

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА  
ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**О.А.ОРТИҚОВ, И.Я.ҚУЛЛИЕВ**

**БАНК МЕНЕЖМЕНТИ  
ВА МАРКЕТИНГИ**

**ТОШКЕНТ -2015**

**"Банк менежменти ва маркетинги" фанидан ўқув қўлланма.**

**О.А Ортиқов, И.Я Қуллиев, Тошкент**

Тошкент молия институти, 2015 йил

Мазкур ўқув қўлланма "Банк иши" бакалавр йўналиши талабалари учун мўлжалланган. Ўқув қўлланма "Банк иши" кафедраси томонидан ўқитиладиган "Банк менежменти ва маркетинги" фанининг дастурига мувофиқ бажарилган.

Ўқув қўлланмада банкларда менежмент ва маркетинг фаолиятини ташкил этишнинг назарий-ҳуқуқий асосларини алоҳида бўлимларга ажратилган ҳолда берилган.

Мазкур ўқув қўлланма, иқтисодиёт олий ўқув юртлари талабалари, илмий ходимлар, аспирантлар ва шу соҳа билан қизиқувчи мутахассислар учун мўлжалланган.

Ўқув қўлланма Тошкент молия институти қошидаги Кредит иқтисод факультети илмий-услубий Кенгаш мажлисида муҳокама қилинган ва нашрга тавсия қилинган. "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2015 йил 2-сон мажлис баёни.

**Такризчилар:**

**доц. Бердияров Б.Т.**

**доц. Саидов Д.А.**

**© IQTISOD-MOLIYA, 2015**

## КИРИШ

Бозор муносабатлари шароитида банк-молия тизимининг аҳамияти тубдан ўзгариб, бошқариш соҳаси давлат томонидан олиб борилаётган сиёсат билан уйғунлашган ҳолда кўпроқ банк-молия тизимига юклатилади. Ўзбекистон банк тизимини ислоҳ қилиш, уни эркинлаштириш ва жаҳон андозалари талабларига мос ҳолда шакллантириш борасида муҳим ишлар амалга оширилмоқда. Бундай ишларни амалга ошириш учун республикамиз банк тизимини ҳар томонлама мукаммал ривожлантиришга асос яратилди ва ислохотлар амалга оширилмоқда.

Тижорат банклари фаолиятида бошқарувнинг тўғри ташкил этилиши, банклар фаолиятининг самарадорлигини оширибгина қолмай келажакда банк банклараро рақобат шароитида маҳсулот ва хизматлар бозорида етакчи бўлишни таъминлайди.

Бозор иқтисодиёти шароитида банклар фаолиятида бошқарувни самарали ташкил этиш, банкларнинг хизматларини кенгайтириш ва уни реализация қилиш масаласи асосий вазифалардан бири бўлиб қолмоқда. Ҳар қандай банк ҳозирги молиявий бозорнинг юқори даражада ривожланиши билан иқтисодий барқарорлик бўлганда ҳам маълум жиддий қийинчиликларни енгиб ўтишга тўғри келади.

Ўзбекистон Республикаси банк тизими бугунги кунда халқаро банк амалиёти даражасига тенглашиб, бажарилаётган операциялар ва уларнинг сифати кундан-кунга такомиллашиб бормоқда. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ўз маърузаларида “Бугунги кунда Ўзбекистон банк тизими қатъий халқаро талабларга жавоб берадиган энг барқарор тизимлардан бири бўлиб, айти пайтда у белгиланган қатор нормативлар бўйича мустаҳкам позицияларга эга” деб таъкидлаганлари бежиз эмас<sup>1</sup>.

Тижорат банкларининг барқарорлиги ўз навбатида банкларда менежмент ва маркетингнинг қай даражада ташкил этилишига боғлиқ. Чунки ҳар қандай субъектлар фаолиятининг асоси: бошқарув, маҳсулот ва хизматлар яратиш ва уни сотишдан иборат бўлади.

Мазкур ўқув қўлланма малакали кадрларни тайёрлашда муҳим ўрин тутди ва бугунги кунда ушбу соҳа бўйича ўзбек тилида яратилаётган дастлабки қўлланмалардан бири ҳисобланади. Шу сабабли ўқувчилар муаллифларга мазкур ўқув қўлланма бўйича ўз фикр мулоҳазаларини билдиришлари мумкин.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Тошкент: Ўзбекистон, 2010. - Б. 36.

# **I БОБ. БАНК МЕНЕЖМЕНТИНИНГ МАЗМУНИ, ЗАРУРЛИГИ ВА УНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ.**

## **1.1. Банклар ва банк фаолиятида менежментнинг зарурлиги.**

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида банк соҳаси қизиқарли, долзарб ва устувор соҳалардан бири ҳисобланади, чунки иқтисодий жихатдан дунёнинг етакчи давлатлари қаторига чиқиб олишни вазифаси белгилаган республикамиз тараққиётида ва иқтисодий ислоҳотларни амалга оширишда банк ва банк тизимининг салмоқли улуши бор.

Ўзбекистон банк тизимида амалга оширилган ислоҳотлар натижасида мамлакатимизда икки поғонали банк тизими шакллантирилди ва банкларнинг амалга оширадиган операциялари халқаро даражага кўтарилди. Хусусан банк тизимининг эркинлаштирилиши ва хусусийлаштирилиши бунга мисол бўла олади. Банкларнинг ихтисослашувидан воз кечиш ва улар фаолиятининг универсаллашуви ҳам айнан мустақиллик йилларида амалга оширилган ислоҳотларнинг бири ҳисобланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот фаолиятини амалга оширишда муҳим масалалардан бири сифатида бошқарув масаласига дуч келади. Тижорат банклари ҳам кўзланган стратегик ва жорий мақсадларга эришиш учун самарали бошқарув тизимига эга бўлиши талаб этилади.

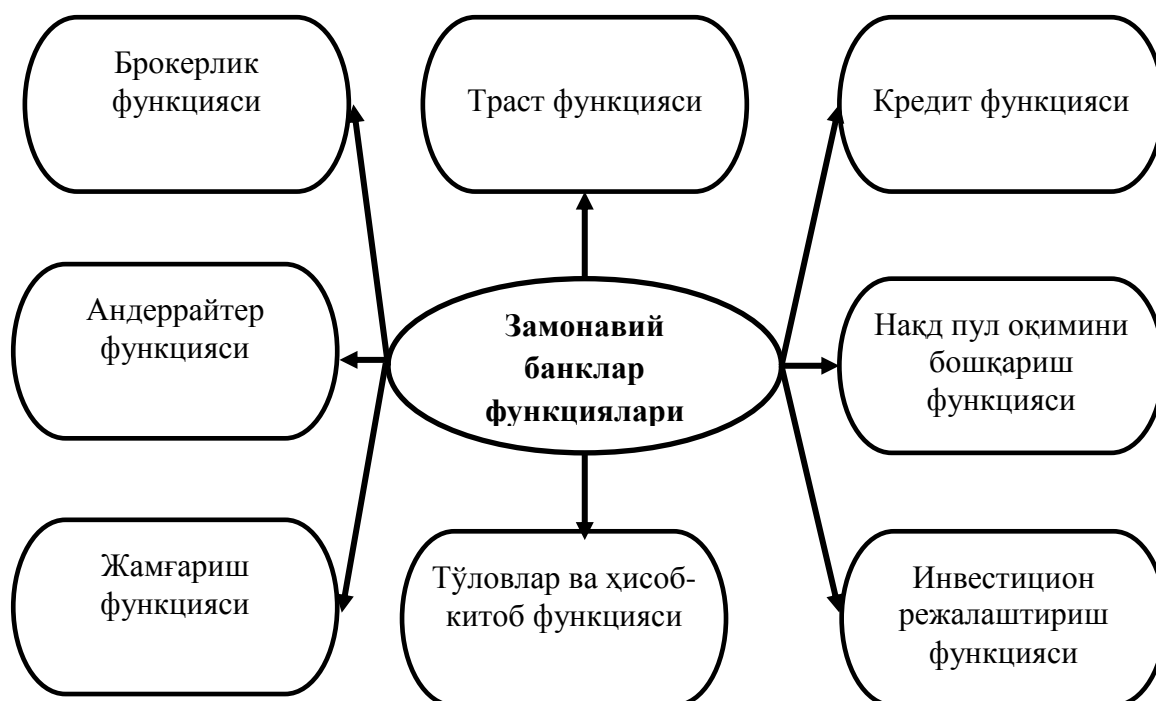
Президентимиз И.А. Каримов ўз маърузаларида «Бозор иқтисодиётига асосланган жамият қуриш учун авваламбор, ривожланган бозор иқтисодиётига хизмат қиладиган тармоқлар, жумладан, тижорат банклари тармоғи фаолиятини ривожлантирмай туриб, маърифатли бозор сари аниқ қадам ташлаш тўғрисида сўз ҳам бўлиши мумкин эмас.» деб таъкидлаб ўтганлар. Мамлакатимиз Ҳукумати ва Марказий банки иқтисодиётни босқичма-босқич ислоҳ қилиш қондасига риоя қилган ҳолда банк-молия секторида самарадорликка эришишга, институционал ўзгаришларнинг унумдорлигини ошириш ва бошқарув тизимини такомиллаштиришга катта эътибор қаратмоқда. Чунки, мамлакатнинг иқтисодий ривожланиш суръатлари айнан банк тизимининг барқарорлигига боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг 2000 йил 22 январидан бўлиб ўтган 1-сессияси 2-чақириғида Президент Ислам Каримов сўзлаган нутқида таъкидланганидек, иқтисодиётнинг эркинлашуви ва корхоналарнинг иқтисодий фаолият эркинлигининг кенгайиши, бир томондан давлатнинг бошқарув ролини қисман чеклашни талаб этади ҳамда бошқа томондан бу уларнинг даромадларини самарали жойлаштиришга имкон берувчи шароит ва эркинлик яратиш учун керак бўлади. Афсуски, шундай бўлса-да, Ўзбекистондаги банк тизимида ҳозирча ҳал этилмаган масалалар мавжуд, айниқса, кўп тармоқли банк тизимини шакллантириш, банк тизимидаги бошқарувни қисман

эркинлаштирилиши банк тизимини хусусийлаштириш, ва банк бошқарувчилари томонидан замонавий корпоратив бошқарув тажрибаси эгалланиши соҳасида бир қатор ечимини кутаётган муаммолар мавжуд.

Тижорат банклари иқтисодиётдаги пул малағларини сақлаш, уларни даромад келтирадиган операцияларига йўналтириш ва миждозларга турли моливий хизматларни кўрсатади. Ушбу жараёнда банк юқори фойда олишни кўзлаган ҳолда ўзининг фаолиятини амалга оширади. Банклар иқтисодиётнинг асосий қон томирлари ҳисобланиб, айниқса ҳозирги глобал молиявий-иқтисодий инқироз шароитида тижорат банкларининг роли ва мавқеи янада ошмоқда.

Тижорат банкларининг иқтисодиётдаги ролининг нечоғлик юқори эканлиги бевосита банкларнинг бажарадиган функциялари билан боғлиқ. Қуйидаги расмда замонавий банкларнинг функциялари келтириб ўтилган.



**1-расм. Замонавий банкларнинг функциялари**

Банклар турли хилдаги моливий хизматлар ва операцияларни амалга ошириб, пул ва товарлар бозорида ўзига хос функцияларни бажаради. Айниқса, ҳозирги банк технологиялари ривожланган шароитда банкларнинг замонавий операцияларини ривожлантириб, уларни сифат ва миқдор жиҳатдан такомиллашувига хизмат қилади.

Бизга маълумки, иқтисодиётни тартибга солиш ва бошқариш фискаль ва монетар усуллар асосида амалга оширилади. Тижорат банклари фаолиятини бошқаришда ва уни тартибга солиб боришда монетар воситалардан фойдаланиш самарали ва таъсирчанлиги юқорилиги билан ажралиб туради.

Ўзбекистон Республикасида тижорат банклари фаолиятини тартибга солиш ва уни бошқариш жараёнига Ўзбекистон Республикаси Марказий

банкининг билвосита усуллар орқали аралашади. Ўзбекистон Республикасини “Ўзбекистон Республикаси Марказий банки тўғрисида”ги Қонуннинг 8 бўлимида Марказий банк тижорат банклари, кредит уюшмалари ва ломбардлар фаолиятини тартибга солиш ҳамда назорат қилиш масалалари кўриб ўтилган. Демак, Марказий банк тижорат банклари бажариши лозим бўлган иқтисодий нормативларни ўрнатиши ва унга барча кредит ташкилотлари амал қилиши қонунлар асосида белгилаб берилган.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банки макродаражада ўз фаолиятини амалга ошириб, пул муомаласини тартибга солиш, нақд ва нақд пулсиз ҳисобкитобларни ташкил этиш, валюта курсини белгилаш, монетар сиёсатни амалга ошириш ва кредит ташкилотлари фаолиятини назорат қилиш ҳамда тартибга солиш вазифларини бажаради.

Иқтисодиётда турли мулкчиликнинг шаклланиши ва улар салмоғини ошиши ишлаб чиқаришнинг кенгайишига, ЯИМ, тўлов айланмаси, инвестициялар ва кредит қўйилмалари ҳажмининг ўсишига замин яратади. Жамиятда субъектларнинг сон жиҳатдан кўпайиши, тижорат банклари хизматлари кўламнинг ошишига сабаб бўлади. Натижада банк хизматлари бўлган талаб ошиб, уларни янада ривожлантириш талаб этилади.

Инқироз даврида тижорат банкларининг фаолиятини тартибга солиш ва уни бошқариш мураккаб ҳисобланиб, пул муомаласи, товар айланмаси ва ишлаб чиқаришдаги мувозанат бузилиб, иқтисодиётда номутаносиблик кучаяди. Инқироз шароитида банклар молия ва банк хизматлари бозорида ўзининг мавқеини сақлаши ва зарур ликвидлик кўрсаткичларини таъминлаши лозим. Глобал молиявий-иқтисодий инқироз шароитида тижорат банкларининг маҳсулот ва хизматлари салмоғи пасайиш тенденцияси кузатилади. Лекин, иқтисодий ўсишга эришиш билан молиявий хизматларга бўлган талаб ошади. Бундай шароитда тижорат банклари фаолиятини бошқариш, банк маҳсулотлари ва хизматларини такомиллаштиришни талаб этади. Хусусан, банкларнинг ташқи иқтисодий фаолияти, норезидент банклар ва мижозлар билан муносабатларининг ривожланиши бошқарув тизимини ривожлантириш зарурлигини кўрсатади. Банкларда самарали менежментнинг ташкил этилиши банк барқарорлиги ва даромадлигини таъминлашга хизмат қилади.

## **1.2. Банк менежментининг назарий асослари.**

Бозор иқтисодиёти шароитида кредит ташкилотларининг фаолияти ўзига хос бошқарувни талаб этади. Банкларнинг олдида қўйган масаллари амалга ошириш ва вазифаларини бажариш бошқарувнинг аҳамияти ошади. Банклар фаолиятини бошқариш режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва назорат қилиш кабилардан иборат бўлиб, улар банклар фаолиятининг самарадорлигини ва рақобатбардошлигини таъминлашга хизмат қилади.

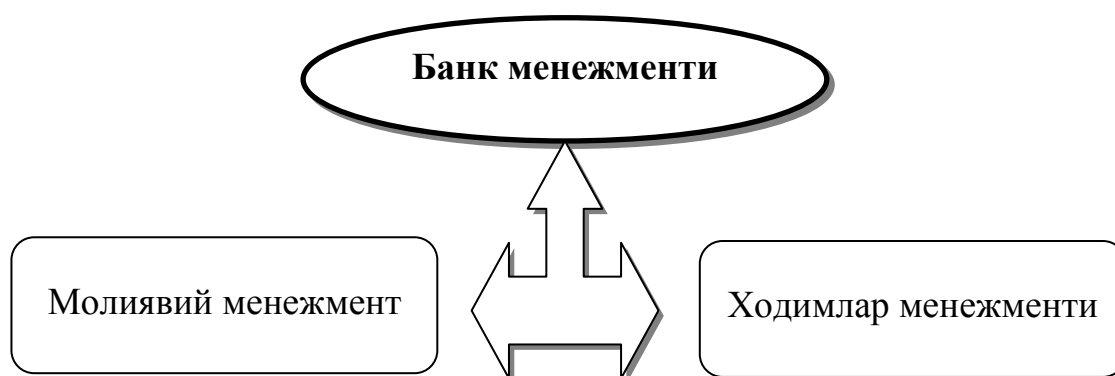
Маълумки, менежмент сўзи, инглизча «management» сўзидан олинган ва ўзбек тилида “бошқариш” маъносини англатади. Илмий адабиётларда баъзи

ҳолларда “корхонани бошқариш” деб тушунилса, баъзида “корхонани бошқариш шакли, воситалари, тамойиллари ва билимлар йиғиндиси” деб таърифланади. Ушбу ёндашув ҳозирги шароитда корхоналар фаолиятини бошқариш чуқур билим ва воситаларга эга бўлишни талаб этади. Тижорат корхонаси сифатида банклар фаолиятини бошқариш маълум бир соҳадаги билимлар билан кифояланмасдан, барча тармоқ ва соҳалар бўйича билимга ва тушунчаларга эга бўлишни талаб этади.

Шундай қилиб, банк менежменти – бу банклар фаолиятида ходимларни, молиявий хизмат ва операцияларни ҳамда банкнинг молиявий натижаларини бошқариш шакли, воситалари ва махсус билимлар йиғиндисидир. Банк менежменти бошқарув фаолиятининг объекти бўлиб, назарий ва амалий соҳа ҳисобланади.

Банк менежменти фан сифатида ўзида маълум соҳа фаолиятининг назарий ва услубий асосларини ўзида ифода этади. Амалий фаолият сифатида эса, маълум тижорат банкни бошқариш ва ташкил қилиш шакли ҳисобланади.

Бошқарув соҳалари менежментнинг йўналишлари ҳисобланиб, ўз ичига молиявий менежмент, ходимлар менежменти, кўчмас мулкни бошқариш ва бошқаларни бошқариш. Банк менежменти ҳам ўз навбатида иккига бўлинади. Улар қуйидагилар:



**2-расм. Банк менежментининг таркибий тузилиши.**

Банк менежментининг таркибий қисми ҳисобланган молиявий менежмент алоҳида йўналиш сифатида XX асрнинг 50 йилларида шаклланган. Бунда асосан актив ва пасивларни бошқариш, капитални бошқариш, портфелни бошқариш кабиларни ўз ичига олади. Молиявий менежментнинг асосий мақсади банк операцияларини бошқариш ва ушбу жараёнда банк фаолиятидаги рискларни минималлаштиришга хизмат қилади.

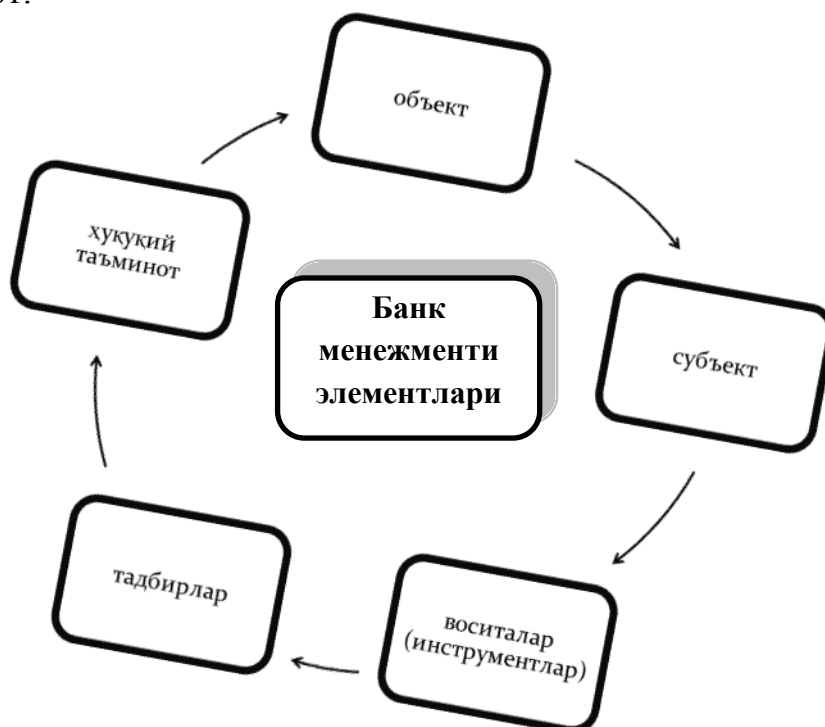
Банкларда молиявий менежменти банкнинг пул маблағларини бошқаришга асосланади. Унга банкларнинг иқтисодиётдаги роли, мақсад ва вазифалари, объектлари, усуллари ва банк фаолиятини бошқаришни ўз ичига олади.

Молиявий менежмент орқали тижорат банклари ликвидлилигини бошқариши, молиявий ресурсларини бошқариш, кредит, инвестицион ва валюта портфелини бошқариши, молиявий натижаларини ва балансдан

ташқари операцияларини бошқариши мумкин. Тижорат банклари кутилаётган даромад даражасини ушлаб турган ҳолда риск даражасини минималлаштиради. Демак, молиявий менежмент банк менежментининг ажралмас ва муҳим таркибий қисми ҳисобланади.

Банк менежменти ўз таркибига молиявий менежментдан ташқари ходимлар менежментини ўзида мужассамлаштиради. Ходимлар менежментида банк мутахассислари ва ёлланган ходимларни бошқариш амалга оширилади.

Банк менежменти бошқарув фаолияти сифатида ўз ичига қуйидаги элементларни олади: объект, субъект, воситалар (инструментлар), процедура ва ҳуқуқий таъминот.



3-расм. Банк менежментининг элементлари.

Биз юқорида келтирилган банк менежментининг элементларини таснифлаб ўтамыз.

**Банк менежментининг объекти.** Банклар фаолиятида бошқарувнинг объекти бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- банклар томонидан амалга ошириладиган операциялар (актив, пассив ва балансдан ташқари операциялар);
- тижорат банклари фаолияти натижалари (банкнинг даромадлари, фойдаси ва самарадорлик кўрсаткичлари);
- банк хизматлари ва операциялари амалга оширишда иштирок этувчи ходимлар ва мутахассислар.

Ҳозирги шароитда тижорат банклари ўртасида рақобатнинг кучайиб бориши, улар фаолиятини бошқаришни ва бошқарув сифатини такомиллаштиришни талаб этади. Бу эса, тижорат банклари фаолиятини бошқаришнинг объекти ҳисобланган актив ва пассивлар ҳажми билан эмас,



балки унинг сифати, риск даражаси, ликвидлиги ва даромадлилик даражасини таъминлашни талаб этади. Демак, бошқарув объектларини аниқлаштириш бошқарув сифатини оширибгина қолмасдан, балки бошқарувни соддалаштириш ва самарали бўлишини таъминлайди.

**Банк менежментининг субъектлари** – бу банк фаолиятини бошқаришда ва бошқариш жараёнида иштирок этувчи шахслар. Банк менежменти субъектларини иштирок этишига кўра қуйидагича бўлинади:

- ташқи субъектлар;
- ички субъектлар.

Ташқи субъектлар билвосита банкларни бошқариш жараёнида иштирок этади ва давлат органлари бўлиб ҳисобланади. Банклар фаолиятини бошқаришга Ўзбекистон Республикаси Марказий банки турли усуллар орқали таъсир ўтказиши. Айниқса, банкларнинг хизматлари ва операциялари бўйича ўрнатилган иқтисодий нормативлар шу турдаги хизматлар кўрсатишни бошқаради ва тартибга солади.



**4-расм. Марказий банк томонидан тижорат банклари фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилиш.**

Масалан, тижорат банклари томонидан бериладиган йирик кредитларнинг қуйи ва юқори чегарасига қўйиладиган талабларни олайлик. Бунга асосан, тижорат банклари кредит операцияларини бошқаришда Марказий банк белгилаган нормативга риоя этиши шарт, яъни қуйидаги нормативларни бажариши лозим:

- тижорат банклари томонидан бериладиган таъминланмаган кредитлар биринчи даражали банк капиталининг 5 % идан ошмаслиги лозим;

- тижорат банклари томонидан бериладиган таъминланган кредитлар эса, биринчи даражали банк капиталининг 25 % идан ошмаслиги лозим.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банки ушбу нормативлар асосида тижорат банкларининг кредит операциялари ташқи тарафдан тартибга солади ва кредит рискларини бошқаришга ёрдам беради. Бундан ташқари, тижорат банкларининг қимматли қоғозлар боғлиқ операциялари, валюта билан боғлиқ операциялар, кўчмас мулкка қўйиладиган инвестициялари ва бошқалар Марказий банк томонидан ўрнатилган талаблар асосида тартибга солинади ва бошқарилади.

Банк менежментининг ички субъектлари, банкнинг ички бошқарув таркиби – акционерлар йиғилиши, Банк кенгаши, банк бошқаруви ҳисобланади. Шунингдек, банкларда ташкил қилинган департаментлар, бошқармалар ва қўмиталар бошқарув жараёнини субъектлари ҳисобланиши мумкин.

**Банк менежментининг воситалари (инструментлари).** Банк менежментининг воситалари – бу банклар фаолияти ва операцияларини амалга оширишда фойдаланиладиган маълум тартиб қоида ва меъёрлар мажмуасидир. Банк менежментининг воситалари умумбанк фаолияти ва аниқ бир операция ёки хизматга тегишли воситаларга бўлинади. Умумбанк фаолиятига тегишли воситалар ёки меъёрлар мажмуаси банк уставидир. Чунки банкнинг уставида банк амалга ошириши мумкин бўлган хизматлар, операциялар ва бошқа йўналишлар ўз аксини топади. Шундан келиб чиққан ҳолда бошқа хизмат ва операцияларни амалга ошириш бўйича тегишли тартиблар ишлаб чиқилади. Масалан, кредит сиёсати, депозит сиёсати, инвестицион сиёсат ва кадрлар сиёсати кабиларга бўлиниши мумкин. Банклар ўз сиёсатида тегишли бошқарув объектларини бошқариш усуллари ўзининг ички сиёсатида акс эттиради ва шу асосда бошқаради.

**Банк менежментини амалга ошириш тадбирлари.** Банк фаолиятини бошқариш жараёнида банк менежменти воситаларини маълум кетма-кетлик асосида амалга ошириш бошқарув тадбири ҳисобланади. Масалан, мижозлар талабини ўрганиш ва банкнинг ҳолатидан келиб чиқиб уларга хизматлар кўрсатиш. Бошқарув тадбирлари айнан банк ички сиёсатида келтирилган тартибларни бажаришнинг натижасидир. Бу орқали, тижорат банклари олдида қўйилган мақсад ва банкни ривожлантириш масалаларини ҳал қилишга ёрдам беради.

**Ҳуқуқий таъминот.** Бозор муносабатларини қарор топиши ва ривожланиши бозор иқтисодиёти инфратузилмасининг муҳим таркибий қисми ҳисобланган банк тизими ва улар фаолиятини бошқаришнинг қонуний асосларини шакллантириш заруратини келтириб чиқарди. Банк ва банк фаолиятига оид ҳуқуқий ислохотлар республикамизда бозор иқтисодиёти жараёнларига мослашаётган ҳозирги ривожланиш даври билан узвий боғлиқ ҳолда вужудга келмоқда. Ҳуқуқий таъминот банк менежментининг муҳим элементи ҳисобланиб, банклар фаолиятини бошқаришнинг ҳуқуқий асосларини

белгилаб беради. Ҳар қандай муносабатлар сингари банклар ва уларнинг бошқа субъектлар билан бўладиган муносабатлари албатта ҳуқуқий асосга эга бўлиши лозим. Чунки банк ва мижозлар ўртасида юзага келадиган турли ҳолатлар маълум бир меъёрлар асосида мувофиқлаштирилиши лозим. Бу эса, ўз навбатида ҳуқуқий асосни шакллантиришни талаб қилади.

Банклар фаолиятини тартибга соладиган қонунчилик ҳужжатларига “Ўзбекистон Республикасининг Марказий банки тўғрисида”ги, “Банклар ва банк фаолияти тўғрисида”ги, “Банк сири тўғрисида”ги, “Истеъмол кредити тўғрисида”ги, “Ипотека тўғрисида”ги ва бошқа шу каби қонунлар киради.

Ҳуқуқий асосларини ёритишда уларни 4 та бўлимга бўлиб ўрганамиз. Улар қуйидагилар:

1- бўлим. Кодекс ва қонунлар. Биз юқорида келтириб ўтган қонунлар 1 блокка киритилади.

2- бўлим. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари, Қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари киритилади.

3- бўлим. Қонун ости ҳужжатларни ишлаб чиқувчи давлат органлари – Ўзбекистон Республикаси Марказий банки, Солиқ кўмитаси, Молия вазирлиги ва бошқа шу каби органлар томонидан ишлаб чиқиладиган йўриқнома, низом ва тартиблар киради.

4- бўлим. Тижорат банклари томонидан мустақил ишлаб чиқиладиган ички тартиб ва сиёсатлари киради. Банклар ички тартиб ва сиёсатини амалдаги қонунчиликка мувофиқ ишлаб чиқади ва ўз фаолиятида улардан фойдаланади.

Банк ва мижозлар ўртасидаги муносабатларни ҳуқуқий тартибга солиш, уларни илмий ва амалий жиҳатдан таҳлил қилиш долзарб масалалардан бўлиб, ушбу муаммоларни ривожланган мамлакатларнинг банк қонунчилиги билан солиштириш асосида уларни тажрибасини ўрганган ҳолда хулоса ва тавсиялар бериш, республикаимиз банк қонунчилигини такомиллаштиришга хизмат қилади.

### **1.3. Банк менежментининг мақсади ва вазифалари.**

Банк менежментининг мақсади банк фаолиятини амалга оширишни таъминлаш бўлиб, тижорат банкининг юқори фойда олишини ва бозорда ўз ўрнига эга бўлишни таъминлаши лозим. Банк менежментининг мақсади иккига бўлинади: иқтисодий ва ижтимоий мақсадга бўлинади.

Банкларнинг тижорат ташкилоти эканлигидан келиб чиқиб, банк менежментининг иқтисодий мақсади – бу юқори фойда олишдир. Бирламчи мақсад фойда олиш ҳисобланиб банк таъсисчилари, яъни банк эгалари ўз маблағлари йўналтиришдан юқори фойда олишни кўзлайди. Банк фаолиятининг юқори фойда олишини таъминлаш банк ходимларининг мақсади бўлиши лозим. Тижорат банклари кам харажат ҳисобига юқори фойда олишни кўзлайди.

Маълумки, тижорат банклари иқтисодиётда бўш турган маблағларни аккумуляция қилади. Бунда банк менежменти мақсади йиғилган маблағларни омонатчиларга ўз вақтида ва тўлагича қайтарилиши ҳамда ишончли сакланишини таъминлашга йўналтирилиши лозим. Демак, ушбу мақсадни амалга ошириш банкларда жорий ва қисқа муддатли ликвидликни, актив ва пасивларни муддати ва миқдорининг мувофиқлигини таъминлашни, кредит портфели сифатининг юқори бўлиши ва зарур нақд пул захираларига эга бўлиши талаб этади. Шундай қилиб, банк менежментининг ижтимоий мақсадининг айрим жиҳатлари вужудга келади. Чунки, иқтисодиёт тараққиётида тижорат банклари томонидан ишлаб чиқаришга, стратегик мақсадларга ва турли тармоқларга, ривожланмаган ҳудудларга кредитлар ажратилиб уларнинг эҳтиёжлари қондирилади. Бозор иқтисодиёти шароитида тижорат банкларининг кредитлари миллий иқтисодиётнинг ривожини учун муҳим аҳамиятга эга бўлган инвестицион харажатларни ва хўжалик субъектларининг айланма маблағларга бўлган эҳтиёжларини молиялаштиришнинг муҳим манбаидир. Бундан ташқари, аҳолининг турмуш фаровонлигини ошириш, ўз навбатида ишлаб чиқарувчиларнинг товарлари реализациясини тезлаштиради.

Шунингдек, банк ходимларининг миқдорлар билан бўладиган муносабатлари ва бунда банк сирини таъминлаши ҳам ижтимоий мақсаднинг йўналиши сифатида қаралади.

Банк менежментининг вазифалари. Биз юқорида кўриб ўтган, банкнинг ижтимоий ва иқтисодий мақсадидан келиб чиқиб банк менежменти вазифалари белгиланади. Тижорат банкларида бошқарув механизмнинг мувофиқлигини шакллантириш бўйича менежментнинг вазифаларига қуйидагилар киради:

\* Минимал риск шароитида банк бизнесида юқори фойда олишни таъминлаш. Ушбу вазифа орқали тижорат банкларининг даромад ва хажатлари таркиби баҳоланиб, даромадлар режалаштирилади. Шунингдек, банкнинг актив ва пасивлар ҳажми ва муддати мувофиқлигини таъминланиши лозим.

\* Банкнинг фойдасини оптималлаштириш орқали ликвидликни таъминлаш. Менежментнинг бу вазифасида пасивлар таркибини таҳлил этиш, барқарор ва сифатли ресурсларни кўпайтириш, юқори ликвид активлар мавжудлигини таъминлаш ва тижорат банкларининг ликвидлигини башорат қилишда ёрдам беради.

\* Банк фаолиятидаги рискларни аниқлаш, уларни баҳолаш самарали бошқариш усуллари яратиш. Тижорат банклари фаолияти бошқа субъектлар фаолиятига нисбатан юқори рисклиги билан ажралиб туради. Шундай экан, банклар фаолиятида банк операциялари бўйича мавжуд рискларни аниқлаш, уларни баҳолаш тизимларини ишлаб чиқиши ва уларни бошқариш тизимларини шакллантириш амалга оширилади.

\* Банкнинг маҳсулотлари ва хизматларига бўлган талабни ўрганиш ҳамда банкнинг стратегияларини шакллантириш. Бунда тижорат банклари томонидан таклиф қилинадиган хизматлар бозоридаги талабни баҳолаш ва хизматлар бозордаги ўрнини мустаҳкамлаши лозим. Бозордаги талаб ва таклиф асосида банк хизматларини ривожлантириш бўйича ўз стратегияларини ишлаб чиқишда

ёрдам беради. Банклараро рақобат шароитида банклар фаолиятининг самарадорлиги таъминланади.

\* Банкни имкониятларини ва самарадорлигини оширишга кўмаклашувчи малакали ходим ва мутахассислар билан таъминлаш. Тижорат банкларида хизматлар кўрсатиш, янги турдаги хизматларни жорий қилиш, банк келажагини баҳолай оладиган ходимларни жалб қилиш орқали бошқарув амалга оширилади.

#### **1.4. Банк менежментининг таркибий тузилиши ва унда тартибга солиш ва назоратнинг ўрни.**

Биз юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, банк менежменти икки қисмдан молиявий ва ходимлар менежментига бўлинади. Бошқарув жараёни нуқтаи-назаридан молиявий менежментнинг таркиби:

1. режалаштириш;
2. таҳлил;
3. тартибга солиш ва назоратдан иборат.

**1. Банк менежментида режалаштириш.** Режалаштириш орқали тижорат банкларининг олдига қўйган мақсадлари, фаолият йўналишлари ва эришиши мумкин бўлган имкониятлари тахминий ҳисоб-китобларда аниқланади. Режалаштириш жараёни ўз ичига келажак ва жорий прогноз режаларни ўз ичига олади. Булар банк фаолияти давомида стратегия ва тактикаларини ишлаб чиқишни таъминлайди.

Режалаштириш банк хоидмлари олдида турган вазифаларни, шартларни ва тартибларни белгилаб беради. Меҳнатни рағбатлантириш орқали банк ходимлари вазифаларини бажаришни таъминлайди. Банклараро рақобат шароитида банкнинг ишлаб чиққан режалари янги маҳсулот ва хизмат турларини ривожлантиришга хизмат қилади.

Режалаштириш кўп қиррали жараён бўлиб, тижорат банкининг ҳамма бўлинмаларини ўзида камраб олади. Режалаштириш жараёнида қуйидаги режалар ишлаб чиқиши мумкин:

➤ истиқболли режалар – банк олдида турган мақсадларга эришиш учун узоқ муддатли ресурсларни жалб қилиш ва уни самарали жойлаштириш. Истиқболли режалар бир йилдан узоқ муддатга тузилади.

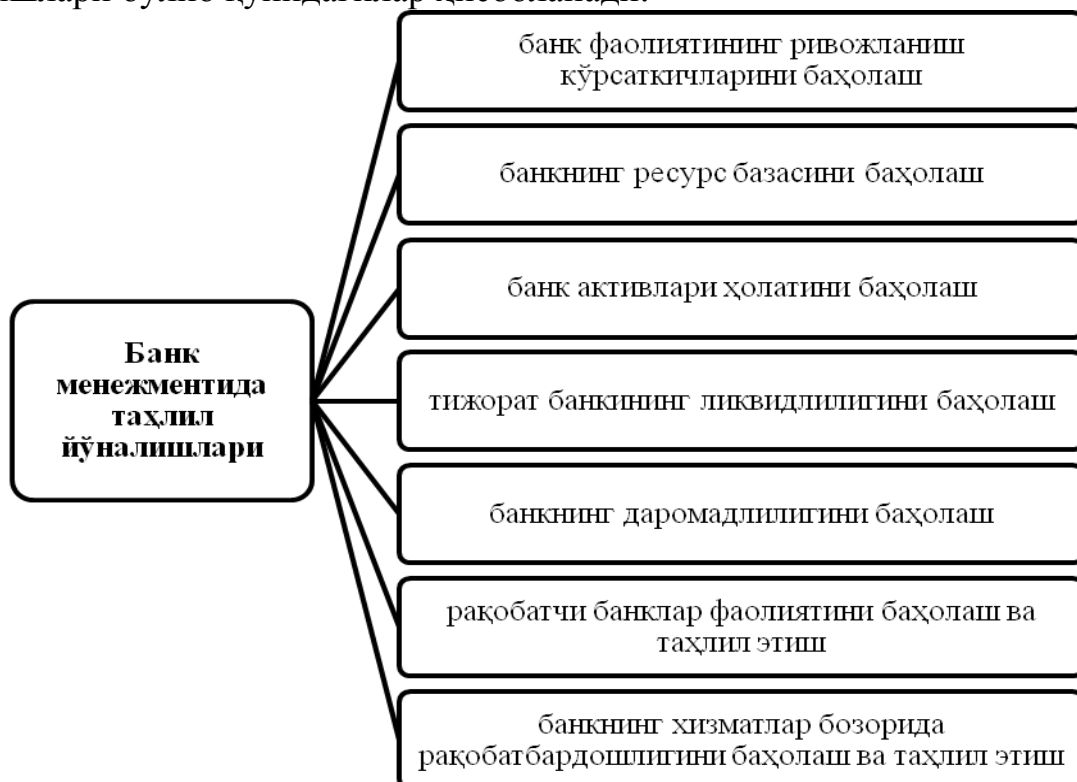
➤ жорий режалар – қисқа муддатли давр ичида банк фаолияти йўналишларини камраб олувчи аниқ масалаларни ўз ичига олади. Жорий режалар тижорат банкининг бир йилгача қисқа муддатли режалари бўлиб ҳисобланади.

Тижорат банклари томонидан ишлаб чиқилган режада: режанинг мақсади ва вазифалари, банкнинг ва умумиқтисодий ҳолатнинг таҳлили, жорий вазифларнинг қўйилиши, банк стратегияларини шакллантириш, ресурсларни тақсимлаш механизми, режалардаги кўрсаткичларнинг бажарилишини назорат қилиш тартиби ўз аксини топиши лозим. Банкнинг режаларини амалга оширишда банк ходимларини назорат қилиш, тижорат банкининг алоҳида

йўналишлари ва банк сиёсатини амалга оширувчи орган томонидан ташкил этилади ва амалга оширилади.

Тижорат банклари томонидан белгиланадиган режаларга Марказий банк томонидан қўйиладиган режалар ва талаблар, шунингдек давлат сиёсати ва ҳукумат қарорлари ҳам ўзининг таъсирини кўрсатиши мумкин.

**2. Банк менежментда таҳлил.** Тижорат банклари фаолияти натижаларини умумий ёки қисман маълум бир хизматлар бўйича баҳолашда эришилган натижалар ва режа кўрсаткичлари солиштирилади. Натижада ушбу банк кўрсаткичларни худди шундай банкларнинг кўрсаткичлари билан таққосланади. Бу эса, банк фаолиятини таҳлил қилиш амалга оширилади. Таҳлил натижалари асосида тижорат банкларининг ривожланиш тенденцияларини ижобий ва салбий жиҳатлари очиб берилади. Натижада банкнинг йўқотишлари, фойдаланилмаган захиралари, режалаштиришдаги нуқсонлар ва нотўғри қабул қилинган қарорларни ўз вақтида аниқлашга ёрдам беради. Банкнинг таҳлилий ишлари банк балансига асосланиб, танланган йўналишларда амалга оширилади. Банклар фаолиятида таҳлилнинг асосий йўналишлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:



**5-расм. Банк менежментда таҳлилнинг йўналишлари.**

\* **Банк фаолиятининг ривожланиш кўрсаткичларини баҳолаш.** Тижорат банкининг активлар, депозитлар, кредитлар, хусусий капитали ва даромадлари таҳлил қилинади. Бундай таҳлил орқали тижорат банкининг кўрсаткичлари айнан шундай банк кўрсаткичлари билан солиштириш орқали ўтказилади ҳамда банкнинг банк тизимидаги ўрнига баҳо берилади. Натижада

банкнинг рейтинги аниқланиши мумкин. Ушбу таҳлил натижалари банкнинг стратегик мақсадларини ишлаб чиқишда фойланилади.

\* **Банкнинг ресурс базасини баҳолаш.** Тижорат банкининг молиявий ресурслари (хусусий капитали, депозитлар, банклараро кредитлар) ҳажми, унинг таркиби, сифати ва барқарорлиги таҳлил этилади. Уларнинг ривожланиш тенденциялари баҳоланиб таъсир этувчи омиллар таҳлил аниқланади. Марказий банк қайта молиялаштириш ставкасининг ўзгариши ва унинг банк ресурс базасига таъсири баҳоланадди, хусусан сузувчи ва қатъий фоизда жалб қилинган ресурсларнинг қиймат ўзгаришини тўғри баҳолаш лозим. Бунда таҳлил тижорат банкининг алоҳида олинган ресурсларини гуруҳлаштириш орқали амалга оширилиб, таркибий кўрсаткичлар динамикаси баҳоланади. Натижа эса, айнан шудай турдаги тижорат банки кўрсаткичлари билан солиштирилади ва банкнинг молиявий ресурсларни бошқаришдаги камчиликлари баҳоланади. Бундан ташқари, таҳлил натижаларидан депозит сиёсатини, актив ва пассивларни бошқариш сиёсатини ишлаб чиқишда кенг фойдаланиш мумкин.

\* **банк активлари ҳолатини баҳолаш.** Тижорат банклари активларининг (кредитлар, инвестициялар, лизинг, факторинг ва бошқалар) таркибий қисмлари ҳажми ва унинг ривожланиши таҳлил этилади. Банкнинг даромад келтирувчи ва даромад келтирмайдиган активлари ҳамда унинг нисбати аниқланиб, даромад келтирувчи активлар салмоғини ошириш тадбирлари белгиланади. Банк активларининг ликвидлиги ва сифати ўрганилиб, амалдаги меъёрлар ва халқаро банк амалиётида тавсия этилган меъёрлар билан солиштирилади. Таҳлил натижалари асосида банк фаолиятининг самарадорлиги, айниқса активлар ҳаракатига баҳо берилди. Таҳлил натижаларидан банкнинг кредит, инвестицион ва актив ва пассивларни бошқариш сиёсатларини ишлаб чиқиш ва такомиллаштиришда фойдаланиш мумкин.

\* **тижорат банкининг ликвидлигини баҳолаш.** Ушбу таҳлилда тижорат банкларининг ликвидлилик кўрсаткичлари аниқланади ва уни меъёрий даражалари билан солиштирилади. Банк ликвидлигига таъсир қилувчи ички ва ташқи омиллар таҳлил этилади. Шунингдек, банк актив ва пассивлари муддати ва миқдори мувофиқлиги таъминлаши лозим. Ушбу таҳлил маълумотларидан банкнинг ликвидлиликни бошқариш бўйича сиёсатини, тактика ва стратегияларини шакллантиришда фойдаланиш мумкин.

\* **банкнинг даромадлигини баҳолаш.** Тижорат банкининг молиявий натижалари тўғрисидаги ҳисоботи асосида банк харажатлари ва даромадлари таҳлил этилади. Банкнинг фоизли даромадлари, унинг жами даромадлардаги улуши, харажатлари таҳлил қилиниб рентабеллик кўрсаткичлари баҳоланади. Бунда банк активлари ва капиталининг самарадорлик кўрсаткичлари (ROA ва ROE коэффицентлари) таҳлил этилиб банк фаолияти бўйича хулоса чиқарилади. Тижорат банкларининг фоиз маржаси ва фоиз спред коэффицентларини аниқлаш ва ушбу кўрсаткичлар орқали банклар фаолияти бошқарилиши мумкин.

**\* рақобатчи банклар фаолиятини баҳолаш ва таҳлил этиш.** Банк хизматлари бозорида рақобатчи банкларнинг ўрни ва улар томонидан таклиф этилаётган хизматларни ўрганиш асосида банк ўз сиёсатини амалга ошириши лозим. Хусусан, банк кредит ва депозит хизматлари бозоридаги ўрнини мустаҳкамлаш банкнинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлашга ёрдам беради.

**\* банкнинг хизматлар бозорида рақобатбардошлигини баҳолаш ва таҳлил этиш.** Тижорат банкларининг хизматлари ва маҳсулотларига бўлган талабни ўрганиш, унинг бошқа банк хизматларига нисбатан сифат ва миқдор жиҳатидан салмоғини оширишга хизмат қилади. Банкларнинг молиявий хизматлар бозорида маркетинг тадқиқотларини ўтказиши ва натижада молиявий хизматлар таклифини бошқариш мумкин.

Таҳлил йўналишлари асосида тижорат банкларин алоҳида фаолият турлари бўйича: банк кредит портфели, инвестицион портфел, миқдорлар кредит қобилиятини баҳолаш, фоиз маржаси, ликвидлилик кўрсаткичлари, капитал етарлилиги маълумотлар баҳоланади. Таҳлил натижалари асосида банкларнинг истиқболдаги режаларини ишлаб чиқишда фойдаланилади.

Банк менежментида тартибга солиш ва назорат. Банк менежменти тизимида тартибга солиш ўзига хос хусусиятга эга. Чунки тижорат банклари фаолиятини тартибга солиш Марказий банк томонидан амалга оширилади. Давлат томонидан тартибга солиш бир қатор тамойиллар асосида амалга оширилади. Хусусан, банкларни лицензиялаш, банк операцияларини ўтказишга чекловлар белгилаш ёки вақтинчалик уни амалга оширишни тўхтатиб қўйиш, капитал етарлилиги, мажбурий заҳира, ликвидлилик кўрсаткичлари, валюта позицияси кабиларга нормативлар ўрнатиш орқали амалга оширилади. Тижорат банклари юқорида келтирилган иқтисодий меъёрларга риоя этиши шарт ва банкнинг ички тартибларида иқтисодий нормативлар ҳисобга олиниши лозим.

Шу билан бирга тижорат банкларида тартибга солиш ички мустақил йўналишларга эга ва у ўз ичига қуйидагиларни олади:

**\* Банкнинг ташкилий тузилишини такомиллаштириш.** Хусусан банкларда янги бўлинмаларни ташкил этиш, уларни бошқариш сифатини янада такомиллаштириш лозим.

**\* Банкларнинг амалда фойдаланадиган ички сиёсатлари ва тартибларини такомиллаштириш ва ривожлантириш.** Бу эса, тижорат банклари фаолиятини бошқаришга ва бошқарув сифатини оширишга ёрдам беради.

**\* Реал ҳолатлардан келиб чиқиб, банк сиёсатини амалга ошириш усулларини ва йўналишларини коррективроқ қилиш.** Бу орқали иқтисодиётда ва молиявий бозорларда бўлаётган ўзгаришлар ўз вақтида қайд этилади ҳамда банк хизматларни амалга оширишда ҳисобга олинади.

**\* Банк рискларини баҳолайдиган тизимлар яратиш.** Банкнинг операциялари бўйича рискларни баҳолаш ва уни бошқариш тизимларини шакллантириш лозим. Чунки ҳозирги кунда энг асосий эътибор банклар фаолиятидаги рискларни камайтиришга ва уларни самарали бошқаришга қаратилмоқда.



\* Банк ходимларини ўқитиш ва кадрлар сиёсатини такомиллаштириш бўйича чоралар ишлаб чиқиш. Банк ходимларини малакасини ошириш ва уларнинг профессионал фаолиятини таъминлаш муҳим ҳисобланади.

\* Ички назоратни ташкил қилиш. Тижорат банкларида алоҳида олинган ички назоратнинг ташкил этилиши банк фаолияти тегишли тартибда назорат қилиб боришни ва зарур чораларни қўллаш имконини беради.

Банклар фаолиятида назорат ички ва ташқи турга бўлинади. Ташқи назорат Ўзбекистон Республикаси Марказий банки томонидан амалга оширилиши, ташқи аудиторлик компаниялари томонидан ўтказилиши мумкин.

Ички банк назорати функцияларини банкни ўзида ташкил этилган бўлим томонидан амалга оширилади. Ички банк назоратининг функцияларини банк кенгаши, ваколат берилган бошқарувчилар, махсус ички аудит хизмати бажаради. Ички банк назоратининг асосий мақсади банк фаолиятида йўл қўйилган камчиликларни аниқлаш, ички тартиб қоидалар, Марказий банк меъёрларига ва амалдаги қонунчиликка риоя этилишини таъминлашга хизмат қилади. Шу орқали банк мижозлари, омонатчилари ва бошқа субъектлар манфаатларини ҳимоя қилишдан иборат.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Менежмент;                   | 7. Ички назорат;                |
| 2. Марказий банк;               | 8. Ҳуқуқий асос;                |
| 3. Тижорат банки;               | 9. Процедура;                   |
| 4. Банк менежменти субъектлари; | 10. Йирик кредит;               |
| 5. Банк менежменти объекти;     | 11. Банк фаолияти;              |
| 6. Иқтисодий норматив;          | 12. Молиявий-иқтисодий инқироз. |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Банклар фаолиятида менежментнинг зарурлиги нимада?
2. Банк менежментининг таркибий қисмлари?
3. Марказий банк томонидан ўрнатилган қандай иқтисодий нормативлар мавжуд?
4. Ички назорат нима?
5. Банклар фаолиятининг ҳуқуқий асосларига нималар киради?
6. Банк менежментининг объектларини айтинг?
7. Банк менежментида таҳлилнинг қандай йўналишлари мавжуд?

## **II БОБ. ТИЖОРАТ БАНКЛАРИНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ ВА БАНКЛАР ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ.**

### **2.1. Тижорат банклари фаолиятини ташкил қилиш асослари ва тамойиллари.**

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини барқарорлаштиришнинг асоси бўлган бозор иқтисодиётига ўтиш авваламбор молиявий ҳолатни соғломлаштириш, банк тизимини такомиллаштириш ва молиявий бозорларни ташкил этишдан иборат бўлди. Мамлакатни бозор иқтисодиётига ўтишида банкларнинг аҳамияти кучлилиги қайсидир маънода ушбу соҳани тез суръатларда ривожланишини тақозо этди. Банк тизимининг босқичма-босқич шаклланиши ва ривожланиши, янги банк хизматлари турларининг тадбиқ этилиши мақсадида бир қанча қонунчилик ишлари олиб борилди. Ўтган йиллар давомида республикада замонавий бозор шароитларида мустаҳкам ва самарали фаолият кўрсата оладиган, хўжалик субъектлари ва республика аҳолисини банк хизматлари билан таъминлай оладиган, миждозлар талаблари ва жаҳон банк иши стандартларига жавоб бера оладиган банк тизими асосларини ташкил этишга эришилди.

Банк менежментининг муҳим масалаларидан бири кредит ташкилотлари фаолиятини ташкил қилиш ҳисобланади. Банклар фаолиятини ташкил қилишда меҳнатни функционал тақсимлаш шароитида маълум тартиб-қоидаларни қабул қилиниши тушунилади. Банклар фаолиятини бошқаришда ва таркибий бўлинмаларида камида энг асосий 3 та мақсадни амалга ошириш лозим:

- \* юқори самарадорликка эришиш;
- \* етарли даражада ликвидлиликни сақлаш
- \* банк барқарорлиги ва хавфсизлигини таъминлаш;

Банкларнинг олдида бошқа мақсадлар ҳам қўйилиши мумкин. Масалан, операциялар ҳажмининг сон ва сифат жиҳатдан ўстириш, шунингдек, ўз капитали ва банк резервларини ошириб бориш каби мақсадлар булар жумласидандир. Бироқ, юқорида айтиб ўтилган асосий учта мақсад устувор мақсадлар сирасига киради.

Самарадорлик фойданинг харажатга нисбати билан аниқланиб, унда харажатларни банк фаолиятидаги юқори ўрин тутиши маълум. Банк харажатларини камайтириш, банк фаолиятининг самарадорлиги шунча юқори бўлишини таъминлайди. Банкларни харажатлар ҳажмига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатмай, балки ташкилий тузилишни, банк технологияларини қўллаш орқали ҳам юқори самарадорликка эришиш мумкин. Масалан, кредитлаш жараёнини такомиллаштириш билан кредит беришни ва уни қайтариш тизими такомиллашиб юқори натижаларни таъминлаши мумкин.

Банклар амалиёти шуни кўрсатадики, банкларнинг тарки бий бўлинмалари ўртасидаги мунсабатларнинг ривожланиши, қарорлар қабул қилинишига

назоратни кучайтириб банк фаолиятини рационал бошқаришга эришилади. Бунинг натижасида банкнинг таркибий бўлинмалар ўртасида ўзаро муносабатларни тартибга солиб қолмай, балки банкнинг таркибий тузилмасида ҳамма элементлар алоқадорлиги ривожланади.

Банклар фаолиятини ташкил қилишнинг вазифаси шундан иборатки, меҳнатни тақсимлаш воситасида бўлимлар филиаллар, бошқармалар, кўмиталар, департаментлар ташкил этилиб банкнинг мақсадларини амалга оширишда ўз таъсирини кўрсатади. Бунинг учун эса, маълумот, ахборот таъминот, маълум тартиблар ишлаб чиқиш ва банк фаолиятини амалга ошириувчи процедуралар зарур бўлади.

Банклар фаолиятини ташкил қилишнинг хусусиятлари. Банклар фаолиятини ташкил қилиш қуйидаги хусусиятларга эга:

\* банкнинг бошқа субъектлардан операциялари ва маҳсулотлари билан фарқ қилади;

\* банклар молиявий активлар билан ўз операцияларини амалга оширади.

**Банк фаолиятини ташкил этишнинг тамойиллари.** Банклар фаолиятини ташкил қилишнинг тамойилларида банк фаолиятини специкаси банкнинг зарурий таркибий бўлинмаларини аниқлаб берилади. Ихтиёрий олинган банкада қуйидаги бўлимлар бўлиши мумкин: банк кенгаши; бошқарув, бошқарма, бўлинма, филиал ва бошқалар.

Банк фаолиятини ташкил этишда унинг таркибий бўлимларини тўғри тақсимланиши асосий масалалардан бири ҳисобланади. Масалан, ҳар бир банкда Банк Кенгаши, Бошқарув, Маъмурий бошқарув, ҳар-хил молиявий, тижорат ва умумий масалалар билан ишловчи турлича бўлимлардан ташкил топади.

**Банк кенгашига** одатда, унинг таъсисчилари киради. Банкларнинг таъсисчилари одатда, ҳам юридик, ҳам жисмоний шахслардан ташкил топади. Банк кенгаши банкнинг йиллик ҳисоботини тасдиқлайди, шунингдек, банк фаолиятини стратегик масалаларини ҳал қилишда фаол иштирок этишлари мумкин.

**Бошқарув (Директорлар кенгаши)**га одатда, банкнинг умумий бошқарувига, унинг стратегик мақсадларининг бажарилишига жавобгар ҳисобланади. Бошқарув кенгашига банкнинг раиси (президенти, бошқарувчиси), унинг ўринбосарлари, банкнинг муҳим бошқарма бошлиқлари киради.

**Умумий масалалар бошқармаларининг** олдида банк фаолиятининг истиқболларини белгилаш, методологияни тайёрлаш ва ишлаб чиқиш, юридик хизмат ва хавфсизлик хизмати каби масалаларни ҳал қилиш туради. Шунингдек, ушбу бўлим олдида Марказий банк томонидан белгиланган меъёрларга (активларнинг сифати, капитални етарлилиги, ликвидлилик ва ҳ.к.) амал қилиш вазифалари юклатилган бўлади. Молия бошқармаси ҳам одатда шулар жумласидандир.

**Тижорат фаолиятига** банкнинг турли хизматлари – кредитлаш, инвестициялаш, валюта, траст ва бошқа актив операциялар, шунингдек, турли

пуллик тўловлар киради. Яъни, тижорат фаолияти билан шуғулланувчи блок асосий банкнинг даромадини келтирадиган бошқармалардан ташкил топган бўлади. Хусусан, кредит бошқармаси, операцион бошқарма, қимматли қоғозлар билан ишлаш бошқармаси, валюта операциялари бошқармаси. Ушбу функционал блок банк даромадалари шаклландиган асосий бўлинмалар ҳисобланади.

Кредитлаш банкларнинг асосий операцияларидан бири бўлиб, тижорат банкларининг асосий даромадалари шаклланувчи манба ҳисобланади. Кредитлаш ҳар бир тижорат банкида мустақил амалага оширилиб, банкнинг кредит сиёсатига асосланади.

Ҳисоб-китоб операцион бўлим мижозлар ўртасида юзага келадиган ўзаро ҳисоб-китобларни амалга ошириб, нақд пулсиз ҳисоб-китобларни олиб боради.

Тижорат банклари бошқа субъектлар томонидан эмиссия қилинган қимматли қоғозларга инвестиция киритиши ва улар ўртасида воситачилик хизматларини кўрсатиб бориши мумкин. Бундан ташқари тижорат бошқа турли бўлимларни ташкли этиш ва ундан фойдаланиб банк хизматларини кўрсатиш мумкин.

Молия блоки банкнинг даромад ва харажатларининг ҳисобини юритади. Бухгалтерия, ҳисоб-китоб маркази, касса, банклараро вакиллик муносабатлари билан шуғулланувчи бўлинмалар киради.

Автоматлаштириш блоки банклар фаолиятининг муҳим бўғини бўлиб маълумотлани электрон кўринишга келтириш, уларни қайта ишлаш, узатиш ва қабул қилиш каби вазифаларни бажаради.

**Маъмурий блок** кадр, канцелярия, хўжалик бўлими, бинога хизмат кўрсатадиган барча ходимлар ва бошқалар киради.

Амалиёт кўрсатишича, юқоридаги бўлимлар ўзаро боғлиқ бўлиб, фаолиятни амалга оширишда зарурий маълумотлар алмашади. Банк фаолиятини ташкил этишда юқоридаги каби бўлимларнинг ташкил этилиши банк фаолияти йўналиши, ҳажми кўламига боғлиқ равишда турлича бўлиши мумкин.

Тижорат банклари фаолиятини ташкил этишда ривожланган мамлакатлар тажрибасини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Ривожланган мамлакатлар банк амалиётида чизиқли ва матрицали моделлардан фойланилади. Албатта ҳар бир банк бунда ўзининг специфик хусусиятидан келиб чиқади. Қуйидаги бўлимда ҳар моделнинг мазмуни ва уни ташкил этилишини кўриб ўтамыз.

## **2.2. Банк фаолиятини бошқаришнинг чизиқли модели ва унинг тузилиши.**

Чизиқли модель банкларнинг хизматлари, ҳудуди, ихтисослашувига мувофиқ, шулардан биттаси негизида шакллантириладиган банкнинг ташкилий тузилиши ҳисобланади. Ҳар тижорат банки уни мустақил равишда ўз фаолиятидан келиб чиқиб фойдаланади.

Чизиқли модел ўз навбатида қуйидаги турларга бўлинади:

- функционал модель – аниқ бир хизмат ва маҳсулотларга йўналтирилган;
- дивизион модель – тармоқ фаолиятига йўналтирилган;
- географик модель – банк мижозлари ва бозорга йўналтирилган.

Функционал модель – банкнинг кўрсатадиган анъанавий хизматлари ва операцияларига (кредит, депозит, ҳисоб-китоб, касса, валюта, қимматли қоғозлар билан боғлиқ операциялари ва бошқалар) мувофиқ тарзда банкнинг таркибий бўлинмалари ажралиб чиқиш заруратидан келиб чиқади. Ушбу операция ва хизматларга мос равишда банкларда гуруҳлар, бўлинмалар, бошқарма ва кўмиталар ташкил қилинади. Банк янги бўлим ва махсус бўлинмаларни ташкил қилиш учун зарур бино-иншоотларга, кадрларга ва техникага эга бўлиши талаб этилади.

Функционал модель банклар фаолиятини ташкил этишнинг классик ва энг кенг тарқалган усулларида ҳисобланади. Аммо бу омил ушбу моделнинг тўғри ва самарали эканлигини аниқламайди. Экспертларнинг фикрига кўра банк фаолиятини ташкил этишнинг функционал модели консерватив бўлиб бозордаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслигини камчилик сифатида кўрсатилади. Бундан ташқари, банклар фаолиятининг бундай ташкилий тузилиши банкларда юқори малакали мутахассисларнинг бўлишини талаб қилади. Функционал моделга мувофиқ банкларнинг махсус бўлинмаларини ташкил қилишда банкнинг умумий фаолияти эмас, банк бизнесининг танланган стратегик йўналишлари олинади. Танланган ушбу йўналишлар қўйилган мақсад ва стратегия асосида амалга оширилади.

Чизиқли моделнинг дивизион модел шаклида банк бизнесининг алоҳида фаолият тармоқларини 3 та қисмга бўлиш тавсия этилади. Булар тижорат фаолияти ҳисобланиб кредит, инвестицион фаолияти – халқаро инвестициялар ва банкнинг траст операциялари киради.

Банклар фаолиятини операциялари асосида ташкил этиш ихтисослашув ёки маълум бир шўъбаларни ташкил қилиш орқали амалга оширилади. Масалан, тижорат банклари қошида лизинг, кўчмас мулк, автотранспорт, форфейтинг, траст, консалтинг, депозитарий, факторинг каби бўлинмаларни ташкил қилиш орқали шакллантирилади. Умуман, банкнинг ўзида бир операция ва хизматларни кўрсатувчи бўлинма сифатида ташкил этилиши мумкин.

Чизиқли моделнинг яна бир янги шакли бозор географиясига бориб тақалади ва кўпроқ универсал банкларга таллуқлидир. Универсал банклар турли ҳудудларда ташкил этилиб турли банк хизматларини кўрсатади. Бундай шароитда банкларнинг бошқарув органлари ҳудудий жавобгарликни ўз зиммасига олади ва вазиятдан келиб чиқиб банкнинг таркибий тузилиши функциональ ёки дивизион шаклида ташкил этилиши мумкин.

Чизиқли моделнинг тўртинчиси ҳар бир тармоқнинг хусусиятига, мижозларнинг иқтисодий ҳолатидан келиб чиқиб шакллантирилади. Банк мижозлари майда, ўрта ва кичик гуруҳларга ажратилиб хизматлар кўрсатилади. Бу ҳар бир банк томонидан мустақил белгиланади.

### 2.3. Банк фаолиятини ташкил этишнинг матрицали модели.

Биз юқорида кўриб ўтган банклар фаолиятини ташкил қилишнинг чизиқли моделларини комбинациялашган ҳолда, яъни 2 ва ундан ортиқ моделнинг бир вақтда қўлланиши матрицали модел бўлиб ҳисобланади.

Матрицали модель бир неча турларга бўлинади:

- Икки ўлчамли матрицали модель;
- Уч ўлчамли матрицали модел;
- Кўп ўлчамли матрицали модел.

Икки ўлчамли матрицали модел – функционал бўлиниш ва мижозлар гуруҳлари бўйича бўлинишининг комбинацияси сифатида фойдаланиб ташкил этилади. Икки ўлчамли матрицали моделдан фойдаланиш у ёки бу операцияларни амалга оширувчи бўлимларни шакллантириш, маҳсулот ва хизматларни кўрсатишдан келиб чиқади. Халқаро банк амалиётида банк хизматларини кўрсатиш билан шуғулланувчи бўлимларни бэк офис ва фронт офис деб аталади.

**Бухгалтерия аппаратини фронт-офис ва бэк-офисга ажратиш зарурияти.** Банк нуктаи-назаридан бухгалтерия аппаратининг Бэк-офис ва Фронт-офисга бўлинишини аҳамияти шундаки, Фронт-офис мутахассислари мижозларга тўғридан-тўғри хизмат кўрсатади, Бэк-офис мутахассислари эса, дастлаб Фронт-офис ходимлари томонидан бошланган, мижоз бевосита қатнашиши ва мазкур босқични тугатилишини кутиши талаб этилмайдиган босқичда операцияларни қайта ишлаб, уни ниҳоясига етказди. Натижада, ҳар бир банк операцияси бир-бирига боғлиқ бўлмаган иккита бўлимда амалга оширилади ва банк ходимларини ўзаро назорат қилиш тизимини яратади.

Мижоз нуктаи-назаридан бўлинишнинг аҳамияти шундаки, банкнинг битта бўлими ёки биносида, аммо лавозими турлича бўлган ходимлардан ўзининг барча масалаларини ечиш имкониятини яратиш. Мижоз операциялар бошланишидан то унинг тугагунига қадар фақат Фронт-офис ходимлари билан алоқада бўлиб, Бэк-офис мавжудлиги мижоз учун аҳамиятсиз бўлиб ҳисобланади.

Банк таркибий тузилмасининг масъулиятини белгилаш учун, улар бажарадиган операциялари тавсифидан келиб чиққан ҳолда, бўлимлар бўйича вазифалар тақсимлашнинг тахминий доирасини аниқлаш зарур. Шуни қайд этиш зарурки, бўлинмага юклатиладиган вазифалар доираси қатъий бўлиши шарт эмас. Банк бўлинмаларида кўрсатилаётган хизматлар ҳажми ва банк операцияларининг автоматлаштирилган даражасига боғлиқ равишда, Бэк-офис ёки Фронт-офис таркибида айрим бўлим/сектор бўлмаслиги мумкин. Бундай ҳолларда, бир бўлим/сектор вазифаларини бошқа бўлим/сектор бажариши кўзда тутилиши лозим.

Вазифалар, банк таркибий тузилмасининг ҳар бир бўлими учун алоҳида тақсимланади.

**Мижозларга хизмат кўрсатиш:**

Мижозларга банкнинг барча хизматлар мажмуаси фақат Фронт-офис бўлимида кўрсатилганлиги боис, мазкур бўлим банк хизматларининг барча турларини яхши биладиган малакали мутахассислардан ташкил топиши шарт. Бунда, шарт-шароитлар ва банк томонидан миждозларга кўрсатилаётган хизматлар рўйхати эълон қилиниши ҳамда мазкур хизматлардан банкнинг мавжуд ва бўлгуси миждозлари хабардор қилиниши шарт. Хизмат кўрсатиш жараёнида ностандарт - кўзда тутилмаган ҳолатлар келиб чиқиши эҳтимоли мавжудлигини инобатга олган ҳолда, аниқ хизматлар тури (мисол учун, экспорт ёки импорт шартномаларини рўйхатга олиш ва ҳисоби) бўйича пайдо бўлган саволларни жойида ҳал қилувчи ва тегишли операцияларни бутунлай назорат қилиш салоҳиятига эга бўлган юқори малакали мутахассислар билан жамланган бўлиши керак.

Шундан келиб чиққан ҳолда, операцияларни амалга оширишда масъул ижрочи билиши лозим бўлган қонунчилик доираси қанчалик кичик бўлса, унинг иши тез ва сифатли бўлади. Шунинг учун, Фронт-офис масъул ижрочилари ўртасида миждозларни тақсимлашда, бир масъул ижрочида бир тоифали миждозлар бўлиши мақсадга мувофиқдир. Бунда, миждознинг мавжуд барча ҳисобварақларига бир масъул ижрочи томонидан хизмат кўрсатилиши шарт.

Фронт-офис ходимларини миждозларнинг жисмоний ва юридик шахслар тоифаси бўйича гуруҳлаш лозим. Қонунчилик базаси турли (ёки бир) хиллигига боғлиқ ҳолда, юқорида қайд этиб ўтилган миждозларни янада кичик бўлган қуйидаги турларга бўлиш мумкин:

- фақат миллий валютада операцияларни амалга оширадиган миждозлар;
- миллий ва чет эл валютасида операцияларни амалга оширадиган миждозлар.

Турли қонунчилик таъсир доирасида бўлган миждозларнинг қуйидаги тоифалари бўйича гуруҳларга бўлиш тавсия этилади:

Корхона ва ташкилотлар:

- ўз фаолиятини мамлакат доирасида ва хорижда амалга оширадиган ҳар қандай ташкилотлар, шунингдек, чет эл ваколатхоналари ёки миллий ва чет эл валютасида ҳисобварақлари мавжуд бўлган ҳар қандай ташкилотлар;

- ўз фаолиятини фақатгина мамлакат доирасида амалга оширувчи йирик (корпоратив) миждозлар;

- кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари ҳамда бошқа ташкилотлар, шунингдек, юридик шахс мақомига эга бўлмаган яқка тартибдаги тадбиркорлар.

Жисмоний шахслар:

- миллий ва чет эл валютасида ҳисобварақлари мавжуд бўлган жисмоний шахслар;

- фақат миллий валютада ҳисобварақлари мавжуд бўлган жисмоний шахслар.

Банкнинг Фронт-офис бўлимидаги ҳар бир гуруҳ мутахассиси миждозларга кўрсатиладиган тўлиқ стандарт хизматлар рўйхатини уларга тақдим этади.

Ходимлар гуруҳи томонидан мижозларга кўп операциялар тури бўйича хизмат кўрсатилса, мазкур гуруҳга камроқ мижоз тақсимланиши лозим. Чунки, кўп турли операциялар бажарувчи мижознинг битта ташрифи бўйича унга хизмат кўрсатиш банк ходимининг кўп вақтини эгаллайди.

**Назоратни амалга ошириш.** Фронт-офис зиммасига мижоз томонидан тақдим этилган ҳужжатларнинг расмийлаштирилиши ва улар томонидан бошланган операцияларнинг тўғрилигини дастлабки назорат қилиш юклатилади. Қўшимча назорат зарур ҳолларда (банк қўшимча назорат қилиниши лозим бўлган операциялар рўйхати ва уларни назорат қилиш тартибини ишлаб чиқади) Фронт-офис ходими операциялар бўйича ҳужжатларни назоратчи ходимга тақдим этади.

Банк томонидан амалга ошириладиган мижоз операцияларининг назоратини ўз хусусиятлари бўйича қуйидаги турларга ажратиш мумкин:

1. Мижознинг шартномага асосланган ҳаракатини текшириш;
2. Мижоз ўз операцияларини қонунчиликда ўрнатилган тартибда бажараётганлигини текшириш;
3. Ҳужжатларнинг расмийлаштирилишига қўйилган талабларга риоя қилинишини таъминлаш;
4. Тўловларни амалга ошириш учун молиявий шароитлар мавжудлигини аниқлаш.

Яқуний назоратнинг вазифаси операцияларнинг яқуний назоратини амалга оширувчи Бэк-офис ходимлари томонидан кейинги банк иш кунидан кечиктирмаган ҳолда ўтказиш ҳисобланади.

Ташкилий таркиби Фронт-офис ва Бэк-офисдан иборат бўлган банкларнинг бухгалтерия аппарати ҳам шу тамойил асосида ташкил этилади.

**Фронт-офис** - банкнинг таркибий қисми бўлиб, қонун ҳужжатларида назарда тутилган банк операцияларини амалга оширишда банк мижозлари билан бевосита мулоқатда бўлган ҳолда уларга барча банк хизматлари кўрсатувчи ходимлар гуруҳи. Ушбу гуруҳга Фронт-офис бошлиғи раҳбарлик қилади. Фронт-офиснинг асосий вазифаси мижозлар топшириғи ҳамда банк ички фаолияти бўйича амалга оширилиши лозим бўлган операцияларнинг қонунчиликка мос эканлигини аниқлаш ва уларни бухгалтерия ҳисобида акс эттиришга тайёрлашдан иборат;

Фронт-офис мижозлар билан бевосита муомалада бўладиган ва барча банк хизматларини кўрсатадиган банкнинг операцион ходимлари гуруҳидан иборат бўлади. Фронт-офиснинг умумий вазифаси қуйидагилардан иборат:

1. Банк мижозларига хизмат кўрсатишни таклиф қилиш ва улар юзасидан шартномалар тузиш;
2. Мижозлардан пул ҳисоб-китоб ҳужжатларини, шу билан бирга "Банк-мижоз" дастури орқали электрон ҳужжатларни қабул қилиш ва расмийлаштириш;
3. Мижозларнинг банк орқали ўтадиган операцияларини ҳуқуқий ва молиявий жиҳатдан дастлабки назоратдан ўтказиш;



4. Мижозларга пул ҳисоб-китоб операцияларини ўтказилишини тасдиқловчи ҳужжатлар бериш.

Фронт-офис қуйидаги бўлимлардан иборат бўлади:

1. Юридик шахсларга хизмат кўрсатувчи корпоратив бўлим;
2. Жисмоний шахсларга чакана банк хизматлари кўрсатувчи бўлим;
3. Банкнинг ички операциялари (депозит, кредит, қимматли қоғозлар, валюта операциялари.) амалга оширувчи бўлим.

Фронт-офис таркибида банк учун ўта муҳим мижозлар (VIP) га хизмат кўрсатувчи алоҳида бўлим ташкил этилиши мумкин. Қуйида Фронт-офис таркибий бўлимларининг асосий вазифалари келтирилган.

Корпоратив мижозлар билан ишлаш бўйича бўлими:

1. Банк операцияларини амалга ошириш қоидаларини мижозларга тушунтириш ва маслаҳатлар бериш;
2. Банк хизматлари бўйича мижозлар билан шартномалар тузиш;
3. Корпоратив мижозлардан (шу билан бирга шартномалар бўйича тўловлар) пул ҳисоб-китоб ҳужжатларини қабул қилиш;
4. Мижозларга амалга оширилган операцияларни тасдиқловчи банк ҳисобварағидан кўчирмалар, квитанциялар ва бошқа маълумот ҳужжатларини бериш;
5. Мижозлар билан стандарт шаклдаги депозит шартномаларини тузиш жараёнини амалга ошириш;
6. Банк мижозларининг шартномаларини текшириш ва қабул қилиш;
7. Мижозларнинг конвертацияга берилган аризаларни кўриб чиқиш;
8. Мижозларнинг нақд пул операцияларини банк ахборотлаштириш базасида қайд этиш (ташки тўловлар истисно қилиниши мумкин). Бунда, нақд пул операциялари деганда мижознинг иштирокида дарҳол амалга ошириш лозим бўлган операциялар назарда тутилади. Ушбу ёзувлар (қайдлар) асосида банк ахборотлаштириш базасида бухгалтерия ҳисобида ифодалаш учун ўтказмалар автоматик тарзда шакллантирилади.

9. Мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича ҳисоботларни тузиш, текшириш, таҳлил қилиш ва ўз вақтида тақдим этиш.

10. Ҳужжатларни архивга тайёрлаш ва ўз вақтида шакллантириш.

**Чакана операциялар бўлими:**

1. Банк чакана операцияларини амалга ошириш қоидаларини мижозларга тушунтириш ва маслаҳатлар бериш;
2. Банк хизматлари бўйича мижозлар билан шартномалар тузиш;
3. Жисмоний шахс-мижозлардан (шу билан бирга шартномалар бўйича тўловлар) пул ҳисоб-китоб ҳужжатларини қабул қилиш;
4. Мижозларга банк оркали амалга оширилган операцияларни тасдиқловчи банк ҳисобварағидан кўчирмалар, квитанциялар ва бошқа маълумот ҳужжатларини бериш;
5. Мижозлар билан стандарт шаклдаги депозит шартномаларини тузиш жараёнини амалга ошириш;

6. Мижозларнинг нақд пул операцияларини банк ахборотлаштириш базасида қайд этиш (ташқи тўловлар истисно қилиниши мумкин).

7. Мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича ҳисоботларни тузиш, текшириш, таҳлил қилиш ва ўз вақтида тақдим этиш.

8. Ҳужжатларни архивга тайёрлаш ва ўз вақтида шакллантириш.

#### **Кредитлаш бўлими:**

1. Стандарт кредит шартномаларни ишлаб чиқишда иштирок этиш;

2. Кредитларнинг янги турларига таклифларни йиғиш;

3. Банк кредит сиёсатининг йўналишларини аниқлаш учун ҳар хил иқтисодий тармоқларини молиявий таҳлил қилиш;

4. Кредит бериш шартлари бўйича мижозларга маслаҳат бериш ва тушунтириш ишлари олиб бориш, мижоз билан кредит мақсадини дастлабки муҳокамадан ўтказиш;

5. Кредит бериш учун қарор қабул қилиш учун мижоз томонидан тақдим этилиши лозим бўлган ҳужжатларни рўйхатини аниқлаш;

6. Мижоздан кредит олиш учун ариза қабул қилиш;

7. Мижознинг кредитга лаёқатлигини ва кредит олишнинг иқтисодий асосланганлигини таҳлил қилиш;

8. Кредит кўмитасига кредит бериш учун таклифлар тайёрлаш;

9. Кредит шартномасини тайёрлаш;

10. Мижоз билан кредит шартномасининг шартларини муҳокама қилиш;

11. Мижоздан гаров (кафолат) мажбуриятларини қабул қилиш;

12. Бэк-офис учун кредитнинг барча молиявий шартларини ўз ичига олган кредит анкетасини тайёрлаш;

13. Имзоларни текшириш;

14. Мижоз томонидан тақдим этилган баланс ва бошқа ҳисоботлар асосида, унинг молиявий ҳолати бўйича мониторинг олиб бориш.

15. Янги берилган кредитлар мониторингини ва амалдаги кредитларнинг доимий текширувини олиб бориш (мақсадли ишлатилиши, ўз вақтида сўндирилиши);

16. Мижознинг ҳисобварағида сўндириш учун маблағ етарли бўлмаган ҳолларда, мижозга кредит ва ёки фоизларни сўндириш тўғрисида эслатиб туриш;

17. Мижозлардан қарзни узиш учун маблағларнинг келиб тушмаслик сабабларини аниқлаш;

18. Кредит шартлари ўзгарган ҳолда (яъни, муддатини узайтириш, қарз узиш жадвалининг ўзгариши ва бошқалар) Бэк-офисга фармойишлар тайёрлаш;

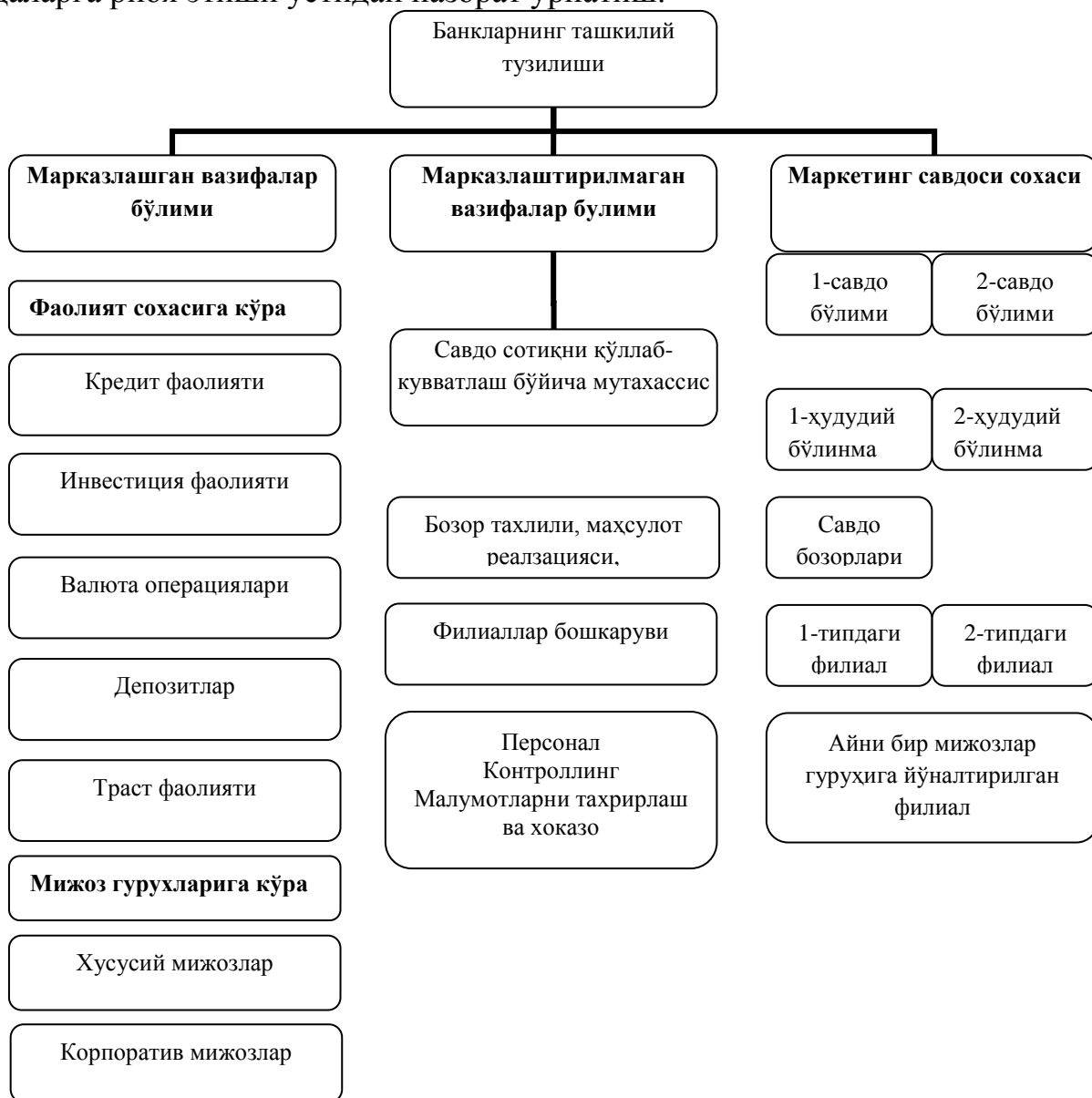
19. Кредит кўмитаси қарорлари ва кредит анкетаси асосида қўшимча шартномаларни тайёрлаш;

20. Кредитни "фоиз ўстирмаслик" мақомига ўтказиш тўғрисида қарорлар тайёрлаш;

21. Бэк-офис ходимларига кредитни қайтариш масалалари бўйича малакавий ёрдам кўрсатиш.

#### **Пул муомаласи бўлими:**

1. Мижознинг касса режасини қабул қилиш ва текшириш;
2. Касса операциялари бўйича ҳисоботларни тузиш;
3. Корпоратив мижозларнинг нақд пул қўйиш учун тақдим қилган аризаларини текшириш;
4. Корпоратив мижозларнинг нақд пул олиш учун тақдим этилган аризаларини текшириш;
5. Мижозларнинг касса операциялари бўйича белгиланган тартиб-қоидаларга риоя этиши устидан назорат ўрнатиш.



## 2.1-расм. Банкларнинг ташкилий тузилиши

Амалга ошириладиган назоратлар қуйидагилардан иборат бўлади:

- дастлабки назорат - Фронт-офис ёки масъул ижрочи бухгалтер томонидан операцияларни бажармасдан олдин уларнинг қонунчиликка мос эканлигини аниқлаш бўйича амалга ошириладиган назорат;

- жорий назорат - Бэк-офис ёки назоратчи бухгалтер томонидан Фронт-офис ёки масъул ижрочи бухгалтер маъқуллаган барча банк операцияларининг

қонунчиликка мослигини аниқлаш мақсадида қайтадан амалга ошириладиган назорат. Жорий назорат пул ҳисоб-китоб ҳужжатларининг асл ва электрон нусхаларининг бир-бирига мослигини текширишни ҳам ўз ичига олади;

• якуний назорат - амалиёт кун тугагандан сўнг, кейинги банк иш кунидан кечикмаган ҳолда Фронт-офис ёки масъул ижрочи бухгалтер ва Бэк-офис ёки назоратчи бухгалтер томонидан бажарилган барча банк операцияларининг қонунчиликка мослиги ва мақсадга мувофиқлигини тасдиқлаш мақсадида амалга ошириладиган назорат;

Якуний назорат банк бошқаруви ташкил қилган Якуний назорат хизмати томонидан амалга оширилади ва у, фақат банк Бошқарувига бўйсунди. Якуний назорат хизмати бухгалтерия аппарати бир бутун яхлит бўлган банкларда бухгалтерия аппарати ичида, Фронт-офис ва Бэк-офисга бўлинган банкларда эса Бэк-офиси таркибида алоҳида бўлим сифатида ташкил қилинади.

Уч ўлчамли матрицали модел, учта тенг ўлчамли критерияларнинг бирлашиувига асосланади - вазифавий, ҳудудий ва мижоз гуруҳлари бўйича бўлим вазифаларига. Бунда уч ўлчамли матрица модел тузилиши куйидаги кўринишга эга.

### 1-жадвал

#### Уч ўлчамли матрицали модел.

Мижозлар тоифалари	Хусусий мижозлар			Кичик ва урта ташкилотлар			Йирик ташкилотлар		
	Ҳудудий булимлар			Ҳудудий булимлар			Ҳудудий булимлар		
Фаолият тури	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Тижорат фаолияти									
Инвестиция фаолияти									
Транс фаолияти									

Уч ўлчамли матрицали моделнинг афзаллиги шундаки, қарор қабул қилишда бир вақтнинг ўзида учта нуқтаи-назар инобатга олинади. Бозорнинг айрим бўлимлари ва сегментларига бўлган маълумот банк бошқарувининг юқори босқичига етказилади.

Уч ўлчамли матрицали модел тузилишининг ташкиллаштирувини уч ўлчамли чизик моделидан фарқлаш лозим. Уч ўлчамли модел ўз ичига маркетинг (бозор соҳаси), мижозларга хизматлар кўрсатиш билан боғлиқ бўлган банк операциялари таҳлили соҳаси ва менежмент соҳаларини (бошқарув) олади. Бу дегани, ҳар қандай мижоз ва банк орасидаги битим уч қисмдан иборат: битим тузиш (шартнома; масалан: кредит келишуви, ҳисоб рақами очиш), банк операцияларини ташкиллаштириш (масалан: кредит бериш ёки тугатиш, қимматбаҳо қоғозларини сотуви ёки хариди) ва банк операцияларини бажарилиши билан боғлиқ бошқарув (режалаштириш, ривожлантириш, бошқариш, йўналтириш, назорат; баъзида буни банк операциялари таҳлили дейилади). Уч ўлчамли матрицали моделда банк бизнесининг умумий маркетинг фикрлари тўлалигича намоён бўлади. Унинг

қўлланиш жараёнида савдога йўналтирилган алоҳида мақсадли бозорларга хизмат кўрсатиш марказлари ташкил этилади, алоҳида гуруҳларга хизмат кўрсатиш марказлари ташкил этилади. Бунда банклар катта эътиборни сотувдан кейинги хизматга йўналтиришади.

Кўп ўлчамли матрицали модел. Тўрт ўлчамли матрицали модел, 4 та тамойилнинг бирлашувига асосланган бўлиб (маҳсулотга йўналиш, соҳа фаолияти, география, мижозлар, гуруҳлар), амалиётда деярли учрамайди. Адабиётларда унинг изоҳи қуйидагича келтирилади. Ушбу моделда маркетинг фаолияти бозор талабига йўналтириш операцияларининг бажарилишига ҳамда хизмат кўрсатишни жамлашга мўлжалланган бўлади.



Операциялар			
Вазифалар	Савдо бозорлари		
	1-савдо бўлими	ҳақозо	
Савдони қўллаб қувватлаш филиалларни бошқариш			

Хизмат кўрсатиш		
Бизнес соҳаси	Талабгор гуруҳлар	
	Тижорат фаолияти инвестиция валюта операциялари ва ҳақозо	

## 2.2.- Тижорат банкининг кўп ўлчамли матрицали тузилиши.

Функционал бўлимлар томонидан амалга ошириладиган операциялар маркетинг операцияларини ўз ичига олади, бўлимлар савдо-сотик бозорлари савдосига табақалашган бўлади. Хизмат кўрсатиш мижозлар гуруҳлари қизиқишлари фаолияти соҳасини ўзида жамлайди. Ушбу тузилиш банкка янги мижозлар топишга (савдо бўлимлари орқали, ҳудудий бўлимлар орқали) ва мавжуд мижозлар билан алоқаларни мустаҳкамлашга (уларнинг махсус қизиқишларининг ҳисобга олган ҳолда) имкон беради. Бундай ҳолатларда банк кенг қўламдаги операцияларни таклиф этишга ва доимий мижозларига хизмат кўрсатишга, шунингдек "оилавий банк", "фирма банки (ташкилот)" вазифаларини бажаришга йўналган бўлади. Кўриб чиқиладиган матрицали модел келтирилган мақсадларни инобатга олган ҳолда хизматларни табақалаштиришга, уларнинг сифатини кафолатлашга, таклифлар ва рекламалар бўлимини ташкил этишга, мижозларнинг банк билан келгусидаги

ҳамкорликларига қизиқишларини оширишга имкон беради. Ишни гуруҳлаб ташкиллаштириш, агарда банкда қуйидаги буйруқлар ташкил этилса, кўп ўлчамли модели банк ташкилий тузилиши таъсир жараёни кўтарилади. Гуруҳий йўналтирилган бошқарув тузилиши қарор қабул қилишни амалга оширишни тезлаштириш ва сифатни яхшилашга қаратилган. Иш юритишнинг маъноси шундаки, бир шахсдан бутун гуруҳга бўлган қарорни қабул қилади, бунда банкнинг умумий тузилишига ўзгартиришлар киритилмайди. Гуруҳ ходимлари орасида лавозимий фарқ бўлмайди, бошлиқ ёки бўйсунувчи ходимлар бўлмайди, ҳар бир ходим вазифаси унинг қобилиятидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Гуруҳ мақсадлари базасида ишнинг гуруҳий ташкиллашуви, бир хилликни келтириб чиқаради ва ишнинг бир хилдаги маъсулият билан олиб борилишига ёрдам беради; қарор қабул қилиш жараёнини демарказлашувига олиб келади; қарорлар жамоавий асосда гуруҳ томонидан қабул қилинади. Гуруҳий-йўналтирилган таркиб ўзаро алоқаларни мустаҳкамлайди, қизиқишлар келишмовчиликларини бартараф этади деб ҳисобланади (масалан, соҳавий бўлинмалар ва мижозлар гуруҳларининг индивидуал талабларига хизмат кўрсатиш бўлимлари ўртасидаги). Ушбу таркибий тузилишнинг қўлланилишида ўрта ва кичик ташкилотлар маслаҳат хонаси ҳамда хусусий тадбиркорлар маслаҳатхоналарини ташкил этилиши мумкин. Гуруҳлар фақатгина бош идораларда эмас, балки уларнинг ҳудудий филиалларида ҳам ташкил этилиши мумкин. У ерда ҳам ҳисоб-китобларни ташкил этиш, жамғариб бориш, маълум муддатни ўзгартириш билан кредитлар бериш ҳақида маълумот олиш мумкин бўлади. Бироқ, гуруҳий йўналтирилган структуралар бўйсунуш алоқаларини кўпинча бузадилар, бу эса шахсийликнинг бузилишига олиб келади ва бу бир хилликни ташкил этишни қаттиқ назоратга олиш асосида келиб чиқади. Лекин банк амалиётида гуруҳий йўналтирилган таркиб кўпроқ фойда бериши кузатилади ва келажакда катта рол ўйнаши мумкин. Банк ташкилий тузилишини умумий кўриб чиқишда уларнинг турли хил эканлигини билиш мумкин. Классик схемалар тез-тез турли вариантдаги структуралар билан белгиланади, фақатгина маҳсулотни бошқариш ва банк соҳавий фаолияти билан эмас, балки ҳудудлар географияси ва алоҳида мижозлар гуруҳлари қизиқишлари билан ҳам бўлиши мумкин. Буларнинг ичида бозорга кўпроқ яқинроқ бўлган матрицали моделлар кўпроқ фойда беради. Ҳадеб узининг инновациясини ва хизматларни чуқурлаштирган банк ўзининг маркетинги юқори эмас, балки ўзининг ички ташкилий структураларини бозор ва мижозлар талабидан келиб чиққан ҳолда ўзгартира оладиган, яъни бозор конъюнктураси ҳақида тўлиқ ва аниқ маълумотга эга бўлиб, мақсадли фаолиятларни аниқ қўя оладиган, ақлан маркетингни ташкиллаштира оладиган, мижозларни хизматини ташкил этиш тузумини аниқ йўналтира оладиган банк юқоридир деган фикрга қўллаб-қувватлаш мумкин. Бошқа сўз билан айтганда, ташки маркетинг фаолиятининг сифати унинг ички ташкиллаштилиши даражасига боғлиқ бўлади.

## 2.4. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида тижорат банклари ташкилий тузилишига таъсир қилувчи омиллар.

Банлар фаолиятини ташкил этишнинг муҳимлиги ва характери банк олдида турган аниқ мақсад ва вазифалардан келиб чиқади. Банк жамғарма банк кўринишида, ипотека кредитлари институти кўринишида, траст банки, майда кредит институти кўринишларида ташкил этилиши мумкин ва ҳар бир ҳолатда аниқ имтиёзлар унинг фаолиятидаги у ёки бу ташкилий структуранинг шартлашуви бўладиган муҳим омил бўлади. Банк бўлинмаларининг тузилиши унинг кўриниши юзасидан ўзгаради деб аниқ айтиб бўлмайди: банк банк бўлиб қолади ва унинг умумий тузилиши ўзгармас бўлиб қолади.

Акционерлик банкида (бошқа хусусий банклардан фаркли равишда) муҳим ролни акционерлар қизиқишларини жамлайдиган Банк Кенгаши эгаллайди; ипотека банкларида эса мол-мулкни баҳолаш спецификаси муҳимроқ ролга эга; инвестиция банкларида эса лойиҳаларни молиялаштириш бўлимлари вужудга келади; траст банкларида эса турли тоифадаги мижозларнинг мол-мулкни бошқариш бўлимлари ва ҳоказолар.

### 2.2-жадвал

#### Банкларнинг тузилишини таснифлаш

Гуруҳлаш мезонлари	Банклар тузилиши
Мулкчилик шакли	Давлат, акционерлик, хусусий, шўъба, чет эл
Ташкиллаштирувнинг ҳуқуқий шакли	Очиқ акционерлик жамияти, ёпиқ акционерлик жамияти,
Вазифавий белгилаш	Эмиссион, депозитлашган, тижорат
Операцияларни амалга ошириш	Универсал, ихтисослаштирилган
Хизмат кўрсатиш соҳалари	Турли соҳавий, бир соҳага хизмат кўрсатиш
Худудий филиаллар мавжудлиги	Худудий филиалларсиз, худудий филиаллари кўп бўлган
Хизмат кўрсатиш соҳалари	худудий, худудлар орасидаги
Фаолият миқёси	Кичик, ўрта, йирик
Махсус белгилаш	Ривожланиш банклари, маҳаллий, ипотека
Ўзаро боғлиқлик даражаси	Бош банк, банк филиаллари
Фаолият фойдаси	Молиявий қийинчилик белгиларисиз бўлган банк; фаолиятида алоҳида камчиликларга эга бўлган; жиддий молиявий қийинчиликларни бошдан кечираётган; жуда жиддий молиявий инқироз вазиятида турган

Банкнинг у ёки бу ташкилий тузилиши, шунингдек, норматив талабларни белгилашга боғлиқ бўлади. Маълумки, банк назорати органлари, банкни рўйхатдан ўтказиш вақтида тегишли ҳужжатлар келтирилишини, шу қаторда банк бошқарувининг бош органлари, ташкилий жиҳозлар, янги кредит фаолияти характерини аниқлаш ҳақида киритилган шартномалар, уставларни талаб қилади. Ҳуқуқий меъёрларга асосан қайта ташкил этилган юридик шахслар банк назорати органларига уставда келажакдаги бўладиган ўзгаришлар, хусусан, фаолият соҳасининг бир қисмидаги бўладиган ўзгаришлар, ташкилотнинг ички ёки капиталидаги ўзгаришлар ҳақида маълумот бериб боришлари шарт. Янги банк ташкил этилганда уларнинг эгалари бунда унинг ҳуқуқий шакли қандай бўлишини (акционерлик, хусусий ва ҳоказо), қандай таркибий бўлинмалар ташкил этилиши кераклигини (бошқарув, бўлимлар, секторлар) аниқ белгилаб беришлари керак.

Банкларнинг қайта ташкиллашуви, унинг санацияси, бирикуви ва тугатилиши натижасида юзага келиши мумкин. Бундан келиб чиқадики, банк фаолиятини мувофиқлаштиришга йўналтирилган ташкилий қайта қуриш ички ва ташқи сабаблар натижасида зарур бўлиб қолади.

**Ташқи омиллар** қуйидагиларни ўз ичига олади:

- айрим банк хизматлари конъюнктурасидаги ўзгаришлар, ишбилармонлик фаоллигининг сусайиши ва пул бозорларидаги мураккабликлар;
- янги бошқарув тузилмаларини ташкил этиш заруриятини келтириб чиқарувчи инновацияларнинг, янги банк маҳсулотларининг ривожланиши, кадрлар билан таъминлашни кучайтириш;
- банк маҳсулотини самарасиз таклиф этиш ва сотиш оқибатида банк рақобатбардошлигининг йўқолиши;
- ахборот таъминоти ва телекоммуникациялар соҳасида банкни бошқариш жараёнида туб ўзгаришларни тақозо этувчи технологик ўзгаришлар;
- миждозлар фарзлари, уларнинг банкдан кетиши, бошқа кредит институтларига ўтиши.

**Ички омиллар.** Банк бошқарувини такомиллаштиришни тақозо этувчи ички сабабларга қуйидагилар киради:

- янги акциядорлар келиб қўшилиши ҳисобига банкнинг жадал ривожланиши, банк маҳсулотлари ва хизматлари рақобатбардошлигини ошириш ва улар сотиладиган бозорларни кенгайтириш;
- кўпинча штатдаги ходимлар сонини ўзгартирмасдан туриб, молия бозорларидаги янгиликларга таянган ҳолда вазифалар кўламининг кенгайтирилиши;
- банк бизнесининг барча йўналишлари бўйича амалиётлар ҳажми кўпайиши оқибатида банк ходимлари юкламасининг ортиши;
- қарор қабул қилувчи шахслар ваколати чеклангани ҳолда қарор қабул қилиш жараёнининг номукамал, ҳаддан зиёд узоқ давом этувчи жараёнга айланиши;
- бошқарув ва раҳбариятнинг кучсизлиги;
- банк ходимлари касбий малакасининг пастлиги, кадрлар қўнимсизлиги;



• банк раҳбариятида стресс ҳолатларининг, ишлаб чиқариш можароларининг кўплиги;

• ҳудудий сотиш бозорларини ўзлаштириш, филиаллар очиш, шўъба компанияларни жорий этиш ва бошқа эҳтиёжлар.

Банк бошқарув органлари таркибидаги ўзгаришлар муқаррар равишда улар ўртасидаги муносабатларга таъсир кўрсатади, штат жадвалини ўзгартиришга, қарор қабул қилувчи шахслар ваколатларининг қайта тақсимланишига олиб келади. Бу шуни англатадики қайта ташкил этиш банк учун зарур ва фойдали бўлгани ҳолда янги бошқарув механизмини яратиш ва созлаш билан боғлиқ харажатлар вақт сарфи билан боғлиқ муайян муаммоларни келтириб чиқаради. Қайта ташкил этиш ҳар куни ўтказилиши мумкин эмас (бу ўринда ҳар қандай маъмурий механизмда одатий ҳол бўлган тузилманинг қисман аниқлаштирилиши ҳисобга олинмайди), қайта ташкил этиш чоралари кетма-кет амалга оширилиши мумкин эмас.

Бошқарувнинг қайта ташкил этилиши банкнинг етарли даражада онгли ва умумқамровли стратегиясига асосланиши керак. Бу ўринда стратегия ва менежментни бир-бирига зид қўйиш ўринсиз; фақат ҳар иккаласи бирлашган ҳолда муваффақиятга эришиш мумкин. Банк-менежменти, унинг ташкилий тузилмалари сифати стратегия сифатига мос келиши бежиз эмас. Фанда ҳам, амалиётда ҳам мантиқий тўғри ибора – стратегик менежмент атамаси пайдо бўлгани бежиз эмас. У ўзида кредит ташкилоти ривожланиши йўналишларини узоқ муддатли англашга асосланган бошқарувни мужассамлаштиради. Стратегик банк-менежменти деганда банкнинг тамойилиал онгли ҳатти-ҳаракати, унинг узоқ муддатли стратегияга асослаган ижроия органлари ҳаракатлари тушунилади.

Банк фаолият фалсафаси одатда унинг маҳсулотлар бозорига муносабати, банкнинг ушбу бозорнинг тегишли сегментидаги улуши, фаолият географияси, миждозлар ва бизнес бўйича шериклар, энг муҳим ижтимоий вазифаларга таллуқли бўлади. Банк фаолияти фалсафаси унинг фойдага эришиш омилларига ёндашуви, самарадорлиги, тежамкорлиги ва рентабеллигини белгилайди. Банк стратегияси ва ушбу стратегияни жорий этиш бўйича банк менежменти – бу бозордаги ҳатти-ҳаракатларга оид узоқ муддатли дастур, мустақил ва ниҳоятда ижодий иш, келгусида ривожланиш мақсадлари ва йўналишларини белгиловчи ғояларни ишлаб чиқариш ва амалга оширишни англатади.

Банк стратегиясини ифодаламасдан туриб (фаолият фалсафаси белгиланмасдан) банк бошқаруви органлари тузилмасини шакллантириш, унда ходимларнинг ишини ташкиллаштириш мушкул иш. Умумий масалалар ҳал қилинмаган тақдирда ижрочилар ҳар куни хусусий муаммоларни ҳал қилишга мажбур бўлади. Амалда бу бошқарув аппаратининг ҳар куни қайта ташкил қилинишига сабаб бўлиши, банк раҳбарияти ва ходимларини ўзларининг асосий касбий мажбуриятларини бажаришдан чалғитиши мумкин.

Банкнинг кутилаётган қайта ташкил топиши ёки унинг ривожланиш стратегиясининг тузилиши банкинг кучли ва ожиз томонларини ҳар томонлама ва чуқур таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Бу каби таҳлил асосан

фаолиятнинг асосий объектларига: режалаштиришга, бошқарув назоратига, ҳисоб юриштишга, контроллингга, маркетингга, ходимларни бошқаришга йўналтирилади.

Таҳлил жараёнида ваколатларни тақсимлаш, ўрнини эгаллаш тизими, қарорлар қабул қилиш бўйича амалдаги тартиб самарадорлиги аниқланади. Банкнинг кучли ва ожиз жиҳатларини таҳлил қилиш банк ҳажмининг қанчалик мақбуллиги, унинг ҳуқуқий шакли банкнинг самарали фаолият юриштишига қанчалик кўмаклашуви, унинг тармоқлари (филиаллари, ваколатхоналари, ишлаётган миждозлар заллари, банкоматлари ва ҳ.з.лар) етарли эканлигини белгилайди.

Банкларни ташкилий тузилмасининг янги вариантини жорий этишда мутахассислар жамоаси шакллантирилади, ва уларга одатда кенг ваколатлар берилади ва у ёки бу моделга асос бўлган ғоялар амалга оширилади. Тузилган меҳнат жамоаси тузимавий бўлинмалар томонидан бажариладиган вазифалар доирасига муайян тузатишлар киритиши керак. Бунда қўйилган вазифалар банкнинг аниқ бўлинмасида ваколатли шахслар доираси ва тегишли жиҳозлар борлигига мослаштирилган бўлиши керак. Банкда қарорлар қандай тарзда – индивидуал равишда ёки жамоавий тарздами аниқ бегилаб олиниш муҳим аҳамиятга эга. Кўплаб банклар учун бу каби қарорлар тамойилиал аҳамиятга эга. Банк банк фаолиятига оид қарорларни индивидуал ҳал қилишга тайёрлаги ва бунда унинг шахсий масъулияти қандай бўлишини ҳал қилиб олиши керак. Жамоавий қарорлар индивидуал қарорларга нисбатан яхши натижаларга олиб келишини илмий тарзда исботлаб бўлмаслиги ҳақидаги фикрларга қўшишиш керак ва бунда шахсий қарор коллегиял тарзда тасдиқлангани ҳолда қабул қилингани маъқул. У ёки бу ташкилий модель якуний равишда жорий қилингунча тузатилиши керак. Қайта ташкил этишни амалга оширишда банк унинг ишга қандай таъсир кўрсатаётгани, нималарни аниқлаштириш, тузатиш ёки бартараф этиш лозимлигини текшириб бориши шарт. Банк таркиби янгиланганда янги уставлар, буйруқлар, фаромойишлар пайдо бўлади ёки эскиларига (мавжудларига) тузатиш киритилади.

Қатор хорижий банклар ишбилармонлик устави ва ташкилий уставни тузиш амалиётини қўллайди. Биринчисида умумий қоидалар кўзда тутилган бўлиб унда банк мақсадлари ва сиёсати баён қилинади. Ишбилармонлик уставида раҳбарлар ва алоҳида ташкилий тузилмалар (шу жумладан, банк раҳбари, бўлим, тижораи блоки, сармоя блоки, аҳолида департаментлар, траст бўлими раҳбарлари, улар жойлашган ҳудуд ва бажарадиган вазифалари таърифи келтирилади, шунингдек ходимлар билан ишлаш, ҳисобот ва таҳлил билан шуғулланувчи бошқа бўлинмалар қамраб олинади). Ишбилармонлик уставида ишларни бошқариш, кредит бўлими фаолияти ва ваколатлари алоҳида кўрсатиб берилади. Ҳужжатда иш ҳақи, таътиллар, ишдан бўшаш, сотиб олиш ва сотиш, ижарага олиш, лизинг, кўчмас мулкни соз ҳолда саклаш, асосий айланма маблағлар ва бошқалар бўйича қоидалар кўзда тутилади. Бу ҳужжатга турли бўлимлар, бўлинмалар ва комиссиялар ваколатлари илова қилинади.

Қайта ташкил этишнинг амалга оширилиши тузилмавий бўлинмаларни тузиш самарадорлиги устидан пухта назорат ўрнатилишини тақозо этади. Бунда бошқарув органлари (бўлимлар ва бўлинмалар раҳбарияти), бошқарув инструментлари, шу жумладан режалаштириш, молиялаш тизимлари, харажатларнинг алоҳида моддалари бўйича ҳисоб-китоблар назорат объекти бўлиши мумкин. Назоратнинг алоҳида объекти бошқарув (қарор қабул қилиш) жараён ҳисобланади.

Назорат жараёнида қайта ташкил этиш натижалари аниқланиши ва баҳоланиши, бу борадаги тадбирлар оқибатлари таҳлил қилиниши керак. Буларнинг барчаси ҳисоб юритиш соҳсига ҳам тегишли. Бухгалтерия фаолияти, операция ҳисобининг юритилиши, хўжалик фаолияти таҳлили, банк статистикасининг юритилиши банк фаолиятидаги таркибий ўзгаришлар натижаларидан дарак бериши керак. Бошқарув таркибидаги ўзгаришлар муқаррар равишда ходимлар штатига ҳам таллуқдир. Бунда ташкилий тузилмавий бўлинмалардаги ўзгаришлар оқибатида банк бошқаруви аппарати миқдори қандай ўзгарганлигини аниқлаш муҳим.

Қайд қилинганидек, банкнинг вазифаси ўз ташкилий тузилмасини тўғри ташкил этишдан ташқари тузилмавий бўлинмаларни ташкил этиш билан ҳам боғлиқ. Бунинг учун банк қуйидагиларни амалга ошириши лозим: ҳар бир бўлинма вазифаларини белгилаб олиш; ҳар бир бўлинма вазифаларини банкнинг умумий мақсадига мослаштириш; банкдаги мавжуд ресурслар нуқтаи-назаридан тузилмавий бўлинма ўрнини аниқлаш; бизнеснинг ушбу тури учун ажратиладиган ресурсларнинг ҳажмини белгилаш; бўлинма олдида қўйилган вазифани ҳал этиш босқичларини белгилаб олиш; вазифани ҳал этиш воситаларини белгилаш.

Экспертлар фикрича, қисқа вақт ичида ташкилотнинг мавжуд тузилмаси корхона стратегиясидан устун туради. Дарҳақиқат, қисқа даврда биринчи ўринга кундалик муаммолар ва вазифалар чиқади ва улар гўёки ҳатти-ҳаракат линиясини белгилаб беради. Аммо бу ҳол ташкилот вазифаларининг ўзаро боғлиқлигини ва банкнинг ривожланиш стратегиясини ўзгартирмайди. Мақсадлар вазифалардан устун келадиган шароитларда банк кундалик ва хусусий вазифаларни банк фаолиятининг рационаллашуви, банкнинг корхона сифатидаги умумий мақсадини ҳал қилиш нуқтаи назаридан белгилайди ва амалга оширади.

Банкнинг алоҳида бўлинмаси вазифалари банкнинг умумий мақсадига боғлиқ бўлиши керак. Мувофиқлаштиришда бўлинманинг қарор қабул қилишдаги ваколатларини белгилаш муҳим рол ўйнайди. Бунинг учун банкда лавозим йўриқномалари ишлаб чиқилиб уларда ходимларнинг аниқ ҳуқуқ ва мажбуриятлари, ваколатлари белгилаб берилади. Ваколатлар қуйидагилар орқали белгиланиши мумкин:

- ишбилармонлик мақсадлари, бунда бўлинма томонидан бажариладиган ишларнинг мутлақ ҳажми, бир ходимга нисбатан иш ҳажми, ишларни бажариш учун талаб этиладиган харажатлар белгиланади;
- ваколатларнинг чекланиши, бунда рухсат этилган ва рухсат этилмаган

фаолият амалиётларни бажаришда шахсий қарашлар;

- ресурсларнинг муйян ҳажмини ажратиш; пул маблағларининг чекланган суммасини ўтказиш, ходимларнинг қатъий белгилаган сонини, майдон ҳажмини ажратиш.

Бўлинмалар ишини тўғри ташкил этиш, у ёки бу янги меъёрлар ва қоидаларни жорий этиш, мавжудларига тузатиш киритиш учун банк жиддий таҳлили ишни амалга ошириши, бир неча босқични босиб ўтиши керак. Белгиланган вазифани бажариш босқичлари.

Биринчи босқич меҳнатни самарали ташкил этишга тўсқинлик қилувчи муаммоларни аниқлаш ва ўрганиш билан боғлиқ. Кўпинча муаммо банк фаолиятининг кучли ва ожиз жиҳатларини таҳлил қилиш босқичида аниқланади ва кейинчалик уни ойдинлаштиришга қуйидагилар кўмаклашади:

- меҳнатни ташкил қилиш ва ходимларнинг ўз вазифаларини бажариши устидан тизимли назорат ўрнатиш;

- банкнинг турли бўлинмалари рўҳбарларининг индивидуал баҳолари;

- ходимлар ўртасида мунтазам сўров ўтказиш;

- банкда рационализаторлик ишини ташкил этиш;

- муаммони жамоавий ўрганишни рағбатлантириш;

- бошқа банкларда ишлаш тажрибасини ўрганиш, шаклланган ташкилотни бошқа кредит институтлари фаолияти билан қиёслаш;

- махсус таҳлилий гуруҳлар томонидан амалга ошириладиган кенг қамровли диагностика.

Иккинчи босқичда муаммони ҳал қилиш бўйича хатти-ҳаракатлар режаси белгиланади. Муаммони ҳал қилиш мақсади бошқа бошқарув тузилмалари томонидан ҳам моҳиятига кўра, ҳам тадбирлар изчиллигига кўра қўллаб-қувватланиши керак.

Учинчи босқич муаммони келтириб чиқарган сабаблар таҳлилинини кўзда тутлади. Агар дастлабки икки босқичда муаммо умумий ҳолда (биринчи босқич) намоён бўлса ва унинг ҳал қилиниши бўйича тамойилиал қарор қабул қилинса (иккинчи босқич), ушбу босқичда муаммо тўлалигича намоён бўлади, муаммоли вазият батафсил таърифланади ва натижада хатти-ҳаракатлар режаси ойдинлашади.

Тўртинчи босқич камчиликлар келиб чиқишига сабаб бўлган омиллар тизимини таҳлил қилиш орқали аниқ масалаларни ҳал қилишда устуворликни белгилаш, масалалар ечининг кетма-кетлигини аниқлаш ва белгиланган мақсадларга эришиш имконини беради.

Бешинчи босқич энг ижодий жараён ҳисобланади. Бу ерда ғоялар туғилади, улар орасидан бошқарув тизимини шаклантириш вазифасини ҳал қилиш бўйича умумий вазифани энг самарали тарзда ҳал қилиш йўллари аниқланади. Одатда, масала бир неча йўл билан ҳал қилиниши мумкин. Уларнинг бирини танлаш, қайта ташкил этиш йўли ҳақида қарор қабул қилиш – энг масъулиятли жараён бўлиб, у сифатнинг чуқур баҳоланишини тақозо этади. Бу ўринда кўп нарса касбий маҳоратга ва иш ташкилотчилари тажрибасига боғлиқ бўлади.

Олтинчи босқичда танланган вариантларнинг жорий этилиши кўзда тутилади. Изчил иш жараёнида фаолиятни қайта ташкил этиш асосида ҳар бир аввалги босқичда асосий тамойиллар ва ташкилот қоидаларни ифодалаш, ушбу қарорни қабул қилишга ваколатли бўлган шахслар розилигини олиш мумкин бўлади. Раҳбарият диапазони – битта ҳокимиятга бўйсунувчи лавозимлар сонини белгилаш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Раҳбарият лавозимлари ҳар бир алоҳида ҳолда индивидуал тарзда белгилансада, аммо бошқарув модели тузилишини акс эттирувчи муайян кўрсаткичлар мавжуд. Бир ҳокимиятга бўйсунувчи лавозимлар сонига қуйидагилар таъсир кўрсатади:

- банк ёки унинг бўлинмасининг ходимлар сони билан белгиланадиган ҳажми;

- ваколатларни бериш даражаси (ваколатлар кўп ҳажмда берилган тақдирда банкнинг юқори раҳбарияти юқламаси камаяди);

- банкнинг олий ва ўрта бўғин бошқарувчилари малакаси ва тажрибаси (етарли даражада малакали раҳбарлар бўлмаса маъмурий юқлама кредит ташкилотининг чекланган тажрибали ходимлари зиммасига тушади);

- раҳбарларнинг ходимлар ишини ўзига бўйсундириш бўйича субъектив хоҳиши (одатда барча ишларга раҳбарлик қилиш, ҳаддан ташқари марказлашув майдалашувга, раҳбарларнинг банкнинг корхона сифатида ривожланишининг стратегик йўшалишларини тушунишга вақти етишмаслигига олиб келади).

Еттинчи босқичда лойиҳанинг амалга оширилиши устидан назорат таъминланади. Аввалги ишларнинг жиддийлигига қарамай, лойиҳа давомида хатоларга йўл қўйилиши мумкин (қоидаларнинг ўзи мунозарали туюлади, уларни амалга оширишнинг мувофиқлиги бузилиши; ходимлар вазифаларининг қайта тақсимланиши хато бўлиши ва ниҳоят муамолар таҳлили оқибатида ҳолат нотўғри баҳоланиши, ташхис нотўғри қўйилиши мумкин. Бир сўз билан айтганда, лойиҳани амалга ошириш жарёнида тузатиш чоралари, киритилган чораларни такомиллаштириш, аниқлаштириш тақозо қилинади.

Шунингдек, ахборот белгиланган вазифани ҳал этиш воситаси ҳисобланади. Ахборотни тўплаш, қайта ишлаш, баҳолаш ва узатиш кейинги пайтда муҳим аҳамиятга эга бўлди. Банклардаги ахборот сарф-харажатлар бандида ишлаб чиқаришнинг тўртинчи омили деб тан олинган (ишлаб чиқариш воситалари, материаллар ва меҳнатдан кейин). Маълумотлар базасини ташкил этиш, жорий ва стратегик вазифаларни ҳал этишда ундан фойдаланиш қўйилган мақсадларга эришишга ёрдам беради. Ахборотнинг аҳамияти нафақат қарорларни асосли қабул қилиш, самарадорлик мақсадида фаолиятни тартибга солиш имконига эга банк учун, балки унинг мижозлари учун ҳам муҳимдир. Ҳозирги шароитда банклар анъанавий банк хизматларига қўшимча равишда ахборот воситачиси маркази айланмоқда.

Хулосалар:

1. Банк фаолиятини ташкил этишдан кўзланган мақсад банк ташкилоти мақсад ва вазифаларига мос келадиган ташкилий тузилмаларни ишлаб чиқиш,

ташкил этиш ва уларнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ҳисобланади.

2. Банк фаолиятининг ўзига хос хусусияти банкнинг зарур таркибий бўлимлари ва хизматлари – банкни бошқаришнинг умумий масалалари, тижорат фаолияти, маблағлари ва унинг фаолиятини автоматлаштириш билан шуғулланадиган банк Кенгаши, Бошқаруви, маъмурияти, бўлимларини аниқлайди.

3. Хорижий ва маҳаллий амалиётда банк ташкилий тузилмаларининг линияли ва матрицали моделлари кенг тарқалган. Моделни танлаш баанк олдида турган аниқ мақсад ва вазифалар, ихтисослашув тури ва хусусияти, ташкил этиш хусусиятлари, амалдаги меъёрий талабларга боғлиқ.

4. Банкнинг ташкилий тузилмаси банкнинг ривожланиши, фаолият соҳаси, устувор йўналишларнинг ўзгариши, янги маҳсулот ва хизматларнинг ривожланишига қараб ўзгариши мумкин ҳамда шарт. Ҳар қандай қайта ташкил этиш тадбирлари банк фаолиятини такомиллаштиришга қаратилиши, унинг кучли ва заиф томонларининг таҳлилига таяниши, ташқи муҳит ўзгаришларига мос келиши керак.

5. Қайта ташкил этиш тадбирларини ўтказиш уларни амалда рўёбга чиқариш самарадорлигини ҳар томонлама назорат қилишни кўзда тутаяди. Бошқарув органлари, қўлланилаётган бошқарув воситалари, қарорлар қабул қилиш жараёни назорат объектлари ҳисобланади.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                      |                             |
|----------------------|-----------------------------|
| 1. Ташкилий тузилиш; | 7. Фронт офис;              |
| 2. Чизиқли модел;    | 8. Ваколатлар тақсимланиши; |
| 3. Функционал модел; | 9. Кўп ўлчамли модел;       |
| 4. Матрицали модел;  | 10. Кичик банк;             |
| 5. Дивизион модел;   | 11. Хусусий банк;           |
| 6. Бэк офис;         | 12. Қайта ташкил этиш.      |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Банкларнинг ташкилий тузилиш деганда нимани тушунаси?
2. Чизиқли модел нима?
3. Матрицали модел ва унинг таркибий қисмларини сананг?
4. Кўп ўлчамли матрицали модел қандай модел?
5. Бэк офисни вазифалари нималардан иборат?
6. Тижорат банклари ташкилий тузилишига қандай омиллар таъмир кўрсатади?
7. Фронт офисни вазифалари нималардан иборат?

## **III БОБ. ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ КОРПОРАТИВ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ.**

### **3.1. Тижорат банклари фаолиятини корпоратив бошқаришнинг мазмуни.**

Ўзбекистон банк тизимида амалга оширилаётган ислохотлар натижасида тижорат банкларининг халқаро молия бозорларида мавқеи мутахкамланиб уларнинг рақоатбардошлиги оширилмоқда. Тижорат банкларининг фаолиятида рискларни бошқариш тизими ва стратегиясини ишлаб чиқиши ҳамда уни амалга оширишни назорат қилиш, банк кенгашининг ролини ошириш ва қарорлар қабул қилиш процедурасини такомиллаштириш талаб этилади. Бунга эса бевосита тижорат банкларида корпоратив бошқарув шаклини кенг жорий қилиш орқали эришиш мумкин. Шунингдек, банкларнинг мустақил ривожланиши ва ресурсларни самарали бошқариши уларда банк менежменти сифатини оширишни талаб этади ва бу ҳам корпоратив бошқарув билан боғлиқ.

Ҳозирги шароитда ривожланган мамлакатларда сингари Ўзбекистонда ҳам банкларни корпоратив бошқарув масалалари асосан тартибга солувчи давлат органлари томонидан амалга ошириш талаб этилмоқда. Масалан, Ўзбекистон Республикаси Марказий банки Бошқарувининг 2000 йил 24 июндаги 11/6-сонли баённомаси, №472-сонли “Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисида”ги Низоми ишлаб чиқилиб, шунга мувофиқ банкларда корпоратив бошқарув ишлари ташкил этилади.

Корпоратив бошқарув тушунчаси 1970 йилларнинг охирида АҚШда қўлланилган. Бунинг сабаби ўша пайтларда АҚШдаги йирик компаниялар ва фирмалар сиёсий партияларни молиялаштириш ва коррупциянинг ривожланиши натижасида мулкни боқшаришнинг жамоавий шаклига ўтишга мажбур бўлган.

Назарий жиҳатдан корпоратив бошқариш банкларни акционерлик жамоавий шаклида бошқарилишини тушунамиз. Лекин, баъзи ҳолларда унинг моҳияти турлича талқин қилиниш ҳолларига дуч келамиз. Масалан баъзи олимлар банкнинг жарадиган операцияларини боқшариш тизими деб тушунтирса, бошқалари эса банк ресурсларни бошқариш деб ўрганишади. Корпоратив бошқаришда банкнинг ички ва ташқи омиллари ҳисобга олинган ҳолда бошқариш тизимига айтилади.

Фикримизча тижорат банкларида корпоратив бошқарув – акционерлик мулкчилик шакли асосида банклар фаолиятини тактик ва стратегик бошқариш тизимидир.

Корпоратив бошқарувнинг маълум бўлган 3 та таълимоти мавжуд:

- "агентлик" таълимоти;
- "бошқарув" таълимоти;
- "ижтимоий жавобгарлик" назарияси таълимоти.

“Агентлик” таълимотига асосан бошқарув директори акционерлар ёллаган ходим бўлиб, у акционерларга ҳисобот беради ва уларнинг манфаатларини юқори кўяди.

"Бошқарув" таълимотига мувофиқ директор сифатида махсус ваколатлар, ҳуқуқлар ва мажбуриятлар берилган шахс ҳисобланади (яъни уларнинг мақоми юқори бўлади); бунга ихтиёрий тартибли шахс бўлиши ва қонунлар асосида ишлаши лозим.

"Ижтимоий жавобгарлик" назарияси "акционерная компания" чегараларини кенгайтиради, ва у "бошқа манфаатдор шахсларни" ўз ичига олади. Охириги таълимот бўйича барча шахслар жамият, кредиторлар, акционерлар, омонатчиларни ҳам ўз ичига олади.

Банк бошқаруви корпоратив бошқаришни ўзида банк фаолиятини бошқариш тизими ва фаолият йўналишларини мужассамлаштирувчи тартиблар ва асосий иштирокчилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солинишини назарда тутди.

Корпоратив бошқарувни икки хил ёндашув асосида - акционерлар концепцияси ва иштирокчилар концепцияси асосида таҳлил қилиш мумкин.. Корпоратив бошқарувни биринчи акционерлар концепциясига мувофиқ ёндашиш тор маънода бўлиб – акционерлик жамиятининг ҳисобдор шахслари бўлиб бошқарувчилар ҳисобланади ва бу юқоридаги 2 таълимотга асосланади.

Корпоратив бошқарув кенг маънода - иштирокчилар концепциясига мувофиқ дахлдор бўлган ҳамма шахсларнинг (акционерлар, бошқарувчилар, кредиторлар, контрагентлар, ёлланган ходимлар, давлат ва бошқалар) расмий ва норасмий муносабатлар тизими сифатида қараш мумкин.

Бошқа тизимлар сингари (тартибга солиш, бошқариш) корпоратив бошқаришда ҳам элементлар бўлиб, уларни 3 та гуруҳга бўлиш мумкин:

- ❖ ташкилий-таркибий;
- ❖ норматив-ҳуқуқий;
- ❖ функционал.

Ташкилий-таркибий элемент амалий фаолиятини амалга оширувчи бўлимларни ўз ичига олади. Норматив-ҳуқуқий ўз ичига компаниянинг ҳуқуқий мақомини белгилаб берадиган норматив актлар ва корпоратив бошқарув кодексларини олади. Функционал блок ўз ичига фаолиятни амалга ошириш, унинг йўналишлари, шакллари ва усуллари, воситалари, чораларини олади.

Корпоратив бошқаришни турли мамлакатларда турлича талқин қилишади. АҚШда ва Англияда компанияларнинг капиталига кўпчилик алоҳида шахслар ва фирмалар эгалик қилади. Корпоратив бошқарувнинг континентал модели амал қилувчи давлатларда (Европа, МДХ, Лотин Америкаси) асосан жамият улуши гуруҳларга тегишли бўлади. Шундан келиб чиқиб ушбу мамлакатларда АҚШга нисбатан капитал таксимоти ва унда овозлар берилиши концентрацияси нисбатан юқори.

Бундан ташқари, айрим ҳолларда 50 фоиз аҳолиси тўғридан-тўғри ёки билвосита компанияларнинг акцияларига эгалик қилади. Германияда эса ушбу кўрсаткич 20 % ни ташкил қилади. Шундан хулоса қилиш мумкинки, тижорат



банклари фаолиятини бошқаришнинг икки моделини “менежерлар хукмронлик қилувчи модел” АҚШ амалиётида қўлланилади ва Еуропа мамлакатларида қўлланиладиган “акция пакетига эга акционерлар хукмронлик қиладиган” моделларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Корпоратив бошқарувни ташкил қилиш бир қатор тамойилларига асосланиши лозим. Иқтисодий Ҳамкорлик ва Тараққиёт ташкилоти (ИХТТ) нинг корпоратив бошқарув бўйича тамойилларини ўз ичига олган қондаси мавжуд. Улар қуйидагилар:

1. Акционерлар ҳуқуқлари
2. Акционерлар учун тенглик
3. Корпоратив бошқаришда акционерларнинг роли.
4. Маълумотлар очиқлиги ва транспарентлик
5. Кенгашнинг жавобгарлиги.

Корпоратив бошқаришда энг асосий масала бўлиб, компания иштирокчиси ҳисобланган 3 та гуруҳни муносабатларини аниқлаб олишни талаб этади. Булар: акционерлар, банк кенгаши ва бошқарув.

Корпоратив бошқариш –компания эгаларининг ва улар ёллаган ходимларнинг мақсадли ва ўзаро манфаатли муносабатлари тизими.

Марказий банки Бошқарувининг 2000 йил 24 июндаги 11/6-сонли баённомаси, №472-сонли “Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисида”ги Низомига асосан «Корпоратив бошқарув» тушунчаси тижорат банки фаолиятини бошқаришда Кенгаш аъзолари ва бошқа раҳбар ходимлар томонидан амалга ошириладиган асосий фаолият ҳамда қоидалар мажмуаси тушунилади. Шу билан бирга корпоратив бошқарув концепцияси бизнес юритиш этикасининг андозалари ва акционерларга бўлган муносабатларда масъулият ҳиси ҳамда банк фаолият кўрсатаётган жамият талабларни эътиборга олишни ўз ичига олади. Корпоратив бошқаришнинг предмети бўлиб амалга корпоратив муносабатлар йиғиндиси ҳисобланади.

1999 йил сентябрда Банк назорати бўйича Базель қўмитаси «Кредит ташкилотларида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш» бўйича махсус ҳужжат қабул қилди ва унда корпоратив бошқарувни қўллаш бўйича тавсияларни келтириб ўтган. Мазур ҳужжат ИХТТ билан ҳамкорликда ишлаб чиқилган. Ушбу ҳужжатга асосан, банк муассасаларида корпоратив бошқарув — бу директорлар кенгаши ва юқори бўлим менежерлари томонидан банк фаолиятини бошқариш ва натижада банк:

- ❖ Ўз олдига қўйган мақсадга эришиши ва банк эгаларининг мулки ва қимматликларини оширади;
- ❖ Кундалик молиявий операцияларни амалга оширади;
- ❖ Фаолият давомида манфаатдор томонларнинг (ходимлар, мижозлар, тартибга солувчи органлар ва давлат) манфаатларини ҳимоя қиладиган;
- ❖ Банк бизнеси ишончлилигини таъминлаш ва меъерий талабларни бажариш қоидаларига мувофиқ тарзда корпоратив ҳаракатларни амалга ошириш;
- ❖ Омонатчилар манфаатларини ҳимоялаш.

Самарали корпоратив бошқарувни ташкил этиш орқали банклар бир қатор масалаларни ҳал этиши лозим бўлади.

Биринчидан, мулк эгалари ва бошқарувчилар ўртасидаги муносабатларни аниқлаштириш. Банк бизнеси саноат, савдо ёки бошқа соҳаларга нисбатан мураккаб.

Иккинчидан, банклар молиявий воситачилик функциясини амалга ошириб бошқа корхона ташкилотларга нисбатан ўзининг маблағлари билан иштироки кам, яъни асосан жалб қилинган маблағлар ҳисобидан амалга оширади. Бундай шароитда банклар жалб қилинган маблағларни жойлаштиришда риск даражасини баҳолаши ва маблағ эгаларининг ишончини қозониши лозим. Банк фаолиятида юзага келувчи рисклар ва маблағлар эгаларининг ишончини қозониш, уларнинг маблағларини кафолатлаш тизимини мавжудлиги бу жараёни соддалаштиради.

Маълумки, банк назорати бўйича Базел қўмитаси 12 та рискни келтириб ўтган. Улар: тизимли, стратегик, кредит, мамлакат, бозор, фоиз, ликвидлик ризи, валют, операцион, ҳуқуқий, репутацион, кузатиш ризи.

Тижорат банклари томонидан мукамал кредит сиёсатининг ишлаб чиқилмаслиги ва алоқадор шахсларга берилган кредитларнинг кредит портфелидаги улуши ортиб бориши банклар фаолиятидаги рисклар даражасининг ошиши олиб келади. Ушбу кўрсаткичларни ихтиёрий мамлакатда, шу жумладан ривожланган мамлакатлар банк амалиётида ҳам кўришимиз мумкин: АҚШдаги кризисни эласак (1980 йиллар ўрталарида) ва Японияда (1990 йилларда), қониқарсиз кредит сиёсати орқали кредитларнинг берилиши, ҳамда Буюк Британияда Barings банкининг инқирози (1995 й.) бунга мисол бўла олади. Аммо бу ҳолат ўтиш даври ва ривожланаётган мамлакатларда кўпроқ кузатиладиган ҳолат ҳисобланади. Масалан, 90 йилларнинг иккинчи ярмида Мексикада дахлдор шахсларга берилган кредитлар миқдорининг ошиб кетиши натижасида мамлакатда жами кредит қўйилмалари таркибида умидсиз кредитлар 20 фоизини ташкил этган. Хитойда 2002 йил бошида умидсиз кредитларнинг салмоғи ошиб расмий маълумотларга асосан 343 млрд долларни, норасмий маълумотларга асосан 480 дан 604 млрд долларгача етганлигини кўриш мумкин. Бу эса, мамлакат ЯИМнинг 44-55 фоизини ташкил қилган.

Банкларда самарали корпоратив бошқарув тамойиллари. Базель қўмитаси ҳужжатларига асосан замонавий банклараро рақобат шароитида банкларда самарали корпоратив бошқарув бир қатор тамойилларга асосланади ва улар қуйидагилар:

- Корпоратив бошқарув кодексларида белгилаб қўйилган ва бошқа стандартларда келтирилган тартибларни қўллаш;
- алоҳида олинган ходим ёки банк фаолияти натижаларининг белгилаб олинган ривожланиш стратегияларига мувофиқлик тамойили;
- ҳуқуқлар ва мажбурятларнинг аниқ тақсимланиш тамойили (жумладан қарорлар қабул қилишда);

- директорлар кенгаши, бошқарув ва аудиторларнинг ўзаро ҳамкорлик ва самарали таъсир механизми тамойили;
  - ички назорат тизимининг ишончлилиги (ички аудит хизмати ва ташқи аудит текширувларини ўтказиш орқали унинг самарадорлигини баҳолаш) ва рискларни бошқариш хизмат амвжудлиги тамойили;
  - банк бизнесининг алоҳида олинган йўналишларида рискларни доимий мониторинг қилиш тамойили;
  - банк ходимлари ва бошқарувчиларни молиявий ва фаолиятини раҳбатлантириш тизимининг мавжудлиги тамойили;
  - банкнинг ички талабини таъминловчи ва зарур ташқи маълумотлар маълумотлар тизимининг мавжудлиги ва банкнинг шаффофлиги.
- Юқоридаги тамойилларнинг тижорат банкларида корпоратив бошқарувни ташкил қилишда қўлланилса, бошқарувнинг самарадорлиги янада ошади.

### **3.2. Ўзбекистонда тижорат банклари фаолиятини корпоратив бошқариш асослари.**

Республикамизда тижорат банклари фаолияти корпоратив бошқарув асосда амалга оширилади. Ўзбекистон Республикасининг «Банклар ва банк фаолияти тўғрисида», «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонунлари, Вазирлар Маҳкамасининг 2000 йил 24 мартдаги 104-сонли қарори ва бошқа қонунчилик ҳужжатларига мувофиқ тижорат банкларида корпоратив бошқарувни ташкил этиш асослари белгилаб берилган.

Кўпчилик тижорат корхоналарида Кенгаш аъзолари ва бошқа раҳбарларга корхонани бошқаришда бир қатор эркинликлар берилган. Бироқ, банклар фаолияти бошқа тижорат корхоналари фаолиятига нисбатан бир мунча фарқ қилади. Хусусан, тижорат корхоналари асосан ўз маблағлари асосида операцияларни амалга оширса, тижорат банклари эса жалб қилинган маблағлар асосида операцияларни амалга оширади. Айниқса, банклар ўз фаолиятини амалга оширишда устав капиталидаги маблағлардан фойдаланган тақдирда ҳам ушбу фаолият давомида омонатчиларнинг маблағларини йўқотиши мумкин. Банкларнинг алоҳидалашган роли банкларда корпоратив бошқарувга алоҳида эътибор берилишини тақозо этади.

Банкларнинг асосий мақсади сифатида акционерларнинг манфаатларини кўзлаган ҳолда амалдаги қонунчиликда рухсат этилган тартибларга мувофиқ банк фаолиятининг корпоратив фойдасини кўпайтиришга йўналтирилади.

Банклар низомига мувофиқ ўзлари фаолият кўрсатаётган жамиятнинг молиявий эҳтиёжини қондириш каби кўшимча мажбуриятларга эга бўлишлари мумкин. Мазкур эҳтиёжларни қондириш давомида банклар ўзларининг хавфсиз ва ишончли фаолиятларга салбий таъсир этмайдиган фаолият, хусусан, жамиятнинг фаровон ҳаёти, гуманитар ва хайрия мақсадлари учун етарли даражада маблағлар ажратиши мумкин.

Акциядорлик жамиятлари шаклида тузилган банклар икки турдаги акциялар: оддий ва имтиёзли акцияларни чиқариш ҳуқуқига эга. Оддий ва имтиёзли акцияларга эга бўлган акциядорлар ўзларининг банк устав капиталидаги улушларига қараб банк «эгаси» ҳисобланадилар. Оддий ва имтиёзли акциялар эгаларининг ҳуқуқлари амалдаги қонунчиликка мувофиқ фарқланади. Банк акционерлари томонидан банк фаолиятига хавф туғдирадиган ҳаракатлар амалга оширилса ва бу ҳаракатлар банкни тўловга қобилиятсизлигига олиб келса, акционерлар амалдаги қонунчиликка мувофиқ жавобгарликка тортилиши мумкин.

Амалдаги қонунчиликка мувофиқ, банк акционерларининг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш тартиби белгиланган.

Оддий ва имтиёзли акцияларга эга акционерлар қуйидаги ҳуқуқларга эгадирлар:

- банк акционерлари рўйхатига кириш;
- банк акционерлари рўйхатига мувофиқ банк фойдасидан дивиденд олиш;
- олинган дивидендлардан эркин фойдаланиш;
- банк тугатилган тақдирда банк мулкани маълум қисмига эгалик қилиш;
- банкни бошқаришда иштирок этиш;
- банк томонидан кўрсатилаётган хизматлар ва мазкур хизматлар баҳоси тўғрисида маълумотлар олиш;
- банк низомига мувофиқ унинг молиявий-хўжалик фаолияти тўғрисида тўлиқ ва ҳаққоний маълумотларни олиш;
- судда ҳамда қимматли қоғозларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш бўйича ваколатли давлат органида ўз ҳуқуқларни ҳимоя қилиш;
- ўз манфаатларини ҳимоя қилиш мақсадида ассоциация ва бошқа жамоат ташкилотларига бирлашиш;
- олинган қимматли қоғозлар ва фойда бўйича юзага келиш эҳтимоли бор зарарлар натижасида бўладиган хатарлардан суғурта қилиш;

Шунингдек, акционерлар амалдаги қонунчилик ва банк низомида кўзда тутилган бошқа ҳуқуқларга эгадирлар.

Оддий акциялар жамиятни бошқаришда овозга эга бўлиб, уларнинг эгаларига, дивидендлар олишда ва акционерлар умумий йиғилишда қатнашиш ҳуқуқини беради. Оддий акция эгалари банк фаолияти билан боғлиқ масалаларни ечиш бўйича алоҳида ваколатга эгадирлар.

Оддий акция эгалари акционерлар умумий йиғилиши ваколатига кирувчи қуйидаги масалалар бўйича акционерлар умумий йиғилиши овоз бериш ҳуқуқига эга:

- а) банк Низомини тасдиқлаш ва унга ўзгартириш киритиш;
- б) банкни қайта ташкил этиш ва тугатиш;
- в) Банк Кенгаши аъзоларининг таркибини аниқлаш, уларни сайлаш ва муддатидан олдин уларни ваколатини тугатиш;
- г) эълон қилинган акциялар миқдорини белгилаш;

- д) банк устав капитални камайтириш ёки кўпайтириш;
- е) ўз акцияларини қайтариб сотиб олиш;
- ж) Банк Кенгаши томонидан тайинланган Банк Бошқаруви Раисини тасдиқлаш;
- з) банк Тафтиш комиссияси аъзоларини сайлаш ва муддатдан олдин уларни ваколатларини тўхтатиш;
- и) банк ташқи аудиторини тасдиқлаш;
- к) банк йиллик ҳисоботлари, бухгалтерия баланси ва фойда ва заралар ҳисоботини тасдиқлаш ҳамда унинг фойда ва зарарларини тақсимлаш;
- л) банк харажатларини тасдиқлаш ва уни банкни ривожлантириш бизнес-редаси билан таққослаш, банк Кенгаши аъзоларига компенсация тўлаш ва уларга мукофотлар белгилаш;
- м) банк умумий йиғилиши регламентини тасдиқлаш;
- н) банк акцияларини бўлиш ва бирлаштириш;
- о) кредитлаш операциялари бўйича банкнинг асосий йўналиш сиёсатини аниқлаш.

Кўзда тутилган масалалар акционерлар умумий йиғилишида иштирок этаётган овоз берувчи акционерларнинг камида 75 фоизи овози билан қабул қилинади.

Имтиёзли акция ўз эгасига биринчи ўринда акциялар бўйича дивидендларни ва акционерлар орасида акцияларга йўналтирилган маблағларни (жамият тугатилган тақдирда) биринчи олиш ҳуқуқини беради.

Имтиёзли акциялар эгалари амалдаги қонунчиликда ва банк Низомида имтиёзли акциялар эгалари бўйича алоҳида кўзда тутилмаган ҳолатлардан ташқари акционерларнинг умумий йиғилишида овоз бериш ҳуқуқига эга эмас. Имтиёзли акциялар эгалари фақатгина банк тугатилиши ёки қайта ташкил этилиши масалалари бўйича акционерлар умумий йиғилишда овоз берадилар. Имтиёзли акциялар эгалари дивидендларни оддий акция эгаларига тўлангунга қадар олиш ҳуқуқига эгадирлар. Имтиёзли акция эгаларига тўланадиган дивидендлар муддати, шартлари ва дивиденд миқдори ушбу акцияларни чиқариш давридаги шартлар асосида бошқарилади. Шунингдек, имтиёзли акция эгалари банк акциялари йўналтирилган маблағларни оддий акциялар эгаларига олгунга қадар олиш ҳуқуқига эгадирлар.

Тижорат банларида тафтиш комиссияси акционерлар учун банк фаолияти устидан назорат олиб боришнинг асосий воситаси бўлиб ҳисобланади. Банк Низомида Тафтиш комиссияси аъзоларининг аниқ сони ва вазифалари белгилаб қўйилиши лозим. Банк Тафтиш комиссияси банк Низомига мувофиқ акционерлар умумий йиғилиш томонидан сайланади.

Банкларда ташкил этилган тафтиш комиссияси қуйидагиларни назорат қилади:

Банк низоми ва амалдаги қонунчиликда кўрсатилган ҳолатларда банк молиявий-хўжалик фаолиятини ҳисобот даврига ревизиядан ўтказиш;

Ички аудит ва мустақил аудиторлар томонидан амалга оширилган текширув натижалари бўйича материаллардан фойдаланади. Зарурий

ҳолатларда тафтиш комиссияси бухгалтерия ҳисобининг бошланғич ҳужжатларига мурожаат қилиши мумкин;

Тафтиш комиссиясининг асосий мажбуриятлари бўлиб, банкда тайёрланган молиявий ахборотларни текшириш, банкнинг умумий молиявий ҳолати бўйича ҳолисона ҳулоса тайёрлаш ва акционерлар умумий йиғилишида ва унга қадар комиссия фаолияти бўйича ҳисобот тайёрлаш. Амалдаги қонунчиликка мувофиқ Бошқарув аъзолари Тафтиш комиссия аъзолари таркибига киришлари мумкин эмас.

Банк бошқаруви банкнинг жорий фаолияти устидан раҳбарликни амалга оширади. Банк Кенгаши ва акционерлар умумий йиғилиши қарорларини бажариш Бошқарув раиси вазифасига киради. Банк Кенгаши камида 3-та аъзодан иборат бўлган бошқарув аъзолари таркибини белгилайди. Амалдаги тартибга мувофиқ, Бошқарув аъзолари таркибига Раис ва унинг ўринбосарлари ҳамда банк бош бухгалтери киради. Шунингдек, Бошқарув таркибига банкнинг асосий бўлинмалари раҳбарлари кириши мумкин.

Бошқарув аъзолигига номзодлар жиноий, маъмурий жавобгарликка тортилган бўлсалар ушбу тўғрисида банк Кенгашига маълумот беришлари лозим.

Банк Бошқаруви раиси ўз лавозимига Марказий банк билан келишилган ҳолда банк Кенгаши қарори ва акционерлар умумий йиғилиши томонидан тасдиғи билан тайинланади. Бошқарув аъзолари банк Кенгаши томонидан тайинланади. Банкнинг ҳар кунги фаолиятини бошқариш банк Бошқаруви томонидан амалга оширилиш лозим. Бошқарув аъзолари ўз фаолиятлари давомида банк Кенгаши томонидан белгиланган амалдаги қонунчиликка (ҳамда Марказий банк меъёрий ҳужжатлари низомларига) зид бўлмаган ҳамда ахлоқий тамойилларни бузмаган банк сиёсатига амал қилишлари лозим. Бундан ташқари, Марказий банкнинг меъёрий ҳужжатларига асосан банк Бошқарувида банкни бошқаришда қуйидаги сиёсатларни ишлаб чиқиш мажбурияти юкланган. Жумладан,

- банк кредит сиёсати;
- банк ликвидлигини бошқариш сиёсати;
- инвестиция сиёсати;
- эмиссия сиёсати.

Қўшимча равишда, банк бошқаруви аъзолари банк акционерлари ва кенгашнинг ишончли вакиллари бўлиб, банк манфаатлари ва акционерларнинг манфаатлари ўзларининг манфаатларидан юқори қўйишлари лозим.

Банк Кенгаши раиси унинг аъзолари сафидан кўпчилик овоз билан сайланади (агарда банк Низомида бошқа ҳолатлар кўзда тутилмаган бўлса). Акционерлар умумий йиғилишининг навбатдаги мажлисида Кенгаш аъзолари томонидан сайланган Кенгаш раисини номзодини тасдиқлаш масаласини кўриб чиқилади. Банк Кенгаши раиси Кенгаш фаолиятини ташкил қилади, Кенгаш йиғилишини чақиради ва унда раислик қилади ҳамда йиғилиш баённомасини юритилишини таъминлайди ҳамда акционерлар умумий йиғилишида раислик қилади. Банк Кенгаши раисининг унчалик эътиборли бўлмаган ролига қарамай

Кенгаш раиси банк фаолиятини юритишда ишончли шахслар олдида биринчи даражали масъулиятни ўз зиммасига олади. Ўз мажбуриятларини бажаришда Банк Кенгаши куйидагиларни бажариши шарт:

1. малакали банк бошқаруви аъзоларини ишга ёллаш ва уларни тасдиқлаш;

2. бошқарув билан маслаҳатлашган ҳолда банкнинг узоқ ва қисқа муддатли бизнес-режасини белгилаш;

3. банк мақсадларига эришиш ҳамда қонуний, ҳавфсиз ва самарали банк фаолиятини юритиш учун етарли сиёсатларни белгилаш;

4. Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига ва банк сиёсатларига мувофиқ банк операциялари устидан амалга оширилаётган етарли назоратни амалга ошириш;

5. банкнинг жорий фаолиятини кузатиш.

Марказий банк томонидан банк томонидан мазкур низом талабларини қандай бажарилаётгани даражаси банкларда ўтказилаётган инспекция давомида CAMEL тизимида менежмент компоненти ёрдамида банк Кенгаши фаолияти баҳоланиши мумкин. Банк Кенгаши мустақиллигини таъминлаш ва белгилаш банкларда корпоратив бошқарувнинг асосий элементи ҳисобланади. Бундан ташқари, банк самарали корпоратив бошқарув Кенгаш томонидан ишга ёлланган банк Бошқаруви билан Кенгашнинг ҳар бир аъзоси ўртасидаги ўзаро ҳамкорликни талаб этади. Бироқ, банк фаолияти устидан назорат олиб боришда Кенгашнинг ҳар бир аъзоси томонидан банк Бошқаруви фаолиятини баҳолашда мустақил фикрлаш заруриятини туғдиради. Банк Кенгаши томонидан ҳар бир муаммони танқидий баҳолаш жуда муҳим аҳамиятга эгадир. Банк Бошқаруви қарорларини ҳар бир Кенгаши аъзосининг асоссиз ўз фикрига эга бўлма туриб келиши банк ва акционерлар манфаатларига хизмат қилишда етарли эмас деб баҳоланиши лозим.

Ўзбекистон Республикаси банк тизимининг юқори темпларда ривожланиб бориши банк Кенгаши аъзолари томонидан банк фаолияти тўғрисида керакли ахборотларга эга бўлишларига етарли вақт ажратишни тақозо этади. Кенгаш аъзолари банк Бошқаруви билан биргаликда Кенгаш аъзоларини ўз вақтида банк фаолияти тўғрисидаги маълумотлар билан таъминлаш бўйича дастур ишлаб чиқишлари лозим.

Кенгашнинг ҳар бир аъзоси Кенгашнинг барча йиғилишларида иштирок этишлар ва Бошқарув томонидан тақдим этилаётган барча материал ва ҳисоботларни диққат билан ўрганиб чиқишлари шарт. Кўпчилик банкларда Кенгаш йиғилишиги ҳар ойда ўтказилиши етарлидир. Муаммоли банкларда эса Кенгаш йиғилиши кўпроқ ўтказилиб турилиши мақсадга мувофиқдир. Йиғилиш бошланишига қадар банк Кенгаши ёзма мажлис кун тартибини тайёрлаши лозим. Кун тартиби банк Кенгашига мажлисни ташкилашган ва самарали ўтказилишига ёрдам беради. Шунгингдек, кун тартиби банк Бошқарувчига мажлисга тайёргарлик кўриш ҳамда банк Кенгашининг йиғилишига барча масалалар киритилганлиги ва Кенгашнинг ўтган йиғилишлага масалалар мажлис баённомасига киритилганлигига амин бўлишига ёрдам беради.

Банк Кенгаши йиғилишида баённома юритилиб, мазкур баённома мажлис ўтган кундан бошлаб 10 кун муддат ичида имзоланиши шарт. Кенгаш раиси баённомани имзолашдан аввал баённома тўғрилигини текшириши лозим. Банк Кенгаши аъзолари ҳар бир йиғилишга қатнашишлари уларнинг мажбуриятларига киради. Банк Кенгаши аъзолари томонидан белгиланган вазифаларни бажарилишини таъминлаш мақсадида Кенгаш йиғилишида 75% Кенгаш аъзоси иштирок этиши лозим, акс ҳолда Кенгаш йиғилиши ноқонуний ҳисобланади. Банк Кенгаши аъзолари банк фаолияти учун тадбиқ этса бўладиган иқтисодиётда, қонунчиликда ва регулятив ривожланишда бўлаётган ўзгаришлардан хабардор бўлиб туришлари лозим. Амалдаги қонунчиликка мувофиқ банк Кенгаши ҳар чоракда банк Бошқаруви раиси ва ички аудит хизмати раҳбарининг ҳисоботларини тинглаб бориши шарт.

Шунингдек, банк Кенгаши томонидан банк Бошқаруви, банкнинг юридик бўлинмаси бошлиғи, ички ва ташқи аудиторлар ҳамда банкнинг бошқа маслаҳатчилари билан учрашувлар ташкил этиб турилиши фойдалидир. Шу билан бирга Кенгаш аъзолари учун ўқув семинарларини ташкил этиш назарда тутилиши мақсадга мувофиқдир.

Банк Кенгаши банкнинг кундалик фаолияти малакали бошқарув аъзолари томонидан амалга оширилаётганлигини таъминлашда жавобгар ҳисобланади. Агарда, банк Кенгаши бошқарув аъзолари бирининг иш фаолиятидан қониқмаса, у ҳолда мазкур масала ечими билан ўзи шуғулланиши лозим бўлади. Шунингдек, янги бошқарув аъзосини ёллаш зарурати туғиладиган бўлса, банк Кенгаши имконият даражасида тезроқ малакали раҳбар топиши лозим. Бошқарув аъзосига номзод бўлган шахс қобилятли, тажрибали, катта обрўга эга бўлиши зарурий сифатлардан ҳисобланади. Назорат Кенгаш мажбуриятларидан энг асосийси ҳисобланади. Назорат ҳар бир аниқ ҳолат миқёсига қараб ўзгаради. Банк Кенгаши бошқарув фаолияти устидан назоратнинг барча чораларини амалга ошириши лозим бўлиб, жумладан:

Кенгаш банк фаолиятининг барча асосий турлари бўйича ҳамма ходимларга тушунарли бўлган ёзма равишдаги сиёсатни ишлаб чиқиши лозим. Кенгаш банк сиёсатларини иқтисодий шароитга банк ҳолатига ҳамда амалдаги қонун ва низомларга мувофиқлиги устидан назоратни амалга ошириши лозим. Банкларда маълум турдаги сиёсат бўлишлиги Марказий банкнинг низомлари ва бошқа қонунларга мувофиқ талаб қилинади. Бундай сиёсатлар куйидагиларни ўз ичига олади:

- ✓ актив ва пасивларни бошқариш (маблағларни бошқариш (маблағларни бошқариш бўйича қўмита ташкил этишни ўз ичига олади));
- ✓ кредит сиёсати (бу кредит ва кредитларни кўриб чиқиш ички жараёнини ўз ичига олади);
- ✓ кадрлар сиёсати (фаолиятни баҳолаш жараёни ва мукофотлар беришни аниқлашни ўз ичига олади);
- ✓ дивидендларни тўлаш сиёсати;
- ✓ инвестиция сиёсати;
- ✓ эмиссия сиёсати.



Шунингдек, банк Кенгаши томонидан банк фаолиятига тегишли бўлган қуйидаги қўшимча сиёсатларни ишлаб чиқилиши лозим:

- фойдани режалаштириш ва бюджет;
- капитални режалаштириш;
- бухгалтерия ҳисобининг ички назорат тизими;
- амалдаги қоидаларга риоя этилиши бўйича назорат (банк дастурлари ва фаолиятини Марказий банк низомлари ва қоидаларига риоя этилиши);
- ички аудит дастури;
- ташқи аудит дастури;
- манфаатларни тўқнашуви;
- чет эл валютаси билан операциялар;
- этика қоидалари;
- маълумотларни электрон қайта ишлаш операциялари.

Ушбу сиёсатлар носоғлом ва хавфсиз бўлмаган амалиётга мувофиқ банкнинг бизнес режасида кўрсатилиши лозим. Сиёсат самарали амалиётини амалга ошириш ҳамда қонунчилик талаблари, шу жумладан Марказий банк меъёрий ҳужжатлари талабларига мувофиқ бўлган асосий жараён ва ички назоратни ўз ичига олиши ҳамда банкни ташқи жинойтлар, ички қаллоблик ва суистеъмолликлардан ҳимоя қилиши лозим.

Кенгаш банк бошқаруви томонидан Кенгашга банк фаолиятини назорат қилиш имкониятини берувчи асосий маълумотлар билан таъминлаш механизмини тасдиқлаши лозим. Кўпинча бундай механизм бошқарув томонидан Кенгашга бериладиган ҳисоботларни ўз ичига олади. Ҳисоботлар Кенгаш йиғилиш ўтказишдан аввал берилиши лозим.

Банк Кенгаши амалдаги қонунчиликка мувофиқ маълум коэффицентларни доимий равишда кўриб чиқиши лозим. Қуйидагилар мазкур коэффицентларни ўз ичига олади:

1. даромадларни активларга нисбати;
2. фойдани активларга нисбати;
3. фойдани устав капиталига нисбати;
4. умумий фоиз маржаси;
5. таснифланган ссудаларни умумий ссудалар ҳажмига нисбати;
6. банк ҳаражатларини фоизларни тўлаш билан боғлиқ бўлмаган активларга нисбати;
7. ҳисобдан чиқарилган кредитларни активларга нисбати.

Банкларда ййлик ҳисобот ҳужжатлари қуйидаги ахборотларни ўз ичига олиши лозим:

Ойлик баланс ҳисоботи. Баланс ҳисоботини кўриб чиқилаётганда жорий ой билан ўтган ой кўрсаткичлари, шунингдек, мос ойдаги аввалги йил кўрсаткичлари солиштирилади.

Фойда ва зарарлар ҳисоботи. Банк Кенгаши фойда ва зарарлар ҳисоботини жорий ойдаги ва мос ойдаги аввалги йил ҳолати кўриб чиқади. Мазкур фойда ва зарарлар ҳисоботи бюджет билан таққосланиши лозим. Агарда фойда ва

зарарлар ҳисоботи бюджет билан тўғри келмаган холда банк Бошқаруви томонидан мазкур ҳолат тушунтириб берилиши лозим.

Капиталнинг етарлилиги. Кенгаш капиталнинг энг асосий коэффицентларини кўриб чиқиши лозим. Бундай коэффицентлар куйидагиларни ўз ичига олади:

капиталнинг коррективроўка қилинган умумий суммасини таваккалчилик даражасига тортилган активларга нисбати (капиталнинг етарлилик коэффиценти);

1 даражали капитални таваккалчилик даражасига тортилган активларга нисбати;

1 даражали капитални моддий активларга нисбати (левераж).

Ушбу коэффицентларнинг мазмуни ва капиталнинг энг кам даражаси Марказий банк низомда ўз аксини топган. Банк ҳолати ва иқтисодий шароитга қараб ушбу коэффицентларнинг мазмуни вақти вақти билан ўзгариши мумкин.

Капитал харажатлари. Кенгаш томонидан дивиденд сифатида тўланаётган нақд пулни коэффицентини кўриб чиқиши лозим. Мазкур коэффицент соф фойданинг қандай қисми дивиденд сифатида тўланганлигини билдиради. Агар банк Марказий банк томонидан ўрнатилган капиталнинг энг кам миқдори ва бошқа заҳиралар талаби даражасига жавоб бермайдиган бўлса, у холда дивиденд тўланишига йўл қуймаслик ҳолатларига алоҳида эътибор берилиши лозим.

Ликвидлик. Кенгаш банк ликвидлигини синчковлик билан назорат қилиши лозим. Агар банк ўз мажбуриятларини ўз вақтида катта зарарсиз таъминласа, хусусан депозитларни тўсатдан банкдан олинишида ўз мажбуриятларини бажара олса, банк ликвидли ҳисобланади. Банкда ликвидликни таъсинлашини назорат қилиш учун ликвидли активлар нисбати ва сўнгдириш муддати 30 кун бўлган активларни талаб қилиб олгунча бўлган мажбуриятларга нисбати ва сўнгдириш муддати 30 кун бўлган мажбуриятларга нисбати каби коэффицентлардан фойдаланилади, яъни жорий ликвидлик даражасидир. Марказий банк меъёрий ҳужжатларида мазкур коэффицент даражасининг энг минимал миқдори 0,3 қилиб белгиланган. Бундан ташқари банк Марказий банкнинг ликвидликликга қўйиладиган талабларига мувофиқ мазкур коэффицентлар билан биргаликда ликвидлик қўшимча коэффицентларни ҳам кўриб бориши лозим.

Кенгаш барча депозит ҳисобрақамларни бошқа банкларда ва активларни бошқа молия институтларида жойлаштирилишини доимий равишда кўриб чиқиши лозим. Кенгаш аввалги ойда берилган ссуда ва инвестициялар рўйхатини кўриб чиқиши лозим.

Кенгаш барча кўриб чиқилган ва муддати узайтирилган ссуда ва инвестициялар кўриб чиқиши лозим. Жорий йилдаги ссуда ва инвестицияларнинг миқдори ва суммаси билан аввалги ойдаги миқдор ва суммаси тенденцияни аниқлаш учун солиштирилади. Кенгаш барча салбий таснифланган активлар бўйича ишлаб чиқилган дастурларни кўриб чиқиши

лозим. Қўшимча равишда банк Кенгаши муаммоли ссудалар бўйича асосий коэффициентларни кўриб чиқиши лозим бўлади. Жумладан:

1. ишламайдиган ссудаларни ссудаларнинг ўртача қийматига нисбати. Ушбу коэффициент кредит портфелининг қанча қисми ишламаётганлигини кўрсатади (90 кундан ва ундан ортиқ ишламаётган кредитлар ёки улар бўйича фоизлар ҳисобланмаяпти).

2. ишламайдиган ссудаларни 1 даражали капиталга нисбати. Ушбу коэффициент ишламаётган кредитлар натижасида 1 даражали капиталга хавф тўғдиришини кўрсатади.

«Ўстирмаслик мақоми»ни бериш тартиби Марказий банк низомларида кўрсатиб берилган. Бунда банк Кенгаши аъзолари мавжуд барча муддати ўтган кредитлар бўйича ўстирмаслик мақоми берилган фоизлар ҳисобланмаётганлигини кўриб боришлари лозим. Қўшимча равишда банк Кенгаши ҳисобланган лекин олинмаган фоизлар бўйича қайтариш бухгалтерия ўтказмаси амалга оширилганлигига амин бўлишлари лозим.

Кенгаш жорий ойдаги ссудалар бўйича эҳтимолий йўқотишларга қарши заҳираларни аввалги заҳиралар билан солиштириши лозим. Бунга қўшимча ҳолда Кенгаш қуйидаги ссудалар бўйича йўқотишлар бўйича энг асосий коэффициентларни кўриши лозим:

1. ссудалар бўйича йўқотишларга қарши заҳираларни умумий заҳирага нисбати. Ушбу коэффициент банкнинг портфелида эҳтимолий йўқотишлар бўйича қанча миқдорда заҳира тузилганлигини кўрсатади;

2. ишламайдиган ссудаларни ссудалар бўйича йўқотишларга қарши заҳираларга нисбати ушбу коэффициент ишламаётган кредитлар бўйича қанча заҳира ташкил этилганлигини кўрсатади;

3. ссудалар бўйича соф йўқотишларни ўртача ссудаларга нисбати ушбу коэффициент ҳисобот даврида қанча кредит ҳисобдан чиқарилганлигини кўрсатади.

4. Банк Кенгаши амалга оширилган таснифлаш асосида банкнинг жорий фойдаси даражасидан қатъий назар барча кредитлар ва активлар бўйича заҳиралар ташкил этилишини таъминлаши лозим.

Кенгаш жорий ойдаги бошқа активлар бўйича эҳтимолий йўқотишларга қарши заҳираларни аввалги ойлар билан солиштириши лозим (қимматли қоғозлар бўйича ва бошқалар). Шунингдек, банк Кенгаши жорий заҳираларни ўтган йилги заҳиралар билан ҳам таққослаб кўриши лозим.

Кредитлар концентрацияси. Банк Кенгаши қарздорларга (бир гуруҳ алоқадор шахсларга) берилган кредитлар беришда Марказий банк томонидан белгиланган меъёрларни бузилган ҳолда ушбу бўйича тегишли тадбирларни кўриши лозим. Қўшим равишда Кенгаш коэффициентларни концентрацияси кўриб чиқиши лозим:

Бир қарздорга ёки ўзаро алоқадор шахсларга берилган таъминланган кредит ёки лизингни энг юқори даражасини 1 даражали капиталга нисбати. Ушбу коэффициент бир қарздор ёки бир гуруҳ ўзаро алоқадор шахсларга берилган кредитларнинг энг юқори миқдорини белгилайди.

Бир қарздорга ёки ўзаро алоқадор шахсларга берилган таъминланмаган кредит ёки лизингни энг юқори даражасини 1 даражали капиталга нисбати. Ушбу коэффициент бир қарздорга ёки ўзаро алоқадор шахсларга берилган таъминланмаган кредит ёки лизинг бўйича энг юқори максимал хатар даражасини белгилайди.

Банк Кенгаши алоқадор шахсларга берилган кредитлар рўйхатини кўриб бориши лозим. Бу ҳолат берилган кредитларни амалдаги қонунчиликка мувофиқлигига ҳамда белгиланган энг юқори даражасидан ошиб кетмаслигини назорат қилишда муҳим аҳамиятга эга.

Банк Кенгаши ҳисобот даврига сотилган ёки банкдан бошқа сабабли чиқиб кетган активлар рўйхатини доим назорат қилиб бориши лозим. Ушбу рўйхат банк активларининг бошланғич давридаги ва сотилган ёки бошқа сабабга кўрса банкдан ташқарига чиқиб кетган вақтдаги қийматини, сотилгандан тушган суммаларни ўз ичига олиши лозим.

Банк Кенгаши банкнинг фоиз ставкаси ўзгариши билан боғлиқ активлари (қисқа муддатли ва ўзгарувчан фоизли активлар) ҳамда мажбуриятларини (қисқа муддатли даромад келтирувчи депозитлар) таққослаб кўриб бориши лозим.

Банк Бошқаруви томонидан тақдим қилинган ҳисоботларни кўриб чиқиш даврида банк Кенгаши бошқа худди шунга ўхшаш банкларнинг фаолияти билан таққослаб кўришга алоҳида эътибор бериши лозим.

Банк Кенгаши томонидан Марказий банк ва ташқи аудиторлар томонидан аниқланган қонунбузарликлар ва бошқа камчиликларни бартараф этиш бўйича чора-тадбирларни амалга оширишга алоҳида эътибор қаратилиши лозим. Ушбу фаолиятни амалга ошириш учун Банк Кенгаши Марказий банк инспекторлари ва ташқи аудит ҳисоботларини ўрганиб чиқиши лозим. Шунингдек, банк Кенгаши ҳар чоракда ички аудит хизмати раҳбарининг ҳисоботларини тинглаб бориши шарт. Кенгаш аъзолари Марказий банкдан олинган барча хат ва бошқа ёзишмаларни ўрганиб бориш ва керакли тадбирларни амалга ошириш лозим. Шу билан бирга банк Кенгаши банк фаолиятига хавф туғдирувчи ҳолатларни Марказий банк инспекторлари билан биргаликда муҳокама қилиниши лозим.

Банк Бошқаруви банк обрўига, даромадлигига ва хавфсизлигига таъсир этувчи вазиятлар тўғрисида зудлик билан кечиктирмасдан банк Кенгашига хабар бериши лозим. Агарда шунда ҳолатлар юзага келган тақдирда ушбу масалани кўриб чиқиш учун зудлик билан банк Кенгаши йиғилиши чақирилиши лозим. Бундай ҳолатларга банк активларини кўп қисмини сотиш, банк филиалларини ёпиш ёки сотиш ҳамда суд органлари томонидан банк фаолиятини чеклаш бўйича қарорлар қабул қилиш бўйича ҳаракатларни киритиш мумкин.

Банк Кенгаши банк фаолияти устидан назорат ўрнатиш бўйича вазифаларни бажариш бўйича қўмиталар тузиши мумкин. Бундай қўмиталарга куйидагилар кириши мумкин:

Аудиторлик қўмитаси. Мазкур қўмита банк Кенгаши йиғилишига банк ташқи аудитори номзодларини киритиш, ташқи аудиторлар ва банк Кенгаши

ўртасидаги ўзаро алоқаларни амалга ошириш, аудит ёкширувлари ҳисоботларини қабул қилиб олиш ва кўриб чиқиш, аудиторлардан олинган маълумотлар бўйича банк Кенгаши олдида ҳисобот бериш каби вазифаларни бажаради. Мазкур қўмиталар ташкил этилган банкларда ички аудит хизмати тўғридан тўғри шу қўмигага бўйсунди.

**Кредит қўмитаси.** Кредит қўмитасининг асосий вазифаси янги кредитларни бериш жараёнини кўриб чиқиш ва уни тасдиқлаш ҳамда олдин берилган кредитлар бўйича шартларни ўзгартириш бўлиб ҳисобланади. Қўмига ўз йиғилишини зарур ҳолатларда ўтказди.

**Инвестиция қўмитаси.** Инвестиция қўмитасининг асосий вазифаси банкнинг инвестиция сиёсатини тўғри амалга оширилишини таъминлайди. Банк томонидан қилинган инвестиция кутилаётган даромадларни олиб келиши ва банк инвестиция портфелида қилинган инвестицияларни қайтариш муддатлари аниқ кўрсатилиш лозим. Масалан, банк томонидан узоқ муддатли мажбуриятларини бажариш мақсадида давлат қимматбаҳо қоғозларини мавжуд бўлса, қўмига томонидан банк фаолиятини барқарор ушлаб туриш мақсадида давлат қимматбаҳо қоғозлари портфели устидан назорат ўрнатиши лозим.

**Актив ва пассивларни бошқариш қўмитаси** - ушбу қўмитанинг асосий вазифаси банк ликвидлигини таъминлаш учун банк баланс ҳисоботи, фойда ва зарарлар ҳисоботини доимо назорат қилиб туришдан иборат. Қўшимча равишда, банк мажбуриятларини сўнгдириш вақти билан унинг активлари сўнгдириш вақти ўртасида ноаниқлар юзага келмаслиги учун банкнинг фоиз даромадлари келтирувчи активлари ва банк пассивларининг фоиз ставкаси ўртасида баланснинг ушлаб туришни назорат қилиб туриши лозим. Агарда банк Кенгаши мазкур қўмитани тuzган бўлса қўмитанинг банк ресурсларини бошқариш бўйича фаолиятини алоҳида назорат қилиб бориши лозим. Ҳар бир қўмига алоҳида мажлислар ўтказиб боради, лекин қилинган ишлар тўғрисида Банк Кенгаши йиғилишларида ҳисобот бериб бориши шарт. Агарда мазкур қўмиталар томонидан банк фаолиятига таъсир этувчи салбий ҳолатлар аниқланган ҳолда банк Кенгаши йиғилиши чақирилиши бўйича банк Кенгашига мурожаат қилиши лозим.

Банк бошқаруви томонидан тақдим қилинаётган ҳисоботларнинг ҳаққонийлиги банкнинг оператив фаолиятидан холис бўлган шахс томонидан тасдиқланиши лозим. Бундай ҳолатлар учун банк ички аудит хизматига эга бўлиши лозим. Банк Кенгаши ички аудит хизмати раҳбарини тайинлайди. Банк Кенгаши томонидан ички аудит хизмати дастурлари ва ички аудит хизмати билан боғлиқ ҳужжатлар ҳамда банк томонидан юритилаётган фаолиятни амалдаги қонунчиликка, Кенгаш юритаётган сиёсатга монандлигини кўриб чиқиш алоҳида аҳамиятга эга. Бу вазифани буюсита банк Кенгашига бўйсунувчи ички аудит хизмати амалга оширади. Шу билан бирга, амалдаги қонунчиликка мувофиқ ҳар бир банкда ташқи аудит текширувлари ўтказилиши талаб этилади. Банк Кенгаши бошқарув билан биргаликда ташқи аудит текширувида аниқланган камчиликларни бартараф этиш бўйича назоратни қилиб бориши лозим.

Ўзининг назорат функцияларини бажаришда Банк кенгаши ёки унинг аудиторлик кўмитаси аудиторларни жалб қилиш уларни ишдан бўшатиш мажбуриятларига эга бўлиши ва бунинг ҳуқуқий маслаҳатчи жалб қилиши лозим. Алоҳида ҳолатларда банк Кенгаши банк фаолиятини назорат қилишда банк ҳисобидан бухгалтерия, ҳуқуқ масалалаи бўйича маслаҳатчиларни жалб қилиш масаласини кўриб чиқишлари мумкин. Банк билан алоқадор шахслар билан имтиёзли шартларда операцияларни амалга оширишга йўл қўймаслик. Банк Кенгаши банк билан алоқадор шахслар билан имтиёзли шартларда операцияларни амалга оширишга йўл қўймаслик бўйича керакли чораларни кўриши лозим. Алоқадор шахслар билан ўтказиладиган операциялар амалдаги қонунчилик талаблари асосида бошқа оддий мижозлар кўрсатилаётган хизматлардан фарқ қилмаслиги лозим.

Марказий банк томонидан банкка алоқадор шахсларга берилган кредитлар бўйича тартибга солиб турилади. Шу боис, Банк Кенгаши томонидан Марказий банк иқтисодий меъёрларга риоя қилиниши бўйича ойлик ҳисоботларни кўриб бориш лозим.

Жумладан Марказий банк меъёрий ҳужжатларида қуйидаги иқтисодий меъёрлар ўрнатилган:

Банкка алоқадор бир шахсга берилган кредитнинг банк капиталининг 1-даражасига нисбати;

Барча алоқадор шахсларга берилган кредитлар суммасининг банк капиталининг 1-даражасига нисбати.

Банк фойдасини етарли эмаслиги натижасида дивидендларни тўламаслик

Банк тақсимланмаган фойдасидаги сумма банк дивидендларини тўлаш учун етарли бўлмас банк томонидан дивидендлар тўламаслиги лозим.

Шунингдек, дивидендларни тўлаш даврида банкнинг амалдаги мавжуд банк томонидан ҳисобланган лекин тўланмаган фойзлари бўйича коррективировка қилинган фойдасидан келиб чиқиш лозим.

Шу билан бирга банк томонидан дивидендларни тўланиши натижасида банк каптали етарсизлигига олиб келган тақдирда банк дивидендлар тўламалиги лозим.

Кўпчилик банкларнинг Кенгашлари томонидан банк ва унинг акционерлари манфаатлари учун фаолият кўрсатилаётган бўлса, айрим банк Кенгашларини аъзолари томонидан ақлатилган вазифаларни тўлиқ бажара олмаслик натижасида банкнинг фаолиятига салбий таъсир кўрсатиши мумкин, хусусан, бундай ҳолатлар инспекция ҳисоботларида ўз аксини топади. Алоҳида ҳолатларда Марказий банк томонидан амалдаги қонунчиликка мувофиқ бундай банкларнинг Кенгаши аъзоларига санкциялар қўллаши мумкин.

Банкларга алоқадор шахслар билан операцияларни имтиёзли ўтказиш натижасида банкка зарар етказилган ҳолатда ушбу ҳолатга йўл қўйган Кенгаш аъзолар бевосита жавобгар ҳисобланади.

### **3.3. Банкларда корпоратив бошқарув моделлари ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари.**

Тижорат банкларида корпоратив бошқарувнинг турли моделлари мавжуд. Корпоратив бошқарувнинг моделларини англо-америка ва япон-герман моделларига бўламиз. Уни айримадабиётларда аутсайдер (outside) ва инсайдер (inside) моделлари деб аташади.

Корпоратив бошқаришнинг англо-америка модели турли хиллиги билан, яъни диверсификацияшув даражасининг юқорилиги билан ажралиб туради. Акционерлик капитали турли ўзаро алоқадор бўлмаган субъектлар ва шахслар ўртасида кенг тақсимланади. Бундай шароитда аҳолининг ҳам пул маблағлари жалб этилади ва зарур инвестицион шароитни яратиб молия бозорларининг фаоллигини ҳамда барқарорлигини оширишга хизмат қилади. Ушбу моделда асосан акциялар назорат пакети тахминан 6-14 % ни ташкил қилади. Англо-америка моделида акционерлар томонидан акцияларга эгалик қилиш, назорат қилиш билан ажралиб туради. Акционерларнинг ҳуқуқлари кафолатланади ва бошқарувчи ва директорлар уларга ҳисобот беради. Корпоратив бошқаришнинг англо-америка моделида банклар фаолиятини бошқариш қимматли қоғозлар бозори ҳолатига, унинг ривожланиш даражасига боғлиқ ҳисобланади. Корпоратив бошқаришнинг англо-америка моделининг континентал моделдан фарқи қуйидагилар:

1. акцияга турли хил субъектларнинг эгалик қилиши, яъни диверсификацияси даражаси юқорилиги;
2. компаниялар бўйича қонунчиликда акционерлар манфаатларининг юқори даражада белгиланиши;
3. қимматли қоғозларда ва компаниялар тўғрисидаги норматив ҳужжатларда камчилик акция эгалари манфааларининг ҳимоя қилиниши;
4. банкларнинг ўз маълумотларини очишга (тарқатишга) қўйиладиган қаттиқ талаблари билан ажралиб туради.

Корпоратив бошқарувнинг қайси моделидан фойдаланиш мамлакат банк тизими-молия тизими ва фонд бозорларининг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлиб ҳисобланади. Шу билан банкларнинг америкача ёки европача моделига ҳам боғлиқлик мавжуд.

Корпоратив бошқаришнинг Германия модели ёки Континентал моделида акционерларнинг юқори коцентрациясини кўриш мумкин. Бунда инсайдерлар гуруҳи кам сонли бўлиб, ўз таркибига маълум бир гуруҳларни олади, жумладан ходимларни, оила аъзоларини, банкларни, бошқа кредит ташкилотларини, бошқа корпоратив мулк шаклларини, холдинг ёки саноат гуруҳлари шаклида бирлашишни ва бошқа кесимли акцияларга эгалик қилиш механизмларини олади. Бунда жисмоний шахсларнинг улуши одатда 20 фоиздан ортиқроқни ташкил этади. Паст бўлишига сабаб банклардаги омонатларнинг ставкалари дивиденд тўловларидан юқори бўлишидир. Молия муассасалари

компанияларнинг 60-70% акцияларига эгалик қилади. Акционерлар бир-бирини яхши билади ва ўзаро муносабатларда қўллаб-қувватлайди.

Банклар бир вақтнинг ўзида акционер, кредитор ва бошқа акционерлар учун ишончли шахс бўлиб хизмат қилади. Эмиссия қилинган қимматли қоғозларни турли субъектлар ўртасида жойлаштиради. Бу эса банкларнинг директорлар кенгашида иштирок этишини таъминлайди. Натижада континентал моделда гуруҳлар ўртасида ўзаро келишмовчилик ва низолар кўпроқ келиб чиқади. Асосий низолар катта улушга эга бўлган ва миноритар улушга эга акционерлар ўртасида келиб чиқади. Ушбу моделда асосий ролни йирик акционер ўйнайди ва улар фаолиятига фонд биржаларининг таъсири кам бўлади. Шунингдек, ушбу моделда маълумотларни айрибошлаш ва уни очиш танланган инвесторлар ўртасида амалга оширилиши мумкин. Маълумотларни бу тарзда конфиденциал тарзда айрибошлаш банклар ва уларнинг қарздорлари ўртасида ҳам бўлиши мумкин. Бу қонунчилик билан ҳам тартибга солиб борилади. Масалан япон тижорат банкларининг корпорацияларни капиталидаги улуши 25 фоиздан ошмаса уни матбуотда элон қилиши шарт эмас.

Корпоратив бошқаришнинг континентал моделнинг юқоридаги моделдан фарқли жиҳатлари қуйидагилар:

1. капиталнинг юқори концентрациялашуви;
2. ички назорат кучли;
3. компания барча иштирокчиларининг манфаатларини қондиришга қаратилган йўналиши эгаллиги;
4. инсайдерлик фаолият салбий натижаларининг нейтраллиги.

Мазкур моделнинг асосий камчиликларидан бири банкларнинг таъсири юқорилиги, яъни акционерлар тизимида асосий улушни (бошқа субъектларга нисбатан) банклар эгаллайди. Бошқарувда асосий пакет эгалари ўзлари назоратни қўлга олишади ва мукамал корпоратив сиёсат амалга оширилмайди. Стратегик мақсадларни белгилашда миноритар акционерлар ва турли гуруҳлар йўналишлари ҳисобга олинмайди.

Корпоратив бошқаришнинг Япон-Герман модели ёки Континентал модели Япония, Ғарбий Европа (Германия, Австрия, Швейцария, Нидерландия) и Шимолий Европа (Скандинавския) мамлакатларига хос бўлган бошқарув усули ҳисобланади. Ушбу модел Франция (тахминан 20% компанияларда) ва Бельгияда банкларнинг бошқарувида фойдаланилади. Ўзбекистон ва МДҲ мамлакатлари банклари амалиётида ҳам корпоратив бошқарувнинг континентал моделидан фойдаланилади.

АҚШ ва Британия моделидан фарқли равишда Континентал модели акционерлик жамиятини бошқаришнинг 3 бўлимли модел: акционерлар йиғилиши, кузатув кенгаши ва банк бошқарувидан иборат.

Корпоратив бошқаришнинг Континентал модели амал қилувчи давлатларда акционерлик капитали таксимоли юқорилиги билан ажралиб туради. Йирик немис компанияларида 5 та йирик акционернинг ушбу компаниядаги улуши 40 фоиз акциясига тўғри келади. Германияда, банкларнинг капитал таркибида ташқи инвесторларнинг улуши юқори (14%) и



давлат (5%), ушбу кўрсаткичлар Англияда нисбатан юқори Америкадан эса қарийб 2 баробар ортиқдир.

Корпоратив бошқарув континентал моделининг ўзига хос хусусиятларидан яна бири шундаки, немис фирмалари ўзаро бир-бирларига акционер ҳисобланади, яъни ўзаро капиталда иштирок этадилар. Бу уларнинг ўзаро норасмий холдинглар кўринишида фаолият юритишини таъминлайди ва маълумотлар махфийлигини таъминлашга хизмат қилади. Қизиғи шундаки, немис банклари АҚШ банкларидан фарқ қилиб, универсал ҳисобланади, яъни барча турдаги банк хизматларини ва операцияларини амалга ошира олади. Бунда банклар учун акцияларга эгаллик қилиш ва сотиб олиш учун чегаралар белгиланмаган (баъзи ихтисослашган банклар бундан мустасно).

### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. Корпоратив бошқарув;  | 8. Йирик акционер;                      |
| 2. Континентал модел;    | 9. Акционерлик жамияти;                 |
| 3. Англо-америка модели; | 10. Оддий акция;                        |
| 4. Инсайдер;             | 11. Имтиёзли акция;                     |
| 5. Дахсдор шахс;         | 12. Корпоратив бошқариш<br>тамойиллари; |
| 6. Банк кенгаши          |   |
| 7. Банк бошқаруви;       | 13. Тафтиш комиссияси.                  |

### **Назорат учун саволлар.**

1. Банкларда бошқарувнинг қандай турларини биласиз?
2. Корпоратив бошқарув қандай бошқарув?
3. Корпоратив бошқарувнинг афзалликлари нимада?
4. Корпоратив бошқарувнинг тамойилларини сананг?
5. Корпоратив бошқарувнинг континентал модели қандай бошқарув?
6. Банк кенгашининг ваколатлари ва мажбуриятлари?
7. Корпоратив бошқарувнинг асосий элементлари нималар?
8. Континентал ва англо-америка моделининг фарқли хусусиятлари нималарда?

## **IV БОБ. ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА АКТИВ ВА ПАССИВЛАРНИ БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ.**

### **4.1. Банкларда актив ва пассивларни бошқаришнинг банк фаолиятидаги аҳамияти.**

Тижорат банклари фаолиятини бошқариш ва молиявий менежментнинг муҳим йўналишларидан бири актив ва пассивларни бошқариш ҳисобланади. Банк актив ва пассивларини бошқариш 1960 йиллардан қўлланила бошлаган. Фоиз ставкалар тушиши ва кўтарилиши шароитида банк рискларини бошқаришда долзарб масала актив ва пассивларни бошқаришдир. Дастлаб банкларда актив ва пассивларни бошқариш алоҳида йўналишда, активларни, пассивларни ва спредни бошқариш қўлланилган.

Пассив операциялар тижорат банкларининг ресурсларни жалб қилиши билан боғлиқ бўлган операциялари ҳисобланади. Буни депозитлар, банклараро кредитлар, қадрз қимматли қоғозларини чиқариш ва бошқалар орқали амалга ошириши мумкин.

Актив операциялар - юқорида қайд этилганидек, бу банк томонидан фойда олиш мақсадида ўз маблағлари ва жалб қилинган маблағларни самарали йўналтиришдир. Бунга бозорда юзага келган ҳолатни, банкнинг жорий ҳолатини тизимли тарзда таҳлил қилиш, банк активлари ҳаракати ва таркибига доимо зарурий ўзгартиришлар киритиш орқали эришилади.

Тижорат банклари активлари ва пассивларини бошқаришнинг вазифалари қуйидагилар:

- банкнинг ликвидлигини таъминлаш;
- банк фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш;
- банк капитали етарлигини таъминлаш;
- банк харажатларини бошқариш ҳисобланади.

Банк пассивларини бошқаришнинг алоҳида белгилари қуйидагилар ҳисобланади:

1. Қисқа муддатли сармоя бозорида пассивларни сотиш ёрдамида фондларни сотиб олиш;

2. Ўз мижозларининг кредитга бўлган эҳтиёжларига банкнинг сезгирлик билан жавоб қайтаришини таъминлаш учун тушаётган маблағларнинг бошқарув ричаги сифатида баҳо олишидан (фоиз ставкасининг таклиф этилаётган баҳоси) фойдаланиш.

Хулоса қилиб айтганда, банк пассивларини бошқаришнинг ўзи мураккаб жараён бўлиб, активларнинг даромадлигини белгиловчи бирламчи омил ҳисобланади.

Тижорат банклари активлари биринчи навбатда қисқа муддатли келажакни назарда тутади ва ҳар кунги банк балансини бошқариш иши билан боғлиқдир.

У банк фаолиятида даромадни ошириш ва рискларни чегаралашга йўналтирилган. Шунинг учун активларни бошқаришнинг молиявий жихатдан асосий мақсади, даромадларни ошириш ва банк фаолиятидаги рискларни пасайтиришдан иборат.

Шунингдек, узоқ муддатли стратегик режалаштиришда ҳам муҳим рол ўйнайди. Тижорат банклари активларини таҳлил қилиш учун муаммоли кредитларни таснифлаш асосида берилган ссудалар ва бошқа активларни баҳолаш зарур. Активларни андозавий, шубҳали ва зарар келтирадиган турларига таснифлаш тизими барча активлар рейтингини миқдор жихатдан аниқлаш, шунингдек, кредитлардан зарар кўриш ҳолларида мўлжалланган захиралар етарлилигини баҳолаш имконини беради. Асосан узоқ муддатли кредитлар, нақд пуллар ва вакиллик ҳисобварақлари, ссуда ва бошқа активлар ҳолатига эътибор қаратилади.

Банкнинг актив операциялари таҳлили даромадлилик, риск даражаси, ликвидлилик нуқтаи назаридан амалга оширилиши керак. Банк тараққиёти манбаларидан маълумки, банк активлари даромадлилиги ва ликвидлиги бири-бирига қарама-қарши. Банк ликвидлиги ва унинг даромадлилиги ўртасидаги алоқадорлик таҳлили ликвидлилик аҳамиятининг устунлиги тўғрисида хулоса чиқаришга имкон беради. Бу мезоннинг устунлигини ҳисобга олиш натижаси кўрсатилган қарама-қаршиликни мувофиқлаштиришга ва банк фаолиятининг асосий мақсади бўлган фойда олишга эришишга олиб келади.

Банкнинг фаолиятида активларнинг тутган ролини яна ҳам мукамалроқ ўрганиш учун қуйидаги кўрсаткичларни ҳисоблаш муҳимдир:

- ташкилотлар, корхоналар, жисмоний шахслар ва банкларга берилган кредитлар бўйича умумий кредит суммасини ҳисоблаш;
- берилган кредитларни уларнинг муддатлари, тармоқларга берилиши ва уларнинг умумий қарздаги салмоғини аниқлаш;
- ссудаларнинг ўртача фоиз ставкаларини ҳисоблаш ва кредит баҳосининг ўртача даражасини аниқлаш;
- умумий ссудаларнинг ичида муддати ўтган қарзларнинг салмоғини ҳисоблаш.
- банк тамонидан берилган йирик кредитларнинг ҳажмини аниқлаш;
- берилган турли даражадаги кредитларнинг Марказий банк йўриқномаларига жавоб беришини ҳисоблаш;

Булардан ташқари яна ҳам қуйидаги коэффицентлар борки, буларни ҳам ҳисоблаш фойдадан ҳоли бўлмайди:

1. Активлардан фойдаланиш самарадорлиги. Буни қуйидагича аниқлаймиз.

$$\text{Активлардан фойдаланиш самарадорлиги} = \frac{\text{Даромад келтирувчи активларнинг ўртача миқдори}}{\text{Брутто активлар}}$$

Бу коэффицент активларнинг қанча қисми ишлашини ва даромад келтиришини кўрсатади. Ушбу кўрсаткич 70-80 фоиз атрофида бўлиши тавсия

этилади. Чунки ушбу кўрсаткичнинг жуда юқори бўлиши банклар фаолиятида риск даражасининг ошишига олиб келади.

2. Кредит беришда депозит маблағларидан фойдаланиш коэффиценти.

Кредитларнинг ўртача қолдиғи

Кредит беришда депозит маблағларидан фойдаланиш коэффиценти =  $\frac{\text{Кредитларнинг ўртача қолдиғи}}{\text{Брутто депозитлар}}$

Тижорат банкнинг жалб қилинган депозитларидан фойдаланиш самарадорлигини кўрсатади. Мазкур кўрсаткич қанча юқори натижага эга бўлса, банк жалб қилинган депозитларидан самарали фойдаланаётганлигини кўрсатади.

3. Тижорат банклари кредитларининг банк жами активларидаги улуши.

Тижорат банклари кредитларининг банк жами активларидаги улуши =  $\frac{\text{Кредитларнинг ўртача қолдиғи}}{\text{Брутто активлар}}$

Ушбу кўрсаткич тижорат банк активларининг қанча қисми кредитлардан иборат эканлигини кўрсатади ва халқаро амалиёт тавсиясига кўра 60 фоиздан юқори бўлиши лозим. Бу эса банкнинг асосий даромадлари кредитлардан олиниши билан изоҳланади.

Ушбу кўрсаткичлар банкнинг кредит сиёсати самарадорлигини, банкнинг активларининг мақсадга мувофиқ тузилишини кўрсатади, уларнинг рисклилиқ даражасини ва банкнинг ликвидлигига, даромадлигига, рентабеллигига таъсирини кўрсатади.

Банк активларини бошқариш кўп жиҳатдан молиявий рискларни назорат қилиш ва камайтиришга боғлиқ. Ҳар қандай банкка тегишли мажбурий мақсадга мувофиқ ҳужжатлар тўплами мавжуд эмас. Лекин банклар ўз активларини шакллантиришда қуйидаги ҳужжатлари бўлиши ақсадга мувофиқ:

1. Фоиз ставкалари ўзгаришига боғлиқ баланс ўзгариши ҳисоботи.

2. Фоиз ставкалари ўзгаришига боғлиқ активларни қайтариш графиги;

3. Ликвидликни бошқариш бўйича ҳисоботлар:

• жамғариш ҳолати бўйича ҳисобот;

• активларни ундириш графиги;

• маблағ манбалари ва йўналиши бўйича маълумотлар;

• ликвидли активлар таркиби ва маблағлар манбаларининг беқарорлик даражаси таҳлили;

4. Муаммоли активлар бўйича ҳисобот:

• умидсиз кредитлар ва бошқа ишламаётган активлар бўйича ҳисобот;

• ҳисобдан чиқариш учун муддати ўтган кредитларга ташкил этилган захиралар бўйича маълумот;

• кредитлар ва бошқа активларни ҳисобдан чиқариш бўйича ҳисобот;

5. Иқтисодий ҳисоботлар:

• инфляция таҳлили;

6. Фоиз ставкалари бўйича ҳисобот:

- фондлар қиймати таҳлили;
- жорий банк фоиз ставкалари динамикаси;
- асосий ракобатчилар фоиз ставкалари тўғрисида маълумот ва бошқалар.

Тижорат банкларининг активларини бошқаришда ривожланган хорижий мамлакатларнинг банк амалиётида, тижорат ссудалари назариясидан ҳамда кутилаётган даромад назарияси ҳам кенг кўламда фойдаланилади.

Тижорат ссудалари назариясига кўра, банкнинг кредитлаш жараёнини товарнинг ишлаб чиқарувчидан истеъмолчга томон ҳаракатланиш босқичларига боғлиқ равишда ташкил қилиш лозим. Ушбу назария муаллифларининг фикрига кўра, тижорат банки ресурсларининг асосий қисмини қисқа муддатли ссудаларга жойлаштириши лозим, ресурсларни кўзгалмас мулк объектларига ва қимматли қоғозларга жойлаштириш банкларнинг ликвидлилигига салбий таъсир кўрсатади.

Кутилаётган даромад назариясига кўра, тижорат банклари миқдорларининг пул тушумларининг келиб тушиш даврига мос равишда кредитларнинг қоплаш муддатини белгилаш зарур. Ушбу назарияга кўра, миқдорларнинг янги кредитларга бўлган эҳтиёжини бошқа банклардан кредит олиш йўли билан ёки банкнинг портфелидаги қимматли қоғозларни сотиш йўли билан қоплаш лозим.

#### **4.2 Тижорат банкларида актив ва пасивларни бошқариш усуллари.**

Тижорат банклари актив ва пасив операцияларни шу жумладан, ликвидлиликни комплекс ва ўзаро боғлиқ ҳолда бошқариш зарурияти шундай изоҳланади. Банк актив ва пасивларини бошқариш асосида банкнинг жалб қилинган ва ўз маблағларини самарали жойлаштириш масаласи ҳал этилади. Бунинг асосида тижорат банклари молиявий ресурсларни инвестицияларга, кредитларга ва бошқа активларга жойлаштириши мумкин.

Активлар ва пасивларни бошқаришнинг асосий мақсади рискнинг энг паст даражаси шароитида даромадлар ва харажатлар орасидаги ижобий фарқни мумкин қадар ошириш ёки уни жуда бўлмаганда барқарор даражада сақлаб туришдан иборат эканлиги маълум.

Ликвидлиликни бошқариш ўрганилаётганда бу категория актив ва пасивларни бошқаришнинг таркибий қисми эканлигини эсда тутмоқлик керак. Актив ва пасивларни бошқаришдан асосий мақсад рискнинг минимал даражасини таъминлаган ҳолда фоиз тушумларини ва фоиз тўловлари ўртасидаги фарқни максималлаштириш ёки ҳеч бўлмаса барқарор даражада сақлашдан иборатдир. Бу мақсадга эришишнинг муҳим шarti депозит потенциалини ошишини актив операциялари кенгайтишига боғлиқлиги устидан назорат ўрнатишдир. Ҳалқаро банк амалиётида банкларнинг актив ва пасивларини бошқаришнинг амалий жиҳатдан бир



жамғарма депозитлари шакллантирилса, ушбу маблағ кассада акс эттирилади ва банк ушбу маблағлардан хизматларни кўрсатиш ёки маҳсулотларни реализация қилишда эркин фойдаланади. Ушбу усулдан халқаро амалиётда ҳам Ўзбекистон банк амалиётида ҳам кенг фойдаланилади. Чунки самарадорлик юқори бўлган усул ҳисобланади. Албатта барча методлар сингари мазкур метод универсалликка даъво қилмайди, Методнинг кучсиз томони актив ва пасивлар боғлиқлигига аҳамиятининг йўқлигидир.

Тижорат банкларида шунингдек, жалб қилинган маблағлар тўғридан-тўғри активларга жойлаштирилиши мумкин. Жалб қилинган маълум муддатга жалб қилинади ва ушбу муддат ва суммага мос актив операцияларга йўналтирилади. Ушбу усул техник жиҳатдан мураккаб ва рискли ҳисобланади. Қуйидаги расмда активлар ва пасивларни бошқаришнинг тақсимлаш методига мувофиқ бошқариш тартиби келтирилган.



**2-расм. Активларни тақсимлаш модели ёрдамида актив ва пасивларни бошқариш.**

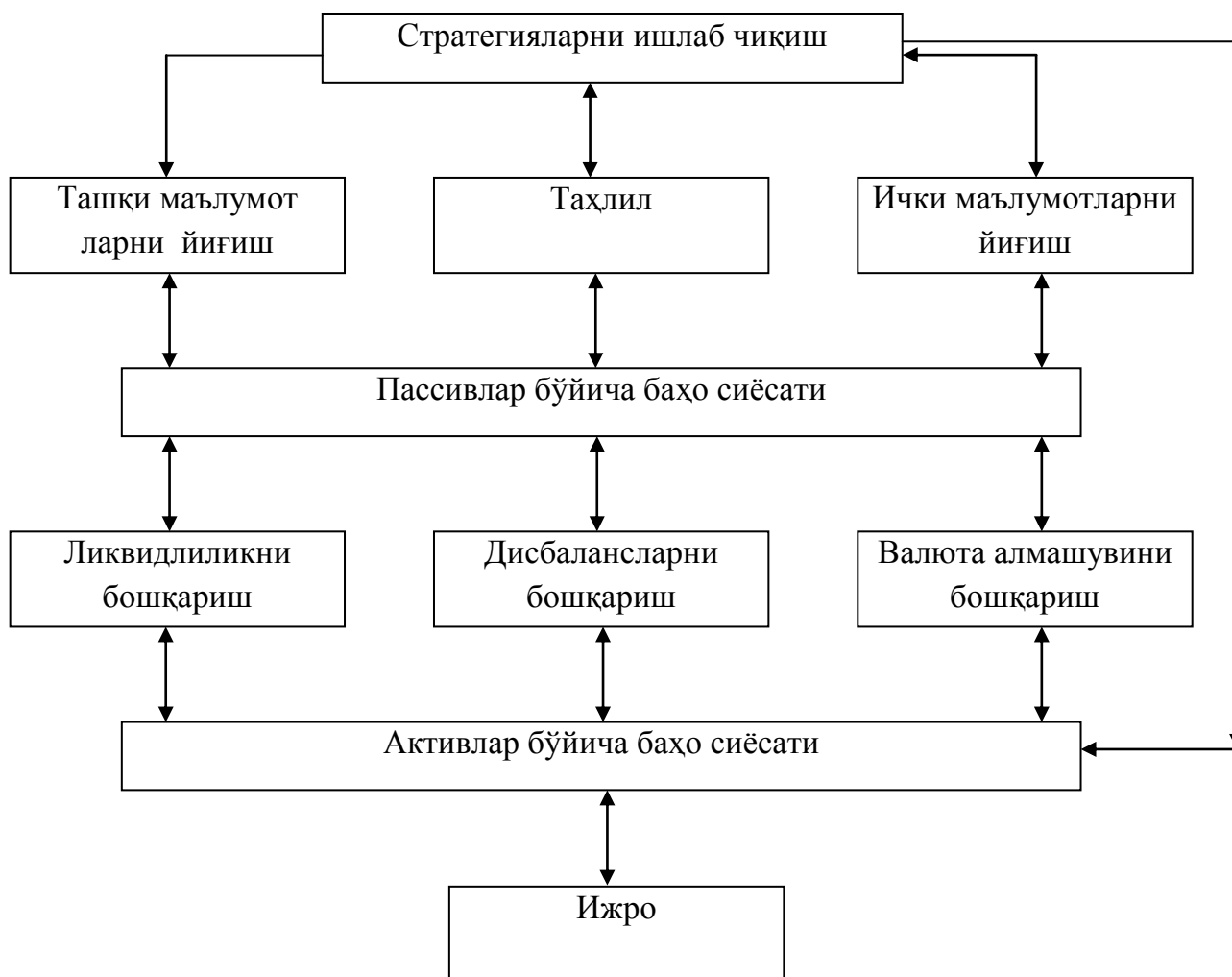
Мазкур методга мувофиқ банкнинг жалб қилинган ёки ўз ресурслари бўлимидан қатъий назар барча ресурслар актив операцияларга мудатти ва суммасига мувофиқ жойлаштирилади. Тақсимланган манбалар методи фондлар манбаларини бўлинишга асосланади. Бу методни қўллашда активларни ишлатишнинг белгиланган йўналишлари белгиланган манбалар билан боғланади ва бунда уларнинг мос ҳолда ликвидлилик ва фойдалилиги ҳисобга олинади.

Актив ва пассивларни бошқариш техникасининг тараққиёти, бир вақтнинг ўзида рискларнинг ортиши ва фондларни ўзгарувчанлиги манбаларнинг бўлинганлиги методикасини устун қилиб қўяди. Масалан, агар банк фондлари асосан қисқа муддатли, доимий бўлмаган мажбуриятлардан иборат бўлса, демак маблағларнинг асосий қисми қисқа муддатли кредитлар ва қимматли қоғозларга жойлаштирилиши керак. Аксинча банк ўз фондларини узоқ, муддатли манбалар ҳисобига шакллантирган бўлса, маълум бир риск билан манбаларни узоқ муддатли кредитларга жойлаштириш ёки лойиҳаларни молиялаштиришга йўналтириши мумкин.

Тижорат банкларида актив ва пассивларни мос ҳажмда ва муддатда мутаносиблиги тамоёйили мавжуд. Бунинг назарий асоси банкнинг «олтин қонуният»ида ўз аксини топган. «Банкнинг активлари унинг мажбуриятлари билан муддатда ва миқдор жиҳатдан мос бўлиши керак». Амалда банк активлари ва пассивлари таркиби мос ҳолда ҳажми ва муддат мутаносиблиги тўла таъминланмайди. Чунки юз бераётган молия ва кредит жараёнлари, иқтисодий конъюнктураси бунга тўсқинлик қилади. Айнан «олтин қонуният» соф ҳолда такрорланмасида бу қоидага интилиш ва мақсад қилиб стратегия ишлаб чиқиш ликвидлилик ва тўловга қобилиятлилик муаммоларини самарали ҳал қилишга ёрдам беради. Шундай қилиб актив ва пассив операциялар таркибини таҳлили ёрдамида керакли ликвидлилик мавқеига эришиш мумкин. Фойдалиликни ошириш учун актив ва операциялар даромадлигига эришиш ва пассивлар бўйича харажатларни минималлаштириш ҳамда ликвидлилик ва тўловга қобилиятлиликни оптимал нуктада банк бошқаришнинг калити ҳисобланади.

Банкни самарали бошқарилиши актив ва пассивларни бошқариш стратегиясини тўғри белгиланишига боғлиқ. Ҳозирги вақтда бир қанча банклар актив ва пассивларни бошқариш стратегияси махсус кўмиталар хулосаларига кўра ишлаб чиқадилар (масалан, актив ва пассивларни бошқариш кўмитаси). Бундай кўмиталарнинг фоизларни ўзгариш rischi стратегияси ишлаб чиқишини белгилайди, балки қисқа ва узоқ муддатли режалаштириш, ноликвидлилик riskидан ҳимоялаш чораларини ишлаб чиқиш, берилаётган кредитлар сифатини назорат қилиш, ресурсларни жалб қилиш харажатларини оптималлаштириш билан ҳам шуғулланади. Актив ва пассивларни бошқариш кўмитаси фаолияти актив ва пассивларни бошқариш структурасига асосланади.





**-расм. Банкларда актив ва пассивларни бошқариш тuzилиши**

Тижорат банкларининг пассивларини бошқаришда, халқаро банк амалиётида, «Банк пассивларини бошқариш» назариясидан кенг фойдаланилади. Мазкур назарияда асосий эътибор тижорат банкларининг депозит базасини яхшилашга қаратилади. Тижорат банкларининг депозит базаси ўзининг таркибига трансакцион депозитларни, муддатли депозитларни ва жамғарма депозитларини олади. Тижорат банклари депозит базасининг сифатини тавсифловчи муҳим кўрсаткичлардан бири трансакцион депозитларнинг салмоғи кўрсаткичи ҳисобланади. Ушбу кўрсаткични ҳисоблаш учун трансакцион депозитларнинг сўммаси депозитларнинг умумий сўммасига бўлинади ва олинган натижа 100 фоизга кўпайтирилади. Жаҳон Тиклаш ва Тараққиёт банки экспертларининг фикрига кўра, бу кўрсаткичнинг максимал даражаси 30 фоизни ташкил этиши лозим. Агар бу кўрсаткичнинг натижаси 30 фоиздан ошса, у ҳолда банкнинг ресурс базасининг ҳолати ёмонлашаётган ҳисобланади.

Пассивларни бошқариш стратегияси юқори синфли қарзларга бўлган талабни қониқтириш ва ресурс талабларини бажариш учун бошқа молия

муассасаларидан фондларни сотиб олишдан иборатдир. Банк бунинг учун зарур бўлган маблағларни турли усуллар билан топиши мумкин, жумладан:

- маҳаллий ёки хорижий фонд бозорларидан қарз олиш йўли билан;
- мижозларга қўлдан-қўлга ўтиб юрувчи депозит сертификатларини сотиш йўли билан;
- минтақавий давлат захира банкидан қарз олиш йўли билан;
- вақтинча ортиқча маблағга эга бўлган муассасалар ёки хусусий шахслар билан қайта сотиб олиш тўғрисида шартнома тузиш йўли билан;
- мазкур банк холдинг компаниясининг бир қисми ҳисобланадиган шахобчалар орқали қимматли қоғозлар (векселлар) чиқариш йўли билан.

Пассивларни бошқариш кредит фаолиятини ушлаб туриш учун муҳим восита бўлиб ҳисобланади. У банкирлардан банкнинг молиявий таъминланганлигини мустаҳкамлаш учун бозор билан ўзаро алоқаларни ривожлантириш мақсадида мураккаб, жиддий ишни талаб қилади. Пассивларни бошқариш банк маблағларини шакллантириш усули сифатида фоиз тебранишларига нисбатан жуда сезгирдир. Агар фоиз ставкалари кўтарилса-ю, бироқ банк бу каби юқори ставкалар бўйича тўлов тўлашни истамаса, унда қисқа муддатли сармоялар бозоридан жалб қилинадиган маблағлар қисқа вақт ичида сотиб юборилади. Чунки кредитлар бозорда фоиз ставкаларининг ўзгаришларига жуда сезгирлик билан жавоб берадилар.

Пассивларни бошқариш усуллари сезгирликка (эгиловчанликка) эга, банк ўзига қанча ва қандай муддатга қўшимча маблағлар кераклигини аниқ белгилаб олиши ва бу талабларнинг барчасини қондира оладиган манбани топиши мумкин. Банк оладиган ўз маблағларини шакллантириш учун депозитларни сотганда иш бошқача бўлади. Унда қўйилмалар миқдори қанча бўлиши ва у банк ихтиёрида қанча туришини омонатчи ҳал қилади. Ўсиб бораётган кредит қўйилмаларини ёки ресурс танқислигини қоплаш учун қўшимча маблағларга эҳтиёж сезаётган банк, пассивларни бошқаришда таклиф этилаётган ставкаларни ошириши мумкин. Бунинг учун у кредиторлардан олган зарурий маблағларга эга бўлса кифоя, қарзга бўлган талабнинг пасайиши ва нақд пул захираларининг ортиқчалиги билан тўқнашган банклар бозордаги ўзларининг қисқа муддатли қарзлари ҳажмини камайтириш учун таклиф этилаётган ставкани камайтиришлари мумкин.

Активларни бошқариш назарияси қуйидаги услубий қоидага асосланади:

Биринчидан, тижорат банк маблағларини қисқа муддатли ссудаларга берганда унинг ликвидлиги сақланади. Бу қоида баъзи Ғарб давлатлари қонунларида ўз аксини топсада, амалиётда эса у «иккинчи даражали захиралар» номини олган.

Иккинчидан, агар кредитни тўлаш графиги учун мижознинг келгуси даврда оладиган даромадларнинг тушиш графиги асос қилиб олинса, у ҳолда банк ликвидлигини режалаштириш мумкин. Демак, банк ликвидлигига кредит ва инвестицияларнинг тўлаш муддатини ўзгартириш орқали таъсир этиш мумкин. Амалиётда бу қоида инвестиция портфелини поғонали бошқаришда ўз аксини топади.

Хулоса қилиб айтганда, тижорат банклари активларини бошқариш самарадорлигини ошириш активларнинг мақсадга мувофиқ таркибий тузилишини, актив операцияларнинг диверсификация даражасини, хатарли активларнинг ҳажмини, муаммоли ва сифатсиз активларни, активларнинг ўзгарувчанлик сифатларининг оқилона даражасини таъминлашни ўзида мужассамлаштиради.

#### **4.3. Тижорат банкларида актив ва пасивларни бошқаришнинг «Фарқ» усули.**

Тижорат банклари фаолиятида актив ва пасивларни бошқаришда муҳим восита бўлиб, актив ва пасивлар бўйича ўртача фоиз ставкалар бўлиб хизмат қилади. Тижорат банклари фаолиятини соф фоизли маржа ёки спрэд кўрсаткичлари бошқариш мумкин. Банкларда актив ва пасивлар бўйича фоиз ставкалар ўртасидаги фарқ орқали банклар фаолиятини бошқариш бугунги кунда кенг тарқалган усуллардан ҳисобланади.

Мазкур усулни чуқур ўрганган Франциялик тадқиқодчи ССФ банки ходими Патрик Бержере томонидан 1991 йилда «актив ва пасивларнинг қайтиш даражаси ва «фарқ» таҳлили» номли ўзининг услубини ишлаб чиқди. Мазкур услубнинг энг муҳим томони шундан иборатки, бу услуб тўла компьютер технологиясига асосланган, аммо оддий EXCEL дастурида яратилган, банк балансини тўла таҳлилинини ўз ичига қамраган дастур ҳисобланади.

Бугунги кунда Россия иқтисодий адабиётларида бу услуб турғун ҳолат таҳлили сифатида қаралмоқда. Жумладан, Е.Строганова ва О.Захаровалар<sup>20</sup> Фарқ(GAP) таҳлилинини «статик ҳолат» ва «математик таҳлил» сифатида қарайдилар. Биз бу мулоҳазаларга қўшила олмаймиз. Чунки бу бошқарув – таҳлил усулу «динамик таҳлил» ҳисобланади.

Бу дастурда якуний натижа олишдан олдин баланснинг ҳар бир банди чуқур ўрганилиб чиқилади. Шунга кўра аниқ қайтиш графигига эга бўлган актив ва мажбуриятлар бўйича кутилаётган аниқ тўлов муддатлари борасида рақамларга эга бўлинади. Қайтиш графигига эга бўлмаган беқарор актив ва мажбуриятлар бўйича эса тахминлар киритилиб келажакдаги ҳолат ўрганилади. Шу билан бирга бир ҳисобот шакли билан банк бир хафталик, ўн беш кунлик, ойлик, ярим йиллик, йиллик ва ҳоҳласа жорий баланс маълумотларига асосланган ҳолда бир неча йиллик актив ва пасивларнинг ҳамда ликвидлик ҳолати таҳлилига эга бўлиши мумкин.

Банкларда актив ва пасивларни бошқариш, аввао банк ликвидлигини оптимал бошқариш, мижозларга ўз вақтида, сифатли хизмат кўрсатишнинг гарови бўлса, иккинчи томондан банк учун ишончли кредит маблағларининг манбаини ташкил этиш демакдир. Аммо тижорат банки учун кеча ёпилган

<sup>20</sup> Строганова Е. «Управление процентным риском - одна из основ успешного развития банк». ст. журнал «Бюллетень финансовой информации» № 1-2 (44-45), январь-февраль, М.: -1999 г. стр - 90-97. О.Захарова. «Как восстановить ликвидность российских банков». ст. журнал. «Бюллетень финансовой информации» № 10 (41), октябрь, М.: -1998 г. стр - 14-17.

баланс бўйича турғун ликвидлик ҳолатини ўрганиш эмас, балки кутилаётган ликвидлик рискинни олдиндан билиш муҳим.

Бугунги кунда ҳар тижорат банки ўзининг актив ва пассивларни бошқариш бўйича алоҳида ўз сиёсатини ва стратегиясини ишлаб чиқади. Марказий банк томонидан иқтисодий меъёрлар ўрнатилиши жараёнида тижорат банкларининг ликвидлик даражаси инобатга олинган. Жумладан, 30 кунгача муддатга жойлаштирилган ликвид активлар 30 кунгача бўлган қисқа муддатли мажбуриятларни (талаб қилиб олгунга қадар депозитлар ва 30 кунгача тўлов муддати келадиган муддатли омонатлар) қоплаши лозим. Мазкур меъёрнинг ўрнатилган даражаси 30% ни ташкил қилади. Демак банк ўз ликвид активлари билан қисқа муддатли мажбуриятларини (талаб қилиб олгунга қадар ҳисоб рақамидаги депозитлар ва 30 кунгача тўлов муддатли омонатлар) тўлиқ қоплаш имкониятига эга. Бошқа томондан эса банк ортиқча ликвид маблағларни тутиб турибди ва бу эса даромадлилик даражасининг камайишига сабаб бўлади.

Фарқ (GAP) бу – банк ликвидлигининг ҳолати (маблағларнинг етарлилиги ёки камомадини) ифодалаб, тижорат банклари актив ва пассивлари ўртасидаги мувофиқликни қайдаражада эканлигини кўрсатади. Тижорат банклари актив ва пассивлари ўртасидаги ўзаро мутаносиблик “Фарқ”ни кўрсатади. Ушбу ГЭП иккига бўлинади:

1. Салбий Фарқ (-GAP) банкнинг ликвид маблағларга бўлган талаби мавжудлигини ифодалайди;

2. Ижобий Фарқ (+GAP) эса ликвид маблағларнинг ортиқчалигини ифодалайди.

Бу ерда асосан салбий фарқ (-GAP) банкда маблағлар танқислигини, ижобий фарқ (+GAP) эса маблағларнинг ортиқчалигини кўрсатади. Бундай ҳолатда мазкур салбий фарқ (-GAP) ни ёпиш, ижобий фарқ (+GAP)ни даромад келтирувчи активларга тақсимлаш орқали келажакда фойданинг миқдори тахмин қилинади. Мазкур ижобий фарқни (+GAP) даромад келтирувчи активлар ўртасида қайта тақсимлашда активларнинг даромадлилик даражасига эътибор берилади. Салбий фарқни (-GAP) қоплаш учун жалб қилинадиган маблағларнинг энг юқори фоиз даражаси ( $M_{max}$ ) асос қилиб олинади. Жалб қилинадиган маблағларнинг энг юқори фоиз даражаси ( $M_{max}$ ) танқис бўлган маблағларни ташқи бозордан сотиб олишнинг энг юқори таннархини кўрсатади. Жалб қилинадиган маблағларнинг энг юқори фоиз даражасига ( $M_{max}$ ) фоиз даражаларнинг келажакдаги тахминий даражасини ( $\%_F$ ) қўшиш орқали ҳақиқий таннарх аниқланади. Фоиз даражаларининг келажакдаги тахминий даражасини ҳисоблаш ёрдамида ёки бир қанча чет мамлакатлар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда бир нечта актив операцияларнинг эластик фоиз даражаларини асос қилиб олган ҳолда белгилаш мумкин.

Бу хил жараённинг қанчалик самарали олиб борилаётганини кузатиш учун активларнинг даромадлилик коэффиценти АКД(ROA) кўрсаткичини кузатиб бориш ва амалга оширилган актив ва пассивларнинг бошқариш самарасини ва даромадлилик даражасини кўриш мумкин. Бошқа томондан актив ва пассивларни бошқариш самараси активларнинг сифатига ва мажбуриятларнинг

шаклига кўп томондан боғлиқ. Банк ўз зиммасига оладиган мажбуриятлари қанчалик кўп ва арзон бўлса банкнинг даромадлиқ даражаси шунчалик ортиб боради. Бундай ҳолатда банк ликвидлигини бошқариш асосий стратегик мақсад бўлиши лозим.

Банк ўз сармоясига мос қанчалик мажбурият олиши мумкинлигини ва бу мажбуриятларни қандай активларга жойлаштириши лозимлигини активларнинг даромадлиқ коэффициенти (ROA) ва Левераж кўрсаткичлари орқали кузатилиб боради. Бу кўрсаткичларнинг сифати банкнинг ўз сармоясини орттириш имконини беради.

Шуни таъкидлаш керакки, банк капитали қанчалик йирик бўлса, бу банк шунчалик таваккалчиликка асосланган ҳолда даромадлиги юқори бўлган инвестиция лойиҳаларини молиявий кўллаб - қувватлаш имконига эга бўлади. Банк олган даромаднинг қанча миқдори банк ихтиёрида банк капиталини орттириш мақсадида қолишини капиталнинг даромадлиқ коэффициенти (ROE) кўрсаткичи ёрдамида кўришимиз мумкин.

Мазкур услубда банкнинг ликвидлик ҳолати энг қулай ҳолатлар ҳисобга олинган ҳолда таҳлил қилиниб, иқтисодий шароит банк учун қулай бўлганда банк фойдасининг максимал ортиш даражаси билан иқтисодий ҳолат ноқулай бўлганда банк зарарининг энг қўйи нуқтасига тушиш ҳолати солиштирилиб банкнинг бозордаги имконият чегараси ҳам ўрганилади. Бу жараёнда энг муҳим муаммо салбий Фарқ (-GAP)ни ёпиш масаласи бўлиб, таҳлиллар ноқулай шароит ҳисобга олинган ҳолда олиб борилади. Чунки банк учун маблағлар жалб қилган ҳолда барқарор маблағларни шакллантиришга салбий таъсир кўрсатувчи қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

✓ пул эмиссиясининг қисқариши ҳисобига иқтисодиётда жамғармаларнинг камайиши.

✓ номинал фоиз даражаларининг ва мажбурий захиралар фондига ажратмалар даражасининг ортиши ҳисобига банк бозоридаги маблағлар танқислиги.

✓ корхона ва ташкилотларнинг бюджет олдидаги тўловларнинг ортиши ва муддати ўтган дебиторлик ва кредиторлик қарзларнинг ортиши қарзларнинг ўсиши.

Агар банкда ликвид активлар ортикчалиги кузатилса, банк маблағлар бозорига сотувчи сифатида чиқади ва фоиз даражалари кўтарилиш ҳолатида юқори фоизда ликвид маблағларини даромад келтирувчи активларга жойлаштириш ҳисобига фойда олади.

Бундан ташқари банк фойда миқдорининг фоиз даражасидаги ўзгаришларга нисбатан эластиклигини таҳлили жуда муҳим. Бу таҳлил банк бошқарувига ликвид активларида камомад кузатилган пайтда фоиз даражасидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда жалб қилинадиган маблағларнинг қисқа муддатга ёки узоқ муддатга жалб қилиниши, ликвид активлар ортикча бўлган пайтда эса бу маблағларни қисқа муддатга ёки узоқ муддатга жойлаштириш борасида қарор қабул қилишида фойдали ҳисобланади.

Мазкур кўрсаткични топиш учун ортиқча ликвид маблағларни жалб қилишда ёки ликвид маблағларни қоплашда фоиз даражасининг 2 фоизга ўзгариши тахмини асосида фойда миқдоридаги ўзгариш кузатилиб, бу ўзгариш миқдорининг йиллик фойда таркибидаги салмоғи аниқланади. Мазкур кўрсаткич эластиклик коэффициенти деб аталиб қуйидаги формула билан топилади:

$$K_{\text{э}} = (dP/P) * 100$$

Мазкур кўрсаткичнинг даражаларига қараб банкнинг қанчалик фоиз даражаларидаги ўзгаришларга нисбатан эластиклигини аниқлаш ва шунга яраша юритадиган сиёсатининг ҳолатини аниқлаб, маблағларни жойлаштириш ва жалб қилиш муддатлари қарор қабул қилиш мумкин.

### 3.3 – жадвал

Эластиклик коэффициенти даражаси (Кэ)	Юритилган сиёсат характери	Тавсиялар
1% дан 15% гача эластик	Банк актив ва пасивларининг узок муддатли мувофиқлиги таъминланган, эҳтиёткор сиёсат юритилган ва доимий меъёрий фойда мавжуд.	Юқори хатар, юқори даромад келтиради. Аммо бунинг учун бозордаги конюктура ўзгаришларни олдиндан ҳисобга олиш лозим.
15% дан 30% гача - эластик	Банкда агрессив сиёсат юритилганлиги сабабли хатарлар миқдори орта бошлаган, ликвид маблағларнинг номақбул жойлашув даври узок.	Фойда миқдори вақт оралиғидан оқилона фойдаланишга боғлиқ. Қисқа муддатли сиёсат олиб бориш лозим.
30% дан юқори	Актив ва пасивларнинг ўзаро мувофиқлиги таъминланмаган, тармоқ ва мавсумий хатарлар даражаси юқори. Шунга кўра ликвидлик хатари ҳам юқори.	Иқтисодий ҳолатга кўра эмас, иқтисодий қонунларга кўра сиёсат юритмоқ лозим. Ҳолатга кўра сиёсат юқори билим ва малакани талаб қилади. Кўпроқ узок муддатли сиёсатга эътибор бериш лозим.

Мазкур ҳисоботнинг афзаллиги шундан иборатки, банк ликвидлигини, актив ва пасивларини, фоиз таваккалчилигини ҳамда фойдалилик даражасини бошқариш учун бир вақтнинг ўзида мазкур ҳолатларнинг мониторинги қўлга киритилиб, кутилаётган баланс ва банк маблағларининг ҳолати ҳақида маълумот олиш мумкин.

Қуйидаги келтирилган жадвалда шартли олинган тижорат банкининг маълумотлари асосида Фарқ (ГЭП) таҳлилини кўриб чиқамиз ва уни таҳлил этамиз.

## «Активлар ва пасивлар бўйича тўловлар графиги»

КЎРСАТКИЧЛАР	(хақиқатда)		(кутилаётган)		(кутилаётган)	
	01.01.2011		01.07.2011		01.01.2012	
<b>АКТИВЛАР</b>						
1 Касса ва вакиллик ҳисоб варағи	50	0,00	45	0,00	45	0,00
2 Қимматбаҳо қоғозлар	100	0,21	90	0,15	20	0,13
3 Кредитлар	1000	0,36	1000	0,36	350	0,31
4 Банк бинолари	200	0,00	200	0,00	200	0,00
5 Бошқа активлар	5	0,00	5	0,00	5	0,00
Жами активлар ( $\Sigma_A$ )	1355	28,08	1340	27,87	620	17,62
<b>ПАССИВЛАР</b>						
1 Талаб қилиб олингунга қадар ҳисоб варақлар	700	0,14	500	0,14	500	0,14
2 Жамғарма омонатлари	100	0,18	50	0,18	25	0,18
3 Муддатли омонатлар	200	0,30	200	0,30	150	0,25
4 Бошқа пасивлар	10	0,00	5	0,00	5	0,00
5 Банк капитали	345	0,21	345	0,17	345	0,03
<b>ЖАМИ ПАССИВЛАР (<math>\Sigma_i</math>)</b>	1355	18,34	1100	17,97	1025	11,70
GAP( $\Sigma_i$ )-( $\Sigma_A$ )  $M_m=[(\Sigma_i*\%-\Sigma_A*\%)/GAP]$	0		-240	73,27	405	2,62
SPREAD ( $\%_A-\%_П$ )		9,75		9,90		5,93
Даромад ( $I_{Пс}=\Sigma_A*\%$ )	380,5		373,5		109,25	
Харажат ( $E_{Хр}=\Sigma_П*\%$ )	248,45		197,65		119,875	
Кутилаётган фойда ( $P_{net}=I_{Пс}-E_{Хр}$ )	132,05		175,85		-10,625	
Кирим ( $C_{in}=\Sigma A_{2000}-\Sigma A_{2001}$ )			720		620	
Чиқим ( $C_{out}=\Sigma П_{2000}-\Sigma П_{2001}$ )			75		1025	
Соф тушум ( $C_{bal}=C_{in}-C_{out}$ )			645		-405	
ROA ( $P_{net}/\Sigma_A$ )	9,75		13,12		-1,71	
Лeverаж	3,93		3,88		1,80	
ROE ( $P_{net}/\text{Банк капитали}$ )	38,28		50,97		-3,08	

Мазкур жадвалда 2011 йил 1 январ ҳолатига маълумотлар шартли маълумотлар бўлиб, 01.07.2011 йил ва 01.01.2012 йил маълумотларида эса активлар, активлар тушуми ва пасивлар қайтиши асосида тузилган кутилаётган - тахминий маълумотлар. Бу ерда кутилаётган маълумотлар актив ва пасивлар бўйича аниқ қайтиш графиги асосида тузилган, тахминий маълумотлар аниқ қайтиш графигига эга бўлмаган (масалан вакиллик ҳисоб

рақами, дебитор ва кредитор қарзлар, талаб қилиб олгунга қадар ҳисоб рақамдаги маблағлар қолдиқлари) маблағлар бўйича тузилгандир.

Мазкур жадвал маълумотларига кўра 01.01.2011 йил ҳолатига банкнинг ҳақиқий маблағлари миқдори 1355 минг сўмни ташкил қилади. Шундан банк активларининг ўртача даромадлилик даражаси 28,08 фоизни, пасивларнинг ўртача даромадлилик даражаси 18,34 фоизни ташкил қилиб банк спрэди 9,75 фоизни ташкил этди. Банк даромади 380,5 минг сўмни, харажати 248,45 минг сўмни ва фойдаси 132,05 минг сўмни ташкил қилган. Бу фойда миқдори мавжуд маблағларнинг ҳақиқий фоиз даражасига нисбатан ҳисоблаб топилган.

Банкнинг 01.07.2011 йил ҳолатига кутилаётган - тахминий ликвидлик ҳолатини кузатадиган бўлсак, қуйидагича: бу ерда тахминий кўрсаткич ҳисобланган касса ва вакиллик ҳисоб рақамидаги маблағлар қолдиғи - 45 минг сўм деб, талаб қилиб олгунга қадар ҳисоб рақамдаги маблағлар қолдиғи - 500 минг сўм деб, бошқа пасивлар - 5 минг сўм деб тахмин қилинди. Бу тахмин мазкур маблағларнинг ўртача йиллик қолдиғига асосан тузилди. Натижада банк активларининг тахминий - кутилган миқдори ҳақиқатдагига нисбатан 15 млн. сўмга камайиб 1340 минг сўмни ташкил қилиши кузатилмоқда. Бундай ҳолатда банк активлари таркибидаги қимматбаҳо қоғозларга жойлаштирилган маблағларнинг 10 минг сўми қайтиши ҳисобига 1340 минг сўмни ва даромадлилик даражаси 27,87% ни ташкил қилиши кутилмоқда. Банк пасивлари миқдори эса тахминий кўрсаткичларнинг ўртача йиллик миқдори ҳисобига 1100 минг сўмни ва ўртача фоиз миқдори эса 17,97 фоизни ташкил қилиши кутилмоқда. Натижада банк спрэд кўрсаткичи 0,15% га ортиши кутилмоқда. Банк спрэд кўрсаткичининг 0,15% ортининг асосий сабаби банк фоиз тўлайдиган мажбуриятларининг кутилаётган камайишидир.

Бу ҳолатда банкнинг ликвидлик ҳолатини кузатадиган бўлсак, активлар қайтиш вақтининг мажбуриятлар бўйича маблағларнинг қайтиш вақтига мос келмаслик хатари сабабли банкда 240 минг сўм ликвид маблағлар камомати кутилмоқда. Бу камомат бўйича даромаднинг ўлик нуқтаси ( $M_m$ ) кўрсаткичи 73,27 фоизни ташкил қилади. Бу шуни кўрсатадики фарқ (GAP) салбий (-240) бўлган пайтда банк маблағлар бозорига харидор сифатида чиқади. Бундай ҳолда банкнинг “ўлик нуқтаси” кўрсаткичи сотиб олинган маблағнинг энг юқори баҳосини кўрсатади. Бу кўрсаткич 73,27 фоизни ташкил қилмоқда ва агар банк 240 минг сўм маблағни энг юқори 73,27 фоиз ставкада жалб қилса, фойда ҳам зарар ҳам кўрмайди. Агар 50 фоиздан жалб қилса фойда олади, 80 фоиздан жалб қилса зарар кўради.

Мазкур ҳолатни 01.01.2012 йил ҳолатига нисбатан кузатадиган бўлсак активлар таркибидаги 650 минг сўмлик кредитларнинг ва 70 минг сўмлик қимматбаҳо қоғозларнинг қайтиши ҳисобига жами активларнинг 720 минг сўмга камайганлигини ва асосий даромад келтирувчи активлар миқдорининг қисқариши ҳисобига активлар ўртача даромадлилик даражасининг камайиб 17,62 фоизни ташкил қилганлигини кўришимиз мумкин.

Банк пасивларида эса жамғарма омонатларнинг 25 минг сўмга ва муддатли омонатларнинг 50 минг сўмга камайиши кузатилиши натижасида



жами пассивларнинг 75 минг сўмга камайиши ҳамда ўртача фоиз даражасининг камайиб 11,7 фоизни ташкил қилиши тахмин қилинмоқда.

Натижада банкнинг спрэд кўрсаткичи 5,93% га қадар камайиши, аммо ликвид активларнинг 405 минг сўмга ортиқлиги кутилмоқда. Бунинг асосий сабаби банк активларидан 720 минг сўмлик қайтиш бўлган бир пайтда банк пассивларидан 75 минг сўмлик тўлов юзага келган ва банкда ортиқча ликвид маблағнинг тўпланишига сабаб бўлган.

Хўш бу ҳолат ижобийми? Бунга баҳо бериш учун банк оладиган фойда микдорига назар ташлайдиган бўлсак, банк ортиқча ликвид активларни даромад келтирувчи активларга ўз вақтида жойлаштирмаса, фаолияти натижасида 10,63 минг сўмлик зарар кўриши кутилмоқда. Хўш банк ушбу зарарни қоплаш учун мавжуд ликвид активларни қандай фоизда даромад келтирувчи активларга жойлаштириши лозим? Мазкур саволга "даромаднинг ўлик нуқтаси» ( $M_m$ ) кўрсаткичи жавоб беради. 01.01.2012 йил ҳолатига банк ликвид активларининг ортиқлиги 405 минг сўмни ташкил қилган бир пайтда мазкур кўрсаткич 2,62% ни ташкил қилмоқда. Бу шуни кўрсатадики, агар банк мазкур ортиқча маблағни энг кам 2,62% дан маблағлар бозоридан сота олса, фойда ҳам зарар ҳам кўрмайди. Агар мазкур маблағни 1 фоиздан сотса зарар кўради, 10 фоиздан сотса фойда олади.

Тижорат банклари фаолиятини мазкур усулда бошқариш аниқ ҳисоб-китобларга ва прогнозларга боғлиқ. Бунинг натижасида банкнинг келгусидаги пул оқимлари ва чиқимлари ўрганилади ва пул оқимлари самарали бошқарилади.

### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                           |                              |
|---------------------------|------------------------------|
| 1. Актив;                 | 7. Фарқ усули;               |
| 2. Пассив;                | 8. Муаммоли кредит;          |
| 3. Ликвидлик;             | 9. Тақсимот усули;           |
| 4. Жойдан-жойга кўчириш;  | 10.Активлар секюритизацияси; |
| 5. Кутилаётган даромад;   | 11. Фоиз ставка ;            |
| 6. Бирлашган манба усули; | 12. Соф фоизли даромад.      |

### **Назорат учун саволлар.**

1. Банк активлари деганда нимани тушунаси?
2. Актив ва пассивларни бошқаришнинг бирлашган манба усули?
3. Тақсимот усули орқали актив ва пассивларни бошқаришни тушунтиринг?
4. Фарқ усули орқали актив ва пассивларни қандай бошқарилади?
5. Банк ликвидлилик ҳолатига актив ва пассивларнинг таъсири нималардан иборат?
6. Актив ва пассивларни бошқаришга Марказий банк таъсир қиладими?
7. Муаммоли кредит қандай кредитлар ҳисобланади?

## У БОБ. БАНК ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ.

### 5.1. Банк ходимларини бошқариш ва унинг ўзига хос хусусиятлари.

Банклар юқори рақобат шароитида ўз фаолиятини амалга ошириб, беқарор шароитда банклар фаолиятида рискларнинг ошиши кузатилади. Бу эса банк ходимларидан амалга оширилаётган операцияларни ва кўрсатилаётган банк хизматларини мукамал бажаришни талаб этади. Чунки банк ходимлари фаолияти натижалари банк фаолияти натижаларига, улар эса банкнинг обрўйига ва келажагига ўз таъсирини кўрсатади. Банклар фаолиятида амалга ошириладиган ҳар бир операция ёки амалиёт (кассадан пул бериш, кредит бериш, пулни ўтказиб бериш ва бошқалар) банк учун даромад келтириши ёки унинг фаолиятини зарар билан яқунланишига олиб келиши мумкин. Демак, банк ходимлари юқоридаги каби банк хизматларини амалага оширишда масъулият билан ёндашган ҳолда, қонунчиликка мувофиқ ва банкнинг ички тартиб қоидалари асосида банк хизматларини кўрсатишни талаб этади. Банк ходимлари ва уларни бошқариш банклар фаолиятининг мураккаб ва бошқа фаолият турларига нисбатан кўп билим ва маҳоратни талаб қилади.

Кредит ташкилоти сифатида банкларда мижозларга банк хизматларини тўғридан-тўғри кўрсатиш, улар билан алоқада бўлиш фронт офис томонидан амалга оширилиб, банкнинг бўлимлари ва умуман банкнинг нормал фаолиятини юритишни таъминлаш бэк офис зиммасида бўлади. Мижозлар билан ишловчи ходимлар фақат ўз соҳасига таллуқли билимларни эмас, балки муомала маданияти, психологик жиҳатдан ва бошқа жиҳатлари билан ажарлиб туриши лозим.

Банк ходимларини бажарадиган функциялари ва операцияларига кўра қуйидагиларга бўлим мумкин: кассирлар, дилерлар, маклерлар, иқтисочилар, бухгалтерлар ва бошқаларга ажратиб кўрсатиш мумкин. Фаолият йўналишидан келиб чиққан ҳолда департемент, бошқарма, бўлимларга барча мутахассислар ва ходимларни гуруҳлаш мумкин.

Мажбурият ва вазифаларни бажаришига кўра банк ходимларини бошқарувчилар ва бўйн сунувчиларга ажратиш мумкин, яни бошқарувчилар қарорлар қабул қилиб банк фаолиятини амалга оширса, унинг ижроси эса, бўйн сунувчи ходимлар томонидан бажарилади. Бошқарувчи ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши, жамоани бошқара олиши ва келажакни кўра билган ҳолда қарорлар қабул қиладиган шахс бўлиши лозим.

Банк ходимларига қўйиладиган талаблардан бири, банк ва унинг мижозлари тўғрисидаги маълумотларни, яъни банк сири ҳисобланган ҳар қандай маълумотларни конфеденциаллигини таъминлаши лозим. Ҳар бир ходим банкка ишга олинишидан олдин банк ва унинг мижозлари тўғрисидаги маълумотларни сир сақлаши, уни сир сақланиши таъминлаш банк ва ходим ўртасидаги тузиладиган шартнома билан мустаҳкамланади. Чунки банк

мижозларига хизматлар кўрсатиш жараёнида улар тўғрисидаги маълумотлар таҳлил этилади, улар қайта ишланади ва банк фаолияти бўйича ҳам турли банк сирини ҳисобланган маълумотлар ходимлар томонидан таҳлил этиб борилади. Банкнинг раҳбарлари ва бошқа ходимлари хизмат вазифасини бажариши муносабати билан ўзига ишониб топширилган ёки маълум бўлиб қолган банк сирини ташкил этувчи маълумотларни ошкор қилиши, шунингдек мазкур маълумотлардан шахсий мақсадда ёки учинчи шахсларнинг манфаатлари йўлида фойдаланиши, учинчи шахсларга бундай фойдаланиш имкониятини бевосита ёки билвосита, шу жумладан ана шундай маълумотларни сақлаш тартибини бузиш оқибатида яратиб бериши тақиқланади.

2003 йилда Ўзбекистон Республикасида ҳам “Банк сирини тўғрисида” ги Қонун қабул қилиниб, унда банк сирини банк томонидан муҳофаза қилинадиган қуйидаги маълумотлардан иборатлиги кўрсатиб ўтилган:

- ❖ ўз мижозларининг (вакилларининг) операциялари, ҳисобварақлари ва омонатларига доир маълумотлар;

- ❖ банк ўз мижозига (вакилига) банк хизматлари кўрсатиши муносабати билан мазкур мижоз (вакил) тўғрисида олган маълумотлар;

- ❖ мижознинг (вакилнинг) банк сейфлари ва биноларида сақлаб турилган мол-мулки, унинг хусусияти ва қиймати ҳақидаги маълумотлар;

- ❖ мижоз (вакил) топшириғига биноан ёки унинг фойдасини кўзлаб амалга оширилган банклараро операциялар ва битимлар тўғрисидаги маълумотлар;

- ❖ банк сирини ташкил этувчи маълумотларнинг банклар ўртасида муомалада бўлиши натижасида маълум бўлиб қолган, бошқа банкнинг мижозига (вакилига) доир маълумотлар.

Бундан ташқари, банк сирини ташкил этувчи маълумотларни оммавий ахборот воситалари орқали эълон қилиш, оғзаки ёки ёзма шаклда ёхуд бошқа йўсинда тарқатиш ёки маълум қилиш, учинчи шахслар эътиборига етказиш, бундай маълумотларни қўлга киритиши учун учинчи шахсларга бевосита ёки билвосита, шу жумладан ана шундай маълумотлар хизмат вазифасини бажариши муносабати билан ўзига ишониб топширилган ёхуд маълум бўлиб қолган ёки ушбу Қонунда белгиланган тартибда тақдим этилган шахслар томонидан бундай маълумотларни сақлаш тартибининг бузилиши оқибатида имконият яратиб бериш банк сирининг ошкор қилиниши деб ҳисобланади.

Банк сирини ташкил этувчи маълумотларнинг банк томонидан учинчи шахсларга қонунда назарда тутилган ҳолларда, шунингдек банкка юридик, бухгалтерия, аудиторлик, ахборот ва маслаҳат йўсинидаги хизмат кўрсатувчи шахсларга маълум қилиниши ёки тақдим этилиши, башарти бу ана шундай хизмат кўрсатиш зарур бўлса ҳамда мазкур шахслар ушбу Қонуннинг 6-моддасида белгиланган ҳаракатларни содир этишдан ўзларини албатта тийсалар, банк сирининг ошкор қилиниши деб ҳисобланмайди.

Банк сирини ташкил этувчи маълумотлар хизмат вазифасини бажариши муносабати билан ўзига ишониб топширилган ёки маълум бўлиб қолган ёхуд қонунда белгиланган тартибда тақдим этилган шахслар томонидан бу

маълумотларнинг ошкор қилиниши ёки улардан шахсий мақсадда ёхуд учинчи шахсларнинг манфаатлари йўлида фойдаланилиши тақиқланади.

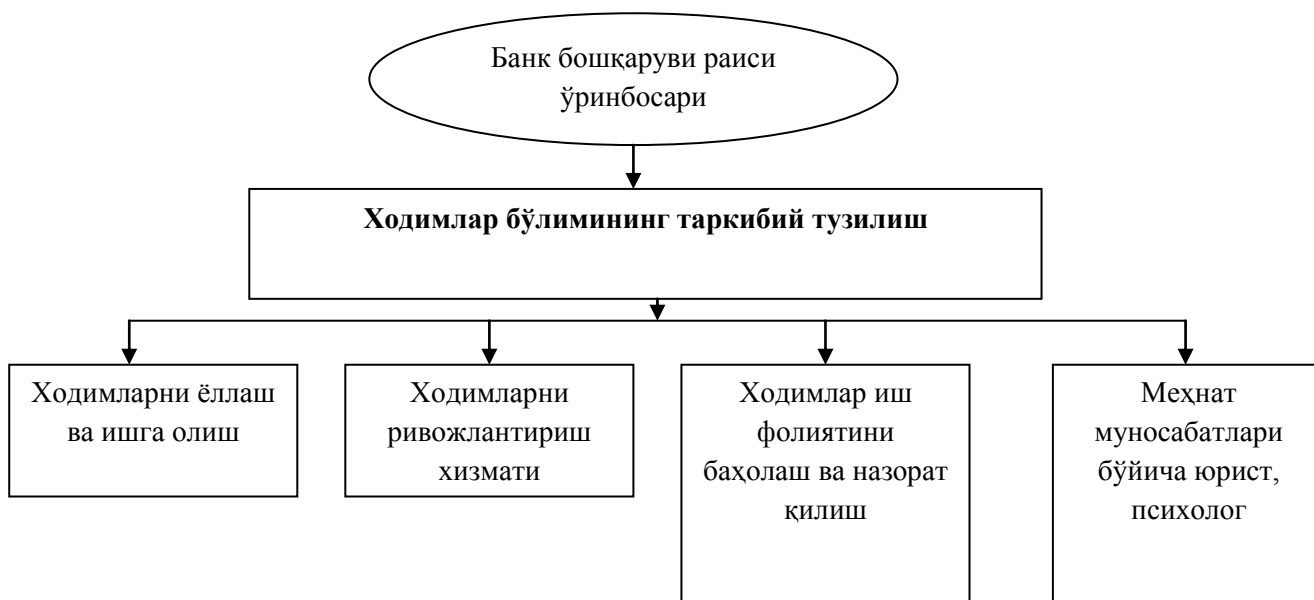
Ўзбекистон Республикаси Марказий банки зиммасига қонун билан юклатилган вазифаларни амалга ошириши муносабати билан ўзига маълум бўлиб қолган, банк сирини ташкил этувчи маълумотларни ошкор этишга ёки тақдим этишга ҳақли эмас, қонун ҳужжатларида назарда тутилган ҳоллар бундан мустасно.

Банклар фаолиятида банк технологияларининг ривожланиши, мижозлар бозоридаги рақобатни кучайтириб маълумотлар айрибошлаш ва таҳлил этиш тизимини ривожлантиришни талаб этади. Шунингдек, банк қобилятини таҳлил этиш ва уни прогнозлаш ҳам бевосита банк технологиялари ривожига билан боғлиқ. Замонавий банкларда раҳбар ходимлар ва унинг мутахассисларини малакасини ошириш, уларни турли дастурлар бўйича ўқитиш, иш фаолиятида юқори тажрибалардан фойдаланишни кенг жорий қилиш муҳим ҳисобланади. Банк хоимдалри ўз функцияларини бажариш жараёни натижасида мулоқатга киришади, ўз бажараётган операциялари бўйича билим ва кўникмаларни, ҳужжатлаштиришни, маълумотларни ўрганиб боради. Банклар фаолиятини самарали ташкил этилиши банк бўлимларида ва барча банк ходимлари гуруҳининг ўзаро ҳамкорликда фаолиятини таъминлаш билан чамбарчас боғлиқ.

Замонавий менежментда ходимлар фақатгина меҳнат ресурси бўлиб қолмасдан балки, банклар фаолиятининг муҳим эменти ҳисобланади. Банк ходимларини ва мутахассисларини бирлаштириш фақат ўзини –ўзи бошқарувчи орган эмас, балки ўзи-ўзидан ривожланувчи ва ўз-ўзини тартибга солувчи орган сифатида қаралади. Демак, банк олдида қўйилган мақсадларга эришишда банк ходимларни келишибва биргаликда жамоа бўлиб ҳаракат қилиши лозим. Бу орқали банкнинг манфаатлари, шунингдек банкнинг алоҳида ходимнинг ҳам амалга ошади.

Банкларнинг кадрлар хизматининг ташкил этилиши. Тижорат банкларида ходимларни бошқариш ва улар билан ишлайдиган кадрлар бўлими ташкил этилади. Кадрлар бўлими алоҳида ҳужжатлар асосида ташкил этилади. Амалдаги тартибига асосан банкнинг ташкилий тузилишида ходимларнинг меҳнат жойи, унинг ваколатлари ва мажбуриятлари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларининг тақсимоли келтириб ўтилади. Тижорат банкларида кадрлар билан шуғулаланадиган алоҳида раиснинг ўринбосари фаолият олиб боради. Банк бўйича раҳбар кадрлар, ходимларни жалб қилишга асосий жавобгарлик унга бириктирилади.

Қуйидаги келтирилган расмда тижорат банкларида ходимлар бўлимининг тахминий тузилишини келтириб ўтамыз.



### **-расм. Банк ходимлари бўлимининг тузилиши.**

Банк ходимлари сони банкнинг фолияти кўлами ва унинг бажарадиган операциялари ва хизматлари кўламига боғлиқ. Банк ходимлари бўлимининг вазифаси бўлиб:

1. Банк ходимларини бошқариш бўйича қарорларни (малака ошириш, ўқитиш, конфликтларни ечиш ва бошқалар.) чиқариш;
2. банк ходимларини ривожлантириш бўйича узоқ муддатли банк стратегиялари ва режаларига мос дастур, яъни стратегик кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш.

Банк фаолиятининг йўналишига мос кадрлар сиёсати ишлаб чиқиш банкнинг концепцияси сифатида қаралади. Кадрлар сиёсати меҳнат муносабатларини тартибга солишда амалдаги қонунчиликка риоя этиши ва меҳнат кодекслари асосида амалга оширилади. Ҳар бир банк ўзининг кадрлар сиёсатини мустақил ишлаб чиқиб уларга қўйиладиган талаблар, уларни бошқариш, мансабини ошириш, рағбатлантириш ва бошқаларни мустақил белгилайди ва ўз ходимларини бошқаради. Масалан тижорат банклари ўзида “Банк хизматчилари тўғрисида”ги, “Ишга қабул қилиш тартиби тўғрисида”ги, “Ички тартиб қоидалар тўғрисида”ги, “Штат жадвали тўғрисида”ги, “Иш ҳақи тўғрисида”ги, “Мукофотлаш тўғрисида”ги, “Ходимларни аттестациядан тартиби тўғрисида”ги ва бошқа каби ички тартиблар бўлиши мумкин. Кадрлар сиёсатини шаклланиши банкнинг ички анъаналари ва корпоратив маданият ва банк обрўйига қараб ҳам белгиланиши мумкин. Кадрлар бўлими юристлар билан бирга услубий характердаги ҳужжатларни ишлаб чиқади. (Меҳнат шартномалар, анкета, буйруқлар ва бошқалар.

Банк ходимларини бошқариш бўйича хизмат фаолиятининг асосий йўналишлари қуйидагилар:

1. банкнинг ходимларга бўлган жорий келажакдаги эҳтиёжларни режалаштириш;
2. кадрларни танлаб олиш;

3. кадрлар захирасини ташкил этиш;
4. банк ходимларини баҳолаш ва назорат қилиш;
5. ходимларни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш.

## **5.2. Банкларда ходимларга бўлган талабни режалаштириш, уларни ёллаш ва баҳолаш.**

Банкнинг меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжга қараб банк ходимлари режалаштирилади ва жалб этилади. Банкнинг кадрлар бўйича зарур маълумотларга эга бўлиши ва шу асосда эҳтиёжни аниқлаши лозим. Ушбу маълумотлар банкнинг мақсад ва стратегиялари ва кадрлар сиёсати билан боғлиқ. Масалан, бирор ҳудудда янги филиалнинг очилиши (очилиш вақти, бажарадиган операциялари ва кўрсатиладиган хизматлар) олдиндан зарур бўлган банк ходимларини шакллантиришни талаб этади ёки банкнинг алоҳида бўлим ёки бошқармаларини ташкил этилиши масалан кўпгина банкларда ҳозирги кунда инкироз туфайли “Риск – Менежмент” департаменти ташкил этилди. Бу ҳам банкнинг кадрларига бўлган режалаштиришни талаб қилади. Бунда банк маркетинги томонидан у ёки бу банк хизматига бўлган талабнинг ошиши ёки пасайиши ўз насбатида шу соҳада ишлаётган ходимларга бўлган талабни ошириши ёки қисқаришига сабаб бўлиши мумкин. Бундай шароитда банк ходимлар бўлими тезкор қарор қабул қилиши, ходимларни жалб қилиш, бўшатиш, штатни қисқартириши ва бошқаларни амалга ошириши мумкин.

Банк ходимларини режалаштириш 2 та масалани ҳал қилади:

- банк меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжини;
- иш ўринларини режалаштиришни.

Меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш ходимлар умумий сонини режалаштиришни ҳамд маълум тоифадаги мутахассисларни режалаштиришни талаб қилади. Банкнинг имкониятларидан келиб чиқиб, банк ходимларининг умумий миқдори аниқланади. Банк хизматлари ва операцияларининг ривожланиши банкнинг шу соҳадаги ёки шу соҳани тугатган ходимларга бўлган талабини оширади.

Ходимлар таркибини баҳолаш. Кадрлар бўлими банк ходимларининг оптимал таркибини шакллантириш учун банк эҳтиёжларига мувофиқ ва самарали фаолияти натижалари асосида ҳар йили ходимлар таркибин баҳолаб бориши лозим. Ушбу таҳлилни амалга ошириш учун ишчи ўринлари, ҳар иш ўрнининг сифат ва миқдори тавсифи, банк бўлимларида бажарадиган вазифалари ва ходимга қўйиладиган талаблар зарур бўлади. Банк бошқарувчилари Кенгаш томонидан тасдиқланган штат жадвалига мувофиқ, ходимларга қўйиладиган классификацион талаблар ва лавозим бўйича тартибларни ишлаб чиқади. Ходимларга қўйиладиган талаблар қуйидаги элементлардан иборат бўлади:

\* ходимнинг квалификация даражаси (маълумоти, мутахассислиги, малакасини оширганлиги);

\* билим даражаси (банк иши, компьютер, менежмент, хорижий тиллар ва

бошқалар);

\* шахсий сифатлари (муомаласи, миждозлар билан ишлаши, илмий тадқиқот ишлари, аналитик таҳлилий ишлари ва бошқалар)

\* иш тажрибаси (стажи) (банк тизимидаги стажи).

Ходимнинг иш ва шахсий сифатлари, унинг қандай лавозимда ишлашига ва келажакдаги карьерасига ўз таъсирини кўрсатади. Ходимларнинг касбий маҳорати ва шахсий сифатлари билан биргаликда ёш чегаралари, хорижий тилларни билиши, компьютер билимларини ўзлаштирганлигини ҳам ҳисобга олиш муҳимдир.

Банк ходими банк кадрларининг бир қисми бўлиб, банкнинг нормал фаолият юритишини таъминлайди, унинг жамоадаги ҳаракатлари ўзаро ҳамкасблари билан формал кўринишда ёки норформал кўринишда бўлиши мумкин. Шундай экан, банкнинг ходимларини ёллашда ишга жалб қилишда маълум қабга эгаллиги ёки касбий маҳорати юқорилигини эмас, балки, унинг ижтимоий келиб чиқиши, жинси, ёши маълумоти, унинг психологик шахсий характери норма фаолиятни таъминлашга хизмат қилиши лозим.

Банкларда ходимларни режалаштиришни ташкил қилиш. Банкнинг таркибий бўлимлари ёки раҳбарлар томонидан ходимни ишга олиш аризасига мувофиқ, ходимлар режалаштирилади. Бунда банк ходимлари қисқариши ёки кўшимча жалб қилиниши асосида режалаштириш амалга оширилади. Бунинг асоси бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- алоҳида олинган ходимнинг меҳнат шартномасини муддатини узайтириш ёки уни тўхтатиш;

- амалдаги қонунчиликка мувофиқ лавозим ўзгаришларига чекловлар белгиланиши;

- банкни ривожланиши режалари (филиаллар очиш, янги хизматларни жорий қилиш, янги операцияларни кириши ва бошқалари)

- банкнинг бир бўлимидан бошқа бўлимига ходимларни тавсия қилиш.

Олинган аризалар ходимлар бўлими томонидан умумлаштирилиб, иш ўринларини тугатиш ёки яратиш бўйича график тузилади.

Ўзбекистон банк амалиётида ходимларни режалаштириш марказлашган тартибда амалга оширилади. Бунинг моҳияти шундаки, кадрлар масаласи бўйича бошқарув банкнинг кадрлар бўлими ва банк бошқарув органи томонидан ҳал қилинади. Банкнинг бўлимлари, департаментлари ходимлар бўлимига мурожаат қилиб ўзининг таклифларини, яъни зарур бўлган ходимларни беришади. Ходимлар бўлими ўрганиб зарур мутахассисларни жалб қилишади. Банклар фаолиятида ходимларни режалаштиришнинг дивизион тамойилига мувофиқ, ходимлар бўлими стратегик режалаштиришни ва услубий таъминотни амалга оширади, ходимларни жалб қилиш банк бўлимларини зиммасида қолдирилади.

Ходимларни ишдан бўшатиш банк раҳбарияти томонидан ҳал қилиниб, унинг сабаблари ўрганилади. (ўз ҳошиши билан кетиши, мажбурий тарзда, касбий маҳорати талабларга жавоб бермаси) Ишдан кетган ва янги ишга қабул қилинган ходимларни таҳлил қилиш орқали кадрлар қўнимсизлиги таҳлил

қилинади. Бу ҳам банк фаолияти ҳақида кадрларга бўлган муносабатни ва бошқа хулосаларни шакллантиришда асос бўлади.

Банкнинг бошқарув органи ва кадрлар бўлими томонидан банкдаги вакант лавозимларга номзодлар танлаб олинади. Банк ходимларини танлаб олишда банк ходимларини турли категориялари ва лавозимларига қўйиладиган талабларга жавоб бериши ҳисобга олинади. Ташкилий жиҳатдан ходимларни танлаш 2 босқичда амалга оширилади.

1. Вакант лавозимларга мутахассислар қидирилади;

2. Ушбу лавозимга мос ва бошқа жиҳатлари маъқул бўлган номзод танланади.

Ишга қабул қилиш бўйича қарор банк бошқарувининг биринчи ўринбосари, кадрлар масалаи бўйича масъул шахс томонидан ёки кадрлар бўлимининг мажлиси (таркибида бошқарувчи, ўринбосарлари, касаба уюшмаси бўлиши мумкин.) асосда қабул қилинади. Ходимлар ишга қабул қилингандан сўнг банк фаолиятининг хавфсизлигини таъминлаш мажбурияти юклатилади.

Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилишда банк томонидан қабул қилиш тартибини (тест ўтказиш, сўровлар ўтказиш ёки бошқа методикаларни қўллаш орқали) ишлаб чиқиш йўл қўйилиши мумкин бўлган хатоларнинг олдини олишга хизмат қилади.

Турли мамлакатлар банк амалиётида банкларнинг ходимларини танлашда ёки уларни ишга қабул қилишда турли мезонларга асосланади. Масалан, Германияда номзоднинг ҳужжатларини ўрганишда асосий эътибор маълумоти бўйича дипломига, ўқиган фанлари ва уларни ўзлаштириш кўрсаткичларига қаратилади. Америкада эса, номзодларнинг олдинги иш жойидан олинган тавсифномага қаратилади. Шунингдек, банклар амалиётида номзодларни тестдан ўтказишнинг турли методлари мавжуд. Биз буни қуйидагиларда кўриб ўтишимиз мумкин.

Томас методикаси. Ушбу усулга мувофиқ, банкка ишга қабул қилинувчи номзод суҳатдан ўтказилади. Унга бир қатор саволар берилиб, унинг баҳсли ҳолатларда ўзини тутиши ва атрофидагиларга муносабатини аниқланади. Унинг шахсий фазилатлари ва сифатлари баҳоланади.

Дж. Роттер шкаласи асосида ходимларни танлаш. Ушбу методика бўйича номзодга анкета берилади ва анкетада келтирилган ҳар бир келтирилган фикр тўғрисига + ёки – белгиси қўйилади.

Олинган натижалар умумлаштирилади жами + белгилари йиғиндиси ва жами – белгилар қўшилиб умумий натижа чиқарилади. Олинган жами + ларга 1 балл қўйилади ва йиғинди саволлар сонига бўлинади. Шунга асосланиб ходимларга баҳо берилади.

“Физиогномик андозалар” методикаси. Ушбу методга мувофиқ, ходимларни ишга қабул қилиш ташқи қиёфага қараб амалга оширилади. Қуйидаги расмларда эркак ва аёлларни ишга қабул қилишда уларнинг ташқи қиёфаларига асосланган ҳолда муносабат билдириш ва ишга қабул қилиш белгиланган.





Эркакларда I-VIII ташқи тузилиш кўринишлари.



Аёлларда I-VIII ташқи тузилиш кўринишлари.

I тип – етакчи – банк ходимларини бошқариб, ишларни амалга ошира олади, гапирганда маърузаларга қарамасдан, ўйлаб-фикрлаб гапиради, янги фикрлар эга, спортни ва йиғилишларни ёқтиради ва тушкинликка бардошли ҳисобланади.

II тип – мушоҳадали – ўйламасдан бирон ишни амалга оширмайди, босиқ, узоқ муддат муқим ишлаш хусусиятига эга, ташқи таъсирларга ва тушкинликка бардошли ва ўз сўзини бажаради.

III тип - маданиятли- чиройли бўлиб юришга ҳаракат қилади, адабиётга қизиқади ва артистлик маҳорати бор, тез асабийлашади ва ўзини босишга ҳаракат қилади, атрофдаги бўлаётган ходиса ва воқеаларни тез илғаб олади ва уни ечишга ҳаракат қилади.

IV тип – жангари – жамоада олишувчан, курашга майли бор, ўзгаришларга тез реакция беради, юқори таваккал қилади ва субординация сақлашни билмайди.

V тип – тиришқоқ - хушмомала, хотираси кучли, баҳслар-жанжаллардан қочади, бажаришига нисбатан кўп ваъда беради, очик кўнгил ва тўғрисиўз, қўл меҳнатини хуш кўрмайди, янги шароитларга ва мажбуриятларга тез кўникади.

VI тип –тартибли - бир хил турдаги муқим ишлаши, кам гапириб кўп ишлайди, ўз ваъдаси устидан чиқишига ҳаракат қилади, иш жараёнида юқори натижаларга эришиши, инсонлар ўртасидаги оддий муносабатлар тарафдори, тушкинликка бардошли инсонлардир.

VII тип - қарам – ташқи таъсирларга берилади ва тақдирга тан беради, ўз кучига ишонмайди, ўз истакларини амалга оширишга ҳаракат қилади, ўз олдига қўйган режаларни амалга ошишига ишонмайди, саёҳат, айланиш, дом олишни хуш кўради, стресс ҳолатидан чиқиши қийин, романтик инсон ҳисобланади.

VIII тип - ҳаракатчан – юқори реакцияли, таъсирчан, зукко ва ишбилармон, реал бўлмаган фикрларни ҳам амалга ошириши мумкин, тадқиқот қилишга, таҳлил ва доимий изланишда бўлади, нутқ сўзлаётган вақтида кўпчилик эътиборини қаратиб, бундай инсонлар кўпроқ етакчи бўлиши, тадқиқотлар олиб бориши қобилятига эга бўладилар.

Номзодларни танлаш ва уларни ишга қабул қилиш. Вакант жойларга номзодларни олиш бир неча босқичларда амалга оширилиши мумкин:

1. номзоднинг ҳужжатларини ўрганиш автобиографияси билан танишиб чиқилади. Бунда асосан ушбу номзоднинг иш стажини ва унинг ўзгариши таҳлил этилиб, унинг ишлаган жойлари ва унинг хусусиятлари ўрганилади.

2. номзод билан дастлаб суҳбат ўтказилади, уни ишга қабул қилиш учун зарур маълумотлар олинади. Суҳбат давомида номзодга берилган тўғридан-тўғри саволлардан қочиши, умумий жавоб бериши ёки касбий маҳоратида камчиликлари кўриниб қолиши мумкин. Суҳбат давомида шунингдек, унинг шахсий фазилатлари ва сифатларига баҳо бериш мумкин.

3. тест, анкета ёки бошқа усуллар билан номзоднинг билим даражаси, малакаси, шахсий-психологик сифатлари ва бошқарувчилик қобилятини баҳолаш мумкин.

4. якуний суҳбат даъвогарни ишга олиш масаласини ҳал қилиб, уни одатда

банк банк бошқарувчиси ўтказди. Бўш ўринга даъвогар бўлган шахсни бўлим бошлиқлари ҳам суҳбатлар ўтказиши ва унинг тўғрисида ўз хулосаларини шакллантириши мумкин.

5. меҳнат шартномасини тузиш ва номзодни ишга қабул қилиш. Бу босқичда номзод ишга қабул қилиниб (синов муддати билан одатда) ушбу ходимнинг шахсий йиғмажилди очилади.

Маълум бир муддат давомида синов муддатини ўтади. Ходимга берилган вазифалар ва мажбуриятларини қайдаражада бажариши, унинг жамоа билан ишлаши ва ўз вазифаларини қай даражада ўзлаштириши баҳоланиб хулоса чиқарилади. Синов муддати турлича муддатларда бўлиши ва у меҳнат шартномасида кўрсатилиши лозим. Бундан ташқари, аттестациядан ўтказилгунга қадар ҳам унинг меҳнат шартномасини тузиш мумкин.

Тижорат банкларида ходимларни баҳолаш ходимлар менежментининг муҳим йўналиши ҳисобланади. Баҳолаш жараёни банк фаолиятининг ҳамма босқичларида амал қилади: ишга олиш жараёнида, лавозимини ўзгартиришда, иш жараёнида ва бошқалар. Баҳолашдан мақсад ходимнинг иш фаолиятидаги қобилиятини тўлагича намоён этишига шароит яратиш, ўзининг шахсий ва касбий маҳоратини кўрсатиши ҳам хизмат жараёнидаги юқори фаолият юритишини таъминлашдан иборат. Бунда ҳар бир ходимнинг ўзига юкланган функционал вазифалари бажариш сифати таҳлил этилиши билан баҳо берилади.

Кадрлар бўлими томонидан ходимларни баҳолашнинг умумий методологик жиҳатлари ишлаб чиқилади, ҳар бир ходимни баҳолаш тартиби ва усуллари, адолатли баҳолаш механизмлари яратилади. Ҳар бўлим ходимларини баҳолаш маълум муддат ва даврийлик асосида амалга ошириб борилади.

Банк ходимларини баҳолаш қуйидаги тамойиллар асосида ташкил этилади:

- инсонпарварлик, ҳар ходим ва ишчининг ҳуқуқлари таъминланиши ва манфаатларини ҳимоя қилиш;
- объективлик, ҳамма омилларни ҳисобга олган ҳолда эгаллаб турган лавозимидан қатъий назар натижаларни баҳолаш,
- натижага интилиш, амалдаги ва режадаги кўрсаткичларни солиштириш билан натижаларни баҳолаш ва баҳолаш мезонлари асосида ҳар ходим натижаларини ўрганиб таҳлил қилиш ҳамда уларни баҳолаш .

Баҳолаш мезонлари банк бошқаруви томонидан ишлаб чиқилиши ва ўз ходимларининг касбий маҳоратларини баҳолайдиган тизимларни белгилаб олиши лозим. Бундай баҳолаш бир ходим ёки бўлим ходимларининг касб маҳоратини, фаолият натижаларини баҳолашга қаратилган бўлиши мумкин. Натижада иш жараёни баҳоланиб хулосалар шаклланиши мумкин. Умумий баҳолаш аттестация кўринишида амалга оширилиши ва алоҳида баҳолаш ҳар ходимни сўровлар, тест ўтказиш, мижозларга хизмат кўрсатишини ва компьютер билимларини синовдан ўтказиш билан амалга ошириш мумкин.

Аттестацияни ўтказиш банк бошқаруви томонидан белгиланиб одатда ҳар йили ўтказилади ва банк бошқарув раиси ўринбосари ўтказиб боради. Банк раҳбар ходимлари камида 3 йилда аттестациядан ўтказилиб касбий маҳорати ва ўз касбига мувофиқлиги баҳоланади. Аттестация натижалари асосида

мувафақиятли ўтган ходимлар лавозимлари оширилиши, ойлик маошлари кўтарилиши мумкин ёки тескари унинг натижалари асосида эгаллаб турган лавозимидан четлатиш ва лавозимини пасайтириш ва бошқа чоралар кўрилиши мумкин.

Банкнинг умумий фаолиятини самарадорлиги, қолаверса ҳар бир банк ходими фаолиятининг самарадорлигига ва сифатини оширишда рағбатлантириш муҳим восита бўлиб хизмат қилади. Меҳнатни рағбатлантириш тизими ўз қобилиятини кўрсатишда, тўла қуввати билан ишлашига, жамоада нормал психологик ҳолатни таъминлашга хизмат қилади. Шунингдек, кадрлар қўнимсизлигини олдини олади ва банк барқарор кадрлар таркибига эга бўлади.

Банк ходимлари банк фаолиятида ўз вазифаларини амалга оширишда чуқур билимга эга бўлиши, юқори маданиятли, тушқинликка чидамли бўлиши лозим. Банк ходимларини рағбатлантиришнинг энг асосий воситаси бу иш ҳақидир. Банкларда иш ҳақи икки қисмдан ибора бўлади: асосий ва қўшимча. Иш ҳақи тизимини ишлаб чиқишда ҳар бир банк ходимига дифференциялашган ёндашувдан фойдаланади. Иш ҳақи таркибида минимал миқдор белгилаб берилади ва ҳар йили турли омиллар таъсирида қайта кўриб чиқиб борилади.

Асосий иш ҳақи кафолатган ва кафолатланмаган лавозим окладларига бўлинади. Лавозим оклади банк ходимларининг асосий ойлик шакли бўлиб, унинг ҳажми меҳнат шартномасида кўрсатиб ўтилади ва ходимнинг ишлаган ҳақиқатдаги вақтига боғлиқ бўлади.

Кафолатланган оклад банк фаолиятининг натижаларига боғлиқ бўлмай, қонунчиликка асосан банк ходимининг оладиган пул маблағи ҳисобланади.. Бу орқали банк ходимларининг ўз вазифаларини амалга ошириш ва самарали фаолиятини таъминлайди. Асосан кафолатланган окладли ходимлар банк фаолиятига тўғридан-тўғри таъсир қилмайдиган ва банк фаолияти натижаларига боғлиқ бўлмаган ҳолда ўз фаолиятини амалга оширади. Буларга курьерлар, усталар, боғбонлар ва бошқа ишчи ва хизматчиларни киритиш мумкин.

Кафолатланмаган оклад банк ходимларининг касбий моҳарати, унинг шахсий-психологик фазилатларини ҳисога олиб ўрнатмасдан, балки аниқ бир иш ўрнига белгилаб берилади.

Кафолатланмаган оклад ёки кўзғолувчи оклад банк фаолияти натижаларига мувофиқ ўзгариши мумкин. Бу ҳам меҳнат шартномасида кўрсатиб ўтилади. Кафолатмаган оклад ёки кўзғолувчи оклад банкнинг бошқарув органларидан ташқари бошқа ҳамма ходимлар учун қўлланилади. Иш ҳақи тўғрисидаги низом асосида бундай оклад тартибга солиб борилади. Баъзи ҳолларда банкка етказилган зарарлар, пул маблағлар талан-тарож бўлган ҳолларда ходимнинг оклади камайтирилиши мумкин.

Банк ходимларининг қўшимча иш ҳақи бир марталик ва доимий бўлиши мумкин. Шунингдек, жамоавий ёки индивидуал бўлиши мумкин. Ходимларнинг қўшимча иш ҳақи ходим иш фаолиятининг ёки банк фаолиятининг натижаларига мувофиқ бўлади. Бу эса қўшимча иш ҳақининг рағбатлантириш

ролини кўрсатиб беради.

Кўшимча иш ҳақининг асосий шакллари қуйидагилар:

- чораклик мукофотлар, бошқа бошқарувидан ташқари барча ходимларга тўланадиган иш ҳақи. Одатда унинг ҳажми ходимнинг окладига мувофиқ белгиланади. Масалан, ҳар бир ходимга 1 оклад баробарида мукофот берилиши қарор қилинади ёки окладнинг 70 фоизи миқдорида берилиш кўзда тутилиши мумкин;

- банк бошқарувидаги раҳбар ходимлар учун махсус бонуслар. Махсус бонуслар миқдори ва муддати улар билан тузиладиган меҳнат шартномасида кўрсатиб ўтилади. Банк фаолияти натижаларининг маълум бир қисми фоиз кўринишида тўлаб берилади;

- йил якунлари бўйича барча ходимларни мукофотлаш. Банкнинг жамоаси режалаштирилган фойдага эришганида, юқори даромадлилик ва самарадорлиликни таъминлаган ҳолда банк фойдаси ҳисобидан берилади. Банк ходимининг олган иш ҳақиларининг маълум бир фоизи кўринишида мукофот берилади. Масалан, 13- иш ҳақи берилиш бунга мисол бўлади;

- ходимларга бир марталик мукофотларни бериш. Банк операцияларини амалга ошириб юқори фойда келтирган, кредитларни ўз вақтида қайтара олган кредит инспекторларига кредит суммасидан келиб чиқиб маълум бир фоизи ходимга берилади ва индивидуал тарзда мукофотланади.

### **5.3. Банк ходимларига қўйиладиган малака талаблари ва ходимларни бошқариш усуллари.**

Ўзбекистон Республикаси Марказий банки томонидан тижорат банклари ва уларнинг филиаллари раҳбарлари, бош бухгалтерлари, бошқарув аъзолари, кредит уюшмалари ҳамда микрокредит ташкилотлари ижро органлари раҳбарлари лавозимларига тавсия этилаётган номзодларга нисбатан малака талаблари қўйиш тартиби тўғрисида” ги Ўзбекистон Республикаси Марказий банки Бошқарувининг 2006 йил 7 октябрдаги 24/6-сонли қарори билан тасдиқланган 644-сон низом асосида талаблар белгиланган.

Малака талабларини қўйиш ва касбга мувофиқликни аниқлаш - банк иши ва амалиётини, кредит уюшмалари ҳамда микрокредит ташкилотлари фаолиятини юритишда амалдаги қонунчилик талабларига риоя этилишини таъминлаш учун юқори малака ва салоҳиятга эга бўлган мутахассисларни танлаш усулидир. Касбга мувофиқликни аниқлашнинг асосий тамойиллари - очиқлик, кенгашлилик ва холисликдан иборат.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг "Тижорат банклари ва уларнинг филиаллари раҳбарлари, бош бухгалтерлари, бошқарув аъзолари, кредит уюшмалари ҳамда микрокредит ташкилотлари ижро органлари раҳбарларининг касбга мувофиқлигини аниқлаш комиссияси" касбга мувофиқликни аниқловчи коллегиял орган ҳисобланади. Мазкур Комиссияда тижорат банклари Бошқаруви раислари ва раис ўринбосарлари, Бошқарув аъзолари, Бош банкнинг бош бухгалтери, Қорақалпоғистон Республикаси,

вилоятлар, шаҳар ва туман филиаллари, Амалиёт бошқарма (бўлим)лари раҳбарлари ҳамда бош бухгалтерлари, кредит уюшмалари ва микрокредит ташкилотлари ижро органлари раҳбарлари лавозимларига тайинлаш учун тавсия этилаётган номзодларнинг касбга мувофиқлиги аниқланади.

Тижорат банклари, кредит уюшмалари ва микрокредит ташкилотлари раҳбарлари қуйидаги ҳолларда тавсия этилаётган лавозимга мувофиқ эмас деб топиладилар ва ўз навбатида улар ушбу лавозимларга тайинланиши мумкин эмас:

- амалга оширган ҳаракатлари юридик шахсларнинг банкротликка ёки молиявий аҳволи ёмонлашувига олиб келганлиги тўғрисида далиллар маълум бўлган тақдирда, банкротликка учраган ёки молиявий аҳволи ёмонлашган банклар, кредит уюшмалари, микрокредит ташкилотлари ва юридик шахсларнинг собиқ раҳбарлари, бошқарув ва кузатув кенгаши аъзолари ҳамда йирик иштирокчилари (устав капиталида 10 фоиз ва ундан кўп миқдорда овоз берувчи акциялар ёхуд улушларга эга бўлган шахслар);

- ўзининг ишбилармонлик ва шахсий хатти-ҳаракатида нотўғри иш юритса;

- ўзаро яқин қариндош бўлган шахслар бир банкда раҳбарлик ёки моддий жавобгарлик билан боғлиқ лавозимларда бири иккинчисига бевосита бўйсуниб ёки унинг назорати остида бирга ишласа.

Раҳбарлик лавозимига тавсия этилаётган номзод қуйидагиларни билиши лозим: Тижорат банклари раҳбарлигига номзодлар:

Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарларида ёритилган асосий масалалар моҳияти;

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва банк фаолиятига оид қонунлар, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Палаталарининг қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, Вазирлар Маҳкамаси қарорлари, Марказий банкнинг меъёрий ҳужжатлари ва бошқа меъёрий ҳужжатларни, шу жумладан:

фуқаролик, хўжалик ва меҳнат қонунчилиги;

банк ҳисоботларини тузиш тартиби;

ҳисоб-китоблар ва тўловларни амалга ошириш тартиби;

молиявий ҳисоботлар, бухгалтерия ҳисобининг миллий ва халқаро стандартлари банк ички кредит сиёсати ва кредитлаш тартиби;

кичик бизнесни кредитлаш тартиби;

омонатларни қабул қилиш ва уларни бериш тартиби;

банкни корпоратив бошқариш тартиби;

ички аудит вазифалари ва фаолияти;

эмиссия-касса операцияларини амалга ошириш тартиби;

чет эл валютаси билан боғлиқ операцияларни амалга ошириш тартиби;

пул муомаласини ташкил этиш масалалари;

Базель кўмитасининг банк фаолиятига оид асосий тамойиллари;

Республика банк тизимида олиб борилаётган кадрлар сиёсатининг моҳияти ва аҳамияти.

Тижорат банкларининг раҳбарлик лавозимларига тавсия этилаётган номзодлар олий иқтисодий маълумотга, банк тизимида етарли иш тажрибасига ва охириги иш жойидан тавсияга бўлишлари лозим. Агар тижорат банкларининг Бошқаруви аъзоларига банкнинг юридик хизмати раҳбари тавсия этилса, номзод олий юридик маълумотга ва банк тизимида етарли иш тажрибасига эга бўлиши лозим.

Комиссия таркиби Марказий банк Раисининг буйруғи билан тасдиқланади. Комиссия таркибидаги ходимлар бошқа лавозимга ёки бошқа ишга ўтган тақдирда, улар ўрнига тайинланган ходимлар Комиссия таркибига киритилган ҳисобланади. Комиссия йиғилиши ва қарорлари аъзоларининг учдан икки қисми иштирок этган тақдирдагина ҳақиқий ҳисобланади. Комиссия қарори унда иштирок этган аъзоларнинг оддий кўпчилик овози билан қабул қилинади. Овозлар тенг келиб қолганда, Комиссия раиси ҳал қилувчи овозга эга бўлади. Комиссия раиси йўқлигида мажлисни унинг ўринбосари ўтказди. Комиссия ишини ташкил этиш тижорат банклари раҳбар ходимларини танлаш ва улар билан ишлаш бош бошқармаси томонидан олиб борилади.

Тижорат банклари, кредит уюшмалари ва микрокредит ташкилотлари раҳбарлик лавозимга тавсия этилаётган номзодларнинг Комиссияга тақдим этилган ҳужжатларидаги маълумотларнинг ҳаққонийлиги учун жавобгардирлар. Комиссия тижорат банклари, кредит уюшмалари ва микрокредит ташкилотлари томонидан тақдим этилган номзодларнинг ҳужжатларини талабларга мувофиқ ҳолда, 10 кун муддатда ўрганиб чиқади ва номзоднинг лавозимга мувофиқлигини аниқлаш масаласини ўзининг навбатдаги мажлиси кун тартибига киритади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 24 сентябрдаги "Ўзбекистон Республикаси банк тизимининг раҳбар ходимларини аттестациядан ўтказиш тўғрисида" Ф-896-сонли фармойишига мувофиқ ҳолда ўтказиладиган аттестация якунлари бўйича эгаллаб турган лавозимига нолайиқ деб топилган тижорат банклари раҳбар ходимлари 3 йилдан сўнг раҳбарлик лавозимига қайта тавсия этилиши мумкин. Истисно тариқасида, аттестацияда эгаллаб турган лавозимига нолайиқ деб топилган раҳбарни аттестация санасидан 1 йил ўтгандан сўнг қуйидаги қўшимча ҳужжатлар тақдим этилган тақдирда раҳбарлик лавозимларига қайта тавсия этилишига рухсат берилади:

- а) банк Бошқаруви раисининг тавсияномаси;
- б) банк Кенгаши ёки Бошқарувининг камида иккита аъзосининг фикрномаси;
- в) ходимнинг ўтган вақт мобайнида иш фаолияти натижалари, малакаси, назарий ва амалий билимларини оширганлигини тасдиқловчи ҳужжатлар (агар шундай тавсиялар берилган бўлса).

Назарий жиҳатдан банк ходимларини бошқаришнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

1. Иқтисодий усул;
2. Ижтимоий психологик усул;

3. Ташкилий усул;
4. Ҳуқуқий усул.

Иқтисодий усул – бу банк ходимларини иш ҳақи, ижтимоий тўловлар ва яратилган имтиёзлар асосида бошқарилиши тушунилади. Бунда банк ходимларининг манфаатлари ҳимоя қилиниб, уларнинг ишга бўлган муносабати ўзгартирилади. Банкларда ходимларни мукофотлаш, шунингдек, уларнинг лавозимларини ошириш ва банк ходимларига кредитлар бериш, уй-жойга машина олишга ёки бошқа истеъмол кредитларини бериш орқали рағбатлантириш лозим. Ёш болали аёлларга ойлик маошининг маълум бир қисмини бериб бориш, ногирон болали ходимларга алоҳида этибор қаратиш ҳам уларни бошқариш жараёнига таъсир қилдаи. Бундан ташқари, ходимлар уйланиши, турмушга чиқишида уларга мукофотлар бериш ҳам бошқарув жараёнига ўз таъсирини кўрсатади. Масалан 30 ёшга тўлмаган ёш оила банк ходимларига имтиёзли кредитлар бериш орқали унинг моддий ҳаётини тиклашга ёрдам бериш мумкин.

Ижтимоий психологик усул – банк ходимлари в жамоанинг ижтимоий ва психологик манафаатларини бошқариш жараёнида фойдаланиш тушунилади. Бунда асосий масъулият банк бошқаруви зиммасида бўлиб, улар банк жамоасининг бир тан бир жон бўлиб ишлашига шароит яратиши, мавжуд ҳолатни баҳолаши ва тегишли тадбирларни амалга ошириб бориши зарур.

Ташкилий усул – юқоридаги келтирилган иккила усулнинг давоми бўлиб, уларни тўлдириб боради. Ходимларнинг ишга келиши, иш жараёнидаги муносабатлари, унинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари белгиланиши ва бошқалар киради.

Ҳуқуқий усул – амалдаги қонунчилик ва тартиблар асосида банк ходимларини меҳнат шартномаларини тузиш, банк сирини таъминлаш, банк фаолияти ва унинг Марказий банк билан муносабатларини танишиши ва бошқаларни ўз ичга олади.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| 1. Ходим;           | 7. Ходимларни бошқариш; |
| 2. Ходимлар бўлими; | 8. Томас методикаси;    |
| 3. Иш ҳақи;         | 9. Ходим йиғмажилди;    |
| 4. Асосий оклад;    | 10. Меҳнат шартномаси;  |
| 5. Мотивация;       | 11. Синов даври ;       |
| 6. Касбий малака;   | 12. 13-иш ҳақи.         |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Ходимларни танлаш тамойиллари?
2. Ходимларни бошқариш усулларини сананг?
3. Асосий иш ҳақи нималардан иборат?
4. Мотивация қандай амалга оширилади?
5. Банк раҳбар ходимларига қандай малака талаблари қўйилади?



## **VI БОБ. БАНКЛАРАРО РАҚОБАТ: МОҲИЯТИ ВА ШАКЛЛАНИШИ.**

### **6.1. Банклараро рақобатнинг иқтисодий мазмуни ва унинг ташкил этилиши.**

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози халқаро банк тизимини синовдан ўтказиб, уни тубдан қайта кўриб чиқиш зарур эканлигини тақозо этмоқда. Банк–молия тизимидаги инқироз ипотекали кредитлаш тизимида рўй берган танглик ҳолатидан бошланиб, унинг кўлами кенгайиб йирик банклар билан бир қаторда молиявий тузилмаларни ҳам қамраб олди. Бунинг натижасида аксарият мамлакатларда ишлаб чиқариш ва бошқа соҳаларда иқтисодий ўсиш суръатларининг кескин пасайиб кетиши кузатилди.

Республикамизда амалга оширилаётган ўзига хос иқтисодий ислохот ва модернизация модели орқали бозор тизимидаги ўтишнинг тадрижий ёндошуви юртбошимиз томонидан белгилаб берилди. Айнан кўрсатилган йўл жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини таъсирини камайтириш ва юмшатиш имконини бермоқда. Юзага келган ҳолат ривожланган мамлакатларда узоқ йиллардан буён муттасил давлат бюджети тақчиллиги кузатилгани ва уларнинг салбий ташқи савдо балансида эга эканлиги, давлат ташқи қарзининг миқдори ялпи ички маҳсулотга нисбатан юқори бўлаётгани, ривожланган мамлакатларда қайта молиялаш ставкасининг паст даражада ушлаб турилиши оқибатида, жаҳон иқтисодиётида реал ва молиявий сектор ўртасидаги нисбатнинг кескин ўзгариши натижасида келиб чиқишига сабаб бўлди.

Тараққий этган мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, иқтисодиёт ривожланиши асосида рақобат пайдо бўлади. Шу боис, рақобат муҳити шаклланиши бозор муносабатларига ўтган ҳар бир мамлакат учун ҳаётий заруратдир, чунки соғлом рақобатга йўл бермай иқтисодиётда рақобат муносабатларини ривожлантирмай туриб, бозор муносабатларини шакллантириб бўлмайди. Шундай қилиб, соғлом рақобат муҳити бозор иқтисодиётини ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади, иқтисодий ресурсларни тежамли ишлатишга, товар ва хизматларни кўплаб, сифатли ва арзон нархларда ишлаб чиқаришга, бозорда фаолият кўрсатувчиларни янгиликка интилишга ундайди ва у барқарор иқтисодий ўсишни таъминлайди. Ушбу бозорнинг бир шакли бўлган банклар ўртасидаги рақобат муҳитини шакллантириш бу бевосита мамлакат иқтисодий тизимини мустаҳкамловчи муҳим омил ҳисобланади.

Иқтисодиётни модернизациялаш бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берувчи банк тизимини шакллантириш, банкларнинг молиявий мустақиллигини таъминлаш, улар фаолиятини хусусийлаштириш асосида банкларнинг

рақобатбардошлигига эришишини тақозо қилади. Юртбошимиз мамлакатимизда “Банклараро бозорда рақобат муҳитини яратиш, банк ва лизинг хизматлари сегментларини ривожлантириш, микрокредитлар ажратишни сезиларли даражада кенгайтириш учун барча имкониятларни ишга солиш зарур”лигини таъкидлаб ўтади. Банклар ўртасидаги рақобатнинг сустиги улар фаолиятида маблағларни кўпроқ анъанавий операцияларга йўналтиришга ва янги банк маҳсулотлари таклифини сустилик билан жорий қилинишига олиб келади. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг банк тизимидан бошланганлиги, кредитга яшаш тамойилининг субъектлар ўртасида кенг тарқалиб бораётганлиги ва банк рискининг ошиши банклар ўртасидаги рақобат муҳитининг чуқур таҳлил қилинмаганлигидан далолат беради. Иқтисодий ислохотлар чуқурлашиб, банк тизимини эркинлаштиришга устуворлик берилаётган, банкларнинг иқтисодиёт реал секторини ривожлантиришдаги роли ошиб бораётган шароитда инқирозга қарши чоралар дастурини амалга оширишда тижорат банклари ўртасида соғлом рақобат муҳитини ривожлантириш долзарблиги илмий-амалий аҳамиятга эга бўлган муаммо ҳисобланади.

Банк хизматлар бозоридаги рақобатнинг кескинлашиб бориши, банкларнинг рақобат бозорида турли хизмат турларини кўпайтириш ва уларнинг сифатини оширишни талаб этмоқда. Ушбу ҳолат албатта иқтисодий адабиётда банк хизматлари бозоридаги рақобат ва банклараро рақобат тушунчаларининг турли хил талқин қилиниши иқтисодий моҳиятини чуқур таҳлил этишни тақозо этади.

Банклараро рақобатнинг ривожланиши банклар ўртасидаги муносабатларнинг ривожланишига таъсир этиб қолмасдан, балки бевосита иқтисодиётнинг барқарор суръатларда ривожланишига ўз таъсирини ўтказади. Ўз навбатида, банклараро рақобат муҳити ривожланиши жараёнида, банк тизими маҳсулотлари хилма-хиллик даражасининг ортиб бориши хорижий инвестицияларни жалб этиш имкониятини ошириб, реал секторда товар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш, кичик бизнес ва тадбиркорликнинг ривожланишига ва рақобатбардош маҳсулотлар улуши ортишига олиб келади.

Банклараро рақобат кўпқиррали иқтисодий категория бўлиб, бошқа бозорлардаги рақобат муҳити шаклланишидан тубдан фарқ қилади. Фикримизча, банклараро рақобат хусусиятлари қуйидагилардан иборат: банклараро рақобат, товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасидаги рақобатга нисбатан кеч вужудга келган бўлсада, барқарор суръатларда ўсиб бормоқда; банклараро рақобат бозорида банклар билан биргаликда банкдан ташқари молия-кредит институтлари иштирок этади; банклараро рақобат бозорида банклар бир ҳолатда сотувчи, иккинчи ҳолатда эса, харидор сифатида иштирок этади, республикамиз банклари рақобат бозорида ҳозирги кунда фақат кредит ресурсларини сотиб олувчи сифатида иштирок этмоқда; банк ишининг ҳар бир йўналиши ўзининг алоҳида хусусиятига эга бўлиб, интенсив рақобатни ташкил этиш имконини беради; баҳоли рақобатни чегаралаш, бу биринчи навбатда, банк хизматини бошқариш сифатини ошириш ва рекламани ташкил

этишда муаммо келтириб чиқаради; банк хизматлари бозори олигопол табақалашган бозор бўлиб, корпорация ва кредит институтларининг бозор сиёсатини олиб бориш имкониятини оширади.

Халқаро банк амалиётида замонавий банклараро рақобатни шакллантириш куйидаги босқичлардан иборат: банк фаолиятини универсаллаштириш; давлат томонидан банк фаолиятини бошқаришни эркинлаштириш; кредит институтлари фаолиятини кенгайтириш; банклар бозорига банкдан ташқари молиявий институтларни жалб этиш; баҳосиз рақобат қийматини ошириш; банклараро рақобатни глобаллаштириш; банклараро рақобатни интенсив кучайтиришнинг ҳуқуқий асосларини ривожлантириш.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, банклараро рақобат деб, банк хизматлари бозорида ресурсларни жалб этиш, маблағларни жойлаштириш ва бошқа барча банк хизмат турларини амалга ошириш жараёнида юзага келадиган иқтисодий муносабатларга айтилади.

Бугунги кунда замонавий тижорат банклари фаолият доираси барча бозор сегментларини қамраб олаётгани кузатилади. Бунда банклараро рақобат жараёнини миллий иқтисодиётнинг муҳим секторидан бири ҳисобланган молиявий бозорга қаратиш зарур бўлади. Яъни, молиявий бозорда банклар бошқа молиявий институтлар билан куйидаги шаклларда рақобат олиб боради. Биринчидан, тижорат банклари ўртасидаги рақобат (универсал ва махсуслашган банклар). Рақобатнинг кескинлашуви ушбу банклар фаолиятини универсаллаштиришга олиб келади, бу эса, ўз навбатида, “банклар супермакетини” яратишга, бозор шароитида юзага келувчи жараёнларни тўғри баҳолаган ҳолда бозор конъюнктурасини яратишга, яъни банкнинг рақобатбардошлигини оширишга олиб келади. Тижорат банклари учун иккинчи даражали рақобат бу-банкдан ташқари молия-кредит институтлари билан бўладиган рақобат ҳисобланади. Ушбу институтларга кредит уюшмалари, микрокредит ташкилотлари, суғурта компаниялари, инвестиция фондлари, молиявий брокерлар ва бошқа субъектлар киради.

Тижорат банкларининг учинчи даражали рақобати—молиявий институтлардан ташқари муассасалар бўлиб, буларга савдо уйи, почта, авто ишлаб чиқариш ташкилотлари ва бошқалар киради. Шунингдек, жаҳон амалиётида куйидаги рақобат турлари мавжуд:

- а) индивидуал рақобат- алоҳида кредит институтлари рақобати;
- б) гуруҳ рақобати - молия-кредит институтларидан ташкил топган гуруҳлар МСГлар (молия-саноат гуруҳлари) ўртасида содир бўлади.

Тижорат банклари рақобати банк маркетинги ахборотларига таянган ҳолда, чуқур таҳлиллар олиб бориш ва аниқ баҳолашни тақозо этади.

Амалиётда рақобатчилар куйидаги гуруҳларга бўлинади:

- а) тўғри рақобатчилар—юқори иқтисодий ўсиш суръатига ва асосий фаолияти бўйича яхши натижаларга бўлган банклар киради;
- б) янги банклар— ўртасидаги рақобат эса хорижий банклар ва кичик банклар ўртасидаги рақобатдан иборат.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози банк хизматлар бозорига бевосита кучли рақобат таъсири кўрсатувчи молия-кредит институтлари ривожланишига олиб келди. Жаҳон молия бозорида иқтисодиётни кредитлар, молиявий воситалар билан таъминлашда банклар ўрнини йирик компаниялар эгаллай бошлади. Бу компаниялар банк бизнесининг инвестицияларни жалб этиш, облигациялар, акция ва деривативларни эмиссия қилиш, маслаҳатлар бериш ва ташкилотларга синдикатлашган кредитлар бериш каби функцияларини ўз зиммасига ола бошладилар.

Банклараро рақобат деб банклараро бозорда ресурсларни жалб қилишдаги ўзаро муносабатлар ва барча банк хизмат турларини амалга ошириш жараёнида юзага келадиган рақобатга айтилади.

Ўзбекистон Республикасининг 1999 йилда қабул қилинган “Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида” ги қонунга асосан рақобат - рақобат - хўжалик юритувчи субъектларнинг мусобақалашуви бўлиб, бунда уларнинг мустақил ҳаракатлари ҳар бир субъект томонидан тегишли товар бозоридаги товарлар муомаласининг умумий шарт-шароитларига таъсир кўрсатиш имкониятини чеклайди.

Шунингдек, инсофсиз рақобат хўжалик юритувчи субъектларнинг тадбиркорлик фаолиятида устунликни қўлга киритишга қаратилган, қонун ҳужжатларига ва иш муомаласи одатларига зид бўлган, улар ўртасида мусобақалашувни истисно этадиган ва амалга оширилиши натижасида хўжалик юритувчи субъектларга тегишли товар бозорида товарлар муомаласининг умумий шарт-шароитларига таъсир кўрсатиш имконини берадиган ҳаракатлари сифатида эътироф этилади.

Инсофсиз рақобатга, бошқа хўжалик юритувчи субъектга зарар келтирадиган ёки унинг тадбиркорлик обрўсига путур етказадиган ёлғон, ноаниқ ёки бузиб кўрсатилган маълумотларни тарқатишга;

юридик шахснинг интеллектуал фаолияти натижаларидан ва уларга тенглаштирилган индивидуаллаштириш воситаларидан, маҳсулотни, хизматлар бажаришни индивидуаллаштириш воситаларидан қонунсиз фойдаланиб товар сотишга;

товарнинг хусусияти, уни тайёрлаш усули ва жойи, истеъмол хоссалари, сифати хусусида истеъмолчиларни чалғитишга;

хўжалик юритувчи субъектнинг, шу жумладан унинг реклама фаолияти жараёнида ҳам, ўзи ишлаб чиқарадиган ёки сотадиган товарларни бошқа хўжалик юритувчи субъектларнинг товарлари билан қўпол таққослашига;

илмий-техникавий, ишлаб чиқариш ёки савдо ахборотини, шу жумладан тижорат сирини эгасининг розилигисиз олиш, ундан фойдаланиш, уни ошкор этишга;

янги хўжалик юритувчи субъектнинг товарлар ва хизматлар бозорига киришини тўсишга йўл қўйилмайди.

Бозорда устун мавқе ўрнини босувчиси бўлмаган товар бозорида ёки бир-бирининг ўрнини босадиган товарлар бозорида хўжалик юритувчи субъектнинг (бир гуруҳ шахсларнинг) ўзига (ўзларига) рақобатни чеклашга ҳал қилувчи

таъсир кўрсатиш, бошқа хўжалик юритувчи субъектларнинг бозорга кириш эркинлигини қийинлаштириш ёки уларнинг иқтисодий фаолият эркинлигини бошқача тарзда чеклаш имкониятини берадиган ҳукмрон мавқе. Бозордаги улуши олтмиш беш ва ундан ортиқ фоизни ташкил этадиган хўжалик юритувчи субъектнинг (бир гуруҳ шахсларнинг) мавқеи устун мавқе деб эътироф этилади.

## **6.2.Банклараро рақобатнинг асосий шакллари ва унинг таснифи.**

Тижорат банклари шртасидаги рақобат бир неча даражалардан иборат бўлади. Жумладан:

1. Тижорат банклари ўртасидаги рақобат ( универсал ва ихтисослашган банклар).

2. Банкларнинг бошқа молия- кредит муассасалари билан ўзаро рақобатини тушунамиз. Бунга банкларнинг инвестиция фондлари, суғурта компаниялари, брокерлик компаниялари ва бошқалар билан бўладиган рақобатини тушунамиз.

3. Тижорат банкларнинг учинчи даражали рақобатида савдо уйлари, телекоммуникацион компаниялари, поста алоқаси ва бошқаларни киритиш мумкин.

Жаҳон амалиётида банклараро рақобатни 2 даражаси кенг тарқалган бўлиб, унга кўра рақобат алоҳида кредит муассасалари ўртасида мавжуд бўлиб ва ўзаро рақобат амалга оширилади, иккинчисида эса, гуруҳлар ўртасида рақобат бўлади, яъни молия-саноат гуруҳлари ёки банк синдикатлари ўртасида рақобат ташкил бўлади.

Банклараро рақобатни қуйидаги шаклларга ажратиб ўрганишимиз мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

1. Сотувчи ва харидорлар ўртасидаги рақобат;
2. Индивидуал ва гуруҳлар ўртасидаги рақобат;
3. Тармоқ ичидаги ва тармоқлараро рақобат;
4. Баҳоли ва нобаҳо рақобат;
5. Такмиллашган ва такмиллашмаган рақобат.

Сотувчи ва харидорлар ўртасидаги рақобат. Бунда банклараро рақобатда иштирок этувчи субъектлар нуқтаи-назаридан сотувчи ва харидорлар рақобати юзага келади.

Сотувчилар рақобати – маълум хизмат турларини белгиланган баҳода ва миқдорда таклиф этиб юқори фойда олишга қаратилаган турли банк хизматлари ва операцияларини амалга оширувчи субъектлар ўртасидаги рақобат тушунилади.

Харидорлар рақобати –маълум хизматлар баҳосини ва унга бўлган талабни шаклланишига таъсир қилувчи ва натижада зарур хизматларни арзон ва фойдали шароитда харид қилиш учун харидорлар ўртасидаги бўладиган рақобатга айтилади.

Индивидуал ва гуруҳлар ўртасидаги рақобат бўлиши банклараро рақобатда субъектлар концентрация даражасига мувофиқ бўлинишидир.

Индивидуал рақобатда бир нечта банклар ва бошқа субъектлар иштирок этиб улар ўртасида рақобат шаклланади. Гуруҳлар ўртасидаги рақобатда банклар уюшмалари, синдикатлари ва бошқа бирлашмалар кўринишида ўзаро рақобатнинг юзага келиши ҳисобланади.

Рақобатда иштирок этувчиларнинг қайси тармоққа эгаллиги бўйича тармоқ ичидаги ва тармоқлараро рақобатга бўлиб ўрганамиз. Тармоқ ичидаги рақобатда бир тармоққа тегишли субъектлар рақобатга киришади ва бир хил хизмат ва операцияларини таклиф этиш орқали ўзаро рақобатлашади. Масалан, омонат қўйиш соҳасида банклар томонида бир хил ставкада омонатларни жалб қилиш таклиф этилган бўлса, у ҳолда мижозлар ишончли ва барқарор банклар хизматидан фойдаланади. Банклар томонидан бир хил тармоқлар бўйича хизматлар таклиф этиб улар ўртасида рақобат муҳити шаклланади.

Тармоқлараро рақобат – бу рақобатда турли тармоқ банклари ўртасидаги рақобат тушунилади. Бунда тижорат банклари томонидан турли тармоқларга ўз хизматларни таклиф этади ва улар ўртасида тармоқда ўрнини мустаҳкамлаш учун рақобат амалга оширилади.

Банклараро рақобатнинг тармоқлараро рақобат шаклига хос бўлган асосий хусусиятлар:

1. Тижорат банклари фаолиятига нисбатан ҳуқуқий чекловларнинг жорий этилганлиги. Бундай чекловлар банкларнинг мижозлари, омонатчилари ва кредиторларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилишга қаратилади. Масалан, капиталга қўйиладиган минимал талаблар ва бошқа иқтисодий меъёрлар.

2. Кредит ресурсларининг манбаларига эгаллик қилиш имкониятнинг чегараланганлиги. Бу айниқса, ҳозирги кунда республикамиз банк тизимида мавжуд бўлган рақобат ҳисобланади.

3. Банк маҳсулотларининг табақалаштирилганлиги. Банк маҳсулотларининг табақалашини банк маҳсулотларининг индивидуаллашувини талаб этади.

Баҳоли ва баҳосиз рақобат. Баҳоли рақобатда тижорат банклари кўрсатадиган молиявий хизматлар баҳосини пасайтириш йўли билан амалга ошириладиган рақобатга айтилади. Аммо, банклар ўртасида баҳоли рақобатни чеклаш қуйидагилар билан чегараланади:

- банкларнинг кредитлари бўйича фоиз ставкалар юқори даражасига давлат томонидан чегара белгиланиши мумкин.

- банк фоиз ставкаларининг шундай қуйи чегараси борки, бунда банклар фойда ололмаслиги ва натижада зарар кўриши мумкин. Бундай ҳолларда банклар баҳосиз рақобатни афзал билишади.

Баҳоли рақобатнинг ўзи икки турга бўлинади:

1. Очiq баҳоли рақобат. Бунда банк хизматлари бўйича баҳолар пасайтириб борилади ва рақобат амалга оширилади;

2. Ёпиқ баҳоли рақобат. Банк томонидан янги хизматлар жорий этилиб мижозлар бозорида банкнинг роли мустаҳкамланади ва банк хизматларининг баҳоси ўзгариши сезиларли даражада бўлмайди.

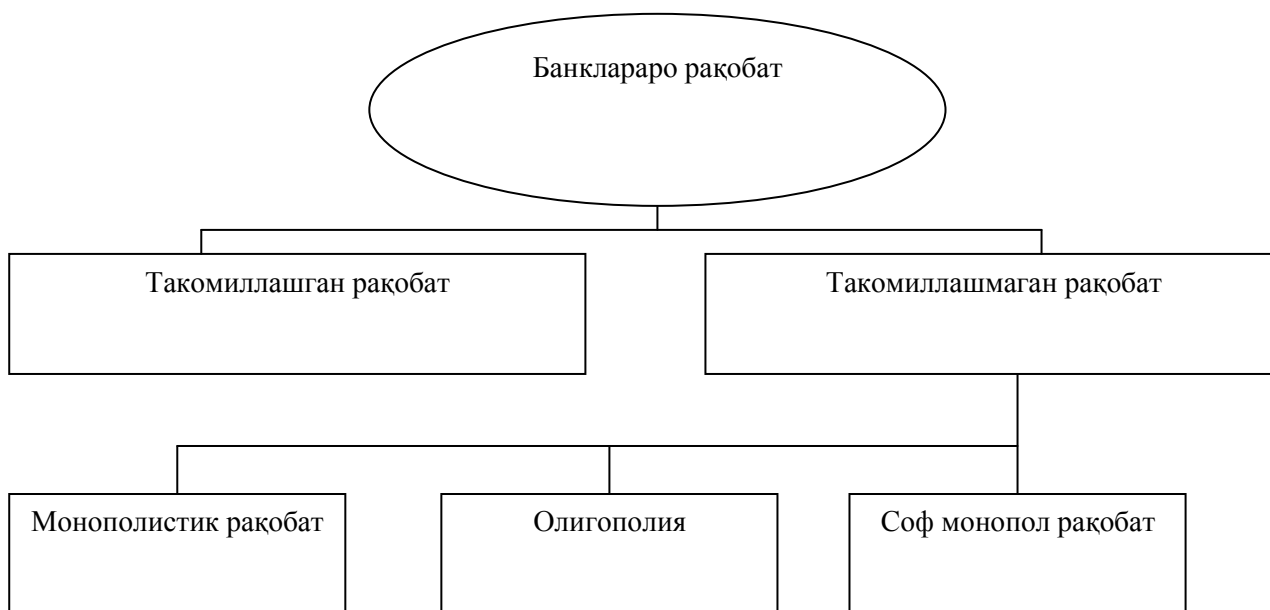
Баҳосиз рақобат банклар томонидан кўрсатиладиган молиявий хизматлар ва операциялар сифатининг ўзгаришига асосланиб рақобат шаклланади.

Молиявий хизматлар ва операциялар сифатини белгиловчи асосий мензонлар куйидагилардан иборат:

- Мижозга хизмат кўрсатиш тезлиги;
- оперцияни амалга ошириш муддати;
- ноаниқлик ва хатоларнинг сони;
- банк томонидан бериладиган маслаҳатнинг сифати, банк хизматини

мижоз тақдим этиш харажати ёки таннархи ҳисобланади.

Банклараро бозорнинг монополлашуви жиҳатдан банклараро рақобат такомиллашган ва такомиллашмаган рақобатга бўлинади.



**-расм. Банклараро бозорнинг монополлашуви жиҳатдан банклараро рақобат тузилиши.**

Такомиллашган рақобатда турли ва бир нечта банклар томонида хизматлар таклиф қилинади ва улар ўртасида рақобат юзага келади. Такомиллашган рақобатнинг асосий жиҳатлари куйидагилар:

- иштирокчилар сони кўп бўлади;
- рақобат баҳоли характерга эга ва реклама ва бошқа кўринишларда амалга оширилади.
- янги ташкил этилган банклар бундай бозорарга кириши ва мавжудлари эркин тарзда чиқиши мумкин.

Такомиллашмаган рақобатда бир ёки бир нечта субъектлар фаолияти натижасида бозорга таъсир ўтказиш орқали, яъни тенг бўлмаган шароитда рақобатнинг бўлишидир. Такомиллашмаган рақобатнинг 3 та асосий шакли келтириб ўтилади:

- Монополистик рақобат;
- Олигополия;
- Соф монопол рақобат.

Молиявий хизматлар бозоридан монополистик рақобатда бозорнинг асосий қисмини маълум тижорат банклари гуруҳи эгаллайди. Ушбу банклар маълум хизмат ва операциялар бўйича етакчи бўлишига олиб келади.

Олигополистик рақобатда молиявий хизматлар бозорида санокли тижорат банклари ҳукмронлик қилади ва молиявий хизматларни таклиф этади.

Соф монопол рақобат рақобатда тижорат банки маълум хизмат тури ёки маълум ҳудуд бўйича бозор ягона бўлиб ҳисобланади. Бошқа тижорат банклари бўлмаганлиги туфайли ушбу банк хизматларидан мижозлар фойдаланишга мажбур бўлади.

### **6.3. Банклараро рақобат муҳитини шакллантирувчи омиллар ва уни баҳолаш усуллари.**

Халқаро амалиётда банклараро бозордаги рақобат муҳитини баҳолашда бозор концентрацияи коэффицентидан фойдаланилади. Ушбу кўрсаткичнинг норматив даражаси 35 % ни ташкил қилади ва уни қуйидаги формула орқали аниқлаймиз.

$$\text{БКК} = \frac{\text{Мамлакатдаги 3 та йирик тижорат банклари томонидан кўрсатиладиган хизмат турлари}}{\text{Ушбу хизмат турининг барча тижорат банкларида улуши}} * 100\%$$

Ушбу кўрсаткичнинг 35 % гача бўлиши бозордаги банклараро рақобат муҳити нормал ва эркин бўлади. Агар ушбу кўрсаткичнинг 70 % дан юқори бўлиши банк хизматлари бозорида рақобат муҳитининг салбийлиги ва монопол характерга эга эканлигини кўрсатади.

Масалан, БКК коэффиценти АҚШ, Германия каби мамлакатларда 20 % дан пастлигини кўришимиз мумкин. Франция, Голландия, Бельгия ва Швеция каби мамлакатларда ушбу кўрсаткич 35 % дан юқори эканлигини кўриш мумкин. Бу эса уларда йирик тижорат банкларида марказлашув даражаси юқори эканлигини кўрсатади.

Биз 2011 йил 1 январ ҳолатига Ўзбекистон Республикасида БКК коэффиценти таҳлилини кўриб чиқамиз. Бунда таҳлили учун 3 та йирик банклар, ТИФ Миллий банк, Асака банк ва ЎзСҚБ ни олинган.

1. Капитал даражаси бўйича.

$$\text{БКК} = \frac{599.7+167.1+210.7}{2104.3} * 100\% = 46.5 \%$$

ТИФ Миллий банк 599.7 млрд.сўм, Асака банк 210.7 млрд.сўм ва ЎзСҚБ 167.1 млрд.сўм

2. Депозит хизматлари бозорида БКК коэффиценти..



$$\text{БКК} = \frac{1253.2+474.3+662.2}{5771.6} * 100\% = 41.4 \%$$

3. Кредит хизматлари бозорида БКК коэффиценти..

$$\text{БКК} = \frac{2097.8+943.1+610.4}{6374.4} * 100\% = 57.3 \%$$

Банклараро бозорда соғлом рақобат муҳити тўлиқ шаклланмаганлиги банклар томонидан кўрсатилаётган молиявий хизматларнинг сифатига салбий таъсир кўрсатади. Жумладан, банклар томонидан бериладиган кредитлар фоиз ставкаларини пасайтириш, муддатли ва жамғарма депозитларига банклар томонидан тўланаётган фоизлар ставкаларини ошириш имконини бермайди, шунинг учун ҳам, тараққий этган давлатларда ва аксарият ўтиш иқтисодиёти мамлакатларида банклараро бозордаги рақобат муҳитини шакллантириш, айрим банкларнинг бозордаги монопол мавқеига барҳам бериш мақсадида махсус қонунлар қабул қилинган. Масалан, Россияда банклараро бозорда йирик банкларнинг монопол мавқеига барҳам бериш имконини берадиган “Молия хизматлари бозоридаги рақобатни ҳимоя қилиш тўғрисида”ги қонун қабул қилинган. Бироқ, республикамизда молиявий хизматлар бозорида банклараро рақобатни тартибга солувчи алоҳида қонун мавжуд эмас. Фақат товар бозорларидаги рақобат ва монополистик фаолиятни чеклаш тўғрисидаги қонун мавжуд. Ушбу қонунга кўра, хўжалик юритувчи субъектнинг товарлар ва хизматлар бозоридаги улуши 65 фоизга етиши ва ундан ошиши мумкин эмас.

Қуйидаги жадвалда мамлакатимиздаги йирик 5 та тижорат банкининг молиявий хизматлар бозоридаги рақобатга таъсирини кўрамиз.

**-жадвал**

**Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларининг умумий активларида “Б5” банклари улушининг ўзгариши, (фоиз ҳисобида)** <sup>17</sup>

Тижорат банклари	Йиллар							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Тижорат банкларининг умумий активлардаги улуши</b>								
Тижорат банклари умумий активлари, (фоизда) шу жумладан:	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Миллий банк	58,3	50,4	65,7	55,9	51,3	41,5	35,0	34,3
Асака банк	8,9	8,5	5,6	10,3	10,6	11,1	13,9	12,3
Ўзсаноатқурилиш банки	9,6	8,3	7,1	7,9	9,3	12,5	10,4	11,8
Агробанк	3,2	5,3	5,7	4,8	6,2	7,0	8,3	8,0
Қишлоқ қурилиш банки	2,4	1,9	2,4	2,0	1,2	1,1	1,2	1,4
<b>Йирик банклар улуши</b>	<b>82,3</b>	<b>74,5</b>	<b>86,4</b>	<b>80,9</b>	<b>78,6</b>	<b>73,1</b>	<b>68,8</b>	<b>67,7</b>

Жадвал маълумотлари таҳлили кўрсатишича, агар 2002 йилда йирик банклар банк активларидаги улуши 82,3 фоизни ташкил этган бўлса, 2009 йилда кескин камайиб 67,7 фоизга тенг бўлди ёки 14,6 пунктга пасайди. Ушбу жараён ТИФ Миллий банкида яққол намоён бўлади. 2001 йилда Миллий банкнинг умумий активларидаги улуши 58,3 фоизни ташкил этган ҳолда, 2008 йилдаги улуши 34,3 фоизга тенг бўлган ёки 24 фоизга камайган. Ушбу ҳолат ТИФ Миллий банкка банк хизматлари бозорида ҳукмронлик қилиш имконини беради.

Банкларнинг юқори даражада капиталлашувини таъминлаш уларнинг иқтисодиёт реал секторини кредитлаш борасидаги имкониятларини яхшилаб рақобатбардошлигини оширади. Хорижий инвестицияларни банк тизимига жалб этиш, банкларимизнинг халқаро сармоя бозорларига кириши учун шароит яратади. Капитал бозоридаги “Б5” банклари улушининг йилдан-йилга камайиб бориши ва аксинча, бошқа банклар улушининг ортиб боришини эса ижобий ҳолат юзага келган дея баҳолаш мумкин

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. рақобат;               | 7. Ғирром рақобат;       |
| 2. банклараро рақобат;    | 8. Хизматлар сифати;     |
| 3. баҳоли рақобат;        | 9. Рақобта муҳити;       |
| 4. монопол мавқе;         | 10. Баҳосиз рақобат;     |
| 5. соф монопол рақобат;   | 11. Молия-саноат гуруҳи; |
| 6. Бозор<br>коэффициенти; | 12. Соғлом рақобат.      |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Банклараро рақобат тушунчаси ва унинг мазмуни?
2. Тижорат банклари ўртасида рақобатни шаклланиш босқичлари?
3. Бозор концентрацияси коэффициенти нимани аниқлайди?
4. Банклараро рақобатни баҳолашнинг қандай усуллари биласиз?
5. Баҳоли рақобатнинг мазмунини баён қилинг?
6. Рақобат муҳитига таъсир қилувчи омилларни кўрсатинг?
7. Молия саноат гуруҳларининг рақобатга таъсирини баён қилинг?

## **VII БОБ. БАНК МАҲСУЛОТЛАРИ ВА ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИ.**

### **7.1. Банк маҳсулотлари ва хизматлари ва уларнинг таснифи.**

Бозор иқтисодиёти шароитида банклар фаолиятида уларнинг хизматларини ўрганиш масаласи асосий вазифалардан бири бўлиб қолмоқда. Ҳар қандай банк ҳозирги молиявий бозорнинг юқори даражада ривожланиши билан иқтисодий барқарорлик бўлганда ҳам маълум жиддий қийинчиликларни енгиб ўтишга тўғри келади. Лекин инфляция даражаси юқори ва бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида бу ташқи омиллар тижорат банклари молиявий таркибига таъсир қилиб, хизматларини сифатли ташкил этишни биринчи даражага қўймоқда.

Банк хизматлари билан қондириладиган молиявий эҳтиёжлар дастлабки ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларнинг ҳосиласи, яъни иккиламчи эҳтиёжлар бўлиб ҳисобланади. Албатта, банк хизматлари қондирадиган эҳтиёжлар жуда турли-хилдир. Бу ишлаб чиқариш эҳтиёжлари (банк кредити орқали ишлаб чиқаришни кенгайтириш, мол етказиб берувчилар ва харидорлар билан ҳисоб-китоблар тизими орқали ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш) ва шахсий эҳтиёжлар (активлардан олинадиган даромадлар ҳисобига бошқа эҳтиёжларни қондирадиган, пуллар ва бошқа бойликларни омонатда ёки банк сейфида сақлаш орқали хавфсизлигини таъминлаш, улардан фоизли даромадларга эга бўлиш ва бошқ.) бўлиши мумкин. Лекин барча айтиб ўтилган эҳтиёжлар бевосита банк хизматлари билан қондирилиши мумкин эмас. Банк хизматлари дастлабки ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларни эмас, балки уларнинг ҳосиласи бўлган молиявий эҳтиёжларни қондиради. Бу кредит муассасалари ўртасида мижозларнинг маблағлари учун курашиб ўз маҳсулотлари ва хизматларини ўтказиш бўйича рақобатни кучайтиради.

Банк хизматлари деганда тижорат банкларининг тезкор ва стратегик фаолияти ҳамда самарали бошқариш билан бевосита боғлиқ бўлган ҳаракатлар мажмуаси тушунилади. Мустақиллик йилларида Ўзбекистон банклари ўз хизматларини етарли даражада шакллантиришга эришди. Бироқ, банклар ўртасидаги рақобат кураши уларни қўшимча мижозлар жалб этиш ҳамда кўрсатилаётган хизматлар доираси ва сифатини кенгайтириш учун янгича ёндашишга ундамоқда.

Банкларда мижозларга кўрсатиладиган банк хизмати тушунчаси, унинг банк операцияси ва банк маҳсулоти тушунчалари тўғрисида тўхталиб ўтмоқчимиз. Маҳаллий ва хорижий адабиётларни ўрганиш асосида банк хизматлари мазмунини очиб беришга ҳаракат қиламиз. Банк хизматларининг моҳиятини очиб беришда унинг хусусиятларини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади.

Банк хизмати бир қатор ўзига хос қуйидаги хусусиятларга эга бўлади:

1. Мавҳумлик
2. Хизматнинг манбадан ажратилмаслиги
3. Хизматлар сифатининг бебарқарорлиги (бир хилда эмаслиги)
4. Банк хизматларининг сақланмаслиги;
5. Банк хизмат кўрсатишининг шартномавийлиги;
6. Банк хизмат курсатишининг пул билан боғлиқлиги;
7. Банк хизматлари билан қондириладиган эҳтиёжларнинг иккиламчилиги.

1. Мавҳумлик концепцияси икки томонлама характерга эга. Биринчидан, бошқа хизматлар каби банк хизматлари мижозлар улардан фойдаланишгача уларни сезиш, кўриш ва баҳолаш мумкин эмас. Бунинг сабаби шуки, хизматлар моддий асосга эга эмас. Шу сабабли истеъмолчилар хизмат кўрсатишнинг моддий унсурларига катта эътибор берадилар – банк ускунасига, хизмат кўрсатаётган персоналнинг ташқи кўринишига, банк имижига ва банк томонидан кўрсатилаётган хизматлар ҳақида билвосита ахборот бериши мумкин бўлган бошқаларга.

Иккинчидан, банк хизматининг хусусияти бўлиб уларни қабул қилишга кийинлиги ҳисобланади. Бошқа кўп хизматлардан фарқли равишда банкларда хизмат кўрсатиш истеъмолчилардан маълум савия ва таълим даражасини талаб қилади.

2. Хизматларнинг манбасидан ажратилмаслиги. Хизмат уни кўрсатувчидан ажралган ҳолда мавжуд бўлмайди. Хизматларнинг манбалари бўлиб инсонлар ёки машиналар бўлиши мумкин. Банк хизматлари етарли тажриба ва малакага эга бўлган банк ходимлари томонидан кўрсатилади. Охирги пайтларда замонавий банк тизимининг ривожланиши ва техник жиҳатдан тараққий этиши билан банк хизматларининг манбаси бўлиб кўпроқ электрон воситалар хизмат қилмоқда. Мижозларнинг ўзига хизмат кўрсатувчи банк хизматларидан электрон каналлар орқали фойдаланиш имконияти пайдо бўлди. Лекин персонал алоқа ҳозир ҳам кўп банк хизматларидан фойдаланишда зарурий шарт бўлиб қолмоқда.

3. Хизматлар сифатининг бебарқарорлиги. Кўп банк муассасалари мижозларга хизматларнинг ўхшаш ёки ҳаттоки бир хил йиғиндисини таклиф қилишларига қарамай банк маҳсулотларининг мутлоқ бир хиллигига эришиб бўлмайди. Бу биринчи навбатда мижозларнинг турли даражажаги техник ва коммуникацион таъминотга эга бўлган банк ходимлари билан интенсив мулоқатда бўлишини кўзда тутувчи автоматлаштирилмаган хизматларга тегишлидир. Бундан ташқари, битта ходим вазият, кайфият, ўзини хис қилиши ва бошқаларга боғлиқ ҳолда хизмат кўрсатишнинг ҳар хил даражасини кўрсатиши мумкин.

4. Банк хизматлари баҳосининг беқарорлиги. Банкларда хизматларнинг баҳоси ўзгариб туради, яъни фоиз ставка, дисконт курс ва котировкаларни маълум даврда, кунларда ёки ҳатто куннинг турли соатларида ўзгариб туриши мумкин. Шунинг учун юқори талаб даврларида навбатларнинг бўлмаслиги

учун банк қандай чора-тадбирларни кўришини аввалдан режалаштириши лозим: бошқа бўлимлардан кўшимча ходимларни жалб қилиш, автоматизация воситаларидан фойдаланиш ва бошқалар.

5. Банк хизмат кўрсатишнинг шартномали характерга эга. “Банклар ва банк фаолияти тўғрисида” ги қонуннинг 31-моддасига мувофиқ банк хизматларини кўрсатишда, мижозлар ва банклар ўртасида фуқаролик-ҳуқуқий шартномаларнинг тузилишини кўзда тутати. Хизмат кўрсатишнинг шартномали характери мижозга банк хизматларининг мазмуни ва уларни кўрсатишнинг шартномавий шартларининг батафсил тушунтириш заруриятини юзага келтиради.

6. Банк хизматларини пуллар билан боғлиқлиги. Банк хизматларини кўрсатиш пуллар ва уларнинг шакллари (корхоналар, тижорат банкларининг пуллари, нақд пул, бухгалтерия ёзувлари ёки тўлов-ҳисоб-китоб ҳужжатлари кўринишидаги Марказий банк пуллари) фойдаланиш билан боғлиқдир.

7. Кондириладиган эҳтиёжларнинг иккиламчилиги. Маълумки, банк хизматлари билан қондириладиган молиявий эҳтиёжлар иккиламчи, дастлабки ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларнинг ҳосиласи бўлиб ҳисобланади. Бу ҳам ишлаб чиқариш эҳтиёжлари (банк кредити асосида ишлаб чиқаришни кенгайтириш, мол етказиб берувчилар ва харидорлар ҳисоб-китоблар тизими ёрдамида ишлаб чиқаришнинг узлуксизлигини таъминлаш) шахсий эҳтиёжлар (активлардан олинладиган даромадлар ҳисобига эҳтиёжларни қондириш, пуллар ва бошқа бойликларни омонатда ёки банк сейфида сақлаш орқали уларнинг хавфсизлигини таъминлаш ва бошқалар) бўлиши мумкин. Банк хизматлари дастлабки ишлаб чиқариш ва шахсий эҳтиёжларни эмас, балки уларнинг ҳосиласи бўлган молиявий эҳтиёжларни қондиради. Натижада банк хизматлари мижозларнинг эҳтиёжларини бевосита қондирувчи моддий бойлик ва хизматларга жозибадорлик жиҳатидан ютқизади. Бу кредит муассасаларининг мижозлар пул маблағларини кенг жалб қилиш учун рақобат курашида ўз маҳсулотларини ўтказиш бўйича вазифасини мураккаблаштиради.

Банклар томонидан кўрсатилладиган хизматлар юқоридаги хусусиятларга эга бўлади. Энди банк операцияси, банк хизмати ва банк маҳсулоти тушунчаларини мазмунига таъриф бериб ўтамиз.

**Банк операцияси** – банк томонидан амалга оширилувчи пул маблағларини жойлаштиришни назарда тутувчи ва аниқ иқтисодий масалани ечишга қаратилган ўзаро боғлиқ бўлган банк ва мижоз ҳаракатлари мажмуи.

Мижозлардан пул маблағларини жалб қилиш, уларни жойлаштириш ва ушбу амалиётларни бажаришда аниқ, олдиндан белгилаб олинган иқтисодий масалаларни назарда тутиш зарурлиги банк операцияларининг асосини ташкил этади. Шунинг ҳам эътибордан четда қолдирмаслигимиз лозимки, пул маблағларини жалб этиш ва жойлаштириш асосан банк ва мижознинг ўзаро тенг ҳуқуқли ва томонлар манфаатларини ифодаловчи ҳаракатлари йиғиндисиدير.

**Банк хизмати** – банк операцияларини ўтказишни оптималлаштирувчи назарий, технологик, молиявий, интеллектуал ва профессионал банк фаолиятидир.

Банк хизмати ҳақиқатдан ҳам банк фаолияти мажмуасидир. Мижозларнинг банк фаолиятига бўлган талабларини қондириш билан боғлиқ бўлган хизматлардир. Шу билан бир қаторда банк хизмати тушунчасига банк операцияларини оптималлашувини ҳам муҳим элемент сифатида киритилди, чунки банклар хизматнинг у ёки бу турини танлашда ушбу операциянинг самарадорлиги, қулайлиги ва сифатлилиги даражасига эътибор беришлари ва ушбу кўрсаткичлар унинг рақобатбардошлигини таъминлаш асоси ҳисобланишини ҳис этмоқлари лозим.

**Банк маҳсулоти** – алоҳида кўринишдаги банк фаолиятининг миждозлар талабини қондиришга қаратилган, ўзаро боғлиқ бўлган банк хизматлари ва операцияларининг мажмуи.

Бизга маълумки маҳсулот – бу фаолият натижасидир. Шундай экан миждозлар талабини қондиришга йўналтирилган хизматлар ва операциялар натижаси банк маҳсулотини ташкил этади.

Шуни алоҳида таъкидлаб ўтилиши лозимки банк хизматлари, операциялари ва маҳсулотлари ўзаро чамбарчас равишда бир-бирлари билан боғлиқ бўлган тушунчалардан иборатдир. Банк миждозлари томонидан ушбуларга талабнинг мавжудлиги энг асосий масалалардан биридир. Бу эса ўз навбатида банк хизматлари бозорининг мавжудлигини эътироф этади.

**1-жадвал**

**Замонавий адабиётларда «Операция» ва «Хизмат» тушунчаларининг фарқланиши<sup>2</sup>**

<b>Хизмат</b>	<b>Операция</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бошқага фойда келтирадиган ҳаракат</li> <li>- Нафақалар ва бошқа ижтимоий ёрдамлар</li> <li>- Моддий табиатни ўзгариши билан бевосита боғлиқ бўлмаган меҳнатнинг барча турлари. Бу нарсалар истеъмолига хизмат кўрсатиш воситасида аҳолининг ҳар хил индивидуал талабларини қондиришга қаратилган меҳнат турлари</li> <li>- Янгидан мавжуд бўлмаган маҳсулот яратилмайдиган, лекин мавжуд маҳсулот сифати ўзгарадиган жараёни амалга оширувчи ишлар, фаолият турлари. Бу ашёлар кўринишида эмас, балки фаолият хизматлар кўринишида тақлиф этилувчи неъматдир.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ўзи кабилар билан бир қаторда алоҳида ҳаракат.</li> <li>- Бир мақсадда бирлаштирилган ҳаракатлар мажмуи.</li> <li>- Мижозлар ҳисобидан ва топшириғига асосан бажариладиган ҳуқуқий, коммиссион операциялар.</li> <li>- Пул маблағларини жалб қилиш ва жойлаштириш операциялари.</li> <li>- Бир иқтисодий масалани ечишга қаратилган ўзаро боғлиқ бўлган банк фаолияти.</li> <li>- Кўзланган мақсадни амалга ошириш билан боғлиқ ҳаракат.</li> </ul>

Жадвал маълумотларидан кўринадикки, банк хизматлари ва операциялари ўртасидаги фарқ асосан унинг фойда олиш ва ўз мавқеини янада мустаҳкамлашга қаратилган.

<sup>2</sup> Lending / Chartered Institute of Bankers. - London: BPP Publishing, 2003. ISBN 0-7517-1015-6

Тижорат банклари хизматларини уларнинг иқтисодий мазмунига ва кўзланган мақсадга кўра икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Маълум даражада банкнинг ликвидлигини сақлаб туриш учун бажариладиган хизматлар.

2. Даромад олиш мақсадида бажариладиган хизматлар.

Ушбу икки хизматлар гуруҳи ўртасида маълум нисбат мавжуд бўлиб, улар банк фаолиятини сифат жиҳатдан маълум даражада таъминлаб туриш имконини беради. Банк ликвидлигини таъминлаш мақсадида бажариладиган хизматларнинг баъзи бирлари банкка даромад келтирсада, улар мавжудлигини сабаби банк умумий ликвидлигини маълум даражада ушлаб туришдан иборатдир.

Халқаро банк амалиётида тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган хизматларнинг 600 дан ортиқ тури мавжуд. Ўзбекистон Республикаси тижорат банклари томонидан миқозларга 50 дан ортиқ банк хизмат турлари таклиф этилади. Банкларимиз таклиф этилаётган хизматлар бўйича тўловлар мустақил белгиланади ва улар хилма-хилдир.

Одатда, тижорат банкларини кўрсатадиган хизматларининг турлари бўйича қуйидагилар киради:

- иқтисодиётнинг реал секторини кредитлаш, жисмоний шахсларни кредитлаш;

- иқтисодиётдаги бўш пул маблағларини депозитларга жалб қилиш;

- давлат қимматли қоғозлари билан амалга ошириладиган хизматлар;

- корхона ва ташкилотларнинг қимматли қоғозлари билан ошириладиган хизматлар;

- миллий ва халқаро валюта бозорларидаги хизматлар, миқозларга ҳисоб-китоб ва касса хизмати кўрсатиш;

- тижорат банкларининг траст хизматлари;

- банкларнинг консалтинг хизматлари;

- лизинг, факторинг, форфейтинг хизматлари.

Тижорат банкларининг асосий функцияларидан бири иқтисодиёт тармоқларини кредитга бўлган талабини қондириш ва шу орқали юқори даромад олишдан иборат. Банкларнинг анъанавий маҳсулотларидан бири, кредит хизматлари тижорат банклари активларининг асосий қисмини ташкил этади.

Банкларнинг қимматли қоғозлар билан инвестицион операциялари, давлат ва корпоратив қимматли қоғозлар билан боғлиқ операцияларни амалга оширади. Шунингдек, фонд бозорида қимматли қоғозларни жойлаштириш, уларга инвестициялар киритиш ва эмитент ва инвесторлар ўртасида воситачиликни амалга ошириши мумкин.

Бундан ташқари тижорат банклари томонидан халқаро муносабатларига киришувчи миқозларига экспорт-импорт операцияларини амалга оширади.

Банк хизматларини турли мезонлар бўйича таснифлаш мумкин: Жумладан:

а) миқозлар эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилиши жиҳатидан:

- тўғри хизматлар (direct services), бевосита миқозларнинг эҳтиёжларини

қондиради масалан, тўловларни ўтказиш, ҳисобварақ очиш, инвестицион хизматлар;

- билвосита хизматлари (related services), миждозларга тақдим этилиши билан уларга қулайлик туғдирадиган ва фойдали банк хизматлари бўлиб, уларга (клиринговые хизматлари, хом банкинг, консултацион хизматлар, пластик карточкалар),

Назарий жиҳатдан мураккаблик даражаси бўйича банк хизматлари ва маҳсулотларини қуйидаги даражаларга бўлиш мумкин:

1- даражали маҳсулотлар ва хизматлар – кўпчилик истеъмол қилувчи ва фойдаланувчи банк хизматлари ( кредитлаш, депозитлар жалб қилиш, клиринг хизматлари ва бошқалар),

2- даражали маҳсулотлар ва хизматлар – махсус таёргарликка эга банк ходимларини талаб қилувчи хизматлар (активларни бошқариш, инвестицион хизматлар);

3- даражали маҳсулотлар ва хизматлар, профессионал билимлар ва тажрибани талаб қилувчи хизматлар бўлиб, уларга корпоратив молия, турли активларни бошқариш.

4 - даражали маҳсулотлар ва хизматлар, молияни режалаштириш, молия инженерияси соҳасидаги махсус билимларни талаб қилувчи хизматлар ҳисобланади.

Банк хизматлари бозори – миждозлар талабини қондиришга қаратилган банк хизматига бўлган талаб ва таклифнинг шаклланиш соҳаси.

Банк хизматлари бозорини жойлашуви бўйича:

- Маҳаллий банк хизматлари бозори; маълум бир вилоят, туман ёки ҳудуд ичидаги хизматлар бозори тушунилади.

- миллий банк хизматлари бозори; бу алоҳида олинган мамлакат ҳудудида ташкил қилинган ва амал қиладиган бозордир.

- халқаро банк хизматлари бозори, яъни турли давлатлар ўртасида ёки улар томонидан ташкил қилинган турли бозорлар тушунилади.

Бундан ташқари банк хизматлари бозорини хизматлар кўрсатиш кўламига қараб 2 турга бўлган ҳолда:

- чакана банк хизматлари бозори;

- улгуржи банк хизматлари бозори каби турларга ажаратиш мумкин.

Бозор иқтисодиёти қонунларидан асосийси шундан иборатки баҳо ҳар доим бозордаги талаб ва таклиф натижасида аниқланади. Шундай экан, банк хизматлари бозорида, кўрсатиладиган хизматлар, операциялар ва банк маҳсулотларининг баҳоси, миждозлар томонидан уларга бўлган талаб, ҳамда хизматлар таклифининг сифати, тезкорлиги каби омиллар таъсири орқали аниқланади.

Банк хизматлари бозорини миждозларни юридик мақоми жиҳатидан 2 га бўлиши мумкин:

1. Юридик шахсларга кўрсатиладиган чакана банк хизматлари;

2. Жисмоний шахсларга кўрсатиладиган чакана банк (ритейл) хизматлари.

Шуни таъкидлаш мумкинки, интернет пайдо бўлиши билан миждозларга



хизмат кўрсатиш сифати ва молиявий операциялар ўтказишнинг янги стандартлари билан ажралиб турувчи банк хизматлари бозори шаклланди. Бунда электрон пулларни жорий этиш, интеллектуал дастур таъминоти ривожини ва тармоқ технологияларини такомиллаштириш, улар ривожланишининг истиқболли йўналишларидан ҳисобланади. Турли маълумотлар базасига электрон кириш ички ва ташқи иқтисодий ва аналитик маълумотларни таҳлил қилиш, маблағларни инвестициялаш, қимматли қоғозларни сотиб олиш қарорини қабул қилиш учун уларни аккумуляция қилиш имконини беради. Мижоз қарзи ва мулки ҳамда унинг қиймати баҳосини ўзида намоён этувчи «мулкий счётлар»нинг киритилиши келажак йўналишлардан бўлиб қолди. Мижоз ва банк компьютер тармоғининг уланиши ҳисобварақ эгасининг ҳисобварақ ҳолатини назорат қилиш ва операциялар ўтказилишини марказлаштириш имконини беради. Ҳозирги вақтда ЕИ мамлакатларининг 10 млн.дан ортиқ мижозлари интернет орқали банк хизматларидан фойдаланиши ва улар сонини тобора ортиб бориши электрон хизматлар ютуқларидан далолат беради. Бу йил 50 та йирик Ғарбий Европа банкларининг 45 фоизи ўз хизматларини интернетда таклиф қилиш имкониятларига эгадирлар.

Хориж банк хизматлари бозорининг тўловлар ва банклараро ҳисоб-китобларни ташкил этиш соҳаларидаги рақобатбардош хусусиятлари бўлиб, ўтказишларининг оперативлиги ва тезкорлиги, информацион таъминланганлиги, юқори даражада автоматлаштирилганлиги кенг муҳбирлик алоқаларига эга бўлган тармоқларнинг мавжудлиги, ҳамда аниқ вақт тартибида банк ҳисобварақларини бошқариш имконини мавжудлиги ҳисобланади.

Тижорат хизматларининг намунавий портфели вакиллик муносабатлар, рискларни бошқариш, мижозларнинг ташқи иқтисодий фаолиятига хизмат кўрсатиш соҳаларида вакил банклар ҳисобидаги маблағлар қолдиғи туфайли универсал банкларни банк хизматлари бозорида юқори мавқени эгаллашларига ва даромадини оширишга имкон бериши аниқланди. Банкларнинг вакиллик муносабатлар соҳасидаги хизматларнинг тахминий мажмуи қуйидагиларни ўз ичига олади:

- хорижий ҳамкорлар билан ҳисоб–китобларни вакиллик ҳисобварақлар ва ТМБлар филиаллари орқали амалга ошириш;
- мижоз ҳисоб-рақамларида маблағларни инвестициялаш жараёнида пул бозорининг қисқа муддатли инструментлари ёрдамида хизмат кўрсатиш;
- мижозлар ҳужжатли мажбуриятлари ёки битимлар бўйича контрагентлар тўловлари қабул қилишда рискларни таҳлил қилиш.

Мижоз рискларини бошқариш бўйича банк хизматларини банк фаолиятининг алоҳида тури сифатида ажратувчи хорижий банклар тажрибаси илмий-амалий қизиқиш уйғотади. Бунда риск тушунчаси деганда мижознинг битимни амалга оширишига турли омиллар таъсири, унинг молиявий, иқтисодий ҳолати туфайли контрагент ўзининг тўловлар, кредитлар ва шартнома бўйича мажбуриятларини бажармаслиги тушунилади. Ушбу ҳолатда банк хизмати иштирокчиларининг ўз мажбуриятларини бажара олиш салоҳиятини таҳлил қилиш ва маълум бир тўлов эвазига мижоз рискининг бир

қисмини ўз зиммасига олиш имконини баҳолашдан иборат бўлади.

Рискларни баҳолаш – фойда олиш ва битимни охирига етказиш учун корпоратив мижозларга маъқул шарт-шароитларни яратиш каби таклиф қилинаётган банк хизматларининг турлилигидир<sup>3</sup>. Банкларнинг корпоратив мижозларга рискларни бошқариш соҳасида кўрсатувчи хизматлари контрагентлар томонидан молиявий, валюта, тўлов ва шартнома мажбуриятларини бажармасликларини олдини олиш имкониятларини таҳлил қилиш нуқтаи назаридан бўлиши мумкин. Улар бизнинг назаримизда қуйидагилардан иборат:

- мамлакат макроиқтисодий кўрсаткичлари таҳлили, алоҳида мамлакатлар, минтақалар, тижорат банклари, молия институтлари учун кредит, валюта ва сиёсий рисклар лимитини белгилаш ва бошқариш;

- турли мамлакатлар банклари ва молиявий институтлари билан ҳамкорлик қилиш бўйича мижозларга консалтинг хизматини кўрсатиш;

- банк томонидан мижозларнинг ташқи иқтисодий битимларига оид валюта, кредит, тўлов, сиёсий ва бошқа рискларни тратталарини акцептлаш ёки аволь, аккредитивларни тасдиқлаш ва кафолатлар бериш йўли билан суғурталаш.

## **7.2. Банк маҳсулоти ва хизматларига бўлган талаб ва уни шакллантириш омиллари.**

Жаҳон бозори ривожланиш анъаналарини ўрганиш асосида банк хизматлари сифати даражасининг мижозларга кўрсатилаётган телекоммуникацион хизматлар ривожланиши даражасига боғлиқлиги яққол намоён бўлиб қолмоқда. Хусусий ва корпоратив мижозларга консалтинг хизматларини кўрсатиш долзарблик касб этди. Миллий ва халқаро даражада ихтисослашуви, ҳамда хизматлар портфелининг юқори сифатига асосланган йирик трансмиллий банклар фаолиятининг универсаллашуви ва глобаллашуви ЕИ мамлакатлари банк хизматлари бозори ривожланишининг янги аспекти бўлиб қолди. Шу билан бирга хизмат кўрсатиш тизимининг диверсификация йўналиши бўйича филиаллар ва бўлимларни реструктуралаш келажакда хорижий банклар муаммоси бўлиб қолиши мумкин. EURO қабул қилиши билан тезкор ва юқори сифатли хизмат кўрсатиш каби имтиёзли таклифларни таклиф қилиш имконияти туфайли йирик Ғарбий Европа банклари рақобатбардошлилик хусусиятларига эга бўладилар. Шунингдек, банк хизматларини кенгайтиши жаҳон валюта тизимининг кўп валюталик стандартга айланиши билан кўпгина жаҳон мамлакатларининг доллар ва бошқа валюталарни EUROга алмаштириш йўли билан диверсификациялашига боғлиқ. АҚШ банк хизматлари бозори хусусиятлари бир қатор омиллар орқали аниқланади. Булар жумласига: ривожланган банк инфраструктураси, банкларга

<sup>3</sup> Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. – Москва: 2003. с-17.

тегишли бўлмаган молия институтларини кучайтириш, ссуда капитали жаҳон бозорида Америкалик трансмиллий банкларининг раҳбарлиги, илғор компьютер технологияларининг ривожланиши киради. АҚШ банк хизматлари бозорининг хусусиятларини, унинг ташқи савдога хизмат кўрсатишга мўлжалланганлигини, вексел, тратта, банк акцептлари каби кўпгина молиявий инструментлар шаклидаги рискларни сотишнинг иккиламчи қарз мажбуриятлари бозорининг мавжудлиги белгилаб беради. Ўз навбатида иккиламчи қарз мажбуриятлари бозори инвестицион банк хизматлари бозорини ривожланишини молиявий маслаҳат бериш соҳасида, хусусан Америка ТМБ фаолиятини универсаллаштириш тенденциясини ошириш шароитида ва йўналишлари бўйича таклиф қилинаётган хизматлар ҳажмини кўтариш кўзда тутилмоқда.

Бозор иқтисодиёти шароитида тижорат банки товар (хизмат)ларига қанча талаб бўлгани учун амал қилади. Талабга боғлиқ ҳолда банк аниқ маркетинг стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқади ҳамда уни ўз фаолияти давомида қўллайди. Мижозлар томонидан банк хизматларига талаб бир неча кўринишда бўлиши мумкин:

1. Рад жавоб, яъни таклиф қилинаётган хизмат баъзи бир сабабларга кўра бозорни қондирмайди ва у рад қилади. Бундай шароитда банк конверсион маркетингни амалга оширади. Бундай талабнинг келиб чиқишига сабаб бир қанча бўлиши мумкин:

А) банк таклиф қилаётган хизматлар мижозлар талабларидан келиб чиққан ва улар ҳали бу хизматнинг устунликларининг ҳис қилишмаган. Бундай ҳолатда маркетингнинг вазифаси янги товарнинг хусусиятларини кўрсатувчи реклама ёрдамида мижозларни жалб қилиш ҳисобланади.

Б) мижозлар янги турдаги банк хизматлари ҳақида билишмайди ва улардан фойдаланишмайди. Бундай ҳолатда маркетингнинг вазифаси «паблик рилейшинс» (public relations) ва рекламалар ёрдамида контрагентлар ва респондентлар, мижозларни таништириш, янги хизматнинг «имидж»ини яратиш ҳисобланади;

В) банк таклиф қилаётган хизмат рақобатчилар кўрсатаётган хизматлардан сифати бўйича қолишади. Бундай ҳолатда ўзининг товари учун янги бозорни топиш керак ёки уни шундай ўзгартириш керакки, у истеъмолчини ўзига жалб қила олсин.

2. Нолли талаб, бунда истеъмолчи таклиф қилинаётган хизматга қизиқиши бўлмайди, лекин уни тўлиқ рад қилмайди.

Нолли талабнинг бўлишига сабаб рад жавобли талаб билан бир хил бўлиб ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб конверсион маркетинг амалга оширилади. Банк маркетинг ходимларининг вазифаси хизматни модификация қилиш йўли билан унга талабни шакллантириш ёки янги бозор сегментлари дарча, деразаларини топиш ҳисобланади.

3. Камаювчи талаб, респектив кутилаётган ремаркетинг. Талабнинг бу шакли банк фаолиятининг бозор тўлиб кетганда, қандайдир сабабларга кўра чекланганда, кўрсатилаётган хизматнинг маънавий эскириши, кучли

рақобатчилик, иқтисодий - сиёсий ўзгаришлар, иқтисодий, ҳуқуқий ва бошқа ҳолатларда содир бўлади.

4. Доимий бўлмаган (мавсумий) талаб. Бундай талаб транспорт, роҳатланиш ва дам олиш соҳасида, қишлоқ хўжалиги соҳасидаги ишлайдиган мижозлар ва бошқалар томонидан кредитга талаб ҳажмининг ўзгариши билан изоҳланади.

Доимий бўлмаган талабни маркетинг инструментлари ёрдамида текислаш мумкин. Банк бозорининг тебранишининг таҳлили механик ва аналитик келишув, асосий компонентлар методи ва бошқалар каби методлар ёрдамида амалга оширилади.

5. Яширин талаб. Маълум алоқа аудиторияси ёки бозор сегменти бўлимининг талабини банк томонидан қондира олмаслик ҳолатида юзага келади. Бундай ҳолатда активга айлантириш мақсадида яширин талабни анализ қиладиган ривожланадиган маркетинг керак бўлади. Реклама, хизмат кўрсатиш инструментлари ёрдамида товарнинг характеристик сифатларини яхшилашга урғу берилади.

6. Тўлиқ талаб, бунда қўллаб қувватловчи маркетинг керак бўлади. Бундай ҳолатда таклиф ва талаб ўртасида маълум баланс, банк томонидан таклиф қилинаётган хизматларнинг нархи тушиши бўлади. Бундай ҳолатда маркетинг фаолиятининг мақсади маркетинг стратегиясини истиқболли таҳлил ҳисобланади. Чунки бундай ҳолатнинг давомийлиги қисқа бўлади.

7. Юқори талаб, истеъмолчиларнинг талаблари ва банк ташкилотлари томонидан уларни қондириш имкониятлари мос келмаслик билан характерланадиган ва кундалик ҳаётда таниш бўлган ҳолат. Бундай ҳолатда кўпинча етказилаётган хизматнинг нархи оширилади. Бу йўл талабни камайтиргани учун уни қўлламамаслик маслаҳат берилади ва қуйидагилар тавсия қилинади:

А) реклама фаолиятини тўлиқ тўхтатиш ёки камайтириш;

Б) бошқа банклар ва филиаллар жалб қилиш ва худди шу шаклдаги хизматларни кўрсатиш.

Бундай ҳолатда маркетингнинг вазифаси талабни қондиришга, бозорда банкнинг ўрнини йўқотишга олиб келиши, авторитетнинг тушиши ва унинг молиявий ҳолатига негатив таъсир кўрсатиши мумкин бўлган монопол банкка айланиш эҳтимолини камайтиришга қаратилган бўлиши мумкин.

8. Алдамчи талаб, мижознинг тўловга қобилиятлилигини камайиши, бозор конъюктурасининг то барқарор эканлиги ва бошқа ҳолатларда юзага келиши мумкин. Тактик маркетингнинг вазифаси банкнинг истиқболли стратегиясининг таҳлили, сиёсатни ўзгартириш вақтини ва фаолиятнинг асосий йўналишларини аниқлаш. Тактик маркетингнинг методлари банк ташкилоти кўрсатаётган хизматларнинг ҳаёт циклининг охирида ҳам фойдаланилади. Маркетинг изланишлари ўзининг фаолият доирасини доимий кенгайтиради. Улар томонидан энг кўп ечиладиган муаммолардан: банк маҳсулоти бозорининг характерларини ўрганиш, банклар ўртасида

бозор улушини тақсимлаш таҳлили, янги товарга реакцияни ўрганиш ва унинг потенциали, узоқ муддатли башоратлаш, банк фоизи сиёсатини ўрганиш.

### **7.3. Банк хизматларининг миқдорий ва сифат тавсифи.**

Мустақиллигимизнинг биринчи йилларидаёқ банк тизимини эркинлаштиришга катта эътибор берилди. Ривожланган мамлакатлар каби бизнинг давлатимизда ҳам банк бажарадиган хизматлар такомиллашиб бормоқда. Тижорат банкларининг хизматлари улар учун маълум миқдорда даромад олиб келади. Кейинги йилларда банк хизматларининг турлари ва миқдори ўсиб, бу соҳа банк фаолиятининг сезиларли йўналишига, уларнинг даромадининг манбаларидан бирига айланиб бормоқда. Ўзбекистонда тижорат банклари фаолиятининг таҳлили шуни кўрсатадики, банк даромадида асосий ўринни ҳар хил хизматлардан келадиган тушумлар ташкил қилади.

Молиявий активлар миқдорининг ўсиши билан ривожланган мамлакатларда тижорат банкларининг ишонч (траст) операциялари ҳажми ошиб бормоқда. Банкнинг бу хизматлари банк билан мижоз ўртасида ишончлилик муносабатларининг ўрнатилиши билан боғлиқдир. Тижорат банкларининг траст бўлимлари мижозлар топшириғи бўйича унинг номидан асосан мулк эгаллиги билан боғлиқ ва бошқа хизматларини бажаради. Ишончлилик бўйича энг кўп тарқалган операцияларга мулкни ишонч асосида бошқариш киради. Бундай мулк эгаси мулкни ўзи ишонган шахсга беради. Бу шахс ўз навбатида мулкни мулк эгасининг манфаати асосида ишлатилади.

Тижорат банкларининг хизматлари тобора кенгайиб, сифати яхшиланиб бормоқда, янги истиқболли мижозларни жалб қилиш учун рақобатлашмоқдалар. Банклар томонидан кенг кўламли хизматларнинг кўрсатилиши, банкнинг мижоз учун ишлаши бугунги куннинг талабидир. Шундай экан мижозлар манфаати кўзланган ҳамда банк учун даромад келтирадиган дастурлар, тадбирлар уюштириш, ҳар бир молиявий хизматнинг туб моҳиятини, фойдали ва зарарли томонларини мижозларга тушунтириб бериш билан шуғулланувчи банк бўлимлари фаолиятини жорий этиш кабилар мақсадга мувофиқ деб ўйлаймиз. Молиявий хизматларни кенг доирада олиб бориш банклар учун даромад манбаини кенгайтиради ва уларни замонавий банк даражасига олиб чиқади.

Тижорат банкларини хизматлари миқдорий тавсифи хизматлар сони, уларнинг кўлами ва доираси билан белгиланса, банк хизматларининг сифат тавсифи хизматлар сифати, тезкорлиги ва аниқ-адресли амалга оширилиши, бу хизматлардан мижозларнинг қаноатланиш даражаси билан ифодаланади. Тижорат банклари хизматлари миқдорий ва сифат тавсифи ҳамда унинг самарадорлиги улар томонидан баҳолаш соҳасидаги олиб борилаётган сиёсат билан узвий боғлиқдир. Турли банк хизматларини кўрсатиш билан боғлиқ ҳаракатларини шу жумладан, ушбу хизматлар учун асосланган баҳоларни аниқлаш ёрдамида тижорат банклари учун бозорнинг ўзгарувчан конъюнктурасига мослашиш имкони туғилади. Банк хизматлари баҳоларини бошқариш замонавий шароитда тижорат банкларининг кундалик фаолиятида

биринчи даражали аҳамият касб этмоқда. Шу билан бирга банк хизматларини баҳолашнинг мавжуд механизмини тадқиқ этишни, банк хизматлари баҳосининг шаклланишига таъсир этувчи омилларни аниқлаш муҳимлиги келиб чиқади.

Банк хизматлари баҳосини шаклланишига кўплаб омиллар таъсир кўрсатади. Биринчи навбатда у Ўзбекистон Республикаси банк тизимини ривожланиши ва банк капиталининг шаклланиши билан боғлиқ.

Ўзбекистон Республикасининг замонавий банк тизими жаҳон банк амалиёти анъаналарига мос равишда шакллантирилган. У мамлакат иқтисодиёти фаолиятида муҳим ўрин эгаллайди. Чунки унинг воситасида пул капиталининг тармоқлараро тақсимоли амалга оширилади. Ўзбекистон Республикасининг мустақил банк тизими XX асрнинг 80-йиллари охири 90-йиллар бошида шакллантирилди. Ушбу жараённинг ажралиб турувчи аҳамиятли томони шундаки, у банклар пайдо бўлиши билан бирга турли хил асосга эгаллидир. Банкларнинг бир қисми ихтисослашган давлат банклари асосида, яна бир қисми янгитдан шаклланди. Ўзбекистонда банклар капиталининг шаклланиши ўзига хос хусусиятга эга. Жумладан, банк капитали шаклланишига устувор аҳамият берилаётган бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида Ўзбекистон Республикасида банк капиталининг бошланғич жамғарилиш жараёнида бюджет маблағлари, марказлаштирилган ссудалар, давлат кафолатлари, ҳукумат дастурлари орқали молиялаштириш каби арзон ресурслар манба бўлиб хизмат қилган. Лекин бу манбалардан фақат чекланган доирадаги банклар фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлган.

Ўзбекистон Республикасида банк капиталининг марказлашуви зиддиятларни келтириб чиқариши мумкин. Шу сабабли тижорат банклари фаолиятининг давлат томонидан назорат қилиш кучайтирилиши талаб қилинади. Шунини таъкидлаб ўтиш керакки, бугунги кундаги тижорат банкларининг бозор иқтисодиёти ривожланиши билан боғлиқ давлатнинг инвестицион сиёсатини амалга оширишда фаол иштирок этишлари асосий масалалардан бири бўлиб қолади. Шунини яна бир таъкидлаб ўтмоқчимизки, банклараро рақобат шароитида энг асосий эътиборга молия масалалардан бири банк хизматлари баҳосини тўғри танлашдан иборатдир. Бу борада манфаатлар муштарақлиги муҳим ҳисобланади. Кўрсатиладиган банк хизматидан томонлар тенг манфаатдор бўлмоғи лозим. Ушбу хизматдан нафақат банк, балки хизматни қабул қилувчи томон ҳам манфаатдор бўлмоғи лозим. Шундай экан, банк хизматлари баҳосини, унна таъсир этувчи омилларни ўрганиш мақсадга мувофиқдир.

Амалга оширилган битимлар ва кўрсатилган хизматларнинг ҳақиқий баҳоси банкларнинг тижорат сири ҳисобланиб кенг оммага ошкор қилинмайди. Банк асосий хизматлари баҳолари таҳлили натижасида қуйидаги хулосаларга келинди. Бугунги кунда асосий банк хизматлари баҳоси оптимал даражада деб бўлмайди.

Бунга сабаб:

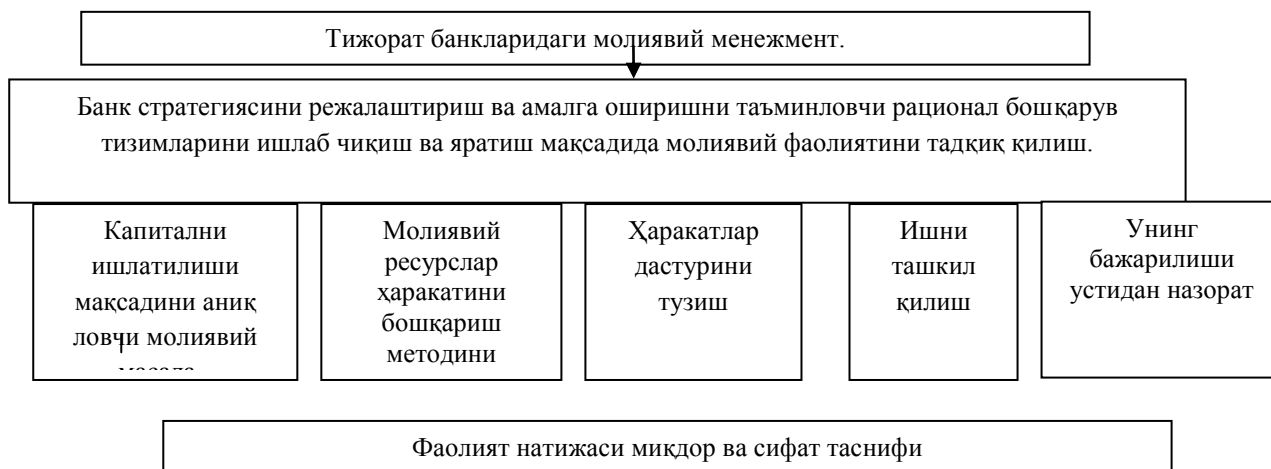
- банк аниқ бир мақсадли стратегияни ушлаб туради;

- банк ўз харажатлари ҳақида етарлича маълумотга эга эмас ва бозорда шаклланган нархларга қараб нархларни белгилайдилар;
- банк алоҳида миждозлар билан қизиқиши;
- тижорат банкидаги менежментнинг паст даражаси;
- таклиф қилинаётган кредит фоизлари ҳақиқатдаги фоиз ставкаларига мос келмаслиги;
- турли ички ва ташқи сабаблар туфайли таклиф қилинган кредитнинг қайтармаслик рискинни юқори даражасининг мавжудлиги, берилган кредитлар таъминоти ҳажми ва турининг ҳар хиллигининг мавжудлиги.

Одатда кредитлаштириш жараёнида баҳоларнинг шаклланиши, кредитлар сўмларда берилганда, Марказий Банкнинг қайта молиялаштириш ставкасига, хорижий валюта берилганида - LIBOR ставкасини ҳисобга оладилар. Шубҳасиз кредитларни берилиши таъминотнинг маълум бир турининг бўлишини тақозо этади. Кўчмас мулк, нақд хорижий валюта, қимматли қоғозлар, банк ва суғурта компанияларнинг кафолати кабилар энг оммалашган таъминотлардандир.

Банк хизматлари бозорида тижорат банкларининг ҳолатига ва жорий таркибига боғлиқ ҳолда уларнинг бошқарувчилари асосий ёки бир нечта муқобил баҳо стратегияларини танлайдилар. Бу уларга аниқ мақсадларига эришишларига ёрдам беради. Бунда тижорат банкларининг турли омилларга, банк хизматлари бозори конъюктурасига ва тижорат банкининг молиявий ҳолатига қараб турли мақсадлари бўлиши мумкин.

Банк фаолиятини даромадлилик нуқтаи назаридан таҳлил қилиш кредит ва фоиз сиёсатини шакллантириш, кам даромадли операцияларни аниқлаб, тижорат банкларининг сезиларли даромадлар олиш имконини берувчи таклифларни ишлаб чиқиш асосларини яратади. Ушбу масалаларни ечишда фаолиятнинг иқтисодий, молиявий таҳлилинини ўтказмасдан, шу жумладан, банк молиявий ресурслари ҳаракатининг бошқариш механизми, капиталдан фойдаланишнинг самарали ва рационал системаси сифатидаги молиявий менежменти кабилар чуқур аҳамият касб этади. Бундай бошқарувнинг якуний мақсади энг юқори даромад олишдир.



**1-расм. Тижорат банкларидаги молиявий менежмент<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. – Москва: 2003. с-67.

Тижорат банклари фаолиятида сифат тавсифи менежмент ва унга таъсир килувчи омиллар таҳлилига боғлиқ.

Банкларнинг умумий даромади ( $\Phi_u$ ) қуйидагилардан таркиб топган:

1. Ссудалар бўйича фоиз даромадларини ошириш ҳисобига олинган операциялар фаолият даромади ( $\Phi_1 = D_1 - X_1$ );

2. Валюта ва қимматли қоғозлар бўйича операциялардан олинган даромад ( $\Phi_2 = D_2 - X_2$ );

3. Нобанк фаолияти даромади ( $\Phi_3 = D_3 - X_3$ ) – бу даромад ва функционал фаолиятни таъминловчи харажатлар, шунингдек, таннархга тегишли бўлган харажатлар, солиқ ва тўловлар орасидаги фарқ.

Бу услуб даромад олиш манбасини барқарорлигига даромад қийматини шаклланишининг боғлиқлигини аниқлашга имкон беради. Одатда, операциялардан олинган даромад ( $\Phi_1$ ) умумий даромаднинг ( $\Phi_u$ ) барқарорроқ қисми ҳисобланади ва уни ҳисобга нобанк фаолияти харажатларини даромадлардан олиб ташланиши ҳисобига кўрилган зарар қопланади. Бироқ бизнес соҳасидаги банкротлик даражасини юқорилиги, корхоналарнинг тўлов қобилиятининг пастлиги кредит риси даражасини оширади ва банклар риск даражаси янада юқори бўлган барқарор бўлмаган даромад манбасини қидиришларига тўғри келади.

Амалиётда баҳони шакллантириш усуллари орасида кенг тарқалганидан бири, рақобатни инобатга олган ҳолда аниқланган усулидир. Баҳонинг харажатлар асосида аниқланиш усули асосан йирик тижорат банклари томонидан қўлланилади, лекин, бу усулдан тижорат банкининг операция турлари бўйича чиқимлари ва харажатлари аниқ бўлгандагина фойдаланиш мумкин. Ҳозирги пайтда, кўп тижорат банклари кўрсатаётган хизматлари баҳосини ушбу жараёнга алоҳида эътибор бермаган ҳолда оддий йўллар билан аниқлашмоқда.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти шароитида банк хизматлари спектори хилма-хил, кўлами кенгдир. Банклараро рақобат кураши шароитида банк хизматларини танлаш авваламбор миқдор учун унинг сифати, тўлиқлиги ва тезкорлиги ҳамда баҳосига боғлиқ бўлса, банк учун асосий эътибор хизмат турларининг жозибадорлигига эришиш, ҳар бир хизмат турининг самарадорлиги ва пировард натижада оладиган даромадини ошириш мақсадида миқдорларни жалб этишдан иборатдир. Ҳар бир хизмат турининг самарадорлиги ўз навбатида бозор конъюктураси, ушбу хизмат туринига бўлган талаб ҳамда унинг сифатига тўлиқ боғлиқ эканлиги давр талаби бўлиб қолди.

#### **7.4. Тижорат банкининг миқдорлари бозори.**

Ҳар қандай ҳолатда миқдор нафақат банк хизматларидан фойдаланувчи, балки унга ҳақ тўловчи шахсдир.

Банкнинг миқдорлари билан ўзаро муносабатларини ташкил этиш тамойиллари:



1. Ўзароманфаатдорлик тамойили: битим иштирокчиларининг реал имкониятлари асосида имтиёзлар ва енгилликлар бериш.

2. Тўлов тамойили: банк ҳам, мижоз ҳам ушбу тамойилга тўлиқ амал қилишлари лозим. Чунки, ҳар бири ўзининг хизматига ҳақ олишга ҳаракат қилади. Масалан, банк кредит бериши ёки маслаҳат бериши, шунингдек, депозитга мижознинг пул қўйиши, буларнинг ҳар бири маълум ҳақ эвазига амалга оширилади.

3. Оқилона фаолият тамойили: банк хизматларидан фойдаланган мижоз ссуда фоизини тўлаганда зарар кўрмасдан, балки ўз капитали айланмасини узулуксизлиги ва тезлашишини таъминлаши керак.

4. Ликвидлиликни таъминлаш тамойили: ўзаро муносабатга киришган банк тўлов воситалари орқали мижозининг ликвидлигини таъминлаши шарт.

5. Ўзаро мажбуриятларни олиш тамойили: қарама – қарши томонлар манфаатларини ҳисобга олган ҳолда келишилган шартларни бажариш.

6. Ишончли муносабатга киришиш тамойили: келишилган шартларни бажаришда ҳар иккала томон бир-бирдан кўнгли тўқ бўлиши шарт.

7. Масъулиятлилик тамойили: келишилган шартларни бажариш масъулиятини олиш.

8. Аралашмаслик тамойили: банк ва мижоз бир-бирининг ҳар кунлик иш фаолиятига аралашмаслиги керак.

9. Ҳамкорлик муносабатлари тамойили: Мижоз, ҳудудий жойлашувидан қатъий назар, ҳоҳлаган банкини танлайди; шунингдек, ҳар қандай банк ўзи ҳоҳлаган мижозга хизмат кўрсатади.

10. Дифференциацияланганлик тамойили: мижозлар талабига кўра муносабатларни индивидуаллаштиришга, ҳар бир мижознинг специфик хусусиятларидан келиб чиқишга ҳаракат қилишлари лозим.

Юридик жиҳатдан ҳар қандай шахс банк мижози бўлиши учун:

1. банкда ҳисоб рақами очиши;
2. банкка муайян топширик топшириши;
3. банкдан маслаҳатлар (консультация) олиши мумкин.

Банк мижозлари таснифи:

1. Ҳуқуқий мақомига кўра: юридик ва жисмоний шахслар.

Реал мавжудлигига кўра:

а) ҳақиқатда мавжуд (банк билан иш муносабатларига киришган мижозлар);

в) салоҳиятли (келажакда банк хизматидан фойдаланиши мумкин бўлган мижозлар).

2. Ҳажмига кўра: йирик, ўрта ва кичик мижозлар.

3. Банк хизматидан фойдаланишнинг давомийлигига кўра:

а) эски (кадрдрон);

в) янги мижозлар.

Банкларнинг мижозларга хизмат кўсатиш хусусиятига кўра: Одатдаги хизмат кўрсатиладиган ва VIP мижозлар.

Иқтисодиётнинг муайян тармоғига тегишлилига кўра: Номолиявий (реал ишлаб чиқариш) ва молиявий тармоқлар).

Шу ўринда “идеал мижоз” тушунчасига таъриф бериш лозим:

Идеал мижоз йирик миқдордаги маблағни узоқ муддатга, талаб қилмасдан банкда қолдирадиган мижоз ва у банкка: тўлиқ ишонадиган мижоз; молиявий бозордаги маълумотни тўғри қабул қилиб, таҳлил қила оладиган зиёли мижоз; доимий барқарор даромад манбаига эга мижоз ва ш.к.

Мижознинг ҳуқуқи ва мажбуриятлари.

Банк қонунчилигида мижозлар куйидаги ҳуқуқларга эгадирлар:

- банкда ҳисобрақам очиш;
- банкка жойлаштирган маблағларини қайтариб олиш;
- банкнинг кенгашида қатнашиш ва ш.к.

Ҳисоб-китоб-касса хизмати кўрсатиш учун ҳисобрақам очиш.

Омиллари:

1. ҳуқуқий асос;
2. ўз хоҳишига кўра;
3. томонларнинг ўзаро қизиқишларининг уйғунлиги;
4. шартларнинг келишилганлиги.

Банк мижозлари бозори 5 та сегмент ажратилади:

Биринчидан, улар кўчмас мулк билан операциялар олиб боровчи ёки шахсий мулк эгалари ҳисобланган юридик ва жисмоний шахслардир;

Иккинчидан, корпорациялар;

Учинчидан, институтчионал бозор, яъни банк-корреспондентлар;

Тўртинчидан, бошқарув бозори;

Бешинчидан, траст хизматлари бўйича банкнинг мижозлари ҳисобланган юрик ва жисмоний шахслар.

Ҳозирги кунда мижозлар бозорини таснифлашда географик, демографик, психомаданий ва хулқий сегментация ишлатилади. Корхоналар бозорини сегментациялашда корхонанинг катталиги фаолият соҳаси, ишловчилар сони, раҳбар даражаси ёки савияси, талаб характери (бирламчи ёки иккиламч) ҳисобга олинади.

Географик сегментация бирлиги сифатида давлатлар, катта географик майдонлар, иқтисодий районлар, давлатнинг бошқарув (маъмурий) бирликлари, шаҳарлар ва қишлоқлар, микрорайонлар иштирок этиши мумкин.

Демографик сегментация жисмоний шахслар бозори билан боғлиқ. Бу сегментация аҳолини ижтимоий-профессионал (ишчилар, хизматчилар, ва бошқалар) бўлинишга асосланган. Банк максимал даражада жамғармаларни жалб қилиш ва кредитларни яхшироқ жойлаштириш учун ўзини қизиқтирган аҳоли гуруҳини танлайди ва у билан ишлайди. Демографик сегментация ривожланган қимматли қоғозлар бозорида катта аҳамиятга эга, чунки бу шароитда тижорат банкларининг асосий жамғарувчилар бўлиб аҳоли ҳисобланади.

Психомаданий сегментация жисмоний шахсни банк томонидан тақдим этилган аниқ бир хизматга бўлган муносабатнинг хатти-харакатини ҳисобга

олади. Бу хатти-ҳаракат жисмоний шахсни ижтимоий ахволига ҳамда шахсни алоҳида белгиларига ҳам боғлиқ.

Хулқий сегментация банк мижозининг ишини, яъни банкдан ўтадиган счетлар ва операциялар ҳолатини ўрганиш асосида қилинади.

Француз банкирлари томонидан аҳоли хулқи бўйича қуйидагича классификацияланади:

- ✓ бугунги кун билан яшовчи одамлар;
- ✓ авантюристлар;
- ✓ ишлатувчилар, яъни реалистлар, ўз хулқида пассивлар, лёкин моддий бойликларга ҳурмат билан қарайдиганлар.
- ✓ ҳодисаларнинг диққат марказига интилувчи шахслар.

Бозор тўғрисидаги маълумотларни ўрганиш асосида, тижорат банки ўз стратегиясини ишлаб чиқади. Стратегия турлича кўринишда бўлиши мумкин: ўзлаштирилган хизматларни ўзининг эски мижозларига сотиш, киритиш стратегияси (эски бозорда олдинги хизматларни янги мижозларга сотиш), ривожлантириш стратегияси (янги бозорда эски хизматларни сотиш), янги хизматларни сотиш стратегияси.

Бозор муносабатлари шароитида банк мижозлари таркиби мулкчилик шаклидан келиб чиқиб ўзгаради. Ҳозирги кунда банк мижозлари сифатида давлат корхона ва ташкилотлари, хусусий корхона ва ташкилотлар, яқка тартибдаги ташкилотлар, қўшма ва хорижий корхона ва ташкилотлар, корпорациялар ҳамда аҳоли бўлиши мумкин. Режали иқтисодиёт даврида барча мулклар, корхона ва ташкилотлар асосан давлат тасарруфида эди. Шундан келиб чиқиб, банк мижозларининг кўпчилиги давлат корхоналари, жамоа хўжаликлари ва ташкилотлар ҳамда аҳоли қўлида бўлган.

Шунингдек, истеъмолчиларни банкдан қанчалик узоқда жойлашганлик даражаси, ёш дифференциацияси бўйича кўриб чиқиш мумкин.

Ёши бўйича мижозларнинг қуйидаги гуруҳлари ажратилади:

1. 15-20 ёшдаги мижозлар. Бу талабалар, биринчи марта ишлаётган шахслар, никоҳ қурмоқчи бўлган инсонлардир. Уларга пул ўтказмалари бўйича хизматлар, қисқа муддатли ссудалар, қўйилмаларнинг нисбатан содда шакллари, туризм билан боғлиқ бўлган банк хизматлари зарур.

2. Яқинда оила қурган ёшлар (25-30 ёш). Улар уй сотиб олишлари, узоқ фойдаланадиган истеъмол товарларини сотиб олишлари лозим. Мазкур гуруҳ эр-хотин қўшма банк ҳисобрақамини очишга, товарларни сотиб олиш учун кредит карточкасига, қайта тикланувчи кредитнинг турли шаклларига эҳтиёж билдирадилар. Улар кўпроқ қўйилмаларнинг мақсадли турларидан ва оилани молиявий ғимоялаш хизматларидан фойдаланишади.

3. 30-45 ёшдаги мижозлар. Уларнинг биринчи навбатдаги мақсадлари яшаш шароитларини яхшилаш, болаларига таълим бериш. Улар истеъмол кредитларидан фойдаландилар. Молиялаштириш, таълим, қўйилмаларни инвестициялаш, солиққа солиш, суғурта масалалари бўйича маслаҳатга эҳтиёж сезадилар.

4. Катта ёшдаги мижозлар. Улар йиғилган капиталга эгалар ва унинг тўла бутлиги ва ҳақиқий барқарор фойдани таъминлашга интиладилар. Мазкур банк мижозлари йирик қолдиқларни банк ҳисобрақамларида сақлайдилар. Юқори даражали шахсий хизмат кўрсатишни (молиявий маслаҳат, капитални тасарруф этишда ёрдам ва ҳк) талаб қиладилар.

Тижорат корхоналари савдо оборотининг ҳажми бўйича маълум хизматларга эҳтиёж билдиришлари мумкин:

1) Биринчи навбатда, бу кичик фирмалар (чекланган молиявий имкониятларга эга бўлган оилавий корхоналар). Фаолият доираси худудий жиҳатдан катта эмас. Улар учун банк шахсий хизмат кўрсатиш ва кўчмас мулкни бошқариш бўйича режаларни, махсус бошлангич ссудаларни, истеъмол товарларини кредитга олишни, ҳаётни суғурталашни, пулларни ўтказиш бўйича ва ҳужжатларни бухгалтерлик расмийлаштириш бўйича хизматларни таклиф қилади.

Ўртача фирмалар. Улар учун операцияларни кенгайтириш учун узоқ муддатли молиялаш манбаларига эҳтиёж, бухгалтерлик ва ҳисоб-китоб ишларининг, шунингдек нақд пуллар билан боғлиқ операцияларнинг кичик бўлмаган ҳажмлари характерли. Банк бундай мижозларга қуйидаги хизматларни таклиф қилади: тўлов операциялари, компьютер хизматлари, фирма ходимлари учун тўлов карточкалари, лизинг ва факторинг операциялари.

Йирик фирмалар. Улар учун бозорларни забт этиш, филиалларнинг кенг тармоғи, бино-иншоот ва ускуналарга, капитал қўйилмаларга юқори эҳтиёж, янги маҳсулотларни доимий равишда киритиб бориш, илмий-текширув ишларига зарурат, ишлаб чиқаришнинг юқори ихтисослиги характерлидир. Ушбу мижозларга банк меҳнат ҳақини тўлаш бўйича, экспорт ва импорт бўйича хизматлар, қимматли қоғозлар бўйича хизматларни таклиф қилиши мумкин.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| 1. мижоз;       | 7. ўрта фирмалар;     |
| 2. хизмат;      | 8. чакана хизмат;     |
| 3. операция;    | 9. юридик шахс;       |
| 4. маҳсулот;    | 10. корпоратив мижоз; |
| 5. йирик мижоз; | 11. VIP мижоз;        |
| 6. шартнома;    | 12. реклама.          |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Банк хизматлари тушунчаси?
2. Банк хизматларига бўлган талабни шакллантирувчи омиллар?
3. Банк маҳсулоти ва унинг тузилиши?
4. Мижозларни гуруҳларга ажратиш мезонлари?
5. Ёшига нисбатан мижозларни гуруҳларга ажратишни баён қилинг?
6. Мижозлари бозорини таснифланишини келтиринг?
7. Мижозларни таснифлашнинг аҳамиятини баён қилинг?

## **VIII БОБ. ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИДА МАРКЕТИНГ.**

### **8.1. Банк маркетингининг моҳияти ва унинг ўзига хос хусусиятлари.**

Банк раҳбариятининг бош мақсади кўпроқ мижозлар жалб қилиш орқали ўзининг хизмат турларини кенгайтириш, бозорни эгаллаш ҳамда олаётган фойдани кўпайтиришдир. Ушбу мақсадларга эришиш учун банк маркетингини усулларида фойдаланилади. Охирги йилларда маркетинг фаолиятининг мақсади ва мазмуни молиявий бозордаги кучли рақобат таъсирида банклар ва мижозлар ўртасидаги муносабатлар ўзгараётган шароитда аниқ тарзда ўзгарди.

Аввалига, банклар маркетингини банк хизматларига бўлган талабни ўрганиш, мижозларни жалб қилиш ва рағбатлантириш мақсадида ўрганишган холос. Банкларда маркетинг концепцияси ўтган асрнинг 80-йилларидагина ташкил топиб, у тижорат банкларини бошқариш учун асосий мезон сифатида юзага келди. Маркетинг стратегияси, биринчи навбатда банкнинг ўз маҳсулотига эмас, балки мижозларнинг аниқ эҳтиёжларига қаратилиши зарурлигини тақозо қилади. Шунинг учун маркетинг банк хизматларини, мижозларнинг манфаатларини молия бозорида тўлиқ ўрганиш ва эҳтиёжларининг ўзгариш таҳлилини олиб боришни назарда тутди.

Банк маркетинги ривожланиб бориши билан кўплаб иқтисодчилар томонидан ушбу мавзуда китоблар ва мақолалар чоп этила бошланди. Банк маркетингининг моҳияти, унинг ривожланиш босқичлари, асосий вазифалари ва унинг бошқа назарий тушунчалари кўплаб китобларда келтирилиб ўтилган.

Жумладан бозор иқтисодиётига ўтиш даврида банкларда маркетинг тамойилларидан фойдаланиш борасида Россия иқтисодчилари томонидан бир қатор китоблар нашр этилган. Қуйида банк маркетинги тўғрисида фикр юритган муаллифлар ва уларнинг асарлари тўғрисида маълумотлар бериб ўтамиз.

Маълумки, маркетинг сўзи инглизча “market” сўзидан олинган ва ўзбек тилида бозор маъносини англатади. Демак, банк маркетинги – бу банкларнинг ўз хизматлари ва маҳсулотларини реализация қилиш, хизматлар ва маҳсулотлар бозоридаги стратегия ва сиёсатини амалга ошириш борасидаги фаолиятидир. Тижорат банкларида маркетинг фаолиятини алоҳида ташкил қилинадиган бўлимлар шуғулланади.

Э.А.Уткин томонидан ёзилган “Банковский маркетинг” китобида келтирилган маълумотлар, яъни банк маркетингига берилган таърифлар, унинг тамойил ва мақсадларини бошқа муаллифлар томонидан ёзилган китобларда ҳам кўриш мумкин. Ушбу китобда банк маркетингининг назарий асослари яхши ёритилиб берилган. Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида банкларда маркетингдан фойдаланиш, унга таъсир этувчи ташқи ва ички омиллар, уларнинг таҳлиллари ва шу таҳлилларга кўра банкнинг бир қатор қарорлар

қабул қилиш, банк фаолиятини режалаштириш жараёни, стратегик ва маркетинг режалалари ҳақида ҳам тушунчалар берилган.

И.Т.Балабановнинг “Банки и банковское дело” номли китобида банк маркетингига қисқача тўхтаб ўтилган бўлиб, унда банк маркетингининг назарий тушунчаларига катта эътибор берилган. Бундан ташқари маркетинг тадқиқотлари ўз ичига олувчи фаолиятлар ҳақида ҳам тушунчалар берилган.

В.Е.Черкасов ва Л.А.Плотициналар муаллифлиги остида нашр этилган “Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты” китобида банк хизматлари бозори ва унинг таҳлили тўғрисида тушунчалар берилган. Хизматлар бозорида аниқ банкларга тегишли улушларни аниқлаш ва уларни таҳлил этиш йўналишлари кўрсатилган.

О.И.Лаврушин муаллифлиги остида нашр этилган “Управление деятельностью коммерческого банка” китобида банк маркетинги тўғрисида фикрлар юритилган. Лекин унинг асосий йўналиши фақатгина банкнинг ички омиллари бўлиб қолган. Яъни банк хизматлари, банк ташкилий тузилмаси ёки ходимлар стратегияси кабилар. Банк маркетинги эса жуда кўп фаолиятларни ўз ичига олади.

Шу тарзда мижозларнинг эҳтиёжлари маълум бир маҳсулотга бўлган талабни қондиришга ва сотиб олишга бўлган хоҳишига қараб ўлчанади. Шундай қилиб, банк маркетингини юқори даромадли банк хизматлари бозорини излаш ва фойдаланиш, мижозларнинг аниқ эҳтиёжларини ҳисобга олиб амалга ошириш учун мўлжалланган фаолият деб, таъкидлашимиз мумкин.

Банк маркетингининг ажралмас қисми бу унинг мақсади билан ифодаланади. Банк маркетингининг мақсади уйдаги жадвалда келтирилган:

**-жадвал**

### **Банк маркетинги мақсадлари.**

<b>Банк маркетинги мақсади</b>	<b>Мақсаднинг мазмуни</b>
Фойдани ошириш	1. Банк фаолиятини кенгайтириш
	2. Мижоз базасини ошириш
	3. Хизматлар бозоридаги улушини ортириш
	4. Хизматлар турларини кўпайтириш
	5. Бир-бирига алоқадор хизматларни жорий қилиш
Рақобатбардошликни ошириш	1. Барча банк хизматларини кўрсатувчи “банк супермаркет” ларини ташкил этиш.
	2. Янги хизматларни таклиф этиш.
	3. Банк хизматлари бозоридаги ўрнини мустаҳкамлаш
	4. Банк маҳсулотлари ва хизматларини сотишни рағбатлантириш
Капитал бозоридаги ўзгаришларга мослашув	1. Капитал бозорини ўрганиш, депозит ва омонатларни жалб қилишни кенгайтириш
	2. Рақобатчиларни ўрганиш
	3. Истеъмолчиларни ўрганиш ва баҳолаш.
	4. Банк мижозлари тоифалари бўйича хизматларни гуруҳлаш

Маркетингнинг асосий мақсади - банкдан то мижозгача бўлган ҳар бир жараёнда банк хизматлари кўрсатишда мукамал тезликни таъминлашдан иборат. Пул маблағларининг айланиш даражаси ва сотилиши ўта фойдали бўлиши, молиявий маблағларни сақлашда кам харажат талаб қилиниши, мижозлар талабининг ўз вақтида қондирилиши ва тўлиқ амалга оширишга қодирлик шундай тезликка эришишга имкон беради.

Тижорат банкларида маркетингнинг бош мақсади мижозларни доимий жалб қилиш ҳисобланади. Чунки, банкнинг мижозлари қанча кўп бўлса, унинг даромад олиши, барқарор фаолият юритиши мумкин. Банк маркетинги аниқ турдаги банк операцияларининг таъсирини оширишга йўналтирилган профессионал фаолиятдир. Бугунги кунда у тўлиқ талаб қилиб олинмаган ва банклар томонидан етарлича ўзлаштирилмаган соҳа ҳисобланади.

Маркетинг тизимини яратиш масаласи, доимий изланишни ва юқори малакали иш юритишни ҳамда молия соҳаси маркетингини таҳлил қилишни тақозо этади. Банк хизматлари бозорида кредит муассасалари олдидаги мақсадни аниқ ифодалашга қодирлик ва унга эришиш усулларида фойдаланиш банклар учун ўта муҳим вазифадир.

Товарлар ва хизматларни сотиш - бозор шароитида ишлаётган ҳар қандай корхона фаолиятининг муҳим поғонасидир. Банк фаолияти тадбиркорлик соҳасининг бир тури бўлганлиги сабабли у ҳам бундан мустасно эмас.

Банкларда маркетингни ташкил этиш аниқ тамойилларга асосланиши лозим. Биз қуйида банк маркетингининг тамойилларини келтириб ўтамыз.

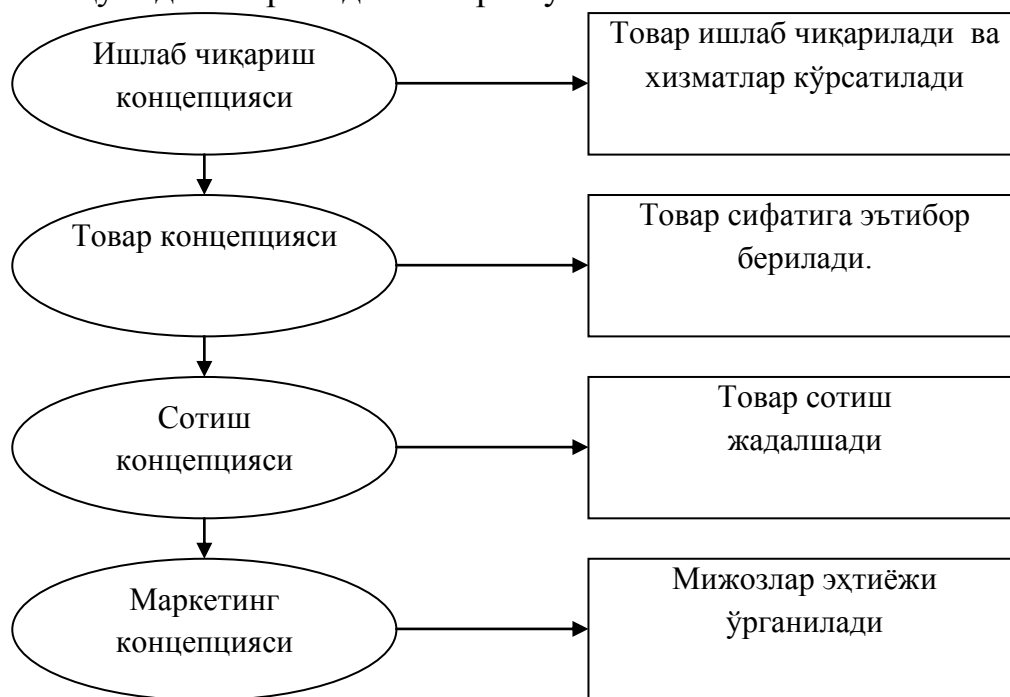
**1-жадвал**

**Банк маркетинги тамойиллари.**

<b>Банк маркетинги тамойили</b>	<b>Банк фаолиятида қўллаш хусусияти</b>
Бозор ўзгаришларини ҳисобга олиш	Банк хизматлари бозорида баҳолар даражасини, талаб ва таклифни ўрганиш ва тезкор қарорлар қабул қилиб банкнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш.
Бозор талаблар асосида хизматлар кўрсатиш ва маҳсулотлар яратишга юқори даражада мослашиш	Мижозларнинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, турли банк маҳсулотларини таклиф этиш, хизматлар сифатини ошириш
Банк хизматлари бозорига мақсадли таъсир қилиш	Банк хизматларига талабни ўрганиш учун мижозлар билан турли усулларда мгносабатларга киришиш, банк хизматларини фойдали жиҳатларини тушунтириш
Маркетингнинг узоқ муддатлилиги	Банк бозорини прогнозлаш орқали банкда стратегик режалаштиришни ривожлантириш

Банк маркетинги тамойилларидан келиб чиқиб, банк маркетинги хизматлари бозорида мижозларни эҳтиёжларини қондириш ва банкнинг самарали фаолиятини таъминлашдан иборат.

Халқаро амалиётдан маълумки, тижорат банкларининг маркетинг стратегияси ва сиёсати маълум ривожланиш босқичлар асосида шаклланган. Бу эса, бозор фаолиятининг ва рақобат курашининг ривожланиши натижасида юзага келган. Шу нуқтаи-назардан келиб чиқиб маркетингнинг ривожланиш босқичларини қуйидаги 1-расмда келтириб ўтамиз:



**-расм. Маркетингнинг ривожланиш босқичлари**

1. Ишлаб чиқариш концепцияси.
2. Товар концепцияси.
3. Сотиш концепцияси.
4. Маркетинг концепцияси.

Маркетинг фаолиятининг концепцияси – бу аниқ мижозга мўлжалланган банкнинг мақсадли стратегияси ва фалсафасидир. У тўлиқ молия-кредит тизимида ва банк фаолиятига таъсир қилувчи барча кўрсаткичларни таҳлил қилишга асосланган. Маркетинг концепцияси базасида банк фаолиятини мукаммалаштириш бўйича таклифлар тайёрланади ва кейин ички ва ташқи банк фаолиятини комплекс режалаштириш ишлари олиб борилади.

Банк характерида қараб (фаолиятининг ихтисослашганига, таъсисчиларига) маркетинг концепциясининг мақсади ва вазифалари танланади. Айрим банклар ягона маркетинг концепциясига асосланган ҳолда фаолият кўрсатиб келишади, лекин бу йўналишда фақат ишончли ва консерватив банклар фаолият кўрсатиши мумкин, бунинг учун уларда кўп миқдорда айланма маблағлар ва ресурслар бўлиши керак, иқтисодий ва сиёсий ўзгаришлар таъсирига ҳам чидамли бўлишлари шарт. Бошқалар эса ички ва ташқи омиллар динамикасининг боғлиқлигига қараб, тезлик билан ўзининг концепциясини



ўзгартириб туришади, шу ўринда шуни таъкидлаш керакки биронта ҳам концепция амалиётда соф кўринишда учрамайди.

Банк фаолиятидаги асосий маркетинг концепциялари куйидаги йўналишлардан иборат:

1. Ишлаб чиқариш ёки банк технологиясини такомиллаштириш концепцияси. Унга асосан мижозлар нархи юқори бўлмаган, мавжуд хизмат турларига қараб банкларга мижоз бўладилар.

2. Маҳсулот ёки банк хизматларини такомиллаштириш концепцияси. Концепциянинг асосий тамойили, шундан иборатки, унда банк хизматларини мижозлар томонидан сотиб олишга жалб этади, чунки бу хизматлар ўз характерига ва сифатига кўра рақобатчилар таклиф этаётган хизматлардан юқорилиги билан фарқ қилиши ҳисобига, истеъмолчиларга катта фойда келтиради.

3. Савдо ёки тижорат ҳаракатларини кучайтириш концепцияси. У мижозларни жалб этиш ва хизматларни сотиш ҳажмининг ўсишини таъминлаш учун маркетинг текширишларга асосан банк хизматлари рекламасига ва илғор ахборотларга асосланади,

4. Анъанавий концепцияга асосан банк хизматларидан фойдаланиш ҳажмининг ўсишини таъминлаш учун, алоҳида ижтимоий гуруҳлар ва аҳолининг аниқ талабини ва эҳтиёжини таҳлил қилиб амалга ошириш мумкин. Бошқача қилиб айтганда маркетинг, у ёки бу банк хизматларига бўлган талаб ва таклифларни таҳлил қилишдан бошланиши керак ва шундан сўнггина уни ўтказиш учун таклифлар ва дастурлар ишлаб чиқилади.

5. Ижтимоий концепцияда мақсадли фалсафа, мафкура, банк стратегияси ва сиёсати умуминсоний фазилатларга қаратилади. Айрим ҳолларда бу концепцияни “инсонга қаратилган” ёки “ақл-идрокни истеъмол концепцияси” деб ҳам аташади. Бу концепция асосан банклар учун келажакда умумжамиат манфаатларига хизмат қилишга ёрдам беради.

Кейинги босқич бу белгиланган хизматларнинг маркетинг режасини тайёрлашдан иборат. Режага барча керак бўлган маълумотлар киритилади, яъни хизматнинг тарихи ва ўзига хос хусусиятлари, бозорнинг аҳволи, рақобатчилари, маркетинг соҳасида банкнинг мақсадлари ва хизматларнинг сотилиши ҳамда воситалари ёрдамида ушбу стратегик вазифалар бажарилади.

Маркетинг банк соҳасида кредит ресурслар бозорини ўрганишга, мижозларнинг молиявий аҳволини таҳлил қилишга ва прогнозлаштиришга, шу билан бир қаторда банкларга омонатларни жалб қилишга қаратилган. Маркетинг янги мижозларни жалб қилиш учун ёрдам берувчи шарт-шароитлар яратишга, банк хизмат турларини кенгайтиришга, эътибор қозонган мижозларнинг маблағларини банкларга қўйишга мўлжалланган.

Банкларда кўпроқ интеграллашган маркетинг қўлланилмоқда, бунинг асосий мақсади фақатгина мижозларни жалб қилиш эмас, балки доимий равишда хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашдир. Бу маркетингнинг комплекс ривожланишини тақозо қилади. Банкнинг мақсади биринчидан, мижозларни пул маблағларни жойлаштирувчи омонатчилар сифатида жалб қилиш,

иккинчидан, банкнинг кредит маблағларини юқори фойда билан келтирадиган ва ўз муддатларида кайтаришга қодир корхоналарга бериш.



**-чизма. Банк фаолиятида маркетингни ташкил қилишнинг умумий кўриниши.**

Охир-оқибат банк маркетинги битта мақсадга: даромадлардан мақсадга мувофиқ ва хўжаликларда вақтинча бўшаб қолаётган пул маблағларидан фойдаланиш учун қаратилган.

Маркетинг жараёни мижозларни ўрганишдан ва уларнинг эҳтиёжларини аниқлашдан бошланади, хизматлардан фойдаланилган ва улардан аниқ эҳтиёжлари қондирилгандан сўнг тугайди. Янги турдаги банк хизматларини жорий қилиш жараёни ушбу хизматларни таклиф қилиш усулидан, банк хизматчилари ва уларнинг жойларини тайёрлашдан бошланади. Масалан, мижоз банкка кириб келишида ўзининг ҳаракатини асосан чапдан ўнгга қараб юришдан бошлайди. Демак, янги хизмат турларини таклиф қилишда уларни чап томонга жойлаштирилса, унда мижоз уларга кўпроқ эътиборини жалб қилади ва бу хизматлардан фойдаланиш эҳтимоли ошади.

## 8.2. Банк маркетингининг таркибий қисмлари.

Ўзбекистон Республикасида икки поғонали банк тизимининг шаклланиши ва турли мулк шаклидаги банкларнинг ташкил этилиши банклар фаолиятини такомиллаштиришни талаб этди. Тижорат банклари фаолиятининг натижалари банк хизматлари ва маҳсулотларининг реализацияси билан боғлиқ. Банк хизматлари ва маҳсулотларини ривожлантириш орқали эса ушбу қўйилган мақсадга эришиш мумкин. Банк хизматлари бозорида хизматларни реализация қилиш ва унинг самарадорлигини таъминлаш банкларда маркетинг хизматнинг ташкил этилиш билан чамбарчас боғлиқ. Банк маркетингини ташкил этилиши, банк хизматларининг сон ва сифат жиҳатидан ривожланишини таъминлаш билан бирга, ўз мижоз базасини ҳам ошириш имконини беради. Тижорат банклари хизматлар бозорида ўзининг маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиши ва шу асосда банк фаолиятини бошқариши лозим.

Бозор иқтисодиётида маркетингнинг бир нечта поғонаси мавжуд. Биринчи поғонага маҳсулот, баҳо, бозор, фойда каби категориялар киритилади. Иккинчи поғонага ахборот тизими, маркетинг ишини режалаштириш ва ташкил этиш, маркетинг тизимида назорат кабилар киритилади. Учинчи поғонага мол етказиб берувчилар, мижозлар, рақобатчилар, молиявий ташкилотлар, давлат органлари, оммавий ахборот воситалари киритилади. Юқорида санаб ўтилган элементлар биргаликда маркетинг тизимининг мажмуини ташкил этади.

Банк хизматлари характерига қараб кредит хизматлари, операцион хизматлар, инвестицион хизматлар ва бошқаларга бўлинади. Ўзбекистонда тижорат банклари анъанавий хизматлардан ташқари факторинг, лизинг, траст, маслаҳат, ахборот ва бошқа хизматларини ривожлантирмоқдалар. Ҳисоб-китоб хизматлари ва мижозларнинг топшириқларига кўра амалга ошириладиган бошқа хизматлар бизнинг банкларимиз учун анъанавийдир.

Банк маркетингининг асосий усуллари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: мижоз билан суҳбат, фаолият рентабеллигини таъминлаш, бошқа банкларга нисбатан мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини юқорилигини таъминлаш, банк ходимларининг хизмат кўрсатишдан моддий манфаатдорлиги. Банк мижозлари муносабатларга киришиши нуқтаи-назардан банк маркетинги актив ва пасив маркетингга бўлинади:

Актив маркетингга қуйидагилар киради: тўғри маркетинг, яъни почта, телефон ва телевидение орқали реклама қилиш, мижоз билан суҳбат қилиш, унинг талабларини ўрганиш ва бошқалар.

Пассив маркетинг - рўзномаларда банк фаолияти ва ҳолати, кўрсатаётган хизматлари тўғрисида маълумотлар чоп этиш. Юқори натижаларга эришмоқчи бўлган банк ҳам актив, ҳам пасив маркетингдан фойдаланиши лозим.

Замонавий банк амалиётида тўғри маркетингга катта зътибор берилмоқда. Тўғри маркетингни асосий мақсади мижозга фақатгина банк хизматлари тўғрисида тўлиқ маълумот бериш эмас, балки уни (мижозни) ушбу хизматлардан фойдаланишга кўйиборат иборат.

Ривожланишнинг турли босқичларидаги банклар олдида маркетинг муаммоси турлича бўлади. Банк йириклашган сари, активларининг ҳажми ошган сари ходимлар малакасини ошириш, бозорни ўрганиш имкониятлари ошади. Банкда маркетинг фаолиятининг доимо назорат остида олиб туриш лозим бўлган бир қатор омиллар борки, улар қуйидагилардан иборат: макро ва микродаражадаги кредит муносабатлар ва пул обороти, пул операцияларини амалга оширишдаги рискларнинг мавжудлиги ва бошқалар.

Банк фаолияти жараёнида маркетингнинг асосини унинг бозор имкониятларини таҳлил қилиш ташкил этади, чунки банклар ўз кредит капиталининг бозордаги ўрнини аниқлаш мақсадида маркетинг изланишлари ўтказиши керак бўлади.



**-расм. Банк маркетингининг ташкилий тузилиши.**

Банк маркетингида маркетинг тадқиқотларини ўтказиш муҳим ҳисобланади. Банк маркетинг тадқиқотларини ўтказиш орқали бозордаги ўрнини мустаҳкамлаши ва банкнинг хизматлари ва маҳсулотларига бўлган талабни баҳолайди. Маркетинг тадқиқотлари бозорни тадқиқ қилишдан бошланади ва дастлаб бозор сегментацияси амалга оширилади. Бу орқали аниқ бир хизматга ёки бошқа хусусиятлари жиҳатидан, банк хизматларига бўлган талаб ўрганилади.

Банк хизматлари бозорини қуйидаги мезонлар асосида сегментация қилиш мумкин:

- аниқ бир банк хизмати бўйича (депозит, кредит, траст, лизинг ва бошқалар);

- мижоз тоифалари бўйича (жисмоний ёки юридик шахслар);

- мижозларни обороти бўйича;

- ҳудудий жиҳатдан;

Банк маркетинги йўналишлари:

- янги турдаги банк хизматларини жорий қилиш;

- банк хизматлари бозори ҳолати ва сотув ҳажми;

- банкнинг тижорат фаолияти;

- банкларнинг жавобгарлиги;

- банкнинг рақобатдаги устунлик жиҳатлари;

- Реклама.

Ўзгариб боровчи бозор шароитида фаолият юритувчи ҳар бир корхона, фирма ёки банк фаолиятида хизматларни сотиш муҳим босқич бўлиб ҳисобланади. Бозор шароитида тижорат банкларининг асосий фаолияти бир мақсадга жамланган бўлиб, мижозларни жалб қилиш, хизмат соҳаларини кенгайтириш, бозорни эгаллаш, натижада - олинadиган фойдани купайтиришга йуналтиради. Ушбу мақсадга эришишда банклар маркетинг тамойилларидан фойдаланиши муҳим аҳамият касб этади. Бошлангич даврда банклар маркетингги талабни урганишдан келиб чиқиб, мижозларни рағбатлантириш ва жалб этиш воситаси сифатида қарадилар, кейинчалик эса тижорат банкларини бошқаришнинг асоси сифатидаги маркетинг концепцияси ишлаб чиқилди. Кейинги йилларда молиявий бозорда рақобатнинг кучайганлиги, мижозлар ва банклар уртасидаги муносабатларнинг яхшиланганлиги натижасида маркетинг фаолиятининг мазмуни ва мақсади тубдан ўзгарди. Бозор иқтисоди, бошқа муҳим ҳужалик соҳалари билан бир каторда, истеъмолчига йуналтирилган банк тизимини ташкил этишни кузда тутди. Айтиш жойизки, Ўзбекистонда банк инфраструктураси мавжуд ва банк хизматлари бозорида рақобатчилик муҳити юзага келган, шу билан бир каторда мижозларнинг банкларга бўлган эҳтиёжлари ҳам ошиб бормоқда.

Банклар хизмат кўрсатиш бўйича авиакомпаниядан кейин иккинчи бўлиб маркетинг соҳасига мурожаат қилишди ва аввалига маркетингнинг айрим элементларидан, сўнгра маркетинг концепциясидан ва стратегик режалаштириш тамойилларидан фойдалана бошладилар.

Ушбу жараён қуйидаги омиллар асосида амалга оширилди:

- банкларнинг хорижий бозорларга кириб бориши ва уларни маҳаллий банклар билан рақобатлашиши;

- барча давлатларда кўплаб янги молия муассасаларнинг пайдо бўлиши ва ривожланиши, уларнинг банклар билан рақобатдор бўлиши;

- банклар кўрсатаётган хизмат доирасининг кенгайиши ва пул маблағларини ўзлаштириш соҳасида банкка алоқадор бўлмаган усулларнинг ривожланиши (масалан, облигациялар чиқариш);

- замонавий техникалар базасида ахборот технологиялари ва алоқа воситаларининг ривожланиши натижасида молия-кредит институтлари фаолиятининг миллий ҳамда минтақавий тарзда ривожланиши;

- банклар ва барча молия институтлари ўртасида маблағларни жалб қилиш ҳамда кредит хизматларини таклиф қилишда рақобатнинг ривожланиши.

Банк хизмат кўрсатиш бозорида нархлар рақобатининг чекланиши давлат томонидан тартибга солиниш билан боғлиқлиги ҳамда фоизларнинг чегараланганлиги, банк маҳсулотларининг сифати бўйича муаммоларни бошқаришни ва хизматларни бозорда ўтказишни олдинга сурмоқда.

Банк бошқаруви асосан ўз олдида аниқ мақсадни ва бозорларни, масалан бозор тўғрисида маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш, рақобатчилар, банк маҳсулотлари ва хизматлари, статистик маълумотларни ўрганиш ва шунга ўхшаш маълумотларни ўрганишни вазифа қилиб қўяди. Маркетингга доир юзага келган масалаларни чуқурроқ ишлаб чиқиш, банк фаолияти даражасига, умумий ривожланиш стратегиясига ва маркетинг билан шуғулланаётган мутахассисларнинг малакасига қараб турлича бўлиши мумкин. Умуман маркетинг, банк фаолиятига жуда муҳим вазифаларни ҳал қилишда керак бўлади, яъни низом капитали ўсишини режалаштиришда, фаолият кўрсатиш жойларини кенгайтиришда (филиаллар ва бўлимлар очиш).

### **8.3. Маркетинг тизимида назорат ва банк фаолиятини ривожлантиришдаги ўрни.**

Ўзбекистонда маркетингни ривожланиши банк хизматлари муҳитида жуда ҳам мураккаб шароитда кечмоқда. Ўзбекистонда вужудга келган сиёсий ва иқтисодий вазиятда давлат томонидан молиялаштириш сезиларли даражада қисқармоқда ва кўпроқ тижорат тизимлари орқали амалга оширилмоқда. Бу ўз навбатида тижорат банклари томонидан кучли молиявий маблағларга эга бўлган кўп сонли корхоналарни кенг камраб олишга олиб келмоқда. Модомики, янги банкларни ташкил қилиш борган сари қийинлашаётган экан, фаолият кўрсатаётган банк хизматларига мурожаат қилиш кенгаймоқда. Шу сабабли банкларнинг маркетинг муаммоларига эътибори кучаймоқда. Хизмат усуллари ишлаб чиқишда, малакали мутахассисларни тайёрлашда, ахборот муҳитини ташкил қилишда малакаси бўлмаган банклар, ўзлари синаш ва хатолар орқали мураккаб бўлган фаолиятни, яъни маркетингни ўзлаштиришмоқда.

Ички назорат хизмати дастлабки назорат тарзида маълумотларнинг илк базасининг тўлақонлиги, таркиби ва ўз вақтида янгиланишини назорат қилиб боради, улар асосида банкнинг таҳлил ва функционал бўлимлари истиқболдаги баҳолар ва вазиятни прогноз қилади.

Банк раҳбарларини тез ва мунтазам равишда ахборот билан таъминлаб туришнинг мавжуд тизими назорат қилинади. Хусусан:

- таҳлилий хизматнинг жорий вазиятлар бўйича таклиф ва хулосалари ҳақида;

- бозорнинг тегишли сегментларида вазиятнинг ривожланиши прогнозлари ҳақида;

- банк фаолияти, умуман иқтисодиётнинг меъёрий-ҳуқуқий соҳасини таъминлаш ҳақида.

Ички назорат хизмати масъул ходимлар ва банкнинг таркибий бўлимлари томонидан вақти-вақти билан таҳлил ва прогноз топшириқлари бажарилишини текшириб турадилар, банк раҳбариятига таҳлилий характердаги хулоса ва таклифларнинг ўз вақтида етказилишини жорий назорат қиладилар.

Банкнинг функционал бўлимларида банк бозорга таклиф этаётган маҳсулотларнинг сифати ва қийматининг рақобатбардошлиги, уларни бошқа банклар таклиф этаётган хизматлар билан таққослайдиган назорат тизимининг мавжудлигини текшириб борадилар.

Истиқболдаги назорат. Ички назорат хизматининг бундан кейинги назорати таҳлилий хизматнинг хулоса ва таклифлари вазиятнинг реал ривожланиб боришига мувофиқлигини таққослаб боришга қаратилади. Банк раҳбариятига тегишли таклифларни киритиб боради.

Иқтисодиётга давлат аралашувининг қисқариши, молиявий муносабатларни эркинлаштирилиши барқарор пул-кредит тизимини ривожлантиришга имконият туғдиради. Айни вақтда, кучайиб борувчи рақобат, ўзгарувчан баҳолар шароитида банк рисклари ва нобарқарорлик кучаяди. Йирик банкларнинг бир вақтнинг ўзида банкрот бўлиши миллий иқтисодиётга жиддий зиён етказди, тўлов тизимининг издан чиқишига, пул таклифининг кескин қисқаришига олиб келиши мумкин. Демак, банк тизимини тартибга солиш механизмини такомиллаштириш орқали умумий нобарқарорлик даражасини пасайтириш мумкин.

Тижорат банкларида ички назоратни ўтказишдан мақсад банкнинг барқарорлигини, банк операцияларининг амалдаги қонунчиликка мувофиқлигини таъминлаш, банк кўзланган мақсадларига эришишга ёрдам берувчи банк томонидан доимий равишда амалга ошириладиган назорат тушунилади.

Тижорат банклари ички назоратни йўлга қўйишдан кутилган мақсад ички назорат тизими, жумладан молиявий операцияларни ўтказиш, ҳисоботларни тузиш ёки умумий қилиб банк фаолияти бўйича умумий комплекс назорат ўрнатишдир. Ички назорат тизими банк фаолияти, бошқарув жараёни сифатини ошириш, банк фаолиятини янада яхшилашга йўналтирилган объектив баҳо ва маслаҳат бериш банкнинг молиявий бозордаги ўрнини мустаҳамлашга олиб келади. Тижорат банкларида ички назоратни ташкил этиш Банк кенгашининг зиммасига юклатилган бўлиб, ички назоратнинг самарадорлиги билан боғлиқ масалаларни вақти-вақти билан кўриб боради, банкдаги ички назорат аҳволини банк бошқарувчилари ички ва ташқи аудиторлар билан муҳокама этади, ички ва ташқи аудиторлар, назорат муассасаларининг банкда аниқланган камчиликларни бартараф этишдаги таклифларининг банк раҳбарлари

томонидан бажарилишини таъминлайди, мавжуд таваккалчилик ва лимитларнинг банк стратегиясига мос келишини кузатиб боради. Банк раҳбарияти ходимларнинг ўз бурчларини оғишмай бажаришини таъминлайдиган ваколат ва масъулиятини аниқ белгилаб бериши керак. Чунки банк рискларини назорат қилиш ва мониторинг қилиш учун биринчи навбатда банк раҳбарлари жавобгар бўлиб ҳисобланадилар.

Республикамиз тижорат банкларида ички назоратни ташкил этишнинг умумий қоидалари Ўзбекистон Республикасининг «Банклар ва банк фаолияти тўғрисида», «Марказий банк тўғрисида», «Аудиторлик фаолияти тўғрисида»ги қонунлари ҳамда банк ва аудиторлик фаолиятини тартибга солувчи бошқа меъёрий ҳужжатларга мувофиқ ишлаб чиқилган.

Тижорат банкларида ички назорат ташкил этилишини тартибга солиш мақсадида Марказий банк қуйидаги талабларни қўяди:

Банк ички назорати қуйидагиларни ташкил этиш мақсадида тузилган ташкилот режаси ва барча мувофиқлаштирилган услуб ва чоралардан иборат бўлиши керак:

- 1) ўз активлари бутлигини таъминлаш;
- 2) ҳисобот маълумотларининг аниқлиги ва ишончлилигини текшириш;
- 3) операциялар самарадорлигига кўмаклашиш;
- 4) ҳисоб юритиш сиёсатига риоя этилишига ёрдамлашиш;

Ички назорат тизими банкнинг кундалик фаолияти устидан назоратни амалга оширишга оид бошқариш механизми бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- \* бошқариш сиёсати ва тартиби

- \* мажбуриятларнинг тақсимланиши

- \* ваколатлар

- \* текширишлар тартиби

- \* кундалик операциялар устидан назоратни олиб бориш ва улар ҳисобини юритиш

- \* харажатларни назорат қилиш

Ички назорат тизими устидан мунтазам назоратни олиб бориш ва уни такомиллаштириш раҳбарлар мажбуриятидир. Назорат тартиблари учун жавобгар ходимлар бевосита раҳбариятга ҳисобот беришлари лозим.

Ҳар бир таркибий тузилма ўзи амалга ошираётган операциялар устидан ички назоратни олиб бориши шарт бўлиб, бундай назорат масъул ижрочилардан тортиб тузилма бошлиғигача барча ходимларнинг лавозим мажбуриятларига кириши лозим. Акциядорлар ҳам Банк кенгаши ва тафтиш комиссияси орқали ўз ички назоратларини амалга оширадилар.

Бухгалтерия назорати активларнинг сақланишини ва молиявий ҳисоботларнинг ишончлилигини таъминлашга йўналтирилган, муайян тарзда шакллантирилган ҳужжат ва ҳисоботларни юритиш таркиби ва тизими бўлиб, шу билан бирга улар қуйидагилар бўйича асосланган ишонч ҳосил қилишга йўналтирилган:



✓ Барча операциялар раҳбарият томонидан берилган ваколатлар доирасида амалга оширилмоқда

✓ Банк операцияларининг хужжатларда белгиланган бухгалтерия тамойилларига мос тарзда акс эттирилиши активлар ҳисобини аниқ юритиш имконини таъминламоқда

✓ Ходимларнинг активлар билан ишлашига рухсат раҳбарият томонидан берилган ваколатлар доирасида амалга оширилмоқда;

✓ Активларнинг молиявий ҳисоботларда акс эттирилган қиймати мунтазам равишда (самарали назоратни амалга ошириш мумкин бўлган тарзда) ҳақиқатда мавжуд бўлган активлар қиймати билан солиштирилади ва аниқланган ҳар бир тафовутлар бўйича ўз вақтида чоралар кўрилади.

Тижорат банкда ички назорат банкнинг ўз мақсадларига эришиш учун асосан қуйидаги вазифаларни бажаради:

✓ - Банк кенгашини аудит текширувларига асосланган банкнинг ҳақиқий молиявий ҳолати ва банкнинг ички назорат тизими самарадорлиги тўғрисидаги аниқ ва мустақил (ҳолис) маълумотлар билан таъминлаб боради;

✓ ички назорат тизимининг самарадорлиги ва аудит текширувини ўтказишга доир қабул қилинган тартиб ва тадбирларнинг амалда қандай қўлланилаётгани ва таъсирчанлигини баҳолайди ва таҳлил қилади;

✓ банк фаолиятида кўзланган мақсадларга эришиш учун қўлланилган маъмурий ва амалий тадбирларнинг самарадорлигини таҳлил қилади;

✓ таваккалчиликларни бошқаришга ва уларни баҳолаш услубларига доир тартибларнинг қўлланилиши ҳамда уларнинг самарадорлигини таҳлил қилади;

✓ молиявий маълумотлар тизимини, жумладан электрон маълумотлар тизими ва электрон банк хизматларини таҳлил қилади;

✓ бухгалтерия ҳисоби ва молиявий ҳисоботларнинг ишончлилиги ва ҳаққонийлигини таҳлил қилади;

✓ банк фаолиятининг амалдаги қонун ва Марказий банкнинг меъёрий хужжатлари талабларига мувофиқлигини баҳолайди;

✓ Банк кенгаши томонидан қабул қилинган ички сиёсатлар ва банкнинг ички меъёрий хужжатларига риоя қилинишини текширади;

✓ доимий ҳисоботларнинг тўлиқлилиги, ишончлилиги ва ўз вақтида тақдим қилинишини текширади;

✓ бухгалтерия китоби ва молиявий ҳисоботларнинг тўғрилиги ва ҳаққонийлигини ўрганади;

✓ капитал таркиби ва етарлилиги, активлар сифати ва ссуда портфелини таснифлаш асосида захиралар ташкил қилинишини, баланс ва балансдан ташқари моддалар таркибидаги ўзгаришлар ҳаракати ва жиҳатларини, Бош банк томонидан тасдиқланган Молия режаси ижросининг бажарилишини, даромадлар таркибидаги баланснинг асосий жиҳатларини, бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигини таҳлил қилади;

✓ Банк кенгаши талабига асосан махсус текширишлар ўтказади ёки махсус текширишлар ўтказишга ёрдам беради;

✓ банк ходимларига уларнинг ўз вазифаларини самарали бажаришда кўмаклашиш;

✓ ойлик, чораклик ва йиллик молиявий ҳисоботларни жорий аудитдан ўтказиш;

✓ бухгалтерия, амалиёт ва маъмурий назорат тизимининг монандлигини баҳолашга ёрдам беради.

Тижорат банкида ички назорат хизматига Банк кенгаши томонидан тайинланган бош аудитор раҳбарлик қилади. У ички назоратни ўтказишни режалаштиради, сиёсат ва жараёнларни белгилайди, ходимлар малакасини ошириш ва ўқитиш чораларини кўради ва сифатга жавоб беради.

Тижорат банкларида ички назорат хизмати ходимларининг ҳуқуқ ва ваколатларининг аниқ белгиланиши ўз фаолиятини сифатли ва самарали бажарилишини таъминлайди. Текширув давомида улар:

- Текшириш ўтказиш мақсадида Бош банк ва банк филиалларининг барча бино ва хоналарига, шу жумладан касса тармоғи, пул алмаштириш шохобчалари, жамғарма кассаларига тўсиқсиз кириш;

- банк фаолиятига тегишли бўлган ва аудит текшируви предмети ҳисобланган барча зарур ҳужжатларни банк ва банк филиаллари раҳбарлари ҳамда ходимларидан талаб қилиш;

- текшириш давомида банк ва унинг филиаллари раҳбарлари, ходимларидан юзага келган саволлар бўйича тушунтиришлар олиш, зарур ҳолларда улардан ёзма тушунтиришлар олиш;

- ҳужжатлардан нусхалар олиш;

- зарур ҳолларда, белгиланган тартибда (келгусида сақланиши гумон бўлган) ҳужжатларнинг асл нусхаларини олиб қўйиш;

- алоҳида банк операциялари ва ҳужжатлари текшириляётганда расмий сўровнома орқали банк мижозларидан зарур маълумотлар, тасдиқномалар ва ҳужжатларни талаб қилиб олиш ҳуқуқ ва ваколатларига эга бўлиши керак.

Бундан ташқари, текшириш жараёнида аниқланган хато ва камчиликлар бўйича филиалларга нисбатан тегишли чоралар кўрилиши тўғрисида Банк кенгашига таклифлар киритиб бориши лозим.

Ички назорат тизимининг ўз ваколатлари доирасида муваффақиятли фаолият юритишини ички назорат хизмати ходимларининг олий маълумотга, профессионал малака ва кўникмага эга эканлиги, ички назорат олдига қўйилган вазифаларнинг самарали бажарилиши учун етарлича штат бирлиги билан таъминлангани, унинг фаолияти ички назорат хизмати тўғрисидаги низомга асослангани ва бевосита банк кенгашига бўйсундирилгани, банкларда назорат маданияти ва муҳити шакллантирилгани, яъни оддий ходимлардан тортиб то раҳбарларгача ички назорат тизимининг мақсадини тушуниши билан изоҳлаш мумкин.

Ички назорат тизими ходимлари:

- текшириляётган филиал ёки бошқарма раҳбарлари ва ваколатли ходимлардан текширишларни ўтказиш учун зарур ҳужжатларни талаб қилиб олиш, жумладан, филиал ёки бошқарма бошлиғининг буйруқ ва

фармойишлари, бухгалтерия, ҳисоб ва ҳисобот, пул-тўлов ҳамда компьютер таъминотига дахлдор ҳужжатларни сўраб олиш ва улар билан бевосита танишиш;

- банк ходимлари амалга оширадиган хатти-ҳаракатлар ва операциялар қонунчиликка, Марказий банк талаблари ва банк ички ҳужжатларига мос келишини аниқлаш, қабул қилинган қарорлар ва уларнинг ижросини, олди-сотди битимлари ва бошқа процедуралар (яъни, операцияларни амалга оширишда юзага келиши мумкин бўлган хато ва чалкашликларни аниқлаш ва тузатишга йўналтирилган усуллар)нинг банк сиёсатига мос равишда ўтказилаётгани, банк фаолиятининг рисклари ва молиявий аҳволи таҳлили натижаларини аниқлаш;

- ички назоратга юкланган вазифаларни бажариш учун ўрни келганда бошқа бўлинмалар ходимларини жалб этиш;

- текширилаётган филиал ёки бошқарма бошлиғи ёки вакили билан биргаликда ҳужжатлар, нақд пул ва бошқа қимматликлар, маълумотларни компьютерда қайта ишлаш ва сақлаш хоналарига кириш;

- банк ижрочи раҳбарлари рухсати билан ўзлари мустақил ёки текширилаётган филиал ёки бошқарма ходими ёрдамида ҳужжатлардан, файллардан нусха кўчириб олиш каби ҳуқуқларга эгадирлар.

Айни пайтда уларнинг зиммасига ниҳоятда масъулиятли вазифалар ҳам юклатилган. Булар:

- банк фаолиятидаги рисклар ва операцион рискларни, банкнинг жорий молиявий аҳволини доимий мониторинг қилиб борадилар;

- банк филиаллари ва бошқармалари фаолияти қонунчилик, меъёрий йўл-йўриқлар ва ички ҳужжатларга мос келишини мунтазам равишда текширувдан ўтказиб борадилар;

- банк ходимларининг қарорлар қабул қилишда ўрнатилган процедуралар, вазифалари ва ваколатлари доирасида ҳаракат қилишини доимий назорат қилиб борадилар;

- мустақил ёки бошқа идоралар ва банк раҳбарлари билан биргаликда банк ходимларининг қонунчилик, меъёрий ва ички ҳужжатларга риоя қилинмагани факти бўйича текширувлар ўтказадилар;

- аниқланган камчиликларни тузатиш бўйича йўл-йўриқ ва тавсиялар берадилар ҳамда уларнинг бажарилиши устидан назорат ўрнатадилар;

- ўтказилган ҳар бир текширишни тўлиқ ҳужжатлаштирадилар ва текшириш натижалари бўйича ўрганилган барча масалалар - аниқланган камчиликлар ва чалкашликлар, уларни тузатиш бўйича тавсиялар, шунингдек, камчиликларга йўл қўйган ходимларга нисбатан тегишли интизомий чораларни қўллаш масалалари акс этган хулосаларни расмийлаштирадилар;

- банк раҳбарлари ва тегишли филиал ёки бошқарма бошлиқларига аниқланган камчиликларни тузатиш чораларини кўриш учун, шунингдек, банк айрим ходимларининг фаолиятини таҳлил қилиб бориш мақсадида текшириш натижалари бўйича хулоса тақдим этадилар;

- пайдо бўлган барча рисклар ҳақида, банк ходимларининг қонунчилик, меъёрий ҳужжатлар ва ички фармойишларга зид хатти-ҳаракати хусусида, шунингдек, текширилаётган банк филиали ёки бошқармаси раҳбарларининг йўл қўйилган камчиликларни тузатиш мақсадида белгилаган тадбирлари ва уларнинг натижалари билан банк раҳбариятини зудлик билан хабардор этиб борадилар.

Мамлакатимиз етакчи тижорат банкларининг ички назорат хизмати фаолияти таҳлили кўрсатишича, ички назорат хизмати шунчаки тузилганини эмас, балки банк фаолиятидаги рискларга муқобил бўлган самарали ички назорат тизими шакллантирилишига эътибор берилаётганидан гувоҳлик беради. Натижада ички назорат тизими банкнинг кундалик фаолияти устидан назоратни амалга ошириш бўйича бошқарув механизмига айланган. Энг муҳими, банкларда раҳбарларнинг эътибори барча бўғиндаги ходимлар профессионал ахлоқий-ҳуқуқий меъёрларга риоя этиши лозим бўлган назорат муҳити яратилишига қаратилган.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. маркетинг;         | 7. маркетинг концепцияси; |
| 2. банк маркетинги;   | 8. реклама;               |
| 3. актив маркетинг;   | 9. баҳо сиёсати;          |
| 4. пассив маркетинг;  | 10. маркетинг тадқиқоти;  |
| 5. ички назорат;      | 11. тўғри маркетинг;      |
| 6. маркетинг мақсади; | 12. истиқболдаги назорат. |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Банк маркетинги тушунчаси?
2. Тижорат банкларида маркетингни ташкил этиш тамойиллари?
3. Банк маркетингининг концепияларини тушунтиринг?
4. Тижорат банкларида маркетинг ривожланиш босқичларини сананг?
5. Банкларда реклама фаолиятини баён қилинг?
6. Банк маркетингини таснифланишини келтиринг?
7. Тижорат банкларида ички назоратнинг ташкил этилишини баён қилинг?

## **IX- мавзу: Банклар фаолиятини стратегик режалаштириш.**

### **9.1. Тижорат банкларда стратегик режалаштириш тизимининг тузилиши.**

Банк менежменти назариясида ҳар хил режалаштириш турлари келтириб ўтилган:

- стратегик маркетинг;
- жорий режалаштириш;
- тактик режалаштириш;
- тезкор режалаштириш;
- молиявий режалаштириш;
- шахсни (ходимни) режалаштириш,
- сметали режалаштириш ва ҳ.к.

Ҳар бир режалаштириш кўрилатган масала доирасида, аниқланаётган масаланинг деталлаштириш даражасига, режали кўрсаткичларига ҳамда режалаштириш муддатига (режалаштириш даврининг давомийлигига) қараб фарқланади.

Юқоридаги келтириб ўтилган тушунчаларга изоҳ бериб ўтамиз.

**Стратегик режалаштириш** – банк миссиясини, унинг мақсадини ва вазифасини, режалаштиришнинг узоқ муддатда истиқболли ривожланиш дастури ва асосларини аниқлайди;

**Маркетинг режалаштириш** - банк махсулотларини ривожлантириш ва ишлаб чиқишга йўналтирилган ҳамда улар билан маркетинг комплекси (қийматни пайдо бўлиш стратегияси, етказиб бериш стратегияси ва коммуникацион стратегия) билан боғлиқ.

**Бизнес режалаштириш** - стратегик масалаларни ечишни аниқ йўллари аниқлайди, истиқболли банк хизматларини жорий қилади ҳамда жами таваккалчилик даражаларини чеклайди. Бу эса оптимал молиявий натижага эришиб, банк фаолиятида чекланишларга имкон беради. Бизнес-режа қисқа вақт оралиғида режалаштириш стратегиясини аниқлайди (одатда 1-3 йил) ва ўрта муддатли характерга эга бўлади. Унинг вазифаси банк фаолиятида ички ва ташқи шароитларда йиллик мослашишдир.

**Жорий режалаштириш** – бизнес-режа бажарилишида доимий (ҳар чоракда, ҳар ойда) мониторинг ўтказишни ифодалаб, уни бажариш тахминларини шакллантиради ҳамда жорий режани жорий ҳолатга мослашишини ва аниқлигини ўзида акс эттиради.

**Молиявий режалаштириш** (бюджетлаштириш) банкнинг ресурслар потенциалли билан ривожланишнинг барча режалари мослигини ва натижавийликнинг кўрсаткичларини мувозанатлаштирилган тизимини шакллантиришга йўналтирилган. Унинг режаси ва кенг қамровлигини унинг

ҳаракат режаси қай даражада асослигига ва молиявий тузилишининг қайси элементиға нисбатан ишлаб чиқилганлигига боғлиқ.

**Сметали режалаштириш** - банкнинг операцион харажатлари ҳажмини аниқлайдиган, жорий фаолиятнинг ривожланиши ва уни маблағ билан таъминлаш ҳамда кредит ташкилотининг янги дастур ва лойиҳалари масаласига тегишли режалаштириш.

**Тезкор режалаштириш** – аниқ операциялар учун жорий қарорларни келишиб тайёрлаш, унинг пул тўлаш қобилиятини сақлаган ҳолда ушлаб туриш ва банкнинг жорий чекланиши (лимити) ҳамда стратегик тизим назоратини таъминлаш масаласини ҳал қилади ва юқори даражадаги фойда ва самаралиликни таъминлайди.

**Жараёдли режалаштириш** – банкнинг бизнес-жараёнини оптималлаштириш ва ривожлантириш, шаклланиш доирасида вазифа ва фаолият режасини аниқлайди. Бизнес-жараёни мукамаллаштириш мезонини вақтинча сарф-харажатларни ва банкнинг молиявий харажатларини қисқартириш ҳисобланади.

**Ташкилий маблағни режалаштириш** – танланган ривожланиш стратегиясига мос банк фаолиятини структуралаш масаласини ечиш учун зарурдир.

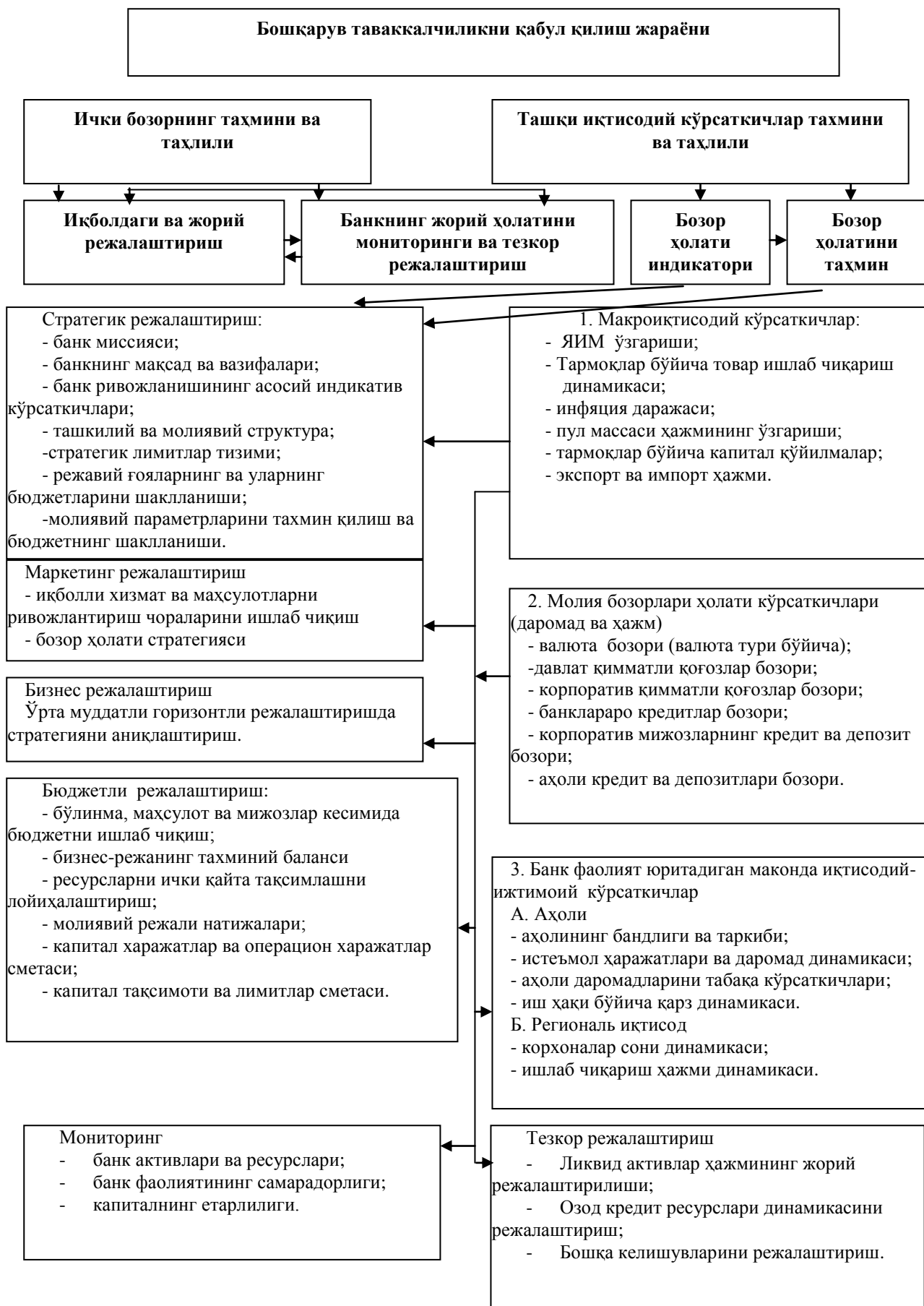
**Шахсни режалаштири** (инсон капитали) – банкнинг жорий вазифасини ва истиқболли масалаларни ечиш учун ҳамда стратегик максадларга эришиш учун мотивлаштиришга зарур малакали мутахассисларни чиқаришдир.

**Ахборот капиталини режалаштириш** – банкнинг бизнес-жараёнларини оптималлаштиришни таъминловчи инфорацион технологияларни ривожлантирувчи стратегияни шаклланиши билан боғлиқ.

Ривожлантиришнинг ҳамма тури бир-бири билан боғлиқ. Уларнинг кўпчилиги бир вақтнинг ўзида ҳам банк стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнинг бўлакча босқичи, ҳам кредит ташкилоти фаолиятининг жорий бошқарув элементи ҳисобланади.

Стратегик ва тезкор режалаштириш – режалаштириш тизимининг асосий жараёни. Кредит ташкилотларида мослашувчи режалаштирувчи тизимни шакллантириш фикрини амалга ошириш учун асосий 2 та режавий жараёни-стратегик (перспектив) режалаштириш жараёни ва тезкор режалаштириш жараёнини ажратиб уларни ўзаро таъсир механизмини шакллантириш мумкин.

Қуйидаги расмда режавий технология ишлаб чиқишда эътиборга олинандиган ҳамда банкнинг бирга режавий ва бошқарув босқичларида таҳлил қилинадиган ахборот оқимларининг ўзора таъсири акс эттирилган.



**-расм. Банкларда режалаштириш жараёнида пайдо бўладиган ахборот оқимлари ва банклар жорий фаолият бошқаруви**

Стратегик (перспектив) режалаштириш жараёни банк фаолиятининг ички ва ташқи шароитларига узлуксиз мослашишини таъминлайди. Стратегик режалаштириш, бизнес-режалаштириш ва жорий режалаштиришни ягона ахборот макони, ягона технология ва методология асосида қўлланиладиган процедураларни бирлаштиради. Бу бирлашувнинг асоси бюджетлаштириш жараёни ҳисобланади.

Агар банкнинг стратегик режалаштириш жараёнини кўриб ўтсак, унда қуйидагиларини ажратиб кўрсатиш лозим:

- маркетинг режалаштириш;
- банк инновациясини режалаштириш;
- молиявий режалаштириш (бюджетлаштириш) ;
- банкнинг таваккалчилик - капиталини ажратиш ва тақсимлаш ҳамда стратегик ва операцион лимитларни шакллантириш;
- ташкилий режалаштириш;
- инқирозга қарши бошқарув чораларини режалаштириш.

Маркетинг тизимини режалаштириш - банкнинг соф активлари ўсишининг режа даражасини таъминлайдиган ва банк фаолияти йўналишларини аниқлайди. Маркетингли режа қуйидагиларни ўз ичига олади.

- омилларнинг ҳолатли таҳлили - банкнинг бозор мавқеига ва молиявий барқарорликка таъсир қилади.

- банк фаолиятидаги мақсадли бозорлар тартиби.

- тўртта асосий йўналиш бўйича ишлаб чиқилган мақсадли бозорлар учун маркетинг комплексини ишлаб чиқиш (маҳсулот қаторини режалаштириш нарх сиёсатини шакллантириш, банк маҳсулотларини етказиб бериш тизимини ривожлантиришни режалаштириш, реклама ва ахборот сиёсатини режалаштириш).

- маҳсулот қатори учун банк маҳсулотларини сотиш нархи ва ҳажмининг мақсадли аҳамияти;

- ихзмат кўрсатувчи тармоқни ривожлантириш бўйича тадбирлар режаси ва реклама ўтказиш.

Инновацияни режалаштириш тизими - узоқ муддатли келажакда барқарор ва даромадлиликни таъминловчи, банк бизнесини ривожлантирувчи истиқболли режаларни аниқлаш ва жорий қилишга йўналтирилган. Инновацион режа:

\* банк ривожига бирламчи йўналиш сифатида танлаб олинган лойиҳалар;

\* тадбирлар режаларига мос келувчи лойиҳаларни амалга оширувчи бизнес режалар;

\* смета қиймати ва лойиҳани ҳаражатини қоплашнинг молиявий асосланганлиги.

Молиявий режалаштириш тизими - стратегик режалар мажмуини, бизнес режаларни ва жорий режаларни шакллантиришга ҳамда стратегияни амалга оширувчи молиявий кўрсаткичларни аниқлашга ва стратегик мақсадли молиявий кўрсаткичларни ўрнатувчи банкнинг операцион молиявий режаларга йўналтирилган тизим.



Бошқарувнинг инқирозга қарши чораларини режалаштириш тизими кутилмаган ҳолатларда банк фаолиятини бошқариш учун комплекс тадбирлар ишлаб чиқишни ҳал қилади. Унинг асосий мақсади инқироз ҳолатларини олдини олади ва кредит ташкилотларида инқироз ҳолатларига йўл қўймайди. Инқирозга қарши бошқарув режаси қуйидагиларни ҳал қилади:

- вазиятни ёмонлаштирадиган ҳар қандай операция ва келишувларни чегарлайди ёки йўл қўймайди;

- инқироз ҳолатини енгиб ўтиш бўйича молиявий воситалар билан, кўрсатмалар (имкони бўлса кейин ҳам фойдаланса бўладиган) процедуралари тартибини аниқлаш;

- маълум хавфни чорраҳавий таъсирини имкон доирасида камайтириш.

Тезкор режалаштириш жараёни банкнинг барча турдаги операцияларини тартиби ва молиявий кўрсаткичларини шакллантиришга қаратилган. Бу операциялар банкка режада кўзда тутилган фойдага эришишни, хавф-хатарни стратегик чеклашни ҳамда банк стратегиясида маълум мақсадли структурада фаолият олиб боришни таъминлайди.

Тезкор режалар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- истиқболдаги режани ойлик молиявий мақсадли кўрсаткичлар билан таъминлаш ва аниқлик киритиш;

- мижозий, инновацион ва хўжалик операцияларига мос ҳолда тўла тартибда режалаштириш;

- операцияларни ўтказишда амал қилишлари шарт бўлган, яқка контрагент ва молиявий воситалар учун чекланишлари аниқлайдиган операцион лимитлар тизими;

- банк вазиятини бир чорак олдиндан ҳар кунлик режа асосида тўловни олдиндан тахмин қилиш.

Банкнинг истиқболдаги режалари ва операцион ўзгаришлар истиқболдаги режалаштиришнинг мақсадли чеклашлари жараёнида белгиланган барча турдаги операцияларга ижозат бериш ва таҳлил эвазига амалга оширилади:

Режалаштириш тизими субъектлари - стратегик бошқарув объектлари ҳолатига таъсир қилувчи, назорат қарорларини қабул қилувчи жамоа аъзолари, структур бўлинмалар, яъни банкнинг мансабдор шахсларидир. Бошқарувнинг асосий тамойиллари умумий бошқарув, тезкор бошқарув ва назорат функцияларининг тақсимланиши ҳисобланади. Шунга мос ҳолда банкнинг ташкилий структурасининг қуйидаги режалаштириш субъектларини ажратиш мумкин.

- директорлар кенгаши ва банк бошқаруви ( ижро этувчи маъмурият) - умумий (стратегик) бошқарувни амалга оширади.

- банкнинг асосий бўлинмаси (Front office) хизматлар бозорининг маълум сегменти асосида банк мижозлари билан ўзаро операцион алоқаларни ҳамда унинг тезкор фаолиятини умумий раҳбарликда амалга оширади.

- ёрдамчи (таъминловчи) бўлинма банкнинг барча структурасида фаолият шароитини яратишга жавоб беради;

- банкнинг бошқарув бўлинмаси (режавий-иқтисодий бошқарув ва таваккалчиликни бошқариш) фаолиятни режалаштиришга ва назоратга ҳамда умумий (стратегик бошқарувни) субъектларга ҳисобот тайёрланишига жавоб беради.

Режалаштириш тизими субъектлари таъсирининг умумий тартиби бошқарув жараёнининг алоҳида босқичи кўринишида ифодаланса ҳам, лекин уларнинг бу каби тартиби вақт бўйича тақсимланганлигини англамайди. Умумий ҳолатда бу ҳамма босқичлар банкда бир вақтда амалга оширилади. Ҳар бирини кўриб чиқамиз.

1-босқич. Режалаштириш тизими субъектларининг ўзаро таъсири кредит ташкилотлари стратегиясини ва унга мос тизимни ҳамда банкнинг стратегик бюджетини тасдиқлашни ва ишлаб чиқишни афзал кўради. Бу босқичда стратегик режалаштириш босқичма-босқич амалга оширилади. Стратегияни ишлаб чиқиш пайтида режалаштириш тизими барча субъектларининг қарши таъсирлари амалга оширилади.

\* Директорлар кенгаши ва идоралар стратегик мақсадни белгилайди режалаштириш тизимини аниқлайди;

\* банкнинг асосий бўлинмаси функционал стратегиясини ишлаб чиқади ва режали белгиланишларни бажариш учун улар олдида қўйилган вазифа ва талабларни баҳолайди. Функционал стратегия бошқарув бўлинмаларига узатилади, ресурсларга талабномалар эса ёрдамчи бўлинмаларга узатилади;

Ёрдамчи бўлинмалар берилган талабномалар асосида капитал харажатлар ва маъмурий хўжалик сметаларини тузишади ва бюджетни консолидация қилувчи бошқарув бўлинмаларига узатади.

- бошқарув бўлинмаси таклиф қилинаётган рисклар ва уларни қоплаш манбаларини, банк фаолиятини молиялаштириш манбалари ва ушбу ресурсларга режалаштирилган талаб мувофиқлигини баҳолайди ва яқунда банкнинг консолидацияланган бюджетини шакллантиради.

- агар банк раҳбарияти белгиланган режанинг бирор ҳам мақбул вариантини тоишга микон бермаса, бошқарув бўлинмаси режалаштириш тизими ва мақсадларини қайта кўриб чиқиш ташаббуси билан чиқади.

2 – босқич. Банк кўмитасининг режалаштиришнинг 2-босқичидаги вазифаси – банк операцион позициялари ва мақсадли молиявий кўрсаткичлар мутаносиблигини таҳлил қилиш, узилишларни аниқлаш ва уларни батрараф этиш режаларини ишлаб чиқиш.

3 – босқич. Банк бошқарув бўлинмаси назорат жараёнини ташкил этиш учун лимитлар ва стратегик ҳамда оператив молиявий кўрсаткичларни қўллашди. Унинг мақсади асосий ва қўшимча бўлинмаларнинг ўрнатилган лимит доирасида ишлашини таъминлаш ва мақсадли кўрсаткичларга эришишни рағбатлантириш.

4 – босқич. Операцион фаолиятни амалга оширишда банкнинг асосий ва қўшимча бўлинмалари самарадорлик ва рентабеллик талаблари, шунингдек, лимит ва чекловчи рисклар билан мувофиқлаштирилган қарорлар қабул қилади.

5 – босқич. Банкнинг ўтказилган битим ва операциялари ҳақида маълумотлар бўлинмалар томонидан бэк-офисда қайд қилинади. Улар бошқарув ахбороти тўпланиши ва ўтказилган операциялар ҳисоби учун жавоб беради.

6 – босқич. Режалаштириш тизимининг 6-босқичида тизимнинг барча субъектлари фаолият натижаларини таҳлил қилади. Бу босқичнинг вазифаси режани фактдан ўзгаришига таъсир қилувчи ички ва ташқи омилларни аниқлашдир. Агар тизим субъектларидан ихтиёрий бири муҳим ўзгариши ёки фаолият шароити стратегиясини бажарилмайди деб ҳисобласа, улар мос кўрсаткичларни банк раҳбариятига тақдим этиш лозим. Хусусан, агар бошқарув бўлинмалари бюджети режа ва ҳақиқатдаги кўрсаткичларида жиддий ўзгаришни кузатса, улар бу ўзгаришлар сабабини аниқлаш, зарурат бўлса режани қайта кўриб чиқиш ташаббусини кўтариши лозим. Асосий бўлинмалар риск реализациясига қадар стратегияни қайта кўриб чиқиш таклифини илгари суриши мумкин.

7 – босқич. Агар тизимдаги субъектлар бирида банк стратегияси ва истикболли режаси ўзгаришларини талаб қилувчи омиллар аниқланса, мос таклифлар раҳбарият ҳукмига ҳавола қилиниб, улардан тегишли жавоб олинади.

8-9 босқич. Агар жиддий муҳит ўзгаришлари юз бермаса, бошқарув бўлинмалари режа бажарилиши ҳақида ҳисобот тайёрлайди, уларни банк қўмиталарида муҳокама қилади ва олий бошқарувга тақдим этади. Ушбу ҳисоботлар банк фаолияти янги босқичи учун стратегия ишлаб чиқиш асоси бўлади. Банк стратегик бошқаруви мақсадлари ўзаро зид келиб қолгани каби бошқарув тизими субъектларида ҳам мақсадлар мос тушмаслиги кузатилишини қайд қилиш лозим.

Буни англаган ҳолда банк раҳбарияти режалаштириш тизими самарадорлиги ва кетма-кетлигини шакллантиришда қатъият кўрсатиши лозим. Бу вазифани ҳал этиш учун корпоратив бошқарув андозаларини ишлаб чиқиши ва кредит ташкилотлари фаолиятида мажбурий меъёрлар ўрнатишда индивидуал хусусиятларни ҳисобга олиш етарли эмас. Лекин асосийси, бошқарув режалаштириш тизими тузилиши масалаларини банк оператив бошқаруви даражасига юклаши ва ушбу жавобгарликни тўлиқ бошқарув бўлинмасига ўтказиш мумкин эмас. Гап шундаки, бошқарув бўлинмаси ва асосий ҳамда қўшимча бўлинмалар ўртасида оператив даражада яққол қарама-қаршилик мавжуд: бошқарув қарорини қабул қилувчи шахс (бўлинма) ўз натижалари ва режалаштириш тизимининг бошқа субъектлари натижалари учун объектив баҳодан манфаатдор бўлмайди. Бизнес, бошқарув каби йўналишлари орасида бошқарув таъсири йўқлиги назорат бўлималари таклиф қилаётган барча иштирокчилари томонидан узлуксиз тезланишига тўғри келади.

Фақат олий раҳбарият молиявий таҳлил методологияси, режалаштириш, прогнозлаш, ягона ахборот макони, режалаштириш жараёнининг кетма-кетликдаги тартибини шакллантириладиган шароитни яратиш мумкин. Фақат

бу ҳолатда банкнинг барча бошқарув қарорлари тушунарли иқтисодий асос, бир ҳил баҳога эга бўлиши лозим.

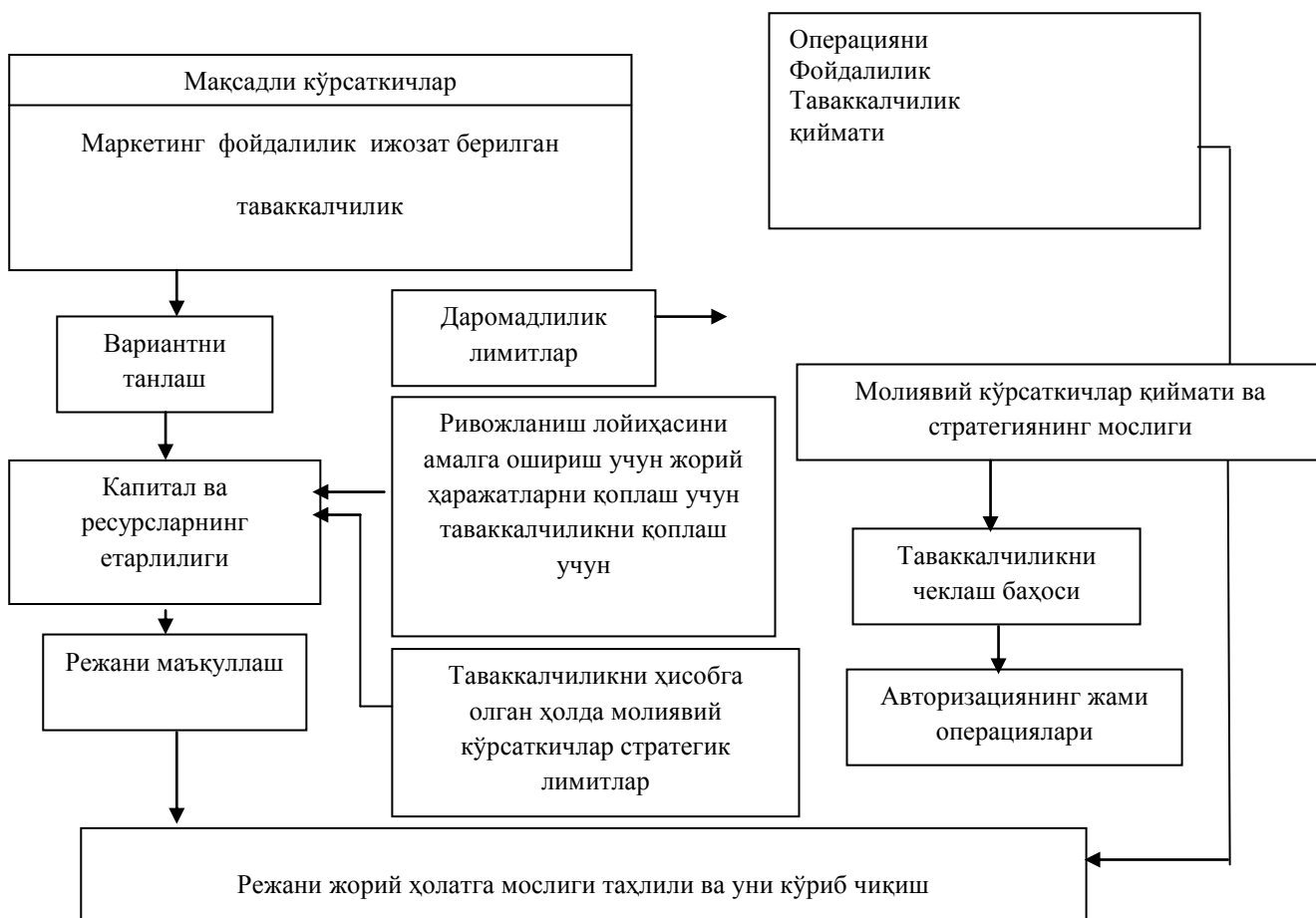
Молиявий шаффофлик инновацияларни самарали жорий этиш ва банк харажатларини оптималлаштиришга шароит яратади. Натижада талаби юқори жалб қиладиган баҳодаги маҳсулотлар яратилади ва мижозларнинг индивидуал талабларига тез жавоб бериш имкони пайдо бўлади.

Турли йўналган мотивацияли режалаштириш субъектлари саъй-харакатларини мувофиқлаштириш учун режалаштириш тизими субъектлари бурч ва мажбуриятлари соҳасини белгилашга мўлжалланган банк молиявий структураси ташкил қилинади. Бурч ва мажбуриятлар тўғри белгиланганда, шунингдек, мос мотивация тизими шакллантирилишида натижага эришилади.

Истиқболдаги режалаштириш жараёнида тезкор қарор қабул қилиш процедурасидан ташқари банк фаолияти ўзгарганда стратегияни ўз вақтида мослашишини таъминлайдиган механизмини шакллантириш зарур. Бундай алоқани ички ва ташқи омиллар мониторинги тизимини шакллантириш орқали таъминлаш мумкин. Бунда кредит ташкилотлари тасдиқланган стратегия амалга оширилаётганлиги ҳақида ахборот бериб туришлари керак.

### Стратегик режалаштириш

### Жорий ечим (қарорлар)



**2-расм. Истиқболдаги ва тезкор режавий қарорларни маъқуллаш жараёни**

Аслида бу тизим стратегик қарорлар шаклланишига масъул шахсларни қуйидаги ҳолатларда хабардор қилиш керак:

- банк активлари даромадлилик даражасини режадаги ва ўрта бозор даражасидан тушиб кетган ҳолатда;
- бозорда янги истиқболли маҳсулот пайдо бўлганда;
- банк ичида маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида потенциал рақобатчи таклифи пайдо бўлганида;
- стратегияни ишлаб чиқишга қўйилганда маблағ тақсимоли ва лимитлар тизими шаклланишига кўрсаткичларнинг ошиб кетиш хавфи бўлганда.

Демак, банк режасини амалга ошириш жараёнида фойдалилик қийматини, самарадорликни ва фаолиятнинг барча йўналишдаги таваккалчиликларни амалга оширади. Бунда банк даромад кўрсаткичларини ва капиталнинг етарлилигини ҳисобга олади. Агар даромадлилик кўрсаткичлари режадагидан паст бўлса, иқтисодий капитал кўрсаткичлари эса таваккалчилик - капитали қийматидан ошиб кетса, тасдиқланган стратегик режа қайта кўриб чиқиш масаласи қўйилади.

## **9.2. Тижорат банкларида стратегик режалаштиришнинг концептуал асослари.**

Аввалроқ кўрсатилганидек, замонавий шароитда режалаштириш тизимига қўйиладиган анъанавий талаблар сезиларли ўзгармоқда:

- аввало ўтган даврлар натижалари ҳақида ҳисобот олишга эмас, бўлғуси натижаларни прогнозлашга урғу берилмоқда;
- келажак ноаниқлиги туфайли узоқ ва қисқа муддатли прогноزلар учун сценар моделлаш қўлланилади;
- банк фаолиятини прогнозлаш борган сари ички ва ташқи муҳит ўзгарувчанлиги туфайли тез эскирувчи статистик моделларга эмас, мутахассисларнинг мотивацияланган мулоҳазаларига таянмоқда. Ўз навбатида, ушбу мотивацияланган мулоҳазалар бошқарув қарорларини қўллаб-қувватлаш тизимига мунтазам киритилиши ва унда сақланиши лозим;
- банкни бошқариш функцияси ва режалаштириш режага оид қарорлар қабул қилиш жараёнида қўлланилувчи у ёки бу ахборотга эга ходимлар учун алоҳида ҳуқуқ бўлиб бораётгани учун ушбу бошқарув ахборотларидан биргаликда фойдаланишни ташкил этиш зарур;
- режалаштириш жараёнида тарихий ва режа кўрсаткичлари исботлаш лозим: агар ҳисоб сиёсати қоидалари ва ҳисобот шакллари ўзгарса, улар янги талаблар билан мутаносибликда эски режага оид ахборот тақдимоли учун ҳам қўлланилиши лозим;
- режалаштириш жараёнларини интеграциялаш вазифаси бошқарувнинг стратегик ва операцион чегараларида молиявий таҳлил ва прогнозлашнинг ягона мантиқ ва методологиясидан фойдаланишни талаба қилади. Ушбу методология асоси сифатида кредит ташкилоти фаолиятининг аниқ шароитда қўлланилган бухгалтерия ҳисоби андозалари бўлиши мумкин;

• режалаштиришинг барча жараёнлари бирлиги турли бошқарув бўлинмалари ўртасидаги тўсиқлар олиб ташланиши, таҳлилчилар томонидан турли даража ва турли режалаштириш жараёнидан қўлланувчи кўрсаткичлар яхлит тизимидан фойдаланилишни талаб қилади.

Режалаштириш тизимини юқорида санаб ўтилган барча долзарб муаммолари барча режа жараёнларини интеграцияловчи ва уларнинг самарадорлигини таъминловчи ягона банк режалаштириши концепцияси ишлаб чиқилишини талаб қилади.

Ушбу концепцияни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидагиларни аниқлаш зарур:

• кредит ташкилоти фаолиятини режалаштириш методологияси ва аналитик методлари;

• ягона ахборот макони шакллантириш тамойиллари, унинг доирасида режага оид қарорлар қабул қилиш жараёнини ташкил этиш тақозо этилади;

• мос функцияларни бажариш жараёнида тизим субъектлари бурч ва мажбуриятларини мустаҳкамловчи режалаштириш тизими регламенти, шунингдек, ўзаро муносабатлашув тартиби.

Режалаштириш тизими улуи. Режа кўрсаткичлари тизими шакллантирилиши учун қўлланиладиган методларни режа жараёнлари турига мутаносибликда таснифлаш мумкин:

Маркетинг режалаштириш усуллари:

• вазиятли таҳлил усуллари;

• маркетинг мажмуини ишлаб чиқиш усуллари;

• потенциал бозор ҳажмини прогнозлаш усуллари;

• банк маҳсулотларига бозор нархларини прогнозлаш усуллари;

• банк инновацияларини режалаштириш усуллари;

Молиявий таҳлил ва прогнозлаш усуллари;

• бюджет кўрсаткичларини бошқарув ҳисобининг бирламчи маълумотлари билан ўзаро алоқасини белгилаб берувчи банкнинг ягона молия моделини тузиш усули;

• структуравий таҳлил усули, бу бюджет кўрсаткичлари ҳисоб-китоб алгоритми ва универсал структурасидан ҳамда молиявий бошқарув объектларининг универсал иерархик структурасидан фойдаланишни талаб қилади, унинг қўйи даражасида банк битим ва шартномалари келтирилган;

• статистика ва эконометик моделларнинг параметрик ва нопараметрик методларига асосланган молиявий режалаштириш жараёнида қўлланувчи ички ва ташқи молиявий параметрларни прогнозлаш усули;

• режа-ҳақиқатда-прогноз таҳлили усули.

Бюджетлаштириш тизими усуллари:

• трансферт нарх шаклланиши ва банк харажатлари аллокацияси усуллари;

• функционал-қиймат таҳлили усули.

Режалаштириш тизимида рискларни акс эттириш методлари;

- банкнинг кутилган ва кутилмаган рискларини баҳолаш методлари (EaR ва VAR);

- тўлов позициячи (ликвидлик)ни прогнозлаш методи;
- сценар молиявий моделлаш ва стресс-тестлаш методи;
- эксперт баҳолаш методи.

Ушбу методларни банк режалаштириш тизимида қўллаш хусусиятлари тасдиқланган хужжатларда белгилаш лозим, масалан:

- банк фаолиятини маркетинг режалаштириш ва вазиятли таҳлил методологиясидир;

- банк бюджетини шакллантириш ва бошқарув ҳисоби методологияси;
- банкнинг ягона молиявий моделини шакллантириш методологияси;
- функционал-қиймат таҳлили методологияси;
- тўлов балансининг тузиш методологиясида;
- режалаштириш мақсадлари учун мотивацияли мулохазаларни шакллантириш ва актив-пассивларни бошқариш методологияси.

Режалаштириш тизими тартибга солиниши. Режалаштириш тизимининг барча субъектлари ўз функциясининг бажариш ва ваколатлари доирасида ҳаракатланиши учун банкда қуйидагиларни белгиловчи мутонасиб регламент ишлаб чиқиши лозим;

- бирламчи режага оид ахборотлар йиғилиши ва жамғарилиши тартиби;
- режага оид қарорлар қабул қилиш учун ҳисоботлар тайёрлаш ва тақдим этиш тартиби регламентақияси;
- ситуацион таҳлил учун маълумотлар тайёрлаш тартиби;
- стратегик режалар қабул қилиш ва тузатиш тартиби;
- банкнинг мижоз, инвестицион ва хўжалик операцияларига нисбатан жорий қарорлар қабул қилиш тартиби.

Банкнинг режалаштириш тизими субъектлари томонидан режага оид ахборот ўз вақтида олинишини таъминлаш учун ва унинг зид эмаслиги ҳамда келишилганлигини кафолатлаш учун кредит ташкилоти банкнинг ягона информацион мақонини шакллантириши лозим.

### **10.3. Тижорат банклари фаолиятини стратегик режалаштириш.**

Банк стратегияси – бу унинг фаолияти концептуал асоси ҳисобланиб, банкнинг устувор мақсад ва вазифаларини, уларга эришиш йўллари белгилайди. Банк стратегияси бозорлар, маҳсулотлар, ташкилий структуралар, фойдалилик, банк бошқарувчилари учун фаолиятнинг барча даражасида тегишли алоқадор асосий қарорлар қабул қилиш учун мўлжал бўлиб хизмат қилади ва банк менежментининг асоси саналади.

Банк стратегиясини ишлаб чиқишнинг бошланғич вақти ва асоси бўлиб рақобат таҳлили хизмат қилади. У иқтисодий муносабатларнинг берилган субъекти ҳаракатланувчи бозордаги ривожланиш тенденцияларини аниқлаш,

унинг бошқа рақобатчиларга нисбатан бу бозорлардаги позициясини белгилаш, унинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш, шунингдек, имкониятларини баҳолашни ўз ичига олади. Бундай таҳлил натижаларини, шунингдек, ўзининг мақсадини ҳисобга олиб бошқарув (раҳбарият) банк фаолиятининг афзалроқ жабҳаларига, банк маҳсулотлари ва хизматлари баҳоси ва ассортименти, рискларнинг йўл қўйиладиган даражаси ва улардан ҳимояланиш усулларига нисбатан банк стратегиясини ишлаб чиқади.

Стратегия билан аниқланувчи устувор мақсад ва вазифалар ўзида стратегик мақсадларга эришиш восита ва методлари мажмуини акс эттирган тактика ишлаб чиқилишида аниқлаштиради. Стратегик режалаштиришни бозор талаблари ва кредит ташкилотининг ички потенциали билан мослаштирилган мақсадларига эришишини таъминловчи ташкилотни бошқаришнинг муқобил стратегияларини ишлаб чиқиш жараёни сифатида таърифлаш мумкин (маркетинг, ресурс ва рискларни бошқариш, персонал фаолиятини ташкил қилиш кўламида).

Қайд қилинганидек, режалаштириш жараёнини ҳаракатларнинг оддий кетма-кетлиги сифатида кўриб чиқиш мумкин эмас. Режани мунтазам ўзгарувчи ва ҳар доим ҳам прогнозга бўйсунмайдиган бозор шароитига мослаштириш мумкин бўлиши учун банкнинг бошқарув персонали доимо унинг у ёки бу босқичига қайтиши ва зарурат юзага келса, режага оид вазифалар, кўрсаткич ва чоралар тузатилишини амалга ошириш лозим.

Стратегия ва бизнес-режаларни ўзгарувчан ташқи шароитлар билан мунтазам мослаштириш заруратини қайд қилиб, шунингдек, ишлаб чиқилаётган барча стратегиялар ва режа кўрсаткичларининг батафсил ўзрао ечимлар зарурати айтилганда бошқарув назариясида стратегик ва бизнес-режалаштириш ўрнига кўпинча бизнес-моделлаштириш ҳақида сўз юритилади. Ташкилотнинг алоҳида элементлари ва уларни боғловчи бошқарув, ахборот ҳамда технологик оқимлари ўртасидаги ўзаро алоқа ва структурани баён қилувчи бизнес-модель қисқа вақт ичида унинг фаолиятидаги ташқи ва ички шароитлар ўзгаришига жавоб беришга имкон бериши ҳамда фаолиятнинг зиддиятсиз стратегияларини танлаши лозим.

Ихтиёрий режага оид жараённинг биринчи босқичи ва базаси вазиятли таҳлили саналиб, режалаштириш жараёни бошланадиган бошланғич шартларни аниқ тушуниш жуда муҳимдир. Вазиятли таҳлил, бир томондан, банк фаолият юритадиган муҳит ҳолати масалаларини (ташқи таҳлил), иккинчи томондан - ишлаб чиқилаётган стратегиялар реал мавжуд бозор ва банк миқозлари эҳтиёжларига ва уларнинг молиявий имкониятларига асосланиши учун ташкилотларнинг ички потенциали тавсифини (ичики таҳлили) ўзида қамраб олиши лозим.

Агар таҳлил асосида банк хизматлари бозори ва молия бозори ҳолатининг тизимли мониторинги, шунингдек, банк жорий фаолиятининг доимий мониторинги ётса, бу таҳлил банк ривожланишининг бошланғич шартлари ҳақида тўлароқ тасаввур беради. Ташқи таҳлил жараёнида кетма-кетликда қуйидагилар олиб борилади:



\* жамият тараққиётининг ижтимоий-иқтисодий, демографик, сиёсий, қонунчилик, технологик тавсифлари ўрганилишини тақозо этувчи таҳлил жараёнида макровазиятларни баҳолаш, иқтисодий вазият ўзгаришларининг эҳтимолий ўзгаришларини аниқлаш ва унинг ташқи омиллари динамикасини прогнозлаш;

\* банк хизматлари бозорининг турли сегментлари фаолият юритиш шартини кўзда тутувчи микротаҳлил, ажратилган сегментларда талаб ва таклифнинг асосий тенденциялари таҳлили;

\* бозорнинг ажратиб кўрсатилган бўғинларида банкнинг жорий рақобат позициясини баҳолаш ва унинг бозор параметрларини муайян рақобат гуруҳи доирасида рақобатчи банклар фаолияти тавсифлари билан таққослаш (Рақобат гуруҳини танлашда банкнинг бизнеси ҳажмий кўрсаткичлари каби унинг фаолият кўлами, шунингдек, бозор ихтисослиги ҳам ҳисобга олинади).

Ташқи муҳит таҳлилидан сўнг банк фаолияти натижалари ва кўрсаткичларига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган асосий омилларни саралаш содир бўлади. Ушбу омиллар банк учун хавф туғдирувчи ва банк бизнеси ривожланишига имкон берувчи омилларга таснифланади. Асосий омилларни турдош гуруҳларга бирлаштириш ва улардан энг аҳамиятлисини қолдириш зарур.

Ички таҳлил ўтказишда навбати билан қуйидагилар баҳоланади:

- банкнинг молиявий ҳолати;
- банкнинг мавжуд мижоз базаси ва унинг ўзгаришлари (мижозлар истиқболи);
- кўрсатилаётган хизмат ва таклиф этилаётган маҳсулотларнинг миқдорий ва сифат тавсифлари ва уларни рақобатчиларнинг ўхшаш хизмат ва маҳсулотлари билан таққослаш (жараёнга оид истиқбол);
- банк ташкилий структурасининг ҳал қилинаётган масалаларга мувофиқлиги (ташкилий капитал);
- банк персоналида малака даражаси етарлилиги (инсоний капитал);
- банк ахборот тизими ривожланишининг бизнес-жараён билан аниқланувчи талабларга мослиги (ахборот капитали).
- ички таҳлил олиб бориш жараёнида қилинган асосий хулосаларни вазиятли таҳлилнинг якуний босқичи саналган SWOT- таҳлил жараёнида келгусида фойдаланиш учун банкнинг кучли ва кучсиз томонлари рўйхатида акс эттириш қабул қилинган. Унинг мақсади банкнинг кучли ва кучсиз томонларини ташқи хатар ва имкониятлар билан таққосолаш ҳисобланади.
- Банк ўзининг кучли томонлари билан намоён бўлган фаолият йўналиши, агар ушбу йўналишларда бизнеснинг тез ўсишига имкон берувчи имкониятлар аниқланган бўлса, режанинг стратегик афзаллигига айланади.
- Кучли томонга ташқи муҳит хавфлари қарама-қарши қўйилган бўлса, банкнинг ушбу таҳдидлардан ҳимояланганлиги ҳақида гапириш мумкин.

- Банк кучсиз позицияга эга бўлган фаолият сегментларида юзага келаётган муҳит имкониятлари, инновация лойиҳларини амалга оширишда муваффақият омили сифатида фойдаланиш мумкин.

- Кучсиз томонлар аниқланган фаолият йўналишлари ва сегментларида юзага келган хатарларга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Бу ерда бизнес ривожланишига йўналтирилган инновациялардан воз кечиш доим ҳам мумкин эмас, чунки хатарлар кредит ташкилоти яхлитлиги ва молиявий барқарорлигига таъсир қилувчи критик омиллар бўлиб чиқиши мумкин.

Стратегик режалаштиришнинг иккинчи босқичи асосий вазифалар (банк миссияси) аниқланишни тақозо этади. Банк миссияси - бу муассислар томонидан аниқ ифодаланган мавжудлик сабаби. Моҳиятан унинг аниқланиш босқичи кредит ташкилоти фаолияти бошланишдан олдин рўй беради: муассислар уни ташкил этишда бозорни эгаллаш миқёсидаги мақсадлар каби уларни амалга оширишга имкон берувчи банк бошқарув методларини аниқ тақдим этиш лозим. Бироқ бозор шароитларини аниқ тақдим этиши лозим. Бироқ бозор шароитлари ва муассислар таркиби ўзгариши туфайли банкнинг асосий вазифаси ифодаланиши алмашиши мумкин, шунинг учун миссияга аниқлик киритилиши стратегик режалаштиришнинг ҳар бир янги босқичида содир бўлади. Миссия белгиланиши, қоида бўйича, директорлар кенгаши даражасида содир бўлади.

Банк миссия ифодаланишида аниқ миқдорий кўрсаткичлар камдан-кам учрайди. Банк миссияси банкка оид ташкилотчилик тури ва унинг мақсадларнигина белгилайди. Аввало миждозлар доираси ва уларнинг эътиёжларини аниқлашга эътибор қаратилади. Шу тариқа банк миссияси нафақат унинг тижорий манфаатларини, балки ривожланиш барқарорлигига бевосита боғлиқ субъектлар манфаатларини ҳам таъминлашни кўзда тутиши лозим. Бу нақтаи назарни ижтимоий-ахлоқий маркетинг концепцияси акс эттиради. У ривожланган мамлакатлар компаниялари идеологиясида устунлик қилади.

Банк миссияси мазмунига бошқарувнинг қадрият йўналиши, тўпланган иқтисодий потенциал ва банк тарихи, унинг ички корпоратив маданияти, банк ташкилий тузилиши, шунингдек, ташқи вазиятлар: миллий иқтисодиёт аҳволи, давлат томонидан олиб борилаётган иқтисодий сиёсат, амалдаги банк қонунчилиги ва бошқалар томонидан ўрнатилган чеклов ва талаблар каби ички омиллар ҳам таъсир кўрсатади.

Банк миссияси шакллантирилиб эълон қилинган, нафақат барча персонал ундан хабардор қилиниши (юқоридан энг кичик бўғинча), балки алоҳида функционал бўлинмалар (фойдалилик марказлари) учун аниқлаштирилиши ҳам муҳим.

Миссия негизида банкнинг кредит ва инвестиция сиёсати тўғрисида меморандум, банк маҳсулотлари ва хизматларига нарх шакллантирилиши масалалари бўйича меморандум, персонални бошқариш тўғрида сиёсат каби ҳужжатлар ишлаб чиқилади.

Банк стратегиясини ишлаб чиқишнинг учинчи босқичида муайян асосий вазифалардан келиб чиқиб, режа даврига стратегик мақсадлар шакллантирилади. Мақсадлар банк миссиясини аниқлаштиради ва қуйидаги шартларни қониқтириши лозим. Аниқлик ва ўлчанувчанлик, вақтда мўлжалланганлик, эришувчанлик, зид эмаслик ва ўзаро тўлдирувчанлик.

Биринчи шарт қўйилган мақсадларга эришишни баҳолаш учун мўлжал бўлиб хизмат қилиши мумкин бўлган конкрет кўрсаткичлар танланишини тақозо этади. Кўрсаткичлар турли тарзда аниқланади: баланс каторлари бўйича (масалан, мижозлар ҳисоб рақамларидаги қолдиқ ҳажми), турли ҳисоб кўрсаткичлари бўйича (масалан, ишлаётган активлар рентабеллиги ёки капитал қайтими), сифатга оид равишда (масалан, маҳаллий бозорда етакчи ўринни эгаллаш ёки банк хизматлари сифати ва ассортименти кенгайтириш).

Иккинчи шарт - натижага эришиш учун ажратилган вақтни аниқлаш зарурати. Режалаштириш чегараларини танлаш нуқтаи-назаридан: узоқ муддатли мақсадлар, уларнинг бажарилиши беш ва ундан ортиқ йилдан сўнг амалга ошади, ўрта муддатли - ташкилот фаолиятини бир йилдан беш йилгача тартибга солади ва қисқа муддатли - бир йил давомида амалга оширилади - каби турларга ажратилади.

Мақсадга эришувчанлик батафсил ҳисоблаб чиқиши ва молиявий режалаштириш жараёнида асосланиши лозим. Ташкилотнинг ички потенциалига мос бўлмаган ёки объектив омиллар туфайли эришиб бўлмас стратегияларни танлаш капитал йўқотишидан ташкилот банкрот бўлишигача олиб келиши мумкин. Мисол сифатида ҳудудий экспансияга интилувчи банклар ва капитал база ҳамда йўлга қўйилган бошқарув тизими, назорат йўқ бўлган ҳолда жуда тез суръатда ривожланаётган филиал ва бўлинмалар тармоқларининг салбий тажрибасини келтириш мумкин.

Мақсадлар қарама-қарши эмаслиги, - мажбурий, лекин уларнинг ўзаро боғланганлиги ва ўзаро тўлдирувчанлиги билан уйғунлашуви лозим бўлган етарлича шарт эмас. Агар банк ташкилот ўз олдига ҳаддан зиёд кўп турли йўналишдаги (қарама-қарши бўлмаса-да) мақсадларни қўйса уларни амалга оширишда муваффақиятсизликка учраши мумкин.

Банкнинг стратегик мақсадларга эришиш даражасини баҳолаш учун унинг фаолиятининг молиявий ва номолиявий кўрсаткичлари тизимидан фойдаланилади. Бу кўрсаткичлар замонавий амалиётда натижавийликнинг асосий кўрсаткичлари ёки бошқача KPI (Key Performance indicator) деб аталади. Жараёнли бошқарув назарияси асосчиси В.Фабер шундай ёзади: “Одамлар натижавийликнинг асосий кўрсаткичларини ихтиро қилдилар ва уларни баланслаштиришни унутдилар”. Бу муаммони ҳал этиш учун бошқарув назариясида кўрсаткичларнинг баланслаштирилган тизими ёки бошқача - Balanced Scorecard (BSC) дан фойдаланишни тақозо этувчи ёндошув ишлаб чиқилмоқда. Бу турли натижавийликнинг асосий кўрсаткичлари қабул қилинган баланслаш қоидалари билан тартибга солинган тўпламдир. Афсуски, ушбу назария муаллифлари қуйидаги фактни қайд қилишни унутдилар. Банк фаолияти мақсадли кўрсаткичлари сифатида танланган натижавийликнинг

асосий кўрсаткичлари қиймати ҳақиқатан ҳам бир вақтнинг ўзида берилган қийматни олиши мумкинлигини кўрсатувчи ягона молия модели доирасида мослашгандагина баланслаш жараёнини тугалланган деб ҳисоблаш мумкин. Бундай исбот зарурлиги, юқорида қайд қилинганидек, банкнинг турли молиявий мақсадлари қарама-қаршилиги билан боғлиқ.

Режалаштириш жараёнида натижавийликнинг асосий кўрсаткичлари қийматини белгиловчи ташқи ва ички омилларни аниқлаш, бу кўрсаткичларни ушбу омиллар ўзгаришига таъсирчанлигини таҳлил қилиш, шунингдек, вазият ривожининг турли талқинлари учун натижавийликнинг асосий кўрсаткичлари қийматини прогнозлаш зарур. Бундан ташқари, банк натижавийликнинг асосий кўрсаткичлари мос ўртача бозор кўрсаткичи ва рақобат гуруҳи бўйича кўрсаткичлар билан таққосланиши керак. Чунки стратегик режалаштириш жараёни якуний натижада банкнинг бозор позициясини мустаҳкамлашга йўналтирилган.

#### **Таянч сўз ва иборалар.**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. режалаштириш;            | 7. режалаштириш босқичлари; |
| 2. маркетинг режалаштириш;  | 8. тактика;                 |
| 3. натижавийлик кўрсаткичи; | 9. стратегия;               |
| 4. самарадорлик;            | 10. лимитлаш ;              |
| 5. капитал етарлилиги;      | 11. таҳлил;                 |
| 6. бошқарув кенгаши;        | 12. бюджетлаштириш.         |

#### **Назорат учун саволлар.**

1. Стратегик режалаштириш нима?
2. Режалаштириш босқичларини сананг?
3. Маркетининг режалаштириш қандай босқичлардан иборат?
4. Бюджетлаштириш қандай амалга оширилади?
5. Стратегик режаларни ишлаб чиқишда мақсад нима?

## Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси "Марказий банки тўғрисида»ги Қонун. Т. "Ўзбекистон". 1995.
2. Ўзбекистон Республикаси "Банклар ва банк фаолияти ҳақида»ги Қонуни. Т. "Ўзбекистон" 1996.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Банк сирини тўғрисида»ги Қонуни. Т. "Адолат" 2003 й
4. «Фуқароларнинг банклардаги омонатларини ҳимоялаш кафолатлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни 05.04.2002 й. № 360-П.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Фуқароларнинг Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларидаги омонатларини ҳимоялаш кафолатларини таъминлашга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. 2008 йил 28 ноябрь, №ПФ-4057. "Халқ сўзи" газетаси. 29.11.2008 й.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қуватлаш, уларнинг барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида»ги Фармони. 2008 йил 28 ноябрь, №ПФ-4058 "Халқ сўзи" газетаси 29.11.2008 й.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Нақд пул маблағларини жалб қилиш ва унга бўлган эҳтиёжни таъминлаш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори. 2008 йил 27 март №ПҚ-822. "Халқ сўзи" газетаси. 28.03.2008 й.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Пахта-банк» ва «Ғалла-банк» акциядорлик-тижорат банкларининг инвестициявий фаоллигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Қарори. 2008 йил 8 октябрь, №ПҚ-975. "Халқ сўзи" газетаси. 09.10.2008 й.
9. Банк тизимини янада ривожлантириш ва бўш турган пул маблағларини банк айланмасига жалб этиш чора-тадбирлари тўғрисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 725-сонли қарори. Халқ сўзи 2007 йил 7 ноябр.
10. «Банклардаги депозит ҳисобварақлардан нақд пул тўловларини узлуксиз таъминлаш кафолатлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори 05.08.2005 й. № ПҚ-147. "Халқ сўзи" газетаси. 06.08.2005 й.

11. «Банкларнинг капиталлашувини янада ошириш ва иқтисодийни модернизациялашдаги инвестиция жараёнларида уларнинг иштирокини фаоллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори 12.07.2007 й. «Халқ сўзи» газетаси. 13.07.2007 й.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 17 майдаги «Ўзбекистон Республикасида 2010 йилгача бўлган даврда хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини ривожлантириш жадаллаштиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги 640-сонли Қарори.

13. Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2007 йил 19 февралдаги «Микромолиявий хизматлар бозорини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 37-сонли қарори.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилаш изчил давом эттириш - давр талаби» мавзусидаги 2008 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устивор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисида 2009 йил 13 февралдаги маърузаси. «Халқ сўзи» 14 феврал 2009 йил.

15. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009. - 56 б.

16. Каримов И.А. Энг асосий мезон - ҳаёт ҳақиқатини акс эттириш. -Т.: Ўзбекистон, 2009. -24 б.

17. Каримов И.А. «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» Т.: «Ўзбекистон» 2010 йил.

18. Каримов И.А. Банк тизими, пул муомаласи, кредит, инвестиция ва молиявий барқарорлик тўғрисида. Тузувчи Ф.М.Муллажанов. -Т.: Ўзбекистон, 2005. -528 б.

19. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – асарини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. Ходиев Б.Ю. ва бошқалар. Т.: «Иқтисодий» 2009 й.

20. Абдуллаева Ш.З. «Банк иши» ўқув қўлланма Т. «Молия» 2003 й

21. Абдуллаева Ш.З., Сафарова З.Б. Тижорат банкларининг молиявий ресурсларини бошқариш. Т: «Iqtisod-Moliya».2007. -200 б.

22.

23. Абдуллаева Ш.З., Омонов А.А. Тижорат банклари капитали ва уни бошқариш. Ўқув қўлланма./ –Т.: “IQTISOD-MOLIYA” 2006.-120б.

24. Абдуллаева Ш.З., Қоралиев Т.М., Ортиқов У.Д. Банк ресурслари ва уларни бошқариш. Монография./ –Т.: “IQTISOD-MOLIYA” 2009.-104б.

25. Абдуллаева Ш.З. Халқаро валюта-кредит муносаботлари. Дарслик. - Б.м.: Т.: "IQTISOD-MOLIYA", 2006. - 576 б.

26. Алавердов Р. “Стратегический менеджмент в коммерческом банке” М: Питер, 2005

27. Банковское дело: учебник. / Е. Ф. Жукова, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 576с.

28. Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник. 2-е изд. Перераб. и доп. / О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 594с.

29. Мирзаев Ф.И. “Банклараро рақобат: моҳияти, шаклланиши ва ривожланиш босқичлари” Т: “Молия”, 2008й.

30. Абдуллаева Ш., Файзуллаева М., Галак О. Банковский менеджмент и маркетинг. Учебное пособие./ - Т.: "IQTISOD-MOLIYA", 2007. - 182 с.

31. Лаврушин О.И. “Банковский менеджмент” Учебник ФиС, 2009 г.

32. Лобанова Т.Н. “Банки: организация и персонал” Практическое пособие. М: БДЦ-Пресс, 2004

33. Омонов А. А. «Тижорат банкларининг молиявий ресурсларини бошқариш». Т.: «Фан ва технология» Монография, 2008 йил. 248 б.

34. Рашидов О.Ю. ва бошқалар. Пул, кредит ва банклар. Ўқув қўлланма ТДИУ, “МАХ-PRINT” МЧЖ, 2008.-432 б.

35. Масленников В.В. Зарубежные банковские системы: Науч.изд./ В.В. Масленников. – 2001.

36. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учебник./ Под.ред.Л.Н.Красавиной.-2-е изд. перераб и доп.. – 2002.

37. Миллер Л.Р. Современные деньги и банковское дело./ Л.Р. Миллер. – 2000.

38. Моисеев С.Р. Международные валютно-кредитные отношения/ С.Р. Моисеев. – 2003.

39. Общая теория денег и кредита: Учебник для вузов/ Под

ред. Е.Ф.Жукова.. – 1999.

40. Печникова А.В. Банковские операции. Учебник. - Москва: ФОРМ:ИНФРА-М, 2003. -368с.

41. Пещанская И.В. Организация деятельности коммерческого банка. - Москва: 2001. -319с.

42. Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ./ П.С. Роуз. - Москва: Дело, 1997. - 768с.

43. Селищев А.С. Денги. Кредит. Банки. / А. С. Селищев. - Спб.: Питер, 2007. - 432с.

44. Семибратова О.И. Банковское дело: учебник для нач. проф. образования / О.И. Семибратова. - Москва: Академия, 2004. - 218с.

45. Соколинская Н.Э. Учет и анализ краткосрочных и долгосрочных кредитов. - Москва: Консалтбанкир, 1997.- 132с.

46. Усоскин В.М. Современный комерческий банк: управление и операции./ В.М. Усоскин. - Москва: Антидар, 1998. - 320с.

47. Челноков В.А. Банки и банковские операции. - Москва: 1998.-272с.

48. Черкасов В.Е. Банковские операции: финансовый анализ. / В.Е. Черкасов. - Москва: Консалтбанкир, 2001. - 288 с.

49. Рудакова О.С. Банковские электронные услуги.: Учеб.пособия для вузов./ О.С. Рудакова. – 2000.

50. Рудый К.В. Финансово - кредитные сестемы зарубеж. стран: Учеб. пособие/ К.В.Рудый. – 2003.

51. Интернет сайтлари:

[www.bankir.ru](http://www.bankir.ru)

[www.cer.uz](http://www.cer.uz).

[www.nbu.com](http://www.nbu.com).

[www.tfi.uz](http://www.tfi.uz)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz)

[www. bir. uz](http://www.bir.uz)

[www. bma. uz](http://www.bma.uz)

[www. cbu. uz](http://www.cbu.uz)

[www. finance. uz](http://www.finance.uz)



## **МУНДАРИЖА:**

### **I боб. Банк менежментининг моҳияти, зарурлиги ва унинг хусусиятлари**

- 1.1. Банклар ва банк фаолиятида менежментнинг зарурлиги.
- 1.2. Банк менежментининг назарий асослари.
- 1.3. Банк менежментининг мақсади ва вазифалари.
- 1.4. Банк менежментининг таркибий тузилиши ва унда тартибга солиш ва назоратнинг ўрни.

### **II боб. Тижорат банкларининг ташкилий тузилиши ва банклар фаолиятини бошқариш асослари.**

- 2.1. Тижорат банклари фаолиятини ташкил қилиш асослари ва тамойиллари.
- 2.2. Банк фаолиятини бошқаришнинг чизиқли модели ва унинг тузилиши.
- 2.3. Банк фаолиятини ташкил этишнинг матрицали модели.
- 2.4. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида тижорат банклари ташкилий тузилишига таъсир қилувчи омиллар.

### **III боб. Тижорат банклари фаолиятини корпоратив бошқариш асослари.**

- 3.1. Тижорат банклари фаолиятини корпоратив бошқаришнинг мазмуни.
- 3.2. Ўзбекистонда тижорат банклари фаолиятини корпоратив бошқариш асослари.
- 3.3. Банкларда корпоратив бошқарув моделлари ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари.

### **IV боб. Тижорат банкларида актив ва пасивларни бошқариш асослари.**

- 4.1. Банкларнинг актив ва пасивларини бошқаришнинг назарий асослари ва унинг банк фаолиятидаги аҳамияти.
- 4.2. Актив ва пасивларни бошқаришнинг банк ликвидлилигини таъминлашдаги ўрни.
- 4.3. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида банклар фаолиятини бошқаришда молиявий менежментнинг ўрни.

### **V боб. Банк ходимларини бошқариш тизими.**

- 5.1. Банк ходимларини бошқариш ва унинг ўзига хос хусусиятлари.
- 5.2. Банкларда ходимларга бўлган талабни режалаштириш, уларни ёллаш ва баҳолаш.
- 5.3. Банк ходимларига қўйиладиган малака талаблари ва ходимларни бошқариш усуллари.

## **VI боб. Банклараро рақобат: моҳияти ва шаклланиши.**

6.1. Банклараро рақобатнинг иқтисодий мазмуни ва унинг ташкил этилиши.

6.2. Банклараро рақобатнинг асосий шакллари ва унинг таснифи.

6.3 Банклараро рақобат муҳитини шакллантирувчи омиллар ва уни баҳолаш усуллари.

## **VII боб. Банк маҳсулотлари ва хизматлари бозорини.**

7.1. Банк маҳсулотлари ва хизматлари ва уларнинг таснифи.

7.2. Банк маҳсулотларига талаб ва уни шакллантириш омиллари.

7.3. Банк хизматларининг миқдорий ва сифат тавсифи.

7.4. Тижорат банкининг мижозлари бозори.

## **VIII боб. Тижорат банклари фаолиятида маркетинг.**

8.1. Банк маркетингининг моҳияти ва унинг ўзига хос хусусиятлари.

8.2. Банк маркетингининг таркибий қисмлари.

8.3. Маркетинг тизимида назорат ва банк фаолиятини ривожлантиришдаги ўрни.

## **IX боб. Банклар фаолиятини стратегик режалаштириш.**

9.1. Тижорат банкларда стратегик режалаштириш тизимининг тузилиши.

9.2. Тижорат банкларида стратегик режалаштиришнинг концептуал асослари.

9.3. Тижорат банклари фаолиятини стратегик режалаштириш.





