromadlarni yo'qotish (zarar), yoki olaolmaslik bankda paydo bo'lish ehtimoli.

Valyuta riski - bu bankning yo'qotish (yo'qotish) ehtimoli, valyuta kurslarida o'zgarish natijasida bankning chet el valyutasida denominasiya qilingan balans qiymatining o'zgarishidan rejali daromadni olmasligi ehtimoli. Bank tomonidan qabul qilingan buxgalteriya siyosatiga muvofiq chegirmali narxlarda o'zgarish sifatida baholangan qimmatbaho metallardagi bank kubiklari, shuningdek, o'lchamli chig'anoq va tanga kabi bankdagi pozitsiyalari ham valyuta riskiga duch kelmoqda.

Tovar riski - bankning yo'qotish (yo'qotish) ehtimoli, tovar qiymatining o'zgarishidan rejali daromadni olmasligi.

Bank portfelining foiz riski - foiz stavkalarining o'zgarishi hisobiga bankning balans qiymati va balansdan tashqari pozitsiyalaridagi o'zgarishlardan bank uchun rejali daromadlarni olishdan yo'qotish (zarar) yehtimolidan iborat bo'ladi.

Bank portfelining foiz tavakkalchiligi asosiy turlari quyidagilardir: bank portfelining pozitsiyalari qiymatining o'zgarish riski, egri chizig'i daromadliligi riski, bazis (asosiy) tavakkalchiligi va opsiyon tavakkalchiligi.

4. Likvidlik riski - bankning o'z qarzlarini o'z vaqtida va to'liq hajmda bajarilishini ta'minlay olmasligi sababli yu'qotishlar (zararlar) ehtimoli, rejalangan daromadni olmasligi ehtimoli.

Likvidlik riski bankning moliyaviy aktivlari va moliyaviy majburiyatlari (bankning bir yoki bir nechta kontragenti tomonidan moliyaviy majburiyatlarini o'z vaqtida bajarmaslik oqibatida) va (yoki) bankning o'z moliyaviy majburiyatlarini zudlik bilan bajarish uchun kutilmagan ehtiyojlari nuqtayi nazaridan taqqoslash natijasida yuzaga keladi.

Likvidlik riski moliyalashtirishning tavakkalchiligi va bozor likvidligi riskini o'z ichiga oladi.

Likvidlikni fondlashtirish riski (likvidlikni moliyalashtirishning tavakkalchiligi) - bankning joriy va kelgusidagi ehtiyojlarini (kutilgan yoki kutilmagan) naqd pul va (yoki) mol-mulkni garovga qo'yish uchun samarali tarzda ta'minlash imkoniyati yo'qligi sababli yo'qotishlar (zararlar)ning ehtimoli, bankning rejali daromadlarni olmasligi ehtimoli.

Bozor likvidligi riski - bozor narxining sezilarli darajada o'zgarib ketmasligi sharoitida operatsiyalar hajmini oshirishga imkon bermaydigan, bozorning chuqurligi yetarli emasligi sababli bozor narhida aktivlarni (majburiyatlarni) osonlikcha sotish yoki sotib olishning imkoni bo'lmaganligi sababli, yoki o'z bozorining destabilizatsiyasi tufayli yo'qotishlar (zararlar) ning paydo bo'lishi ehtimoli.

5. Operatsion risk - bank operatsiyalari va boshqa bitimlarni amalga oshirish jarayonida bankdagi bajarish tartibi va proseduralari qonunchilikka mos kelmasligi yoki ularning bank xodimlari tomonidan buzilishi, bank xodimlarining qobiliyatsizligi yoki xatolarini yo'l qo'yilishi natijasida, bankda qo'llaniladigan tizimlar, jumladan, informatsion, shuningdek, tashqi omillarning harakatlari natijasida, mos kelmasligi yoki rad etilishi bank uchun yo'qotishlar (zararlar) va (yoki) qo'shimcha xarajatlar kelib chiqish tavakkalchiligi. Operatsion riskning asosiy turlari va uning kelib chiqish manbalari ushbu tavsiyanomaning 1 ilovaga muvofiq berilgan. Operatsion riskning asosiy turlaridan biri - **huquqiy risk** hisoblanadi.

6. Huquqiy risk - biznesda qonuniy xatolar, qarama-qarshiliklar, kamchiliklar va qonunchilikning o'zgaruvchanligi, shuningdek, bank faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan yuridik proses va boshqa yuridik proseduralar oqibatida bank uchun yu'qotishlar (zararlar) va (yoki) qo'shimcha xarajatlar kelib chiqish tavakkalchiligi.

Huquqiy risk paydo bo'lishi qo'yidagi omillardan iborat:

- bankning qonunchilikka rioya etmasligi,
- bankning ichki normativ-huquqiy hujjatlari qonunchilikka zid kelishi,

- huquqiy xatolarga olib keluvchi huquqiy ishlarning samarasiz tashkil etilishi,
- bank yoki uning mijozlari (pudratchilar) tomonidan shartnoma shartlarini bajarmasligi yoki noto'g'ri bajarilishi,
- noto'g'ri huquqiy maslahatlar berilishi, shu jumladan mamlakat va turli davlatlarning sud organlarida bahsli masalalarni ko'rib chiqishida, bank xodimlaridan va (yoki) boshqalardan talablarini noto'g'ri qabul qilishi.

7. Strategik risk - bank faoliyati va rivojlanish strategiyalarini (strategik menejment) belgilaydigan qarorlarni qabul qilishdagi xatolar (kamchiliklar) ehtimoliy xavflarni hisobga olmaganida bank faoliyatiga tahdid solishi, bankning raqobatchilardan ustunlik qilishi mumkin bo'lgan istiqbolli faoliyat yo'nalishlarini noto'g'ri yoki yetarli darajada asoslantirilmaganligi, (moliyaviy, moddiy, insoniy) va bank faoliyatining maqsadlariga erishishni ta'minlashi kerak bo'lgan tashkiliy choralar (boshqaruv qarorlar) ning yo'qligi yoki ta'minlanishi natijasida bankda yuzaga keladigan yo'qotishlar (zararlar), rejali daromadlarni olmaslik tavakkalchiligi.

8. Reputatsiya riski (bankdagi ishchanlik obro'sini yo'qotish taakkalchiligi) - mijozlar bazasini qisqartirishi va boshqa rivojlanish ko'rsatkichlarining pasayishi natijasida jamiyatda bankka nisbatan moliyaviy ishonchligini salbiy shakllanishi, xizmatlar sifati va umuman faoliyati haqida bankda yo'qotishlar (zararlar) va boshqa daromadlarni olmaslik ehtimoli.

Reputatsiya riski bankning obro'siga putur yetkazish faoliyatni tashkil etishdagi kamchiliklardan, elektron bank tizimidagi uzilishlardan, mamlakat qonunlari va qonunchiligiga, bankning ichki qoidalariga rioya qilmaslikdan, xo'jalik subyektlari o'rtasidagi munosabatlardan chiqishdan, jamoatchilik axloqini buzganlik va bankning axloqiy tamoyillari, jinoyat faoliyatidan olingan daromadlarni legallashtirish va terroristik faoliyatni moliyalashtirishga, ommaviy qirg'in qurollarini moliyalashtirishga qaratilgan shubhali va noqonuniy moliyaviy operatsiyalarda, shuningdek boshqa noqonuniy faoliyatida banklarning yoki uning xodimlarining ishtirokidan kelib chiqishi mumkin.

IV. BANK RISKLARINING TO'PLANISHI TUSHUNCHASI

Risklarni to'planishi – mavjud bo'lgan bankning risklarining muayyan turlarini to'plash natijasida yo'qotish (zarar) ni, rejalangan daromadni olmaslik tavakkalchiligi.

Risklarni to'planishi - tegishli moliyaviy vositalari bo'yicha individual mijozlar yoki bir-biriga bog'liq mijozlar guruhlarini, shuningdek iqtisodiyotning muayyan sektorlariga yoki jo'g'rofiy hududlarga, mamlakatlarga tegishli mijozlariga, shuningdek, moliyaviy vositaga, valyuta

turiga va havf ostidagi boshqa pozitsiya hususiyatlari, bankning moliyaviy holatiga yuqori darajali yo'qotishlar (bankning normativ yoki iqtisodiy kapitalining miqdoriga, aktivlar, majburiyatlarning miqdori yoki umumiy risk darajasi nisbatiga) yoki uning asosiy faoliyatini amalga oshirish qobiliyatiga tahdid solishi mumkin talablarning (majburiyatlarning), pozitsiyalarning to'planishi.

Kredit riskining to'planishi - yakkama-yakka mijozga yoki bir-biriga bog'liq mijozlar guruhiga kreditlar berish yoki boshqa aktivlarni joylashtirish, shuningdek, iqtisodiyotning ayrim sohalariga yoki geografik mintaqalarga alohida banklarning qarzdorlari tegishli bo'lishi yoki bank faoliyati va operatsiyalarining muayyan turlari bo'yicha zichlashtirilganligi natijasida bankni bir xil iqtisodiy omillarga himoyasizligida namoyon bo'ladi.

Likvidlik riskining to'planishi bankning alohida moliyalashtirish manbalari bo'yicha to'planishida namoyon bo'ladi.

Bozor riskining to'planishi bir kontragentning, birja savdolarining portfelining, ayrim valyutalar va tovarlarning, bir xil iqtisodiy omillar ta'siri ostida bozor narxlarining o'zgarib turishi natijasida bir hil moliyaviy vositalariga investitsiyalarda namoyon bo'ladi.

Operatsion riskining to'planishi –bankning bir hil bo'limlari va (yoki) bankning biznes yo'nalishlarida (biznes-chiziqlarida) namoyon bo'ladi, jumladan bankda operatsiyalar soni va (yoki) hajmining oshishi, risklarni boshqarishi va ichki nazoratidagi tizimli buzilishlar, aktivlarni kengaytirish strategiyasini amalga oshirish, yangi bank mahsulotlari va xizmatlarini taqdim etish, shuningdek, bankning yagona yetkazib beruvchiga yoki kichik xizmat ko'rsatuvchi provayderlarga qaramligi holatida operatsion insidentlari (hodisalari) ni to'planishida namoyon bo'ladi.

V. BANK RISKLARINI BOSHQARISH ORGANLARI VA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINING TASHKILY TUZILMASI TARKIBI

Bank boshqaruvi organlari o'z faoliyatining risk-profiliga va tavakkalchilik rejimiga, bank operatsiyalari turi va hajmiga va boshqa faoliyatga mos keladigan va uning moliyaviy ishonchligini ta'minlaydigan bankning samarali risk va kapital boshqaruvini ta'minlashga majburdirlar.

Bankdan talab qilinadi:

- boshqaruv organlarining risklarni boshqarish tizimini tashkil etish va ishlashda davomiy ishtirokini ta'minlash;
- risklarni boshqarish bo'yicha vakolatlarning aniq taqsimlanishi va direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) o'rtasida javobgarlik;
- xavf qo'mitasi ijro etuvchi organ bankning boshqa kollegial organlari va mansabdor shaxslari, risklarni boshqarish bo'linmalari, xavf ishlab

chiqarish birliklari va risklarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilarining o'zaro hamkorligi.

Bankning direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) risklarni boshqarish tizimini tashkil etishni ta'minlaydi, shu jumladan:

- bank guruhida va (yoki) ushbu bankning bosh tashkiliy qismini konsolidatsiyalangan asosda tashkil etadigan bank risklarida,

- nizolarni va uning sodir etilish shartlarini bankda, bank guruhida va (yoki) ushbu bank bo'lgan bosh tashkilot bo'lgan bank xoldingidagi manfaatdor risklarni boshqarish jarayoniga kiritmaslik,

- bankning risklarni boshqarish strategiyasini belgilovchi mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash,

- bankda mavjud bo'lgan risklarga nisbatan tolerantlikni aniqlaydi.

Boshqaruv kengashi (kuzatuv kengashi) mustaqil boshqaruvchining rahbarligi ostidagi xavf-risklarni boshqarish qo'mitasini tuzishi shart.

Risklarni boshqarish qo'mitasi:

- xavf-risk va bankka xos risklarga nisbatan bag'rikenglik bilan bog'liq strategiya va boshqaruv kengashi (kuzatuv kengashi) qarorlarining bajarilishining ichki nazoratini amalga oshiradi;

- risklarni boshqarish tizimining samaradorligini konsolidatsiya asosida, shu jumladan, bank, bank guruhi va (yoki) ushbu bankning bosh tashkilot bo'lgan bank xoldingi risklari baholanadi;

- boshqaruv kengashi (kuzatuv kengashi) tomonidan belgilanadigan vakolatlar doirasida risklar bo'yicha qaror qabul qiladi;

- direktorlar kengashiga (kuzatuv kengashiga) xavflarni boshqarish masalalari bo'yicha tavsiyalarni taqdim etadi;

- muntazam ravishda xavf-risklarni boshqarish tizimining ahvoli va bankning xavf darajasiga oid hisobotlarni direktorlar kengashiga (kuzatuv kengashiga) taqdim etadi.

Boshqaruv kengashiga (kuzatuv kengashiga) taqdim etiladigan axborotning tarkibi va chastotasi axborotni boshqarish qarorlarini qabul qilish uchun yetarli va o'z vaqtida taqdim etilishini ta'minlashi kerak.

Bankning ijro yetuvchi organi risklarni boshqarish tizimini tashkil yetish va bankning ushbu sohadagi direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) tomonidan belgilangan maqsad va vazifalarning bajarishini ta'minlashi shart. *Bankning ijro etuvchi organi xavf tug'diradigan birliklarning riskli ishtahasini (xavf-riskni) cheklash, bankda mavjud bo'lgan risklarga nisbatan tolerantlikni kuzatish va bankning tavakkalchilik profilini saqlab turish uchun javob beradi, bu esa faoliyatning xarakteri va miqyosiga mos keladi. Ijroiya organi risklarni boshqarish bo'yicha strategiyalar va tartibga solish strategiyalarini ishlab chiqish, risklarni boshqarish bo'yicha texnik va proseduralarni bajarish maqsadida ishlab chiqilgan bankning mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarini tasdiqlashi shart (agar bankning ustavida bunday mahalliy normativ-huquqiy*

hujjatlarni tasdiqlash direktorlar kengashining (kuzatuv kengashi) shuningdek, qarorlar qabul qilish tartib-taomillari, bo'limlarning o'zaro aloqasi, vakolatlarning xavf-risklarni boshqarish jarayonida taqsimlash va ularning samarali qo'llanishini ta'minlash amaliyoti.

Bank to'g'ridan-to'g'ri bank boshqaruvchisiga hisobot topshirgan, direktorlar kengashiga (kuzatuv kengashiga) hisobot bergan bankda risklarni boshqarish bo'yicha mas'ul lavozimni tayinlashi shart. Bunday xodim xavfni boshqarish bo'linmasini boshqarishi mumkin. Bank mansabdor shaxsning maqomi, rasmiy vazifalari, vakolatlari va javobgarligi bankning mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarida mustahkamlanishi kerak.

Qiziqishlarga yoki manfaat konfliktlariga olib kelmasligi uchun:

- ayrim faoliyat turlarida (biznes yo'nalishlarida) tavakkalchilik va (yoki) xavflarning muayyan turlarini boshqarish uchun mansabdor shaxslar (idoralar) bankda risklarni boshqarish bo'yicha mas'ul mansabdor shaxsga va (yoki) bankning tavakkalchiliklarni boshqarish boshqarmasi (agar mavjud bo'lsa));

- bankda risklarni boshqarish uchun mas'ul mansabdor shaxsning funksiyalari bank operatsiyalari (biznes, biznes strategik obro'siga qaramasdan) xavfni yuzaga keltiruvchi bo'linmalarni boshqarishni o'z ichiga olmaydi.

- buxgalteriya hisobi va buxgalteriya (moliyaviy) bayonotlarni tayyorlash, shuningdek bankda ichki nazorat uchun mas'uliyat va uni tashkil etish va amalga oshirishda ishtirok etish risklarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi bankning tashkiliy va funksional tuzilishiga, bank operatsiyalarining xususiyati va hajmiga va u tomonidan amalga oshiriladigan boshqa faoliyatga mos kelishi kerak.

Bank, bankda risklarni boshqarish uchun mas'ul bo'lgan mansabdor shaxs uchun malakaviy talablarni va ishbilarmonlik obro'-e'tiborini mustaqil ravishda belgilashi va ushbu talablarga muvofiqligi bank tomonidan belgilangan malaka va ishbilarmonlik obro'-e'tiborini yuqori darajada ushlab turish uchun yetarli darajada belgilanadigan chastotada baholanishi shart.

Risklarni boshqarish tizimi risklarni boshqarish uchun foydalaniladigan axborotni to'plash, qayta ishlash va tahlil qilish uchun malakali mutaxassislar, zarur axborot tizimlari va dasturiy ta'minot va apparat bilan ta'minlanishi, riskni boshqarish uchun ishlatiladigan axborotni tahlil qilish va tahlil qilish, stressni tekshirishni amalga oshirish, kapital talablarini hisoblash va boshqaruv hisobotlarini tayyorlash. Bank risklarini boshqarish tizimining ishlashini ta'minlashga hamda ushbu tizimlarni o'z vaqtida qayta ishlash (yangilanish) ni amalga oshirish yoki yangilarini joriy qilish uchun mavjud axborot tizimlarini doimiy ravishda tahlil qilishlari kerak.

Risklarni boshqarish tizimining tashkiliy tuzilishi, uning yaratgan axborot oqimi, mansabdor shaxslarning mas'uliyati va vakolatlarini taqsimlash, ularni amalga oshirish tartibi, bo'limlararo o'zaro munosabatlar tartibi, risklarni boshqarish bo'limlarining bo'ysunishi va hisobdorligi, risklarni boshqarish bo'yicha qabul qilingan risklar uchun javobgar bo'linmalarni axborot bilan ta'minlash tartibi, qaror qabul qilish, shu jumladan, risklarni boshqaruvchi idoralar (mansabdor shaxslar) va ushbu risklarni keltirib chiqaradigan bo'limlar, shuningdek bankda ichki nazoratni amalga oshiruvchi idoralar (mansabdor shaxslar) o'rtasida kelishmovchiliklarni bartaraf etish maqsadida tashkil etiladi.

VI. STRATEGIYALAR, SIYOSATLAR, METODLAR VA RISKLARNI BOSHQARISH TARTIBI

Bank barqaror bo'lishi kerak bo'lgan risklarni boshqarish strategiyasini, siyosatini, usullarini va proseduralarini o'z ichiga olgan mahalliy qabul qilingan me'yoriy-huquqiy hujjatlarni qabul qilishi kerak, qabul qilingan tavakkalchiliklar darajasi va ahamiyatliligiga hamda bank faoliyatining miqyosi va murakkabligiga tegishli bo'lgan batafsil ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Barcha bo'linmalarida uniforma.

Ushbu mahalliy normativ-huquqiy hujjatlar yiliga kamida bir marta, uning faoliyati va holatida, shuningdek, moliya bozoridagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda va baholash natijalari asosida tegishli tuzatishlar kiritilishi uchun yetarli darajada baholanishi kerak.

Risklarni boshqarish strategiyasi bankning risk-profiliga nisbatan rejali davrda, shuningdek bankda mavjud bo'lgan tavakkalchiliklarga bag'rikenglik munosabati bilan, boshqaruv kengashi (kuzatuv kengashi) tomonidan belgilanadigan strategik maqsadlarni, risklarni boshqarish tizimining asosiy tamoyillarini va uning rivojlanishini aks ettirishi kerak.

Risklarni boshqarish strategiyasida iqtisodiyotning davriy tomonlari va ularning kapital va asosiy tavakkalchilik darajasiga, kreditning tarkibi va sifatiga, investitsiyalar va savdo portfeliga, aktivlarni moliyalashtirish manbalariga va likvidlikka ta'sir qilishini hisobga olish kerak. Risklarni boshqarishning strategik maqsadlari (benchmarklari) ularni qanday qilib ta'minlashga bog'liq bo'lishi kerak.

Strategiya o'rta va uzoq muddatli istiqbolda tavakkalchilik darajasi va ularni boshqarish bo'yicha muntazam qaror qabul qilishni ta'minlashi kerak.

Bankning boshqaruv organlari asta-sekin uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun qisqa muddatli maqsadlarni (ko'rsatkichlar) miqdoriy jihatdan (ko'rsatkichlar va ularning maqsadli dinamikasi): kapitalning yetarlilik darajasi, bozor ulushi, maqsadli tarmoqlar

(mijozlar, mahsulotlar, geografik hududlar), aktivlardagi kreditlardagi ulushlar, aktivlarning sifati, portfelining diversifikatsiyasi va boshqa ko'rsatkichlar.

Risklarni boshqarish siyosati aniqlanishi kerak risklarni boshqarish maqsadlari va vazifalari, ushbu maqsadlarga erishish va vazifalarni bajarish uchun foydalaniladigan asosiy tamoyillar va usullar, bankda mavjud bo'lgan tavakkalchiliklar ro'yxatini va ularning tavsiflarini o'z ichiga oladi.

Bank uchun eng muhim risklarni, bankning menejerlari va xodimlarining tashkiliy tuzilishi, vakolatlari va majburiyatlari, risklarni boshqarish jarayonini tashkil etish, shu jumladan, risklarni boshqarish tizimining samaradorligini baholash va uni takomillashtirishning yondashuvlarini aniqlaydi.

Risklarni boshqarish texnikasi o'z ichiga olishi kerak:

- risklarni boshqarish jarayonining individual komponentlari uchun proseduralarning batafsil tavsifi,
- muayyan turdagi xavflarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari
- bankning risklarga chidamliligini tahlil qilish,
- risklarni boshqarish jarayonida olingan natijalardan foydalanish va bank barqarorligini tahlil qilish,
- va boshqa kerakli proseduralar, tartib va qoidalar.

Risklarni boshqarish jarayoni o'z ichiga oladi:

- identifikatsiya qilish (identifikatsiya qilish),
- o'lash (risklarni baholash),
- *ichki monitoring*,
- nazorat qilish,
- xavf darajasini cheklash (kamaytirish).

Riskni identifikatsiyalash (identifikatsiya qilish) zararlarni va (yoki) qo'shimcha xarajatlarni keltirib chiqaradigan (sabab bo'lishi mumkin) xavflarning asosiy manbalarini (omillarini) aniqlashni o'z ichiga oladi.

Bank, risklarni (turlarini, toifalarini) tasniflashi va bank uchun sezilarli (muhim bo'lmagan) xavflarni aniqlash usulini ishlab chiqishlari va boshqa narsalar orasida xavflarning o'zaro ta'sirini va ularning to'planishini hisobga olish, shuningdek, o'z faoliyatida yuzaga keladigan yangi risklarni aniqlashga imkon beradi. jumladan, yangi turdagi operatsiyalarni boshlash (yangi mahsulotlarni joriy etish), yangi bozorlarga chiqish imkoniyati bilan bog'liq.

Risklarni o'lash (risklarni baholash) - xavf darajasiga oid asosli qarorni shakllantirish uchun miqdoriy va sifatli baholash omillaridan foydalanib, miqdoriy va (yoki) sifatli (ekspert) baholash usullaridan foydalangan holda xavf darajasini aniqlash.

Bankning mahalliy normativ-huquqiy hujjatlari bankda mavjud bo'lgan barcha xavflarning o'lehamlarini (baholash) va o'lash metodlarini aks ettirishi kerak.

Ruxsat etilgan kapitalning yetarliligi me'yorlarini hisobga olishga kiritilmagan, lekin bank tomonidan zarur deb topilgan risklarni o'lchash (baholash) usullarini tanlash bank tomonidan mustaqil ravishda amalga oshirilishi kerak.

Bank kapitalning qo'shimcha ehtiyojini baholashi va amaldagi faoliyatni amalga oshirishda bunday ehtiyojni hisobga olgan holda zarur bo'lgan kapital mavjudligini ta'minlashga, shuningdek, agar strategiya va (yoki) siyosatga muvofiq faoliyatning (mahsulotlarning) yangi turlarini (yo'nalishlarini) ishlab chiqish, yangi bozorlar yoki tranzaksiyalar hajmining keskin o'sishi, bu yuqori darajadagi xavf bilan bog'liq.

Qo'shimcha mablag' talabining umumiy qiymatini baholash uchun bank ushbu qiymatni aniqlash metodologiyasini ishlab chiqishi kerak, jumladan, miqdoriy o'lchash vositalari (smeta) yordamida sarmoya talabini hisoblab chiqish va ekspert xulosasi asosida risklarni qoplash uchun ma'lum miqdorda kapitalni ajratish.

Tanlangan baholash metodlari (o'lchovlar) bunday xavfning jiddiyligi, bank tomonidan amalga oshiriladigan faoliyatning ko'lami va murakkabligi uchun yetarli bo'lishi kerak, bu baholash uchun kirish ma'lumotlarining yetarli tafsilotlarini, ishlatilgan taxminlarning haqiqiylikini, baholash omillarini, umumiy qabul qilingan atamalar va tushunchalardan foydalanishni nazarda tutadi.

Risklar hajmini hisoblash usublari vaqti-vaqti bilan ularning samaradorligini oshirish, shuningdek, qonunchilikka rioya qilish va bozor sharoitidagi o'zgarishlarni ta'minlash uchun yangilanib turilishi kerak.

Ichki risklarni monitoring qilish - axborotni to'plash, tahlil qilish va tahlil qilish tizimi bo'lib, uning asosida risklarni baholash, xavfni nazorat qilish va prognozlashtirish va boshqaruv hisobotlarini tayyorlash amalga oshiriladi.

Ichki xavflarni risk-profilni nazorat qilishi bank tomonidan amalga oshirilishi kerak:

- mijozlar bazasi, qarzdorlar, kontragentlar, muxbir banklar,
- qimmatli qog'ozlar yemitentlari,
- garovga qo'yilgan aktivlar,
- aktivlarning bozor qiymati,
- valyuta kurslari,
- operatsion hodisalar va boshqa ma'lumotlar,
- ichki va tashqi manbalardan olinadigan axborotni, bitta bitim (tranzaksiya), portfel darajasi va umuman bankning tavakkalchilik darajasi darajasida xavflarni baholash uchun zarur bo'lgan ma'lumot.

Bank ham kerak uning darajasi bilan bog'liq har qanday riskning asosiy ko'rsatkichlari tizimini yaratish va potensial xavf manbalarini ko'rsatish, shuningdek ularni muntazam tahlil qilish, har bir ko'rsatkich uchun chegara

qiymatini belgilash va u buzilgan taqdirda tegishli choralar ko'rilishini ta'minlash, xavf darajasiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni o'rganish imkonini beradi.

Riskni cheklash (kamaytirish) bank tomonidan zararlarni (zararlar), shu jumladan xavfni qabul qilishdan bosh tortish yoki uni uchinchi shaxsga o'tkazish yoki ular yuzaga kelganda zararni (yo'qotishlarni) kamaytirishga olib keladigan hodisalarning ehtimolini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuini amalga oshirishni nazarda tutadi.

Bankning mahalliy ichki normativ-huquqiy hujjatlarida alohida mijozlar, mijozlar guruhi, bitimlar, ularning turlari, faoliyat turlari bo'yicha cheklovlar va (yoki) cheklashlar (chegaralangan siyosat) chegaralangan (qisqartirilgan) arizani nazorat qilish va cheklash siyosatiga rioya qilish, rahbariyat tomonidan tegishli choralar ko'rish tartibi.

Bank mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarda risklarni ichki nazorat qilish tartibini ishlab chiqishi va tasdiqlashi kerak, jumladan uni buzgan taqdirda chora-tadbirlar ko'rish kerak, bu quyidagilarni amalga oshirishni o'z ichiga oladi:

- **dastlabki nazorat** - malakali kadrlarni tanlash;
- manfaatlar to'qnashuvining yuzaga kelishini istisno qiladigan aniq, batafsil va aniq ish tavsiflarini ishlab chiqish, operatsiyalarni o'tkazish tartibi;
- operatsiyalarning xavfliligi va samaradorligini dastlabki tahlil qilish;
- bankni zarur texnik jihozlar, uskunalar, axborot texnologiyalari bilan ta'minlash;

- **amaldagi nazorat** - Bankning qonunchiligi, bankning risklarni boshqarish bo'yicha mahalliy normativ-huquqiy hujjatlari, qaror qabul qilish tartiblari, cheklovlar va boshqa cheklovlar, vizalar berish tartibi, to'lovlarni amalga oshirish tartibi, buxgalteriya hisobida bank operatsiyalarini aks ettiruvining to'g'riligi;

- **nazoratni nazorat qilish** - bitimlarning haqiqiylikini va to'g'riligini, hujjatlarning belgilangan shakllarga muvofiqlikini, xodimlarning ish tavsiflari bilan bajaradigan funksiyalariga muvofiqlikini tekshirish orqali;

- amalga oshirilgan va rejalashtirilgan (prognozashtirilgan, modellangan) yo'qotishlarni taqqoslash, rejalashtirilgan va amaldagi ish ko'rsatkichlarini taqqoslash, o'ziga xos va qoldiq xavflarning kattaligi;

- **bankning tavakkalchiliklarini boshqarish bo'limi** (vakolatli xodim) tomonidan xavfni baholashni, shuningdek ichki audit xizmati tomonidan bankdagi risklarni boshqarish tizimining samaradorligini baholashni amalga oshiradi.

Bank risklari yuz berganda ehtimoliy yo'qotishlarni qoplash, shu jumladan, qonun hujjatlariga muvofiq balansda aks ettirilmagan aktivlar va operatsiyalar bo'yicha potensial yo'qotishlarni qoplash uchun maxsus zahiralarni yaratish bo'yicha choralar ko'rish kerak, qo'shimcha ravishda

bank boshqa zaxiralar mahalliy va hududiy normativ-meyyoriy hujjatlarda nazarda tutilgan rollarda va tartiblarda, shuningdek zararlarni qoplashning boshqa usullarini yo'llash.

Bank o'z risklariga, jumladan, moddiy texnika, stressni boshqarish dasturini o'z ichiga olgan tasdiqlangan mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarga muvofiq bankning ehtimoliy zarba holatlarini (stressni test qilish) moliyaviy holatiga potentsial ta'sirini tahlil qilish bo'yicha sinovlar tahlilini muntazam ravishda tahlil qilishi kerak.

Ushbu mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarda bo'lishi kerak:

- stressni testdan o'tkazish maqsadlari va maqsadlari, ishning asosiy bosqichlari va ularning maqsadi vakolatlari va ularni amalga oshirish tartibi taqsimlanadi, stressni test qilish va ma'lumotlar bilan ishlash uchun infratuzilmani yaratish va rivojlantirish uchun yetarli texnik, axborot va inson resurslari aniqlandi;

- stress testlarining yetarlicha chastotasi, ularning natijalarini ko'rib chiqish va bank boshqaruv organlariga xabar berish tartibi o'rnatildi.

Bank risklarni boshqarish jarayonida olingan natijalarni va bank barqarorligini tahlil qilish, shu jumladan bank boshqaruv organlarini muntazam ravishda xabardor qilish, shu jumladan belgilangan tartibda, proseduralar va cheklovlardan istisnolarni hal etish bo'yicha natijalarni qo'llash tartibini ishlab chiqishi kerak (cheklovlar).

Bank boshqaruvi organlari va bank mansabdor shaxslarini xabardor qilish uchun bank tomonidan salbiy tendensiyalarni aniqlash va axborotni o'z ichiga olgan sana bo'yicha dinamikada tuziladigan boshqaruv hisobotlaridan foydalanish kerak:

- bankning tavakkalchilik profilini, uning darajasi, asosiy tavakkallarning qisqacha tavsifi va ularni boshqarishning asosiy muammolari haqida ma'lumot;

- xavf-risklarni cheklash me'yorlariga va xavfsiz ishlashning boshqa standartlariga rioya qilmaslik;

- ustav kapitalining tuzilishi va hajmi bo'yicha;

- qo'shimcha kapitalga bo'lgan ehtiyoj haqida;

- asosiy xavflar haqida;

- kredit, investitsiyalar, savdo portfeli va aktivlarning sifati bo'yicha;

- likvidlik holati to'g'risida;

- cheklovlarni, katta operatsion hodisalarni sezilarli darajada buzganligi to'g'risida;

- ssenariy va stress test natijalari haqida;

- bankning boshqa boshqaruv organlarini egalari va / yoki boshqaruv organlariga zarur boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon beruvchi boshqa axborot, xulosalar va takliflar.

Mahalliy normativ-huquqiy hujjatlar bank boshqaruvi organlari va mansabdor shaxslarga axborotni yetarli darajada ta'minlash va bank boshqaruvi organlariga boshqaruv qarorlar qabul qilish uchun o'z vaqtida taqdim etishni ta'minlaydigan hisobot berish tartibini, tarkibini, miqdorini va chastotasini belgilashi kerak.

Bank, shuningdek, strategik rejalashtirish jarayonida olingan natijalarni, risklarni boshqarish bo'yicha strategiyalarni, siyosatlarni va proseduralarni takomillashtirishni hamda inqirozli (inqiroz) sharoitlarda, shu jumladan inqirozni moliyalashtirish bo'yicha rejalar (harakatlar) ni ishlab chiqish (muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish) ni hisobga olishlari kerak.

Bank, kutilmagan vaziyatlarda bank operatsiyalari tartibini va tashkiliy jihatlarini ta'minlash zarur bo'lgan salbiy (inqiroz) holatlarda bank faoliyatini davom ettirishni ta'minlash uchun favqulodda vaziyat rejasini ishlab chiqishga majburdir.

Bank, shuningdek, taqdim etilishi kerak bo'lgan krizislarni moliyalashtirish rejasini ishlab chiqishga ham majbur.

- bankning bir necha yoki bir nechta faoliyatini o'z vaqtida va arzon narxda moliyalash qobiliyatining jiddiy buzilishini bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni tashkil etish;

- inqirozni moliyalashtirishning muayyan manbalari va ushbu manbalardan olinadigan resurslarning prognozlangan miqdori;

- likvidlik muammosi yuzaga kelganda buyruq, vakolat doirasi va qarorlarni qabul qilish iyerarxiyasini belgilash;

- ushbu rejalar favqulodda vaziyat rejalariga muvofiq kerakli hajmlarda bo'lishi kerak.

Bank, bozor sharoitidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda, risklarni boshqarish siyosati bilan belgilanadigan intervallarda qayta ko'rib chiqilishi va tartibga solinishi kerak bo'lgan rejalarning bajarilishini nazorat qilishi kerak.

Bank, o'zgaruvchan sharoitga mos holatda ushlab turish uchun risklarni boshqarish tizimining samaradorligini (tekshirish) davriy (yiliga kamida bir marta) o'tkazishi shart.

Risklarni boshqarish tizimi va (yoki) uning ayrim elementlari bankning ichki audit xizmati yoki auditorlik tashkiloti (yakka tartibdagi tadbirkor sifatida faoliyat yurituvchi auditor) yoki tegishli malakaga ega bo'lgan boshqa shaxs tomonidan muntazam ravishda tekshirilishi kerak.

Risklarni boshqarish bo'yicha strategiyalar, siyosat va proseduralarni ishlab chiqish va takomillashtirish jarayonlarida audit (baholash) natijalari hisobga olinishi kerak.

Bank mahalliy normativ-huquqiy hujjatlarda tavakkalchiliklarni boshqarish tizimini tashkil etish to'g'risidagi axborotni oshkor qilish tartibini, uning tartibini va oshkor qilingan axborotning tarkibini belgilashni ta'minlaydi.

"BANK STRATEGIYASI" FANIDAN TESTLAR TO'PLAMI

1. Respublika bank tizimiga strategik ahamiyatga ega islohotlarning ustuvor yo'nalishlari

2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni, 2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270 sonli va 2017-yil 13-sentyabrdagi PQ-3272 sonli Qarorlari

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni

2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-sonli Qarori

3. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarining soni

Beshta ustuvor yo'nalish

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni

2017-yil 8-sentyabr PF-5185 sonli Qarori

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori

2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qarori

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmonining ilovasi

O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasining samarali amalga oshirilishi bo'yicha "yo'l haritasi"

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Pul-kredit siyosatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi Qarori

2017-yil 13-sentyabrdagi PQ-3272-sonli Qarori

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qaroriga ko'ra tijorat banklari ustav kapitallarining minimal miqdori

yangi tashkil etiladigan tijorat banklariga belgilangan miqdori - 100,0 mlrd.so'm

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Valyuta siyosatini liberallashtirish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida» gi Farmoni

2017-yil 2-sentyabrdagi PF-5177-sonli Qarori

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qarorida O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining tizimli asosda amalga oshiradigan chora-tadbirlar soni

6 ta

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qarorida tijorat banklariga tizimli asosda amalga oshiradigan tavsiyalari soni

6 ta

12. 2017-2021 yillar davomida tijorat banklarining kapitallashuv va likvidlilik darajasini oshirish, bank risklarini baholash va boshqarish tizimini takomillashtirish, resurs bazasini mustahkamlash yo'nalishdagi talablar

bank aksiyalarini yangi emissiyasini chiqarish orqali kapitalni 2 barobarga, aholi va xo'jalik subyektlarining jalb qilinayotgan depozitlarini 2,1 barobarga oshirish

13. Jahonning yirik tijorat banklarida to'plagan nazariy, metodologik va amaliy tajribaning shakllangan tarkibiy tuzilma, qo'yilgan me'yoriy-huquqiy talablar, boshqa cheklovlarga mos tarzda bevosita respublika bank tizimida qo'llanilishi masalalari bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Prezidentining

2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qarori

14. Bank strategiyasini shakllantirishning asosiy yondashuvlari soni

3 ta

15. Bank missiyasi asosida strategik maqsadlarning yo'nalishlari tashqi va ichki yo'nalishlar

16. Jahon iqtisodiyotidagi globallashuv jarayonlarining kuchayishi va buning natijasida istalgan mamlakat bank tizimlaridagi inqiroz holatlarining boshqa mamlakatlar bank tizimiga tezkorlik bilan tarqalishi ehtimolining kattaligi quyidagini yuzaga keltiradi

bank strategiyasini shakllantirish dolzarbligi va zarurati

17. Tijorat banklari faoliyatining zamonaviy holati va faoliyati yo'nalishlari, belgilab olingan maqsadlar strategik rejasini ishlab chiqish va amalga oshirishning milliy bank tizimi o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga oluvchi muqobil modellarni yaratish zarurligi rimasalalari bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori

2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli Qarori

18. Bank strategiyasi bank muassislari tomonidan bevosita ishlab chiqilishi

an'anaviy yondashuv

19. Bank strategiyasi muassislar belgilangan maqsadlar va resurs cheklovlari doirasida, bank oliy rahbariyati lavozimlariga nomzodlar tomonidan ishlab chiqilishi

konkursli yondashuv

20. Bank muassislari, boshqaruvi bank faoliyatining funksional yo'nalishlarini ishlab chiqishi va bank Kengashi tomonidan umumiy strategiya sinergik ko'rinishiga keltirilishi

integrativ yondashuv

21. Iqtisodiy tizimning tarkibiy elementi sifatida rivojlanishning moliyaviy bazasini shakllantirish va xalq xo'jaligi komplekslari va tarmoqlari, hududlar, turli mulkchilik shakllariga asoslangan tadbirkorlik subyektlari bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan talablarini qondirish

bank faoliyati bosh maqsadining mohiyati va mazmuni

22. Joriy va strategik faoliyatni baholashni ta'minlovchi va tashqi muhit bilan bog'lovchi bank ichki tuzilmasidagi aloqalarni shakllantirish tashkilot strategiyasining maqsadi

23. Strategiyaning mohiyati haqidagi "Tashkilot o'z faoliyatidagi rahbarlik qiluvchi qarorlarni qabul qilish uchun shakllantirilgan qoidalar jamlanmasi" kim tomonidan berilgan?

I. Ansoff - strategik menejmentning asoschisi

24. Bank strategiyasi ta'rifi

bank faoliyati muhitining o'zgaruvchanligini inobatga oluvchi va moslashishini ta'minlovchi boshqaruv tizimining maqsadlari, tuzilmasi va vositalari jamlanmasi

25. Tashkilot strategiyasining mohiyati va qoidalari nechta qismdan iborat?

2 ta

26. Bank faoliyatining uzoq muddatli rivojlanishi inson omiliga va iqtisodiyotning strategik yo'nalishlariga bog'liqligi, tashkilot strategik maqsadlarining moliyalashtirishiga o'z mablag'larining yo'naltirilishi

bank missiyasi mohiyati

27. Tijorat banki tashkiliy-funksional tizim sifatida ko'rib chiqish va uning tashqi muhiti ichki muhitga nisbatan ustuvorligini o'rnatish

bank missiyasi va strategiyasini ishlab chiqishda asosiy talab

28. Noaniqlik va dinamik o'zgaruvchanlik, ishonchli ma'lumotlarning yetarli emasligi, turli xildagi risklarning mavjudligi va aniqlangan maqsadlar bankning resurslari, imkoniyatlari, potentsiali bilan taqqoslanishining maqsadga muvofiqligining lozimligi

bank strategiyasi ishlab chiqish asoslari

29. I. Ansoff va P. Drukkerning strategik rejalashtirish va strategik menejment tushunchlariga sharhlar

Strategik rejalashtirish rejalarga muvofiq boshqaruv, strategik menejment - natijalarga asoslangan boshqaruv

30.Tashkilot ko'rinishi mazmuni

biznesning yetakchi falsafasi va oliy maqsadining tuyg'usi

31.Strategik boshqaruv konsepsiyasida omillar to'plami

siyosiy, qonuniy, ijtimoiy, iqtisodiy, diniy

32.Strategik menejmenti tarkibiga kiradigan oldingi boshqaruv tizimlarining elementlari

byudjetlashtirish, perspektiv va strategik rejalashtirish

33.Strategik menedjmenti tarkibiga kiradigan oldingi boshqaruv tizimlarining elementlari

byudjetlashtirish, perspektiv va strategik rejalashtirish

34.Bank tashqi muhit tahlilining amalga oshirishini qaysi xizmat qiladi?

marketing bo'limi

35.Strategik qarorlarning o'ziga xos xususiyatlari

innovatsion, noaniq, subyektiv

36.Missiyaning tor ma'nosidagi ta'rifi

nega va nima sabab bilan tashkilot mavjudligini shakllantiruviga bog'liq bo'lgan so'zli bayonot

37.Strategik dasturlarning qiymatini baholash elementli uslubining asosi

dasturga kiritilgan har bir turdagi ishlarning harajatlar kalkulyatsiyasi

38.Maqsadlarga erishishning muddatlar ketma-ketligiga ko'ra tasnifi

qisqa va uzoq muddatli

39.Maqsadlarni belgilashning asosiy hal qiluvchi ko'rsatkichi

rentabellik (foydalilik) darajasi

40."Tezlashtirilgan o'sish" strategik rivojlanish modelida tashkilotning hayot aylanish sikli bosqichlari

tug'ilish, bolalik, yoshlik

41.SMART prinsipiga muvofiq maqsadlar tamoyillari

mavjudlik, o'lchovlilik, konkretlik, vaqt ichida va muddatlarda aniqlik, mustahkamlik

42.Yangi bo'linmalarni qurish yoki sotib olish, mavjud bo'limlarni rekonstruksiya yoki modernizatsiya qilish, moliyaviy instrumentlarning samarali portfelini shakllantirish

bank investitsiyalari maqsadlari

43.Bankning tashqi ko'rinishi, uning qiyofasi, ichki konsepsiyasi, mahsulot ta'rifi, texnologiyalar, bozor xarakteristikasi, bank maqsadlari bank missiyasi

44.Strategik boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichi

tashqi va uchki muhit tahlili

45.SWOT tahlili elementlari

bankning tashqi ko'rinishi, uning qiyofasi, ichki konsepsiyasi, mahsulot ta'rifi, texnologiya, bozor xarakteristikasi, tashkilot maqsadlari

46.Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlanish strategiyasi doirasida belgilab berilgan asosiy vazifalar soni

6 ta

47.Bank biznes-profilini tubdan o'zgartirish, yangi va yanada samarali biznes tizimi va boshqaruv tizimini yaratish va zamonaviylashtirish

qayta tiklash (reinjining) strategiyasi

48.Bank strategik maqsadlarini belgilash va aniqlash prinsiplari

aniqlilik, haqiqiylik, o'lchovlilik, yo'nalishlilik, moslik

49.Bankning ichki strukturasi samarasiz va noaniq investitsiyalarni chiqarish, boshqaruvdagi ortiqcha aloqalarini bartaraf etish, xodimlar sonini qisqartirish, boshqaruv guruhidagi o'zgarish va yangi bank boshqaruv tuzilmasini yaratish natijasida o'zgartirishlarga e'rishish strategiyasi

restrukturizatsiya strategiyasi

50.Rivojlanish uchun qo'shimcha investitsiyalarni bankning muassislaridan jalb qilish imkoniyati mavjud bo'lmaganda, bank o'zining bozor pozitsiyasini yo'qotgan hollarda qo'llaniladigan strategiya

investitsiyalarni tugatish strategiyasi

51.Bankning boshqa kredit muassasasi bilan birlashuviga asoslangan, bankni samarasiz moliyaviy ahvolning yomonlashuvidan va litsenziyani bekor qilish tahdidlaridan qochish strategiyasi

birlashish strategiyasi

52.Bank faoliyatini qayta tashkil etishga foyda keltirish uchun ko'proq mablag' sarflashdan ko'ra bankning hayot aylanish jarayonining mantiqan so'nggi bosqichi strategiyasi

tugatish strategiyasi

53.Bank faoliyatining muayyan sohalari, xususan, rivojlanishga muhtoj bo'lgan yoki bankning regulyatori va (yoki) aksiyadorlariga bo'lgan qiziqish ortishi strategiyasi

ixtisoslashgan strategiya

54.Bank biznesini rejalashtirish va byudjetlashtirish tizimida batafsil bayon qilingan asosiy strategik hujjat

korporativ rivojlanish strategiyasi

55.Strategik davr ichida bank tomonidan qaysi mahsulot va xizmatlarni qaysi maqsadda va qaysi maqsadli iste'molchilar (bozorlar) uchun taqdim etilishini belgilaydigan strategiya

mahsulot strategiyasi

56. Resurslar manbalarini, bank resurslariga bo'lgan talabni va resurslarga kerakli parametrlarni (talablarni, xarajatlarni, tezkorlikni) belgilaydigan strategiya

resurslar strategiyasi

57. Bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va sotish, narxlash, reklama qilish, raqobatchilarga nisbatan xatti-harakatlar, va rag'batlantirish, bankning muvaffaqiyatli bozor strategiyasi

marketing strategiyasi

58. Moliyaviy resurslarni jalb qilish, hajmini oshirish va jalb qilish usullarini, kapital va qarz mablag'lari o'rtasidagi nisbatni, moliyaviy-iqtisodiy faoliyat samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini, pul oqimlarini boshqarish prinsiplarini belgilaydigan strategiya

moliyaviy strategiya

59. Investitsiya resurslari manbalarini, investitsion loyihalarni moliyalashning xususiyatlarini, sohalarni, bank bo'limlari o'rtasida investitsion resurslarni taqsimlashni, daromadlarni va jarayonlarning iqtisodiy natijalarini aniqlaydigan strategiya

investitsion strategiyasi

60. Strategik davrda bankning maqsadli mijoz auditoriyasini, ular bilan ishlash tamoyillari va maqsadlarini, mijozlarning maqsadli guruhlari uchun savdo va xizmat ko'rsatish texnologiyasini, belgilangan mijoz guruhlari bilan bog'liq mijozlarni jalb qilish strategiyasi

mijoz strategiyasi

61. Bankning ichki potensialini rivojlantirishiga, bank korporativ strategiyasida belgilangan strategik maqsad va vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ta'minlovchi omillarni kuchaytirishiga qaratilgan hujjat

bank strategik hujjatlari

62. Bankning korporativ strategiyasi korporativ boshqaruvning asosiy prinsiplari

hisobdorlik, adolatlilik, oshkoralik, mas'uliyatlik, moslashuvchanlik

63. Bankning biznes-jarayonlari samaradorligini oshirish va biznes xarajatlarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha dasturiy hujjat

bankning korporativ strategiyasi

64. Bankning dastlabki o'n yoki undan ortiq bank guruhiga ishtirok etishga intilish, biroq faqat boshqa liderlarga yaqinlashishga intilish strategiyasi

yetakchilar guruhiga qo'shilish strategiyasi

65. Liderlar bilan taqqoslaganda, kichik miqdordagi aktivlarni saqlab qolish bilan birga, bank rahbariyatining harakatlarini "nuxtalash"ga qaratish strategiyasi

yetakchi yoki yetakchilarni ta'qib qilish strategiyasi

66. Nizom faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha bank missiyasi va uni amalga oshirishning aniq strategiyasini aks ettiruvchi strategik rejalashtirishning natijasi

bank strategik rejasi

67. Bank strategik rejasi strategik rejalashtirish tamoyillari standart texnologiyalariga tayanilgan holda kim tomondan ishlab chiqiladi?

bank Kengashi, Boshqaruvi va yetakchi mutaxassislari

68. Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish o'z tarkibiga nechta bosqichni oladi?

8 ta

69. Bank strategiyasini shakllantirishning birinchi bosqichi

bank missiyasini tanlash

70. Bank missiyasini tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar

bank tarixi va madaniyati

71. Rivojlanish strategiyasi asosiy turlari

yetakchilik, past harajatlarda farqlash, diqqat markazida bo'lish

72. Strategiyaning funksional yo'nalishlar bo'yicha tasnifi

«Xo'jalik portfeli» rivojlanish, raqobatchilik, moliya, marketing, kreditlash, personalni boshqarish, xavfsizlikni ta'minlash, risklarni boshqarish

73. Bank strategiyasining usullariga ko'ra tasnifi

dinamik o'sish, qisqartirish, birlashtirish, rasional foyda, tugatish

74. Portfelli va raqobat strategiyalarining siyosatlari tarkibi

bank mahsulotlarini sotish texnologiyasi, marketing, narx-navo, savdo va tarqatish, tovar, kommunikatsion siyosatlar

75. Bank strategiyalarining qo'yilgan maqsadlarga ko'ra asosiy turlari

bazis, funksional va rivojlanish

76. Amerika tadqiqotchisi M. Porteriga ko'ra strategiyalarning asosiy turlari

past harajatlarda yetakchilik, farqlash - differensiatsiya, diqqat markazida bo'lish

77. Bank bozorida bir bankdan ikkinchisiga o'tishi qiyin bo'lgan korporativ mijozlar uchun mahsulotlar va xizmatlarning standartlari muhimligi

past harajatlarda yetakchilik strategiyasi

78. Bankning sa'y-harakatlarini bir nechta ustunlik yo'nalishlarga jamlash, jihatdan xizmatlarning o'ziga xosligi tufayli boshqalardan ko'ra ustunlikka yerishishga intilish

farqlash (differensiatsiya) strategiyasi

79. Barqaror daromadni ta'minlash uchun bank mahsulotlarining keng assortimentini amalga oshirishga yo'naltirilgan strategiya portfelli strategiyalar

80. Bank strategik jihatdan himoyasiz va investitsiyalarning keskin yo'qligi bilan bog'liq, mijozlar yo'qotilishiga va ish samaradorligini kamaytirilishini olib keladigan faoliyat ko'lamini boshqa bir vaqtning o'zida qisqartirish strategiyasi

qisqartirish strategiyasi

81. Qisqa vaqt ichida yetakchi mavqega ega bo'lishga intiladigan banklarga va faoliyat doirasi doimiy va yuqori o'sish sur'atlari bilan tavsiflangan strategiya

o'sish strategiyasi

82. Yangi bozorlarga faol kirish, mijozlarga xizmat ko'rsatish tizimini diversifikatsiyalash va doimiy innovatsiyalarni joriy etish hisobiga bankning raqobatdosh afzalliklarini oshirishni nazarda tutadigan strategiya

o'sish strategiyasi

83. Rivojlanish stavkalari bo'yicha bank liderlar guruhida bo'lsa-da, ustun mavqega ega bo'lmagaydigan bozorning o'rtacha o'sish va bank rivojlanish sur'atlarini jadallashtirish strategiyasi

dinamik o'sish strategiyasi

84. Qisqa muddatda rivojlanishning yuqori o'sish sur'atlariga erishayotgan va banklar reytingida yuqori o'rinlarni egallaydigan banklarga xos bo'lgan strategiya

giper o'sish strategiyasi

85. Bankni o'rtacha bozor o'sish sur'atlariga moslashtirishni nazarda tutadigan, iqtisodiy salohiyatini oshirish, uning rivojlanish dinamikasida bozor imkoniyatlaridan va bozor o'sishining o'rtacha stavkasidan pastroq bo'lish strategiya

sekin o'sish strategiyasi

86. Bankni qayta qurish, samarasiz tarmoqlarni bartaraf etish, ortiqcha bo'linmalarni yo'qotish va bank bozorining ajralmas qismlaridan chiqib ketish strategiyasi

faoliyat ko'lamini qisqartirish strategiyasi

87. Strategiyaning bir yoki bir nechta nisbatiy elementlarini umumiy o'sish va barqarorligini o'z ichiga olgan strategiya

birlashtirilgan strategiya

88. Bankning ayrim bo'linmalari (yoki hududlari) tez rivojlanishi, boshqalari - o'rtacha, uchinchisi - stabilashishi, to'rtinchisi - faoliyat ko'lamini qisqartirishi strategiyasi

faoliyat ko'lamini qisqartirish

89. Strategiyaning xususiyatlariga ko'ra tasnifi

hujumkor, hujumkor-himoya (barqarorlik) va mudofaa strategiyasi

90. Bank faoliyatini diversifikatsiyalash yoki hamkorlik qilish jarayonlari orqali amalga oshirish strategiyasi

hujumkor strategiyasi

91. Bank investitsiyalari turlari

diversifikatsiya qilish, to'g'ridan-to'g'ri, hamkorlik shaklida, portfelli investitsiyalar

92. Bank tarmog'i bo'linmalarini qurish yoki rekonstruksiya qilish, yuqori texnologiya tizimlarini sotib olish

to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar

93. Aksiyalarni sotib olish, bank faoliyatini kengaytirish maqsadida boshqa moliyaviy tashkilotlarning kapitaliga kirish, aktivlarni yangi moliyaviy bozorlarga yo'naltirishini ta'minlash strategiyasi

portfelli, investitsion strategiyalari

94. Yangi texnologiyalar sohasida rivojlanishi uchun bankni boshqa kredit tashkilotlar bilan birgalikda bitimlar asosida tadqiqotlarni amalga oshirish strategiyasi

hamkorlik (kooperatsiya) strategiyasi

95. Bank faoliyatini qayta tashkil qilish yoki qayta qurish sharoitida amalga oshirish va bankning ishlash ko'rsatkichlarining yomonlashuviga olib kelish strategiyasi

hujumkor-mudofaa strategiyasi

96. Uzoq muddatli, noyob ishlab chiqarish yo'nalishlarini chetdan jalb qilish, mavjud bo'lmagan mahsulotlarni sotish va mavjud bo'lgan mahsulotni bir vaqtning o'zida yangilash va kengaytirish strategiyasi

mudofaa strategiyasi

97. Qo'llaniladigan vositalarga ko'ra bank strategiyalari turi

konsentratsiya, gorizontal konsentratsiya, bozorni rivojlantirishga asoslangan konsentratsiya strategiyasi

98. Turli hududlarda banklar (bo'limlar)ni sotib olish yoki ochish, ular orqali bir xil mahsulot va xizmatlarni taqsimlash strategiyasi

gorizontal konsentratsiya strategiyasi

99. Bank bozor ulushining oshishi va bozor darajasining oshishi strategiyalari

bozorni rivojlantirishga asoslangan konsentratsiya strategiyasi

100. Bankni rivojlantirishda mahsulotlar va xizmatlar sifatini oshirish, mahsulot turlarini ko'paytirish strategiyasi

konsentratsiya strategiyasi

101. Bankning mijozlar bilan bog'liq mahsulotlarni kengaytirish, moliyaviy bo'lmagan tashkilotlarni brend dasturlari bilan birgalikda bank dasturlariga jalb qilish orqali mijozlar ustidan nazoratini kuchaytirish strategiyasi

integratsiyalashuv (to'g'ridan-to'g'ri va teskari) strategiyasi

102. Asosiy mahsulotlar va xizmatlardan farq qiladigan mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqish va sotishni nazarda tutadigan strategiya diversifikatsiyalash strategiyasi

103. Bevosita yoki bilvosita o'xshash bo'lgan yangi mahsulotlar va xizmatlarni sotish strategiyasi

uyg'unlashtirilgan diversifikatsiya qilish strategiyasi

104. Iste'molchilarning ongida bankning pozitsiyasini reklama orqali, narx-navoning siyosatida narxlarni pasaytirish va o'zgartirish strategiyasi

qayta joylashtirish (reorganizatsiya) strategiyasi

105. Bank vakolatli marketing orqali mijozlarning oqimi va uning bozor ulushining haqiqiy o'sishiga erishishi mumkin strategiya

qayta joylash (repozitsiya) strategiyasi

106. Bank mahsulotlarini va xizmatlarini mijozlarning shaxsiy ehtiyojlari va xususiyatlariga bog'lash strategiyasi

bog'lanish va husiliylash (kustomizatsiya) strategiyasi

107. Bank loyihani boshqarish tizimini joriy etishini va to'liq qayta ishlashini ta'minlaydigan, barcha mahsulotlar va xizmatlar, biznes-jarayonlar, boshqaruv funksiyalarini tekshirish, biznes-profilini tubdan o'zgartirish, yangi va yanada samarali biznes tizimi va boshqaruv tizimini yaratish va zamonaviylashtirish strategiyasi

qayta tiklash (reinjining) strategiyasi

108. Bank ichki strukturasi samarasiz va noaniq investitsiyalarni chiqarish, boshqaruvdagi ortiqcha aloqalarini bartaraf etish, xodimlar sonini qisqarish, boshqaruv guruhidagi o'zgarish va yangi bank boshqaruv tuzilmasini yaratish natijasida o'zgartirishlarga erishish strategiyasi

restrukturizatsiya strategiyasi

109. Rivojlanish uchun qo'shimcha investitsiyalarni bankning muassislaridan jalb qilish imkoniyati mavjud bo'lmaganda, bank o'zining bozor pozitsiyasini yo'qotgan hollarda qo'llaniladigan strategiya investitsiyalarni tugatish (barcha qoldiq daromadlarni yig'ib olish) strategiyasi

110. Bankning boshqa kredit muassasasi bilan birlashuviga asoslangan, bankni samarasiz moliyaviy ahvolning yomonlashuvidan va lisenziyani bekor qilish tahdidlaridan qochish strategiyasi

birlashish strategiyasi

111. Bank faoliyatini qayta tashkil etishga foyda keltirish uchun ko'proq mablag' sarflashdan ko'ra bankning hayot aylanish jarayonining mantiqan so'nggi bosqichi strategiyasi

tugatish strategiyasi

112. Bank biznesini rejalashtirish va byudjetlashtirish tizimida batafsil bayon qilingan asosiy strategik hujjat

korporativ rivojlanish strategiyasi

113. Strategik davr ichida bank tomonidan qaysi mahsulot va xizmatlarni qaysi maqsadda va qaysi maqsadli iste'molchilar (bozorlar) uchun etilishini belgilaydigan strategiya

mahsulot strategiyasi

114. Bank tomonidan texnologiya turlarini tanlash, imkoniyatlarning ehtiyojlarini hisoblash, ularning raqobatbardoshlik darajasi, rivojlantirish va takomillashtirish usullarini belgilash strategiyasi

axborot texnologiyalari va bank texnologiyalarini rivojlanish strategiyasi

115. Resurslar manbalarini, ushbu manbalarga kirish imkoniyatlarini, bank resurslariga bo'lgan talabni va resurslarga kerakli parametrlarni (talablarni, xarajatlarni, tezkorlikni) belgilaydigan strategiya

resurslar strategiyasi

116. Bankning, har bir hududining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda mahsulot va xizmatlarini sotish tamoyillarini belgilaydigan strategiya

kanallar va savdo nuqtalarini rivojlantirish strategiyasi

117. Bank mahsulotlari va xizmatlarini rivojlantirish va sotish prinsiplarini belgilash, narxlash, mijozlar munosabatlari, raqobatchilarga nisbatan xatti-harakatlar, bank mahsulotlari va xizmatlarini reklama qilish va rag'batlantirish, bankning muvaffaqiyatli bozor joylashishini va raqobatbardosh ustunlikni oshirish strategiyasi

marketing strategiyasi

118. Bankning xatti-harakati va davlat va jamiyat, mijozlar, xodimlar, raqobatchilar oldidagi majburiyatlarini belgilaydigan strategiya

ijtimoiy mas'uliyat strategiyasi

119. Moliyaviy resurslarni jalb qilish, hajmini oshirish va jalb qilish usullarini, kapital va qarz mablag'lari o'rtasidagi nisbatni, moliyaviy-iqtisodiy faoliyat samaradorligining asosiy ko'rsatkichlarini, pul oqimlarini boshqarish prinsiplarini belgilaydigan strategiya

moliyaviy strategiya

120. Investitsiya resurslari manbalarini, investitsion loyihalarni moliyalashning xususiyatlarini, sohalarni, bank bo'limlari o'rtasida investitsion resurslarni taqsimlashni, daromadlarni va jarayonlarning iqtisodiy natijalarini aniqlaydigan strategiya

investitsion strategiyasi

121. Bank korporativ strategiyasi korporativ boshqaruvning asosiy prinsiplari

hisobdorlik, adolatlilik, oshkoralik, mas'uliyatlik, moslashuvchanlik

122. Reklama, konferensiyalar, kongresslar va boshqa tadbirlarni o'tkazish, xayriya tadbirlarida ishtirok etish orqali jamoatchilik ongida bankning ijobiy qiyofasini va bank faoliyati bilan bog'liq axborot maydonini yaratish strategiyasi

reputatsiya (PR) strategiyasi

123. Bankning raqobatchilar orasida birinchi o'rinni egallash istagini bildiradigan strategiya

yetakchilik qilish strategiyasi

124. Strategik davrda bankning maqsadli mijoz auditoriyasini, ular bilan ishlash tamoyillari va maqsadlarini, mijozlarning maqsadli guruhlari uchun savdo va xizmat ko'rsatish texnologiyasini, belgilangan mijoz guruhlari bilan bog'liq mijozlarni jalb qilish strategiyasi

mijoz strategiyasi

125. Bank korporativ boshqaruvini aksiyadorlar umumiy yig'ilishi, kuzatuv Kengashi va ular bilan o'zaro munosabatlar majmui, yagona ijro etuvchi organ boshqaruvi bilan birgalikda amalga oshiradigan, kredit tashkiloti va boshqa manfaatdor tomonlarning umumiy sifatini belgilaydigan strategiya

korporativ boshqaruv strategiyasi

126. Bankning biznes-jarayonlari samaradorligini oshirish va biznes xarajatlarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha dasturiy hujjat

bankning korporativ strategiyasi

127. Bankning dastlabki o'n yoki undan ortiq bank guruhiga ishtirok etishga intilish, biroq faqat boshqa liderlarga yaqinlashishga intilish strategiyasi

yetakchilar guruhiga qo'shilish strategiyasi

128. Liderlar bilan taqqoslaganda, kichik miqdordagi aktivlarni saqlab qolish bilan birga, bank rahbariyatning harakatlarini "nusxalash"ga qarqitish strategiyasi

yetakchi yoki yetakchilarni ta'qib qilish strategiyasi

129. Nizom faoliyatining barcha yo'nalishlari bo'yicha kredit muassasasi missiyasi va uni amalga oshirishning aniq strategiyasini aks ettiruvchi strategik rejalashtirishning natijasi

bank strategik rejasi

130. Bank strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish o'z tarkibiga nechta bosqichni oladi?

8 ta

131. Bank strategiyasini shakllantirishning birinchi bosqichi

bank missiyasini tanlash

132. Bank missiyasini tanlashga ta'sir o'tkazuvchi omillar

bank tarixi va madaniyati

133. Strategik maqsadlarning shakllanish tamoyillari

reallik, aniqlik, o'lchovlilik, yo'naltirilganlik, bir xillilik

134. Bank strategik maqsadlarini amalga oshirishda resurslar manbalari jamlanmasi

moliyaviy, nomoddiy va informatsion, mehnat, texnologik va moddiy resurslari

135. Bank moliyaviy strategiya doirasidagi asosiy siyosatlar

likvidlikni ta'minlash, foiz, emission, depozit, kredit, fond, dividend siyosatlari

136. Bank nizom faoliyatining yo'nalishlari bo'yicha asosiy funksional strategiyalar

moliyaviy, marketing, personal, xavfsizlikni ta'minlash, risklarni boshqarish strategiyalari

137. Bank marketing strategiyasi doirasidagi asosiy siyosatlar

assortiment, bozorning yangi segmentlarini egallash, baho, reklama

138. Bank xodimlar strategiyasi doirasidagi siyosatlar

xodimlar sonini tartibga solish, ijtimoiy siyosati va xodimlar motivatsiyasi

139. Bank xavfsizlikni ta'minlash strategiyasi doirasidagi siyosatlari

tijorat, moliyaviy, xodimlar, texnologik, risklarni boshqarish

140. Kredit tashkiloti amalga oshirilayotgan operatsiyalar

harakteriga ko'ra asosiy risklar tarkibi

depozit, kredit, fond, emission, valyuta, trast risklari

141. Bozorning yangi segmentlarini tanlashdagi xatoliklar yoki bank tomonidan egallangan segmentlardan voz kechishdan olingan yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladigan risklar

bozorning yangi segmentlarini egallash bilan bog'lik risklar

142. Bank bozor xatti - harakatlari strategiyasining yo'nalishlaridan biri bo'lib turli risklarga umumiy tayyorgarlik darajasini va risklarni bartaraf qilish yuzasidan strategik ustuvor yo'nalishlari

risklarni boshqarish strategiyasi

143. Bozorlarning joriy va perspektiv kon'yukturasi, umumiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zgarishi, raqobatchilar bilan munosabatlar, doimiy va moliyaviy barqaror mijozlar salmog'i

risklarni boshqarish strategiyasining tashqi omillari

144. Risklarni boshqarish strategiyasining ichki omillari

bank bozor faoliyati, bankning tashkiliy-boshqaruv madaniyati

145. Bank xizmatlari bozori kon'yukturasi optimallashtirish maqsadida, ishlab chiqarishni bozor uchun o'rtacha bo'lgan darajasiga tushirish va bank uchun an'anaviy bo'lgan risklarni boshqarish usuliga qaytish

Bank chegaralangan o'sish strategiyasidan yuqori riskli strategiyasiga o'tishini anglatadi

146. Bank risklarni boshqarishning umumiy strategiyasini aniqlash va qabul qilish ishi (aksiyadorlarning rasmiy vakili bo'lgan)

bank Kengashining vakolati

147. Kredit tashkilotining bank risklarini boshqarish strategiyasi yondashuvlari

yuqori riskli, risklarni minimallashtirish, risklarni diversifikatsiyalash

148. Kredit tashkilotining bank muassislari va rahbarlari faoliyatida «risklar risk uchun», tezkor moliyaviy va tijorat muvaffaqiyatga erishish uchun yuqori rentabelli va o'qori riskli operatsiyalar salmog'ini oshirish prinsipi

yuqori riskli yondashuvi

149. Daromadlilik va tavakkalchilikni o'zaro chambarchas bog'liqligining inobatga olmagan holda bank tomonidan bozor faoliyati

benchmarking

150. Bank potensial daromadlili darajasidan qat'iy nazar faoliyatda yuqori riskli operatsiyalardan voz kechishi va ishonchli operatsiyalarning ustuvorligiga yo'naltirilishi

Risklarni minimallashtirish strategiyasining tamoyili

151. Bank rahbariyati va muassislari xizmat ko'rsatilayotgan bozor segmentini kengaytirishga intilmayotgan yoki raqobatchilar ta'siri ostida uni qisqartirayotgan vaziyat

qisqartirish strategiyasi amalga oshirayotgan banklar

152. Kredit tashkilotining risklarni minimallashtirish strategiyasining afzalligi

bank ishonchliligini ta'minlashda

153. Kredit tashkilotining risklarni minimallashtirish strategiyasining kamchiligi

bank rentabelligini minimal darajagacha kamaytiradi, raqobat pozitsiyasining kuchsizlanishiga olib keladi

154. Kredit tashkilotining risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining afzalligi

bank daromadlili, likvidlili, to'lovliligi va ishonchliligi o'rtasidagi nisbatning maqsadga muvofiq darajada bo'lishini ta'minlaydi

155. Strategik qarorlar tarkibi

yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sotish bozorlariga chiqish, rekonstruksiya qilish, sotib olish va birlashtirish

156. Risklarni boshqarish sohasidagi strategik kompromiss bo'lib, turli risk darajasiga ega bo'lgan operatsiyalar va tadbirlarni samarali muvofiqlashtirilishiga ustuvorlik beriladi, qarama – qarshi strategiyalarning ijobiy jihatlarini pasaytiradi va salbiy natijalarni yumshatadi va cheklangan o'sish strategiyasining mantiqiy natijasi

risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining amalga oshirish prinsipi

157. Bank yuqori samarali tadbirlar va yuqori daromadli operatsiyalardan voz kechishiga majbur bo'lishi hisobiga bankning bozor pozitsiyasi va rentabellik darajasining nisbiy pasayishi, operatsiyalarni «samarali moslik»ni amaliy jihatdan aniqlash usulining uslubiyot jihatdan murakkabligi

risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining kamchiliklari

158. Yuzaga kelgan risklar bo'yicha yo'qotishlarni kompensatsiyalashning ustuvor usullarini tanlashga doir strategik yondashuvlar

sug'urta to'lovlariga ustuvor yo'naltirish, o'z rezervlariga ustuvor yo'naltirish, banklararo ssudalarga ustuvor yo'naltirish

159. Sug'urta to'lovlariga ustuvor yo'naltirish strategik yondashuvini amalga oshirish prinsipi

mulkiy harakterdagi yo'qotishlardan bank himoyalashning asosiy shakli sifatida risklarni sug'urtalash

160. Bank strategik menejmentning mazmuni

uzoq davr ichida tashkilotning kelgusi holati bo'lishi va hozirgi holati ahvoli, istalgan maqsadga qaysi yo'l bilan erishish mumkinligi

161. Strategik menejmentning yuqori darajasi

korporativ boshqaruv

162. Strategik boshqaruvning asoschilari va dastlabki strateglar

qadimgi faylasuflar va harbiy strateglar

163. Tashkilot ko'rinishi tushunchasi

biznesning yetakchi falsafasi va oliy maqsadining tuyg'usi

164. Bank korporativ boshqaruvni rivojlantirishda bosqichlar ketma-ketligi

byudjetlashtirish, uzoq muddatli rejalashtirish, strategik rejalashtirish, strategik boshqaruv

165. Hususiy va davlat muassasalarida strategik menejment o'rtasidagi asosiy farqlar

missiyani va maqsadlarni shakllantirish usullari, monitoring usullari va nazoratidagi farqlar, mas'uliyat xususiyatini va faoliyatini baholash usullarida

166. I. Ansoff va P. Drukkerning strategik rejalashtirish va strategik menejment tushunchalariga sharhlar

Strategik rejalashtirish rejaga muvofiq boshqaruvdir, strategik menejment - natijaga asoslangan boshqaruv

167.Strategik boshqaruv konsepsiyasini o'z ichiga olgan omillar
siyosiy, qonuniy, ijtimoiy, iqtisodiy, diniy

168.Strategik qarorlarning tabiatdan o'ziga xos xususiyatlari
innovatsion, noaniq, subyektiv

169.Maqsadlarga erishishning muddatlar ketma-ketligiga ko'ra
tasnifi

qisqa muddatli, oraliq va uzoq muddatli

170.Yangi bo'linmalarni qurish yoki sotib olish, mavjud bo'limlarni
rekonstruksiya yoki modernizatsiya qilish, moliyaviy instrumentlarning
samarali portfelini shakllantirish

bank investitsiyalari maqsadlari

171.SMART prinsipiga muvofiq maqsadlar tamoyillari

mavjudlik, o'lchovlilik, konkretlik, vaqt ichida va muddatlarda aniqlik,
mustahkamlik

172.Bankning tashqi ko'rinishi, uning qiyofasi, ichki konsepsiyasi,
mahsulot ta'rif, texnologiyalar, bozor xarakteristikasi, bank maqsadlari
bank missiyasi

173.SWOT tahlili elementlari

bankning tashqi ko'rinishi, uning qiyofasi, ichki konsepsiyasi, mahsulot
ta'rif, texnologiya, bozor xarakteristikasi, tashkilot maqsadlari

174.Bank faoliyatining atrof-muhitni tahlilining asosiy prinsiplari

dinamik va qiyosiy tahlil tamoyillari, kompleksli tahlil, bankning o'ziga
xos xususiyatlarini hisobga olish tamoyili, muntazam yondashuv

175.«Tahdidlar va imkoniyatlar» atamasi

bank tashqi muhitida ijobiy va salbiy tendensiyalarni belgilash

176. STEP va SWOT tahlillari o'rtasidagi farq nimadan iborat?

SWOT tahlili obyekt - bankning tashqi va ichki muhiti, STEP tahlilining
obyekt - tashqi makroiqtisodiy muhiti

177.Tashqi atrof muhitning tarkibiy qismlari

makro-muhit, mikro-muhit, mini-muhit

178.Bankning ichki holatini tavsiflash uchun SWOT tahlilining
ko'rsatkichlar to'plami

kuchli va zaif tomonlar komponentlari

179.Mintaqalar o'rtasidagi raqobat maqsadlari

sarmoyani jalb qilish va yangi ish joylarni yaratish

180.Bank biznesning bugungi holatini, uning kuchli va zaif
tomonlarini baholash va strategik muammolarni aniqlashga
yo'naltirilgan bank ichki resurslari va imkoniyatlarini kompleks tahlil
qilish jarayoni

boshqaruv tahlillari

- 181. Bankning muayyan funksiyalarini eng yaxshi usulda bajarishning noyob yoki unikal qobiliyati**
markaziy vakolat
- 182. Bank integrallashgan modelining elementlari**
missiya va strategiya
- 183. Bank asosiy strategiyalari**
o'sish, chegaralangan o'sish, kombinatsiyalangan, qisqartirish
- 184. Bank strategiyasiga ta'sir qiluvchi muhim omillari**
umumiy qadriyatlar va korporativ madaniyat, kuchli va zaif tomonlari, malakasi va raqobatbardosh imkoniyatlari, raqobat sharoitlari, sohaning umumiy jozibadorligi
- 185. Kelajakdagi noaniqliklarga strategik mostashuvchani, adekvatligi, tanlangan va ishlab chiqilgan strategiyani qonuniy to'g'riligi, situatsiya belgisi, noyoblighi**
bank strategiyasi samaraliligini baholash me'zonlari
- 186. Bank diversifikatsiyalangan strategiyani ishlab chiqish piramidasining tashkiliy darajalari**
biznes-strategiyalar, korporativ va funksional strategiyalar
- 187. Yagona profilli bank uchun strategiyani ishlab chiqish piramidasining tashkiliy darajalari**
biznes-strategiyasi, operatsion strategiyalar va funksional strategiyalar
- 188. Bank yetakchidan keyin ta'qib qilish raqobatdosh xatti-harakat strategiyasining maqsadi**
bozor ulushini himoyalash, mijozlarni saqlab qolish
- 189. Bozordagi sohaning ichida bir mahsulot bilan rivojlana olmaydigan tashkilot uchun strategiya**
diversifikatsiyalangan o'sish strategiyasi
- 190. Biznesning uzoq muddatli nuqtayi nazarini rad etish va maksimal darajada qisqa muddatda foyda olishni qo'llab-quvvatlash**
hosilni yig'ish strategiyasi
- 191. Bank bozordagi ushbu mahsulot bilan yaxshi pozitsiyalarni egallashga intilish harakatlari strategiyasi**
bozor pozitsiyasini mustahkamlash strategiyasi
- 192. Mustahkam raqobatdoshlik, korporativ madaniyat, mahsulot va sanoatning jozibadorligi, ijtimoiy, siyosiy, texnik, texnologik, mehnatni tartibga solish qoidalari**
strategiyani shakllantiruvchi omillar
- 193. Bankning bozordagi katta ulushiga erishishini amalga oshiruvchi strategiya**
optimal xarajatlarda yetakchilik strategiyasi

194.Bozorga yangi mijozlarni jalb qilish, standart yoki iste'mol mahsulotlar narxlarini pasaytirish, kuchli narx raqobat siyosati

bank xarajatlarda yetakchilik strategiyasini tanlash shartlari

195.Banklarni strategik birlashtirish maqsadlari

yangi vakolatni birgalikda shakllantirish, yangi mahsulotlarni yaratish, texnologik hamkorlik

196.Bank rivojlanayotgan sohalarda samarali strategiyalari

katta iste'molchi joyini egallash, innovatsion, yetakchiga to'g'ridan-to'g'ri hujum, brendni shakllantirish strategiyasi

197.Dinamik bozorlarda bank raqobatbardosh strategiyalari optimal variantlari

o'zgarishlar kiritish, o'zgarishlarga javob berish, bozor o'zgarishini boshqarish

198. Soha yetakchisi bo'lgan banklar uchun strategiyalar turlari

hujumkor, faol mudofaa, kuchini namoyish qilish

199.Jo'g'rofiy mutaxassislik, harajatlar yetakchiligi bo'yicha g'olibligiga e'rishish, iste'molchilarning ixtisoslashuvi, kompaniyaning standart bo'linmalarini yaratish, mahsulotning ixtisoslashuvi strategiyasi bo'lingan tarmoqlardagi kompaniyalar strategiyasi

200.Vakolatlarini moslashtirishni kechiktirish, qisqa muddatli foyda haqida o'ylash, yetarli darajada sekin yoki sezilarli darajada xarajatlarni kamaytirish, ortiqcha quvvatni yaratish, bir vaqtning o'zida xarajatlarni kamaytirishga erishish

bank yetuk sohalarda strategik risklar

201.Vakolatlarini moslashtirishni kechiktirish, o'rta va uzoq muddatli strategik tashabbuslarga e'tibor qaratish, tadbirkorlik va kelgusidagi mahsulot guruhlari bo'yicha raqobatbardosh ustunlikni ta'minlashga va bir vaqtning o'zida xarajatlar, imtiyozlarga erishishga urinish

tez suratlarda o'sayotgan banklar uchun strategik risklar

202.Tashqi muhitning imkoniyatlari va tahdidlari, bankning kuchli va zaif tomonlari tahlili

SWOT tahlili

203.Raqobatda bank muvaffaqiyatini aniqlaydigan omillar guruhlari

tashqi vakolatlar, ichki vakolatlar, dinamik qobiliyat

204.Harajatlarda yetakchilik strategiyasi samarali bo'lishi

narx raqobatining boshqalardan ustunligi

205.Bank tashqi vakolatlari

o'z manfaatlarini himoya qilish va o'tkazish imkoniyati

206.Strategik alternativa turlari

yangilash, bosqichma-bosqich takomillashtirish, innovatsion

- 207. Bankda funksional benchmarking tushunchasi**
bevosita raqobatchi bo'lmagan tashkilotlar mahsulotlarini, xizmatlarini, ish jarayonlarini o'rganish
- 208. Bank har xil strategiyalarning shakllanishida hal qiluvchi va ahamiyatga ega omil**
iste'molchilar, ularning manfaatlari va imtiyozlari
- 209. Bankda strategik rejalashtirish va strategik menejmenti tushunchalariga ta'riflar**
strategik rejalashtirishda - iqtisodiy va texnologik o'zgaruvchilar ishlatiladi, strategik menejment - bundan tashqari, psixologik, ijtimoiy va siyosiy omillar hisobga olinadi
- 210. Strategik rejalashtirish va strategik menejmentidagi farqli bo'lgan pozitsiyalari**
strategik rejalashtirish - rejalarni boshqarish va strategik boshqaruv vositasi, menejment esa - tashkiliy vosita
- 211. Strategik menejment jarayonini tashkil etuvchi asosiy elementlar**
strategiyani shakllantirish, rejalashtirish, amalga oshirish, tartibga solish va nazorat qilish
- 212. Strategik rejani boshqa reja turlaridan farqli bo'lgan pozitsiyalari**
amal qilish muddati, aniqlik darajasi, tuzilishi, maqsadlari
- 213. Strategik rejalashtirishda qo'yiladigan qadamlar ketma-ketligi**
bank missiyasi, maqsadlari, strategik tahlil, umumiy strategiya konsepsiyasi, strategik rejalashtirish, strategik boshqarish
- 214. Strategiya turlarini tahlil qilish, tashqi va ichki muhitni tahlil qilish va baholash, bank vakolatlarini belgilash, maqsad va vazifalarini shakllantirish, strategik rejani tuzish**
strategik rejalashtirish jarayonining tarkibiy qismlari
- 215. Rejalashtirish masalalarini hal qiluvchi strategik moliyaviy rejaning asosiy qismi**
daromadlar, xarajatlar, foyda, rentabellik
- 216. Bank strategiyasini amalga oshirishda strategik o'zgarishlarning asosiy yo'nalishlari**
madaniyat, xodimlar, tizimlar, boshqaruv uslubi, tashkiliy tuzilma
- 217. Umumiy strategiyani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish, strategik boshqaruvning barcha bosqichlarini muvofiqlashtirish, strategik ko'rsatkichlar tizimini monitoring qilish**
strategik nazoratning asosiy funksiyalari
- 218. Bank tashkiliy madaniyatning asosiy elementlari**
ishchilarni rag'batlantirish usullari, axloq me'yorlari va biznes axloqi, yetakchilik uslubi, qadriyatlar, ijtimoiy nuqtayi nazarlar

219.Strategik o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonini boshqarishga yondashuvlar

avtoritar, nazorat qiluvchi, hamkorlik orqali, chempionlik

220.Bank missiyasi –

tashkilotning asosiy maqsadi va uning mavjudligini aniq belgilash

221.Strategiyani amalga oshirish va strategik maqsadlarga erishish asosiy ko'rsatkichlari

sotish hajmi, investitsiya qilingan kapitalning foydaliligi, aktivlar va sotuvlarning rentabelligi

222.Bankning mavjud va kelajak strategik holatining xususiyatlari, tashqi muhitdagi dinamik o'zgarishlari tahlili

strategik o'zgarishlar tahlili

223.Kompaniyaning strategik pozitsiyasi, uning ichki imkoniyatlari (kuchli va zaif tomonlari) va tashqi vaziyatni (imkoniyatlar va tahdidlar) baholash uchun vositadir

SWOT-tahlili

224.Kredit tashkilotning kelajakka ta'sir qiluvchi asosiy ichki omillarini tahlil qilish MkKinsey "7K" modellashtirish usulining obyektlari tarkibi

strategiya, ko'nikmalar summasi, umumiy qadriyatlar, tashkilot tuzilishi, tizimlar, xodimlar, uslublar

225.Bozorni tahlil qilish (marketing)

bozorning xususiyatlarini o'rganishga yo'naltirilgan tadqiqotlar to'plami

226.Bank investitsion kapitalga belgilangan kam bo'lmagan miqdorda aniq daromad keltirishi va raqobatbardosh mahsulotni ishlab chiqarish va sotish qobiliyati

bankning raqobatbardoshlik salohiyati (potensial)

227.Kredit tashkilotining katta bozor segmentini topish va undan keyinchalik imkoniyatini beruvchi katta foyda olish strategiyasi

kredit tashkilotining o'sish suratining strategiyasi

228.Kredit tashkiloti pozitsiyasining barqarorligini ta'minlashga qaratilgan strategiya

kredit tashkilotining mavqeini saqlab qolish strategiyasi

229.Strategik xarajatlar tahlili uchun narx-navo zanjiri modelini taklif etgan olim-iqtisodchi

M. Porter

230.Haqiqatning asosiy xususiyatlarini tushunishni aks ettiruvchi konsepsiyalar tizimi, muammolarni qo'yish va yechish uchun tegishli usullarni tanlash modeli

paradigma

- 231. Taktik qarorlar, ularning baholashi asosida strategiyani sintezlash va amalga oshirish imkonini beradigan konsepsiya**
birlashtirilgan taktikalar strategiyasi
- 232. Bank faoliyatiga ta'sir o'tkazish darajasidagi tahdidlar – gorizontaal ravishda va imkoniyatlardan foydalanishini aks e'ttiruvchi – vertikal ravishda tuzilgan matritsa**
imkoniyatlar matritsasi
- 233. Bank imkoniyatlari va tahdidlari – gorizontaal ravishda, kuchli va zaif tomonlari – vertikal ravishda va bu xususiyatlar orasidagi bog'lanishlarni o'rnatishga imkon beruvchi bir shaklda tuzilgan matritsa**
SWOT matritsasi
- 234. Bankka tahdidlar olib kelishi mumkinligi – gorizontaal ravishda, tahdid amalga oshirishining ehtimolligi - vertikal ravishda tuzilgan matritsa**
tahdidlar matritsasi
- 235. Tarmoqning asosiy tahlili bilan, strategiya shakllanishida asoslangan yondashish - beshta raqobat kuchlari modeli**
M. Porter modeli
- 236. Ilmiy yutuqlar va ilg'or amaliyotlardan foydalanish asosida texnika, texnologiya, mehnat va menejmentni takomillashtirish, hayot sifatini yaxshilaydigan, tijorat yoki marketing dominantligi bilan boshqaruv jarayonini o'zgartiradigan texnologik yangiliklar**
Innovatsiyalar
- 237. Tashkilotning o'z maqsadlariga erishish uchun oldinga harakat qilishiga yordam beradigan omillar to'plami**
tashqi va ichki omillari
- 238. Ko'plab turdagi mahsulotlarni bir vaqtning o'zida ishlab chiqarish, ishlab chiqarilayotgan va bir-biriga bog'liq bo'lmagan mahsulot turlarini bir tashkilot ichida kengaytirish usuli**
diversifikatsiyalash usuli
- 239. Tavsiya etilgan strategiyalarni tanlashda bank ichki strategik tahlilining asosiy vazifalari**
bank iqtisodiy samaradorligini, maqsadga muvofiqligini baholash va haqiqiylikni tekshirish
- 240. Bankning asosiy maqsadi, uning mavjudligi sababi, aniq belgilanganligi nimada ifodalanadi?**
asosiy missiyada
- 241. Muvozanatni murakkab tuzish va o'sishning umumiy yo'nalishini ta'minlaydigan sistematik yondashuvi (iqtisodchi I. Ansoff)**
strategik tahlil

- 242. Kredit tashkiloti raqobat afzalligi**
mahsulotni ishlab chiqarish va sotishda bozordagi ustunligi, yuqori malakasi
- 243. Ichki imkoniyatlardagi tahdidlar va qulay imkoniyatlar bilan birlashtiradigan, qarorlarni qabul qilishda tashqi muhitni boshqarishni ta'minlaydigan jarayon**
strategik jarayon
- 244. Strategiyani ishlab chiquvchilar, tashkilotdan tashqarida nazorat qiluvchi omillarni tahlil qilish jarayoni**
tashqi muhit tahlili
- 245. Kirish va chiqish to'siqlari kam bo'lgan bozor**
potensial raqobatbardosh bozor
- 246. Bank strategik salohiyatini aniqlash uchun kuchli tomonlarni tahlil qilishi va baholashi**
ichki strategik tahlil qismi
- 247. Strategiyaning o'zaro kelishilgan komponentlar majmui tizimlari (muassislari, madaniyati, tarkibi, strategik menejment uslubi, kadrlarni tanlash va o'qitish)**
strategik boshqaruv tizimi
- 248. Tashkilotning kelajakka ta'sir etuvchi asosiy ichki omillarini (strategiya, ko'nikma miqdori, umumiy qadriyatlar, tashkilot tuzilishi, tizimlar, xodimlar, uslublar) tahlil qilishning asosiy usuli va uning tarkibi**
Mk Kinsey "7C" modeli
- 249. Bankning kiritilgan sarmoyaga nisbatan o'rnatilgan rejadan kam bo'lmagan miqdorda aniq daromad olishi, raqobatdosh mahsulotni ishlab chiqarish va sotish qobiliyati**
imkoniyat darajasidagi raqobatbardoshlik
- 250. Raqobat beshta kuchini tahlil qilish - «gorizontal» raqobatning kuchlari: o'rnini bosadigan mahsulotlar paydo bo'lish xavfi, yangi o'yinchilar paydo bo'lish xavfi, raqobat darajasi; "vertikal" raqobatning ikkita kuchlari: beruvchilarning bozor kuchi va iste'molchilarning bozor kuchi**
M. Porterning beshta kuchini tahlil qilish prinsipi
- 251. Kutilmagan hodisalarga va raqobatga munosabatidan iborat bank strategiyasi**
reaktiv strategiya
- 252. Maqsadli harakatlardan iborat bank strategiyasi**
proaktiv strategiya
- 253. Bankning pozitsiyasining barqarorligini saqlashga qaratilgan strategiya**
vaziyatni saqlab qolish (status-kvo) strategiyasi

- 254. Bir xil bozor pozitsiyasi va bir xil raqobatbardosh faoliyat turlariga ega banklar strategik guruh**
- 255. Kelajakni bashorat qilish, tashqi va ichki muhitda o'zgarishlarni kuzatib borish, yuksak maqsadlarni belgilash va amalga oshirish usuli strategik boshqaruv modeli**
- 256. Hayot tarzini, ishini, iste'molini shakllantiradigan va barcha tashkilotlarda sezilarli ta'sirga ega omillar ijtimoiy va madaniy omillar**
- 257. Bank faoliyatining yo'nalishlari bo'yicha mavjud bo'lgan resurslarning to'liqligi va sifatini belgilaydigan tahlil ichki komponentlar tahlili**
- 258. Strategiyalarni moliyaviy maqsadga muvofiqligini aniqlash tahliliy usullari pul oqimi, sezuvchanlik va zararsizlik**
- 259. Bank faoliyatining samaradorligini oshirish uchun boshqalarning tajribasini, yetakchi banklarning ilg'or yutuqlarini qo'llash usuli taqqoslash (benchmarking)**
- 260. Asosiy vositalarni baholash amaliyotida diskontlash stavkasini hisoblash usuli sarmoyaning tavakkalchilik asosida o'rtacha qiymati algoritmi**
- 261. Dastlabki nazorat qilish shakllari maxsus siyosat, proseduralar va qoidalar**
- 262. Bank boshqaruv strategiyasining bosh maqsadi tashkilotning barcha bo'linmalari va tarkibiy qismlarining faoliyatini muvofiqlashtirishini ta'minlash**
- 263. Tashkiliy rejalarga mos keladigan nazorat tizimlarining amalga oshirishini yuritish usuli integrallashuv**
- 264. Bankning rivojlantirishiga samarali yordam beradigan tashqi omillar tashkilotning imkoniyatlari**
- 265. Bankning samarali faoliyatiga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan ichki omillar tashkilotning zaif tomonlari**
- 266. Bankning samaradorligiga hissa qo'shadigan ichki omillar tashkilotning kuchli tomonlari**
- 267. Nazorat parametrlarining holatini baholash va kuzatish tizimini yaratish strategik boshqaruv tizimining elementi**

- 268. Mahsulot strategiyasining asosiy maqsadi**
mahsulot hayotiy aylanish sikllarini tahlil qilish talabi
- 269. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi masalalari**
faoliyat sohaslarida diversifikatsiya qilish, umumiy ko'rsatkichlarni takomillashtirish, sinergik effektini qidirib topish, investitsiya ustuvorliklarini yaratish
- 270. Bank biznes-strategiyasi**
tashkilotning har bir faoliyatiga ko'ra strategiyasi
- 271. Bank korporativ strategiyasi**
tashkilot faoliyatining barcha sohaslarida faoliyat yuritish
- 272. Bank qimmatli qog'ozlar portfelini yaratish va ko'p profilli ishlab chiqarish uchun strategik orientatsiyasi**
Diversifikatsiya
- 273. Bank xodimlarining faoliyatini va barqarorligini, xulq-atvorining fiziologik va psixologik boshqaruvini, uning yo'nalishini, tashkilotchiligini belgilaydigan dinamik jarayoni**
xodimlar motivatsiyasi
- 274. Murakkab mahsulotlar va xizmatlarning texnik jihatdan omillari**
sifat, sotish, dizayn, narx, xizmat
- 275. Strategik reja –**
bank strategiyasini amalga oshirish maqsadlari, choralari va rivojlantirish yo'nalishini belgilovchi hujjat
- 276. Bankda strategik rejalashtirish mo'ljali**
3-5 yilga uzoq muddatli davr
- 277. Foydalaniladigan asosiy vositalarni baholash uchun daromad yondashuvi**
To'g'ridan-to'g'ri kapitallashuv
- 278. Biznesni uzoq muddatli o'zgarishlarni amalga oshirish chegaralarida bank bo'linmalaridan birini yopish yoki sotish**
qisqartirish strategiyasi
- 279. Mudofaa strategiyaning maqsadi**
eng xavfli raqiblarga qarshi bozor ulushini himoya qilish
- 280. Tashkilot faoliyatiga ta'sir qiluvchi makroiqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, xalqaro va texnologik omillarni o'rganish**
makro-muhit
- 281. Etalonli strategiyalar guruhi umumiy tarkibi**
diversifikatsiyalangan o'sish, qisqartirish, biznes-strategiya
- 282. Strategik menejmentning yuzaga kelish sababi**
inflyatsiya

283. Bir nechta omillarning birlashuv ta'siri, ularning har bir komponentining ta'siri alohida sezilarli darajada oshib ketishi tavsifi
sinergizm
284. Daromadni kapitalga nisbatan qoplash hisobiga olgan holda, daromadni qiymatga aylantirilishi koeffitsiyenti
"kapitallashuv darajasi" koeffitsiyenti
285. Tashkilotning ishlarini tashkil qilish amaliyotiga texnologiyalarni, standartlarni va ish uslublarini joriy etishning maxsus boshqaruv tartibini nazorat uslubi
benchmarking
286. Turli xil darajadagi qat'iy kafolatlangan daromadni ta'minlaydigan obligatsiyalar va qimmatli qog'ozlar to'plami
portfelli investitsiyalar
287. Mahsulotning texnologik ishlashi va funksional maqsadlariga muvofiq iste'molchilar, mijozlar guruhlarining ehtiyojlarini belgilash faoliyat sohasini aniqlash strategiyasi
288. Mijozlar va iste'molchilarga kerakli mahsulotning qo'shimcha xususiyatlarini taklif etish va afzalliklarini doimo saqlab turish farqlash (differensiyalash) strategiyasi
289. Raqobatchilardan farqli o'laroq ishlab chiqarishning umumiy qiymatining pastligi, raqobat ustunligi
iqtisodiy yetakchilik strategiyasi
290. Tashkilotning to'g'ri faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida strategik boshqaruv jarayonini kuzatib turish va baholash strategik nazorat (kontrolling)
291. Bank tashqi muhitda javob harakati va ishlash uchun ichidagi tayyorlik harakati
bank to'g'ridan-to'g'ri reaksiyasi strategiyasi
292. Biznes-strategiya –bu
bankning alohida sohadagi faoliyatining boshqaruv rejasi
293. Tashkilotni rivojlantirishning strategik qarashlarini aniq maqsadlarga aylantirishda o'leov ko'rsatkichlarini qo'llash, ularning belgilangan muddatda erishish uchun javobgarlikni o'rnatish
bank maqsadlarni belgilash
294. Tashkilotning rivojlanishining strategik qurilmalarini aniq o'leovli ko'rsatkichlarga aylantirish, ularga belgilangan vaqtga erishish uchun javobgarlikni o'rnatish
bank maqsadlarini aniqlash
295. Ish beruvchining biznesini davom ettira olmaslik sharoitida amalga oshiriladigan faoliyatini qisqartirish
tashkilotni tugatish strategiyasi

296. Tashqi muhit tomonidan taqdim etilgan tahdidlar va imkoniyatlar bilan birlashtiradigan umumiy tashkiliy imkoniyatlar qarorlarini qabul qilish jarayoni

strategik menejmentning atrof-muhit tahlili

297. Bank bo'linmalarining o'tkaziladigan faoliyati sifatini tekshirish va baholash

Strategik audit

298. Modifikatsiyalangan formula $K = (N - i) / (1 + i) + 1$; K - kapitalizatsiya koeffitsiyenti; N - kapitalizatsiya darajasi; i - inflyatsiya indeksi

bank kapitallashuv darajasi

299. Quyilmalar tuzilmasini va ko'lamini o'rnatish, iqtisodiyotning tarmoqlari va ularning manbalaridan foydalanishiga qaratilgan chora-tadbirlar tizimi

investitsion siyosati

300. Bank nazorat va rejalashtirish tizimlari ijobiyligi

muvofiqlashtirish va integratsiyalashni ta'minlash

301. Tashkilotning samaradorligi va daromadini oshirish maqsadida ishlab chiqilgan va tatbiq etilgan boshqarish prinsiplari, usullari, vositalari va shakllari

menejment

302. Maqsadlarga erishish uchun prinsiplar to'plami, muayyan qaror qabul qilish variantlari va ularni amalga oshirish usullari

strategik menejment uslubiyoti

303. Tadbirkorlikni rivojlantirish va uning biznes hayoti uchun iqtisodiy sharoitlar

iqtisodiy muhit

304. Ijtimoiy, siyosiy, fuqarolik va normativ standartlar, sanoatning jozibadorligi, raqobat darajasi, kompaniya imkoniyatlari va tahdidlari

tashqi omillar

305. Strategiya ishlab chiqishni menejer boshqa xodimlarga topshirish yondashuvi

hokimiyat delegatsiyasi yondashuvi

306. Menejer tomonidan bo'ysunuvchilariga strategiyani mustaqil ravishda ishlab chiqish va amalga oshirishga da'vat qilishi

tashabbus yondashuvi

307. Tashkilotni jahon sinflari darajasidagi yetakchi banklar bilan taqqoslash

funksional benchmarking

308. Tashkilotni boshqa sohalarda faoliyat yuritayotgan dunyodagi yetuk banklar bilan taqqoslash va ular o'rtasida o'xshash jarayonlar

umumiy benchmarking

- 309. Bir tashkilotning turli bo'limlari o'rtasida jarayonlarni, mahsulotlar, xizmatlarni taqqoslash**
ichki benchmarking
- 310. Kelajakka qaratilgan va tezkor qaror qabul qilish uchun boshqaruv tomonidan zamin yaratish**
strategik qarorlar
- 311. Bankda bozor ulushini oshirish strategiyasi**
hujumkor strategiyasi
- 312. Standartlarni belgilash va o'rnatish, ko'rsatkichlarni taqqoslash, natijalarni baholash nazoratini o'tkazish**
benchmarking bosqichlari
- 313. Bank moliyaviy strategiya doirasidagi asosiy siyosatlar**
likvidlikni ta'minlash, foiz, emissiya, depozit, kredit, fond, dividend
- 314. Bank nizom faoliyatining yo'nalishlari bo'yicha asosiy funksional strategiyalari**
moliyaviy, marketing, personal, xavfsizlikni ta'minlash, risklarni boshqarish
- 315. Bank marketing strategiyasi doirasidagi asosiy siyosatlar**
assortiment, bozorning yangi segmentlarini egallash, baho, reklama
- 316. Bank xodimlar strategiyasi doirasidagi siyosatlar**
xodimlar sonini tartibga solish, ijtimoiy siyosat va xodimlar motivatsiyasi
- 317. Bank xavfsizlikni ta'minlash strategiyasi doirasidagi asosiy siyosatlar**
tijorat, moliyaviy, texnologik, xodimlar, risklarni boshqarish
- 318. Bank siyosatlar tarkibi**
strategik maqsadlar, vazifalar, mexanizmlar va instrumentlar
- 319. Bank biznes-strategiyasi tasnifi**
resurslar bilan ta'minlash, bank faoliyatining hozirgi va rejalashtirilayotgan bozor pozitsiyasi
- 320. Bank faoliyati yo'nalishi bo'yicha maqsadlar guruhlanishi**
tijorat, moliya, texnologik, texnik, kadrlar, xavfsizlik
- 321. Bozorning umumiy holati, rivojlanishining asosiy tendensiyalari va potensial mijozlarning bazaviy tarkibi, bozor, xizmatlar, mahsulotlar, mijozlar, raqobat, tavakkalchiliklar, makroiqtisodiy darajadagi ko'rsatkichlar, muhit**
tartibga solingan bozorlar tavsifining tarkibi
- 322. Bank strategiyasi shakllantirishining muhitning makroiqtisodiy tahlili bosqichida quyidagilar tahlil qilinadi**
siyosiy, iqtisodiy, texnologik, madaniy, demografik, iqlimiy omillar

323. Bank faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va qonun osti hujjatlari, soliq qonunchiligi, o'zga normativ hujjatlar, nobank muassasalar va xorijiy banklar bilan munosabatlar

muhitning makroiqtisodiy tahlili siyosiy omillari

324. Turli tarmoqlar, texnologiyalarning takomillashishi va zamonaviy kommunikatsiyalarning mavjudligi va yangilanib borish sur'ati, yangi texnologiyalarni joriy qilish uchun moliyaviy imkoniyatlar hamda mutaxassislarning mavjudligi

tashqi muhitning makroiqtisodiy tahlili texnologik omillari

325. To'g'rilash darajasi, aholining soni va aholining yosh bo'yicha strukturasi, ijtimoiy-iqtisodiy va geografik joylashuv strukturalari, mehnatga qobil aholining malakasining o'rtacha darajasi

muhitning makroiqtisodiy tahlili demografik omillari

326. Iqlim, dengiz va yirik daryolarga chiqish va o'zga o'xshash omillar

muhitning makroiqtisodiy tahlili geografik omillari

327. Hayot tarzidagi va ta'lim-professional ixtisoslik, ta'lim olish turini tanlash va ta'lim olish, bank xizmatlariga murojaat qilishning maqsadga muvofiqligi yuzasidan jamiyatda mavjud fikrlar va murojaat qilish

muhitning makroiqtisodiy tahlili madaniy omillari

328. Bankning raqobatbardoshlik darajasini kuchaytiruvchi (yangi imkoniyatlar) yoki raqobat pozitsiyasini kuchsizlantiruvchi (yangi tahdidlar) elementlarini belgilash

mikro- va makro-muhit omillari ta'sirini baholash texnologiyasi

329. Yirik universal bank tomonidan xizmat ko'rsatilayotgan har bir bozor segmentida kompleks tarzda strategiyalar turlaridan birini qo'llash va aktivlarning asosiy qismini eng jozibali bozor segmentlarida ishlatish imkoniyati

bank birlashtirish strategiyasi

330. Bank rivojlanish strategiyasi

agressiv raqobat kurashi asosida bozorning tegishli segmentlarida keskin rivojlanishi

331. Bank passiv raqobat siyosatini amalga oshirish jarayonida bozorning bank tomonidan xizmat ko'rsatilayotgan segmentini qisqartirish, bozor kon'yukturasi uzoq muddatli yomonlashuvi paytida tezkorlik bilan undan voz kechish mumkinligi

bank qisqartirish strategiyasi

332. Bankning boshqaruv tashkiliy tizimi strukturasi (BTS) asosiy modellari

an'anaviy (funktional) va bozorga yo'naltirilgan

333. Yangitdan tashkil qilinayotgan yoki radikal qayta tashkil qilinayotgan bank uchun tashkilot loyihasini ishlab chiqish jarayoni sifatida, faoliyatning tashqi yoki ichki sharoitining o'zgarishi tufayli bankni tashkil qilishga kiritilayotgan o'zgarishlar prosedurasi

bank boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirish va optimallashtirish

334. Bank Boshqaruvini tashkil qilishga prinsipal yondashuvlar

Bir chiziqli, ko'p chiziqli, chiziqli shtabli

335. Bank boshqaruv tizimining "bozorga yo'naltirilgan" modelining turlari

o'tish tipidagi xizmat guruhleri - matrisali modeli va innovatsion tipidagi mijozlar guruhleri - divizion modeli

336. Bankning BTS ning matrisali modeli amalga oshirish prinsiplari

biznes- bo'linmalari an'anaviy ixtisoslashuvining saqlanishi va bankni korporativ boshqarish tizimining marketing yo'nalishini kuchaytirish

337. Tadbirkorlik, moliya bozoridagi mijozlar, bank mahsulotlari va xizmatlari, bank xodimlarining kontingentidagi moliya sohasidagi mutaxassislari, Boshqaruv qarorlarning oliy samaradorligi va tezkorligini ta'minlash, davlat organlari va Markaziy bank tomonidan qo'yilgan cheklovlar va meyyorlar talablariga rioya qilish zarurati

moliyaviy strategiyasining tarmoq xususiyatlari

338. Moliyaviy faoliyatning asosiy maqsadlari va ularga amaliy jihatdan erishishni aniqlab beruvchi ustuvor yo'nalishlari

moliyaviy strategiyasi

339. Makro- va mikro-muhitning nobarqarorligi, bank aktivlari va passivlari tuzilmasidagi nomutanosibliklar, moliyaviy bozordagi bank xizmatlariga negativ munosabat

moliyaviy strategiyasiga ta'sir etuvchi negativ omillar

340. Strategiyaning kompleksli harakteri va korporativ maqsadlarning ustuvorligi, bank xizmatlarining alohida segmentlardagi moliyaviy siyosatlarining oliy darajadagi qayishqoqligi, umumiy strategiyaning o'zga yo'nalishlari bilan bog'liqliligi

moliyaviy strategiyasi asosiy tamoyillari

341. Davlat qisqa muddatli obligatsiyalari, zaxiralarning ortiqcha miqdori, qisqa muddatli qo'yilmalar kabi boshqa likvidli aktivlarni harid qilish yoki sotish

bank likvidligini boshqarish usullari

342. Tijorat banki o'rnatilgan iqtisodiy normativlarning bajarmasligi uchun Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan choralar

sanksiya, jarimalar qo'llash, bankka berilgan lisenziyani qaytarib olish

343. Resurslarga bo'lgan talablarning davriy o'zgarib turishi, kutilayotgan o'zgarishlari, jamlanganligi, manbalari, qiymati va sifati, bank kapitali daromadliligi

likvidlilikni boshqarish strategiyasining tahliliy omillari

344. Joriy likvidlilikni ta'minlash siyosatining shakllantirish yondashuvlari

mablag'larning umumiy fondi, mablag'lar konversiyasi, ilmiy boshqaruv

345. Jalb qilinayotgan va joylashtirilayotgan resurslarning foizlar diapazoni va foiz marjasini shakllantirish tamoyillari va usullari

bank foiz siyosati

346. Foizlar diapazonini qayishqoqlik va tezkorlik asosida ko'paytirish, pasaytirish, moslashtirish, muvofiqlashtirish yondashuvlari

foiz siyosatini shakllantirish

347. O'rnatilgan foiz stavkalarining ehtimoliy o'zgarishlari sabablari va miqdori, foiz diapazonining ikki tomonlama chegarasi o'zgarishi va foiz marjasi o'zgarishsiz qolishi - bank muvofiqlashtirish yondashuvi

foiz siyosati foiz diapazoni

348. Qimmatli qog'ozlar bozorida bank faoliyatini emitent yoki qarzdor sifatida strategik ustuvorliklarini aniqlash

emission siyosatining maqsadi

349. Emission siyosatni samarali amalga oshirilishini ta'minlash yo'llari

xususi kapitalni bosqichma-bosqich ko'paytirish, rentabelli joylashtirish asosida jalb qilinadigan mablag'lar hajmini oshirish

350. Fond bozorining faol va qudratli ishtirokchisi sifatida bankning shakllari

emitent, investor va vositachi

351. Depozitlar bozorida bank faoliyatining strategik maqsadlarini aniqlash va bank resurs bazasini shakllantirish

depozit siyosatining maqsadlari

352. Muomalaga chiqarilayotgan qimmatli qog'ozlarni joylashtirishda vositachilar xizmatiga qilinadigan harajatlarni tejash yoki fond bozorida professional vositachilar xizmatidan foydalanish

emission siyosatning strategik maqsadlari

353. Bank tijorat yo'nalishida – doimiy mijozlar bazasining kengayib borishi, moliyaviy yo'nalishida – moliyaviy resurslarning umumiy hajmini ko'paytirish, xavfsizlik yo'nalishida – bank risklarini boshqarishida samarali usullarni qo'llash

depozit siyosatining strategik maqsadlari

354. Inflyatsiya sur'atlarini inobatga olgan holda o'zgarmaydigan foiz stavkalarini talab qilib olinguncha va qisqa muddatli depozitlarga qo'llash, foiz risklarini va omonatlar bo'yicha daromad riskini samarali bartaraf qilish yondashuvi

depozit siyosatining «suzuvchi» foiz stavkalariga yoʻnalish

355. Kredit siyosatini ishlab chiqish, tasdiqlash va ijro etish javobgarlik

bank Kengashi va Boshqaruvi aʼzolari, Kredit qoʻmitasi va bankning kredit bilan aloqador boʻlinmalari

356. Samarali kredit portfelini shakllantirish uchun kreditlash jarayoni qoida va proseduralarini, boshqarishga doir koʻrsatmalar, yuzaga keluvchi tavakkalchilikni boshqarishda bank rahbariyati tomonidan qabul qilinadigan choralar va uslublarni taʼminlovchi hujjat

bank kredit siyosati

357. Bank faoliyatini ssuda portfelining nolikvid va zarar keltiruvchi qismini minimallashtirishga doimiy yoʻnaltirish, ssuda portfelining daromadliligi va ishonchliligi oʻrtasidagi samarali nisbatini taʼminlash, qarzdorlarning ustuvor kategoriyalari, kredit portfeli strukturasi sifati ustuvorligi darajasini aniqlash, ssuda kapitali bozorida «ishlayotgan» aktivlar salmogʻini ustuvorligini va kredit portfelining daromadliligini taʼminlash

bank kredit siyosatining strategik maqsadlari

358. Kredit siyosatini amalga oshirish uchun bazaviy koʻrsatkichlar kredit portfeli likvidliligi, daromadliligi va ishonchliligi

359. Qonunlar va meʼyoriy hujjatlarga rioya qilish va hududni kredit mahsulotlariga talab va ehtiyojini qondirish, uzoq muddatli investisiyalardan aksiyadorlarga daromad kelishini taʼminlash, likvidlikni saqlab turish, tavakkalchilikni diversifikatsiya qilish

bank kredit siyosatining vazifalari

360. Bank Kredit qoʻmitasining bazaviy funksiyalari

kredit siyosatini bevosita shakllantirish, amaliy bajarilishini taʼminlash va nazorat oʻrnatish

361. Kreditlar va mikroqarzlarning toʻplanishi darajasi, shu jumladan kredit turlari, iqtisodiyot tarmoqlari, geografik hududlari toʻplanishi darajasini aniqlash va choralar koʻrish

bank kredit siyosati monitoringi talablari

362. Kreditlashning strategik yoʻnalishlari, kredit siyosati bank joriy strategiyasi, iqtisodiy holatining muvofiqligini taʼminlash uchun bank Kengashi tomonidan ishlab chiqib Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy bankiga taqdim etish tartibi

yiliga kamida bir marta tegishli yilning 1 fevraligacha boʻlgan muddatda

363. Tijorat banklari kredit siyosati bankning qaysi organlar tomonidan hujjat sifatida ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi?

bank Kengashi va Boshqaruvi

364. Resurslar qiymati, kredit bo'yicha xizmat ko'rsatishga doir kutilayotgan xarajatlar, vositachilik haqi, ma'muriy sarflar, ehtimoliy yo'qotishlarga qarshi zaxiralar va bank marjasi

kredit siyosatining baholanish ko'rsatkichlari

365. Kredit va fond porfelining daromadlilik va ishonchlilik o'rtasidagi rasional nisbatni o'rnatish va bank likvidlilikni ta'minlanishi
bank strategik boshqarishining maqsadi

366. Kredit tashkiloti moliyaviy strategiyasining qimmatli qog'ozlar bozoridagi faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini aniqlash
investitsion (fond) siyosati maqsadi

367. Bank fond portfeli strukturasi va xorijiy investorlar qimmatli qog'ozlariga, quyilmalariga cheklovlar, siyosatni uzoq muddatli shaklida mumkin emasligi, aktivlar summasida fond portfeli salmog'ining kamligi

fond siyosatining xususiyatlari

368. Fond portfelining strukturasi, sifati, ustuvorlik darajasi va spekulyativ qismi salmog'i, uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilik, qimmatli qog'ozlarning ustuvor kategoriyalari

fond siyosatining asosiy strategik yondashuvlari

369. Bank dividend siyosatida subyektlar manfaatlari

davlat, bank aksiyadorlari, xodimlari va mijozlari

370. Bank fond portfeli sifati tizimli mezonlari

quyilmalarning investitsion va spekulyativ harakteri, portfelning likvidlilik, daromadlilik va ishonchlilik darajasi

371. Bank qimmatli qog'ozlarining ommaviy emitenti tariqasida asosiy vazifasi

qimmatli qog'ozlarga qo'yilmalarni o'z vaqtida diversifikatsiyalash

372. Bank strategik boshqarishining maqsadi

kredit va fond porfelining daromadlilik va ishonchlilik o'rtasidagi rasional nisbatni o'rnatish va likvidlilikni ta'minlanishi

373. Bank fond portfeli sifati tizimli mezonlari

quyilmalarning investitsion va spekulyativ harakteri, portfelning likvidlilik, daromadlilik va ishonchlilik darajasi

374. Fond portfelining strukturasi, sifati, ustuvorlik darajasi va spekulyativ qismi salmog'i, uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilik, qimmatli qog'ozlarning ustuvor kategoriyalari

bank fond siyosati asosiy strategik yondashuvlari

375. Bank fond portfeli strukturasi va xorijiy investorlar qimmatli qog'ozlariga, quyilmalariga cheklovlar, siyosatning uzoq muddatli shaklida mumkin emasligi, aktivlar summasida fond portfeli salmog'ining kamligi

bank fond siyosatining xususiyatlari

376. Bank dividend siyosatida dividendlar muddatini optimallashtirish

sof foyda va dividendlar miqdori dinamikasi o'rtasidagi nisbiy moslikni ta'minlash

377. Bank dividend siyosati tarmoq xususiyatlarini aks ettiruvchi strategik yondashuvlar

dividendlarni to'lash muddatlarini aniqlash, miqdori va to'lash muddatini optimallashtirish yoki maksimallashtirish

378. Bozorning yangi segmentlarini tanlashdagi xatoliklar yoki bank tomonidan egallangan segmentlardan voz kechishdan olingan yo'qotishlar ko'rinishida yuzaga keladigan risklar

bozorning yangi segmentlarini egallash bilan bog'liq risklar

379. Bank bozor xatti-harakatlari strategiyasining yo'nalishlaridan biri bo'lib turli risklarga umumiy tayyorgarlik darajasini va risklarni bartaraf qilish yuzasidan strategik ustuvor yo'nalishlari

risklarni boshqarish strategiyasi

380. Bozorlarning joriy va perspektiv kon'yukturasi, umumiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning o'zgarishi, raqobatchilar bilan munosabatlar, doimiy va moliyaviy barqaror mijozlar salmog'i

risklarni boshqarish strategiyasining tashqi omillari

381. Kredit tashkilotining bank risklarini boshqarish strategiyasi yondashuvlari

yuqori riskli strategiya, risklarni minimallashtirish strategiyasi, risklarni diversifikatsiyalash strategiyasi

382. Bank potensial daromadlilik darajasidan qat'iy nazar faoliyatda yuqori riskli operatsiyalardan voz kechishi va ishonchli operatsiyalarning ustuvorligiga yo'naltirilishi

risklarni minimallashtirish strategiyasining tamoyili

383. Risklarni boshqarish sohasidagi strategik kompromiss bo'lib, turli risk darajasiga ega bo'lgan operatsiyalar va tadbirlarni samarali muvofiqlashtirilishiga ustuvorlik beriladi, qarama – qarshi strategiyalarning ijobiy jihatlarini pasaytiradi va salbiy natijalarni yumshatadi va cheklangan o'sish strategiyasining mantiqiy natijasi

bank risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining amalga oshirish prinsipi

384. Kredit tashkilotining risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining afzalligi

bank daromadlilik, likvidlilik, to'lovliligi va ishonchliligi o'rtasidagi nisbatning maqsadga muvofiq darajada bo'lishi

385. Yuzaga kelgan risklar bo'yicha yo'qotishlarni kompensatsiyalashning ustuvor usullarini tanlashga doir strategik yondashuvlar

sug'urta to'lovlariga ustuvor yo'naltirish, o'z rezervlariga ustuvor yo'naltirish, banklararo ssudalarga ustuvor yo'naltirish

386. Sug'urta to'lovlariga ustuvor yo'naltirish strategik yondashuvini amalga oshirish prinsipi

mulkiy xarakterdagi yo'qotishlardan bank himoyalashning asosiy shakli sifatida risklarni sug'urtalash

387. Bank yuqori samarali tadbirlar va yuqori daromadli operatsiyalardan voz kechishiga majbur bo'lishi hisobiga bankning bozor pozitsiyasi va rentabellik darajasining nisbiy pasayishi, operatsiyalarni «samarali moslik»ni amaliy jihatdan aniqlash usulining uslubiyot jihatdan murakkabligi

risklarni diversifikatsiyalash strategiyasining kamchiliklari

388. O'z rezervlariga ustuvor yo'naltirish strategik yondashuvining amalga oshirish prinsipi

ehtimoliy risklardan olinishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni tashkil qilinadigan rezervlar hisobidan kompensatsiyalash asosiy manbasi bo'lish

**«BANK STRATEGIYASI»
FAN DASTURI
(MAGISTRATURA)**

Bilim sohasi:	200000	Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq
Ta'lim sohasi:	230000	Iqtisodiyot
Ta'lim yo'nalishi:	5230700	Bank ishi

"Bank strategiyasi" Fan dasturi O'zbekiston Respublikasi Oliy va O'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan 2018 yil 14 iyundagi 531-sonli buyrug'ining 10-ilovasi bilan ro'yxatga olingan va tasdiqlangan va Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Bank va jamg'arma ishi" kafedrasida ishlab chiqilgan Korporativ boshqaruv va raqobat" fan dasturi asosida tayyorlangan. (SamISI "Bank va jamg'arma ishi" kafedra 2019 yil 27 avgustdagi № 1 – sonli qarori bilan tasdiqlangan).

Tuzuvchi:

Zubaydullayev F.A. - "Bank va jamg'arma ishi" kafedra dotcenti, AIT "Ipak yo'li" banki raxbariat maslaxatchisi, iqtisodiyot fanlar nomzodi

Taqrizchilar:

Murtazayev O.M. - Toshkent DDU universiteti Samarqand filiali direktori, iqtisodiyot fanlar doktori, professor,
Zaynalov J.R. - Sam ISI "Moliya" kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlar doktori, professor

"Bank strategiyasi" fani o'quv dasturi kafedraning 2019 yil 27 avgustdagi № 1-sonli yig'ilishi muxokamasidan o'tkazilgan va fakultet kengashida ko'rib chiqish uchun tavsiya etilgan.

"Bank strategiyasi" fan dasturi "Bank va moliya xizmatlari" fakultetining Kengashi muxokamasidan o'tkazilgan va Institut Kengashida ko'rib chiqish uchun tavsiya etilgan (2019 yil 30 avgustdagi № 1-sonli qarori).

"Bank strategiyasi" fan dasturi institut o'quv-uslubiy Kengashining 2019 yil 30 avgustdagi № 1 – sonli yig'ilishida ko'rib chiqilgan va tasdiqlash uchun tavsiya qilingan.

"Bank strategiyasi" fan dasturi institut Ilmiy Kengashining 2019 yil 30 avgustdagi № 1-sonli majlisi bayoni bilan ma'qullangan.

KIRISH

O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uning amalga oshirish asoslari. Mamlakatimiz bank tizimida amalga oshirilayotgan va strategik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarning ustuvor yo'nalishlari O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni, 2017 yil 12 sentyabrdagi "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish, barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3270 sonli Qarori, 2017 yil 13 sentyabrdagi "Pul-kredit siyosatini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3272 sonli Qarorida belgilab berilgan.

Bank faoliyatini rivojlantirishning dolzarb masalalari:

- strategiyani ishlab chiqish, uning uslubiyotini, funksional yo'nalishlarini loyihalashtirish va amaliy faoliyatiga joriy qilish, tashqi iqtisodiy muhit talablari bilan mutanosibligini ta'minlash;

- bank faoliyatiga salbiy ta'sir o'tkazuvchi tashqi va ichki omillarga qarshi strategik "immunitet"ni yaratish, aktivlar va passivlarini boshqarishdagi yangi noan'anaviy usullarini joriy etish;

- mijozlar salohiyatidan foydalanish samaradorligining pastligi, hududiy bo'linmalar tarmog'ini rivojlantirish siyosati va ularni boshqarish samaradorligini oshirish;

- bank faoliyatidagi risklarni hisobga oluvchi markazlashtirilgan yangi tizimini yaratish, bank strategiyasini ishlab chiqish, amaliy faoliyatga qo'llash va samaradorligini baholash mexnizmlarini keng qamrovli joriy qilish.

Bank strategiyasi va boshqarishini takomillashtirishining dolzarbligi va zarurati. Bank strategiyasi takomillashtirishining dolzarbligi va zaruratini jahon iqtisodiyotidagi globallashtirish jarayonlarining kuchayishi va buning natijasida istalgan mamlakat bank tizimlardagi inqiroz holatlarining boshqa mamlakatlar bank tizimiga tezkorlik bilan tarqalishi ehtimolining kattaligi tendensiyalari va kamchiliklari aks ettiradi.

Bank faoliyatini strategik boshqarish va rejalashtirish - kelajakka qaratilgan maqsadlarni belgilash va ularga erishish yo'llarini ishlab chiqish jarayonidir. Strategik boshqarish tashqi omillarning ta'sirini hisobga olgan holda bankning ichki tizimini rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va bankni boshqarish funksiyasi.

Strategik boshqarish va rejalashtirish bank faoliyatini kompleks, integrasion va ko'p qirrali baholashni talab qiladi – bu kuchli va zaif tomonlari, tashkiliy va moliyaviy tuzilishi, moliyaviy natijalari, kadrlar siyosati, bank faoliyatini boshqarish va nazorat funksiyasidir.

Xalqaro bank amaliyotida bankning muvaffaqiyati uchun ushbu boshqaruv funksiyasini amalga oshirishning mutlaq ahamiyati va zarurligini

qirq yilga mo'ljallangan strategik boshqarish va rejalashtirish tajribasini isbotladi.

1. O'quv fanining dolzarbligi va oliy kasbiy ta'limdagi o'rni.

O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasida belgilangan vazifalar bank faoliyatining strategik yo'nalishlarini davlat va jamiyat maqsadlariga muvofiqlashtirish hamda strategik rajalarni tuzishda tashqi muhitning o'zgaruvchanligi va nobarqarorligi, jahon iqtisodiyotida integrallashuvi jarayonlarining kuchayishi, zamonaviy yuqori texnologik yangi xizmat turlarining tadbiiq qilinishi, mijozlarning talab va takliflari, yangi kredit vositalarini qo'llanishini inobatga olishni, shuningdek bank faoliyatida yuzaga keladigan risklarni aniqlash, boshqarish va ularni bartaraf qilish bilan bog'liq tadbirlarni aniqlashni taqozo qiladi.

Bunda shuningdek, bank tizimini erkinlashtirish sharoitida banklarda bozor talablariga mos keluvchi xizmat turlarini tadbiiq qilish, mijozlarning hozirgi zamon talab va takliflarini hisobga olish, ularga xizmat ko'rsatishning yangi usullarini joriy etish, yangi kredit vositalarini kullash alohida ahamiyat kasb etadi. Ko'p darajali moliyaviy vositachilik tizimida raqobatbardoshlik darajasini ushlab turishlari uchun banklar yangi texnologiyalardan foydalanaladigan strategiyalar ishlab chiqishlari kerak.

«Bank strategiyasi» fani shu strategiyalar to'g'risida talabalarga bevosita tushuncha beradi. Shuning uchun "Bank strategiyasi" fanning maqsadi bankning strategik boshqarish va strategik, moliyaviy rejalashtirish sohasida tinglovchilarning nazariy bilimlari va amaliy ko'nikmalarini rivojlantirishdan iborat.

2. O'quv fanining maqsadi va vazifalari.

Fanning maqsadi – Bank strategiyasini ishlab chiqish hamda amalga oshirish jarayonlariga oid barcha nazariy va amaliy tajribalarni o'rganish, talabalarni tafakkurini shakllantirish va rivojlantirish, o'zining fikr-muloxoza, xulosalarini asosli tarzda aniq bayon etishga o'rgatish hamda bilim va ko'nikmalarni shakllantirishdan iborat.

Fanning asosiy vazifalari – strategiyani shakllantirish mexanizmi, strategik rejalashtirish asoslari, bank faoliyatini boshqarishning tashkiliy strukturasi, bank moliyaviy, marketing, xodimlar bilan ishlash, xavfsizlik va risklarni boshqarish strategiyasi bilan bog'liq masalalar, muammolar va ularni bartaraf qilish usullari bilan bog'liq keng doirali masalalarni o'rgatish, investisiya bozori holatini tahlil va tadqiq etishni o'rgatishdan iborat.

Fau bo'yicha magistrantlarning bilim malaka va ko'nikmalariga talablar va o'qitishning vazifalari:

▪bank strategiyasi, strategik taxlil va moliyaviy rejalashtirish nazariyasi va amaliyotini o'rganish;

▪bank strategiyasi tushunchasi, uning mazmuni, maqsadi, strategiya turlari, bank strategiyasini ishlab chiqishning xuquqiy, iqtisodiy asoslari, bank strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlari, funksiyalari, maqsad va vazifalari, bank strategiyasining tarkibiy elementlari, strategik rejalashtirish asoslari haqida tasavvurga ega bo'lish;

▪bank strategiyasini ishlab chiqish asoslari va tamoiylari, bank strategiyasini amalga oshirish mexanizmlari, bank strategiyasining samaradorligini aniqlash yo'llari, bank strategiyasini umumdavlat strategiyasi bilan bog'lash mexanizmlari, bank strategiyasini amalga oshirishda nazorat va tartibga solish mexanizmlarini o'rganish;

▪bank strategiyasini shakllantirish mexanizmi, funksional strategiyalar bilan bog'liq masalalar, muammolar va ularni bartaraf qilish usullari, funksional strategiyalar va siyosatlarni ishlab chiqish va amalga oshirish, bank strategiyasi samaradorligini aniqlash bo'yicha malaka va ko'nikmalarga ega bo'lish;

▪xajmli va nisbiy ko'rsatkichlar, foyda, zarar va yo'qotishlar, kapitalni rejalashtirish metodologiyasi bilan tanishish;

▪biznes-reja va byudjetning tuzish malakasini shakllantirish va oshirish.

Magistrantlar bilishi kerak:

• tijorat banklari strategik biznes-rejalarning asoslari, ularni ishlab chiqish uchun Markaziy bank talablari va me'yoriy ko'rsatkichlari;

• strategiya va biznes-rejaning maqsad, vazifalari va mazmuni;

• biznesni strategik rejalashtirishda foydalaniladigan asosiy moliyaviy ko'rsatkichlar;

• mavjud rejalashtirish vazifalari, mazmuni va shakllari;

• byudjet turlari va shakllari, banklarda byudjet tizimi.

Magistrantlar tomonidan fanni o'zlashtirishi natijasida:

• banklar strategiyasini ishlab chiqish, amalga oshirish, strategik rejalashtirish maqsadlari, vazifalari va usullari haqida;

• bankni strategik boshqarish va rejalashtirish mazmuni bo'yicha;

• biznesni rejalashtirish - bankni strategiyasi va taktikasini integratsiyalashning bir usuli sifatida;

• strategik rejalarni tuzishda Markaziy bankning talablari bilan bog'liq barcha cheklovlar va ko'rsatkichlar hisobga olinishi kerakligi to'g'risida;

• operativ boshqaruvda byudjetning tayinlanishi va roli to'g'risida;

• bankdagi byudjet jarayonining mazmuni to'g'risida.

Magistrantlar quyidagilarga qodir bo'lishi lozim:

- reja hajmlari ko'rsatkichlari, daromadlar va zararlar, kapitalning harakatlari to'g'risida hisobot tuzish;
 - strategik biznes-rejani bankning majburiy standartlariga muvofiqligini tahlil qilish;
 - strategiya va biznes-rejani tayyorlashda asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarni hisoblash va tahlil qilish;
 - bank strategiyasi, strategik rivojlanish rejasi va byudjetlarini tayyorlashda asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarni hisoblash va tahlil qilish.
- Magistrantlar quyidagi qobiliyatlarga yerishmoqlari kerak:**
- banklar faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va normativ hujjatlar bilan analitik ish olib borish;
 - biznes-reja va strategik rivojlanish rejasi uchun manba ma'lumotlarini shakllantirish va qayta ishlash;
 - biznes-rejani tuzish va bankning majburiy standartlariga muvofiqligini tekshirish;
 - bank strategiyasining asosiy turlarini ishlab chiqish;
 - asosiy faoliyat ko'rsatkichlarini hisoblash va tahlil qilish va banklarning samaradorligini oshirish bo'yicha takliflarni shakllantirish;
 - biznesni rejalashtirish va byudjetlashtirish natijalari bo'yicha tahliliy hisobot va ma'lumotnomalar tayyorlash.

3. Fanning o'quv rejadagi boshqa fanlar bilan o'zaro bog'liqligi va uslubiy jihatdan o'zviyligi.

"Bank strategiyasi" fani «Bank ishi» mutaxassisligi magistratura yunalishi buyicha tinglovchilarining 1-semestrda o'qitiladi. Fanni o'qitish o'quv rejada rejalashtirilgan gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy, maxsus fanlar bilan o'zviy bog'liqlikda o'qitiladi.

Asosiy qismda (ma'ruza) fanni mavzulari mantiqiy ketma-ketlikda keltiriladi. Har bir mavzuning mohiyati asosiy tushunchalar va tezislar orqali ochib beriladi. Bunda mavzu bo'yicha tinglovchilarga DS asosida yetkazilishi zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalar to'la qamrab olinishi kerak.

Asosiy qism sifatiga qo'yiladigan talab mavzularning dolzarbligi, ularning ish beruvchilar talablari va ishlab chiqarish ehtiyojlariga mosligi, mamlakatimizda bo'layotgan ijtimoiy-siyosiy va demokratik o'zgarishlar, iqtisodiyotni erkinlashtirish, iqtisodiy-huquqiy va boshqa sohalaridagi islohotlarning ustuvor masalalarini qamrab olishi hamda fan va texnologiyalarning so'nggi yutuqlari e'tiborga olinishi tavsiya etiladi.

4. Fanning ishlab chiqarishdagi o'рни.

Fanni o'qitishdagi zamonaviy axborot va pedagogik texnologiyalar hamda o'quv mashg'ulotlarini loyihalash.

Tinglovchilarning "Bank strategiyasi" fanini o'zlashtirishlari uchun o'qitishning ilg'or va zamonaviy usullaridan foydalanish, yangi pedagogik texnologiyalarni tadbiq etish muhim ahamiyatga ega. Fani o'zlashtirishda darslik, o'quv va uslubiy qo'llanmalar, ma'ro'za matnlari, tarqatma materiallar, elektron materiallar, virtual stendlar hamda internet materiallaridan keng foydalaniladi. Ma'ruza, amaliy mashg'ulot darslarida mos ravishdagi ilg'or pedagogik texnologiyalardan va tarqatma materiallardan, elektron darsliklardan, kompyuter dasturlardan hamda interent saytlaridan olingan ma'lumotlardan foydalaniladi.

5. O'quv fanni o'qitilishi bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar.

«Bank strategiyasi» fanini o'qitishdan maqsad – iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida banklarning tutgan o'рни hamda uning muhimligi, bank tizimini takomillashtirib borish yuzasidan erkin fikrlay olishga o'rgatish hamda egallagan bilimlar asosida kunikma va malakalarni shakllantirishdir.

Fanning asosiy vazifalari – ushbu maqsaddan kelib chiqqan holda talabalarga fanni o'rganish davrida har bir o'qitiladigan mavzu bo'yicha qabul qilingan qonunlar asosida amalga oshirilgan islohotlar mohiyatini tushuntirish va shu asosda ularda bank tizimini kelgusida rivojlantirish buyicha bilimlarni egallash hisoblanadi.

6. ASOSIY NAZARIY QISM. O'QUV FAN BUYICHA MA'RUZA MAVZULARI VA ULARNING MAZMUNI

1 – MODUL. BANKDA STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMI VA JARAYONI

1 – Mavzu. Tijorat banklarda strategik boshqarishning dolzarbligi va zarurati

“Bank strategiyasi” faniga kirish. Bank strategiyasi va uning boshqarishning takomillashtirishida o'rnini. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uni amalga oshirish yo'nalishlari. O'zbekiston iqtisodiyotining ustuvor yo'nalishlari va dolzarb vazifalarining siyosiy va iqtisodiy mazmuni. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha Harakatlar strategiyasi” mohiyati va mazmuni. Bank faoliyati bosh maqsadining mohiyati va mazmuni. Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasining ilmiy-uslubiy asoslarini yaratish dolzarbligi va mohiyati. “Bank strategiyasi” fanining predmeti, maqsadi va vazifalari. Bank strategiyasi, strategik taxlil va moliyaviy rejalashtirish nazariyalari va amaliyotlarini tinglovchilarga o'qitishning vazifalari.

2 – Mavzu. Tijorat banklari korporativ boshqaruv tizimining takomillashtirish asoslari

Bank korporativ boshqaruv strategiyasi tushunchasi. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarini belgilash va aniqlash tamoiyllari. Bank korporativ rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va uning tarkibiy bo'limlari. Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlantirish strategiyasi doirasida asosiy vazifalari. Tijorat banklarining kapitallashuv va likvidlilik darajasini oshirish, bank risklarini baholash va boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari. Tijorat banklari kredit portfelining sifatini yaxshilash va hajmini yanada oshirishni ta'minlash, ularning iqtisodiyotni kreditlash, investision loyihalarni moliyalashtirishdagi ishtirokini kengaytirish yo'nalishlari. Strategik boshqaruv tizimini joriy yetish muammolari, omillari va oqibatlarini.

3 - Mavzu. Bank strategiyasi tushunchasi, maqsadi va iqtisodiy mazmuni

Bank strategiyasi tushunchasi, mohiyati, mazmuni va asosiy maqsadi. Bank strategiyasi tarkibiy elementlari va ularning iqtisodiy mohiyati. Strategiya kredit tashkilotining o'z-o'zini boshqarishini ifodalash bazasi sifatida. Strategik maqsadlar va vazifalar, maqsadlarni shakllantirish. Kredit tashkilotining strategik maqsadlari daraxti. Missiya - kredit tashkilotining

strategiyasini belgilash asosi. Bank missiyasi tushunchasi, moxiyati, tamoyillari va namunalari. Missiya uchun strategik maqsadlar ishlab chiqish tartibi va tamoyillari. Bank missiyasini belgilash va strategiyani ishlab chiqishida asosiy yondashuvlar va uslubiyotlar. Bank missiyasining strategiyaga transformasiyasi. Missiyaning turli izohlari.

4 – Mavzu. Bank strategiyasi ishlab chiqish huquqiy-me'yoriy asoslari

Bank strategiyasini ishlab chiqishining metodologik va uslubiy asoslari. Bank tizimini isloh qilishining strategik yo'nalishlari buyicha qonunchilik. Qonunlar, Prezident Farmonlari va Qarorlari, davlat me'yoriy hujjatlari, Halqaro Bazel qo'mitasi standartlari, respublika tijorat banklarida strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish normativ xujjatlar bazasi tarkibi. Bank strategiyasini shakllantirish nazariy-uslubiy asoslari va mexanizmlari. Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar. Tijorat banklarining biznes-rejasi - Markaziy bank uchun tijorat banklarning faoliyatini baholash mezonlari. Bank biznes-rejasi tuzilmasi. Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish uslubiyoti va uni amalga oshirishini tashkiliy ta'minlash. Bank strategiyasini shakllantirish jihatlari va nazariy-uslubiy asoslari. Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar. Tijorat banklarining biznes-rejasi - Markaziy bank uchun tijorat banklarning faoliyatini baholash mezonlari. Bank biznes-rejasi tuzilmasi. Bank rivojlanish strategiyasi tashkiliy ta'minlash. Bankda korporativ strategik tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish. Kuzatuv Kengashi. Strategik boshqarish komiteti. Ichki audit xizmati. Bank boshqaruvi. Strategik boshqarish tuzilmalari. Rivojlanish strategiyani amalga oshirish rejalar va hisobotlari. Tijorat banklari xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari.

5 – Mavzu. Bank strategiyasi turlari tasnifi

Rivojlanish strategiyasi turlari. Chegaralangan rivojlanish strategiyasi: yetakchilik, past xarajatlarda farqlash, diqqat markazida bo'lish strategiyalari. Portfelli va raqobat strategiyalarining siyosatlari va ularning instrumentlari. Bank strategiyasi rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra turlari. Bank strategiyasi usullari, xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra turlari tasnifi. Bank faoliyati strategiyalari funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlari. Turli strategiyalar bir-biriga bog'likligi va transformasiyasi. Hujumkor strategiyasi bilan bank faoliyatini diversifikasiya yoki hamkorlik qilish jarayonlari. Diversifikasiya qilish va hamkorlik (kooperasiya) strategiyalari. Bankning strategik hujjatlari.

6 – Mavzu. Bankda strategik rejalashtirish menejmenti

Bank strategik menejmentining mazmuni. Bank rivojlanish strategiyasini boshqarish. Mijoz bazasi segmentasiyasi strategiya yeleменти sifatida. Segmentasiya strategik risk qismi sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirish muammolari va risklari. Bank strategiyasi ishlab chiqish va amalga oshirishini takomillashtirish yo'nalishlari. Strategik maqsadlar va bankni baholash kriteriyalari. Bank qiymati va aksiyadorlar kapitalining o'sishi maqsadida bankni boshqarish. Bank kapitali va kapital qiymati tushunchasi. Bank bozor qiymatining zamonaviy modeli. Birlashtirish va singdirish bank qiymatining o'sishi faktori sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirish bosqichining mazmuni va uning asosiy vazifalari. Lobbirlash strategiyani amalga oshirish omili sifatida. Strategiya samaradorligini baholash. Strategik nazorat.

7 - Mavzu. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmalari va ularni takomillashtirish yo'llari

Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi, shakllari va asosiy elementlari. Bank boshqarishining tashkiliy tuzilmalari (BTT) va strategik boshqaruvda boshqaruv tizimining tashkiliy–strukturaviy asoslari. BTT larni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga qo'yilgan umumiy metodologik talablar. Bank BTT ning instansiyalari va strukturaviy bo'linmalar o'rtasidagi bo'ysinish munosabatlari, uning bazaviy elementlari, darajalari va strukturaviy bo'linmalarining tarkibi. Tijorat banklari BTT ning modelini tanlanishiga ta'sir o'tkazuvchi omillar va ularning turlari. BTT ning an'anaviy (funktsional) modelining amalga oshirish taomiyllari. BTT ning bozorga yo'naltirilgan modellari kvalifikasiyasi va ularni joriy kilinishi sabablari. O'tish va innovasion tipidagi BTTlar. BTT ni modifikasiyalashgan yo'nalishlari va modellari. BTT ning matrisali va mijozlar guruhlarini bo'yicha modellari. BTT ning divizion modeli va uning modifikasiyalashgan shakllari.

2 – MODUL. BANK STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH USLUBIYOTI VA MEXANIZMI

8 – Mavzu. Tijorat banki korporativ strategiyasi

Bank raqobatbardoshligi va uning raqobatbardosh imkoniyatlari. Bank strategiyasi tushunchasi, tarkibiy qismlari, turlari va shakllari. Strategiyalar maktablari va ularni zamonaviy strategik bank menejmentida qo'llanilishi. Bank strategiyasini baholash. Bank boshqarish tizimida strategiyani o'rni. Banklarda strategik boshqarishni amalga oshirish xorijiy va milliy tajribasi. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari va jarayonlari. Bank korporativ rivojlanish strategiyasining yangi strategik sikli mezonlarini shakllantirish.

9 -Mavzu. Bank strategiyasini ishlab chiqish asoslari

Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bankning xajmli va nispiy ko'rsatkichlari, foyda, zarar va yo'qotishlar, kapitalni rejalashtirish metodologiyasi. Bank strategik maqsadlarini aniqlash tamoiyllari va tizimli yelementlari. Strategik maqsadlarni aniqlashda hisobga olinadigan omillar. Bank strategik maqsadlari jamlanmasi strukturaviy elementlari. Bank faoliyati yo'nalishlari bo'yicha maqsadlar guruhtlari. Bankning rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish metodikasi. Bank tashqi va ichki muhitini tahlili va prognozi. Bozorning joriy holati tahlili va bozorlar tavsiflanishini baholash. Makro- va mikromuhit omillarini baholash va uning maqsadi. **SWOT, PEST, SNW** tahlillari usullari. Bankning optimistik va pessimistik rivojlanish ssenariylari. Ixtisoslashtirilgan ichki me'yoriy hujjatlariga muvofiq loyihani boshqarish va ularni tahlil qilish tartibi. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bank rivojlanish strategiyasini amalga oshirishni rejalashtiradigan tadbirlarini tuzish.

10 – Mavzu. Bank strategik rejasini ishlab chiqish jarayoni bosqichlari

Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bankning xajmli va nispiy ko'rsatkichlari, foyda, zarar va yo'qotishlar, kapitalni rejalashtirish metodologiyasi. Strategik alternativalarining tanlashga doir ta'sir etuvchi omillar. Bank missiyasi tushunchasi, mazmuni, uni tanlash tamoiyllari va ta'sir o'tkazuvchi omillar. Bank missiyasini tasniflash va oshkor qilishga metodologik talablar. Bank asosiy muassislarining biznes va ma'naviy qimmatliklari. Bank tashkiliy-boshqaruv madaniyatining asosiy tamoiyllari. Strategik rejani ishlab chiqish bosqichlari. Strategik rejani o'zgartirish zarurati omillari. Kutilayotgan moliyaviy natijalar. Tijorat banki strategik rejalarni amalga oshirishini nazorat qilish, tartibga solish, monitoring qilish va unga tuzatishlar tartibi.: Kutilmagan va rejasiz jiddiy zararlar. Strategik zarba tushunchasi va uni amaliyotda qo'llanilishi.

11 – Mavzu. Bank strategiyasini ishlab chiqish bosqichlari algoritmi va tarkibi

Bank strategiyasini ishlab chiqish tamoiyllari va bosqichlari. Bank strategiyasi, biznes-jarayonlari va tashkiliy tuzilmani chambarchas bog'likligi. Bank missiyasi va ko'rinishi. Bank strategik taxlili tushunchasi, tamoiyllari va usullari. Tashqi muhit tahlili asoslari. **PEST, SWOT** tahlillari texnikasi va amaliyoti. **SWOT**-tahlili universal strategiyani ishlab chiqish vositasi sifatida. **PEST**-tahlilining natijalari: siyosiy omillar; iqtisodiy

omillar; ijtimoiy omillar; texnologik omillar. SNW- bank ichki muhitini tahlilining asosiy vazifasi, o'tkazish tartibi va mexanizmi. Assortiment siyosatining tahlili va uni baholash. Pareto - tamoyilini qo'llash tartibi. M.Porterga ko'ra raqobatni tahlil qilish metodikasi va raqobat ishtirokchilari. Strategik maqsadlar va strategik alternativalarini shakllantirish. Bank bosh moliyaviy maqsadi - bank bozor qiymatini o'sishini ta'minlash. Bank faoliyatini modellashtirish va bank strategiyasini tanlash.

12 – Mavzu. Bank strategiyasini amalga oshirish usullari va instrumentlari

Strategiyani tadbiq etish bosqichlari va metodlari usullari. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar Balanced Scorecard (BSC) tizimi bank strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish asosiy instrumenti sifatida. Bank asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi tushunchasi (KPI). Bank, uning tuzilmalari va biznes-jarayonlari, personal uchun kalitli samaradorlik ko'rsatkichlarni tanlash (KPI). Shakllangan va qo'llaniladigan instrumentlar va vositalar tarkibi. Byudjetlashtirish - strategiyani tadbiq etish va amalga oshirish instrumenti sifatida. Bank rivojlanish strategiyasi amalga oshirish uchun personal motivasiyasi. Tashkiliy o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish strategiyani amalga oshirish instrumenti sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirishda kommunikatsiyalar o'rnini. Bank strategiyasini shakllantirish konseptual-metodologik asoslari. Rivojlanish strategiyasi bank xabarlik xujjati. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari va uning bosqichlari. Rivojlanish strategiyasi nuqtai nazardan bank rivojlanish prioritet yo'nalishlari. Bank rivojlanish strategiyasi alternativlari usullar sifatida.

Keys: AIT "IPAK YO'LI" banki strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning namunaviy tajribasi.

13 - Mavzu. Bank rivojlanish strategiyasini tanlash va ishlab chiqish mexanizmi

Banklar istiqbolsiz va bankrot bo'lish sabablari va omillari. Bank samarali strategiyasi afzalliklari. Bank strategiyasini tanlash tamoyillari. Strategiyani samarali ishlab chiqish uchun strategik menejmentni amalga oshirish. Strategik boshqaruv strukturasi. Bank boshqaruvi samaradorligining profili. Bank boshqaruvi samaradorligi ko'rsatkichlari, ularni baholash va hisoblash mexanizmi va texnikasi. Bank rivojlanish strategiyasining maqsadi: aktivlar orqali passivlarni neytrallashtirish.

Bank rivojlanish strategiyani ishlab chiqish va baholash. Missiyani va strategik maqsadlarni shakllantirish texnikasi. Strategiyani ishlab chiqish va baholash mexanizmlari. Missiya va strategik maqsadlarni aniqlash

metodikasi. Mijozlar tarmog'i strategiyasi va samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish. Savdo siyosati va sotishni oshirish siyosati. Og'irlik matrisasi. Ishlab chiqilgan strategiya alternativalarini baholash.

3 – MODUL. BANK FUNKSIONAL STRATEGIYALARI VA SIYOSATLARI

14 - Mavzu. Bank moliyaviy strategiyasi va uning siyosatlari

Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi va uning funksiyalari. Bank faoliyatining xususiyatlari va tavsifi. Moliya bozorining turli segmentlarida mahsulotlarni yaratish va sotish aktual masalalari. Moliyaviy boshqaruvning strategik maqsadi va strategiyasiga qo'yilgan asosiy talablar. Bank moliyaviy strategiyasining tarmoq xususiyati omillari. Bank moliyaviy strategiyasi ishlab chikishning asosiy yunalishlari va siyosatlari.

Joriy likvidlilikni ta'minlash siyosati. Joriy likvidlilikni ta'minlash maqsadi va yondashuvlari: mablag'larning umumiy fondi, mablag'lar konversiyasi, ilmiy boshqaruv.

Bank emission siyosati. Qimmatli qog'ozlarning ustuvor turini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlari va uning alternativalari. Muomalaga chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilarning bank uchun ustuvor bo'lgan kategoriyalarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Qimmatli qog'ozlarni joylashtirishida bankning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash uchun bog'liq yondashuvlar.

Bank depozit siyosati. Alohida olingan bank uchun ustuvor bo'lgan mijozlar guruhini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Alohida olingan bank uchun mijozlarni jalb qilishning ustuvor usullarini tanlanishi bilan bog'liq yondashuvlar. Foiz stavkalarini boshqarishning ustuvor usullarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar.

Bank kredit siyosati. Kredit siyosatini shakllantirilishida mamlakatimizdagi ssuda kapitali bozorining o'ziga xos xususiyatlari. Ssuda portfelining ustuvorligi darajasi, kredit portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilik, qarzdorlarning ustuvor kategoriyalari, kredit portfeli strukturasi sifat kriteriyalarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Bankning kredit siyosatiga ko'ra ssuda portfeli strukturasi sifat mezonlari.

Bank foiz siyosati. Foizlar diapazonini ko'paytirish, foizlar diapazonini pasaytirish, foiz stavkalari qayishqoqlik va tezkorlik bilan sharoitga moslashtirilish, foiz stavkalari diapazonini muvofiqlashtirilish usullari.

Fond siyosati. Fond portfelining ustuvorlik darajasi, spekulyativ qismi salmog'i, fond portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadlilik, qimmatli qog'ozlarning ustuvor kategoriyalari, fond portfeli strukturasi sifat mezonlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar.

Dividend siyosati. Bank dividendlarni to'lash muddatlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning alternativallari. Dividendlarni to'lash muddatini maksimallashtirish va muddatini optimallashtirish usullari. Dividendlar miqdorini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning alternativallari. Dividendlarni hisoblashning standartlashtirish va darajasini sun'iy tarzda barqarorlashtirish usullari.

15 - Mavzu. Bank marketing strategiyasi va siyosatlari

Bank marketing strategiyasining tushunchasi va uning raqobat, assortiment, reklama, bozorning yangi segmentlarini egallash, narx va narxlash siyosati.

Raqobat siyosati. Moliya bozorlarida raqobat va raqobatchilar tarkibi. Raqobat siyosatini amalga oshirish yondashuvlari. Raqobat siyosatini amalga oshirishning bazaviy, moliyaviy, marketing, tashkiliy, nosog'lom va noqonuniy usullari.

Bank assortiment (xizmat turlari) siyosati. Siyosat maqsadi va amalga oshirish masalalari. Bankning assortiment siyosatini ishlab chiqishga qo'yilgan metodologik talablar. Bank sektori assortiment siyosatining mamlakatimizga xos bo'lgan tarmoq xususiyatlari omillari. Bank assortiment siyosati yondashuvlari va alternativallari.

Bank reklama siyosati. Siyosat maqsadi va funksiyalari. Bank reklama siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakat iqtisodiyotining bank sektorida reklama siyosatining tarmoq xususiyatlari omillari. Reklama siyosati ustuvor yondashuv va yo'nalishlari.

Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati. Siyosat maqsadi, uni ishlab chiqish va amalga oshirishiga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakatimizga xos siyosatning tarmoq xususiyatlari omillari. Bozorning yangi segmentlarini egallashning ustuvor variantlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar.

Narx-navo va narxlash siyosati. Siyosat maqsadi, unga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakat iqtisodiyotining bank sektoridagi narx va narxlash siyosatining tarmoq xususiyatlari omillari. Narxni shakllantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar.

16 - Mavzu. Bank risklarini boshqarish strategiyasi va siyosatlari

Bank risklarini boshqarish strategiyasi tushunchasi va mazmuni. Risklarni boshqarish strategiyasini aniqlashtiruvchi omillari, tarmoq xususiyatlari amalga oshirish usullari. Bank strategiyasida risklarni boshqarish tizimi va ularning tasniflanishi. Bank risklarini boshqarish strategiyasida funksional risklar. Bank xavfsizlik faoliyati bilan bog'lik risklarining turlari: informasion xavfsizlik, mulkiy xavfsizlik risklari,

faoliyatning xodimlar yo'nalishi xavfsizligiga oid risklar va ularni boshqarish. Strategik risk tushunchasi. Strategik risk paydo bo'lish omillari. Strategik risk baholanishi. "O'z xizmatchingni bilish" siyosati dolzarbligi, uni misollari va namunalari. Bank risklarini boshqarish strategiyasi turlari tasnifi. Bank risklarini diversifikasiyalash va kamaytirish usullarini tanlashga strategik yondashuvlar.

Keys: Tijorat banklarda risklarni boshqarish tizimini taxlil etish va boshqarish namunaviy yo'riqnoma.

17 - Mavzu. Bank personalini boshqarish strategiyasi va siyosatlari

Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari va ishlab chiqish tamoiyillari. Bank xodimlarni boshqarish strategiyasining xususiyatlari omillari. Bank personalini boshqarish strategiyasida mehnat munosabatlarini tashkil qilish doktrinalari. O'zbekistonda inson kapitalini rivojlantirish doktrinasining o'ziga xos tarmoq xususiyatlari va uning omillari. Bank xodimlar strategiyasi va personalni rivojlanish siyosati. Mehnat resurslari bozorining ustuvor segmentini, nomzodlarni jalb qilishning ustuvor usullarini, ishga joylashtirishda nomzodlarni tanlash jarayonini tashkil qilishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash, xodimlarni qisqartirish ustuvor variantlarini tanlash bilan bog'liq yondashuvlari. Personalning dastlabki rivojlantirish va personalni qayta o'qitish, rahbarlik lavozimlarini to'ldirishning ustuvor yo'nalishlarini tanlash, rahbar xodimlar rezerviga tanlovning ustuvor mezonlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativallari.

18 – Mavzu. Bank ijtimoiy siyosati va personal motivatsiyasi siyosati

Xodimlar motivatsiyasi siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar. Personalga mehnatga haq to'lash sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni belgilab olish bilan bog'liq yondashuvlar. Xodimlarga qo'shimcha haq to'lanishi sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar. Personalning ma'naviy motivatsiyasining strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning alternativallari va ularning iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy motivatsiya instrumentlari. Bank Ijtimoiy siyosatining bosh maqsadi, shakllantirish tamoiyillari va unga qo'yilgan asosiy metodologik talablar. Siyosatning asosiy instrumentlari. Xodimlarni ijtimoiy-iqtisodiy qo'llab-quvvatlashning ustuvor shakllarini aniqlash yondashuvlari. Xodimlarni psixologik qo'llab – quvvatlashni tashkil etishning ustuvor variantini tanlash bilan bog'liq yondashuvlar.

19 - Mavzu. Bank xavfsizligini taminlash strategiyasi

Bank xavfsizlikni taminlash strategiyasi tushunchasi va taxdidlarning tasnifi. Bank xavfsizligini boshqarishning asosiy strategik yo'nalishlari va amalga oshirish shakllariga ko'ra tahdidning tasniflanishi. Tahdidlarning maqsadli yo'nalishi, manbası (agressiya subyekti), iqtisodiy xarakteri, amaliy jihatdan bajarilishi ehtimoliga ko'ra tasnifi. Informasion xavfsizlikka tahdid shakllari: Xodimlar yo'nalishida xavfsizlikka tahdid shakllari, Bank personaliga va bank personalı tomonidan tahdid shakllari, Mulkiy xavfsizlikka tahdid shakllari. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari va ularga metodologik talablar. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining turlari. Tahdidning oldini olishga qaratilgan qarshi harakatlar strategiyasi. Bank xavfsizligini strategik alternatalari samaradorligini baholash mezonlari.

4 – MODUL. BANK INVESTISIYA STRATEGIYASI KONSEPSIYASI

20 - Mavzu. Bank investisiya strategiyasi nazariy asoslari

Investisiya strategiya konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rni. Bank investisiyasi yondashuvlari. Bank strategik boshqarish tizimida investision strategiyasi. Strategik menejment obyektlarining tarkibi va tuzilishi tamoiylari. Renovasiya (yangilash) maqsadlari va rivojlanish maqsadlariga ajratish. Moliyaviy qarorlar tizimi "SOFIA" ning metodologiyasi va uning asosiy turlari. Moliyaviy qarorlarni ishlab chiqish mexanizmi va usullari. Strategik boshqarishning investisiya obyektlari. Investisiya strategiyasini oshkor qilish bo'limlarining tarkibi. Investision strategiyasi maqsadlarini shakllantirish bosqichlari. Strategik investisiyalar maqsadi va ularning turlari. Investisiya strategiyalari samaradorligining sifat ko'rsatkichlari. Kompaniyaning strategik investisiya turlarini tasniflash. Investisiya strategiyasi tuzilishining tarkibi va tamoiylari. Investisiya strategiyasining qismi sifatida mahalliy strategiyalar. Investisiya strategiyasining ishlab chiqarish mexanizmi asoslari va tasniflanishi.

21 - Mavzu. Bank korporativ boshqaruvida investisiya strategiyalari

Korporativ boshqaruvining investisiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayinining bosqichlari. Investision faoliyatning umumiy yo'nalishlari va investisiyalarning strategik rejalashtirish davrini belgilash. Strategik investisiya maqsadlarini aniqlashtirish va sinxronlashtirish. Investision faoliyat shakllari va yo'nalishlarini moliyaviy-analitik asoslash. Investision resurslarni jalb qilish va strategiyani

shakllantirish. Bank investisiya siyosatini ishlab chiqish yoki o'zgartirish tartibi va qoidalari. Investisiya tavakkalchiliklarini minimallashtirish bo'yicha rejani identifikasiyalash, baholash va rivojlantirish. Investisiya strategiyaning samaradorligini baholash usullari.

22 – Mavzu. Investisiya samaradorligi indikatorlar tizimini qo'llash va ko'rsatkichlarni hisoblash usullari

Banklar moliyaviy va investision strategiyalar ko'rsatkichlarining konseptual tarkibi. G'arbiy ko'rsatkich indikatorlarining ma'nosi. Investisiyalarning qaytalirishi, unumdorligi va rentabelligini xisoblash. Investisiyalarning rentabelligi hisoblash uslubi. Investisiyalarning iqtisodiy samaradorligi baxolash "5 oltin" mezonlari. Investisiya sohasida strategik tahlil. SWOT-, PEST-, SNW-, GAP- tahlillari, portfel elementlari, ekspertlar va ssenariylarni tahlil qilish usullari. Investisiyalar strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqi. "Strategik Xarita" tushunchasi, vositaning maqsadi va mazmuni. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi (**Balanced Scorecard - BSK**) konsepsiyasi va uning modelini yaratish usullari. **D. Norton, R. Kaplan** maqsadlar zanjirini yaratish uslubiyoti. Strategik kartani tuzish logikasi. Strategik kartani loyihalash va yaratish uslubiyoti va qoidalari. **Keys:** Strategik kartani shakllantirish namunaviy sxemasi.

5 - MODUL. TIJORAT BANKLARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH ASOSLARI

23 - Mavzu. Bank faoliyatini rejalashtirishning nazariy asoslari

Bank boshqarishning asosiy funksiyalari. **Boshqarish tizimida bank faoliyati rejalashtirishning maqsadi, mazmuni va funksiyalari,** tushunchasi. Rejalashtirish konsepsiyasi **Rejalashtirish tamoyillari, tizimi va turlari tarkibi.** Bank tizimida rejalashtirish bosqichlari va qoidalari. Bankda rejalashtirish tizimini shakllantirish sxemasi. Rejalashtirish jarayoni vazifalari va ularning natijalari. Bank operasion va strategik rejalarini muvofiqlashtirish jarayoni. Bank siyosatini belgilovchi hujjatlarning tavsifi va rejalar tarkibi. Tarkibiy va prosessli rejalashtirish. Rejalashtirish tizimida moliyaviy tahlil, prognozlash va byudjetlashtirish usullari. Reja ko'rsatkichlari tizimini shakllantirish usullari klassifikasiyasi. Rejalashtirish tizimida bank raxbariyatining asosiy vazifalari. O'zbekiston tijorat banklari faoliyatini rejalashtirish tizimidagi usullar va strategik rejalarini tuzish tartibining o'ziga xos xususiyatlari.

24 - Mavzu. Bank faoliyatini strategik rejalashtirish asoslari

Bank boshqarish tizimida strategik rejalashtirish mohiyati, maqsadi va tushunchasi. Strategik rejalashtirish jarayonining ustuvor yo'nalishlari. **Strategik rejalashtirish elementlari. Strategiyani shakllantirish va ishlab chiqish algoritmi.** Strategik rejaning maqsadlari. Korporativ rejani ishlab chiqish mexanizmi va tamoiylari. Bankda strategik rejalarni ishlab chiqish mas'uliyati va vakolatlar. Bankning korporativ strategik rejasi qismlari. Maqsadlarning yakuniy, oraliq va operasion turlari. Byudjet tuzish - strategik rejalashtirishning yakuniy bosqichi sifatida. Bank operasion rejalashtirish tizimi - birlashtirilgan ichki hujjatining ajralmas qismi sifatida.

25 – Mavzu. Bank biznes-rejasi strategiya va taktikani birlashtirish vositasi sifatida

Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi. Operasion rejalashtirish bosqichlari. Biznes-rejaning tuzilishi va tarkibiy qismlari. To'liq balans pozitsiyasi komponentlari. Bank biznes-rejasining taqdim yetish tartibi. Rejalashtirish hujjatidan foydalanishning maqsadli yondashuvlari va uning variantlari. Bankning biznes-rejasi. Biznes-rejada asosiy iqtisodiy va moliyaviy prognozlar va bashoratlar belgilash, bo'linish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish. Rejalashtirish Bank operasiyalariga aloqador iqtisodiy, huquqiy, siyosiy va ijtimoiy omillarni hisobga olish. Raqobatchilarning o'ziga xos bozorlarda kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish. Bank biznes-rejasida majburiy axborotning o'рни. Bank biznes-rejasining taqdim yetish tartibi va uning tarkibiy bo'limlari. Biznes-rejalar parametrlar (ko'rsatkichlar) va operasiyalarning kutilayotgan natijalarining hujjati va Markaziy Banki tomonidan baholanishi sifatida. Kredit tashkilotining biznes-rejasi bo'limlari tarkibi.

Keys: Bank biznes-rejasi va strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish namunaviy yo'riqnomasi

26 - Mavzu. Byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni

Moliyaviy rejalarni ishlab chiqish zarurati. Byudjetlashtirish moliyaviy boshqaruv tizimining yeleменти sifatida. Byudjetlashtirishning asosiy maqsadi - kredit muassasasi boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning uzluksiz texnologik jarayonini. Bank byudjeti: joriy byudjet; rivojlanish byudjeti Bankning byudjeti rejalashtirish darajalari. strategik rejalashtirish; biznes-rejalashtirish; joriy rejalashtirish Moliyaviy faoliyatning barqarorligi va samaradorligini ta'minlashda byudjetni tahlili tizimli yondashuv uslubiyotini qo'llash elementlari. Byudjetlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimi, uning tuzilmasi, yaratish bosqichlari va bank rahbariyatiga metodologik talablar. Byudjet jarayonining ishtirokchilari

vazifalari. Moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish) jarayoni ishtirokchilarning tarkibi va funksiyalari.

27 - Mavzu. Bankda byudjetlashtirish strategiyani asoslash va takomillashtirish vositasi sifatida

Bank byudjeti tarkibiy qismlari tasnifi va tuzilmasi. Bank balansi tarkibi. Operasion pul oqimlari, moliyaviy faoliyat oqimi investision faoliyat oqimlari sifatida. Risklar va limitli tizimlar risk-kapital taqsimotining funksiyasi metodikasi. Asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarni (ajratilgan kapital va bozor riski **EAR**, **VAR**, samarali ishlash moliyaviy ko'rsatkichi **KRI**) xisoblash tizimi. Moliyaviy boshqaruv amaliyotida statik va dinamik ko'rsatkichlarning (aktivlar daromadliligi - **ROA**, o'z kapitalining daromadliligi - **ROE**) ta'riflari. Bank samaradorligini baholash formulalari. I'stemol mahsulotlari qiymatining oshishi - **SVAR**, riskardan himoya qilish uchun kapitalning yetarliligi - **KIE**, risklar ostida bo'lgan kapitalning kelajak daromadliligi (riskni tartibga solish va kapitalga qaytarish) - **RORAC**) indikator ko'rsatkichlarni xisoblash formulasi.

28 - Mavzu. Bank byudjeti asosiy komponentlarini ishlab chiqish mexanizmi

Byudjetning "reja-fakt-prognoz" davriy qism yelementlari. "Funksiya - obyekt - mahsulot" byudjet konsepsiyasi va byudjetni tuzish uchun algoritmi va formatlar. "Funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi nuqtai nazaridan shakllantirilgan byudjetlarning xarakteristikasi. Byudjet ko'rsatkichlarini shakllantirishning universal algoritmi. "Funksiya-obyekt-mahsulot" konsepsiyasida bank byudjeti strukturasi. "Birlik-mahsulot-mijoz" registrlari. Ma'muriy sarf-harajatlar va kapital xarajatlarini turlari bo'yicha taxminiy pozitsiyalar qiymatlari: belgilangan chegaralar; haqiqiy xarajatlar (foydalanilgan cheklovlar). Riskli namoyish qiymatidagi pozitsiyalar: belgilangan risk limitlari; haqiqiy ochiq pozitsiyalar; **EaR** va **VaR** reja qiymatlari; dolzarb **EaR** va **VaR** qiymatlari. Operatsiyalar bo'yicha pozitsiyalarni birlashtirishga (konsolidasiyasiga) asoslangan byudjet elementlarini shakllantirish. Byudjetning turli yelementlarining analitik strukturasi va moliyaviy hisobotlar xalqaro standartlari (**MHXS**) tavsiyalari bilan bog'liqligi.

7. AMALIY (SEMINAR) MASHG'ULOTLARNI TASHKIL ETISH BO'YICHA KO'RSATMALAR VA TAVSIYALAR

«Bank strategiyasi» fani bo'yicha amaliy va seminar mashg'ulotlari tinglovchilarning fanni nazariy va amaliy jihatlarini chuqurroq tushunishlariga yordam beradi. Amaliy mashg'ulotlarda darslar talabalar bilan blis-so'rov savollari, «davra suhbatlari» shaklida tashkil etiladi. Aqliy hujum uslubi asosida talabalar faolligi oshiriladi.

Shuningdek, mashg'ulotlarda talabalar bir necha guruhlariga bo'lingan holda, ularga muhokama qilish uchun savollar turkumi taklif etiladi. Har bir guruhga natijalarni baholash varag'i tarqatiladi. Har bir guruhdan yetakchi o'z guruhining javoblari taqdimotini tashkil qiladi. Har bir guruh boshqa guruhlar javoblarini ekspert sifatida baholaydi. Bundan tashqari amaliy va seminar darslarida mashg'ulot mavzusiga oid bo'lgan masala va misollar, test savollari yechiladi, keys-stadilar muhokama qilinadi hamda ishbilarmon o'yinlari o'tkaziladi.

Tinglovchilar amaliy va seminar mashg'ulotlarda uy vazifasini bajarish bo'yicha berilgan topshiriqlarni mustaqil o'rganib, tayyorlagan referat yoki esselarni taqdimot ko'rinishida amalga oshiradilar. Taqdimot jarayonida **POWER POINT** dasturidan keng foydalaniladi. **Pinbord** texnikasi, **Venna** diagrammasi, **T-sxema**, **SWOT** tahlili, «**Sinkveyn**», «**Nima uchun**», «**Qanday**», «**Koop-koop**» va qator boshqa turdagi grafik organayzerlardan foydalanish amaliy mashg'ulotlar sifatini yaxshilashga hamda talabalarning mavzuni chuqurroq o'zlashtirish darajasini oshirishga yordam beradi.

AMALIY (SEMINAR) MASHG'ULOTLARNING MAVZULARI.

1 – MODUL. BANKDA STRATEGIK BOSHQARUV TIZIMI VA JARAYONI

1 – Mavzu. Tijorat banklarda strategik boshqarishning dolzarbligi va zarurati

Bank strategiyasi va uning boshqarishning takomillashtirishida o'ri. O'zbekiston Respublikasida ma'muriy islohotlar konsepsiyasi va uni amalga oshirish yo'nalishlari. O'zbekiston iqtisodiyotining ustuvor yo'nalishlari va dolzarb vazifalarining siyosiy va iqtisodiy mazmuni. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari bo'yicha Harakatlar strategiyasi" mohiyati va mazmuni. Bank faoliyati bosh maqsadining mohiyati va mazmuni.

Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasining ilmiy-uslubiy asoslarini yaratish dolzarbligi va mohiyati. "Bank strategiyasi" fanining predmeti, maqsadi va vazifalari. Bank strategiyasi, strategik taxlit va moliyaviy rejalashtirish nazariyalari va amaliyotlarini tinglovchilarga o'qitishning vazifalari.

2 – Mavzu. Tijorat banklari korporativ boshqaruv tizimining takomillashtirish asoslari

Bank korporativ boshqaruv strategiyasi tushunchasi. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va strategik maqsadlarini belgilash va aniqlash tamoiyllari. Bank korporativ rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va uning tarkibiy bo'limlari. Tijorat banklari va nobank kredit tashkilotlari faoliyatini rivojlantirish strategiyasi doirasida asosiy vazifalari. Tijorat banklarining kapitallashuv va likvidlilik darajasini oshirish, bank risklarini baholash va boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari. Tijorat banklari kredit portfelining sifatini yaxshilash va hajmini yanada oshirishni ta'minlash, ularning iqtisodiyotni kreditlash, investision loyihalarni moliyalashtirishdagi ishtirokini kengaytirish yo'nalishlari. Strategik boshqaruv tizimini joriy yetish muammolari, omillari va oqibatlari.

3 - Mavzu. Bank strategiyasi tushunchasi, maksadi va iqtisodiy mazmuni

Bank strategiyasi tushunchasi, mohiyati, mazmuni va asosiy maqsadi. Bank strategiyasi tarkibiy elementlari va ularning iqtisodiy mohiyati. Strategiya kredit tashkilotining o'z-o'zini boshqarishini ifodalash bazasi sifatida. Strategik maqsadlar va vazifalar, maqsadlarni shakllantirish. Kredit

tashkilotining strategik maqsadlari daraxti. Missiya - kredit tashkilotining strategiyasini belgilash asosi. Bank missiyasi tushunchasi, mohiyati, tamoyillari va namunalari. Missiya uchun strategik maqsadlar ishlab chiqish tartibi va tamoyillari. Bank missiyasini belgilash va strategiyani ishlab chiqishida asosiy yondashuvlar va uslubiyotlar. Bank missiyasining strategiyaga transformasiyasi. Missiyaning turli izohlari.

4 – Mavzu. Bank strategiyasi ishlab chiqish huquqiy-me'yoriy asoslari

Bank strategiyasini ishlab chiqishining metodologik va uslubiy asoslari. Bank tizimini isloh qilishining strategik yo'nalishlari buyicha qonunchilik. Qonunlar, Prezident Farmonlari va Qarorlari, davlat me'yoriy hujjatlari, Halqaro Bazel qo'mitasi standartlari, respublika tijorat banklarida strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirish normativ xujjatlar bazasi tarkibi. Bank strategiyasini shakllantirish nazariy-uslubiy asoslari va mexanizmlari. Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar. Tijorat banklarining biznes-rejasi - Markaziy bank uchun tijorat banklarning faoliyatini baholash mezonlari. Bank biznes-rejasi tuzilmasi. Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish uslubiyoti va uni amalga oshirishini tashkiliy ta'minlash. Bank strategiyasini shakllantirish jihatlari va nazariy-uslubiy asoslari. Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini shakllantirish uchun talablar. Tijorat banklarining biznes-rejasi - Markaziy bank uchun tijorat banklarning faoliyatini baholash mezonlari. Bank biznes-rejasi tuzilmasi. Bank rivojlanish strategiyasi tashkiliy ta'minlash. Bankda korporativ strategik tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish. Kuzatuv Kengashi. Strategik boshqarish komiteti. Ichki audit xizmati. Bank boshqaruvi. Strategik boshqarish tuzilmalari. Rivojlanish strategiyani amalga oshirish rejalar va hisobotlari. Tijorat banklari xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash tizimini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari.

5 – Mavzu. Bank strategiyasi turlari tasnifi

Rivojlanish strategiyasi turlari. Chegaralangan rivojlanish strategiyasi Yetakchilik, past xarajatlarda farqlash, diqqat markazida bo'lish strategiyalari. Portfelli va raqobat strategiyalarining siyosatlar va ularning instrumentlari. Bank strategiyasi rivojlanish potentsiali sifati va rivojlanish templariga ko'ra turlari. Bank strategiyasi usullari, xususiyatlari va qo'llaniladigan vositalariga ko'ra turlari tasnifi. Bank faoliyati strategiyalari funksional yo'nalishlarining muvofiqligiga ko'ra turlari. Turli strategiyalar bir-biriga bog'likligi va transformasiyasi. Hujumkor strategiyasi bilan bank faoliyatini diversifikatsiya yoki hamkorlik qilish jarayonlari. Diversifikatsiya qilish va hamkorlik (kooperatsiya) strategiyalari. Bankning strategik hujjatlari.

6 – Mavzu. Bankda strategik rejalashtirish menejmenti

Bank strategik menejmentining mazmuni. Bank rivojlanish strategiyasini boshqarish. Mijoz bazasi segmentasiyasi strategiya yeleменти sifatida. Segmentasiya strategik risk qismi sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirish muammolari va risklari. Bank strategiyasi ishlab chiqish va amalga oshirishini takomillashtirish yo'nalishlari. Strategik maqsadlar va bankni baholash kriteriyalari. Bank qiymati va aksiyadorlar kapitalining o'sishi maqsadida bankni boshqarish. Bank kapitali va kapital qiymati tushunchasi. Bank bozor qiymatining zamonaviy modeli. Birlashtirish va singdirish bank qiymatining o'sishi faktori sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirish bosqichining mazmuni va uning asosiy vazifalari. Lobbirlashtirish strategiyani amalga oshirish omili sifatida. Strategiya samaradorligini baholash. Strategik nazorat.

7 - Mavzu. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmalar va ularni takomillashtirish yo'llari

Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi, shakllari va asosiy elementlari. Bank boshqarishining tashkiliy tuzilmalari (BTT) va strategik boshqaruvda boshqaruv tizimining tashkiliy–strukturaviy asoslari. BTT larni shakllantirish va optimallashtirish jarayonlariga qo'yilgan umumiy metodologik talablar. Bank BTT ning instansiyalari va strukturaviy bo'linmalar o'rtasidagi bo'ysinish munosabatlari, uning bazaviy elementlari, darajalari va strukturaviy bo'linmalarning tarkibi. Tijorat banklari BTT ning modelini tanlanishiga ta'sir o'tkazuvchi omillar va ularning turlari. BTT ning an'anaviy (funktional) modelining amalga oshirish taomiyllari. BTT ning bozorga yo'naltirilgan modellari kvalifikatsiyasi va ularni joriy kilinishi sabablari.

O'tish va innovasion tipidagi BTTlar. BTT ni modifikatsiyalashgan yo'nalishlari va modellari. BTT ning matrisali va mijozlar guruhlar bo'yicha modellari. BTT ning divizion modeli va uning modifikatsiyalashgan shakllari.

2 – MODUL. BANK STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISH USLUBIYOTI VA MEXANIZMI

8 – Mavzu. Tijorat banki korporativ strategiyasi

Bank raqobatbardoshligi va uning raqobatbordosh imkoniyatlari. Bank strategiyasi tushunchasi, tarkibiy qismlari, turlari va shakllari. Strategiyalar maktablari va ularni zamonaviy strategik bank menejmntida qo'llanilishi. Bank strategiyasini baholash. Bank boshqarish tizimida strategiyani o'rni. Banklarda strategik boshqarishni amalga oshirish xorijiy va milliy tajribasi. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoiyllari va jarayonlari. Bank

korporativ rivojlanish strategiyasining yangi strategik sikli mezonlarini shakllantirish.

9 -Mavzu. Bank strategiyasini ishlab chiqish asoslari

Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bankning xajmli va nispiy ko'rsatkichlari, foyda, zarar va yo'qotishlar, kapitalni rejalashtirish metodologiyasi. Bank strategik maqsadlarini aniqlash tamoiyllari va tizimli yelementlari. Strategik maqsadlarni aniqlashda hisobga olinadigan omillar. Bank strategik maqsadlari jamlanmasi strukturaviy elementlari. Bank faoliyati yo'nalishlari bo'yicha maqsadlar guruhlar. Bankning rivojlanish ssenariylarini ishlab chiqish metodikasi. Bank tashqi va ichki muhitini tahlili va prognozi.

Bozorning joriy holati tahlili va bozorlar tavsiflanishini baholash. Makro- va mikromuhit omillarini baholash va uning maqsadi. SWOT, PEST, SNW tahlillari usullari. Bankning optimistik va pessimistik rivojlanish ssenariylari. Ixtisoslashtirilgan ichki me'yoriy hujjatlariga muvofiq loyihani boshqarish va ularni tahlil qilish tartibi. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bank rivojlanish strategiyasini amalga oshirishni rejalashtiradigan tadbirlarini tuzish.

10 – Mavzu. Bank strategik rejasini ishlab chiqish jarayoni bosqichlari

Strategiyani ishlab chiqish va shakllantirish xususiyatlari. Bank xizmatlari assortimentining o'zgarishlari va xizmat ko'rsatish vositalariga aloqadorligi. Bankning xajmli va nispiy ko'rsatkichlari, foyda, zarar va yo'qotishlar, kapitalni rejalashtirish metodologiyasi. Strategik alternativalarining tanlashga doir ta'sir etuvchi omillar. Bank missiyasi tushunchasi, mazmuni, uni tanlash tamoiyllari va ta'sir o'tkazuvchi omillar. Bank missiyasini tasniflash va oshkor qilishga metodologik talablar. Bank asosiy muassislarining biznes va ma'naviy qimmatliklari. Bank tashkiliy-boshqaruv madaniyatining asosiy tamoiyllari. Strategik rejani ishlab chiqish bosqichlari. Strategik rejani o'zgartirish zarurati omillari. Kutilayotgan moliyaviy natijalar. Tijorat banki strategik rejalarni amalga oshirishini nazorat qilish, tartibga solish, monitoring qilish va unga tuzatishlar tartibi. Kutilmagan va rejasiz jiddiy zararlar. Strategik zarba tushunchasi va uni amaliyotda qo'llanilishi.

11 – Mavzu. Bank strategiyasini ishlab chiqish bosqichlari algoritmi va tarkibi

Bank strategiyasini ishlab chiqish tamoiyllari va bosqichlari. Bank strategiyasi, biznes-jarayonlari va tashkiliy tuzilmani chambarchas

bog'likligi. Bank missiyasi va ko'rinishi. Bank strategik taxlili tushunchasi, tamoyillari va usullari. Tashqi muhit tahlili asoslari. PEST, SWOT tahlillari texnikasi va amaliyoti. SWOT-tahlili universal strategiyani ishlab chiqish vositasi sifatida. PEST-tahlilining natijalari: siyosiy omillar; iqtisodiy omillar; ijtimoiy omillar; texnologik omillar. SNW- bank ichki muhitini tahlilining asosiy vazifasi, o'tkazish tartibi va mexanizmi. Assortiment siyosatining tahlili va uni baholash. Pareto- tamoyilini qo'llash tartibi. M.Porterga ko'ra raqobatni tahlil qilish metodikasi va raqobat ishtirokchilari. Strategik maqsadlar va strategik alternativalarini shakllantirish. Bank bosh moliyaviy maqsadi - bank bozor qiymatini o'sishini ta'minlash. Bank faoliyatini modellashtirish va bank strategiyasini tanlash.

12 – Mavzu. Bank strategiyasini amalga oshirish usullari va instrumentlari

Strategiyani tadbiq etish bosqichlari va metodlari usullari. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar Balanced Scorecard (BSC) tizimi bank strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish asosiy instrumenti sifatida. Bank asosiy faoliyat ko'rsatkichlari tizimining strategik darajasi tushunchasi (KPI). Bank, uning tuzilmalari va biznes-jarayonlari, personal uchun kalitfi samaradorlik ko'rsatkichlarni tanlash(KPI). Shakllangan va qo'llaniladigan instrumentlar va vositalar tarkibi.

Byudjetlashtirish - strategiyani tadbiq etish va amalga oshirish instrumenti sifatida. Bank rivojlanish strategiyasi amalga oshirish uchun personal motivatsiyasi. Tashkiliy o'zgarishlar va innovatsiyalarni boshqarish strategiyani amalga oshirish instrumenti sifatida. Bank strategiyasini amalga oshirishda kommunikatsiyalar o'zni. Bank strategiyasini shakllantirish konseptual-metodologik asoslari.

Rivojlanish strategiyasi bank raxbarlik xujjati. Bank rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari va uning bosqichlari. Rivojlanish strategiyasi nuqtai nazardan bank rivojlanish prioritet yo'nalishlari. Bank rivojlanish strategiyasi alternativalarini usullar sifatida.

Keys: AIT "Ipak yo'li" banki strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish. Namunaviy tajribasi.

13 - Mavzu. Bank rivojlanish strategiyasini tanlash va ishlab chiqish mexanizmi

Banklar istiqbolsiz va bankrot bo'lish sabablari va omillari. Bank samarali strategiyasi afzalliklari. Bank strategiyasini tanlash tamoyillari. Strategiyani samarali ishlab chiqish uchun strategik menejmentni amalga oshirish.

Strategik boshqaruv strukturasi. Bank boshqaruvi samaradorligining profili. Bank boshqaruvi samaradorligi ko'rsatkichlari, ularni baholash va

hisoblash mexanizmi va texnikasi. Bank rivojlanish strategiyasining maqsadi: aktivlar orqali passivlarni neytrallashtirish.

Bank rivojlanish strategiyani ishlab chiqish va baholash. Missiyani va strategik maqsadlarni shakllantirish texnikasi. Strategiyani ishlab chiqish va baholash mexanizmlari. Missiya va strategik maqsadlarni aniqlash metodikasi. Mijozlar tarmog'i strategiyasi va samarali rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish. Savdo siyosati va sotishni oshirish siyosati. Og'irlik matrisasi. Ishlab chiqilgan strategiya alternativalarini baholash.

3 – MODUL. BANK FUNKSIONAL STRATEGIYALARI VA SIYOSATLARI

14 - Mavzu. Bank moliyaviy strategiyasi va uning siyosatlari

Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi va uning funksiyalari. Bank faoliyatining xususiyatlari va tavsifi Moliya bozorining turli segmentlarida mahsulotlarni yaratish va sotish aktual masalalari. Moliyaviy boshqaruvning strategik maqsadi va strategiyasiga qo'yilgan asosiy talablar. Bank moliyaviy strategiyasining tarmoq xususiyati omillari. Bank moliyaviy strategiyasi ishlab chikishning asosiy yunalishlari va siyosatlari.

Joriy likvidlilikni ta'minlash siyosati. Joriy likvidlilikni ta'minlash maqsadi va yondashuvlari: mablag'larning umumiy fondi, mablag'lar konversiyasi, ilmiy boshqaruv.

Bank emission siyosati. Qimmatli qog'ozlarning ustuvor turini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlari va uning alternativalari. Muomalaga chiqarilgan qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilarning bank uchun ustuvor bo'lgan kategoriyalarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Qimmatli qog'ozlarni joylashtirishida bankning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash uchun bog'liq yondashuvlar.

Bank depozit siyosati. Alohida olingan bank uchun ustuvor bo'lgan mijozlar guruhini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Alohida olingan bank uchun mijozlarni jalb qilishning ustuvor usullarini tanlanishi bilan bog'liq yondashuvlar. Foiz stavkalarini boshqarishning ustuvor usullarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar.

Bank kredit siyosati. Kredit siyosatini shakllantirilishida mamlakatimizdagi ssuda kapitali bozorining o'ziga xos xususiyatlari. Ssuda porfelining ustuvorligi darajasi, kredit portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadliligi, qarzdorlarning ustuvor kategoriyalari, kredit portfeli strukturasi sifati kriteriyalarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar. Bankning kredit siyosatiga ko'ra ssuda portfeli strukturasi sifati mezonlari.

Bank foiz siyosati. Foizlar diapazonini ko'paytirish, foizlar diapazonini pasaytirish, foiz stavkalari qayishqoqlik va tezkorlik bilan sharoitga moslashtirilish, foiz stavkalari diapazonini muvofiqlashtirilish usullari.

Fond siyosati. Fond portfelining ustuvorlik darajasi, spekulyativ qismi salmog'i, fond portfeli va uning asosiy elementlarining o'rtacha daromadliligi, qimmatli qog'ozlarning ustuvor kategoriyalari, fond portfeli strukturasi sifati mezonlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuvlar.

Dividend siyosati. Bank dividendlarni to'lash muddatlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning alternativallari. Dividendlarni to'lash muddatini maksimallashtirish va muddatini optimallashtirish usullari. Dividendlar miqdorini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning alternativallari. Dividendlarni hisoblashning standartlashtirish va darajasini sun'iy tarzda barqarorlashtirish usullari.

15 - Mavzu. Bank marketing strategiyasi va siyosatlarini

Bank marketing strategiyasining tushunchasi va uning raqobat, assortiment, reklama, bozorning yangi segmentlarini egallash, narx va narxlash siyosati.

Raqobat siyosati. Moliya bozorlarida raqobat va raqobatchilar tarkibi. Raqobat siyosatini amalga oshirish yondashuvlari. Raqobat siyosatini amalga oshirishning bazaviy, moliyaviy, marketing, tashkiliy, nosog'lom va noqonuniy usullari.

Bank assortiment (xizmat turlari) siyosati. Siyosat maqsadi va amalga oshirish masalalari. Bankning assortiment siyosatini ishlab chiqishga qo'yilgan metodologik talablar. Bank sektori assortiment siyosatining mamlakatimizga xos bo'lgan tarmoq xususiyatlari omillari. Bank assortiment siyosati yondashuvlari va alternativallari.

Bank reklama siyosati. Siyosat maqsadi va funksiyalari. Bank reklama siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakat iqtisodiyotining bank sektorida reklama siyosatining tarmoq xususiyatlari omillari. Reklama siyosati ustuvor yondashuv va yo'nalishlari.

Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati. Siyosat maqsadi, uni ishlab chiqish va amalga oshirishiga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakatimizga xos siyosatning tarmoq xususiyatlari omillari. Bozorning yangi segmentlarini egallashning ustuvor variantlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar.

Narx-navo va narxlash siyosati. Siyosat maqsadi, unga qo'yilgan metodologik talablar. Mamlakat iqtisodiyotining bank sektoridagi narx va narxlash siyosatining tarmoq xususiyatlari omillari. Narxni shakllantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar.

16 - Mavzu. Bank risklarini boshqarish strategiyasi va siyosatlarini

Bank risklarini boshqarish strategiyasi tushunchasi va mazmuni. Risklarni boshqarish strategiyasini aniqlashtiruvchi omillari, tarmoq xususiyatlari amalga oshirish usullari. Bank strategiyasida risklarni boshqarish tizimi va ularning tasniflanishi. Bank risklarini boshqarish strategiyasida funksional risklar. Bank xavfsizlik faoliyati bilan bog'lik risklarining turlari: informasion xavfsizlik, mulkiy xavfsizlik risklari, faoliyatning xodimlar yo'nalishi xavfsizligiga oid risklar va ularni boshqarish. Strategik risk tushunchasi. Strategik risk paydo bo'lish omillari. Strategik risk baholanishi. "O'z xizmatchingni bilish" siyosati dolzarbligi, uni misollari va namunalari. Bank risklarini boshqarish strategiyasi turlari tasnifi. Bank risklarini diversifikatsiyalash va kamaytirish usullarini tanlashga strategik yondashuvlar.

Keys: Tijorat banklarda risklarni boshqarish tizimini taxlil etish va boshqarish namunaviy yo'riqnoma.

17 - Mavzu. Bank personalini boshqarish strategiyasi va siyosatlarini

Bank xodimlar strategiyasining asosiy maqsadlari va ishlab chiqish tamoyillari. Bank xodimlarni boshqarish strategiyasining xususiyatlari omillari. Bank personalini boshqarish strategiyasida mehnat munosabatlarini tashkil qilish doktrinalari. O'zbekistonda inson kapitalini rivojlantirish doktrinasining o'ziga xos tarmoq xususiyatlari va uning omillari. Bank xodimlar strategiyasi va personalni rivojlanish siyosati. Mehnat resurslari bozorining ustuvor segmentini, nomzodlarni jalb qilishning ustuvor usullarini, ishga joylashtirishda nomzodlarni tanlash jarayonini tashkil qilishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash, xodimlarni qisqartirish ustuvor variantlarini tanlash bilan bog'liq yondashuvlari. Personalning dastlabki rivojlantirish va personalni qayta o'qitish, rahbarlik lavozimlarini to'ldirishning ustuvor yo'nalishlarini tanlash, rahbar xodimlar rezerviga tanlovning ustuvor mezonlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativallari.

18 - Mavzu. Bank ijtimoiy siyosati va personal motivatsiyasi siyosati

Xodimlar motivatsiyasi siyosatiga qo'yilgan metodologik talablar. Personalga mehnatga haq to'lash sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni belgilab olish bilan bog'liq yondashuvlar. Xodimlarga qo'shimcha haq to'lanishi sohasida strategik ustuvor yo'nalishlarni aniqlash bilan bog'liq yondashuv va alternativalar. Personalning ma'naviy motivatsiyasining strategik ustuvor yo'nalishlarini aniqlash bilan bog'liq yondashuv va uning

alternativlari va ularning iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy motivatsiya instrumentlari. Bank ijtimoiy siyosatining bosh maqsadi, shakllantirish tamoyillari va unga qo'yilgan asosiy metodologik talablar. Siyosatning asosiy instrumentlari. Xodimlarni ijtimoiy-iqtisodiy qo'llab-quvvatlashning ustuvor shakllarini aniqlash yondashuvlari. Xodimlarni psixologik qo'llab – quvvatlashni tashkil etishning ustuvor variantini tanlash bilan bog'liq yondashuvlar.

19 - Mavzu. Bank xavfsizligini taminlash strategiyasi

Bank xavfsizlikni taminlash strategiyasi tushunchasi va taxdidlarning tasnifi. Bank xavfsizligini boshqarishning asosiy strategik yo'nalishlari va amalga oshirish shakllariga ko'ra tahdidning tasniflanishi. Tahdidlarning maqsadli yo'nalishi, manbasi (agressiya subyekti), iqtisodiy xarakteri, amaliy jihatdan bajarilishi ehtimoliga ko'ra tasnifi. Informasion xavfsizlikka tahdid shakllari: Xodimlar yo'nalishida xavfsizlikka tahdid shakllari. Bank personaliga va bank personal tomonidan tahdid shakllari. Mulkiy xavfsizlikka tahdid shakllari. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari va ularga metodologik talablar. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining turlari. Tahdidning oldini olishga qaratilgan qarshi harakatlar strategiyasi. Bank xavfsizligini strategik alternativlari samaradorligini baholash mezonlari.

4 – MODUL. BANK INVESTISIYA STRATEGIYASI KONSEPSIYASI

20 - Mavzu. Bank investisiya strategiyasi nazariy asoslari

Investisiya strategiya konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rni. Bank investisiyasi yondashuvlari. Bank strategik boshqarish tizimida investision strategiyasi. Strategik menejment obyektlarining tarkibi va tuzilishi tamoyillari. Renovatsiya (yangilash) maqsadlari va rivojlanish maqsadlariga ajratish. Moliyaviy qarorlar tizimi "SOFIA" ning metodologiyasi va uning asosiy turlari. Moliyaviy qarorlarni ishlab chiqish mexanizmi va usullari.

Strategik boshqarishning investisiya obyektlari. Investisiya strategiyasini oshkor qilish bo'limlarining tarkibi. Investision strategiyasi maqsadlarini shakllantirish bosqichlari.

Strategik investisiyalar maqsadi va ularning turlari. Investisiya strategiyalari samaradorligining sifat ko'rsatkichlari. Kompaniyaning strategik investisiya turlarini tasniflash.

Investisiya strategiyasi tuzilishining tarkibi va tamoyillari. Investisiya strategiyasining qismi sifatida mahalliy strategiyalar. Investisiya strategiyasining ishlab chiqarish mexanizmi asoslari va tasniflanishi.

21 - Mavzu. Bank korporativ boshqaruvida investisiya strategiyalari

Korporativ boshqaruvining investisiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayinining bosqichlari. Investision faoliyatning umumiy yo'nalishlari va investisiyalarning strategik rejalashtirish davrini belgilash. Strategik investisiya maqsadlarini aniqlashtirish va sinxronlashtirish. Investision faoliyat shakllari va yo'nalishlarini moliyaviy-analitik asoslash. Investision resurslarni jalb qilish va strategiyani shakllantirish. Bank investisiya siyosatini ishlab chiqish yoki o'zgartirish tartibi va qoidalari. Investisiya tavakkalchiliklarini minimallashtirish bo'yicha rejani identifikasiyalash, baholash va rivojlantirish. Investisiya strategiyaning samaradorligini baholash usullari.

22 – Mavzu. Investisiya samaradorligi indikatorlar tizimini qo'llash va ko'rsatkichlarni hisoblash usullari

Banklar moliyaviy va investision strategiyalar ko'rsatkichlarining konseptual tarkibi. G'arbiy ko'rsatkich indikatorlarining ma'nosi. Investisiyalarning qaytalirishi, unumdorligi va rentabelligini xisoblash. Investisiyalarning rentabelligi hisoblash uslubi. Investisiyalarning iqtisodiy samaradorligi baxolash "5 oltin" mezonlari. Investisiya sohasida strategik tahlil. SWOT-, PEST-, SNW-, GAP- tahlillari, portfel elementlari, ekspertlar va ssenariylarni tahlil qilish usullari. Investisiyalar strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqligi. "Strategik Xarita" tushunchasi, vositaning maqsadi va mazmuni. Balanslashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi (**Balanced Scorecard - BSK**) konsepsiyasi va uning modelini yaratish usullari. D. Norton, R. Kaplan maqsadlar zanjirini yaratish uslubiyoti. Strategik kartani tuzish logikasi. Strategik kartani loyihalash va yaratish uslubiyoti va qoidalari.

Keys: Strategik kartani shakllantirish namunaviy sxemasi.

5 - MODUL. TIJORAT BANKLARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH ASOSLARI

23 - Mavzu. Bank faoliyatini rejalashtirishning nazariy asoslari

Bank boshqarishning asosiy funksiyalari. **Boshqarish tizimida bank faoliyati rejalashtirishning maqsadi, mazmuni va funksiyalari,** tushunchasi. Rejalashtirish konsepsiyasi **Rejalashtirish tamoyillari, tizimi va turlari tarkibi.** Bank tizimida rejalashtirish bosqichlari va qoidalari. Bankda rejalashtirish tizimini shakllantirish sxemasi. Rejalashtirish jarayoni vazifalari va ularning natijalari. Bank operasion va strategik rejalarini muvofiqlashtirish jarayoni. Bank siyosatini belgilovchi hujjatlarning tavsifi va rejalar tarkibi. Tarkibiy va prosesli rejalashtirish. Rejalashtirish tizimida

moliyaviy tahlil, prognozlash va byudjetlashtirish usullari. Reja ko'rsatkichlari tizimini shakllantirish usullari klassifikatsiyasi. Rejalashtirish tizimida bank xabarlatining asosiy vazifalari. O'zbekiston tijorat banklari faoliyatini rejalashtirish tizimidagi usullar va strategik rejalarini tuzish tartibining o'ziga xos xususiyatlari.

24 - Mavzu. Bank faoliyatini strategik rejalashtirish asoslari

Bank boshqarish tizimida strategik rejalashtirish mohiyati, maqsadi va tushunchasi. Strategik rejalashtirish jarayonining ustuvor yo'nalishlari. Strategik rejalashtirish elementlari. Strategiyani shakllantirish va ishlab chiqish algoritmi. Strategik rejaning maqsadlari. Korporativ rejaning ishlab chiqish mexanizmi va tamoyillari. Bankda strategik rejalarini ishlab chiqish mas'uliyati va vakolatlar. Bankning korporativ strategik rejasi qismlari. Maqsadlarning yakuniy, oraliq va operatsion turlari. Byudjet tuzish - strategik rejalashtirishning yakuniy bosqichi sifatida. Bank operatsion rejalashtirish tizimi - birlashtirilgan ichki hujjatining ajralmas qismi sifatida.

25 – Mavzu. Bank biznes-rejasi strategiya va taktikani birlashtirish vositasi sifatida

Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi. Operatsion rejalashtirish bosqichlari. Biznes-rejaning tuzilishi va tarkibiy qismlari. To'liq balans pozitsiyasi komponentlari. Bank biznes-rejasining taqdim yetish tartibi. Rejalashtirish hujjatidan foydalanishning maqsadli yondashuvlari va uning variantlari. Bankning biznes-rejasi. Biznes-rejada asosiy iqtisodiy va moliyaviy prognozlar va bashoratlar belgilash, bo'linish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish. Rejalashtirish Bank operatsiyalariga aloqador iqtisodiy, huquqiy, siyosiy va ijtimoiy omillarni hisobga olish. Raqobatchilarning o'ziga xos bozorlarda kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish. Bank biznes-rejasida majburiy axborotning o'zmi. Bank biznes-rejasining taqdim yetish tartibi va uning tarkibiy bo'limlari. Biznes-rejalar parametrlari (ko'rsatkichlar) va operatsiyalarning kutilayotgan natijalarining hujjati va Markaziy Banki tomonidan baholanishi sifatida. Kredit tashkilotining biznes-rejasi bo'limlari tarkibi.

Keys: Bank biznes-rejasi va strategik rivojlanish rejasini ishlab chiqish namunaviy yo'riqnomasi

26 - Mavzu. Byudjetlashtirish tushunchasi va mazmuni

Moliyaviy rejalarini ishlab chiqish zarurati. Byudjetlashtirish moliyaviy boshqaruv tizimining yeleменти sifatida. Byudjetlashtirishning asosiy maqsadi - kredit muassasasi boshqaruvi strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishning uzluksiz texnologik jarayonini. Bank byudjeti: joriy

byudjet; rivojlanish byudjeti Bankning byudjeti rejalashtirish darajalari. strategik rejalashtirish; biznes-rejalashtirish; joriy rejalashtirish Moliyaviy faoliyatning barqarorligi va samaradorligini ta'minlashda byudjetni tahlili tizimli yondashuv uslubiyotini qo'llash elementlari. Byudjetlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimi, uning tuzilmasi, yaratish bosqichlari va. bank rahbariyatiga metodologik talablar. Byudjet jarayonining ishtirokchilari vazifalari. Moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish) jarayoni ishtirokchilarning tarkibi va funksiyalari.

27 - Mavzu. Bankda byudjetlashtirish strategiyani asoslash va takomillashtirish vositasi sifatida

Bank byudjeti tarkibiy qismlari tasnifi va tuzilmasi. Bank balansi tarkibi. Operasion pul oqimlari, moliyaviy faoliyat oqimi investision faoliyat oqimlari sifatida. Risklar va limitli tizimlar risk-kapital taqsimotining funksiyasi metodikasi. Asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarni (ajratilgan kapital va bozor riski **EAR**, **VAR**, samarali ishlash moliyaviy ko'rsatkichi **KRI**) xisoblash.tizimi. Moliyaviy boshqaruv amaliyotida statik va dinamik ko'rsatkichlarning (aktivlar daromadliligi - **ROA**, o'z kapitalining daromadliligi - **ROE**) ta'rif. Bank samaradorligini baholash formulalari. I'stemol mahsulotlari qiymatining oshishi - **SVAR**, riskardan himoya qilish uchun kapitalning yetarliligi - **KIE**, risklar ostida bo'lgan kapitalning kelajak daromadliligi (riskni tartibga solish va kapitalga qaytarish) --**RORAC**) indikator ko'rsatkichlarni xisoblash formulasi.

28 – Mavzu. Bank byudjeti asosiy komponentlarini ishlab chiqish mexanizmi

Byudjetning "reja-fakt-prognoz" davriy qism yelementlari. "**Funksiya - obyekt - mahsulot**" byudjet konsepsiyasi va byudjetni tuzish uchun algoritm va formatlar. "**Funksiya - obyekt - mahsulot**" konsepsiyasi nuqtai nazaridan shakllantirilgan byudjetlarning xarakteristikasi. Byudjet ko'rsatkichlarini shakllantirishning universal algoritmi. "Funksiya-obyekt-mahsulot» konsepsiyasida bank byudjeti strukturasi. "**Birlik-mahsulot-mijoz**" registrlari. Ma'muriy sarf-harajatlar va kapital xarajatlarini turlari bo'yicha taxminiy pozisiyalar qiymatlari: belgilangan chegaralar; haqiqiy xarajatlar (foydalanilgan cheklovlar). Riskli namoyish qiymatidagi pozisiyalar: belgilangan risk limitlari; haqiqiy ochiq pozisiyalar; **EaR** va **VaR** reja qiymatlari; dolzarb **EaR** va **VaR** qiymatlari. Operasiyalar bo'yicha pozisiyalarni birlashtirishga (konsolidasiyasiga) asoslangan byudjet elementlarini shakllantirish. Byudjetning turli yelementlarining analitik strukturasi va moliyaviy hisobotlar xalqaro standartlari (**MHXS**) tavsiyalari bilan bog'likligi.

7. LABORATORIYA ISHLARINI TASHKIL ETISH BUYICHA KO'RSATMALAR.

Fan bo'yicha laboratoriya ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

8. KURS ISHINI TASHKIL ETISH BUYICHA USLUBIY KO'RSATMALAR.

Fan bo'yicha kurs ishi o'quv rejasida rejalashtirilmagan.

10. MUSTAQIL ISHNI TASHKIL ETISHNING SHAKLI VA MAZMUNI

«Bank strategiyasi» fanini o'qitishda mustaqil ta'lim alohida ahamiyatga ega. Mustaqil ta'lim talabalarni ma'ruza va seminar mashg'ulotlar davomida olgan nazariy va amaliy bilimlarini yanada mustahkamlashga va mavzularni tushunish qobiliyatini maksimal darajada rivojlantirishga, umumiy dunyoqarashini kengaytirishga yordam beradi. Mustaqil ish yozish, konspekt tayyorlash, nazorat ishi, internetdan foydalanib fanga oid bo'lgan yangi ma'lumotlarni olish, tarjima qilish va boshqalar mustaqil ishning asosiy shakllaridir. Mustaqil topshiriq va vazifalarning mazmuni, soatlar taqsimoti va nazoratima'ruzachi-o'qituvchi tomonidan belgilanadi.

TAVSIYA ETILAYOTGAN MUSTAQIL ISHLARNING MAVZULARI:

1.O'zbekiston Respublikasi bank tizimida amalga oshirilayotgan va strategik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarning ustuvor yo'nalishlari.

2.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmonida belgilangan bank tizimini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari.

3.Bank strategiyasi tushunchasi, maksadi va iqtisodiy mazmuni. Bank strategiyasini ishlab chiqish asosiy yondashuvlari.

4.Tashkil qilinayotgan va faoliyat olib borayotgan bank strategiyasining xususiyatlari.

5.Bank strategiyasining iqtisodiy mohiyati, uning o'ziga xos xususiyatlari va ishlab chiqish yo'nalishlari.

6.Tijorat banklarida rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarning xususiyatlari.

7.Tijorat banklari faoliyatida strategiyani shakllashtirish va amalga oshirishning huquqiy-me'yoriy asoslari.

8.Mamlakat tijorat banklari strategiyasini shakllantirishining o'ziga xos xususiyatlari.

9. Bank strategiyasini ishlab chiqish mexanizmi tarkibiy elementlari.
10. O'zbekiston Respublikasi bank tizimi va tijorat banklari bosh maqsadining mazmuni.
11. Bank missiyasi belgilangan strategiyani ishlab chiqish asoslari.
12. Bank korporativ rivojlanish strategiyasi va uni ishlab chiqish asoslari.
13. Bank rivojlanish strategiyalari asosiy turlari.
14. Bank strategik rejasini ishlab chiqish bosqichlari.
15. Bank strategik alternativlari va ularga ta'sir etuvchi omillar.
16. Bank asosiy muassislarining biznes va ma'naviy qimmatliklari.
17. Bank strategik maqsadlar jamlanmasining strukturaviy elementlari.
18. Bozorning joriy holati tahlili va bozorlar tavsifini baholash.
19. Makro- va mikromuhit omillari va ularni baholash. Muhitning mikroiqtisodiy tahlili tarkibi.
20. Bank boshqaruv tizimining tashkiliy tuzilmasi, shakllari va asosiy elementlari.
21. Bank BTSning bazaviy elementlari, darajalari va boshqaruv tashkiliy strukturasi takomillashtirish jarayoniga yondashuvlar.
22. Tijorat banklari boshqaruv tashkiliy strukturasi modellari turlari va ularga ta'sir o'tkazuvchi omillar.
23. Bank BTSning bozorga yo'naltirilgan modellari turlari.
24. Bank moliyaviy strategiyasi tushunchasi, uning tarkibiy elementlari va ishlab chiqish tamoyillari.
25. Bank joriy likvidlikni ta'minlash siyosati.
26. Bank foiz va emission siyosatlarini shakllantirish.
27. Bank depozit siyosati maqsadi va uni ishlab chiqishga strategik yondashuvlar.
28. Bank kredit siyosati maqsadi va uning ishlab chiqishga strategik yondashuvlar.
29. Bank fond siyosati va uning ishlab chiqishga strategik yondashuvlar.
30. Bank emission va dividend siyosatlarining ishlab chiqishga yo'nalishlar.
31. Bank marketing strategiyasi doirasida siyosatlar tarkibi. Raqobat siyosati.
32. Bozorning yangi segmentlarini egallash siyosati. Assortiment siyosati. Reklama siyosati.
33. Baho siyosatining maqsadi va uning shakllantirishiga asosiy yondashuvlar.
34. Risklarni boshqarish strategiyasi tushunchasi, yo'nalishlari va usullari.
35. Bank risklarni boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari.
36. Bank risklarni diversifikatsiyalash va kamaytirish usullarini tanlashga strategik yondashuvlar.

37. Bank xodimlar strategiyasining maqsadi va uni shakllantirish tamoyillari.
38. Bank personalini boshqarish strategiyasida mehnat munosabatlarini tashkil qilish doktrinalari.
39. Bank xodimlarini boshqarish strategiyasining tarmoq xususiyatlari.
40. Bank xodimlar strategiyasining asosiy yo'nalishlari va personalni rivojlantirish siyosati.
41. Xodimlar motivatsiyasi siyosati va uning shakllantirish tamoyillari.
42. Ijtimoiy siyosatning bosh maqsadlari va uni shakllantirishining tamoyillari.
43. Bank xavfsizlikni taminlash strategiyasi tushunchasi va taxdidlarni tasniflash.
44. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining asosiy yo'nalishlari va tarmoq xususiyatlari.
45. Bank xavfsizligini boshqarish strategiyasining turlari va strategik alternativalar samaradorligini baholash.
46. Bank faoliyatini rejalashtirish va uni amalga oshirish vazifalari.
47. Bank siyosatini belgilovchi xujjatlarga talablar.
48. Zamonaviy sharoitda bankning rejalashtirish tizimi.
49. Rejalashtirish funksiyalari va ularning xususiyatlari.
50. Bankda rejalashtirish va byudjetlashtirish tizimini shakllantirish.
51. O'zbekiston Respublikasi tijorat banklarining strategik rejalarni tuzilishi o'ziga xos xususiyatlari.
52. Bank investisiya strategiyasining konsepsiyasi nazariy asoslari.
53. Investisiya strategiyasining konsepsiyasi va uning bank tizimida o'rni.
54. Strategik investisiyalar boshqarishining obyektlari.
55. Strategik investisiyalar maqsadlari turlari.
56. Investisiya strategiyasi tuzilishining tarkibi va tamoyillari.
57. Korporativ boshqaruvining investisiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonlari.
58. Korporativ boshqaruvining investisiya strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish jarayonining bosqichlari.
59. Investisiyalar samaradorligi indikatorlarining mohiyati, asosiy formulalari va ko'rsatkichlarni hisoblash usuli.
60. Investisiyalar strategik xarita vositasi va undan foydalanish maqsadga muvofiqligi.
61. Investisiyalar strategik xaritani yaratish mazmuni va uning shakllanishining misoli.
62. Bank faoliyatini rejalashtirishning nazariy asoslari.
63. Bank boshqarish tizimida rejalashtirish, uning maqsadi va vazifalari.
64. Rejalashtirish funksiyalari va reja turlari.
65. Bank faoliyatini strategik rejalashtirish.

66. Bank boshqaruv tizimida strategik rejalashtirish.
 67. Strategik rejalashtirish yelementlari.
 68. Strategiyani shakllantirish va ishlab chiqish algoritmi.
 69. Biznes-reja bankning strategiyasi va taktikasini **integrasiyalash** vositasi.
 70. Biznes-reja - bank boshqaruvining asosiy vositasi.
 71. Operasion rejalashtirish bosqichlari.
 72. Biznes-rejaning tuzilishi.
 73. Bank biznes-rejasining taqdim yetish tartibi va uning tarkibi.
 74. Byudjetlashtirish bank strategiyasini asoslash va **rivojlantirish** vositasi.
 75. Bank byudjeti: uning tarkibiy qismlari va tuzilmasi.
 76. Bank byudjeti tarkibida "funksiya - obyekt - mahsulot" konsepsiyasi.
- Talabalar mustaqil ishni tayyorlashda ushbu fanning xususiyatlarini hisobga olgan holda quyidagi shakllardan foydalaniladi va joriy nazorat sifatida baholanadi.

Mavzu bo'yicha konspekt (referat va taqdimot) –

nazariy materiallarni puxta o'zlashtirishga yordam beruvchi bunday usul o'quv materialiga asosiy diqqatni ko'proq jalb etishga yordam beradi. Talaba konspekti turli nazorat ishlariga tayyorgarlik ishlarini osonlashtiradi, vaqtni tejaydi;

O'qitish va nazorat qilishning avtomatlashtirilgan tizimlari bilan ishlash –

talaba nazariy va amaliy mashg'ulotlarda olgan bilimlarini o'zlashtirishlari, turli nazorat ishlariga tayyorgarlik ko'rishlari uchun tavsiya etilgan elektron manbalar, innovasion dars loyihasi namunalari, o'z-o'zini nazorat uchun test topshiriqlari va boshqalar;

Fan bo'yicha qo'shimcha adabiyotlar bilan ishlash –

mustaqil ishlash uchun berilgan topshiriqlar bo'yicha talabalar tavsiya etilgan asosiy adabiyotlardan tashqari qo'shimcha o'quv, ilmiy adabiyotlardan foydalanadi. Bunda rus va xorijiy adabiyotlardan foydalanish rag'batlantiriladi;

Internet tarmog'idan foydalanish –

fan mavzularini o'zlashtirish, kurs ishi, BMI yozishda mavzu bo'yicha internet manbalarini topish, ular ishlash nazorat turlarining barchasida qo'shimcha reyting ballari bilan rag'batlantiriladi; mavzuga oid masalalar, keys-stadilar va o'quv loyihalarini ishlab chiqish va unda ishtirok etish; ilmiy seminar va anjumanlarga tezis va maqolalar tayyorlash va ishtirok etish; mavjud laboratoriya ishlarini takomillashtirish, masofaviy (distansion) ta'lim asosida mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha metodik ko'rsatmalar tayyorlash va h.k.

Mustaqil ta'limni tashkil etish bo'yicha uslubiy ko'rsatma va tavsiyalar ishlab chiqiladi. Unda talabalarga asosiy ma'ruza mavzulari bo'yicha amaliy topshiriq, keys stadilar yechish uslubi va mustaqil ishlash uchun vazifalar belgilanadi.

FAN BUYICHA TALABALAR BILIMINI BAHOLASH VA NAZORAT QILISH ME'ZONLARI

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentasiyalar, keys-stadi, fan mavzulariga oid masalalar
Baholash mezonlari	<p style="text-align: center;">5 baho «a'lo»</p> <ul style="list-style-type: none"> – fanga oid nazariy va uslubiy tushunchalarni to'la o'zlashtira olish; – fanga oid ko'rsatkichlarni iqtisodiy tahlil qilishda ijodiy fikr lay olish; – o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; – mehnat munosabatlariga oid tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – tahlil natijalari asosida vaziyatga to'g'ri va xolisona baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish.
	<p style="text-align: center;">4 baho «yaxshi»</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; – tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish.
	<p style="text-align: center;">3 baho «qoniqarli»</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish.
	<p style="text-align: center;">2 baho «qoniqarsiz»</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik;

	– iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; – o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.		
	Baholash turlari	Maks. ball	O'tkazish vaqti
	Oraliq nazorat	5	
	Birinchi oraliq nazorat ikkita savol, shuningdek talabning darslarga qatnashganlik darajasi, ma'ruza darslaridagi faolligi, konspekt daftarlarining yuritilishi va to'liqligiga e'tibor qaratiladi	5	I semestr
	Ikkinchi oraliq nazorat ikkita savol, shuningdek quyidagilar ham e'tiborga olinadi: - darslarga qatnashganlik darajasi, - ma'ruza darslaridagi faolligi, - konspekt daftarlarining yuritilishi va to'liqligi; - talabalarning mustaqil ta'lim topshiriqlarini o'z vaqtida va sifatli bajarishi va o'zlashtirishi.	5	I semestr
	Yakuniy nazorat	5	I semestr yakuniyda
	Test	5	
	JAMI	5	

II. "BANK STRATEGIYASI" FANI BO'YICHA TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

Asosiy adabiyotlar:

1. Пашков Р.В. Стратегия развития банка: монография. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: РУСАЙНС, 2017. — 250 с.
2. Тысячникова Н.А., Юденков Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: научное издание /. — М.: КНОРУС : ЦИПСИР, 2013. — 312 с.
3. Ларионова И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке. — М.: Издательство «Консалтбанкир», 2003. — С. 272.
4. Разработка стратегии устойчивого развития в современных экономических условиях. Основные этапы и методы. World bank group, 2014.
5. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
6. Банковское дело: учебник /О.И.Лаврушин, Н.И.Валенцева [и др.]; под ред.О.И. Лаврушина. — 12-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 800 с. — (Бакалавриат).
7. Мишура Л.Г. Банковское дело: Учебное пособие. - СПб: Университет ИТМО, 2016 – 61 с.
8. Стихилияс И.В, Сахарова Л.А. Банковское дело: Учебное пособие. М., 2010.
9. Алавердов А.Р. «Стратегический менеджмент в банке» Учебное пособие. - М., «Московская финансово – промышленная академия», 2005. – 157 с.
10. «Стратегический менеджмент в банке. Учебник для вузов – М.:ООО «Маркет ДС Корпорейшн» 2012.
11. «Стратегик менеджмент». Ўқув-услугий мажмуа. Тошкент Молия институти: Т. –2018.
12. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. М.:Изд.центр ЕАОИ.,2007.—329 с.
13. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989 - 318 с..
15. Синки Дж.Ф. (мл.). Управление финансами в коммерческих банках. Cattaalaxy, 1994 – 363 с.
16. Мишкин Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков: Учебное пособие для вузов /Пер.с

англ. Д.В. Виноградова под ред. М.Е. Дорошенко. – М: Аспект Пресс, 1999. - 820 с.

17. Моделирование банковской деятельности: Учебно-методическое пособие/сост.: А.Ф. Грибов. – М.: Изд-во Рос.ЭА., 2016. – 103 с.

18. Ампилогов Р.Ю. Основы стратегического планирования в банковской деятельности. Московская финансово-промышленная академия., 2007.

19. Ляльков М.И. Стратегия и политика коммерческого банка в переходной экономике: Проблемы разработки и оценка эффективности. Автореферат дисс. на соискание д.э.н. ВАК 08.00.10, 2012.

20. Карпунин В.И. Стратегическое планирование в банке. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

21. Деньги, кредит, банки: учебник/ коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. 12 е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2014. - 448 с.

22. Деньги, кредит, банки. Экспресс-курс: учебное пособие/ кол.авт.; под ред. проф. О.И. Лаврушина. – 4-ое изд., стер, - М.: КНОРУС, 2010. 320 с.

23. Банковское дело. Экспресс-курс [Текст]: учебное пособие. Гриф УМО/ ред. О.И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 347 с.

24. Боди Э., Мертон Роберт К. Финансы. – М.: Вильямс, 2007.

25. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: изд. АО «Консалтбанкир», 2013 г.

Qo'shimcha adabiyotlar:

26. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Makamasining 2016-yil yakunlari va 2017-yil istiqbollari bag'ishlangan majlisidagi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqi. // Xalq so'zi gazetasi. 2017-yil 16-yanvar, №11.

27. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. Toshkent, "O'zbekiston" NMIU, 2017.

28. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 47 b.

29. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-sonli Farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y., 6-son, 70-modda.

30. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: Учебник. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник" / ред. Е. Ф. Жукова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ - ДАНА, 2009. - 783 с.

31. Казимагомедов А.А. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник. Гриф УМО. - М.: Экзамен, 2007 - 557 с.
32. Кузнецова Е.И. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник. Гриф МО РФ. Гриф МВД РФ/ Е.И. Кузнецова; ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 527 с.
33. Чеботарь Ю.М. Основы банковского дела: учебное пособие /Ю.М.Чеботарь . - М.: МГУУ ПМ, 2013. - 176 с.
34. Чеботарь Ю.М. Финансы и финансовые рынки: полный курс МВА /Ю.М. Чеботарь. - М.: Рид Групп, 2011. - 368 с.
35. О.Ю. Rashidov, R.R.Tojjiyev, U.Sh.Do'sqobilov. "Markaziy bankning monetar siyosati".-Toshkent, TDIU, 2010-yil, 284-b.
36. Желиба Б.Н. Деньги, кредит, банки: учеб.-метод.комплекс/ Б.Н.Желиба,С.И. Пупликов. - Минск: МИУ,2012. - 540 с.
37. Челноков В.А. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник»/ В.А. Челноков.2-е изд. перераб. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 480 с.
38. Чернецов С.А. Деньги, кредит, банки [Текст]: Учебное пособие. Гриф УМО / С. А. Чернецов. - М.: Магистр, 2009. - 494 с.
39. Шевчук Д.А. Деньги.Кредит.Банки. Курс лекций в конспективном изложении [Текст]: Учебно-методическое пособие./ Д.А. Шевчук, В.А. Шевчук. - М.: Финансы и статистика, 2004.
40. Базумин Ю.В. Двойственная природа денег: русская экономическая мысль на рубеже XIX-XX вв. - СПб.: Русская симфония», 2008.
41. Деньги, кредит, банки. Учебник. под ред. Г.Н. Белоглазовой. - М.: Юрайт, 2007 - 620 с.
42. Кочергин Д. А. Электронные деньги: теория и анализ моделей эмиссии. - СПб.:Изд-во. Санкт- Петербургского ун-та, 2006. - 159 с.
43. Малахова Н.Г. Финансы. Курс лекций. - М.: Эксмо, 2010. - 176 с.
44. Олейникова И.Н. Деньги,кредит,банки.-М.:Магистр, 2008.- 421с.
45. Рыбин Е.В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. - М.: Финансы и статистика, 2008.
46. Qoraliyev T.M., Sattarov O. va boshqalar "Tijorat banklari faoliyati tahlili". O'quv qo'llanma. 2013-yil. - 192 b.
47. F.M.Daminov, Yu.A.Toyirov. Bank strategiyasi. O'quv - uslubiy - amaliy qo'llanma. SamISI. 2013-yil.
48. "Bank axborotnomasi" gazetalari. 2016-2019 yu.
50. "Bozor, pul va kredit" jurnallari. 2016-2019 yu.

Internet saytlari:

1. <http://www.mail.tdiu.uz> – TDIU elektron kutubxonasi
2. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi
3. www.ziyonet.uz – ta’lim portali
4. www.aup.ru – administrativno-upravlencheskiy portal
5. www.cbu.uz - O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki
6. <http://www.GAAP.RU>
7. <http://www.hse.ru/> - Высшая Школа Экономики (Государственный Университет);
8. <http://www.icar.ru> - Международный центр реформы системы бухгалтерского учета;
9. <http://www.tacis-accounting.ru> - Реформа бухгалтерского учета в России – проект ТАСИС;
10. <http://www.tacis-bankreform.ru/>
11. <http://www.tacisinfo.ru> - Проект Tacis по распространению технической информации.

SO‘Z OXIRIDA

Mazkur o‘quv qo‘llanma “Bank strategiyasi” fanidan “Bank ishi” ta‘lim yo‘nalishidagi magistrantlar uchun tayyorlangan bo‘lib, fanning o‘quv dasturidagi mavzular doirasida bayon qilingan.

Ushbu o‘quv qo‘llanma Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining 2013-yil 2-avgustdagi “Oliy ta‘lim muassasalarini zamonaviy o‘quv adabiyotlari bilan ta‘minlashni takomillashtirish to‘g‘risida”gi 278-sonli buyrug‘i talablari asosida tayyorlangan bo‘lib, oliy o‘quv yurtlarida 200000 – «Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq» bilim sohasi, 230000 - «Iqtisod» ta‘lim sohasidagi namunaviy dasturga mos ravishda 5230700 - «Bank ishi» ta‘lim yo‘nalishi bo‘yicha bakalavriatda ta‘lim olayotgan hamda 5A230701 - «Bank ishi (faoliyat turlari bo‘yicha)» mutaxassisligi bo‘yicha magistraturada ta‘lim olayotgan talabalar mo‘ljallangan.

Qo‘llanmadan, shuningdek, boshqa ixtisosliklarda ta‘lim olayotgan kollej o‘quvchilari, bakalavrlar, magistrlar, malaka oshirish fakulteti tinglovchilari, doktorantlar, professor-o‘qituvchilar, bank xodimlari hamda bank ishiga qiziquvchi kitobxonlar ham foydalanishlari mumkin.

O‘quv-amaliy qo‘llanmani tayyorlashda mualliflar bank ishiga oid chiqarilgan darsliklar, o‘quv qo‘llanmalar va ma‘ruza matnlari, O‘zbekiston Respublikasida faoliyat yuritayotgan tijorat banklarining amaliy ma‘lumotlari, internet hamda dayriy nashr ma‘lumotlaridan ham keng foydalandi.

Ushbu o‘quv qo‘llanma mualliflarning mazkur sohadagi ilk urinishlaridan biri bo‘lib, tabiiyki, ayrim xato-kamchiliklar va nuqsonlardan holi bo‘lmasligi, shuningdek undagi ayrim fikrlar bahs – munozaraga sabab bo‘lishi mumkin.

Mualliflar bildiriladigan fikr-mulohazalarni mamnuniyat bilan qabul qiladi va tashakkur izhor etadi.

Mualliflar

UO'K: 134.20(15)31
KBK: 65.9 (5Y36) 262
H-121

F.A.Zubaydullayev, F.F.Zubaydullayev, F.M.Daminov. Bank strategiyasi. O'quv qo'llanma. – Samarqand: Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, Toshkent: "Navro'z" nashriyoti, 2020. – 364 bet.

Muharrir: Nafisa Rustamova
Musahhih: Nigora Tojiqulova
Tex.muharrir: Abdurahimov Shohjahon

"Navro'z" nashriyoti DUK, Toshkent – 2020

ISBN 978-9943-6024-3-4

Nashriyot guvohnomasi AI № 170.29.12.2009

24.06.2019 yilda bosishga ruxsat etildi:
Ofset bosma qog'oz. Qog'oz bichimi 60×84_{1/16}.
"Times" garnituras. Ofset bosma usuli. Shartli b.t. 22,7.
Adadi 50 nusxa. Buyurtma №22/02.

SamDChTI nashr-matbaa markazida chop etildi.
Manzil: Samarqand sh, Bo'stonsaroy ko'chasi, 93.

R.9



ISBN 978-9943-6024-3-4



9 789943 602434