

O.Ortiqov, I.Qulliyev

BANK MENEJMENTI VA MARKETINGI

**“Tafakkur Bo‘stoni”
Toshkent – 2015**

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI

O.A.ORTIQOV, I.YA.QULLIEV

BANK MENEJMENTI VA MARKETINGI

“Tafakkur Bo‘stoni”
Toshkent – 2015

UO'K: 339.13(075)

65.290-2

B.29

“Bank menejmenti va marketingi” [Matn] : o‘quv qo‘llanma / O. Ortiqov [va boshq.]. - Toshkent : “Tafakkur Bo‘stoni”, 2015. - 224 b.

KBK 65.290-2ya73

O.A Ortiqov, I.Ya Qulliev

Mazkur o‘quv qo‘llanma “Bank ishi” bakalavr yo‘nalishi talabalari uchun mo‘ljallangan. O‘quv qo‘llanma “Bank ishi” kafedrasidan tomonidan o‘qitiladigan “Bank menejmenti va marketingi” fanining dasturiga muvofiq yaratilgan.

O‘quv qo‘llanmada banklarda menejment va marketingni tashkil etishning nazariy-huquqiy asoslarini alohida bo‘limlarga ajratilgan holda berilgan.

Mazkur o‘quv qo‘llanma, iqtisodiyot oliy o‘quv yurtlari talabalari, ilmiy xodimlar va shu soha bilan qiziquvchi mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

**Taqrizchilar: dots. Berdiyarov B.T.
dots. Saidov D.A.**

UO'K: 339.13(075)

KBK 65.290-2ya73

ISBN - 978-9943-993-16-7



© “Tafakkur Bo‘stoni”, 2015
© Z. Xudoyberganova va boshq., 2015
© “Ilm Ziyo nashriyot uyi”, 2015

KIRISH

Bozor munosabatlari sharoitida bank-moliya tizimining ahamiyati tubdan o'zgarib, boshqarish sohasi davlat tomonidan olib borilayotgan siyosat bilan uyg'unlashgan holda ko'proq bank-moliya tizimiga yuklatiladi. O'zbekiston bank tizimini isloh qilish, uni erkinlashtirish va jahon andozalari talablariga mos holda shakllantirish borasida muhim ishlar amalga oshirilmoqda. Bunday ishlarni amalga oshirish uchun respublikamiz bank tizimini har tomonlama mukammal rivojlantirishga asos yaratildi va islohotlar amalga oshirilmoqda.

Tijorat banklari faoliyatida boshqaruvning to'g'ri tashkil etilishi, banklar faoliyatining samaradorligini oshiribgina qolmay kelajakda bank, banklararo raqobat sharoitida mahsulot va xizmatlar bozorida yetakchi bo'lishni ta'minlaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida banklar faoliyatida boshqaruvni samarali tashkil etish, banklarning xizmatlarini kengaytirish va uni realizatsiya qilish masalasi asosiy vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Har qanday bank hozirgi ijtimoiy bozorning yuqori darajada rivojlanishi bilan iqtisodiy barqarorlik bo'lganda ham ma'lum jiddiy qiyinchiliklarni yengib o'tishga to'g'ri keladi.

O'zbekiston Respublikasi bank tizimi bugungi kunda xalqaro bank amaliyoti darajasiga tenglashib, bajarilayotgan operatsiyalar va ularning sifati kundan-kunga takomillashib bormoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov o'z ma'ruzalarida "Bugungi kunda O'zbekiston bank tizimi qat'iy xalqaro talablarga javob beradigan eng barqaror tizimlardan biri bo'lib, ayni paytda u belgilangan qator normativlar bo'yicha mustahkam pozitsiyalarga ega" deb ta'kidlaganlari bejiz emas¹.

¹ Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – Toshkent: O'zbekiston, 2010. - b. 36.

Tijorat banklarining barqarorligi o'z navbatida banklarda menejment va marketingning qay darajada tashkil etilishiga bog'liq. Chunki har qanday sub'yektlar faoliyatining asosi: boshqaruv, mahsulot va xizmatlar yaratish va uni sotishdan iborat bo'ladi.

Mazkur o'quv qo'llanma malakali kadrlarni tayyorlashda muhim o'rin tutadi va bugungi kunda ushbu soha bo'yicha o'zbek tilida yaratilayotgan dastlabki qo'llanmalardan biri hisoblanadi. Shu sababli o'quvchilar mualliflarga mazkur o'quv qo'llanma bo'yicha o'z fikr mulohazalarini bildirishlari mumkin.

I bob. BANK MENEJMENTINING MAZMUNI, ZARURLIGI VA UNING XUSUSIYATLARI

1.1. Banklar va bank faoliyatida menejmentning zarurligi

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida bank sohasi qiziqarli, dolzarb va ustuvor sohalardan biri hisoblanadi, chunki iqtisodiy jihatdan dunyoning yetakchi davlatlari qatoriga chiqib olishni vazifasi etib belgilagan respublikamiz taraqqiyotida va iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda bank va bank tizimining salmoqli ulushi bor.

O'zbekiston bank tizimida amalga oshirilgan islohotlar natijasida mamlakatimizda ikki pog'onali bank tizimi shakllantirildi va banklarning amalga oshiradigan operatsiyalari xalqaro darajaga ko'tarildi. Xususan bank tizimining erkinlashtirilishi va xususiylashtirilishi bunga misol bo'la oladi. Banklarning ixtisoslashuvidan voz kechish va ular faoliyatining universallashtirishi ham aynan mustaqillik yillarida amalga oshirilgan islohotlarning biri hisoblanadi.

Har bir korxonalar va tashkilot faoliyatini amalga oshirishning muhim masalalardan biri, boshqaruv masalasi. Tijorat banklari ham ko'zlangan strategik va joriy maqsadlarga erishish uchun samarali boshqaruv tizimiga ega bo'lishi talab etiladi.

Prezidentimiz Islom Karimov o'z ma'ruzalarida «Bozor iqtisodiyotiga asoslangan jamiyat qurish uchun avvalambor, rivojlangan bozor iqtisodiyotiga xizmat qiladigan tarmoqlar, jumladan, tijorat banklari tarmog'i faoliyatini rivojlantirmay turib, ma'rifatli bozor sari aniq qadam tashlash to'g'risida so'z ham bo'lishi mumkin emas.» deb ta'kidlab o'tganlar. Mamlakatimiz hukumati va Markaziy banki iqtisodiyotni bosqichma-bosqich isloh qilish qoidasiga rioya qilgan holda bank-moliya sektorida samarador-

likka erishishga, institutsional o'zgarishlarning unumdorligini oshirish va boshqaruv tizimini takomillashtirishga katta e'tibor qaratmoqda. Chunki, mamlakatning iqtisodiy rivojlanish sur'atlari aynan bank tizimining barqarorligiga bog'liq.

O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 2000 yil 22 yanvarida bo'lib o'tgan 1-sessiyasi 2-chaqirig'ida Prezident Islom Karimov so'zlagan nutqida ta'kidlanganidek, iqtisodiyotning erkinlashuvi va korxonalarining iqtisodiy faoliyat erkinligining kengayishi, bir tomondan davlatning boshqaruv rolini qisman cheklashni talab etadi hamda boshqa tomondan bu ularning daromadlarini samarali joylashtirishga imkon beruvchi sharoit va erkinlik yaratish uchun kerak bo'ladi. Afsuski, shunday bo'lsa-da, O'zbekistondagi bank tizimida hozircha hal etilmagan masalalar mavjud, ayniqsa, ko'p tarmoqli bank tizimini shakllantirish, bank tizimidagi boshqaruvni qisman erkinlashtirilishi bank tizimini xususiylashtirish, va bank boshqaruvchilari tomonidan zamonaviy korporativ boshqaruv tajribasi egallanishi sohasida bir qator yechimini kutayotgan muammolar mavjud.

Tijorat banklari iqtisodiyotdagi pul mablag'larini saqlash, ularni daromad keltiradigan operatsiyalariga yo'naltirish va mijozlarga turli moliviy xizmatlarni ko'rsatadi. Ushbu jarayonda bank yuqori foyda olishni ko'zlagan holda o'zining faoliyatini amalga oshiradi. Banklar iqtisodiyotning asosiy qon tomirlari hisoblanib, ayniqsa hozirgi global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida tijorat banklarining roli va mavqei yanada oshmoqda.

Tijorat banklarining iqtisodiyotdagi rolining nechog'lik yuqori ekanligi bevosita banklarning bajaradigan funksiyalari bilan bog'liq. Quyidagi rasmda zamonaviy banklarning funksiyalari keltirib o'tilgan.

Banklar turli xildagi moliyaviy xizmatlar va operatsiyalarni amalga oshirib, pul va tovarlar bozorida o'ziga xos funksiyalarni bajaradi. Ayniqsa, hozirgi bank texnologiyalari rivojlangan sharoitda banklarning zamonaviy operatsiyalarini rivojlantirib, ularni sifat va miqdor jihatdan takomillashuviga xizmat qiladi.



1.1-rasm. Zamonaviy banklarning funksiyalari

Bizga ma'lumki, iqtisodiyotni tartibga solish va boshqarish fiskal va monetar usullar asosida amalga oshiriladi. Tijorat banklari faoliyatini boshqarishda va uni tartibga solib borishda monetar vositalardan foydalanish samarali va ta'sirchanligi yuqoriligi bilan ajralib turadi.

O'zbekiston Respublikasida tijorat banklari faoliyatini tartibga solish va uni boshqarish jarayoniga O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining bilvosita usullar orqali aralashadi. O'zbekiston Respublikasini "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida"gi Qonunning 8-bo'limida Markaziy bank tijorat banklari, kredit uyushmalari va lombardlar faoliyatini tartibga solish hamda nazorat qilish masalalari ko'rib o'tilgan. Demak, Markaziy bank tijorat banklari bajarishi lozim bo'lgan iqtisodiy normativlarni o'rnatishi va unga barcha kredit tashkilotlari amal qilishi qonunlar asosida belgilab berilgan.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki makro darajada o'z faoliyatini amalga oshirib, pul muomalasini tartibga solish, naqd va naqd pulsiz hisob-kitoblarni tashkil etish, valyuta kursini belgilash, monetar siyosatni amalga oshirish va kredit tashkilotlari faoliyatini nazorat qilish hamda tartibga solish vaziflarini bajaradi.

Iqtisodiyotda turli mulkchilikning shakllanishi va ular salmog'ini oshishi ishlab chiqarishning kengayishiga, YAIM to'lov aylanmasi, investitsiyalar va kredit qo'yilmalari hajmining o'sishiga zamin yaratadi. Jamiyatda sub'yektlarning son jihatdan ko'payishi, tijorat banklari xizmatlari ko'lamining oshishiga sabab bo'ladi. Natijada bank xizmatlariga bo'lgan talab oshib, ularni yanada rivojlantirish muhim hisoblanadi.

Inqiroz davrida tijorat banklarining faoliyatini tartibga solish va uni boshqarish murakkab hisoblanib, pul muomasalasi, tovar aylanmasi va ishlab chiqarishdagi muvozanat buzilib, iqtisodiyotda nomutanosiblik kuchayadi. Inqiroz sharoitida banklar moliya va bank xizmatlari bozorida o'zining mavqeini saqlashi va zarur likvidlilik ko'rsatkichlarini ta'minlashi lozim. Global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz sharoitida tijorat banklarining mahsulot va xizmatlari salmog'i pasayish tendensiyasi kuzatiladi. Lekin, iqtisodiy o'sishga erishish bilan moliyaviy xizmatlarga bo'lgan talab oshadi. Bunday sharoitda tijorat banklari faoliyatini boshqarish, bank mahsulotlari va xizmatlarini takomillashtirishni talab etadi. Xususan, banklarning tashqi iqtisodiy faoliyati, norezident banklar va mijozlar bilan munosabatlarining rivojlanishi boshqaruv tizimini rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi. Banklarda samarali menejmentning tashkil etilishi bank barqarorligi va daromadlilikini ta'minlashga xizmat qiladi.

1.2. Bank menejmentining nazariy asoslari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida kredit tashkilotlarining faoliyati o'ziga xos boshqaruvni talab etadi. Banklarning oldiga qo'ygan maqsadlari amalga oshirish va vazifalarini bajarish boshqaruvning

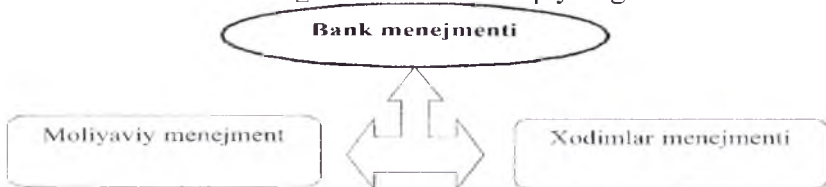
ahamiyati oshadi. Banklar faoliyatini boshqarish rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish kabilardan iborat bo'lib, ular banklar faoliyatining samaradorligini va raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Ma'lumki, menejment so'zi, inglizcha «management» so'zidan olingan va o'zbek tilida "boshqarish" ma'nosini anglatadi. Ilmiy adabiyotlarda ba'zi hollarda "korxonani boshqarish" deb tushunilsa, ba'zida "korxonani boshqarish shakli, vositalari, tamoyillari va bilimlar yig'indisi" deb ta'riflanadi. Ushbu yondashuv hozirgi sharoitda korxonalar faoliyatini boshqarish chuqur bilim va vositalarga ega bo'lishni talab etadi. Tijorat korxonasi sifatida banklar faoliyatini boshqarish ma'lum bir sohadagi bilimlar bilan kifoyalanmasdan, barcha tarmoq va sohalar bo'yicha bilimga va tushunchalarga ega bo'lishni talab etadi.

Shunday qilib, bank menejmenti – bu banklar faoliyatida xodimlarni, moliyaviy xizmat va operatsiyalarni hamda bankning moliyaviy natijalarini boshqarish shakli, vositalari va maxsus bilimlar yig'indisidir. Bank menejmenti boshqaruv faoliyatining ob'ekti bo'lib, nazariy va amaliy soha hisoblanadi.

Bank menejmenti fan sifatida o'zida ma'lum soha faoliyatining nazariy va uslubiy asoslarini o'zida ifoda etadi. Amaliy faoliyat sifatida esa, ma'lum tijorat bankini boshqarish va tashkil qilish shakli hisoblanadi.

Boshqaruv sohalari menejmentning yo'nalishlari hisoblanib, o'z ichiga moliyaviy menejment, xodimlar menejmenti, ko'chmas mulkni boshqarish va boshqalarni boshqarish. Bank menejmenti ham o'z navbatida ikkiga bo'linadi. Ular quyidagilar:



1.2-rasm. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi.

Bank menejmentining tarkibiy qismi hisoblangan moliyaviy menejment alohida yoʻnalish sifatida XX asrning 50-yillarida shakllangan. Bunda asosan aktiv va passivlarni boshqarish, kapitalni boshqarish, portfelni boshqarish kabilarni oʻz ichiga oladi. Moliyaviy menejmentning asosiy maqsadi bank operatsiyalarini boshqarish va ushbu jarayonda bank faoliyatidagi risklarni minimallashtirishga xizmat qiladi.

Banklarda moliyaviy menejment bankning pul mablagʻlarini boshqarishga asoslanadi. Unga banklarning iqtisodiyotdagi roli, maqsad va vazifalari, obʻyektlari, usullari va bank faoliyatini boshqarishni oʻz ichiga oladi.

Moliyaviy menejment orqali tijorat banklari likvidligini boshqarishi, moliyaviy resurslarini boshqarish, kredit, investitsion va valyuta portfelini boshqarishi, moliyaviy natijalarini va balansdan tashqari operatsiyalarini boshqarishi mumkin. Tijorat banklari kutilayotgan daromad darajasini ushlab turgan holda risk darajasini minimallashtiradi. Demak, moliyaviy menejment bank menejmentining ajralmas va muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.

Bank menejmenti oʻz tarkibiga moliyaviy menejmentdan tashqari xodimlar menejmentini oʻzida mujassamlashtiradi. Xodimlar menejmentida bank mutaxassislari va yollangan xodimlarni boshqarish amalga oshiriladi.

Bank menejmenti boshqaruv faoliyati sifatida oʻz ichiga quyidagi elementlarni oladi: obʻyekt, subʻyekt, vositalar (instrumentlar), protsedura va huquqiy taʼminot.

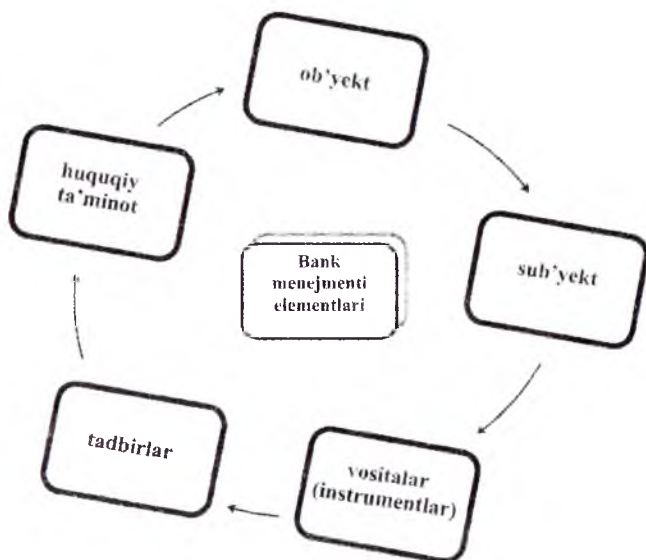
Biz yuqorida keltirilgan bank menejmentining elementlarini tasniflab oʻtamiz.

Bank menejmentining obʻyekti. Banklar faoliyatida boshqaruvning obʻyekti boʻlib quyidagilar hisoblanadi:

-bank tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar (aktiv, passiv va balansdan tashqari operatsiyalar);

-banklar faoliyati natijalari (bankning daromadlari, foydasi va samaradorlik koʻrsatkichlari);

-xizmatlari va operatsiyalari amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlar va mutaxassislar.



1.3-rasm. Bank menejmentining elementlari.

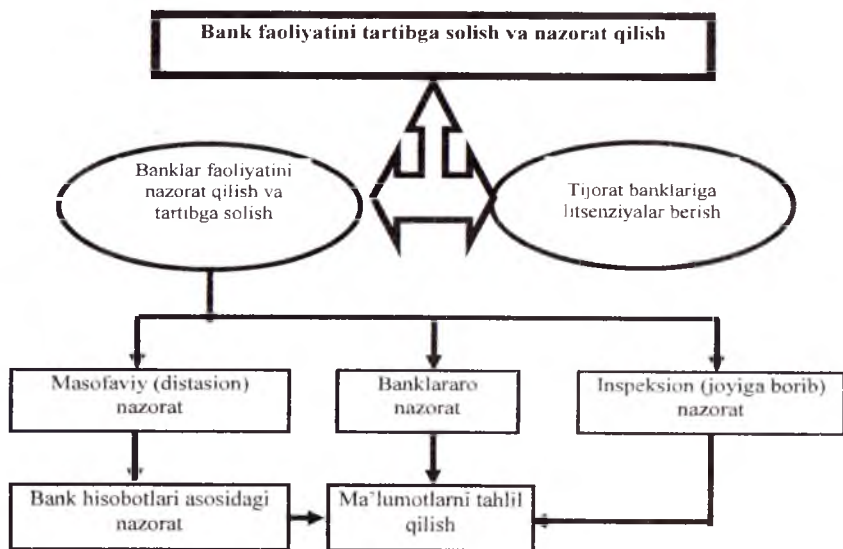
Hozirgi sharoitda tijorat banklari o'rtasida raqobatning kuchayib borishi, ular faoliyatini boshqarishni va boshqaruv sifatini takomillashtirishni talab etadi. Bu esa, tijorat banklari faoliyatini boshqarishning ob'yehti hisoblangan aktiv va passivlar hajmi bilan emas, balki uning sifati, risk darajasi, likvidliligi va daromadlilik darajasini ta'minlashni talab etadi. Demak, boshqaruv ob'yehtlarini aniqlashtirish boshqaruv sifatini oshiribgina qolmasdan, balki boshqaruvni soddalashtirish va samarali bo'lishini ta'minlaydi.

Bank menejmentining sub'yehtlari – bu bank faoliyatini boshqarishda va boshqarish jarayonida ishtirok etuvchi shaxslar. Bank menejmenti sub'yehtlari ishtirok etishiga ko'ra quyidagicha bo'linadi:

- tashqi sub'yehtlar;

- ichki sub'yektlar.

Tashqi sub'yektlar bilvosita banklarni boshqarish jarayonida ishtirok etadi va davlat organlari bo'lib hisoblanadi. Banklar faoliyatini boshqarishga O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki turli usullar orqali ta'sir o'tkazadi. Ayniqsa, banklarning xizmatlari va operatsiyalari bo'yicha o'rnatilgan iqtisodiy me'yorlar shu turdagi xizmatlar ko'rsatishni boshqaradi va tartibga soladi.



1.4-rasm. Markaziy bank tomonidan tijorat banklari faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish.

Masalan, tijorat banklari tomonidan beriladigan yirik kreditlarning quyi va yuqori chegarasiga qo'yiladigan talablarni olaylik. Bunda asosan, tijorat banklari kredit operatsiyalarini boshqarishda Markaziy bank belgilagan me'yorlarga rioya etishi shart, ya'ni quyidagi me'yorlarni bajarishi lozim:

- tijorat banklari tomonidan beriladigan ta'minlanmagan kreditlar birinchi darajali bank kapitalining 5 % idan oshmasligi lozim;

- tijorat banklari tomonidan beriladigan kreditlar esa, birinchi darajali bank kapitalining 25 % idan oshmasligi lozim.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki ushbu me'yorlar asosida tijorat banklarining kredit operatsiyalari tashqi tarafdin tartibga soladi va kredit risklarini boshqarishga yordam beradi. Bundan tashqari, tijorat banklarining qimmatli qog'ozlar, valyuta bilan bog'liq operatsiyalari, ko'chmas mulkka qo'yiladigan investitsiyalari va boshqalar Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan talablar asosida tartibga solinadi va boshqariladi.

Bank menejmentining ichki sub'ektlari, bankning ichki boshqaruv tarkibi – aksionerlar yig'ilishi, Bank kengashi, bank boshqaruvi hisoblanadi. Shuningdek, banklarda tashkil qilingan departamentlar, boshqarmalar va qo'mitalar boshqaruv jarayoning sub'yektlari hisoblanishi mumkin.

Bank menejmentining vositalari (instrumentlari).

Bank menejmentining vositalari – bu banklar faoliyati va operatsiyalarini amalga oshirishda foydalaniladigan ma'lum tartib qoida va me'yorlar majmuasidir. Bank menejmentining vositalari umumbank faoliyati va aniq bir operatsiya yoki xizmatga tegishli vositalarga bo'linadi. Umumbank faoliyatiga tegishli vositalar yoki me'yorlar majmuasi bank ustavidir. Chunki bankning ustavida bank amalga oshirishi mumkin bo'lgan xizmatlar, operatsiyalar va boshqa yo'nalishlar o'z aksini topadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqa xizmat va operatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha tegishli tartiblar ishlab chiqiladi. Masalan, kredit siyosati, depozit siyosati, investitsiya siyosati va kadrlar siyosati kabilarga bo'linishi mumkin. Banklar o'z siyosatida tegishli boshqaruv ob'yektlarini boshqarish usullarini o'zining ichki siyosatida aks ettiradi va shu asosda boshqaradi.

Bank menejmentini amalga oshirish tadbirlari. Bank faoliyatini boshqarish jarayonida bank menejmenti vositalarini ma'lum ketma-ketlik asosida amalga oshirish boshqaruv tadbiri hisoblanadi. Masalan, mijozlar talabini o'rganish va bankning holatidan kelib

chiqib ularga xizmatlar ko'rsatish. Boshqaruv tadbirlari aynan bankning ichki siyosatida keltirilgan tartiblarni bajarishning natijasidir. Bu orqali, tijorat banklari oldiga qo'yilgan maqsad va bankni rivojlantirish masalalarini hal qilishga yordam beradi.

Huquqiy ta'minot. Bozor munosabatlarini qaror topishi va rivojlanishi bozor iqtisodiyoti infratuzilmasining muhim tarkibiy qismi hisoblangan bank tizimi va ular faoliyatini boshqarishning qonuniy asoslarini shakllantirish zaruratini keltirib chiqardi. Bank va bank faoliyatiga oid huquqiy islohotlar respublikamizda bozor iqtisodiyoti jarayonlariga moslashayotgan hozirgi rivojlanish davri bilan uzviy bog'liq holda vujudga kelmoqda. Huquqiy ta'minot bank menejmentining muhim elementi hisoblanib, banklar faoliyatini boshqarishning huquqiy asoslarini belgilab beradi. Har qanday munosabatlar singari banklar va ularning boshqa sub'yektlar bilan bo'ladigan munosabatlari albatta huquqiy asosga ega bo'lishi lozim. Chunki bank va mijozlar o'rtasida yuzaga keladigan turli holatlar ma'lum bir me'yorlar asosida muvofiqlashtirilishi lozim. Bu esa, o'z navbatida huquqiy asosni shakllantirishni talab qiladi.

Banklar faoliyatini tartibga soladigan qonunchilik hujjatlari-ga "O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida"gi, "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi, "Bank siri to'g'risida"gi, "Iste'mol krediti to'g'risida"gi, "Ipoteka to'g'risida"gi va boshqa shu kabi qonunlar kiradi.

Huquqiy asoslarin yoritishda ularni 4 ta bo'limga bo'lib o'rganamiz. Ular quyidagilar:

1- bo'lim. Kodeks va qonunlar. Biz yuqorida keltirib o'tgan qonunlar 1-blokka kiritiladi.

2-bo'lim. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonlari, Qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari kiritiladi.

3- bo'lim. Qonun osti hujjatlarni ishlab chiquvchi davlat organlari – O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki, Soliq qo'mitasi, Moliya vazirligi va boshqa shu kabi organlar tomonidan ishlab chiqiladigan yo'riq-noma, nizom va tartiblar kiradi.

4-bo'lim. Tijorat banklari tomonidan mustaqil ishlab chiqiladigan ichki tartib va siyosatlari kiradi. Banklar ichki tartib va siyosatini amaldagi qonunchilikka muvofiq ishlab chiqadi va o'z faoliyatida ulardan foydalanadi.

Bank va mijozlar o'rtasidagi munosabatlarni huquqiy tartibga solish, ularni ilmiy va amaliy jihatdan tahlil qilish dolzarb masalalardan bo'lib, ushbu muammolarni rivojlangan mamlakatlarning bank qonunchiligi bilan solishtirish va ularni tajribasini o'rgangan holda xulosa hamda tavsiyalar berish. respublikamiz bank qonunchiligini takomillashtirishga xizmat qiladi.

1.3. Bank menejmentining maqsadi va vazifalari

Bank menejmentining maqsadi bank faoliyatini amalga oshirishni ta'minlash bo'lib, tijorat banking yuqori foyda olishini va bozorda o'z o'rniga ega bo'lishni ta'minlashi lozim. Bank menejmentining maqsadi ikkiga, ya'ni iqtisodiy va ijtimoiy maqsadga bo'linadi.

Banklarning tijorat tashkiloti ekanligidan kelib chiqib, bank menejmentining iqtisodiy maqsadi – bu yuqori foyda olishdir. Birlamchi maqsad foyda olish hisoblanib bank ta'asischilari, ya'ni bank egalari o'z mablag'lari yo'naltirishdan yuqori foyda olishni ko'zlaydi. Bank faoliyatining yuqori foyda olishini ta'minlash bank xodimlarining maqsadi bo'lishi lozim. Tijorat banklari kam xarajat hisobiga yuqori foyda olishni ko'zlaydi.

Ma'lumki, tijorat banklari iqtisodiyotda bo'sh turgan mablag'larni akkumlyatsiya qiladi. Bunda bank menejmenti maqsadi yig'ilgan mablag'larni omonatchilarga o'z vaqtida va to'laligicha qaytarilishi hamda ishonchli saqlanishini ta'minlashga yo'naltirilishi lozim. Demak, ushbu maqsadni amalga oshirish banklarda joriy va qisqa muddatli likvidlikni, aktiv va passivlarni muddati va miqdorining muvofiqligini ta'minlashni, kredit portfeli sifatining yuqori bo'lishi va zarur naqd pul zahiralarga ega

bo'lishni talab etadi. Shunday qilib, bank menejmentining ijtimoiy maqsadining ayrim jihatlari vujudga keladi. Chunki, iqtisodiyot taraqqiyotida tijorat banklari tomonidan ishlab chiqarishga, strategik maqsadlarga va turli tarmoqlarga, rivojlanmagan hududlarga kreditlar ajratilib ularning ehtiyojlari qondiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat banklarining kreditlari milliy iqtisodiyotning rivoji uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan investitsion xarajatlarni va xo'jalik sub'yektlarining aylanma mablag'larga bo'lgan ehtiyojlarini moliyalashtirishning muhim manbaidir. Bundan tashqari, aholining turmush farovonligini oshirish, o'z navbatida ishlab chiqaruvchilarning tovarlari realizatsiyasini tezlashtiradi.

Shuningdek, bank xodimlarining mijozlar bilan bo'ladigan munosabatlari va bunda bank sirini ta'minlashi ham ijtimoiy maqsadning yo'nalishi sifatida qaraladi.

Bank menejmentining vazifalari. Biz yuqorida ko'rib o'tgan, bankning ijtimoiy va iqtisodiy maqsadidan kelib chiqib bank menejmenti vazifalari belgilanadi. Tijorat banklarida boshqaruv mexanizmining muvofiqligini shakllantirish bo'yicha menejmentning vazifalariga quyidagilar kiradi:

* Minimal risk sharoitida bank biznesida yuqori foyda olishni ta'minlash. Ushbu vazifa orqali tijorat banklarining daromad va xajatlari tarkibi baholanib, daromadlar rejalashtiriladi. Shuningdek, bankning aktiv va passivlar hajmi va muddati muvofiqligini ta'minlanishi lozim.

* Bankning foydasini optimallashtirish orqali likvidlikni ta'minlash. Menejmentning bu vazifasida passivlar tarkibini tahlil etish, barqaror va sifatli resurslarni ko'paytirish, yuqori likvid aktivlar mavjudligini ta'minlash va tijorat banklarining likvidligini bashorat qilishda yordam beradi.

* Bank faoliyatidagi risklarni aniqlash, ularni baholash samarali boshqarish usullarini yaratish. Tijorat banklari faoliyati boshqa sub'yektlar faoliyatiga nisbatan yuqori riskliligi bilan ajralib turadi. Shunday ekan, banklar faoliyatida bank operatsiyalari bo'yicha mavjud risklarni aniqlash, ularni baholash tizimlarini

ishlab chiqishi va ularni boshqarish tizimlarini shakllantirish amalga oshiriladi.

* bankning mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan talabni o'rganish hamda bankning strategiyalarini shakllantirish. Bunda tijorat banklari tomonidan taklif qilinadigan xizmatlar bozorida talabni baholash va xizmatlar bozordagi o'rnini mustahkamlashi lozim. Bozordagi talab va taklif asosida bank xizmatlarini rivojlantirish bo'yicha o'z strategiyalarini ishlab chiqishda yordam beradi. Banklararo raqobat sharoitida banklar faoliyatining samaradorligi ta'minlanadi.

* Bankni imkoniyatlarini va samaradorligini oshirishga ko'maklashuvchi malakali xodim va mutaxassislar bilan ta'minlash. Tijorat banklarida xizmatlar ko'rsatish, yangi turdagi xizmatlarni joriy qilish, bank kelajagini baholay oladigan xodimlarni jalb qilish orqali boshqaruv amalga oshiriladi.

1.4. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi va unda tartibga solish hamda nazoratning o'rnini

Biz yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, bank menejmenti ikki qismdan moliyaviy va xodimlar menejmentiga bo'linadi. Boshqaruv jarayoni nuqtai-nazaridan moliyaviy menejmentning tarkibi:

- rejalashtirish;
- tahlil;
- tartibga solish va nazoratdan iborat.

1. Bank menejmentida rejalashtirish. Rejalashtirish orqali tijorat banklarining oldiga qo'ygan maqsadlari, faoliyat yo'nalishlari va erishishi mumkin bo'lgan imkoniyatlari taxminiy hisob-kitoblarda aniqlanadi. Rejalashtirish jarayoni o'z ichiga kelajak va joriy prognoz rejalarni oladi. Bular bank faoliyati davomida strategiya va taktikalarni ishlab chiqishni ta'minlaydi.

Rejalashtirish bank xodimlari oldida turgan vazifalar, shartlar va tartiblarni belgilab beradi. Mehnatni rag'batlantirish orqali



bank xodimlari vazifalarini bajarishni ta'minlaydi. Banklararo raqobat sharoitida bankning ishlab chiqqan rejalari yangi mahsulot va xizmat turlarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Rejalashtirish ko'p qirrali jarayon bo'lib, tijorat bankining hamma bo'linmalarini o'zida qamrab oladi. Rejalashtirish jarayonida quyidagi rejalar ishlab chiqilishi mumkin:

rejalar – bank oldida turgan maqsadlarga erishish uchun uzoq muddatli resurslarni jalb qilish va uni samarali joylashtirish. Istiqbolli rejalar bir yildan uzoq muddatga tuziladi.

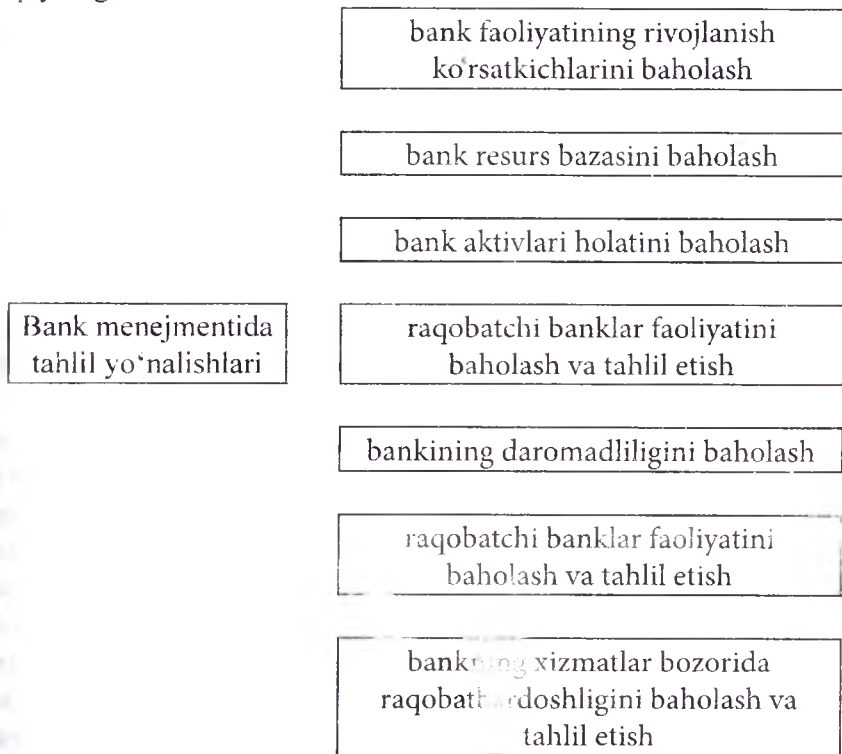
rejalar – qisqa muddatli davr ichida bank faoliyati yo'nalishlarini qamrab oluvchi aniq masalalarni o'z ichiga oladi. Joriy rejalar tijorat bankining bir yilgacha qisqa muddatli rejalari bo'lib hisoblanadi.

Tijorat banklari tomonidan ishlab chiqilgan rejada: rejaning maqsadi va vazifalari, bankning va umumiqtisodiy holatning tahlili, joriy vaziflarning qo'yilishi, bank strategiyalarini shakllantirish, resurslarni taqsimlash mexanizmi, rejalaridagi ko'rsatkichlarning bajarilishini nazorat qilish tartibi o'z aksini topishi lozim. Bankning rejalarni amalga oshirishda bank xodimlarini nazorat qilish, tijorat bankining alohida yo'nalishlari va bank siyosatini amalga oshiruvchi organ tomonidan tashkil etiladi va amalga oshiriladi.

Tijorat banklari tomonidan belgilanadigan rejalar Markaziy bank tomonidan qo'yiladigan rejalar va talablar, shuningdek davlat siyosati va hukumat qarorlari ham o'zining ta'sirini ko'rsatishi mumkin.

2. Bank menejmentida tahlil. Tijorat banklari faoliyati natijalarini umumiy yoki qisman ma'lum bir xizmatlar bo'yicha baholashda erishilgan natijalar va reja ko'rsatkichlari solishtiriladi. Natijada ushbu bank ko'rsatkichlarni xuddi shunday banklarning ko'rsatkichlari bilan taqqoslanadi. Bu esa, bank faoliyatini tahlil qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Tahlil natijalari asosida tijorat banklarining rivojlanish tendensiyalarini ijobiy va salbiy jihatlari ochib beriladi. Natijada bankning yo'qotishlari, foydalanilmagan zahiralari, rejalashtirishdagi nuqsonlar va noto'g'ri qabul qilingan

qarorlarni o'z vaqtida aniqlashga yordam beradi. Bankning tahliliy ishlari bank balansiga asoslanib, tanlangan yo'nalishlarda amalga oshiriladi. Banklar faoliyatida tahlilning asosiy yo'nalishlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:



1.5-rasm. Bank menejmentida tahlilning yo'nalishlari.

* **Bank faoliyatining rivojlanish ko'rsatkichlarini baholash.** Tijorat bankining aktivlar, depozitlar, kreditlar, xususiy kapitali va daromadlari tahlil qilinadi. Bunday tahlil orqali tijorat bankining ko'rsatkichlari aynan shunday bank ko'rsatkichlari bilan solishtirish orqali o'tkaziladi hamda bankning bank tizimidagi o'rniga baho beriladi. Natijada bankning reytingi aniqlanishi mumkin. Ushbu tahlil natijalari bankning strategik maqsadlarini ishlab chiqishda foylaniladi.

* **Bankning resurs bazasini baholash.** Tijorat bankining moliyaviy resurslari (xususiy kapitali, depozitlar, banklararo kreditlar) hajmi, uning tarkibi, sifati va barqarorligi tahlil etiladi. Ularning rivojlanish tendensiyalari baholanib taʼsir etuvchi omillar tahlili aniqlanadi. Markaziy bank qayta moliyalashtirish stavkasining oʻzgarishi va uning bank resurs bazasiga taʼsiri baholanadi, xususan suzuvchi va qatʼiy foizda jalb qilingan resurslarning qiymat oʻzgarishini toʻgʻri baholash lozim. Bunda tahlil tijorat bankining alohida olingan resurslarini guruhlashtirish orqali amalga oshirilib, tarkibiy koʻrsatkichlar dinamikasi baholanadi. Natija esa, aynan shunday turdagi tijorat banki koʻrsatkichlari bilan solishtiriladi va bankning moliyaviy resurslarni boshqarishdagi kamchiliklari baholanadi. Bundan tashqari, tahlil natijalaridan depozit siyosatini, aktiv va passivlarni boshqarish siyosatini ishlab chiqishda keng foydalanish mumkin.

* **bank aktivlari holatini baholash.** Tijorat banklari aktivlarining (kreditlar, investitsiyalar, lizing, faktoring va boshqalar) tarkibiy qismlari hajmi va uning rivojlanishi tahlil etiladi. Bankning daromad keltiruvchi va daromad keltirmaydigan aktivlari hamda uning nisbati aniqlanib, daromad keltiruvchi aktivlar salmogʻini oshirish tadbirlari belgilanadi. Bank aktivlarining likvidliligi va sifati oʻrganilib, amaldagi meʼyorlar va xalqaro bank amaliyotida tavsiya etilgan meʼyorlar bilan solishtiriladi. Tahlil natijalari asosida bank faoliyatining samaradorligi, ayniqsa aktivlar harakatiga baho beriladi. Tahlil natijalaridan bankning kredit, investitsiya va aktiv va passivlarni boshqarish siyosatlarini ishlab chiqish va takomillashtirishda foydalanish mumkin.

* **tijorat bankining likvidliligini baholash.** Ushbu tahlilda tijorat banklarining likvidlilik koʻrsatkichlari aniqlanadi va uni meʼyoriy darajalar bilan solishtiriladi. Bank likvidliligiga taʼsir qiluvchi ichki va tashqi omillar tahlil etiladi. Shuningdek, bank aktiv va passivlari muddati va miqdori muvofiqligi taʼminlashi lozim. Ushbu tahlil maʼlumotlaridan bankning likvidlilikni boshqarish

bo'yicha siyosatini, taktika va strategiyalarini shakllantirishda foydalanish mumkin.

* **bankning daromadligini baholash.** Tijorat bankining moliyaviy natijalari to'g'risidagi hisoboti asosida bank xarajatlari va daromadlari tahlil etiladi. Bankning foizli daromadlari, uning jami daromadlardagi ulushi, xarajatlari tahlil qilinib rentabellik ko'rsatkichlari baholanadi. Bunda bank aktivlari va kapitalining samaradorlik ko'rsatkichlari (ROA va ROE koeffitsientlari) tahlil etilib bank faoliyati bo'yicha xulosa chiqariladi. Tijorat banklarining foiz marjasi va foiz spred koeffitsientlarini aniqlash va ushbu ko'rsatkichlar orqali banklar faoliyati boshqarilishi mumkin.

* **raqobatchi banklar faoliyatini baholash va tahlil etish.** Bank xizmatlari bozorida raqobatchi banklarning o'rni va ular tomonidan taklif etilayotgan xizmatlarni o'rganish asosida bank o'z siyosatini amalga oshirishi lozim. Xususan, bank kredit va depozit xizmatlari bozoridagi o'rnini mustahkamlash bankning bozordagi mavqei mutahkamlashga yordam beradi.

* **bankning xizmatlar bozorida raqobatbardoshligini baholash va tahlil etish.** Tijorat banklarining xizmatlari va mahsulotlariga bo'lgan talabni o'rganish, uning boshqa bank xizmatlariga nisbatan sifat va miqdor jihatidan salmog'ini oshirishga xizmat qiladi. Banklarning moliyaviy xizmatlar bozorida marketing tadqiqotlarini o'tkazishi va natijada moliyaviy xizmatlar taklifini boshqarish mumkin.

Tahlil yo'nalishlari asosida tijorat banklarini alohida faoliyat turlari bo'yicha: bank kredit portfeli, investitsion portfel, mijozlar kredit qobiliyatini baholash, foiz marjasi, likvidlilik ko'rsatkichlari, kapital yetariligi, ma'lumotlar baholanadi. Tahlil natijalari asosida banklarning istiqboldagi rejalarini ishlab chiqishda foydalaniladi.

Bank menejmentida tartibga solish va nazorat. Bank menejmenti tizimida tartibga solish o'ziga xos xususiyatga ega. Chunki tijorat banklari faoliyatini tartibga solish Markaziy bank tomonidan amalga oshiriladi. Davlat tomonidan tartibga solish

bir qator tamoyillar asosida amalga oshiriladi. Xususan, banklarni litsenziyalash, bank operatsiyalarini o'tkazishga cheklovlar belgilash yoki vaqtinchalik uni amalga oshirishni to'xtatib qo'yish, kapital yetariligi, majburiy zahira, likvidlilik ko'rsatkichlari, valyuta pozitsiyasi kabilarga normativlar o'rnatish orqali amalga oshiriladi. Tijorat banklari yuqorida keltirilgan iqtisodiy me'yorlarga rioya etishi shart va bankning ichki tartiblarida iqtisodiy normativlar hisobga olinishi lozim.

Shu bilan birga tijorat banklarida tartiga solish ichki mustaqil yo'nalishlarga ega va u o'z ichiga quyidagilarni oladi:

* Bankning tashkiliy tuzilishini takomillashtirish. Xususan banklarda yangi bo'linmalarni tashkil etish, ularni boshqarish sifatini yanada takomillashtirish lozim.

* Banklarning amalda foydalanadigan ichki siyosatlarini va tartiblarini takomillashtirish va rivojlantirish. Bu esa, tijorat banklari faoliyatini boshqarishga va boshqaruv sifatini oshishiga yordam beradi.

* Real holatlardan kelib chiqib, bank siyosatini amalga oshirish usullarini va yo'nalishlarini korrekcirovka qilish. Bu orqali iqtisodiyotda va moliyaviy bozorlarda bo'layotgan o'zgarishlar o'z vaqtida qayd etiladi hamda bank xizmatlarni amalga oshirishda hisobga olinadi.

* Bank risklarini baholaydigan tizimlar yaratish. Bankning operatsiyalari bo'yicha risklarni baholash va uni boshqarish tizimlarini shakllantirish lozim. Chunki hozirgi kunda eng asosiy e'tibor banklar faoliyatidagi risklarni kamaytirishga va ularni samarali boshqarishga qaratilmoqda.

* Bank xodimlarini o'qitish va kadrlar siyosatini takomillashtirish bo'yicha choralar ishlab chiqish. Bank xodimlarini malakasini oshirish va ularning professional faoliyatini ta'minlash muhim hisoblanadi.

* Ichki nazoratni tashkil qilish. Tijorat banklarida alohida olingan ichki nazoratning tashkil etilishi bank faoliyati tegishli

tartibda nazorat qilib borishni va zarur choralarni qo'llash imkonini beradi.

Banklar faoliyatida nazorat ichki va tashqi turga bo'linadi. Tashqi nazorat O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan amalga oshirilishi, tashqi auditorlik kompaniyalari tomonidan o'tkazilishi mumkin.

Ichki bank nazorati funksiyalarini bankni o'zida tashkil etilgan bo'lim tomonidan amalga oshiriladi. Ichki bank nazoratining funksiyalarini bank kengashi, vakolat berilgan boshqaruvchilar, maxsus ichki audit xizmati bajaradi. Ichki bank nazoratining asosiy maqsadi bank faoliyatida yo'l qo'yilgan kamchiliklarni aniqlash, ichki tartib qoidalar, Markaziy bank me'yorlariga va amaldagi qonunchilikka rioya etilishini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu orqali bank mijozlari, omonatchilari va boshqa sub'yektlar manfaatlarini himoya qilishdan iborat.

Tayanch so'z va iboralar.

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. Menejment | 7. Ichki nazorat |
| 2. Markaziy bank | 8. Huquqiy asos |
| 3. Tijorat banki | 9. Protsedura |
| 4. Bank menejmenti sub'ektlari | 10. Yirik kredit |
| 5. Bank menejmenti ob'yekti | 11. Bank faoliyati |
| 6. Iqtisodiy normativ | 12. Moliyaviy-iqtisodiy inqiroz. |

Nazorat uchun savollar.

1. Banklar faoliyatida menejmentning zarurligi nimada?
2. Bank menejmentining tarkibiy qismlari?
3. Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan qanday iqtisodiy normativlar mavjud?
4. Ichki nazorat nima?
5. Banklar faoliyatining huquqiy asoslariga nimalar kiradi?
6. Bank menejmentining ob'yektlarini ayting?
7. Bank menejmentida tahlilning qanday yo'nalishlari mavjud?

II bob. TIJORAT BANKLARINING TASHKILIY TUZILISHI VA BANKLAR FAOLIYATINI BOSHQARISH ASOSLARI

2.1. Tijorat banklari faoliyatini tashkil qilish asoslari va tamoyillari

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini barqarorlashtirishning asosi bo'lgan bozor iqtisodiyotiga o'tish avvalambor moliyaviy holatni sog'lomlashtirish, bank tizimini takomillashtirish va moliyaviy bozorlarni tashkil etishdan iborat bo'ldi. Mamlakatni bozor iqtisodiyotiga o'tishida banklarning ahamiyati kuchliligi qaysidir ma'noda ushbu sohani tez sur'atlarda rivojlanishini taqozo etdi. Bank tizimining bosqichma-bosqich shakllanishi va rivojlanishi, yangi bank xizmatlari turlarining tadbiiq etilishi maqsadida bir qancha qonunchilik ishlari olib borildi. O'tgan yillar davomida respublikada zamonaviy bozor sharoitlarida mustahkam va samarali faoliyat ko'rsata oladigan, xo'jalik sub'yektlari va respublika aholisini bank xizmatlari bilan ta'minlay oladigan, mijozlar talablari va jahon bank ishi standartlariga javob bera oladigan bank tizimi asoslarini tashkil etishga erishildi.

Bank menejmentining muhim masalalaridan biri kredit tashkilotlari faoliyatini tashkil qilish hisoblanadi. Banklar faoliyatini tashkil qilishda mehnatni funksional taqsimlash sharoitida ma'lum tartib-qoidalarni qabul qilinishi tushuniladi. Banklar faoliyatini boshqarishda va tarkibiy bo'linmalarida kamida eng asosiy 3 ta maqsadni amalga oshirish lozim:

- * yuqori samaradorlikka erishish;
- * yetarli darajada likvidlikni saqlash
- * bank barqarorligi va xavfsizligini ta'minlash;

Banklarning oldiga boshqa maqsadlar ham qo'yilishi mumkin. Masalan, operatsiyalar hajmining son va sifat jihatdan o'stirish, shuningdek, o'z kapitali va bank rezervlarini oshirib borish kabi maqsadlar bular jumlasidandir. Biroq, yuqorida aytib o'tilgan asosiy uchta maqsad ustuvor maqsadlar sirasiga kiradi.

Samaradorlik foydaning xarajatga nisbati bilan aniqlanib, unda xarajatlarni bank faoliyatidagi yuqori o'rin tutishi ma'lum. Bank xarajatlarini kamaytirish, bank faoliyatining samaradorligi shuncha yuqori bo'lishini ta'minlaydi. Banklarni xarajatlar hajmiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatmay, balki tashkiliy tuzilishni, bank texnologiyalarini qo'llash orqali ham yuqori samaradorlikka erishish mumkin. Masalan, kreditlash jarayonini takomillashtirish bilan kredit berishni va uni qaytarish tizimi takomilashib yuqori natijalarni ta'minlashi mumkin.

Banklar analiyoti shuni ko'rsatadiki, banklarning tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi munosabatlarning rivojlanishi, qarorlar qabul qilinishiga nazoratni kuchaytirib bank faoliyatini ratsional boshqarishga erishiladi. Buning natijasida bankning tarkibiy bo'linmalar o'rtasida o'zaro munosabatlarni tartibga solib qolmay, balki bankning tarkibiy tuzilmasida hamma elementlar aloqadorligi rivojlanadi.

Banklar faoliyatini tashkil qilishning vazifasi shundan iboratki, mehnatni taqsimlash vositasida bo'limlar filiallar, boshqarmalar, qo'mitalar, departamentlar tashkil etilib bankning maqsadlarini amalga oshirishda o'z ta'sirini ko'rsatadi. Buning uchun esa, ma'lumot, axborot ta'minot, ma'lum tartiblar ishlab chiqish va bank faoliyatini amalga oshiriruvchi protseduralar zarur bo'ladi.

Banklar faoliyatini tashkil qilishning xususiyatlari. Banklar faoliyatini tashkil qilish quyidagi xususiyatlarga ega:

* bankning boshqa sub'yektlardan operatsiyalari va mahsulotlari bilan farq qiladi;

* banklar moliyaviy aktivlar bilan o'z operatsiyalarini amalga oshiradi.

Bank faoliyatini tashkil etishning tamoyillari. Banklar faoliyatini tashkil qilishning tamoyillarida bank faoliyatini spe-tsikasi bankning zaruriy tarkibiy bo'linmalarini aniqlab beriladi. Ixtiyoriy olingan bankada quyidagi bo'limlar bo'lishi mumkin: bank kengashi; boshqaruv, boshqarma, bo'linma, filial va boshqalar.

Bank faoliyatini tashkil etishda uning tarkibiy bo'limlarini to'g'ri taqsimlanishi asosiy masalalardan biri hisoblanadi. Masalan, har bir bankda Bank Kengashi, Boshqaruv, Ma'muriy boshqaruv, har-xil moliyaviy, tijorat va umumiy masalalar bilan ishlovchi turlicha bo'limlardan tashkil topadi.

Bank kengashiga odatda, uning ta'sischi-lari kiradi. Bank-larning ta'sischi-lari odatda, ham yuridik, ham jismoniy shaxslardan tashkil topadi. Bank kengashi bankning yillik hisobotini tasdiqlay-di, shuningdek, bank faoliyatini strategik masalalarini hal qilishda faol ishtirok etishlari mumkin.

Boshqaruv (Direktorlar kengashi)ga odatda, bankning umumiy boshqaruviga, uning strategik maqsadlarining bajarilishiga javobgar hisoblanadi. Boshqaruv kengashiga bankning raisi (prezi-denti, boshqaruvchisi), uning o'rinbosarlari, bankning muhim boshqarma boshliqlari kiradi.

Umumiy masalalar boshqarmalarining oldida bank faoli-yatining istiqbollarini belgilash, metodologiyani tayyorlash va ish-lab chiqish, yuridik xizmat va xavfsizlik xizmati kabi masalalarni hal qilish turadi. Shuningdek, ushbu bo'lim oldida Markaziy bank tomonidan belgilangan me'yorlarga (aktivlarning sifati, kapitalni yetarliligi, likvidlilik va h.k.) amal qilish vazifalari yuklatilgan bo'ladi. Moliya boshqarmasi ham odatda shular jumlasidandir.

Tijorat faoliyatiga bankning turli xizmatlari – kreditlash, investitsiyalash, valyuta, trast va boshqa aktiv operatsiyalar, shuningdek, turli pullik to'lovlar kiradi. Ya'ni, tijorat faoliyati bilan shug'ullanuvchi blok asosiy bankning daromadini kelti-radigan boshqarmalardan tashkil topgan bo'ladi. Xususan, kre-dit boshqarmasi, operatsion boshqarma, qimmatli qog'ozlar bi-

lan ishlash boshqarmasi, valyuta operatsiyalari boshqarmasi. Ushbu funksional blok bank daromadlari shakllanadigan asosiy bo'linmalar hisoblanadi.

Kreditlash banklarning asosiy operatsiyalaridan biri bo'lib, tijorat banklarining asosiy daromadlari shakllanuvchi manba hisoblanadi. Kreditlash har bir tijorat bankida mustaqil amalga oshirilib, bankning kredit siyosatiga asoslanadi.

Hisob-kitob operatsion bo'lim mijozlar o'rtasida yuzaga keladigan o'zaro hisob-kitoblarni amalga oshirib, naqd pulsiz hisob-kitoblarni olib boradi.

Tijorat banklari boshqa sub'yektlar tomonidan emissiya qilingan qimmatli qog'ozlarga investitsiya kiritishi va ular o'rtasida vositachilik xizmatlarini ko'rsatib borishi mumkin. Bundan tashqari tijorat boshqa turli bo'limlarni tashkili etish va undan foydalanib bank xizmatlarini ko'rsatish mumkin.

Moliya bloki bankning daromad va xarajatlarining hisobini yuritadi. Buxgalteriya, hisob-kitob markazi, kassa, banklararo vakillik munosabatlari bilan shug'ullanuvchi bo'linmalar kiradi.

Avtomatlashtirish bloki banklar faoliyatining muhim bo'g'ini bo'lib ma'lumotlarni elektron ko'rinishga keltirish, ularni qayta ishlash, uzatish va qabul qilish kabi vazifalarni bajaradi.

Ma'muriy blokka kadr, kanselyariya, xo'jalik bo'limi, binoga xizmat ko'rsatadigan barcha xodimlar va boshqalar kiradi.

Amaliyot ko'rsatishicha, yuqoridagi bo'limlar o'zaro bog'liq bo'lib, faoliyatni amalga oshirishda zaruriy ma'lumotlar almashadi. Bank faoliyatini tashkil etishda yuqoridagi kabi bo'limlarning tashkil etilishi bank faoliyati yo'nalishi, hajmi ko'lamiga bog'liq ravishda turlicha bo'lishi mumkin.

Tijorat banklari faoliyatini tashkil etishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida chiziqli va matritsali modellardan foylaniladi. Albatta har bir bank bunda o'zining spetsifik xususiyatidan kelib chiqadi. Quyidagi bo'limda har modelning mazmuni va uni tashkil etilishini ko'rib o'tamiz.

2.2. Bank faoliyatini boshqarishning chiziqli modeli va uning tuzilishi

Chiziqli model banklarning xizmatlari, hududi, ixtisoslashuviga muvofiq, shulardan bittasi negizida shakllantiriladigan bankning tashkiliy tuzilishi hisoblanadi. Har tijorat banki uni mustaqil ravishda o'z faoliyatidan kelib chiqib foydalanadi.

Chiziqli model o'z navbatida quyidagi turlarga bo'linadi:

- funksional model – aniq bir xizmat va mahsulotlarga yo'naltirilgan;

- divizion model – tarmoq faoliyatiga yo'naltirilgan;

- geografik model – bank mijozlari va bozorga yo'naltirilgan.

Funksional model – bankning ko'rsatadigan an'anaviy xizmatlari va operatsiyalariga (kredit, depozit, hisob-kitob, kassa, valyuta, qimmatli qog'ozlar bilan bog'liq operatsiyalari va boshq.) muvofiq tarzda bankning tarkibiy bo'linmalari ajralib chiqish zaruratidan kelib chiqadi. Ushbu operatsiya va xizmatlarga mos ravishda banklarda guruhlar, bo'linmalar, boshqarma va qo'mitalar tashkil qilinadi. Bank yangi bo'lim va maxsus bo'linmalarni tashkil qilish uchun zarur bino-inshoatlarga, kadrlarga va texnikaga ega bo'lishi talab etiladi.

Funksional model banklar faoliyatini tashkil etishning klassik va eng keng tarqalgan usullaridan hisoblanadi. Ammo bu omil ushbu modelning to'g'ri va samarali ekanligini anglatmaydi. Ekspertlarning fikriga ko'ra bank faoliyatini tashkil etishning funksional modeli konservativ bo'lib bozordagi o'zgarishlarni hisobga olmasligini kamchilik sifatida ko'rsatiladi. Bundan tashqari, banklar faoliyatining bunday tashkiliy tuzilishi banklarda yuqori malakali mutaxassislarning bo'lishini talab qiladi. Funksional modelga muvofiq banklarning maxsus bo'linmalarini tashkil qilishda bankning umumiy faoliyati emas, bank biznesining tanlangan strategik yo'nalishlari olinadi. Tanlangan ushbu yo'nalishlar qo'yilgan maqsad va strategiya asosida amalga oshiriladi.

Chiziqli modelning divizion model shaklida bank biznesining alohida faoliyat tarmoqlarini 3 ta qismga bo'lish tavsiya etiladi. Bular tijorat faoliyati hisoblanib kredit, investitsion faoliyati – xalqaro investitsiyalar va bankning trust operatsiyalari kiradi.

Banklar faoliyatini operatsiyalari asosida tashkil etish ixtisoslashuv yoki ma'lum bir sho'xalarni tashkil qilish orqali amalga oshiriladi. Masalan, tijorat banklari qoshida lizing, ko'chmas mulk, avtotransport, forfeyting, trust, konsalting, depozitariy, faktoring kabi bo'linmalarni tashkil qilish orqali shakllantiriladi. Umuman, bankning o'zida bir operatsiya va xizmatlarni ko'rsatuvchi bo'linma sifatida tashkil etilishi mumkin.

Chiziqli modelning yana bir yangi shakli bozor geografiyasiga borib taqaladi va ko'proq universal banklarga talluqlidir. Universal banklar turli hududlarda tashkil etilib turli bank xizmatlarini ko'rsatadi. Bunday sharoitda banklarning boshqaruv organlari hududiy javobgarlikni o'z zimmasiga oladi va vaziyatdan kelib chiqib bankning tarkibiy tuzilishi funksional yoki divizion shaklida tashkil etilishi mumkin.

Chiziqli modelning to'rtinchisi har bir tarmoqning xususiyatiga, mijozlarning iqtisodiy holatidan kelib chiqib shakllantiriladi. Bank mijozlari mayda, o'rta va kichik guruhlarga ajratilib xizmatlar ko'rsatiladi. Bu har bir bank tomonidan mustaqil belgilanadi.

2.3. Bank faoliyatini tashkil etishning matritsali modeli

Biz yuqorida ko'rib o'tgan banklar faoliyatini tashkil qilishning chiziqli modellarini kombinatsiyalashgan holda, ya'ni 2 va undan ortiq modelning bir vaqtda qo'llanishi matritsali model bo'lib hisoblanadi.

Matritsali model bir necha turlarga bo'linadi:

- Ikki o'lchamli matritsali model;
- Uch o'lchamli matritsali model;
- Ko'p o'lchamli matritsali model.

Ikki o'lchamli matritsali model – funksional bo'linish va mijozlar guruhlari bo'yicha bo'linishining kombinatsiyasi sifatida foydalanib tashkil etiladi. Ikki o'lchamli matritsali modeldan foydalanish u yoki bu operatsiyalarni amalga oshiruvchi bo'limlarni shakllantirish, mahsulot va xizmatlarni ko'rsatishdan kelib chiqadi. Xalqaro bank amaliyotida bank xizmatlarini ko'rsatish bilan shug'ullanuvchi bo'limlarni bek ofis va front ofis deb ataladi.

Buxgalteriya apparatini front-ofis va bek-ofisga ajratish zaruriyati. Bank nuqtai-nazaridan buxgalteriya apparatining Bek-ofis va Front-ofisga bo'linishini ahamiyati shundaki, Front-ofis mutaxassislari mijozlarga to'g'ridan-to'g'ri xizmat ko'rsatadi, Bek-ofis mutaxassislari esa, dastlab Front-ofis xodimlari tomonidan boshlangan, mijoz bevosita qatnashishi va mazkur bosqichni tugatilishini kutishi talab etilmaydigan bosqichda operatsiyalarni qayta ishlab, uni nihoyasiga etkazadi. Natijada, har bir bank operatsiyasi bir-biriga bog'liq bo'lmagan ikkita bo'limda amalga oshiriladi va bank xodimlarini o'zaro nazorat qilish tizimini yaratadi.

Mijoz nuqtai-nazaridan bo'linishning ahamiyati shundaki, bankning bitta bo'limi yoki binosida, ammo lavozimi turlicha bo'lgan xodimlardan o'zining barcha masalalarini echish imkoniyatini yaratish. Mijoz operatsiyalar boshlanishidan to uning tugaguniga qadar faqat Front-ofis xodimlari bilan aloqada bo'lib, Bek-ofis mavjudligi mijoz uchun ahamiyatsiz bo'lib hisoblanadi.

Bank tarkibiy tuzilmasining mas'uliyatini belgilash uchun, ular bajaradigan operatsiyalari tavsifidan kelib chiqqan holda, bo'limlar bo'yicha vazifalar taqsimlashning taxminiy doirasini aniqlash zarur. Shuni qayd etish zarurki, bo'linmaga yuklatiladigan vazifalar doirasi qat'iy bo'lishi shart emas. Bank bo'linmalarida ko'rsatilayotgan xizmatlar hajmi va bank operatsiyalarining avtomatlashtirilgan darajasiga bog'liq ravishda, Bek-ofis yoki Front-ofis tarkibida ayrim bo'lim/sector bo'lmasligi mumkin. Bunday hollarda, bir bo'lim/sector vazifalarini boshqa bo'lim-sector bajarishi ko'zda tutilishi lozim.

Vazifalar, bank tarkibiy tuzilmasining har bir bo'limi uchun alohida taqsimlanadi.

Mijozlarga xizmat ko'rsatish:

Mijozlarga bankning barcha xizmatlar majmuasi faqat Front-ofis bo'limida ko'rsatilganligi bois, mazkur bo'lim bank xizmatlarining barcha turlarini yaxshi biladigan malakali mutaxassislardan tashkil topishi shart. Bunda, shart-sharoitlar va bank tomonidan mijozlarga ko'rsatilayotgan xizmatlar ro'yxati e'lon kilinishi hamda mazkur xizmatlardan bankning mavjud va bo'lgusi mijozlari xabardor kilinishi shart. Xizmat ko'rsatish jarayonida nostandart - ko'zda tutilmagan holatlar kelib chiqishi ehtimoli mavjudligini inobatga olgan holda, aniq xizmatlar turi (misol uchun, eksport yoki import shartnomalarini ro'yxatga olish va hisobi) bo'yicha paydo bo'lgan savollarni joyida hal qiluvchi va tegishli operatsiyalarni butunlay nazorat qilish salohiyatiga ega bo'lgan yuqori malakali mutaxassislar bilan jamlangan bo'lishi kerak.

Shundan kelib chiqqan holda, operatsiyalarni amalga oshirishda mas'ul ijrochi bilishi lozim bo'lgan qonunchilik doirasi qanchalik kichik bo'lsa, uning ishi tez va sifatli bo'ladi. Shuning uchun, Front-ofis mas'ul ijrochilari o'rtasida mijozlarni taqsimlashda, bir mas'ul ijrochida bir toifali mijozlar bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Bunda, mijozning mavjud barcha hisobvaraqlariga bir mas'ul ijrochi tomonidan xizmat ko'rsatilishi shart.

Front-ofis xodimlarini mijozlarning jismoniy va yuridik shaxslar toifasi bo'yicha guruhlash lozim. Qonunchilik bazasi turli (yoki bir) xilligiga bog'liq holda, yuqorida qayd etib o'tilgan mijozlarni yanada kichik bo'lgan quyidagi turlarga bo'lish mumkin:

- faqat milliy valyutada operatsiyalarni amalga oshiradigan mijozlar;
- milliy va chet el valyutasida operatsiyalarni amalga oshiradigan mijozlar.

Turli qonunchilik ta'sir doirasida bo'lgan mijozlarning quyidagi toifalari bo'yicha guruhlariga bo'lish tavsiya etiladi:

Korxonalar va tashkilotlar:

- o'z faoliyatini mamlakat doirasida va xorijda amalga oshiradigan har qanday tashkilotlar, shuningdek, chet el vakolatxonalari yoki milliy va chet el valyutasida hisobvaraqlari mavjud bo'lgan har qanday tashkilotlar;

- o'z faoliyatini faqatgina mamlakat doirasida amalga oshiruvchi yirik (korporativ) mijozlar;

- kichik biznes va tadbirkorlik sub'yektlari hamda boshqa tashkilotlar, shuningdek, yuridik shaxs maqomiga ega bo'lmagan yakka tartibdagi tadbirkorlar.

Jismoniy shaxslar:

- milliy va chet el valyutasida hisobvaraqlari mavjud bo'lgan jismoniy shaxslar;

- faqat milliy valyutada hisobvaraqlari mavjud bo'lgan jismoniy shaxslar.

Bankning Front-ofis bo'limidagi har bir guruh mutaxassisi mijozlarga ko'rsatiladigan to'liq standart xizmatlar ro'yxatini ularga taqdim etadi. Xodimlar guruhi tomonidan mijozlarga ko'p operatsiyalar turi bo'yicha xizmat ko'rsatilsa, mazkur guruhga kamroq mijoz taqsimlanishi lozim. Chunki, ko'p turli operatsiyalar bajaruvchi mijozning bitta tashrifi bo'yicha unga xizmat ko'rsatish bank xodimining ko'p vaqtini egallaydi.

Nazoratni amalga oshirish. Front-ofis zimmasiga mijoz tomonidan taqdim etilgan hujjatlarning rasmiylashtirilishi va ular tomonidan boshlangan operatsiyalarning to'g'riligini dastlabki nazorat qilish yuklatiladi. Qo'shimcha nazorat zarur hollarda (bank qo'shimcha nazorat qilinishi lozim bo'lgan operatsiyalar ro'yxati va ularni nazorat qilish tartibini ishlab chiqadi) Front-ofis xodimi operatsiyalar bo'yicha hujjatlarni nazoratchi xodimga taqdim etadi.

Bank tomonidan amalga oshiriladigan mijoz operatsiyalarining nazoratini o'z xususiyatlari bo'yicha quyidagi turlarga ajratish mumkin:

1. Mijozning shartnomaga asoslangan harakatini tekshirish;
2. Mijoz o'z operatsiyalarini qonunchilikda o'rnatilgan tartibda bajarayotganligini tekshirish;
3. Hujjatlarning rasmiylashtirilishiga qo'yilgan talablarga rioya qilinishini ta'minlash;
4. To'lovlarni amalga oshirish uchun moliyaviy sharoitlar mavjudligini aniqlash.

Yakuniy nazoratning vazifasi operatsiyalarning yakuniy nazoratini amalga oshiruvchi Bek-ofis xodimlari tomonidan keyingi bank ish kunidan kechiktirmagan holda o'tkazish hisoblanadi.

Tashkiliy tarkibi Front-ofis va Bek-ofisdan iborat bo'lgan banklarning buxgalteriya apparati ham shu tamoyil asosida tashkil etiladi.

Front-ofis - bankning tarkibiy qismi bo'lib, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan bank operatsiyalarini amalga oshirishda bank mijozlari bilan bevosita muloqatda bo'lgan holda ularga barcha bank xizmatlari ko'rsatuvchi xodimlar guruhi. Ushbu guruhga Front-ofis boshlig'i rahbarlik qiladi. Front-ofisning asosiy vazifasi mijozlar topshirig'i hamda bank ichki faoliyati bo'yicha amalga oshirilishi lozim bo'lgan operatsiyalarning qonunchilikka mos ekanligini aniqlash va ularni buxgalteriya hisobida aks ettirishga tayyorlashdan iborat;

Front-ofis mijozlar bilan bevosita muomalada bo'ladigan va barcha bank xizmatlarini ko'rsatadigan bankning operatsion xodimlari guruhidan iborat bo'ladi. Front-ofisning umumiy vazifasi quyidagilardan iborat:

1. Bank mijozlariga xizmat ko'rsatishni taklif qilish va ular yuzasidan shartnomalar tuzish;
2. Mijozlardan pul hisob-kitob hujjatlarini, shu bilan birga "Bank-mijoz" dasturi orqali elektron hujjatlarni qabul qilish va rasmiylashtirish;
3. Mijozlarning bank orkali o'tadigan operatsiyalarini huquqiy va moliyaviy jihatdan dastlabki nazoratdan o'tkazish;

4. Mijozlarga pul hisob-kitob operatsiyalarini o'tkazilishini tasdiqlovchi hujjatlar berish.

Front-ofis quyidagi bo'limlardan iborat bo'ladi:

1. Yuridik shaxslarga xizmat ko'rsatuvchi korporativ bo'lim;

2. Jismoniy shaxslarga chakana bank xizmatlari ko'rsatuvchi bo'lim;

3. Bankning ichki operatsiyalari (depozit, kredit, qimmatli qog'ozlar, valyuta operatsiyalari.) amalga oshiruvchi bo'lim.

Front-ofis tarkibida bank uchun o'ta muhim mijozlar (VIP) ga xizmat ko'rsatuvchi alohida bo'lim tashkil etilishi mumkin. Quyida Front-ofis tarkibiy bo'limlarining asosiy vazifalari keltirilgan.

Korporativ mijozlar bilan ishlash bo'yicha bo'limi:

1. Bank operatsiyalarini amalga oshirish qoidalarini mijozlarga tushuntirish va maslahatlar berish;

2. Bank xizmatlari bo'yicha mijozlar bilan shartnomalar tuzish;

3. Korporativ mijozlardan (shu bilan birga shartnomalar bo'yicha to'lovlar) pul hisob-kitob hujjatlarini qabul qilish;

4. Mijozlarga amalga oshirilgan operatsiyalarni tasdiqlovchi bank hisobvarag'idan ko'chirmalar, kvitansiyalar va boshqa ma'lumot hujjatlarini berish;

5. Mijozlar bilan standart shakldagi depozit shartnomalarini tuzish jarayonini amalga oshirish;

6. Bank mijozlarining shartnomalarini tekshirish va qabul qilish;

7. Mijozlarning konvertatsiyaga berilgan arizalarni ko'rib chiqish;

8. Mijozlarning nakd pul operatsiyalarini bank axborotlashtirish bazasida qayd etish (tashqi to'lovlar istisno qilinishi mumkin). Bunda, naqd pul operatsiyalari deganda mijozning ishtirokida darhol amalga oshirish lozim bo'lgan operatsiyalar nazarda tutiladi. Ushbu yozuvlar (qaydlar) asosida bank axborotlashtirish bazasida buxgalteriya hisobida ifodalash uchun o'tkazmalar avtomatik tarzda shakllantiriladi.

9. Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha hisobotlarni tuzish, tekshirish, tahlil qilish va o'z vaqtida taqdim etish.

10. Hujjatlarni arxivga tayyorlash va o'z vaqtida shakllantirish.

Chakana operatsiyalar bo'limi:

1. Bank chakana operatsiyalarini amalga oshirish qoidalarini mijozlarga tushuntirish va maslahatlar berish;

2. Bank xizmatlari bo'yicha mijozlar bilan shartnomalar tuzish;

3. Jismoniy shaxs-mijozlardan (shu bilan birga shartnomalar bo'yicha to'lovlar) pul hisob-kitob hujjatlarini qabul qilish;

4. Mijozlarga bank orqali amalga oshirilgan operatsiyalarni tasdiqlovchi bank hisobvaragidan ko'chirmalar, kvitansiyalar va boshqa ma'lumot hujjatlarini berish;

5. Mijozlar bilan standart shakldagi depozit shartnomalarini tuzish jarayonini amalga oshirish;

6. Mijozlarning naqd pul operatsiyalarini bank axborotlashtirish bazasida qayd etish (tashqi to'lovlar istisno qilinishi mumkin).

7. Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha hisobotlarni tuzish, tekshirish, tahlil qilish va o'z vaqtida taqdim etish.

8. Hujjatlarni arxivga tayyorlash va o'z vaqtida shakllantirish.

Kreditlash bo'limi:

1. Standart kredit shartnomalarini ishlab chiqishda ishtirok etish;

2. Kreditlarning yangi turlariga takliflarni yig'ish;

3. Bank kredit siyosatining yo'nalishlarini aniqlash uchun har xil iqtisodiyot tarmoqlarini moliyaviy tahlil qilish;

4. Kredit berish shartlari bo'yicha mijozlarga maslahat berish va tushuntirish ishlari olib borish, mijoz bilan kredit maqsadini dastlabki muhokamadan o'tkazish;

5. Kredit berish uchun qaror qabul qilish uchun mijoz tomonidan taqdim etilishi lozim bo'lgan hujjatlarni ro'yxatini aniqlash;

6. Mijozdan kredit olish uchun ariza qabul qilish;
7. Mijozning kreditga layoqatligini va kredit olishning iqtisodiy asoslanganligini tahlil qilish;
8. Kredit qo‘mitasiga kredit berish uchun takliflar tayyorlash;
9. Kredit shartnomasini tayyorlash;
10. Mijoz bilan kredit shartnomasining shartlarini muhokama qilish;
11. Mijozdan garov (kafolat) majburiyatlarini qabul qilish;
12. Bek-ofis uchun kreditning barcha moliyaviy shartlarini o‘z ichiga olgan kredit anketasini tayyorlash;
13. Imzolarni tekshirish;
14. Mijoz tomonidan taqdim etilgan balans va boshqa hisobotlar asosida, uning moliyaviy holati bo‘yicha monitoring olib borish.
15. Yangi berilgan kreditlar monitoringini va amaldagi kreditlarning doimiy tekshiruvini olib borish (maqsadli ishlatilishi, o‘z vaqtida so‘ndirilishi);
16. Mijozning hisobvarag‘ida so‘ndirish uchun mablag‘ yetarli bo‘lmagan hollarda, mijozga kredit va yoki foizlarni so‘ndirish to‘g‘risida eslatib turish;
17. Mijozlardan qarzni uzish uchun mablag‘larning kelib tushmaslik sabablarini aniqlash;
18. Kredit shartlari o‘zgargan holda (ya‘ni. muddatini uzaytirish, qarz uzish jadvalining o‘zgarishi va boshqalar) Bek-ofisga farmoyishlar tayyorlash;
19. Kredit qo‘mitasi qarorlari va kredit anketasi asosida qo‘shimcha shartnomalarni tayyorlash;
20. Kreditni “foiz o‘stirmaslik” maqomiga o‘tkazish to‘g‘risida qarorlar tayyorlash;
21. Bek-ofis xodimlariga kreditni qaytarish masalalari bo‘yicha malakaviy yordam ko‘rsatish.

Pul muomalasi bo‘limi:

1. Mijozning kassa rejasini qabul qilish va tekshirish;

2. Kassa operatsiyalari bo'yicha hisobotlarni tuzish;

3. Korporativ mijozlarning naqd pul qo'yish uchun taqdim qilgan arizalarini tekshirish;

4. Korporativ mijozlarning naqd pul olish uchun taqdim etilgan arizalarini tekshirish;

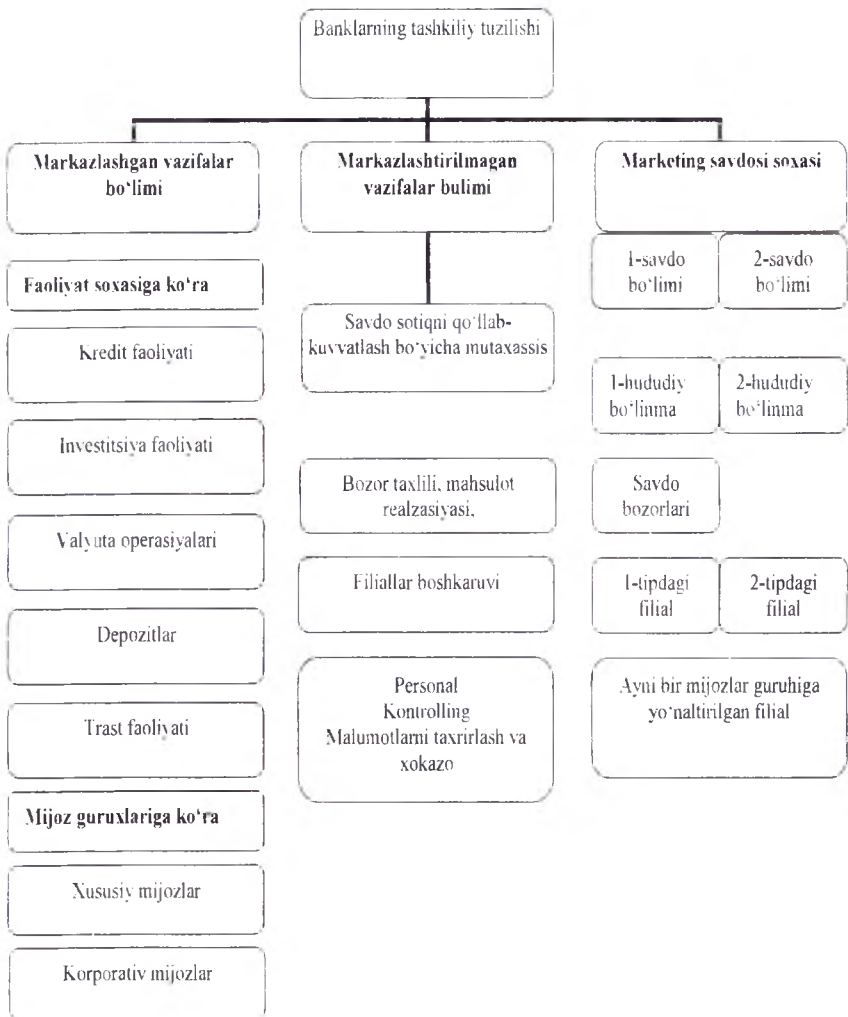
5. Mijozlarning kassa operatsiyalari bo'yicha belgilangan tartib-qoidalarga rioya etishi ustidan nazorat o'rnatish.

Amalga oshiriladigan nazoratlar quyidagilardan iborat bo'ladi:

-dastlabki nazorat - Front-ofis yoki mas'ul ijrochi buxgalter tomonidan operatsiyalarni bajarmasdan oldin ularning qonunchilikka mos ekanligini aniqlash bo'yicha amalga oshiriladigan nazorat;

-joriy nazorat - Bek-ofis yoki nazoratchi buxgalter tomonidan Front-ofis yoki mas'ul ijrochi buxgalter ma'qullagan barcha bank operatsiyalarining qonunchilikka mosligini aniqlash maqsadida qaytadan amalga oshiriladigan nazorat. Joriy nazorat pul hisob-kitob hujjatlarining asl va elektron nusxalarining bir-biriga mosligini tekshirishni ham o'z ichiga oladi;

-yakuniy nazorat - amaliyot kun tugagandan so'ng, keyingi bank ish kunidan kechikmagan holda Front-ofis yoki mas'ul ijrochi buxgalter va Bek-ofis yoki nazoratchi buxgalter tomonidan bajarilgan barcha bank operatsiyalarining qonunchilikka mosligi va maqsadga muvofikligini tasdiqlash maqsadida amalga oshiriladigan nazorat;



2.1-rasm. Banklarning tashkiliy tuzilishi

Yakuniy nazorat bank boshqaruvi tashkil qilgan. Yakuniy nazorat xizmati tomonidan amalga oshiriladi va u, faqat bank Boshkaruviga bo'ysunadi. Yakuniy nazorat xizmati buxgalteriya apparati bir butun yaxlit bo'lgan banklarda buxgalteriya apparati

ichida, Front-ofis va Bek-ofisga bo'lingan banklarda esa Bek-ofisi tarkibida alohida bo'lim sifatida tashkil qilinadi.

Uch o'lchamli matritsali model, uchta teng o'lchamli kriteriyalarning birlashiuviga asoslanadi - vazifaviy, hududiy va mijoz guruhlari bo'yicha bo'lim vazifalariga. Bunda uch o'lchamli matritsa model tuzilishi quyidagi ko'rinishga ega.

1-jadval

Uch o'lchamli matritsali model.

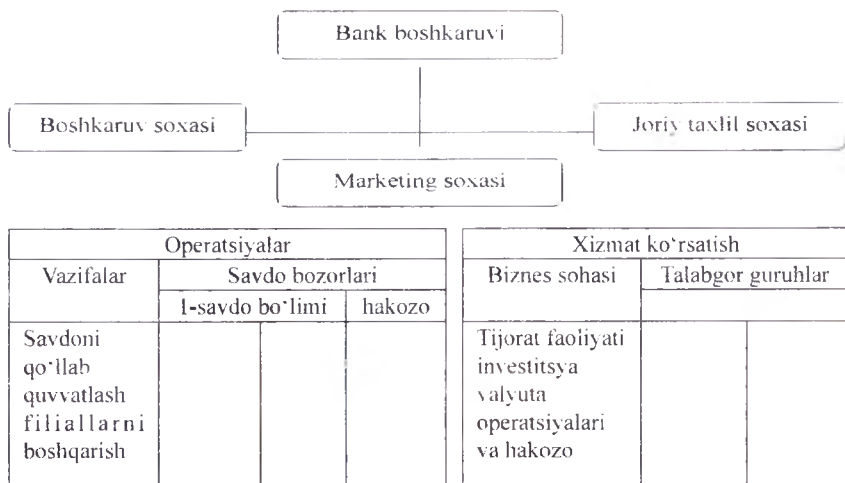
Mijozlar toifalari	Xususiy mijozlar			Kichik va o'rta tashkilotlar			Yirik tashkilotlar		
Hududiy tuzilishi	Hududiy bo'limlar			Hududiy bo'limlar			Hududiy bo'limlar		
Faoliyat turi	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tijorat faoliyati									
Investitsiya faoliyati									
Trans faoliyati									

Uch o'lchamli matritsali modelning afzalligi shundaki, qaror qabul qilishda bir vaqtning o'zida uchta nuqtai-nazar inobatga olinadi. Bozorning ayrim bo'limlari va segmentlariga bo'lgan ma'lumot bank boshqaruvining yuqori bosqichiga yetkaziladi.

Uch o'lchamli matritsali model tuzilishining tashkillashtiruvini uch o'lchamli chiziq modelidan farqlash lozim. Uch o'lchamli model o'z ichiga marketing (bozor sohasi), mijozlarga xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bank operatsiyalari tahlili sohasi va menejment sohaslarini (boshqaruv) oladi. Bu degani, har qanday mijoz va bank orasidagi bitim uch qismdan iborat: bitim tuzish (shartnoma; masalan: kredit kelishuvi, hisob raqami ochish), bank operatsiyalarini tashkillashtirish (masalan: kredit berish yoki tugatish, qimmatbaho qog'ozlarini sotuvi yoki xaridi) va bank operatsiyalarini bajarilishi bilan bog'liq boshqaruv (rejalashtirish, rivojlantirish, boshqarish, yo'naltirish, nazorat; ba'zida buni bank

operatsiyalari tahlili deyiladi). Uch o'lchamli matritsali modelda bank biznesining umumiy marketing fikrlari to'laligicha namoyon bo'ladi. Uning qo'llanish jarayonida savdoga yo'naltirilgan alohida maqsadli bozorlarga xizmat ko'rsatish markazlari tashkil etiladi, alohida guruhlariga xizmat ko'rsatish markazlari tashkil etiladi. Bunda banklar katta e'tiborni sotuvdan keyingi xizmatga yo'naltirishadi.

Ko'p o'lchamli matritsali model. To'rt o'lchamli matritsali model. 4 ta tamoyilning birlashuviga asoslangan bo'lib (mahsulotga yo'nalish, soha faoliyati, geografiya, mijozlar, guruhlar), amaliyotda deyarli uchramaydi. Adabiyotlarda uning izohi quyidagicha keltiriladi. Ushbu modelda marketing faoliyati bozor talabiga yo'naltirish operatsiyalarining bajarilishiga hamda xizmat ko'rsatishni jamlashga mo'ljallangan bo'ladi.



2.2.-rasm. Tijorat banking ko'p o'lchamli matritsali tuzilishi.

Funksional bo'limlar tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar marketing operatsiyalarini o'z ichiga oladi, bo'limlar savdo-sotiq bozorlari savdosiga tabaqallashgan bo'ladi. Xizmat

ko'rsatish mijozlar guruhlari qiziqishlari faoliyati sohasini o'zida jamlaydi. Ushbu tuzilish bankka yangi mijozlar topishga (savdo bo'limlari orqali, hududiy bo'linmalar orqali) va mavjud mijozlar bilan aloqalarni mustahkamlashga (ularning maxsus qiziqishlarining hisobga olgan holda) imkon beradi. Bunday holatlarda bank keng ko'lamdagi operatsiyalarni taklif etishga va doimiy mijozlariga xizmat ko'rsatishga, shuningdek "oilaviy bank", "firma banki (tashkilot)" vazifalarini bajarishga yo'nalgan bo'ladi. Ko'rib chiqilayotgan matritsali model keltirilgan maqsadlarni inobatga olgan holda xizmatlarni tabaqalashtirishga, ularning sifatini kafolatlashga, takliflar va reklamalar bo'limini tashkil etishga, mijozlarning bank bilan kelgusidagi hamkorliklariga qiziqishlarini oshirishga imkon beradi. Ishni guruhlab tashkillashtirish, agarda bankda quyidagi buyruqlar tashkil etilsa, ko'p o'lchamli modeli bank tashkiliy tuzilishi ta'sir jarayoni ko'tariladi. Guruhiy yo'naltirilgan boshqaruv tuzilishi qaror qabul qilishni amalga oshirishni tezlashtirish va sifatni yaxshilashga qaratilgan. Ish yuritishning ma'nosi shundaki, bir shaxsdan butun guruhga bo'lgan qarorni qabul qiladi, bunda bankning umumiy tuzilishiga o'zgartirishlar kiritilmaydi. Guruh xodimlari orasida lavozimiy farq bo'lmaydi, boshliq yoki bo'yinsunuvchi xodimlar bo'lmaydi, har bir xodim vazifasi uning qobiliyatidan kelib chiqqan holda belgilanadi. Guruh maqsadlari bazasida ishning guruhiy tashkillashuvi, bir xillikni keltirib chiqaradi va ishning bir xildagi ma'suliyat bilan olib borilishiga yordam beradi; qaror qabul qilish jarayonini demarkazlashuviga olib keladi; qarorlar jamoaviy asosda guruh tomonidan qabul qilinadi. Guruhiy-yo'naltirilgan tarkib o'zaro aloqalarni mustahkamlaydi, qiziqishlar kelishmovchiliklarini bartaraf etadi deb hisoblanadi (masalan, sohaviy bo'linmalar va mijozlar guruhlarning individual talablariga xizmat ko'rsatish bo'limlari o'rtasidagi). Ushbu tarkibiy tuzilishning qo'llanilishida o'rta va kichik tashkilotlar maslahat xonasi hamda xususiy tadbirkorlar maslahatxonalarini tashkil etilishi mumkin. Guruhlar

faqatgina bosh idoralarda emas, balki ularning hududiy filiallarida ham tashkil etilishi mumkin. U yerda ham hisob-kitoblarni tashkil etish, jamg'arib borish, ma'lum muddatni o'zgartirish bilan kreditlar berish haqida ma'lumot olish mumkin bo'ladi. Biroq, guruhiy yo'naltirilgan strukturalar bo'ysunish aloqalarini ko'pincha buzadilar, bu esa shaxsiylikning buzilishga olib keladi va bu bir xillikni tashkil etishni qattiq nazoratga olish asosida kelib chiqadi. Lekin bank amaliyotida guruhiy yo'naltirilgan tarkib ko'proq foyda berishi kuzatiladi va kelajakda katta rol o'ynashi mumkin. Bank tashkiliy tuzilishini umumiy ko'rib chiqishda ularning turli xil ekanligini bilish mumkin. Klassik sxemalar tez-tez turli variantdagi strukturalar bilan belgilanadi, faqatgina mahsulotni boshqarish va bank sohaviy faoliyati bilan emas, balki hududlar geografiyasi va alohida mijozlar guruhlari qiziqishlari bilan ham bo'lishi mumkin. Bularning ichida bozorga ko'proq yaqinroq bo'lgan matritsali modellar ko'proq foyda beradi. Hadeb o'zining innovatsiyasini va xizmatlarni chuqurlashtirgan bank o'zining marketingi yuqori emas, balki o'zining ichki tashkiliy strukturalarini bozor va mijozlar talabidan kelib chiqqan holda o'zgartira oladigan, ya'ni bozor kon'yunkturasi haqida to'liq va aniq ma'lumotga ega bo'lib, maqsadli faoliyatlarni aniq qo'ya oladigan, aqlan marketingni tashkillashtira oladigan, mijozlarni xizmatini tashkil etish tuzumini aniq yo'naltira oladigan bank yuqoridir - degan fikrni qo'llab-quvvatlash mumkin. Boshqa so'z bilan aytganda, tashqi marketing faoliyatining sifati uning ichki tashkillashtirilishi darajasiga bog'liq bo'ladi.

2.4. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga ta'sir qiluvchi omillar

Banlar faoliyatini tashkil etishning muhimligi va xarakteri bank oldida turgan aniq maqsad va vazifalardan kelib chiqadi. Bank jamg'arma bank ko'rinishida, ipoteka kreditlari instituti

ko'rinishida, trast banki, mayda kredit instituti ko'rinishlarida tashkil etilishi mumkin va har bir holatda aniq imtiyozlar uning faoliyatidagi u yoki bu tashkiliy strukturaning shartlashuvi bo'ladigan muhim omil bo'ladi. Bank bo'linmalarining tuzilishi uning ko'rinishi yuzasidan o'zgaradi deb aniq aytib bo'lmaydi: bank bank bo'lib qoladi va uning umumiy tuzilishi o'zgarmas bo'lib qoladi.

Aksionerlik bankida (boshqa xususiy banklardan farqli ravishda) muhim rolni aksionerlar qiziqishlarini jamlaydigan Bank Kengashi egallaydi; ipoteka banklarida esa mol-mulkni baholash spetsfikasi muhimroq rolga ega; investitsiya banklarida esa loyihalarni moliyalashtirish bo'limlari vujudga keladi; trast banklarida esa turli toifadagi mijozlarning mol-mulkini boshqarish bo'limlari va hokazolar.

2.2-jadval

Banklarning tuzilishini tasniflash

Guruhlash mezonlari	Banklar tuzilishi
Mulkchilik shakli	Davlat, aksionerlik, xususiy, sho'ba, chet el
Tashkillashtiruvning huquqiy shakli	Ochiq aksionerlik jamiyati, yopiq aksionerlik jamiyati.
Vazifaviy belgilash	Emission, depozitlashgan, tijorat
Operatsiyalarni amalga oshirish	Universal, ixtisoslashtirilgan
Xizmat ko'rsatish sohalari	Turli sohaviy, bir sohaga xizmat ko'rsatish
Hududiy filiallar mavjudligi	Hududiy filiallarsiz, hududiy filiallari ko'p bo'lgan
Xizmat ko'rsatish sohalari	hududiy, hududlar orasidagi
Faoliyat miqyosi	Kichik, o'rta, yirik
Maxsus belgilash	Rivojlanish banklari, mahalliy, ipoteka
O'zaro bog'liqlik darajasi	Bosh bank, bank filiaflari
Faoliyat foydasi	Moliyaviy qiyinchilik belgilarisiz bo'lgan bank; faoliyatida alohida kamchiliklarga ega bo'lgan; jiddiy moliyaviy qiyinchiliklarni boshdan kechirayotgan; juda jiddiy moliyaviy inqiroz vaziyatida turgan

Bankning u yoki bu tashkiliy tuzilishi, shuningdek, me'yoriy talablarni belgilashga bog'liq bo'ladi. Ma'lumki, bank nazorati organlari, bankni ro'yxatdan o'tkazish vaqtida tegishli hujjatlar keltirilishini, shu qatorda bank boshqaruvining bosh organlari, tashkiliy jihozlar, yangi kredit faoliyati xarakterini aniqlash haqida kiritilgan shartnomalar, ustavlarni talab qiladi. Huquqiy me'yorlarga asosan qayta tashkil etilgan yuridik shaxslar bank nazorati organlariga ustavda kelajakdagi bo'ladigan o'zgarishlar, xususan, faoliyat sohasining bir qismidagi bo'ladigan o'zgarishlar, tashkilotning ichki yoki kapitalidagi o'zgarishlar haqida ma'lumot berib borishlari shart. Yangi bank tashkil etilganda ularning egalari bunda uning huquqiy shakli qanday bo'lishini (aksionerlik, xususiy va hokazo), qanday tarkibiy bo'linmalar tashkil etilishi kerakligini (boshqaruv, bo'limlar, sektorlar) aniq belgilab berishlari kerak.

Banklarning qayta tashkillashuvi, uning sanatsyasi, birikuv va tugatilishi natijasida yuzaga kelishi mumkin. Bundan kelib chiqadiki, bank faoliyatini muvofiqlashtirishga yo'naltirilgan tashkiliy qayta qurish ichki va tashqi sabablar natijasida zarur bo'lib qoladi.

Tashqi omillar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ayrim bank xizmatlari kon'yunkturasidagi o'zgarishlar, ishbilarmonlik faolligining susayishi va pul bozorlaridagi murakkabliklar;

- yangi boshqaruv tuzilmalarini tashkil etish zaruriyatini keltirib chiqaruvchi innovatsyalarning, yangi bank mahsulotlarining rivojlanishi, kadrlar bilan ta'minlashni kuchaytirish;

- bank mahsulotini samarasiz taklif etish va sotish oqibatida bank raqobatbardoshligining yo'qolishi;

- axborot ta'minoti va telekommunikatsiyalar sohasida bankni boshqarish jarayonida tub o'zgarishlarni taqozo etuvchi texnologik o'zgarishlar;

- mijozlar farzlari, ularning bankdan ketishi, boshqa kredit institutlariga o'tishi.

Ichki omillar. Bank boshqaruvini takomillashtirishni taqozo etuvchi ichki sabablarga quyidagilar kiradi:

- yangi aksiyadorlar kelib qoʻshilishi hisobiga bankning jadal rivojlanishi, bank mahsulotlari va xizmatlari raqobatbardoshligini oshirish va ular sotiladigan bozorlarni kengaytirish;

- koʻpincha shtatdagi xodimlar sonini oʻzgartirmasdan turib, moliya bozorlaridagi yangiliklarga tayangan holda vazifalar koʻlamining kengaytirilishi;

- bank biznesining barcha yoʻnalishlari boʻyicha amaliyotlar hajmi koʻpayishi oqibatida bank xodimlari yuklamasining ortishi;

- qaror qabul qiluvchi shxslar vakolati cheklangani holda qaror qabul qilish jarayonining nomukammal, haddan ziyod uzoq davom etuvchi jarayonga aylanishi;

- boshqaruv va rahbariyatning kuchsizligi;

- bank xodimlari kasbiy malakasining pastligi, kadrlar qoʻnimsizligi;

- bank rahbariyatida stress holatlarining, ishlab chiqarish mojarolarining koʻpligi;

- hududiy sotish bozorlarini oʻzlashtirish, filiallar ochish, shoʻba kompaniyalarni joriy etish va boshqa ehtiyojlar.

Bank boshqaruv organlari tarkibidagi oʻzgarishlar muqarrar ravishda ular oʻrtasidagi munosabatlarga taʼsir koʻrsatadi, shtat jadvalini oʻzgartirishga, qaror qabul qiluvchi shaxslar vakolatlarining qayta taqsimlanishiga olib keladi. Bu shuni anglatadiki qayta tashkil etish bank uchun zarur va foydali boʻlgani holda yangi boshqaruv mexanizmini yaratish va sozlash bilan bogʻliq xarajatlar vaqt sarfi bilan bogʻliq muayyan muammolarni keltirib chiqaradi. Qayta tashkil etish har kuni oʻtkazilishi mumkin emas (bu oʻrinda har qanday maʼmuriy mexanizm odatiy hol boʻlgan tuzilmaning qisman aniqlashtirilishi hisobga olinmaydi), qayta tashkil etish choralari ketma-ket amalga oshirilishi mumkin emas.

Boshqaruvning qayta tashkil etilishi bankning yetarli darajada ongli va umumqamrovli strategiyasiga asoslanishi kerak. Bu oʻrinda

strategiya va menejmentni bir-biriga zid qo‘yish o‘rinsiz; faqat har ikkalasi birlashgan holda muvaffaqiyatga erishish mumkin. Bank-menejmenti, uning tashkiliy tuzilmalari sifati strategiya sifatiga mos kelishi bejiz emas. Fanda ham, amaliyotda ham mantiqiy to‘g‘ri ibora – strategik menejment atamasi paydo bo‘lgani bejiz emas. U o‘zida kredit tashkiloti rivojlanishi yo‘nalishlarini uzoq muddatli anglashga asoslangan boshqaruvni mujassamlashtiradi. Strategik bank-menejmenti deganda bankning tamoyilial ongli hatti-harakati, uning uzoq muddatli strategiyaga asoslagan ijroiya organlari harakatlari tushuniladi.

Bank faoliyat falsafasi odatda uning mahsulotlar bozoriga munosabati, bankning ushbu bozorning tegishli segmentidagi ulushi, faoliyat geografiyasi, mijozlar va biznes bo‘yicha sheriklar, eng muhim ijtimoiy vazifalarga talluqli bo‘ladi. Bank faoliyati falsafasi uning foydaga erishish omillariga yondashuvi, samaradorligi, tejamkorligi va rentabelligini belgilaydi. Bank strategiyasi va ushbu strategiyani joriy etish bo‘yicha bank menejmenti – bu bozordagi hatti-harakatlarga oid uzoq muddatli dastur, mustaqil va nihoyatda ijodiy ish, kelgusida rivojlanish maqsadlari va yo‘nalishlarini belgilovchi g‘oyalarni ishlab chiqarish va amalga oshirishni anglatadi.

Bank strategiyasini ifodalamasdan turib (faoliyat falsafasi belgilanmasdan) bank boshqaruvi organlari tuzilmasini shakllantirish, unda xodimlarning ishini tashkillashtirish mushkul ish. Umumiy masalalar hal qilinmagan taqdirda ijrochilar har kuni xususiy muammolarni hal qilishga majbur bo‘ladi. Amalda bu boshqaruv apparatining har kuni qayta tashkil qilinishiga sabab bo‘lishi, bank rahbariyati va xodimlarini o‘zlarining asosiy kasbiy majburiyatlarini bajarishdan chalg‘itishi mumkin.

Bankning kutilayotgan qayta tashkil topishi yoki uning rivojlanish strategiyasining tuzilishi banking kuchli va o‘z tomolarini har tomonlama va chuqur tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Bu kabi tahlil asosan faoliyatning asosiy ob‘yektlariga:

rejalashtirishga, boshqaruv nazoratiga, hisob yuritishga, kontrolingga, marketingga, xodimlarni boshqarishga yo'naltiriladi.

Tahlil jarayonida vakolatlarni taqsimlash, o'rnini egallash tizimi, qarorlar qabul qilish bo'yicha amaldagi tartib samaradorligi aniqlanadi. Bankning kuchli va ojiz jihatlarini tahlil qilish bank hajmining qanchalik maqbulligi, uning huquqiy shakli bankning samarali faoliyat yuritishiga qanchalik ko'maklashuvi, uning tarmoqlari (filiallari, vakolatxonalari, ishlayotgan mijozlar zallari, bankomatlari va h.z.lar) yetarli ekanligini belgilaydi.

Banklarni tashkiliy tuzilmasining yangi varintini joriy etishda mutaxassislar jamoasi shakllantiriladi, va ularga odatda keng vakolatlar beriladi va u yoki bu modelga asos bo'lgan g'oyalar amalga oshiriladi. Tuzilgan mehnat jamoasi tuzimaviy bo'linmalar tomonidan bajariladigan vazifalar doirasiga muayyan tuzatishlar kiritishi kerak. Bunda qo'yilgan vazifalar bankning aniq bo'linmasida vakolatli shaxslar doirasi va tegishli jihozlar borligiga moslashtirilgan bo'lishi kerak. Bankda qarorlar qanday tarzda – individual ravishdami yoki jamoaviy tarzdamani aniq belgilab olinish muhim ahamiyatga ega. Ko'plab banklar uchun bu kabi qarorlar tamoyilial ahamiyatga ega. Bank – bank faoliyatiga oid qarorlarni individual hal qilishga tayyorligi va bunda uning shaxsiy mas'uliyati qanday bo'lishini hal qilib olishi kerak. Jamoaviy qarorlar individual qarorlarga nisbatan yaxshi natijalarga olib kelishini ilmiy tarzda isbotlab bo'lmazligi haqidagi fikrlarga qo'shish kerak va bunda shaxsiy qaror kollegial tarzda tasdiqlangani holda qabul qilingani ma'qul. U yoki bu tashkiliy model yakuniy ravishda joriy qilinguncha tuzatilishi kerak. Qayta tashkil etishni amalga oshirishda bank uning ishga qanday ta'sir ko'rsatayotgani, nimalarni aniqlashtirish, tuzatish yoki bartaraf etish lozimligini tekshirib borishi shart. Bank tarkibi yangilangan-da yangi nizomlar, buyruqlar, faromoyishlar paydo bo'ladi yoki eskilariga (mavjudlariga) tuzatish kiritiladi.

Qator xorijiy banklar ishbilarmonlik nizomi va tashkiliy nizomni tuzish amaliyotini qoʻllaydi. Birinchisida umumiy qoidalar koʻzda tutilgan boʻlib unda bank maqsadlari va siyosati bayon qilinadi. Ishbilarmonlik ustavida rahbarlar va alohida tashkiliy tuzilmalar (shu jumladan. bank rahbari, boʻlim. tijorai bloki, sarmoya bloki, aholida departamentlar, trast boʻlimi rahbarlari, ular joylashgan hudud va bajaradigan vazifalari taʼrifi keltiriladi, shuningdek xodimlar bilan ishlash, hisobot va tahlil bilan shugʻullanuvchi boshqa boʻlinmalar qamrab olinadi). Ishbilarmonlik nizomida ishlarni boshqarish, kredit boʻlimi faoliyati va vakolatlari alohida koʻrsatib beriladi. Hujjatda ish haqi, taʼtillar, ishdan boʻshash, sotib olish va sotish, ijaraga olish, lizing, koʻchmas mulkni soz holda saqlash, asosiy aylanma mablagʻlar va boshqalar boʻyicha qoidalar koʻzda tutiladi. Bu hujjatga turli boʻlimlar, boʻlinmalar va komissiyalar vakolatlari ilova qilinadi.

Qayta tashkil etishning amalga oshirilishi tuzilmaviy boʻlinmalarni tuzish samaradorligi ustidan puxta nazorat oʻrnatilishini taqozo etadi. Bunda boshqaruv organlari (boʻlimlar va boʻlinmalar rahbariyati), boshqaruv instrumentlari, shu jumladan rejalashtirish, moliyalash tizimlari, xarajatlarning alohida moddalari boʻyicha hisob-kitoblar nazorat obʼyekti boʻlishi mumkin. Nazoratning alohida obʼyekti boshqaruv (qaror qabul qilish) jarayon hisoblanadi.

Nazorat jarayonida qayta tashkil etish natijalari aniqlanishi va baholanishi, bu boradagi tadbirlar oqibatlari tahlil qilinishi kerak. Bularning barchasi hisob yuritish sohasiga ham tegishli. Buxgalteriya faoliyati, operatsiya hisobining yuritilishi, xoʻjalik faoliyati tahlili, bank statistikasining yuritilishi bank faoliyatidagi tarkibiy oʻzgarishlar natijalaridan darak berishi kerak. Boshqaruv tarkibidagi oʻzgarishlar muqarrar ravishda xodimlar shtatiga ham taʼlluqlidir. Bunda tashkiliy tuzilmaviy boʻlinmalardagi oʻzgarishlar oqibatida bank boshqaruvi apparati miqdori qanday oʻzgarganligini aniqlash muhim.

Qayd qilinganidek, bankning vazifasi o'z tashkiliy tuzilmasini to'g'ri tashkil etishdan tashqari tuzilmaviy bo'linmalarni tashkil etish bilan ham bog'liq. Buning uchun bank quyidagilarni amalga oshirishi lozim: har bir bo'linma vazifalarini belgilab olish; har bir bo'linma vazifalarini bankning umumiy maqsadiga moslashtirish; bankdagi mavjud resurslar nuqtai-nazaridan tuzilmaviy bo'linma o'rnini aniqlash; biznesning ushbu turi uchun ajratiladigan resurslarning hajmini belgilash; bo'linma oldiga qo'yilgan vazifani hal etish bosqichlarini belgilab olish; vazifani hal etish vositalarini belgilash.

Ekspertlar fikricha, qisqa vaqt ichida tashkilotning mavjud tuzilmasi korxonaga strategiyasidan ustun turadi. Darhaqiqat, qisqa davrda birinchi o'ringa kundalik muammolar va vazifalar chiqadi va ular go'yoki hatti-harakat liniyasini belgilab beradi. Ammo bu hol tashkilot vazifalarining o'zaro bog'liqligini va bankning rivojlanish strategiyasini o'zgartirmaydi. Maqsadlar vazifalardan ustun keladigan sharoitlarda bank kundalik va xususiy vazifalarni bank faoliyatining ratsionallasuvi, bankning korxonaga sifatidagi umumiy maqsadini hal qilish nuqtai nazaridan belgilaydi va amalga oshiradi.

Bankning alohida bo'linmasi vazifalari bankning umumiy maqsadiga bog'liq bo'lishi kerak. Muvozanlashtirishda bo'linmaning qaror qabul qilishdagi vakolatlarini belgilash muhim rol o'ynaydi. Buning uchun bankda lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqilib ularda xodimlarning aniq huquq va majburiyatlari, vakolatlari belgilab beriladi. Vakolatlar quyidagilar orqali belgilanishi mumkin:

- ishbilarmonlik maqsadlari, bunda bo'linma tomonidan bajariladigan ishlarning mutlaq hajmi, bir xodimga nisbatan ish hajmi, ishlarni bajarish uchun talab etiladigan xarajatlar belgilanadi;

- vakolatlarning cheklanishi, bunda ruxsat etilgan va ruxsat etilmagan faoliyat amaliyotlarni bajarishda shaxsiy qarashlar:

• resurslarning muyyan hajmini ajratish; pul mablag‘larining cheklangan summasini o‘tkazish. xodimlarning qat’iy belgilagan sonini, maydon hajmini ajratish.

Bo‘linmalar ishini to‘g‘ri tashkil etish, u yoki bu yangi me‘yorlar va qoidalarni joriy etish, mavjudlariga tuzatish kiritish uchun bank jiddiy tahlili ishni amalga oshirishi, bir necha bosqichni bosib o‘tishi kerak. Belgilangan vazifani bajarish bosqichlari.

Birinchi bosqich mehnatni samarali tashkil etishga to‘sqinlik qiluvchi muammolarni aniqlash va o‘rganish bilan bog‘liq. Ko‘pincha muammo bank faoliyatining kuchli va o‘z jihatlarini tahlil qilish bosqichida aniqlanadi va keyinchalik uni oydinlashtirishga quyidagilar ko‘maklashadi:

- mehnatni tashkil qilish va xodimlarning o‘z vazifalarini bajarishi ustidan tizimli nazorat o‘rnatish;

- bankning turli bo‘linmalari rahbarlarining individual baholari;

- xodimlar o‘rtasida muntazam so‘rov o‘tkazish;

- bankda ratsionalizatorlik ishini tashkil etish;

- muammoni jamoaviy o‘rganishni rag‘batlantirish;

- boshqa banklarda ishlash tajribasini o‘rganish. shakllangan tashkilotni boshqa kredit institutlari faoliyati bilan qiyoslash;

- maxsus tahliliy guruhlar tomonidan amalga oshiriladigan keng qamrovli diagnostika.

Ikkinchi bosqichda muammoni hal qilish bo‘yicha hatti-harakatlar rejasi belgilanadi. Muammoni hal qilish maqsadi boshqa boshqaruv tuzilmalari tomonidan ham mohiyatiga ko‘ra, ham tadbirlar izchilligiga ko‘ra qo‘llab-quvvatlanishi kerak.

Uchinchi bosqich muammoni keltirib chiqargan sabablar tahlilini ko‘zda tutadi. Agar dastlabki ikki bosqichda muammo umumiy holda (birinchi bosqich) namoyon bo‘lsa va uning hal qilinishi bo‘yicha tamoyilial qaror qabul qilinsa (ikkinchi bosqich), ushbu bosqichda muammo to‘laligicha namoyon bo‘ladi, muammoli vaziyat batafsil ta’riflanadi va natijada hatti-harakatlar rejasi oydinlashadi.

To'rtinchi bosqich kamchiliklar kelib chiqishiga sabab bo'lgan omillar tizimini tahlil qilish orqali aniq masalalarni hal qilishda ustuvorlikni belgilash, masalalar echining ketma-ketligini aniqlash va belgilangan maqsadlarga erishish imkonini beradi.

Beshinchi bosqich eng ijodiy jarayon hisoblanadi. Bu yerda g'oyalar tug'iladi, ular orasidan boshqaruv tizimini shakllantirish vazifasini hal qilish bo'yicha umumiy vazifani eng samarali tarzda hal qilish yo'llari aniqlanadi. Odatda, masala bir necha yo'l bilan hal qilinishi mumkin. Ularning birini tanlash, qayta tashkil etish yo'li haqida qaror qabul qilish – eng mas'uliyatli jarayon bo'lib, u sifatning chuqur baholanishini taqozo etadi. Bu o'rinda ko'p narsa kasbiy mahoratga va ish tashkilotchilari tajribasiga bog'liq bo'ladi.

Oltinchi bosqichda tanlangan variantlarning joriy etilishi ko'zda tutiladi. Izchil ish jarayonida faoliyatni qayta tashkil etish asosida har bir avvalgi bosqichda asosiy tamoyillar va tashkilot qoidalarni ifodalash, ushbu qarorni qabul qilishga vakolatli bo'lgan shaxslar roziligini olish mumkin bo'ladi. Rahbariyat diapazoni – bitta hokimiyatga bo'ysunuvchi lavozimlar sonini belgilash ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyat lavozimlari har bir alohida holda individual tarzda belgilansak, ammo boshqaruv modeli tuzilishini aks ettiruvchi muayyan ko'rsatkichlar mavjud. Bir hokimiyatga bo'ysunuvchi lavozimlar soniga quyidagilar ta'sir ko'rsatadi:

–bank yoki uning bo'linmasining xodimlar soni bilan belgilanadigan hajmi;

–vakolatlarni berish darajasi (vakolatlar ko'p hajmda berilgan taqdirda bankning yuqori rahbariyati yuklamasi kamayadi):

–bankning oliy va o'rta bo'g'in boshqaruvchilari malakasi va tajribasi (yetarli darajada malakali rahbarlar bo'lmasa ma'muriy yuklama tajribali xodimlar zimmasiga tushadi):

–rahbarlarning xodimlar ishini o'ziga bo'ysundirish bo'yicha sub'yektiv xohishi (odatda barcha ishlarga rahbarlik qilish, haddan tashqari markazlashuv maydalashuvga, rahbarlarning bankning korxonalar sifatida rivojlanishining strategik yo'shlarini tushunishga vaqti etishmasligiga olib keladi).

Yettinchi bosqichda loyihaning amalga oshirilishi ustidan nazorat ta'minlanadi. Avvalgi ishlarning jiddiyligiga qaramay, loyiha davomida xatolarga yo'l qo'yilishi mumkin (qoidalarning o'zi munozarali tuyuladi, ularni amalga oshirishning muvofiqligi buzilishi; xodimlar vazifalarining qayta taqsimlanishi xato bo'lishi va nihoyat muamolar tahlili oqibatida holat noto'g'ri baholanishi, tashhis noto'g'ri qo'yilishi mumkin. Bir so'z bilan aytganda, loyihani amalga oshirish jaryonida tuzatish choralari. kiritilgan choralarni takomillashtirish. aniqlashtirish taqozo qilinadi.

Shuningdek, axborot belgilangan vazifani hal etish vositasi hisoblanadi. Axborotni to'plash, qayta ishlash. baholash va uzatish keyingi paytda muhim ahamiyatga ega bo'ldi. Banklardagi axborot sarf-xarajatlar bandida ishlab chiqarishning to'rtinchi omili deb tan olingan (ishlab chiqarish vositalari, materiallar va mehnatdan keyin). Ma'lumotlar bazasini tashkil etish, joriy va strategik vazifalarni hal etishda undan foydalanish qo'yilgan maqsadlarga erishishga yordam beradi. Axborotning ahamiyati nafaqat qarorlarni assosli qabul qilish, samaradorlik maqsadida faoliyatni tartibga solish imkoniga ega bank uchun, balki uning mijozlari uchun ham muhimdir. Hozirgi sharoitda banklar an'anaviy bank xizmatlariga qo'shimcha ravishda axborot vositachisi markazi aylanmoqda.

Xulosalar:

1. Bank faoliyatini tashkil etishdan ko'zlangan maqsad bank tashkiloti maqsad va vazifalariga mos keladigan tashkiliy tuzilmalarni ishlab chiqish, tashkil etish va ularning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash hisoblanadi.

2. Bank faoliyatining o'ziga xos xususiyati bankning zarur tarkibiy bo'limlari va xizmatlari – bankni boshqarishning umumiy masalalari, tijorat faoliyati, mablag'lari va uning faoliyatini avtomatlashtirish bilan shug'ullanadigan bank Kengashi, Boshqaruvi, ma'muriyati, bo'limlarini aniqlaydi.

3. Xorijiy va mahalliy amaliyotda bank tashkiliy tuzilmalarining liniyali va matritsali modellari keng tarqalgan. Modelni

tanlash bank oldida turgan aniq maqsad va vazifalar, ixtisoslashuv turi va xususiyati, tashkil etish xususiyatlari, amaldagi me'yoriy talablarga bog'liq.

4. Bankning tashkiliy tuzilmasi bankning rivojlanishi, faoliyat sohasi, ustuvor yo'nalishlarning o'zgarishi, yangi mahsulot va xizmatlarning rivojlanishiga qarab o'zgarishi mumkin hamda shart. Har qanday qayta tashkil etish tadbirlari bank faoliyatini takomillashtirishga qaratilishi, uning kuchli va zaif tomonlarining tahliliga tayanishi, tashqi muhit o'zgarishlariga mos kelishi kerak.

5. Qayta tashkil etish tadbirlarini o'tkazish ularni amalda ro'yobga chiqarish samaradorligini har tomonlama nazorat qilishni ko'zda tutadi. Boshqaruv organlari, qo'llanilayotgan boshqaruv vositalari, qarorlar qabul qilish jarayoni nazorat ob'yektlari hisoblanadi.

Tayanch so'z va iboralar.

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Tashkiliy tuzilish | 7. Front ofis |
| 2. Chiziqli model | 8. Vakolatlar taqsimlanishi |
| 3. Funktsional model | 9. Ko'p o'lchamli model |
| 4. Matritsali model | 10. Kichik bank |
| 5. Divizion model | 11. Xususiy bank |
| 6. Bek ofis | 12. Qayta tashkil etish. |

Nazorat uchun savollar.

1. Banklarning tashkiliy tuzilish deganda nimani tushunasiz?
2. Chiziqli model nima?
3. Matritsali model va uning tarkibiy qismlarini sanang?
4. Ko'p o'lchamli matritsali model qanday model?
5. Bek ofisni vazifalari nimalardan iborat?
6. Tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga qanday omillar ta'mir ko'rsatadi?
7. Front ofisni vazifalari nimalardan iborat?

III bob. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATINI KORPORATIV BOSHQARISH ASOSLARI

3.1. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarishning mazmuni

O'zbekiston bank tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar natijasida tijorat banklarining xalqaro moliya bozorlarida mavqei mutahkamlanib ularning raqoatbardoshligi oshirilmoqda. Tijorat banklarining faoliyatida risklarni boshqarish tizimi va strategiyasini ishlab chiqishi hamda uni amalga oshirishni nazorat qilish, bank kengashining rolini oshirish va qarorlar qabul qilish protsedurasini takomillashtirish talab etiladi. Bunga esa bevosita tijorat banklarida korporativ boshqaruv shaklini keng joriy qilish orqali erishish mumkin. Shuningdek, banklarning mustaqil rivojlanishi va resurslarni samarali boshqarishi ularda bank menejmenti sifatini oshirishni talab etadi va bu ham korporativ boshqaruv bilan bog'liq.

Hozirgi sharoitda rivojlangan mamlakatlar singari O'zbekistonda ham banklarni korporativ boshqaruv masalalari asosan tartibga soluvchi davlat organlari tomonidan amalga oshirish talab etilmoqda. Masalan, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining 2000 yil 24 iyundagi 11/6-sonli bayonnomasi, №472-sonli "Tijorat banklarida korporativ boshqaruv to'g'risida"gi Nizomi ishlab chiqilib, shunga muvofiq banklarda korporativ boshqaruv ishlari tashkil etiladi.

Korporativ boshqaruv tushunchasi 1970 yillarning oxirida AQSHda qo'llanilgan. Buning sababi o'sha paytlarda AQSHdagi yirik kompaniyalar va firmalar siyosiy partiyalarni moliyalashtirish va korrupsiyaning rivojlanishi natijasida mulkni boqsharishning jamoaviy shakliga o'tishga majbur bo'lgan.

Nazariy jihatdan korporativ boshqarish banklarni aksionerlik jamoaviy shaklida boshqarilishini tushunamiz. Lekin, baʼzi hollarda uning mohiyati turlicha talqin qilinishi hollariga duch kelamiz. Masalan baʼzi olimlar bankning bajaradigan operatsiyalarini boqsharish tizimi deb tushuntirsa, boshqalari esa bank resurslarni boshqarish deb oʻrganishadi. Korporativ boshqarishda bankning ichki va tashqi omillari hisobga olingan holda boshqarish tizimiga aytiladi.

Fikrimizcha tijorat banklarida korporativ boshqaruv – aksionerlik mulkchilik shakli asosida banklar faoliyatini taktik va strategik boshqarish tizimidir.

Korporativ boshqaruvning maʼlum boʻlgan 3 ta taʼlimoti mavjud:

- «agentlik» taʼlimoti;
- «boshqaruv» taʼlimoti;
- «ijtimoiy javobgarlik» nazariyasi taʼlimoti.

“Agentlik” taʼlimotiga asosan boshqaruv direktori aksionerlar yollagan xodim boʻlib, u aksionerlarga hisobot beradi va ularning manfaatlarini yuqori qoʻyadi.

«Boshqaruv» taʼlimotiga muvofiq direktor sifatida maxsus vakolatlar, huquqlar va majburiyatlar berilgan shaxs hisoblanadi (yaʼni ularning maqomi yuqori boʻladi); bunga ixtiyoriy tartibli shaxs boʻlishi va qonunlar asosida ishlashi lozim.

«Ijtimoiy javobgarlik» nazariyasi «aksionernaya kompaniya» chegaralarini kengaytiradi, va u «boshqa manfaatdor shaxslarni» oʻz ichiga oladi. Oxirgi taʼlimot boʻyicha barcha shaxslar jamiyat, kreditorlar, aksionerlar, omonatchilarni ham oʻz ichiga oladi.

Bank boshqaruvi korporativ boshqarishni oʻzida bank faoliyatini boshqarish tizimi va faoliyat yoʻnalishlarini mujassamlashtiruvchi tartiblar va asosiy ishtirokchilar oʻrtasidagi munosabatlarni tartibga solinishini nazarda tutadi.

Korporativ boshqaruvni ikki xil yondashuv asosida - aksionerlar konsepsiyasi va ishtirokchilar konsepsiyasi asosida tahlil qilish mumkin. Korporativ boshqaruvni birinchi aksionerlar

konsepsiyasiga muvofiq yondashish tor ma'noda bo'lib – aksionerlik jamiyatining hisobdor shaxslari bo'lib boshqaruvchilar hisoblanadi va bu yuqoridagi 2 ta'limotga asoslanadi.

Korporativ boshqaruv keng ma'noda - ishtirokchilar konsepsiyasiga muvofiq dahldor bo'lgan hamma shaxslarning (aksionerlar, boshqaruvchilar, kreditorlar, kontragentlar, yollangan xodimlar, davlat va boshqalar) rasmiy va norasmiy munosabatlar tizimi sifatida qarash mumkin.

Boshqa tizimlar singari (tartibga solish, boshqarish) korporativ boshqarishda ham elementlar bo'lib, ularni 3 ta guruhga bo'lish mumkin:

- ❖ tashkiliy-tarkibiy;
- ❖ normativ-huquqiy;
- ❖ funksional.

Tashkiliy-tarkibiy element amaliy faoliyatini amalga oshiruvchi bo'limlarni o'z ichiga oladi. Normativ-huquqiy o'z ichiga kompaniyaning huquqiy maqomini belgilab beradigan me'yoriy aktlar va korporativ boshqaruv kodekslarini oladi. Funksional blok o'z ichiga faoliyatni amalga oshirish, uning yo'nalishlari, shakllari va usullari, vositalari, choralarini oladi.

Korporativ boshqarishni turli mamlakatlarda turlicha talqin qilishadi. AQSHda va Angliyada kompaniyalarning kapitaliga ko'pchilik alohida shaxslar va firmalar egalik qiladi. Korporativ boshqaruvning kontinental modeli amal qiluvchi davlatlarda (Evropa, MDH, Lotin Amerikasi) asosan jamiyat ulushi guruhlariga tegishli bo'ladi. Shundan kelib chiqib ushbu mamlakatlarda AQSHga nisbatan kapital taqsimoti va unda ovozlar berilishi konsentratsiyasi nisbatan yuqori.

Bundan tashqari, ayrim hollarda 50 foiz aholisi to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita kompaniyalarning aksiyalariga egalik qiladi. Germaniyada esa ushbu ko'rsatkich 20 % ni tashkil qiladi. Shundan xulosa qilish mumkinki, tijorat banklari faoliyatini boshqarishning ikki modelini "menejerlar hukmronlik qiluvchi model" AQSH

amaliyotida qo'llaniladi va Epyropa mamlakatlarida qo'llaniladigan "aksiya paketiga ega aksionerlar hukmronlik qiladigan" modellarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Korporativ boshqaruvni tashkil qilish bir qator tamoyillarga asoslanishi lozim. Iqtisodiy Hamkorlik va Taraqqiyot tashkiloti (IHTT) ning korporativ boshqaruv bo'yicha tamoyillarini o'z ichiga olgan qoidasi mavjud. Ular quyidagilar:

1. Aksionerlar huquqlari
2. Aksionerlar uchun tenglik
3. Korporativ boshqarishda aksionerlarning roli.
4. Ma'lumotlar ochiqligi va transparentlik
5. Kengashning javobgarligi.

Korporativ boshqarishda eng asosiy masala bo'lib, kompaniya ishtirokchisi hisoblangan 3 ta guruhni munosabatlarini aniqlab olishni talab etadi. Bular: aksionerlar, bank kengashi va boshqaruv.

Korporativ boshqarish – kompaniya egalarining va ular yollagan xodimlarning maqsadli va o'zaro manfaatli munosabatlari tizimi.

Markaziy bank Boshqaruvining 2000 yil 24 iyundagi 11/6-sonli bayonnomasi, №472-sonli "Tijorat banklarida korporativ boshqaruv to'g'risida"gi Nizomiga asosan «Korporativ boshqaruv» tushunchasi tijorat banki faoliyatini boshqarishda Kengash a'zolari va boshqa rahbar xodimlar tomonidan amalga oshiriladigan asosiy faoliyat hamda qoidalar majmuasi tushuniladi. Shu bilan birga korporativ boshqaruv konsepsiyasi biznes yuritish etikasining andozalari va aksionerlarga bo'lgan munosabatlarda mas'uliyat hisi hamda bank faoliyat ko'rsatayotgan jamiyat talablarni e'tiborga olishni o'z ichiga oladi. Korporativ boshqarishning predmeti bo'lib amalda korporativ munosabatlar yig'indisi hisoblanadi.

1999 yil sentyabrda Bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi «Kredit tashkilotlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish» bo'yicha maxsus hujjat qabul qildi va unda korporativ boshqaruvni qo'llash bo'yicha tavsiyalarni keltirib o'tgan. Mazkur hujjat IHTT

bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan. Ushbu hujjatga asosan, bank muassasalarida korporativ boshqaruv — bu direktorlar kengashi va yuqori bo'lim menejrlari tomonidan bank faoliyatini boshqarish va natijada bank:

- O'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishi va bank egalarining mulki va qimmatliklarini oshiradi;
- Kundalik moliyaviy operatsiyalarni amalga oshiradi;
- Faoliyat davomida manfaatdor tomonlarning (xodimlar, mijozlar, tartibga soluvchi organlar va davlat) manfaatlarini himoya qiladi;
- Bank biznesi ishonchliligini ta'minlash va me'yoriy talablarni bajarish qoidalariga muvofiq tarzda korporativ harakatlarni amalga oshirish;
- Omonatchilar manfaatlarini himoyalash.

Samarali korporativ boshqaruvni tashkil etish orqali banklar bir qator masalalarni hal etishi lozim bo'ladi.

Birinchiidan, mulk egalari va boshqaruvchilar o'rtasidagi munosabatlarni aniqlashtirish. Bank biznesi sanoat, savdo yoki boshqa sohalarga nisbatan murakkab.

Ikkinchiidan, banklar moliyaviy vositachilik funksiyasini amalga oshirib boshqa korxonalar tashkilotlarga nisbatan o'zining mablag'lari bilan ishtiroki kam, ya'ni asosan jalb qilingan mablag'lar hisobidan amalga oshiradi. Bunday sharoitda banklar jalb qilingan mablag'larni joylashtirishda risk darajasini baholashi va mablag' egalarining ishonchini qozonishi lozim. Bank faoliyatida yuzaga keluvchi risklar va mablag'lar egalarining ishonchini qozonish, ularning mablag'larini kafolatlash tizimini mavjudligi bu jarayonni soddalashtiradi.

Ma'lumki, bank nazorati bo'yicha Bazil qo'mitasi 12 ta riskni keltirib o'tgan. Ular: tizimli, strategik, kredit, mamlakat, bozor, foiz, likvidlik riski, valyuta, operatsion, huquqiy, reputatsion, kuzatish riski.

Tijorat banklari tomonidan mukammal kredit siyosatining ishlab chiqilmasligi va aloqador shaxslarga berilgan kreditlarning

kredit portfelidagi ulushi ortib borishi banklar faoliyatidagi risklar darajasining oshishiga olib keladi. Ushbu ko'rsatkichlarni ixtiyoriy mamlakatda, shu jumladan rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida ham ko'rishimiz mumkin: AQSHdagi krizisni eslasak (1980 yillar o'rtalarida) va Yaponiyada (1990 yillarda), qoniqarsiz kredit siyosati orqali kreditlarning berilishi, hamda Buyuk Britaniyada Barings bankining inqirozi (1995 y.) bunga misol bo'la oladi. Ammo bu holat o'tish davri va rivojlanayotgan mamlakatlarda ko'proq kuzatiladigan holat hisoblanadi. Masalan, 90-yillarning ikkinchi yarimida Meksikada dahldor shaxslarga berilgan kreditlar miqdorining oshib ketishi natijasida mamlakatda jami kredit qo'yilmalari tarkibida umidsiz kreditlar 20 foizini tashkil etgan. Xitoyda 2002 yil boshida umidsiz kreditlarning salmog'i oshib rasmiy ma'lumotlarga asosan 343 mlrd dollarni, norasmiy ma'lumotlarga asosan 480 dan 604 mlrd dollargacha yetganligini ko'rish mumkin. Bu esa, mamlakat YaIMning 44-55 foizini tashkil qilgan.

Banklarda samarali korporativ boshqaruv tamoyillari. Bazel qo'mitasi hujjatlariga asosan zamonaviy banklararo raqobat sharoitida banklarda samarali korporativ boshqaruv bir qator tamoyillarga asoslanadi va ular quyidagilar:

- korporativ boshqaruv kodekslarida belgilab qo'yilgan va boshqa standartlarda keltirilgan tartiblarni qo'llash;
- alohida olingan xodim yoki bank faoliyati natijalarining belgilab olingan rivojlanish strategiyalariga muvofiqlik tamoyili;
- huquqlar va majburiyatlarning aniq taqsimlanish tamoyili (jumladan qarorlar qabul qilishda);
- direktorlar kengashi, boshqaruv va auditorlarning o'zaro hamkorlik va samarali ta'sir mexanizmi tamoyili;
- ichki nazorat tizimining ishonchliligi (ichki audit xizmati va tashqi audit tekshiruvlarini o'tkazish orqali uning samaradorligini baholash) va risklarni boshqarish xizmat mavjudligi tamoyili;
- bank biznesining alohida olingan yo'nalishlarida risklarni doimiy monitoring qilish tamoyili;

- bank xodimlari va boshqaruvchilarni moliyaviy va faoliyatini rahbatlantirish tizimining mavjudligi tamoyili;
- bankning ichki talabini ta'minlovchi va zarur tashqi ma'lumotlar tizimining mavjudligi va bankning shaffofligi.

Yuqoridagi tamoyillarning tijorat banklarida korporativ boshqaruvni tashkil qilishda qo'llanilsa, boshqaruvning samaradorligi yanada oshadi.

3.2. O'zbekistonda tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari

Respublikamizda tijorat banklari faoliyati korporativ boshqaruv asosida amalga oshiriladi. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida», «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi Qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2000 yil 24 martdagi 104-sonli qarori va boshqa qonunchilik hujjatlariga muvofiq tijorat banklarida korporativ boshqaruvni tashkil etish asoslari belgilab berilgan.

Ko'pchilik tijorat korxonalarida Kengash a'zolari va boshqa rahbarlarga korxonani boshqarishda bir qator erkinliklar berilgan. Biroq, banklar faoliyati boshqa tijorat korxonalari faoliyatiga nisbatan bir muncha farq qiladi. Xususan, tijorat korxonalari asosan o'z mablag'lari asosida operatsiyalarni amalga oshirsa, tijorat banklari esa jalb qilingan mablag'lar asosida operatsiyalarni amalga oshiradi. Ayniqsa, banklar o'z faoliyatini amalga oshirishda ustav kapitalidagi mablag'lardan foydalangan taqdirda ham ushbu faoliyat davomida omonatchilarning mablag'larini yo'qotishi mumkin. Banklarning alohidalashgan roli banklarda korporativ boshqaruvga alohida e'tibor berilishini taqozo etadi.

Banklarning asosiy maqsadi sifatida aksionerlarning manfaatlarini ko'zlagan holda amaldagi qonunchilikda ruxsat etilgan tartiblarga muvofiq bank faoliyatining korporativ foydasini ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Banklar nizomiga muvofiq o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan jamiyatning moliyaviy ehtiyojini qondirish kabi qo'shimcha majburiyatlarga ega bo'lishlari mumkin. Mazkur ehtiyojlarni qondirish davomida banklar o'zlarining xavfsiz va ishonchli faoliyatlariga salbiy ta'sir etmaydigan faoliyat, xususan, jamiyatning farovon hayoti, gumanitar va xayriya maqsadlari uchun yetarli darajada mablag'lar ajratishi mumkin.

Aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tuzilgan banklar ikki turdagi aksiyalar: oddiy va imtiyozli aksiyalarni chiqarish huquqiga ega. Oddiy va imtiyozli aksiyalarga ega bo'lgan aksiyadorlar o'zlarining bank ustav kapitalidagi ulushlariga qarab bank «egasi» hisoblanadilar. Oddiy va imtiyozli aksiyalar egalarining huquqlari amaldagi qonunchilikka muvofiq farqlanadi. Bank aksionerlari tomonidan bank faoliyatiga xavf tug'diradigan harakatlar amalga oshirilsa va bu harakatlar bankni to'lovga qobiliyatsizligiga olib kelsa, aksionerlar amaldagi qonunchilikka muvofiq javobgarlikka tortilishi mumkin.

Amaldagi qonunchilikka muvofiq, bank aksionerlarining huquq va manfaatlarini himoya qilish tartibi belgilangan.

Oddiy va imtiyozli aksiyalarga ega aksionerlar quyidagi huquqlarga egadirlar:

- bank aksionerlari ro'yxatiga kirish;
- bank aksionerlari ro'yxatiga muvofiq bank foydasidan dividend olish;
- olingan dividendlardan erkin foydalanish;
- bank tugatilgan taqdirda bank mulkini ma'lum qismiga egalik qilish;
- bankni boshqarishda ishtirok etish;
- bank tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar va mazkur xizmatlar bahosi to'g'risida ma'lumotlar olish;
- bank nizomiga muvofiq uning moliyaviy-xo'jalik faoliyati to'g'risida to'liq va haqqoniy ma'lumotlarni olish;
- sudda hamda qimmatli qog'ozlarni tartibga solish va muvofiqlashtirish bo'yicha vakolatli davlat organida o'z huquqlarini himoya qilish;

- o'z manfaatlarini himoya qilish maqsadida assotsiatsiya va boshqa jamoat tashkilotlariga birlashish;

- olingan qimmatli qog'ozlar va foyda bo'yicha yuzaga kelish ehtimoli bor zararlar natijasida bo'ladigan xatarlardan sug'urta qilish;

Shuningdek, aksionerlar amaldagi qonunchilik va bank nizomida ko'zda tutilgan boshqa huquqlarga egadirlar.

Oddiy aksiyalar jamiyatni boshqarishda ovozga ega bo'lib, ularning egalariga, dividendlar olishda va aksionerlar umumiy yig'ilishda qatnashish huquqini beradi. Oddiy aksiya egalari bank faoliyati bilan bog'liq masalalarni yechish bo'yicha alohida vakolatga egadirlar.

Oddiy aksiya egalari aksionerlar umumiy yig'ilishi vakolatiga kiruvchi quyidagi masalalar bo'yicha aksionerlar umumiy yig'ilishi ovoz berish huquqiga ega:

a) bank Nizomini tasdiqlash va unga o'zgartirish kiritish;

b) bankni qayta tashkil etish va tugatish;

v) Bank Kengashi a'zolarining tarkibini aniqlash, ularni saylash va muddatidan oldin ularni vakolatini tugatish;

g) e'lon qilingan aksiyalar miqdorini belgilash;

d) bank ustav kapitalni kamaytirish yoki ko'paytirish;

e) o'z aksiyalarini qaytarib sotib olish;

j) Bank Kengashi tomonidan tayinlangan Bank Boshqaruvi Raisini tasdiqlash;

z) bank Taftish komissiyasi a'zolarini saylash va muddatdan oldin ularni vakolatlarini to'xtatish;

i) bank tashqi auditorini tasdiqlash;

k) bank yillik hisobotlari, buxgalteriya balansi va foyda va zararlar hisobotini tasdiqlash hamda uning foyda va zararlarini taqsimlash;

l) bank xarajatlarini tasdiqlash va uni bankni rivojlantirish biznes-rejasi bilan taqqoslash, bank Kengashi a'zolariga kompensatsiya to'lash va ularga mukofotlar belgilash;

m) bank umumiy yig'ilishi reglamentini tasdiqlash;

n) bank aksiyalarini bo'lish va birlashtirish;

o) kreditlash operatsiyalari bo'yicha bankning asosiy yo'nalish siyosatini aniqlash.

Ko'zda tutilgan masalalar aksionerlar umumiy yig'ilishida ishtirok etayotgan ovoz beruvchi aksionerlarning kamida 75 foizi ovozi bilan qabul qilinadi.

Imtiyozli aksiya o'z egasiga birinchi o'rinda aksiyalar bo'yicha dividendlarni va aksionerlar orasida aksiyalarga yo'naltirilgan mablag'larni (jamiyat tugatilgan taqdirda) birinchi olish huquqini beradi.

Imtiyozli aksiyalar egalari amaldagi qonunchilikda va bank Nizomida imtiyozli aksiyalar egalari bo'yicha alohida ko'zda tutilmagan holatlardan tashqari aksionerlarning umumiy yig'ilishida ovoz berish huquqiga ega emas. Imtiyozli aksiyalar egalari faqatgina bank tugatilishi yoki qayta tashkil etilishi masalalari bo'yicha aksionerlar umumiy yig'ilishda ovoz beradilar. Imtiyozli aksiyalar egalari dividendlarni oddiy aksiya egalari to'langunga qadar olish huquqiga egadirlar. Imtiyozli aksiya egalari to'lanadigan dividendlar muddati, shartlari va dividend miqdori ushbu aksiyalarni chiqarish davridagi shartlar asosida boshqariladi. Shuningdek, imtiyozli aksiya egalari bank aksiyalari yo'naltirgan mablag'larni oddiy aksiyalar egalari to'langunga qadar olish huquqiga egadirlar.

Tijorat banklarida taftish komissiyasi aksionerlar uchun bank faoliyati ustidan nazorat olib borishning asosiy vositasi bo'lib hisoblanadi. Bank Nizomida Taftish komissiyasi a'zolarining aniq soni va vazifalari belgilab qo'yilishi lozim. Bank Taftish komissiyasi bank Nizomiga muvofiq aksionerlar umumiy yig'ilish tomonidan saylanadi.

Banklarda tashkil etilgan taftish komissiyasi quyidagilarni nazorat qiladi:

Bank nizomi va amaldagi qonunchilikda ko'rsatilgan holatlarda bank moliyaviy-xo'jalik faoliyatini hisobot davriga tekshirishdan o'tkazadi:

Ichki audit va mustaqil auditorlar tomonidan amalga oshirilgan tekshiruv natijalari bo'yicha materiallardan foydalanadi. Zaruriy holatlarda taftish komissiyasi buxgalteriya hisobining boshlang'ich hujjatlariga murojaat qilishi mumkin;

Taftish komissiyasining asosiy majburiyatlari bo'lib, bankda tayyorlangan moliyaviy axborotlarni tekshirish, bankning umumiy moliyaviy holati bo'yicha xolisona xulosa tayyorlash va aksionerlar umumiy yig'ilishida va unga qadar komissiya faoliyati bo'yicha hisobot tayyorlash. Amaldagi qonunchilikka muvofiq Boshqaruv a'zolari Taftish komissiya a'zolari tarkibiga kirishlari mumkin emas.

Bank boshqaruvi bankning joriy faoliyati ustidan rahbarlikni amalga oshiradi. Bank Kengashi va aksionerlar umumiy yig'ilishi qarorlarini bajarish Boshqaruv raisi vazifasiga kiradi. Bank Kengashi kamida 3-ta a'zodan iborat bo'lgan boshqaruv a'zolari tarkibini belgilaydi. Amaldagi tartibga muvofiq, Boshqaruv a'zolari tarkibiga Rais va uning o'rinbosarlari hamda bank bosh buxgalteri kiradi. Shuningdek, Boshqaruv tarkibiga bankning asosiy bo'linmalari rahbarlari kirishi mumkin.

Boshqaruv a'ziligiga nomzodlar jinoiy, ma'muriy javobgarlikka tortilgan bo'lsalar ushbu to'g'risida bank Kengashiga ma'lumot berishlari lozim.

Bank Boshqaruvi raisi o'z lavozimiga Markaziy bank bilan kelishilgan holda bank Kengashi qarori va aksionerlar umumiy yig'ilishi tomonidan tasdig'i bilan tayinlanadi. Boshqaruv a'zolari bank Kengashi tomonidan tayinlanadi. Bankning har kungi faoliyatini boshqarish bank Boshqaruvi tomonidan amalga oshirilish lozim. Boshqaruv a'zolari o'z faoliyatlari davomida bank Kengashi tomonidan belgilangan amaldagi qonunchilikka (hamda Markaziy bank me'yoriy hujjatlari nizomlariga) zid bo'lmagan hamda axloqiy tamoyillarni buzmagani bank siyosatiga amal qilishlari lozim.

Bundan tashqari, Markaziy bankning me'yoriy hujjatlariga asosan bank Boshqaruviga bankni boshqarishda quyidagi siyosatlarni ishlab chiqish majburiyati yuklangan. Jumladan,

- bank kredit siyosati;
- bank likvidligini boshqarish siyosati;
- investitsiya siyosati;
- emissiya siyosati.

Qo'shimcha ravishda, bank boshqaruvi a'zolari bank aksionerlari va kengashning ishonchli vakillari bo'lib, bank manfaatlari va aksionerlarning manfaatlarini o'zlarining manfaatlaridan yuqori qo'yishlari lozim.

Bank Kengashi raisi uning a'zolari safidan ko'pchilik ovoz bilan saylanadi (agarda bank Nizomida boshqa holatlar ko'zda tutilmagan bo'lsa). Aksionerlar umumiy yig'ilishining navbatdagi majlisida Kengash a'zolari tomonidan saylangan Kengash raisini nomzodini tasdiqlash masalasi ko'rib chiqiladi. Bank Kengashi raisi Kengash faoliyatini tashkil qiladi, Kengash yig'ilishini chaqiradi va unda raislik qiladi hamda yig'ilish bayonnomasini yuritilishini ta'minlaydi. Bank Kengashi raisining unchalik e'tiborli bo'lmagan rolga qaramay Kengash raisi bank faoliyatini yuritishda ishonchli shaxslar oldida birinchi darajali mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi. O'z majburiyatlarini bajarishda Bank Kengashi quyidagilarni bajarishi shart:

1. malakali bank boshqaruvi a'zolarini ishga yollash va ularni tasdiqlash;
2. boshqaruv kengashi bilan maslahatlashgan holda bankning uzoq va qisqa muddatli biznes-rejasini belgilash;
3. bank maqsadlariga erishish hamda qonuniy, xavfsiz va samarali bank faoliyatini yuritish uchun yetarli siyosatlarni belgilash;
4. O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga va bank siyosatlariga muvofiq bank operatsiyalari ustidan amalga oshirilayotgan yetarli nazoratni amalga oshirish;

5. bankning joriy faoliyatini kuzatish.

Markaziy bank tomonidan mazkur nizom talablarini qanday bajarilayotgani darajasi banklarda o'tkazilayotgan inspeksiya davomida CAMELS tizimida menejment komponenti yordamida bank Kengashi faoliyati baholanishi mumkin. Bank Kengashi mustaqilligini ta'minlash va belgilash banklarda korporativ boshqaruvning asosiy elementi hisoblanadi. Bundan tashqari, bank samarali korporativ boshqaruv Kengashi tomonidan ishga yollangan bank Boshqaruvi bilan Kengashning har bir a'zosi o'rtasidagi o'zaro hamkorlikni talab etadi. Biroq, bank faoliyati ustidan nazorat olib borishda Kengashning har bir a'zosi tomonidan bank Boshqaruvi faoliyatini baholashda mustaqil fikrlash zaruriyatini tug'diradi. Bank Kengashi tomonidan har bir muammoni tanqidiy baholash juda muhim ahamiyatga egadir. Bank Boshqaruvi qarorlarini har bir Kengashi a'zosining asossiz o'z fikriga ega bo'lmay turib kelishishi bank va aksionerlar manfaatlariga xizmat qilishda yetarli emas deb baholanishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi bank tizimining yuqori templarda rivojlanib borishi bank Kengashi a'zolari tomonidan bank faoliyati to'g'risida kerakli axborotlarga ega bo'lishlariga yetarli vaqt ajratishni taqozo etadi. Kengash a'zolari bank Boshqaruvi bilan birgalikda Kengash a'zolarini o'z vaqtida bank faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar bilan ta'minlash bo'yicha dastur ishlab chiqishlari lozim.

Kengashning har bir a'zosi Kengashning barcha yig'ilishlarida ishtirok etishlar va Boshqaruv tomonidan taqdim etilayotgan barcha material va hisobotlarni diqqat bilan o'rganib chiqishlari shart. Ko'pchilik banklarda Kengash yig'ilishigi har oyda o'tkazilishi yetarlidir. Muammoli banklarda esa Kengash yig'ilishi ko'proq o'tkazilib turilishi maqsadga muvofiqdir. Yig'ilish boshlanishiga qadar bank Kengashi yozma majlis kun tartibini tayyorlashi lozim. Kun tartibi bank Kengashi majlisining samarali o'tkazilishiga yordam beradi. Shuningdek, kun tartibi bank Boshqaruvchiga

majlisga tayyorgarlik ko'rish hamda bank Kengashining yig'ilishiga barcha masalalar kiritilganligi va Kengashning o'tgan yig'ilishlaridagi masalalar majlis bayonnomasiga kiritilganligiga amin bo'lishiga yordam beradi.

Bank Kengashi yig'ilishida bayonnoma yuritilib, mazkur bayonnoma majlis o'tgan kundan boshlab 10 kun muddat ichida imzolanishi shart. Kengash raisi bayonnomani imzolashtan avval bayonnoma to'g'riligini tekshirishi lozim. Bank Kengashi a'zolari har bir yig'ilishga qatnashishlari ularning majburiyatlariga kiradi. Bank Kengashi a'zolari tomonidan belgilangan vazifalarni bajarilishini ta'minlash maqsadida Kengash yig'ilishida 75% Kengash a'zosi ishtirok etishi lozim, aks holda Kengash yig'ilishi noqonuniy hisoblanadi. Bank Kengashi a'zolari bank faoliyati uchun tadbir etsa bo'ladigan iqtisodiyotda, qonunchilikda va regulyativ rivojlanishda bo'layotgan o'zgarishlardan xabardor bo'lib turishlari lozim. Amaldagi qonunchilikka muvofiq bank Kengashi har chorakda bank Boshqaruvi raisi va ichki audit xizmati rahbarining hisobotlarini tinglab borishi shart.

Shuningdek, bank Kengashi tomonidan bank Boshqaruvi, bankning yuridik bo'linma boshlig'i, ichki va tashqi auditorlar hamda bankning boshqa maslahatchilari bilan uchrashuvlar tashkil etib turilishi foydalidir. Shu bilan birga Kengash a'zolari uchun o'quv seminarlarini tashkil etish nazarda tutilishi maqsadga muvofiqdir.

Bank Kengashi bankning kundalik faoliyati malakali boshqaruv a'zolari tomonidan amalga oshirilayotganligini ta'minlashda javobgar hisoblanadi. Agarda, bank Kengashi boshqaruv a'zolari birining ish faoliyatidan qoniqmasa, u holda mazkur masala yechimi bilan o'zi shug'ullanishi lozim bo'ladi. Shuningdek, yangi boshqaruv a'zosini yollash zarurati tug'iladigan bo'lsa, bank Kengashi imkoniyat darajasida tezroq malakali rahbar topishi lozim. Boshqaruv a'zosiga nomzod bo'lgan shaxs qobiliyatli, tajribali, katta obro'ga ega bo'lishi zaruriy sifatlardan hisoblanadi. Nazo-

rat Kengash majburiyatlaridan eng asosiysi hisoblanadi. Nazorat har bir aniq holat miqyosiga qarab o'zgaradi. Bank Kengashi boshqaruv faoliyati ustidan nazoratning barcha choralari amalga oshirishi lozim bo'lib, jumladan:

Kengash bank faoliyatining barcha asosiy turlari bo'yicha hamma xodimlarga tushunarli bo'lgan yozma ravishdagi siyosatni ishlab chiqishi lozim. Kengash bank siyosatlarini iqtisodiy sharoitga bank holatiga hamda amaldagi qonun va nizomlarga muvofiqligi ustidan nazoratni amalga oshirishi lozim. Banklarda ma'lum turdagi siyosat bo'lishligi Markaziy bankning nizomlari va boshqa qonunlarga muvofiq talab qilinadi. Bunday siyosatlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ✓ aktiv va passivlarni boshqarish (mablag'larni boshqarish (mablag'larni boshqarish bo'yicha qo'mita tashkil etishni o'z ichiga oladi));

- ✓ kredit siyosati (bu kredit va kreditlarni ko'rib chiqish ichki jarayonini o'z ichiga oladi);

- ✓ kadrlar siyosati (faoliyatni baholash jarayoni va mukofotlar berishni aniqlashni o'z ichiga oladi);

- ✓ dividendlarni to'lash siyosati;

- ✓ investitsiya siyosati;

- ✓ emissiya siyosati.

Shuningdek, bank Kengashi tomonidan bank faoliyatiga tegishli bo'lgan quyidagi qo'shimcha siyosatlarni ishlab chiqilishi lozim:

- rejalashtirish va byudjet;

- rejalashtirish;

- hisobining ichki nazorat tizimi;

- qoidalarga rioya etilishi bo'yicha nazorat (bank dasturlari va faoliyatini Markaziy bank nizomlari va qoidalariga rioya etilishi);

- audit dasturi;

- to'qnashuvi;

- chet el valyutasi bilan operatsiyalar;

qoidalar;

elektron qayta ishlash operatsiyalari.

Ushbu siyosatlar nosogʻlom va xavfsiz boʻlmagan amaliyotga muvofiq bankning biznes rejasida koʻrsatilishi lozim. Siyosat samarali amaliyotini amalga oshirish hamda qonunchilik talablari, shu jumladan Markaziy bank meʼyoriy hujjatlari talablariga muvofiq boʻlgan asosiy jarayon va ichki nazoratni oʻz ichiga olishi hamda bankni tashqi jinoyatlar, ichki qalloblik va suisteʼmolliklardan himoya qilishi lozim.

Kengash bank boshqaruvi tomonidan Kengashga bank faoliyatini nazorat qilish imkoniyatini beruvchi asosiy maʼlumotlar bilan taʼminlash mexanizmini tasdiqlashi lozim. Koʻpincha bunday mexanizm boshqaruv tomonidan Kengashga beriladigan hisobotlarni oʻz ichiga oladi. Hisobotlar Kengash yigʻilishi oʻtkazishdan avval berilishi lozim.

Bank Kengashi amaldagi qonunchilikka muvofiq maʼlum koeffitsientlarni doimiy ravishda koʻrib chiqishi lozim. Quyidagilar mazkur koeffitsientlarni oʻz ichiga oladi:

1. daromadlarni aktivlarga nisbati;
2. foydani aktivlarga nisbati;
3. foydani ustav kapitaliga nisbati;
4. umumiy foiz marjasi;
5. tasniflangan ssudalarni umumiy ssudalar hajmiga nisbati;
6. bank xarajatlarini foizlar toʻlash bilan bogʻliq boʻlmagan aktivlarga nisbati;
7. hisobdan chiqarilgan kreditlarni aktivlarga nisbati.

Banklarda yillik hisobot hujjatlari quyidagi axborotlarni oʻz ichiga olishi lozim:

Oylik balans hisoboti. Balans hisobotini koʻrib chiqilayotganda joriy oy bilan oʻtgan oy koʻrsatkichlari, shuningdek, mos oydagi avvalgi yil koʻrsatkichlari solishtiriladi.

Foyda va zararlar hisoboti. Bank Kengashi foyda va zararlar hisobotini joriy oydagi va mos oydagi avvalgi yil holati

ko'rib chiqadi. Mazkur foyda va zararlar hisoboti byudjet bilan taqqoslanishi lozim. Agarda foyda va zararlar hisoboti byudjet bilan to'g'ri kelmagan holda, bank Boshqaruvi tomonidan mazkur holat tushuntirib berilishi lozim.

Kapitalning yetarliligi. Kengash kapitalining eng asosiy koeffitsientlarini ko'rib chiqishi lozim. Bunday koeffitsientlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

kapitalning korrektirovka qilingan umumiy summasini tavakkalchilik darajasiga tortilgan aktivlarga nisbati (kapitalning yetarlilik koeffitsienti);

I darajali kapitalni tavakkalchilik darajasiga tortilgan aktivlarga nisbati;

I darajali kapitalni moddiy aktivlarga nisbati (leveraj).

Ushbu koeffitsientlarning mazmuni va kapitalning eng kam darajasi Markaziy bank nizomida o'z aksini topgan. Bank holati va iqtisodiy sharoitga qarab ushbu koeffitsientlarning mazmuni vaqti vaqti bilan o'zgarishi mumkin.

Kapital xarajatlari. Kengash tomonidan dividend sifatida to'lanayotgan naqd pulni koeffitsientini ko'rib chiqishi lozim. Mazkur koeffitsient sof foydaning qanday qismi dividend sifatida to'langanligini bildiradi. Agar bank Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan kapitalning eng kam miqdori va boshqa zahiralalar talabi darajasiga javob bermaydigan bo'lsa, u holda dividend to'lanishiga yo'l quymaslik holatlariga alohida e'tibor berilishi lozim.

Likvidlik. Kengash bank likvidligini sinchkovlik bilan nazorat qilishi lozim. Agar bank o'z majburiyatlarini o'z vaqtida katta zararsiz ta'minlasa, xususan depozitlarni to'satdan bankdan olinishida o'z majburiyatlarini bajara olsa, bank likvidli hisoblanadi. Bankda likvidlikni ta'sinlashini nazorat qilish uchun likvidli aktivlar nisbati va so'ngidirish muddati 30 kun bo'lgan aktivlarni talab qilib olguncha bo'lgan majburiyatlarga nisbati va so'ngidirish muddati 30 kun bo'lgan majburiyatlarga nisbati kabi koeffitsientlardan foydalaniladi, ya'ni joriy likvidlik darajasidir. Markaziy bank

me'yoriy hujjatlarida mazkur koeffitsient darajasining eng minimal miqdori 0.3 qilib belgilangan. Bundan tashqari bank Markaziy bankning likvidliklikga qo'yiladigan talablariga muvofiq mazkur koeffitsientlar bilan birgalikda likvidlik qo'shimcha koeffitsientlarni ham ko'rib borishi lozim.

Kengash barcha depozit hisobraqamlarni boshqa banklarda va aktivlarni boshqa moliya institutlarida joylashtirilishini doimiy ravishda ko'rib chiqishi lozim. Kengash avvalgi oyda berilgan ssuda va investitsiyalar ro'yxatini ko'rib chiqishi lozim.

Kengash barcha ko'rib chiqilgan va muddati uzaytirilgan ssuda va investitsiyalarni ko'rib chiqishi lozim. Joriy yildagi ssuda va investitsiyalarning miqdori va summasi bilan avvalgi oydagi miqdor va summasi tendentsiyani aniqlash uchun solishtiriladi. Kengash barcha salbiy tasniflangan aktivlar bo'yicha ishlab chiqilgan dasturlarni ko'rib chiqishi lozim. Qo'shimcha ravishda bank Kengashi muammoli ssudalar bo'yicha asosiy koeffitsientlarni ko'rib chiqishi lozim bo'ladi. Jumladan:

1. ishlamaydigan ssudalarni ularlarning o'rtacha qiymatiga nisbati. Ushbu koeffitsient kredit portfelining qancha qismini ishlamayotganligini ko'rsatadi (90 kundan va undan ortiq ishlamayotgan kreditlar yoki ular bo'yicha foizlar hisoblanmayapti).

2. ishlamaydigan ssudalarni I darajali kapitalga nisbati. Ushbu koeffitsient ishlamayotgan kreditlar natijasida I darajali kapitalga xavf tug'dirishini ko'rsatadi.

«O'stirmaslik maqomi»ni berish tartibi Markaziy bank nizomlarida ko'rsatib berilgan. Bunda bank Kengashi a'zolari mavjud barcha muddati o'tgan kreditlar bo'yicha o'stirmaslik maqomi berilgan foizlar hisoblanmayotganligini ko'rib borishlari lozim. Qo'shimcha ravishda bank Kengashi hisoblangan lekin olinmagan foizlar bo'yicha qaytarish buxgalteriya o'tkazmasi amalga oshirilganligiga amin bo'lishlari lozim.

Kengash joriy oydagi ssudalar bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlarga qarshi zahiralarni avvalgi zahiralalar bilan solishtirishi

lozim. Bunga qo‘shimcha holda Kengash quyidagi ssudalar bo‘yicha yo‘qotishlar bo‘yicha eng asosiy koeffitsientlarni ko‘rishi lozim:

1. ssudalar bo‘yicha yo‘qotishlarga qarshi zahiralarni umumiy zahiraga nisbati. Ushbu koeffitsient bankning portfelida ehtimoliy yo‘qotishlar bo‘yicha qancha miqdorda zahira tuzilganligini ko‘rsatadi;

2. ishlamaydigan ssudalarni ssudalar bo‘yicha yo‘qotishlarga qarshi zahiralarga nisbati. Ushbu koeffitsient ishlamayotgan kreditlar bo‘yicha qancha zahira tashkil etilganligini ko‘rsatadi;

3. ssudalar bo‘yicha sof yo‘qotishlarni o‘rtacha ssudalarga nisbati. Ushbu koeffitsient hisobot davrida qancha kredit hisobdan chiqarilganligini ko‘rsatadi.

4. Bank Kengashi amalga oshirilgan tasniflash asosida bankning joriy foydasi darajasidan qat‘iy nazar barcha kreditlar va aktivlar bo‘yicha zahiralarni tashkil etilishini ta‘minlashi lozim.

Kengash joriy oydagi boshqa aktivlar bo‘yicha ehtimoliy yo‘qotishlarga qarshi zahiralarni avvalgi oylar bilan solishtirishi lozim (qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha va boshqalar). Shuningdek, bank Kengashi joriy zahiralarni o‘tgan yilgi zahiralarni bilan ham taqqoslab ko‘rishi lozim.

Kreditlar konsentratsiyasi. Bank Kengashi qarzdorlarga (bir guruh aloqador shaxslarga) berilgan kreditlar berishda Markaziy bank tomonidan belgilangan me‘yorlarni buzilgan holda ushbu bo‘yicha tegishli tadbirlarni ko‘rishi lozim. Qo‘shimcha ravishda Kengash koeffitsientlarni konsentratsiyasi ko‘rib chiqishi lozim:

Bir qarzdorga yoki o‘zaro aloqador shaxslarga berilgan ta‘minlangan kredit yoki lizingni eng yuqori darajasini 1 darajali kapitalga nisbati. Ushbu koeffitsient bir qarzdor yoki bir guruh o‘zaro aloqador shaxslarga berilgan kreditlarning eng yuqori miqdorini belgilaydi.

Bir qarzdorga yoki o‘zaro aloqador shaxslarga berilgan ta‘minlanmagan kredit yoki lizingni eng yuqori darajasini 1 darajali

kapitalga nisbati. Ushbu koeffitsient bir qarzdorga yoki o'zaro aloqador shaxslarga berilgan ta'minlanmagan kredit yoki lizing bo'yicha eng yuqori maksimal xatar darajasini belgilaydi.

Bank Kengashi aloqador shaxslarga berilgan kreditlar ro'yxatini ko'rib borishi lozim. Bu holat berilgan kreditlarni amaldagi qonunchilikka muvofiqligi hamda belgilangan eng yuqori darajadan oshib ketmasligini nazorat qilishda muhim ahamiyatga ega.

Bank Kengashi hisobot davriga sotilgan yoki bankdan boshqa sababli chiqib ketgan aktivlar ro'yxatini doim nazorat qilib borishi lozim. Ushbu ro'yxat bank aktivlarining boshlang'ich davridagi va sotilgan yoki boshqa sababga ko'ra bankdan tashqariga chiqib ketgan vaqtdagi qiymatini, sotilgandan tushgan summalarni o'z ichiga olishi lozim.

Bank Kengashi bankning foiz stavkasi o'zgarishi bilan bog'liq aktivlari (qisqa muddatli va o'zgaruvchan foizli aktivlar) hamda majburiyatlarini (qisqa muddatli daromad keltiruvchi depozitlar) taqqoslab borishi lozim.

Bank Boshqaruvi tomonidan taqdim qilingan hisobotlarni ko'rib chiqish davrida bank Kengashi boshqa xuddi shunga o'xshash banklarning faoliyati bilan taqqoslab ko'rishga alohida e'tibor berishi lozim.

Bank Kengashi tomonidan Markaziy bank va tashqi auditorlar tomonidan aniqlangan qonunbuzarliklar va boshqa kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishga alohida e'tibor qaratilishi lozim. Ushbu faoliyatni amalga oshirish uchun Bank Kengashi Markaziy bank inspektorlari va tashqi audit hisobotlarini o'rganib chiqishi lozim. Shuningdek, bank Kengashi har chorakda ichki audit xizmati rahbarining hisobotlarini tinglab borishi shart. Kengash a'zolari Markaziy bankdan olingan barcha xat va boshqa yozishmalarni o'rganib borish va kerakli tadbirlarni amalga oshirish lozim. Shu bilan birga bank Kengashi bank faoliyatiga xavf tug'diruvchi holatlarni Markaziy bank inspektorlari bilan birgalikda muhokama qilinishi lozim.

Bank Boshqaruvi bank obroʻsiga, daromadlilikiga va xavfsizligiga taʼsir etuvchi vaziyatlar toʻgʻrisida zudlik bilan kechiktirmasdan bank Kengashiga xabar berishi lozim. Agarda shunday holatlar yuzaga kelgan taqdirda ushbu masalani koʻrib chiqish uchun zudlik bilan bank Kengashi yigʻilishi chaqirilishi lozim. Bunday holatlarga bank aktivlarini koʻp qismini sotish, bank filiallarini yopish yoki sotish hamda sud organlari tomonidan bank faoliyatini cheklash boʻyicha qarorlar qabul qilish boʻyicha harakatlarni kiritish mumkin.

Bank Kengashi bank faoliyati ustidan nazorat oʻrnatish boʻyicha vazifalarni bajarish boʻyicha qoʻmitalar tuzishi mumkin. Bunday qoʻmitalarga quyidagilar kirishi mumkin:

Auditorlik qoʻmitasi. Mazkur qoʻmita bank Kengashi yigʻilishiga bank tashqi auditori nomzodlarini kiritish, tashqi auditorlar va bank Kengashi oʻrtasidagi oʻzaro aloqalarni amalga oshirish, audit tekshiruvlari hisobotlarini qabul qilib olish va koʻrib chiqish, auditorlardan olingan maʼlumotlar boʻyicha bank Kengashi oldida hisobot berish kabi vazifalarni bajaradi. Mazkur qoʻmitalar tashkil etilgan banklarda ichki audit xizmati toʻgʻridan-toʻgʻri shu qoʻmitaga boʻysunadi.

Kredit qoʻmitasi. Kredit qoʻmitasining asosiy vazifasi yangi kreditlarni berish jarayonini koʻrib chiqish va uni tasdiqlash hamda oldin berilgan kreditlar boʻyicha shartlarni oʻzgartirish boʻlib hisoblanadi. Qoʻmita oʻz yigʻilishini zarur holatlarda oʻtkazadi.

Investitsiya qoʻmitasi. Investitsiya qoʻmitasining asosiy vazifasi bankning investitsiya siyosatini toʻgʻri amalga oshirilishini taʼminlaydi. Bank tomonidan qilingan investitsiya kutilayotgan daromadlarni olib kelishi va bank investitsiya portfelida qilingan investitsiyalarni qaytarish muddatlari aniq koʻrsatilishi lozim. Masalan, qoʻmita tomonidan bank faoliyatini barqaror ushlab turish maqsadida davlat qimmatbaho qogʻozlari portfeli ustidan nazorat oʻrnatishi lozim.

Aktiv va passivlarni boshqarish qoʻmitasi - ushbu qoʻmitaning asosiy vazifasi bank likvidligini taʼminlash uchun bank

balans hisoboti, foyda va zararlar hisobotini doimo nazorat qilib turishdan iborat. Qo'shimcha ravishda, bank majburiyatlarini so'ngdirish vaqti bilan uning aktivlari so'ngdirish vaqti o'rtasida noaniqlar yuzaga kelmasligi uchun bankning foiz daromadlari keltiruvchi aktivlari va bank passivlarining foiz stavkasi o'rtasida balansning ushlab turishni nazorat qilib turishi lozim. Agarda bank Kengashi mazkur qo'mitani tuzgan bo'lsa qo'mitaning bank resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatini alohida nazorat qilib borishi lozim. Har bir qo'mita alohida majlislar o'tkazib boradi, lekin qilingan ishlar to'g'risida Bank Kengashi yig'ilishlarida hisobot berib borishi shart. Agarda mazkur qo'mitalar tomonidan bank faoliyatiga ta'sir etuvchi salbiy holatlar aniqlangan holda bank Kengashi yig'ilishi chaqirilishi bo'yicha bank Kengashiga murojaat qilishi lozim.

Bank boshqaruvi tomonidan taqdim qilinayotgan hisobotlarning haqqoniyligi bankning operativ faoliyatidan xolis bo'lgan shaxs tomonidan tasdiqlanishi lozim. Bunday holatlar uchun bank ichki audit xizmatiga ega bo'lishi lozim. Bank Kengashi ichki audit xizmati rahbarini tayinlaydi. Bank Kengashi tomonidan ichki audit xizmati dasturlari va ichki audit xizmati bilan bog'liq hujjatlar hamda bank tomonidan yuritilayotgan faoliyatni amaldagi qonunchilikka, Kengash yuritayotgan siyosatga monandligini ko'rib chiqish alohida ahamiyatga ega. Bu vazifani bevosita bank Kengashiga bo'ysunuvchi ichki audit xizmati amalga oshiradi. Shu bilan birga, amaldagi qonunchilikka muvofiq har bir bankda tashqi audit tekshiruvlari o'tkazilishi talab etiladi. Bank Kengashi boshqaruv bilan birgalikda tashqi audit tekshiruvida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha nazoratni qilib borishi lozim.

O'zining nazorat funksiyalarini bajarishda Bank kengashi yoki uning auditorlik qo'mitasi auditorlarni jalb qilish ularni ishdan bo'shatish majburiyatlariga ega bo'lishi va buning huquqiy maslahatchi jalb qilishi lozim. Alohida holatlarda bank Kengashi bank faoliyatini nazorat qilishda bank hisobidan buxgalteriya, hu-

quq masalalai bo'yicha maslahatchilarni jalb qilish masalasini ko'rib chiqishlari mumkin. Bank bilan aloqador shaxslar bilan imtiyozli shartlarda operatsiyalarni amalga oshirishga yo'l qo'ymaslik. Bank Kengashi bank bilan aloqador shaxslar bilan imtiyozli shartlarda operatsiyalarni amalga oshirishga yo'l qo'ymaslik bo'yicha kerakli choralarni ko'rishi lozim. Aloqador shaxslar bilan o'tkaziladigan operatsiyalar amaldagi qonunchilik talablari asosida boshqa oddiy mijozlar ko'rsatilayotgan xizmatlardan farq qilmasligi lozim.

Markaziy bank tomonidan bankka aloqador shaxslarga berilgan kreditlar bo'yicha tartibga solib turiladi. Shu bois, Bank Kengashi tomonidan Markaziy bank iqtisodiy me'yorlarga rioya qilinishi bo'yicha oylik hisobotlarni ko'rib borish lozim.

Jumladan Markaziy bank me'yoriy hujjatlarida quyidagi iqtisodiy me'yorlar o'rnatilgan:

Bankka aloqador bir shaxsga berilgan kreditning bank kapitalining 1-darajasiga nisbati;

Barcha aloqador shaxslarga berilgan kreditlar summasining bank kapitalining 1-darajasiga nisbati;

Bank foydasini yetarli emasligi natijasida dividendlarni to'lamaslik;

Bank taqsimlanmagan foydasidagi summa bank dividendlarini to'lash uchun yetarli bo'lmasligi, bank tomonidan dividendlar to'lamasligi lozim.

Shuningdek, dividendlarni to'lash davrida bankning amaldagi mavjud bank tomonidan hisoblangan lekin to'lanmagan foizlari bo'yicha korrektirovka qilingan foydasidan kelib chiqish lozim.

Shu bilan birga bank tomonidan dividendlarni to'lanishi natijasida bank kapitali yetarsizligiga olib kelgan taqdirda bank dividendlar to'lanmasligi lozim.

Ko'pchilik banklarning Kengashlari tomonidan bank va uning aksionerlari manfaatlari uchun faoliyat ko'rsatilayotgan bo'lsa, ayrim bank Kengashlarini a'zolari tomonidan ko'rsatilgan vazifalarni to'liq bajara olmaslik natijasida bankning faoliyatiga

salbiy taʼsir koʻrsatishi mumkin, xususan, bunday holatlar inspeksiya hisobotlarida oʻz aksini topadi. Alohida holatlarda Markaziy bank tomonidan amaldagi qonunchilikka muvofiq bunday banklarning Kengashi aʼzolariga sanksiyalar qoʻllashi mumkin.

Banklarga aloqador shaxslar bilan operatsiyalarni imtiyozli oʻtkazish natijasida bankka zarar yetkazilgan holatda ushbu holatga yoʻl qoʻygan Kengash aʼzolar bevosita javobgar hisoblanadi.

3.3. Banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning oʻziga xos xususiyatlari

Tijorat banklarida korporativ boshqaruvning turli modellari mavjud. Korporativ boshqaruvning modellarini anglo-amerika va yapon-german modellariga boʻlamiz. Uni ayrim adabiyotlarda autsayder (outside) va insayder (inside) modellari deb atashadi.

Korporativ boshqarishning anglo-amerika modeli turli xil-ligi bilan, yaʼni diversifikatsiyashuv darajasining yuqoriligi bilan ajralib turadi. Aksionerlik kapitali turli oʻzaro aloqador boʻlmagan subʼyektlar va shaxslar oʻrtasida keng taqsimlanadi. Bunday sharoitda aholining ham pul mablagʻlari jalb etiladi va zarur investitsion sharoitni yaratib moliya bozorlarining faolligini hamda barqarorligini oshirishga xizmat qiladi. Ushbu modelda asosan aksiyalar nazorat paketi taxminan 6-14 % ni tashkil qiladi. Anglo-amerika modelida aksionerlar tomonidan aksiyalarga egalik qilish, nazorat qilish bilan ajralib turadi. Aksionerlarning huquqlari kafolatlanadi va boshqaruvchi va direktorlar ularga hisobot beradi. Korporativ boshqarishning anglo-amerika modelida banklar faoliyatini boshqarish qimmatli qogʻozlar bozori holatiga, uning rivojlanish darajasiga bogʻliq hisoblanadi. Korporativ boshqarishning anglo-amerika modelining kontinental modeldan farqi quyidagilar:

- aksiyaga turli xil subʼektlarning egalik qilishi, yaʼni diversifikatsiyasi darajasi yuqoriligi;

- kompaniyalar boʻyicha qonunchilikda aksionerlar manfaatlarining yuqori darajada belgilanishi;

- qimmatli qog'ozlarda va kompaniyalar to'g'risidagi me'yoriy hujjatlarda kamchilik aksiya egalari manfaatlarining himoya qilinishi:

- banklarning o'z ma'lumotlarini ochishga (tarqatishga) qo'yiladigan qattiq talablari bilan ajralib turadi.

Korporativ boshqaruvning qaysi modelidan foydalanish mam-lakat bank tizimi, moliya tizimi va fond bozorlarining rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib hisoblanadi. Shu bilan banklarning amerikacha yoki evropacha modeliga ham bog'liqlik mavjud.

Korporativ boshqarishning Germaniya modeli yoki Konti-nental modelida aksionerlarning yuqori kotsentratsiyasini ko'rish mumkin. Bunda insayderlar guruhi kam sonli bo'lib, o'z tarkibiga ma'lum bir guruhlarni oladi, jumladan xodimlarni, oila a'zolarini, banklarni, boshqa kredit tashkilotlarini, boshqa korporativ mulk shakllarini, xolding yoki sanoat guruhlari shaklida birlashishni va boshqa kesishmali aksiyalarga egalik qilish mexanizmlarini oladi. Bunda jismoniy shaxlarning ulushi odatda 20 foizdan ortiqroqni tashkil etadi. Past bo'lishiga sabab banklardagi omonatlarning stavkalari dividend to'lovlaridan yuqori bo'lishidir. Moliya muas-sasalari kompaniyalarning 60-70% aksiyalariga egalik qiladi. Aksionerlar bir-birini yaxshi biladi va o'zaro munosabatlarda qo'llab-quvvatlaydi.

Banklar bir vaqtning o'zida aksioner, kreditor va boshqa aksionerlar uchun ishonchli shaxs bo'lib xizmat qiladi. Emis-siya qilingan qimmatli qog'ozlarni turli sub'yektlar o'rtasida joylashtiradi. Bu esa banklarning direktorlar kengashida ishtirok etishini ta'minlaydi. Natijada kontinental modelda guruhlar o'rtasida o'zaro kelishmovchilik va nizolar ko'proq kelib chiqadi. Asosiy nizolar katta ulushga ega bo'lgan va minoritar ulushga ega aksionerlar o'rtasida kelib chiqadi. Ushbu modelda asosiy rolni yirik aksioner o'ynaydi va ular faoliyatiga fond birjalarining ta'siri kam bo'ladi. Shuningdek, ushbu modelda ma'lumotlarni ayriboshlash va uni ochish, tanlangan investorlar o'rtasida amalga oshirilishi mumkin. Ma'lumotlarni bu tarzda konfidensial tarzda

ayriboshlash banklar va ularning qarzdorlari o'rtasida ham bo'lishi mumkin. Bu qonunchilik bilan ham tartibga solib boriladi. Masalan yapon tijorat banklarining korporatsiyalarni kapitalidagi ulushi 25 foizdan oshmasa uni matbuotda elon qilishi shart emas.

Korporativ boshqarishning kontinental modelning yuqoridagi modeldan farqli jihatlari quyidagilar:

- kapitalning yuqori konsentratsiyalashuvi;
- ichki nazorat kuchliligi;
- kompaniya barcha ishtirokchilarining manfaatlarini qondirishga qaratilgan yo'nalishi egaligi;
- insayderlik faoliyat salbiy natijalarining neytralligi.

Mazkur modelning asosiy kamchiliklaridan biri banklarning ta'siri yuqoriligi, ya'ni aksionerlar tizimida asosiy ulushni (boshqa sub'yektlarga nisbatan) banklar egallaydi. Boshqaruvda asosiy paket egalari nazoratni qo'lga olishadi va mukammal korporativ siyosat amalga oshirilmaydi. Strategik maqsadlarni belgilashda minoritar aksionerlar va turli guruhlar yo'nalishlari hisobga olinmaydi.

Korporativ boshqarishning Yapon-German modeli yoki Kontinental modeli Yaponiya, G'arbiy Evropa (Germaniya, Avstriya, Shveysariya, Niderlandiya) i Ssimoliy Evropa (Skandinavskiya) mamalakatlariga xos bo'lgan boshqaruv usuli hisoblanadi. Ushbu model Fransiya (taxminan 20% kompaniyalarda) va Belgiyada banklarning boshqaruvida foydalaniladi. O'zbekiston va MDH mamlakatlari banklari amaliyotida ham korporativ boshqaruvning kontinental modelidan foylaniladi.

AQSH va Britaniya modelidan farqli ravishda Kontinental modeli aksionerlik jamiyatini boshqarishning 3 bo'limli model: aksionerlar yig'ilishi, kuzatuv kengashi va bank boshqaruidan iborat.

Korporativ boshqarishning Kontinental modeliga amal qiluvchi davlatlarda aksionerlik kapitali taqsimoti yuqoriligi bilan ajralib turadi. Yirik nemis kompaniyalarida 5 ta yirik aksionerning ushbu kompaniyadagi ulushi 40 foiz aksiyasiga to'g'ri keladi.

Germaniyada, banklarning kapital tarkibida tashqi investorlarning ulushi yuqori (14%) i davlat (5%), ushbu ko'rsatkichlar Angliyada nisbatan yuqori Amerikadan esa qariyb 2 barobar ortiqdir.

Korporativ boshqaruv kontinental modelining o'ziga xos xususiyatlaridan yana biri shundaki, nemis firmalari o'zaro bir-birlariga aksioner hisoblanadi, ya'ni o'zaro kapitalda ishtirok etadilar. Bu ularning o'zaro norasmiy xoldinglar ko'rinishida faoliyat yuritishini ta'minlaydi va ma'lumotlar maxfiyligini ta'minlashga xizmat qiladi. Qizig'i shundaki, nemis banklari AQSH banklaridan farq qilib, universal hisoblanadi, ya'ni barcha turdagi bank xizmatlarini va operatsiyalarini amalga oshira oladi. Bunda banklar uchun aksiyalarga egalik qilish va sotib olish uchun chegaralar belgilanmagan (ba'zi ixtisoslashgan banklar bundan mustasno).

Tayanch so'z va iboralar.

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 1. Korporativ boshqaruv | 8. Yirik aksioner |
| 2. Kotinental model | 9. Aksiyaonerlik jamiyati |
| 3. Anglo-amerika modeli | 10. Oddiy aksiya |
| 4. Insayder | 11. Imtiyozli aksiya |
| 5. Daxldor shaxs | 12. Korporativ boshqarish tamoyillari |
| 6. Bank kengashi | 13. Taftish komissiyasi. |
| 7. Bank boshqaruvi | |

Nazorat uchun savollar.

- 1 Banklarda boshqaruvning qanday turlarini bilasiz?
- 2 Korporativ boshqaruv qanday boshqaruv?
3. Korporativ boshqaruvning afzalliklari nimada?
4. Korporativ boshqaruvning tamoyillarini sanang?
5. Korporativ boshqaruvning kontinental modeli qanday boshqaruv?
6. Bank kengashining vakolatlari va majburiyatlari?
7. Korporativ boshqaruvning asosiy elementlari nimalar?
8. Kontinental va anglo-amerika modelining farqli xususiyatlari nimalarda?

IV bob. TIJORAT BANKLARIDA AKTIV VA PASSIVLARNI BOSHQARISH ASOSLARI

4.1. Banklarda aktiv va passivlarni boshqarishning bank faoliyatidagi ahamiyati

Tijorat banklari faoliyatini boshqarish va moliyaviy menejmentning muhim yo'nalishlaridan biri aktiv va passivlarni boshqarish hisoblanadi. Bank aktiv va passivlarini boshqarish 1960 yillardan qo'llanila boshlagan. Foiz stavkalar tushishi va ko'tarilishi sharoitida bank risklarini boshqarishda dolzarb masala aktiv va passivlarni boshqarishdir. Dastlab banklarda aktiv va passivlarni boshqarish alohida yo'nalishda, aktivlarni, passivlarni va spredni boshqarish qo'llanilgan.

Passiv operatsiyalar tijorat banklarining resurslarni jalb qilishi bilan bog'liq bo'lgan operatsiyalari hisoblanadi. Buni depozitlar, banklararo kreditlar, qarz qimmatli qog'ozlarini chiqarish va boshqalar orqali amalga oshirishi mumkin.

Aktiv operatsiyalar - yuqorida ta'kid etilganidek, bu bank tomonidan foyda olish maqsadida o'z mablag'lari va jalb qilingan mablag'larni samarali yo'naltirishdir. Bunga bozorda yuzaga kelgan holatni, bankning joriy holatini tizimli tarzda tahlil qilish, bank aktivlari harakati va tarkibiga doimo zaruriy o'zgartirishlar kiritish orqali erishiladi.

Tijorat banklari aktivlari va passivlarini boshqarishning vazifalari quyidagilar:

- likvidligini ta'minlash;
- faoliyatining samaradorligini ta'minlash;
- kapitali yetarililigini ta'minlash;
- xarajatlarini boshqarish hisoblanadi.

Bank passivlarini boshqarishning alohida belgilari quyidagilar hisoblanadi:

1. Qisqa muddatli sarmoya bozorida passivlarni sotish yordamida fondlarni sotib olish;

2. O'z mijozlarining kreditga bo'lgan ehtiyojlariga bankning sezgirlik bilan javob qaytarishini ta'minlash uchun tushayotgan mablag'larning boshqaruv richagi sifatida baho olishidan (foiz stavkasining taklif etilayotgan bahosi) foydalanish.

Xulosa qilib aytganda, bank passivlarini boshqarishning o'zi murakkab jarayon bo'lib, aktivlarning daromadlilikini belgilovchi birlamchi omil hisoblanadi.

Tijorat banklari aktivlari birinchi navbatda qisqa muddatli kelajakni nazarda tutadi va har kungi bank balansini boshqarish ishi bilan bog'liqdir. U bank faoliyatida daromadni oshirish va risklarni chegaralashga yo'naltirilgan. Shuning uchun aktivlarni boshqarishning moliyaviy jihatdan asosiy maqsadi, daromadlarni oshirish va bank faoliyatidagi risklarni pasaytirishdan iborat.

Shuningdek, uzoq muddatli strategik rejalashtirishda ham muhim rol o'ynaydi. Tijorat banklari aktivlarini tahlil qilish uchun muammoli kreditlarni tasniflash asosida berilgan ssudalar va boshqa aktivlarni baholash zarur. Aktivlarni andozaviy, shubhali va zarar keltiradigan turlariga tasniflash tizimi barcha aktivlar reytingini miqdor jihatdan aniqlash, shuningdek, kreditlardan zarar ko'rish hollarida mo'ljallangan zaxiralar yetarliligini baholash imkonini beradi. Asosan uzoq muddatli kreditlar, naqd pullar va vakillik hisobvaraqlari, ssuda va boshqa aktivlar holatiga e'tibor qaratiladi.

Bankning aktiv operatsiyalari tahlili daromadlilik, risk darajasi, likvidlilik nuqtai nazaridan amalga oshirilishi kerak. Bank taraqqiyoti manbalaridan ma'lumki, bank aktivlari daromadlilik va likvidlilik bir-biriga qarama-qarshi. Bank likvidlilik va uning daromadlilik o'rtasidagi aloqadorlik tahlili likvidlilik ahamiyatining ustunligi to'g'risida xulosa chiqarishga imkon beradi. Bu mezonning ustunligini hisobga olish natijasi ko'rsatilgan qarama-qarshilikni

muvoqilashtirishga va bank faoliyatining asosiy maqsadi bo'lgan foyda olishga erishishga olib keladi.

Bankning faoliyatida aktivlarning tutgan rolini yana ham mukammalroq o'rganish uchun quyidagi ko'rsatkichlarni hisoblash muhimdir:

➤ tashkilotlar, korxonalar, jismoniy shaxslar va banklarga berilgan kreditlar bo'yicha umumiy kredit summasini hisoblash;

➤ berilgan kreditlarni ularning muddatlari, tarmoqlarga berilishi va ularning umumiy qarzdagi salmog'ini aniqlash;

➤ ssudalarning o'rtacha foiz stavkalarini hisoblash va kredit bahosining o'rtacha darajasini aniqlash;

➤ umumiy ssudalarning ichida muddati o'tgan qarzlarning salmog'ini hisoblash.

➤ bank tamonidan berilgan yirik kreditlarning hajmini aniqlash;

➤ berilgan turli darajadagi kreditlarning Markaziy bank yo'riqnomalariga javob berishini hisoblash;

Bulardan tashqari yana ham quyidagi koeffitsientlar borki, ularni ham hisoblash foydadan holi bo'lmaydi:

1. Aktivlardan foydalanish samaradorligi. Buni quyidagicha aniqlaymiz.

$$\text{Aktivlardan foydalanish samaradorligi} = \frac{\text{Daromad keltiruvchi aktivlarning o'rtacha miqdori}}{\text{Brutto aktivlar}}$$

Bu koeffitsient aktivlarning qancha qismi ishlashini va daromad keltirishini ko'rsatadi. Ushbu ko'rsatkich 70-80 foiz atrofida bo'lishi tavsiya etiladi. Chunki ushbu ko'rsatkichning juda yuqori bo'lishi banklar faoliyatida risk darajasining oshishiga olib keladi.

2. Kredit berishda depozit mablag'laridan foydalanish koeffitsienti.

$$\text{Kredit berishda depozit mablag'laridan foydalanish koeffitsenti} = \frac{\text{Kreditlarning o'rtacha qoldig'i}}{\text{Brutto depozitlar}}$$

Tijorat bankining jalb qilingan depozitlaridan foydalanish samaradorligini ko'rsatadi. Mazkur ko'rsatkich qancha yuqori natijaga ega bo'lsa, bank jalb qilingan depozitlaridan samarali foydalanayotganligini ko'rsatadi.

3. Tijorat banklari kreditlarining bank jami aktivlaridagi ulushi.

$$\text{Tijorat banklari kreditlarining bank jami aktivlaridagi ulushi} = \frac{\text{Kreditlarning o'rtacha qoldig'i}}{\text{Brutto aktivlar}}$$

Ushbu ko'rsatkich tijorat bank aktivlarining qancha qismi kreditlardan iborat ekanligini ko'rsatadi va xalqaro amaliyot tavsiyasiga ko'ra 60 foizdan yuqori bo'lishi lozim. Bu esa bankning asosiy daromadlari kreditlardan olinishi bilan izohlanadi.

Ushbu ko'rsatkichlar bankning kredit siyosati samaradorligini, bankning aktivlarining maqsadga muvofiq tuzilishini ko'rsatadi, ularning risklilik darajasini va bankning likvidligiga, daromadlilikiga, rentabelligiga ta'sirini ko'rsatadi.

Bank aktivlarini boshqarish ko'p jihatdan moliyaviy risklarni nazorat qilish va kamaytirishga bog'liq. Har qanday bankka tegishli majburiy maqsadga muvofiq hujjatlar to'plami mavjud emas. Lekin banklar o'z aktivlarini shakllantirishda quyidagi hujjatlari bo'lishi maqsadga muvofiq:

1. Foiz stavkalari o'zgarishiga bog'liq balans o'zgarishi hisoboti.

2. Foiz stavkalari o'zgarishiga bog'liq aktivlarni qaytarish grafigi;

3. Likvidlikni boshqarish bo'yicha hisobotlar:

- jamg'arish holati bo'yicha hisobot;
- aktivlarni undirish grafigi;

- mablag‘ manbalari va yo‘nalishi bo‘yicha ma‘lumotlar;
- likvidli aktivlar tarkibi va mablag‘lar manbalarining beqarorlik darajasi tahlili;

4. Muammoli aktivlar bo‘yicha hisobot:

- umidsiz kreditlar va boshqa ishlamayotgan aktivlar bo‘yicha hisobot;

- hisobdan chiqarish uchun muddati o‘tgan kreditlarga tashkil etilgan zaxiralar bo‘yicha ma‘lumot;

- kreditlar va boshqa aktivlarni hisobdan chiqarish bo‘yicha hisobot;

5. Iqtisodiy hisobotlar:

- inflyatsiya tahlili;

6. Foiz stavkalari bo‘yicha hisobot:

- fondlar qiymati tahlili;

- joriy bank foiz stavkalari dinamikasi;

- asosiy raqobatchilar foiz stavkalari to‘g‘risida ma‘lumot va boshqalar.

Tijorat banklarining aktivlarini boshqarishda rivojlangan xorijiy mamlakatlarning bank amaliyotida, tijorat ssudalari nazariyasidan hamda kutilayotgan daromad nazariyasi ham keng ko‘lamda foydalaniladi.

Tijorat ssudalari nazariyasiga ko‘ra, bankning kreditlash jarayonini tovarning ishlab chiqaruvchidan iste‘molchga tomon harakatlanish bosqichlariga bog‘liq ravishda tashkil qilish lozim. Ushbu nazariya mualliflarining fikriga ko‘ra, tijorat banki resurslarining asosiy qismini qisqa muddatli ssudalarga joylashtirishi lozim, resurslarni qo‘zg‘almas mulk ob‘yektlariga va qimmatli qog‘ozlarga joylashtirish banklarning likvidliligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi.

Kutilayotgan daromad nazariyasiga ko‘ra, tijorat banklari mijozlarining pul tushumlarining kelib tushish davriga mos ravishda kreditlarning qoplash muddatini belgilash zarur. Ushbu nazariyaga ko‘ra, mijozlarning yangi kreditlarga bo‘lgan ehtiyojini boshqa

banklardan kredit olish yoʻli bilan yoki bankning portfelidagi qimmatli qogʻozlarni sotish yoʻli bilan qoplash lozim.

4.2 Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarish usullari

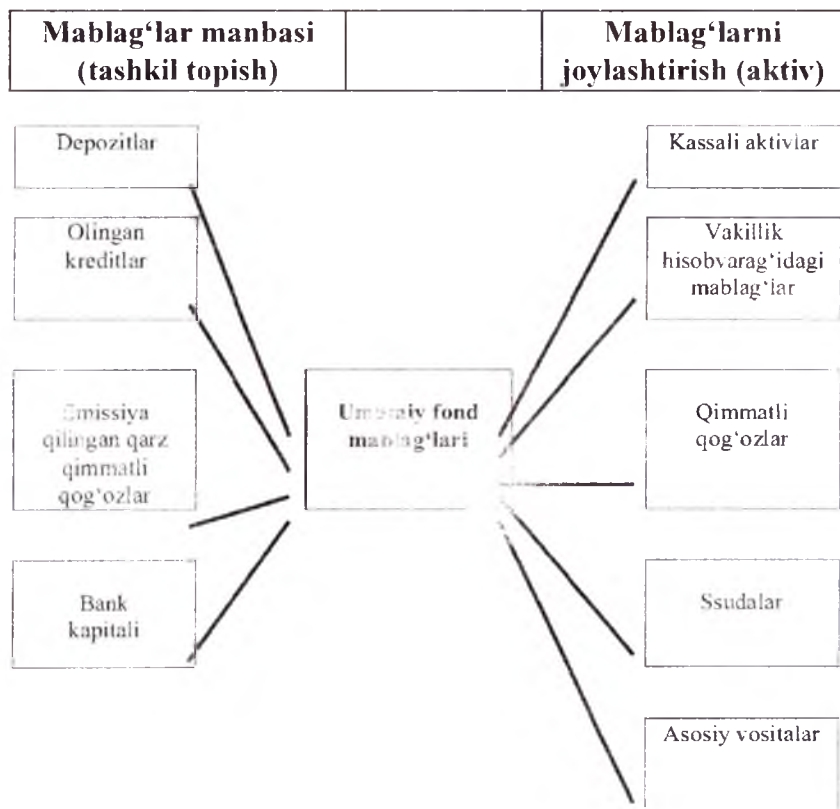
Tijorat banklari aktiv va passiv operatsiyalarni shu jumladan, likvidlikni kompleks va oʻzaro bogʻliq holda boshqarish zaruriyati shunday izohlanadi. Bank aktiv va passivlarini boshqarish asosida bankning jalb qilingan va oʻz mablagʻlarini samarali joylashtirish masalasi hal etiladi. Buning asosida tijorat banklari moliyaviy resurslarni investitsiyalarga, kreditlarga va boshqa aktivlarga joylashtirishi mumkin.

Aktivlar va passivlarni boshqarishning asosiy maqsadi riskning eng past darajasi sharoitida daromadlar va xarajatlar orasidagi ijobiy farqni mumkin qadar oshirish yoki uni juda boʻlmaganda barqaror darajada saqlab turishdan iborat ekanligi maʼlum.

Likvidlikni boshqarish oʻrganilayotganda bu kategoriya aktiv va passivlarni boshqarishning tarkibiy qismi ekanligini esda tutmoqlik kerak. Aktiv va passivlarni boshqarishdan asosiy maqsad riskning minimal darajasini taʼminlagan holda foiz tushumlarini va foiz toʻlovlari oʻrtasidagi farqni maksimallashtirish yoki hech boʻlmasa barqaror darajada saqlashdan iboratdir. Bu maqsadga erishishning muhim sharti depozit potensialini oshishini aktiv operatsiyalari kengayishiga bogʻliqligi ustidan nazorat oʻrnatishdir. Xalqaro bank amaliyotida banklarning aktiv va passivlarini boshqarishning amaliy jihatdan bir qancha metodlar ishlab chiqilgan. Jahon amaliyotida eng keng tarqalgan quyidagi ikki metod aktiv va passivlarni boshqarishda shugʻullaniladi:

1. Birlashgan (yagona) manba metodi:
2. Taqsimlangan manbalar metodi (konvertatsiya):

Birlashgan manba metodining mazmuni uning nomidan ham anglashiladi. Bunda jalb qilingan va o'z mablag'lari turli aktivlarga joylashtiriladi. Birlashgan manba metodida banklarning jalb qilingan mablag'lari bank kassassiga yoki bankning vakillik hisobvarag'iga yig'iladi va ushbu yig'ilgan mablag'lar hisobidan aktiv operatsiyalar amalga oshiriladi. Quyidagi keltirilgan rasmda banklarda aktiv va passivlarni boshqarishning birlashgan manba metodi aks ettirilgan.



4.1-rasm. Umumiy fond mablaglari modeli yordamida aktivlarni boshqarish.

Ushbu rasmda ko‘rish mumkinki, tijorat banki tomonidan jalb qilingan mablag‘lar avval umumiy fondga yig‘iladi va ehtiyojga qarab turli yo‘nalishlarda foydalaniladi. Masalan, jismoniy shaxslarning bankdagi jamg‘arma depozitlari shakllantirilsa, ushbu mablag‘ kassada aks ettiriladi va bank ushbu mablag‘lardan xizmatlarni ko‘rsatish yoki mahsulotlarni realizatsiya qilishda erkin foydalanadi. Ushbu usuldan xalqaro amaliyotda ham O‘zbekiston bank amaliyotida ham keng foydalaniladi. Chunki samaradorlik yuqori bo‘lgan usul hisoblanadi. Albatta barcha metodlar singari mazkur metod universallikka da‘vo qilmaydi. Metodning kuchsiz tomoni aktiv va passivlar bog‘liqligiga ahamiyatining yo‘qligidir.

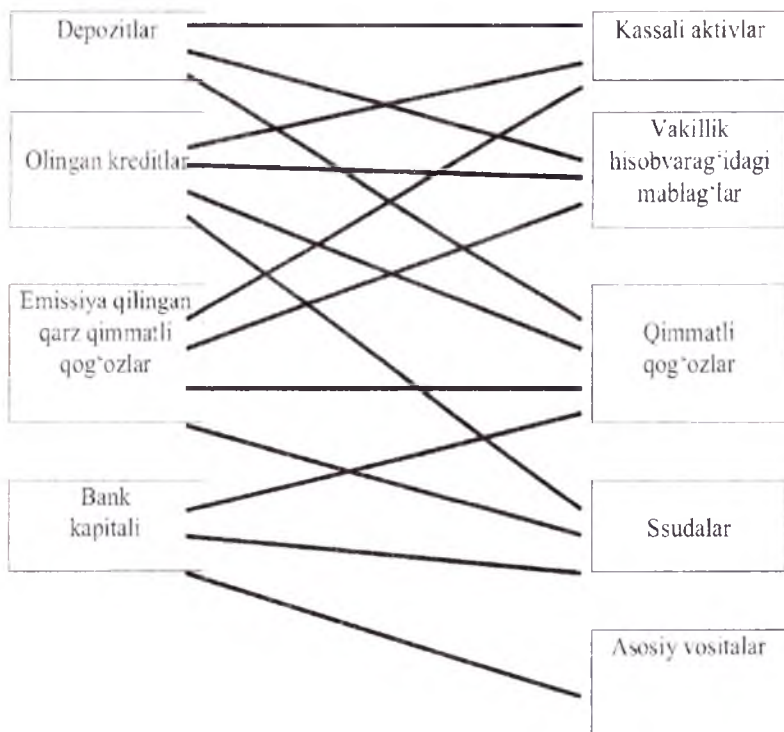
Tijorat banklarida shuningdek, jalb qilingan mablag‘lar to‘g‘ridan-to‘g‘ri aktivlarga joylashtirilishi mumkin. Jalb qilingan ma‘lum muddatga jalb qilinadi va ushbu muddat va summaga mos aktiv operatsiyalarga yo‘naltiriladi. Ushbu usul texnik jihatdan murakkab va riskli hisoblanadi. Quyidagi rasmda aktivlar va passivlarni boshqarishning taqsimlash metodiga muvofiq boshqarish tartibi keltirilgan.

Mazkur metodga muvofiq bankning jalb qilingan yoki o‘z resurslari bo‘limidan qat‘iy nazar barcha resurslar aktiv operatsiyalarga mudatti va summasiga muvofiq joylashtiriladi. Taqsimlangan manbalar metodi fondlar manbalarini bo‘linishga asoslanadi. Bu metodni qo‘llashda aktivlarni ishlatishning belgilangan yo‘nalishlari belgilangan manbalar bilan bog‘lanadi va bunda ularning mos holda likvidlilik va foydaliligi hisobga olinadi.

Aktiv va passivlarni boshqarish texnikasining taraqqiyoti, bir vaqtning o‘zida risklarning ortishi va fondlarni o‘zgaruvchanligi manbalarning bo‘linganligi metodikasini ustun qilib qo‘yadi. Masalan, agar bank fondlari asosan qisqa muddatli, doimiy bo‘lmagan majburiyatlardan iborat bo‘lsa, demak mablag‘larning asosiy qismi qisqa muddatli kreditlar

va qimmatli qog'ozlarga joylashtirilishi kerak. Aksincha bank o'z fondlarini uzoq, muddatli manbalar hisobiga shakllantirgan bo'lsa, ma'lum bir risk bilan manbalarni uzoq muddatli kreditlarga joylashtirish yoki loyihalarni moliyalashtirishga yo'naltirishi mumkin.

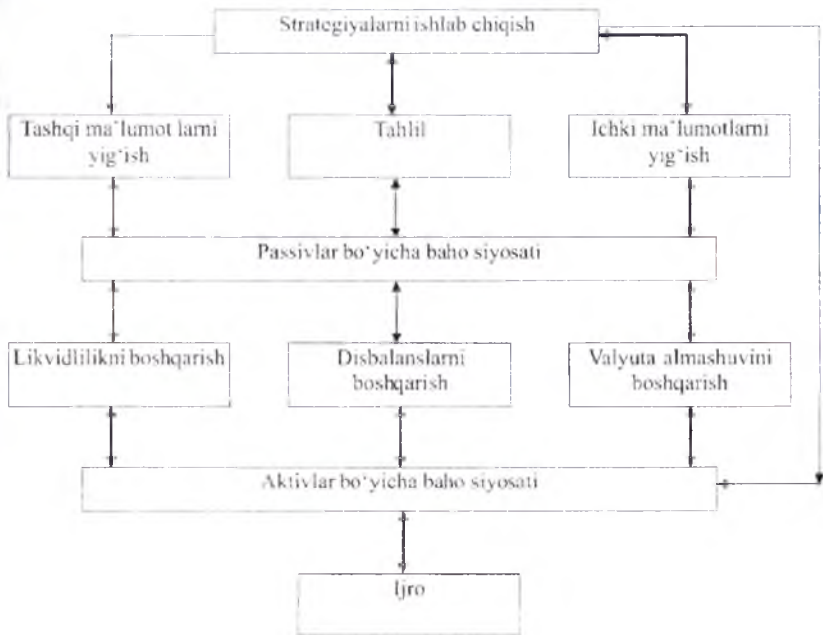
Mablag'lar manbasi ("likvidlilik-daromadlilik markazlari")		Likvidlilik-daromadlilik markazlari orqali mablag'laglarni joylashtirish
---	--	--



4.2-rasm. Aktivlarni taqsimlash modeli yordamida aktiv va passivlarni boshqarish.

Tijorat banklarida aktiv va passivlarni mos hajmda va muddatda mutanosibligi tamoyili mavjud. Buning nazariy asosi bankning «oltin qonuniyat»ida o'z aksini topgan. «Bankning aktivlari uning majburiyatlari bilan muddatda va miqdor jihatdan moc bo'lishi kerak». Amalda bank aktivlari va passivlari tarkibi mos holda hajmi va muddat mutanosibligi to'la ta'minlanmaydi. Chunki yuz berayotgan moliya va kredit jarayonlari, iqtisodiy kon'yunkturasi bunga to'sqinlik qiladi. Aynan «oltin qonuniyat» sof holda takrorlanmasada bu qoidaga intilish va maqsad qilib strategiya ishlab chiqish likvidlilik va to'lovga qobiliyatlilik muammolarini samarali hal qilishga yordam beradi. Shunday qilib aktiv va passiv operatsiyalar tarkibini tahlili yordamida kerakli likvidlilik mavqeiga erishish mumkin. Foydalilikni oshirish uchun aktiv operatsiyalar daromadligiga erishish va passivlar bo'yicha xarajatlarni minimallashtirish hamda likvidlilik va to'lovga qobiliyatlilikni optimal nuqtada bank boshqarishning kaliti hisoblanadi.

Bankni samarali boshqarilishi aktiv va passivlarni boshqarish strategiyasini to'g'ri belgilanishiga bog'liq. Hozirgi vaqtda bir qancha banklar aktiv va passivlarni boshqarish strategiyasini maxsus qo'mitalar xulosalariga ko'ra ishlab chiqadilar (masalan, aktiv va passivlarni boshqarish qo'mitasi). Bunday qo'mitalarning foizlarni o'zgarish riski strategiyasi ishlab chiqishini belgilaydi, balki qisqa va uzoq muddatli rejalashtirish, nolikvidlilik riskidan himoyalash choralarini ishlab chiqish, berilayotgan kreditlar sifatini nazorat qilish, resurslarpi jalb qilish xarajatlarini optimalashtirish bilan ham shug'ullanadi. Aktiv va passivlarni boshqarish qo'mitasi faoliyati aktiv va passivlarni boshqarish strukturasiiga asoslanadi.



4.3-rasm. Banklarda aktiv va passivlarni boshqarish tuzilishi

Tijorat banklarining passivlarini boshqarishda, xalqaro bank amaliyotida, «Bank passivlarini boshqarish» nazariyasidan keng foydalaniladi. Mazkur nazariyada asosiy eʼtibor tijorat banklarining depozit bazasini yaxshilashga qaratiladi. Tijorat banklarining depozit bazasi oʻzining tarkibiga transaksion depozitlarni, muddatli depozitlarni va jamgʻarma depozitlarini oladi. Tijorat banklari depozit bazasining sifatini tavsiflovchi muhim koʻrsatkichlardan biri transaksion depozitlarning salmogʻi koʻrsatkichi hisoblanadi. Ushbu koʻrsatkichni hisoblash uchun transaksion depozitlarning summasi depozitlarning umumiy summasiga boʻlinadi va olingan natija 100 foizga koʻpaytiriladi. Jahon Tiklash va Taraqqiyot banki ekspertlarining fikriga koʻra, bu koʻrsatkichning maksimal darajasi 30 foizni tashkil etishi lozim. Agar bu koʻrsatkichning

natijasi 30 foizdan oshsa, u holda bankning resurs bazasining holati yomonlashayotgan hisoblanadi.

Passivlarni boshqarish strategiyasi yuqori sinfli qarzlarga boʻlgan talabni qoniqtirish va resurs talablarini bajarish uchun boshqa moliya muassasalaridan fondlarni sotib olishdan iboratdir. Bank buning uchun zarur boʻlgan mablagʻlarni turli usullar bilan topishi mumkin, jumladan:

- mahalliy yoki xorijiy fond bozorlaridan qarz olish yoʻli bilan;
- mijozlarga qoʻldan-qoʻlga oʻtib yuruvchi depozit sertifikatlarini sotish yoʻli bilan;
- mintaqaviy davlat zaxira bankidan qarz olish yoʻli bilan;
- vaqtincha ortiqcha mablagʻga ega boʻlgan muassasalar yoki xususiy shaxslar bilan qayta sotib olish toʻgʻrisida shartnoma tuzish yoʻli bilan;
- mazkur bank xolding kompaniyasining bir qismi hisoblanadigan shaxobchalar orqali qimmatli qogʻozlar (veksellar) chiqarish yoʻli bilan.

Passivlarni boshqarish kredit faoliyatini ushlab turish uchun muhim vosita boʻlib hisoblanadi. U bankirlardan bankning moliyaviy taʼminlanganligini mustahkamlash uchun bozor bilan oʻzaro aloqalarni rivojlantirish maqsadida murakkab, jiddiy ishni talab qiladi. Passivlarni boshqarish bank mablagʻlarini shakllantirish usuli sifatida foiz tebranishlariga nisbatan juda sezgiridir. Agar foiz stavkalari koʻtarilsa-yu, biroq bank bu kabi yuqori stavkalar boʻyicha toʻlov toʻlashni istamasa, unda qisqa muddatli sarmoyalar bozoridan jalb qilinadigan mablagʻlar qisqa vaqt ichida sotib yuboriladi. Chunki kreditlar bozorda foiz stavkalarining oʻzgarishlariga juda sezgirlik bilan javob beradilar.

Passivlarni boshqarish usullari sezgirlikka (egiluvchanlikka) ega, bank oʻziga qancha va qanday muddatga qoʻshimcha mablagʻlar kerakligini aniq belgilab olishi va bu talablarning barchasini qondira oladigan manbani topishi mumkin. Bank oladigan oʻz

mablag'larini shakllantirish uchun depozitlarni sotganda ish boshqacha bo'ladi. Unda qo'yilmalar miqdori qancha bo'lishi va u bank ixtiyorida qancha turishini omonatchi hal qiladi. O'sib borayotgan kredit qo'yilmalarini yoki resurs tanqisligini qoplash uchun qo'shimcha mablag'larga ehtiyoj sezayotgan bank, passivlarni boshqarishda taklif etilayotgan stavkalarni oshirishi mumkin. Buning uchun u kreditorlardan olgan zaruriy mablag'larga ega bo'lsa kifoya. qarzga bo'lgan talabning pasayishi va naqd pul zahiralarning ortiqchaligi bilan to'qnashgan banklar bozordagi o'zlarining qisqa muddatli qarzlari hajmini kamaytirish uchun taklif etilayotgan stavkani kamaytirishlari mumkin.

Aktivlarni boshqarish nazariyasi quyidagi uslubiy qoidaga asoslanadi:

Birinchidan, tijorat bank mablag'larini qisqa muddatli ssudalarga berganda uning likvidligi saqlanadi. Bu qoida ba'zi G'arb davlatlari qonunlarida o'z aksini topsada, amaliyotda esa u «ikkinchi darajali zaxiralar» nomini olgan.

Ikkinchidan, agar kreditni to'lash grafigi uchun mijozning kelgusi davrda oladigan daromadlarning tushish grafigi asos qilib olinsa, u holda bank likvidligini rejalashtirish mumkin. Demak, bank likvidligiga kredit va investitsiyalarning to'lash muddatini o'zgartirish orqali ta'sir etish mumkin. Amaliyotda bu qoida investitsiya portfelini pog'onali boshqarishda o'z aksini topadi.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari aktivlarini boshqarish samaradorligini oshirish aktivlarning maqsadga muvofiq tarkibiy tuzilishini, aktiv operatsiyalarning diversifikatsiya darajasini, xatarli aktivlarning hajmini, muammoli va sifatsiz aktivlarni, aktivlarning o'zgaruvchanlik sifatlarining oqilona darajasini ta'minlashni o'zida mujassamlashtiradi.

natijasi 30 foizdan oshsa, u holda bankning resurs bazasining holati yomonlashayotgan hisoblanadi.

Passivlarni boshqarish strategiyasi yuqori sinfli qarzlarga boʻlgan talabni qoniqtirish va resurs talablarini bajarish uchun boshqa moliya muassasalaridan fondlarni sotib olishdan iboratdir. Bank buning uchun zarur boʻlgan mablagʻlarni turli usullar bilan topishi mumkin, jumladan:

- mahalliy yoki xorijiy fond bozorlaridan qarz olish yoʻli bilan;
- mijozlarga qoʻldan-qoʻlga oʻtib yuruvchi depozit sertifikatlarini sotish yoʻli bilan;
- mintaqaviy davlat zaxira bankidan qarz olish yoʻli bilan;
- vaqtincha ortiqcha mablagʻga ega boʻlgan muassasalar yoki xususiy shaxslar bilan qayta sotib olish toʻgʻrisida shartnoma tuzish yoʻli bilan;
- mazkur bank xolding kompaniyasining bir qismi hisoblanadigan shaxobchalar orqali qimmatli qogʻozlar (veksellar) chiqarish yoʻli bilan.

Passivlarni boshqarish kredit faoliyatini ushlab turish uchun muhim vosita boʻlib hisoblanadi. U bankirlardan bankning moliyaviy taʼminlanganligini mustahkamlash uchun bozor bilan oʻzaro aloqalarni rivojlantirish maqsadida murakkab, jiddiy ishni talab qiladi. Passivlarni boshqarish bank mablagʻlarini shakllantirish usuli sifatida foiz tebranishlariga nisbatan juda sezgirdir. Agar foiz stavkalari koʻtarilsa-yu, biroq bank bu kabi yuqori stavkalar boʻyicha toʻlov toʻlashni istamasa, unda qisqa muddatli sarmoyalar bozorida jalb qilinadigan mablagʻlar qisqa vaqt ichida sotib yuboriladi. Chunki kreditlar bozorda foiz stavkalarining oʻzgarishlariga juda sezgirlik bilan javob beradilar.

Passivlarni boshqarish usullari sezgirlikka (egiluvchanlikka) ega, bank oʻziga qancha va qanday muddatga qoʻshimcha mablagʻlar kerakligini aniq belgilab olishi va bu talablarning barchasini qondira oladigan manbani topishi mumkin. Bank oladigan oʻz

mablag'larini shakllantirish uchun depozitlarni sotganda ish boshqacha bo'ladi. Unda qo'yilmalar miqdori qancha bo'lishi va u bank ixtiyorida qancha turishini omonatchi hal qiladi. O'sib borayotgan kredit qo'yilmalarini yoki resurs tanqisligini qoplash uchun qo'shimcha mablag'larga ehtiyoj sezayotgan bank, passivlarni boshqarishda taklif etilayotgan stavkalarni oshirishi mumkin. Buning uchun u kreditorlardan olgan zaruriy mablag'larga ega bo'lsa kifoya. qarzga bo'lgan talabning pasayishi va naqd pul zahiralarning ortiqchaligi bilan to'qnashgan banklar bozordagi o'zlarining qisqa muddatli qarzlari hajmini kamaytirish uchun taklif etilayotgan stavkani kamaytirishlari mumkin.

Aktivlarni boshqarish nazariyasi quyidagi uslubiy qoidaga asoslanadi:

Birinchidan, tijorat bank mablag'larini qisqa muddatli ssudalarga berganda uning likvidligi saqlanadi. Bu qoida ba'zi G'arb davlatlari qonunlarida o'z aksini topsada, amaliyotda esa u «ikkinchi darajali zaxiralar» nomini olgan.

Ikkinchidan, agar kreditni to'lash grafigi uchun mijozning kelgusi davrda oladigan daromadlarning tushish grafigi asos qilib olinsa, u holda bank likvidligini rejalashtirish mumkin. Demak, bank likvidligiga kredit va investitsiyalarning to'lash muddatini o'zgartirish orqali ta'sir etish mumkin. Amaliyotda bu qoida investitsiya portfelini pog'onali boshqarishda o'z aksini topadi.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari aktivlarini boshqarish samaradorligini oshirish aktivlarning maqsadga muvofiq tarkibiy tuzilishini, aktiv operatsiyalarning diversifikatsiya darajasini, xatarli aktivlarning hajmini, muammoli va sifatsiz aktivlarni, aktivlarning o'zgaruvchanlik sifatlarining oqilona darajasini ta'minlashni o'zida mujassamlashtiradi.

Bu yerda asosan salbiy farq (-GAR) bankda mablag'lar tanqisligini, ijobiy farq (+GAR) esa mablag'larning ortiqchaligini ko'rsatadi. Bunday holatda mazkur salbiy farq (-GAR) ni yopish, ijobiy farq (+GAR)ni daromad keltiruvchi aktivlarga taqsimlash orqali kelajakda foydaning miqdori taxmin qilinadi. Mazkur ijobiy farqni (+GAR) daromad keltiruvchi aktivlar o'rtasida qayta taqsimlashda aktivlarning daromadlilik darajasiga e'tibor beriladi. Salbiy farqni (-GAR) qoplash uchun jalb qilinadigan mablag'larning eng yuqori foiz darajasi (M_{max}) asos qilib olinadi. Jalb qilinadigan mablag'larning eng yuqori foiz darajasi (M_{max}) tanqis bo'lgan mablag'larni tashqi bozordan sotib olishning eng yuqori tannarxini ko'rsatadi. Jalb qilinadigan mablag'larning eng yuqori foiz darajasiga (M_{max}) foiz darajalarning kelajakdagi taxminiy darajasini ($\%_F$) qo'shish orqali haqiqiy tannarx aniqlanadi. Foiz darajalarining kelajakdagi taxminiy darajasini hisoblash yordamida yoki bir qancha chet mamlakatlar tajribasidan kelib chiqqan holda bir nechta aktiv operatsiyalarning elastik foiz darajalarini asos qilib olgan holda belgilash mumkin.

Bu xil jarayonning qanchalik samarali olib borilayotganini kuzatish uchun aktivlarning daromadlilik koeffitsenti AKD (ROA) ko'rsatkichini kuzatib borish va amalga oshirilgan aktiv va passivlarning boshqarish samarasini va daromadlilik darajasini ko'rish mumkin. Boshqa tomondan aktiv va passivlarni boshqarish samarasi aktivlarning sifatiga va majburiyatlarning shakliga ko'p tomondan bog'liq. Bank o'z zimmasiga oladigan majburiyatlari qanchalik ko'p va arzon bo'lsa bankning daromadlilik darajasi shunchalik ortib boradi. Bunday holatda bank likvidligini boshqarish asosiy strategik maqsad bo'lishi lozim.

Bank o'z sarmoyasiga mos qanchalik majburiyat olishi mumkinligini va bu majburiyatlarni qanday aktivlarga joylashtirishi lozimligini aktivlarning daromadlilik koeffitsenti (ROA) va Leveraj ko'rsatkichlari orqali kuzatilib boradi. Bu ko'rsatkichlarning sifati bankning o'z sarmoyasini orttirish imkonini beradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, bank kapitali qanchalik yirik bo'lsa, bu bank shunchalik tavakkalchilikka asoslangan holda daromadligi yuqori bo'lgan investitsiya loyihalarini moliyaviy qo'llab - quvvatlash imkoniga ega bo'ladi. Bank olgan daromadning qancha miqdori bank ixtiyorida bank kapitalini orttirish maqsadida qolishini kapitalning daromadlilik koeffitsenti (ROE) ko'rsatkichi yordamida ko'rishimiz mumkin.

Mazkur uslubda bankning likvidlik holati eng qulay holatlar hisobga olingan holda tahlil qilinib, iqtisodiy sharoit bank uchun qulay bo'lganda bank foydasining maksimal ortish darajasi bilan iqtisodiy holat noqulay bo'lganda bank zararining eng quyi nuqtasiga tushish holati solishtirilib bankning bozordagi imkoniyat chegarasi ham o'rganiladi. Bu jarayonda eng muhim muammo salbiy Farq (-GAR)ni yopish masalasi bo'lib, tahlillar noqulay sharoit hisobga olingan holda olib boriladi. Chunki bank uchun mablag'lar jalb qilgan holda barqaror mablag'larni shakllantirishga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- pul emissiyasining qisqarishi hisobiga iqtisodiyotda jamg'armalarning kamayishi;

- nominal foiz darajalarining va majburiy zaxiralar fondiga ajratmalar darajasining ortishi hisobiga bank bozorida mablag'lar tanqisligi;

- korxonalar va tashkilotlarning byudjet oldidagi to'lovlarning ortishi va muddati o'tgan debitorlik va kreditorlik qarzlarning ortishi qarzlarning o'sishi.

Agar bankda likvid aktivlar ortiqchaligi kuzatilsa, bank mablag'lar bozoriga sotuvchi sifatida chiqadi va foiz darajalari ko'tarilish holatida yuqori foizda likvid mablag'larini daromad keltiruvchi aktivlarga joylashtirish hisobiga foyda oladi.

Bundan tashqari bank foyda miqdorining foiz darajasidagi o'zgarishlarga nisbatan elastikligini tahlili juda muhim. Bu tahlil bank boshqaruviga likvid aktivlarida kamomad kuzatilgan paytda foiz darajasidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda jalb qilinadigan mablag'larning qisqa muddatga yoki uzoq muddatga jalb qilinishi,

likvid aktivlar ortiqcha bo'lgan paytda esa bu mablag'larni qisqa muddatga yoki uzoq muddatga joylashtirish borasida qaror qabul qilishida foydali hisoblanadi.

Mazkur ko'rsatkichni topish uchun ortiqcha likvid mablag'larni jalb qilishda yoki likvid mablag'larni qoplashda foiz darajasining 2 foizga o'zgarishi taxmini asosida foyda miqdoridagi o'zgarish kuzatilib, bu o'zgarish miqdorining yillik foyda tarkibidagi salmog'i aniqlanadi. Mazkur ko'rsatkich elastiklik koeffitsienti - deb atalib, quyidagi formula bilan topiladi:

$$Ke = (dP/P) * 100$$

Mazkur ko'rsatkichning darajalariga qarab bankning qanchalik foiz darajalaridagi o'zgarishlarga nisbatan elastikligini aniqlash va shunga yarasha yuritadigan siyosatining holatini aniqlab, mablag'larni joylashtirish va jalb qilish muddatlari bo'yicha qaror qabul qilishi mumkin.

4.3 – jadval

Elastiklik koeffitsienti darajasi (Ke)	Yuritilgan siyosat xarakteri	Tavsiyalar
1% dan 15% gacha elastik	Bank aktiv va passivlarining uzoq muddatli muvofiqligi ta'minlangan, ehtiyotkor siyosat yuritilgan va doimiy me'yoriy foyda mavjud.	Yuqori xatar, yuqori daromad keltiradi. Ammo buning uchun bozordagi konyuktura o'zgarishlarni oldindan hisobga olish lozim.
15% dan 30% gacha - elastik	Bankda agressiv siyosat yuritilganligi sababli xatarlar miqdori orta boshlagan, likvid mablag'larning nomaqbul joylashuv davri uzoq.	Foyda miqdori vaqt oralig'idan oqilona foydalanishga bog'liq. Qisqa muddatli siyosat olib borish lozim.
30% dan yuqori	Aktiv va passivlarning o'zaro muvofiqligi ta'minlanmagan. tarmoq va mavsumiy xatarlar darajasi yuqori. Shunga ko'ra likvidlik xatari ham yuqori.	Iqtisodiy holatga ko'ra emas, iqtisodiy qonunlarga ko'ra siyosat yuritmoq lozim. Holatga ko'ra siyosat yuqori bilim va malakani talab qiladi. Ko'proq uzoq muddatli siyosatga e'tibor berish lozim.

Mazkur hisobotning afzalligi shundan iboratki, bank likvidligini, aktiv va passivlarini, foiz tavakkalchiligini hamda foydalilik darajasini boshqarish uchun bir vaqtning o'zida mazkur holatlarning monitoringi qo'lga kiritilib, kutilayotgan balans va bank mablag'larining holati haqida ma'lumot olish mumkin.

Quyidagi keltirilgan jadvalda shartli olingan tijorat bankining ma'lumotlari asosida Farq (GEP) tahlilini ko'rib chiqamiz va uni tahlil etamiz.

4.4- jadval

«Aktivlar va passivlar bo'yicha to'lovlar grafigi»

KO'RSATKICHLAR	(haqiqatda)		(kutilayotgan)		(kutilayotgan)	
	01.01.2011		01.07.2011		01.01.2012	
AKTIVLAR						
1 Kassa va vakillik hisob varag'i	50	0.00	45	0,00	45	0.00
2 Qimmatbaho qog'ozlar	100	0.21	90	0.15	20	0.13
3 Kreditlar	1000	0.36	1000	0.36	350	0.31
4 Bank binolari	200	0.00	200	0,00	200	0,00
5 Boshqa aktivlar	5	0.00	5	0,00	5	0,00
Jami aktivlar (\sum_A)	1355	28.08	1340	27.87	620	17.62
PASSIVLAR						
1 Talab qilib olingunga qadar hisob varaqlar	700	0,14	500	0,14	500	0,14
2 Jamg'arma omonatlari	100	0.18	50	0.18	25	0,18
3 Muddatli omonatlar	200	0.30	200	0.30	150	0,25
4 Boshqa passivlar	10	0.00	5	0,00	5	0,00
5 Bank kapitali	345	0,21	345	0,17	345	0,03
JAMI PASSIVLAR (\sum_P)	1355	18,34	1100	17,97	1025	11,70

$GAP(\sum_{i=1}^n) - (\sum_{j=1}^n) M_{in} - [(\sum_{i=1}^n \%_i - \sum_{j=1}^n \%_j) / GAP]$	0		-240	73.27	405	2.62
SPREAD ($\%_A - \%_P$)		9,75		9.90		5.93
Daromad ($I_{PS} = S_A \%_A$)	380.5		373.5		109.25	
Xarajat ($E_{XP} = S_P \%_P$)	248.45		197.65		119.875	
Kutilayotgan foyda ($P_{net} = I_{nc} - E_{xp}$)	132.05		175.85		-10.625	
Kirim ($C_{in} = \sum A_{2000} - \sum A_{2001}$)			720		620	
Chiqim ($C_{out} = \sum P_{2000} - \sum P_{2001}$)			75		1025	
Sof tushum ($C_{bal} = C_{in} - C_{out}$)			645		-405	
ROA ($P_{net} / \sum A$)	9,75		13.12		-1,71	
Leveraj	3,93		3.88		1.80	
ROE ($R_{net} / \text{Bank kapitali}$)	38.28		50.97		-3,08	

Mazkur jadvalda 2011 yil 1 yanvar holatiga ma'lumotlar shartli ma'lumotlar bo'lib. 01.07.2011 yil va 01.01.2012 yil ma'lumotlarida esa aktivlar, aktivlar tushumi va passivlar qaytishi asosida tuzilgan kutilayotgan - taxminiy ma'lumotlar. Bu yerda kutilayotgan ma'lumotlar aktiv va passivlar bo'yicha aniq qaytish grafigi asosida tuzilgan, taxminiy ma'lumotlar aniq qaytish grafigiga ega bo'lmagan (masalan vakillik hisob raqami, debitor va kreditor qarzar, talab qilib olgunga qadar hisob raqamdagi mablag'lar qoldiqlari) mablag'lar bo'yicha tuzilgandir.

Mazkur jadval ma'lumotlariga ko'ra 01.01.2011 yil holatiga bankning haqiqiy mablag'lari miqdori 1355 ming so'mni tashkil qiladi. Shundan bank aktivlarining o'rtacha daromadlilik darajasi 28.08 foizni, passivlarning o'rtacha daromadlilik darajasi 18.34

foizni tashkil qilib bank spreadi 9,75 foizni tashkil etdi. Bank daromadi 380,5 ming so'mni, xarajati 248,45 ming so'mni va foydasi 132,05 ming so'mni tashkil qilgan. Bu foyda miqdori mavjud mablag'larning haqiqiy foiz darajasiga nisbatan hisoblab topilgan.

Bankning 01.07.2011 yil holatiga kutilayotgan - taxminiy likvidlik holatini kuzatadigan bo'lsak, quyidagicha: bu yerda taxminiy ko'rsatkich hisoblangan kassa va vakillik hisob raqamidagi mablag'lar qoldig'i - 45 ming so'm deb, talab qilib olgunga qadar hisob raqamdagi mablag'lar qoldig'i - 500 ming so'm deb, boshqa passivlar - 5 ming so'm deb taxmin qilindi. Bu taxmin mazkur mablag'larning o'rtacha yillik qoldig'iga asosan tuzildi. Natijada bank aktivlarining taxminiy - kutilgan miqdori haqiqatdagiga nisbatan 15 mln. so'mga kamayib, 1340 ming so'mni tashkil qilishi kuzatilmoqda. Bunday holatda bank aktivlari tarkibidagi qimmatbaho qog'ozlarga joylashtirilgan mablag'larning 10 ming so'mi qaytishi hisobiga 1340 ming so'mni va daromadlilik darajasi 27,87% ni tashkil qilishi kutilmoqda. Bank passivlari miqdori esa taxminiy ko'rsatkichlarning o'rtacha yillik miqdori hisobiga 1100 ming so'mni va o'rtacha foiz miqdori esa 17,97 foizni tashkil qilishi kutilmoqda. Natijada bank spread ko'rsatkichi 0,15% ga ortishi kutilmoqda. Bank spread ko'rsatkichining 0,15% ortishining asosiy sababi bank foiz to'laydigan majburiyatlarining kutilayotgan kamayishidir.

Bu holatda bankning likvidlik holatini kuzatadigan bo'lsak, aktivlar qaytish vaqtining majburiyatlar bo'yicha mablag'larning qaytish vaqtiga mos kelmaslik xatari sababli bankda 240 ming so'm likvid mablag'lar kamomadi kutilmoqda. Bu kamomad bo'yicha daromadning o'lik nuqtasi (M_m) ko'rsatkichi 73,27 foizni tashkil qiladi. Bu shuni ko'rsatadiki farq (GAR) salbiy (-240) bo'lgan paytda bank mablag'lar bozoriga xaridor sifatida chiqadi. Bunday holda bankning "o'lik nuqtasi" ko'rsatkichi sotib olinadigan mablag'ning eng yuqori bahosini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkich 73,27

foizni tashkil qilmoqda va agar bank 240 ming soʻm mablagʻni eng yuqori 73,27 foiz stavkada jalb qilsa, foyda ham zarar ham koʻrmaydi. Agar 50 foizdan jalb qilsa foyda oladi, 80 foizdan jalb qilsa zarar koʻradi.

Mazkur holatni 01.01.2012 yil holatiga nisbatan kuzatadigan boʻlsak, aktivlar tarkibidagi 650 ming soʻmlik kreditlarning va 70 ming soʻmlik qimmatbaho qogʻozlarning qaytishi hisobiga jami aktivlarning 720 ming soʻmga kamayganligini va asosiy daromad keltiruvchi aktivlar miqdorining qisqarishi hisobiga aktivlar oʻrtacha daromadlilik darajasining kamayib 17.62 foizni tashkil qilganligini koʻrishimiz mumkin.

Bank passivlarida esa jamgʻarma omonatlarning 25 ming soʻmga va muddatli omonatlarning 50 ming soʻmga kamayishi kuzatilishi natijasida jami passivlarning 75 ming soʻmga kamayishi hamda oʻrtacha foiz darajasining kamayib 11,7 foizni tashkil qilishi taxmin qilinmoqda.

Natijada bankning spred koʻrsatkichi 5,93% ga qadar kamayishi, ammo likvid aktivlarning 405 ming soʻmga ortiqligi kutilmoqda. Buning asosiy sababi bank aktivlaridan 720 ming soʻmlik qaytish boʻlgan bir paytda bank passivlaridan 75 ming soʻmlik toʻlov yuzaga kelgan va bankda ortiqcha likvid mablagʻning toʻplanishiga sabab boʻlgan.

Xoʻsh bu holat ijobiy mi? Bunga baho berish uchun bank oladigan foyda miqdoriga nazar tashlaydigan boʻlsak, bank ortiqcha likvid aktivlarni daromad keltiruvchi aktivlarga oʻz vaqtida joylashtirmasa, faoliyati natijasida 10,63 ming soʻmlik zarar koʻrishi kutilmoqda. Xoʻsh bank ushbu zararni qoplash uchun mavjud likvid aktivlarni qanday foizda daromad keltiruvchi aktivlarga joylashtirishi lozim? Mazkur savolga «daromadning oʻlik nuqtasi» (M_{im}) koʻrsatkichi javob beradi. 01.01.2012 yil holatiga bank likvid aktivlarining ortiqligi 405 ming soʻmni tashkil qilgan bir paytda mazkur koʻrsatkich 2,62% ni tashkil qilmoqda. Bu shuni koʻrsatadiki, agar bank mazkur ortiqcha mablagʻni eng kam

2,62% dan mablag'lar bozoridan sota olsa, foyda ham zarar ham ko'rmaydi. Agar mazkur mablag'ni 1 foizdan sotsa zarar ko'radi. 10 foizdan sotsa foyda oladi.

Tijorat banklari faoliyatini mazkur usulda boshqarish aniq hisob-kitoblarga va prognozlariga bog'liq. Buning natijasida bankning kelgusidagi pul oqimlari va chiqimlari o'rganiladi va pul oqimlari samarali boshqariladi.

Tayanch so'z va iboralar.

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 1. Aktiv | 7. Farq usuli |
| 2. Passiv | 8. Muammoli kredit |
| 3. Likvidlik | 9. Taqsimot usuli; |
| 4. Joydan-joyga ko'chirish | 10. Aktivlar sekyuritizatsiyasi |
| 5. Kutilayotgan daromad | 11. Foiz stavka |
| 6. Birlashgan manba usuli | 12. Sof foizli daromad. |

Nazorat uchun savollar.

1. Bank aktivlari deganda nimani tushunasiz?
2. Aktiv va passivlarni boshqarishning birlashgan manba usuli?
3. Taqsimot usuli orqali aktiv va passivlarni boshqarishni tushuntiring?
4. Farq usuli orqali aktiv va passivlarni qanday boshqariladi?
5. Bank likvidlilik holatiga aktiv va passivlarning ta'siri nimalardan iborat?
6. Aktiv va passivlarni boshqarishga Markaziy bank ta'sir qiladimi?
7. Muammoli kredit qanday kreditlar hisoblanadi?

V bob. BANK XODIMLARINI BOSHQARISH TIZIMI

5.1. Bank xodimlarini boshqarish va uning o'ziga xos xususiyatlari

Banklar yuqori raqobat sharoitida o'z faoliyatini amalga oshirib, beqaror sharoitda banklar faoliyatida risklarning oshishi kuzatiladi. Bu esa bank xodimlaridan amalga oshirilayotgan operatsiyalarni va ko'rsatilayotgan bank xizmatlarini mukammal bajarishni talab etadi. Chunki bank xodimlari faoliyati natijalari bank faoliyati natijalariga, ular esa bankning obro'yiga va kelajagigiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Banklar faoliyatida amalga oshiriladigan har bir operatsiya yoki amaliyot (kassadan pul berish, kredit berish, pulni o'tkazib berish va boshqalar) bank uchun daromad keltirishi yoki uning faoliyatini zarar bilan yakunlanishiga olib kelishi mumkin. Demak, bank xodimlari yuqoridagi kabi bank xizmatlarini amalga oshirishda mas'uliyat bilan yondashgan holda, qonunchilikka muvofiq va bankning ichki tartib qoidalari asosida bank xizmatlarini ko'rsatishni talab etadi. Bank xodimlari va ularni boshqarish banklar faoliyatining murakkab va boshqa faoliyat turlariga nisbatan ko'p bilim va mahoratni talab qiladi.

Kredit tashkiloti sifatida banklarda mijozlarga bank xizmatlarini to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatish, ular bilan aloqada bo'lish front ofis tomonidan amalga oshirilib, bankning bo'limlari va umuman bankning normal faoliyatini yuritishni ta'minlash bek ofis zimmasida bo'ladi. Mijozlar bilan ishlovchi xodimlar faqat o'z sohasiga ta'luqli bilimlarni emas, balki muomala madaniyati, psixologik jihatdan va boshqa jihatlari bilan ajarlib turishi lozim.

Bank xodimlarini bajaradigan funksiyalari va operatsiyalariga ko'ra quyidagilarga bo'lim mumkin: kassirlar, dilerlar, mak-

lerlar, iqtisodchilar, buxgalterlar va boshqalarga ajratib ko'rsatish mumkin. Faoliyat yo'nalishidan kelib chiqqan holda departement, boshqarma, bo'limlarga barcha mutaxassislar va xodimlarni guruhlash mumkin.

Majburiyat va vazifalarni bajarishiga ko'ra bank xodimlarini boshqaruvchilar va bo'ysunuvchilarga ajratish mumkin, yani boshqaruvchilar qarorlar qabul qilib bank faoliyatini amalga oshirsa, uning ijrosi esa, bo'ysunuvchi xodimlar tomonidan bajariladi. Boshqaruvchi tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lishi, jamoani boshqara olishi va kelajakni ko'ra bilgan holda qarorlar qabul qiladigan shaxs bo'lishi lozim.

Bank xodimlariga qo'yiladigan talablardan biri, bank va uning mijozlari to'g'risidagi ma'lumotlarni, ya'ni bank siri hisoblangan har qanday ma'lumotlarni konfidentsialligini ta'minlashi lozim. Har bir xodim bankka ishga olinishidan oldin bank va uning mijozlari to'g'risidagi ma'lumotlarni sir saqlashi, uni sir saqlanishini ta'minlash, bank va xodim o'rtasida tuziladigan shartnoma bilan mustahkamlanadi. Chunki bank mijozlariga xizmatlar ko'rsatish jarayonida ular to'g'risidagi ma'lumotlar tahlil etiladi, ular qayta ishlanadi va bank faoliyati bo'yicha ham turli bank siri hisoblangan ma'lumotlar xodimlar tomonidan tahlil etib boriladi. Bankning rahbarlari va boshqa xodimlari xizmat vazifasini bajarishi munosabati bilan o'ziga ishonib topshirilgan yoki ma'lum bo'lib qolgan bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarni oshkor qilishi, shuningdek mazkur ma'lumotlardan shaxsiy maqsadda yoki uchinchi shaxslarning manfaatlari yo'lida foydalanishi, uchinchi shaxslarga bunday foydalanish imkoniyatini bevosita yoki bilvosita, shu jumladan ana shunday ma'lumotlarni saqlash tartibini buzish oqibatida yaratib berishi taqiqlanadi.

2003 yilda O'zbekiston Respublikasida ham "Bank siri to'g'risida" gi Qonun qabul qilinib, unda bank siri bank tomonidan muhofaza qilinadigan quyidagi ma'lumotlardan iboratligi ko'rsatib o'tilgan:

❖ o'z mijozlarining (vakillarining) operatsiyalari, hisobva-raq-lari va omonatlariga doir ma'lumotlar;

❖ bank o'z mijoziga (vakiliga) bank xizmatlari ko'rsatishi munosabati bilan mazkur mijoz (vakil) to'g'risida olgan ma'lumotlar;

❖ mijozning (vakilning) bank seyflari va binolarida saqlab turilgan mol-mulki, uning xususiyati va qiymati haqidagi ma'lumotlar;

❖ mijoz (vakil) topshirig'iga binoan yoki uning foydasini ko'zlab amalga oshirilgan banklararo operatsiyalar va bitimlar to'g'risidagi ma'lumotlar;

❖ bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarning banklar o'rtasida muomalada bo'lishi natijasida ma'lum bo'lib qolgan, boshqa bankning mijoziga (vakiliga) doir ma'lumotlar.

Bundan tashqari, bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarni ommaviy axborot vositalari orqali e'lon qilish, og'zaki yoki yozma shaklda yoxud boshqa yo'sinda tarqatish yoki ma'lum qilish, uchinchi shaxslar e'tiboriga yetkazish, bunday ma'lumotlarni qo'lga kiritishi uchun uchinchi shaxslarga bevosita yoki bilvosita, shu jumladan ana shunday ma'lumotlar xizmat vazifasini bajarishi munosabati bilan o'ziga ishonib topshirilgan yoxud ma'lum bo'lib qolgan yoki ushbu Qonunda belgilangan tartibda taqdim etilgan shaxslar tomonidan bunday ma'lumotlarni saqlash tartibining buzilishi oqibatida imkoniyat yaratib berish bank sirining oshkor qilinishi deb hisoblanadi.

Bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarning bank tomonidan uchinchi shaxslarga qonunda nazarda tutilgan hollarda, shuningdek bankka yuridik, buxgalteriya, auditorlik, axborot va maslahat yo'sinidagi xizmat ko'rsatuvchi shaxslarga ma'lum qilinishi yoki taqdim etilishi, basharti bu ana shunday xizmat ko'rsatish zarur bo'lsa hamda mazkur shaxslar ushbu Qonunning 6-moddasida belgilangan harakatlarni sodir etishdan o'zlarini albatta tiysalar, bank sirining oshkor qilinishi deb hisoblanmaydi.

Bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlar xizmat vazifasini bajarishi munosabati bilan o'ziga ishonib topshirilgan yoki ma'lum bo'lib qolgan yoxud qonunda belgilangan tartibda taqdim etilgan shaxslar tomonidan bu ma'lumotlarning oshkor qilinishi yoki ulardan shaxsiy maqsadda yoxud uchinchi shaxslarning manfaatlari yo'lida foydalanilishi taqiqlanadi.

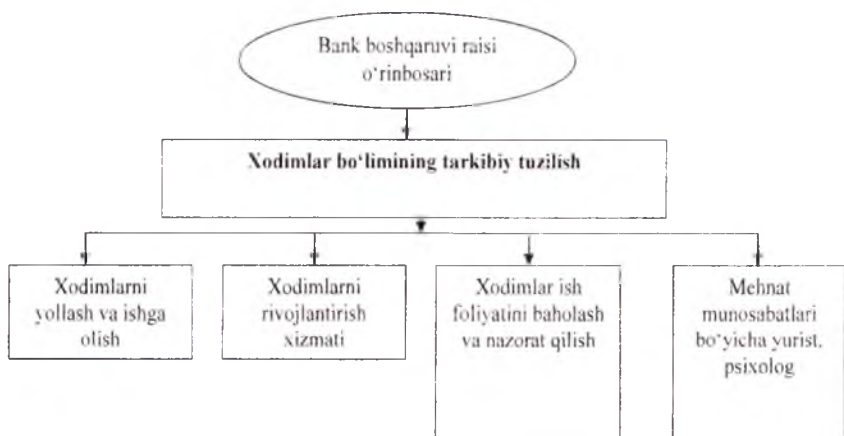
O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki zimmasiga qonun bilan yuklatilgan vazifalarni amalga oshirishi munosabati bilan o'ziga ma'lum bo'lib qolgan, bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarni oshkor etishga yoki taqdim etishga haqli emas, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollar bundan mustasno.

Banklar faoliyatida bank texnologiyalarining rivojlanishi, mijozlar bozorida raqobatni kuchaytirib ma'lumotlar ayriboshlash va tahlil etish tizimini rivojlantirishni talab etadi. Shuningdek, bank qobiliyatini tahlil etish va uni prognozlash ham bevosita bank texnologiyalari rivoji bilan bog'liq. Zamonaviy banklarda rahbar xodimlar va uning mutaxassislarini malakasini oshirish, ularni turli dasturlar bo'yicha o'qitish, ish faoliyatida yuqori tajribalardan foydalanishni keng joriy qilish muhim hisoblanadi. Bank xodimlari o'z funksiyalarini bajarish jarayoni natijasida muloqatga kirishadi, bajarayotgan operatsiyalari bo'yicha bilim va ko'nikmalarni, hujjatlashtirishni, ma'lumotlarni o'rganib boradi. Banklar faoliyatini samarali tashkil etilishi bank bo'limlarida va barcha bank xodimlari guruhining o'zaro hamkorlikda faoliyatini ta'minlash bilan chambarchas bog'liq.

Zamonaviy menejmentda xodimlar faqatgina mehnat resursi bo'lib qolmasdan balki, banklar faoliyatining muhim elementi hisoblanadi. Bank xodimlarini va mutaxassislarini birlashtirish faqat o'zini – o'zi boshqaruvchi organ emas, balki o'z - o'zidan rivojlanuvchi va o'z - o'zini tartibga soluvchi organ sifatida qaraladi. Demak, bank oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishda bank xodimlarni kelishib va birgalikda jamoa bo'lib harakat qilishi lozim. Bu orqali bankning manfaatlari, shuningdek bankning alohida xodimning ham amalga oshadi.

Banklarning kadrlar xizmatining tashkil etilishi. Tijorat banklarida xodimlarni boshqarish va ular bilan ishlaydigan kadrlar bo'limi tashkil etiladi. Kadrlar bo'limi alohida hujjatlar asosida tashkil etiladi. Amaldagi tartibiga asosan bankning tashkiliy tuzilishida xodimlarning mehnat joyi, uning vakolatlari va majburiyatlari, huquqlari va majburiyatlarining taqsimoti keltirib o'tiladi. Tijorat banklarida kadrlar bilan shug'ulalanadigan alohida raisning o'rinbosari faoliyat olib boradi. Bank bo'yicha rahbar kadrlar, xodimlarni jalb qilishga asosiy javobgarlik unga birlashtiriladi.

Quyidagi keltirilgan rasmda tijorat banklarida xodimlar bo'limining taxminiy tuzilishini keltirib o'tamiz.



5.1-rasm. Bank xodimlari bo'limining tuzilishi.

Bank xodimlari soni bankning foyliyatini ko'lamiga va uning bajaradigan operatsiyalari va xizmatlari ko'lamiga bog'liq. Bank xodimlari bo'limining vazifasi bo'lib:

1. Bank xodimlarini boshqarish bo'yicha qarorlarni (malaka oshirish, o'qitish, konfliktlarni yechish va boshqalar.) chiqarish;

2. bank xodimlarini rivojlantirish bo'yicha uzoq muddatli bank strategiyalari va rejalariga mos dastur, ya'ni strategik kadrlar siyosatini ishlab chiqish.

Bank faoliyatining yo'nalishiga mos kadrlar siyosati ishlab chiqish bankning konsepsiyasi sifatida qaraladi. Kadrlar siyosati mehnat munosabatlarini tartibga solishda amaldagi qonunchilikka rioya etishi va mehnat kodekslari asosida amalga oshiriladi. Har bir bank o'zining kadrlar siyosatini mustaqil ishlab chiqib, ularga qo'yiladigan talablar, ularni boshqarish, mansabini oshirish, rag'batlantirish va boshqalarni mustaqil belgilaydi va o'z xodimlarini boshqaradi. Masalan tijorat banklari o'zida "Bank xizmatchilari to'g'risida"gi, "Ishga qabul qilish tartibi to'g'risida"gi, "Ichki tartib qoidalar to'g'risida"gi, "Shtat jadvali to'g'risida"gi, "Ish haqi to'g'risida"gi, "Mukofotlash to'g'risida"gi, "Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibi to'g'risida"gi va boshqa kabi ichki tartiblar bo'lishi mumkin. Kadrlar siyosatini shakllanishi bankning ichki an'analari va korporativ madaniyat va bank obro'yiga qarab ham belgilanishi mumkin. Kadrlar bo'limi yuristlar bilan birga uslubiy xarakterdagi hujjatlarni ishlab chiqadi. (Mehnat shartnomalar, anketa, buyruqlar va boshqalar.

Bank xodimlarini boshqarish bo'yicha xizmat faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilar:

- bankning xodimlarga bo'lgan joriy kelajakdagi ehtiyojlarni rejalashtirish;
- kadrlarni tanlab olish;
- kadrlar zaxirasini tashkil etish;
- bank xodimlarini baholash va nazorat qilish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish.

5.2. Banklarda xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish, ularni yollash va baholash

Bankning mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojiga qarab bank xodimlari rejalashtiriladi va jalb etiladi. Bankning kadrlar bo'yicha

zarur ma'lumotlarga ega bo'lishi va shu asosda ehtiyojni aniqlashi lozim. Ushbu ma'lumotlar bankning maqsad va strategiyalari va kadrlar siyosati bilan bog'liq. Masalan, biror hududda yangi filialning ochilishi (ochilish vaqti, bajaradigan operatsiyalari va ko'rsatiladigan xizmatlar) oldindan zarur bo'lgan bank xodimlarini shakllantirishni talab etadi yoki bankning alohida bo'lim yoki boshqarmalarini tashkil etilishi, masalan ko'pgina banklarda hozirgi kunda inqiroz tufayli "Risk – Menejment" departamenti tashkil etildi. Bu ham bankning kadrlariga bo'lgan rejalashtirishni talab qiladi. Bunda bank marketingi tomonidan u yoki bu bank xizmatiga bo'lgan talabning oshishi yoki pasayishi o'z nasbatida shu sohada ishlayotgan xodimlarga bo'lgan talabni oshirishi yoki qisqarishiga sabab bo'lishi mumkin. Bunday sharoitda bank xodimlar bo'limi tezkor qaror qabul qilishi, xodimlarni jalb qilish, bo'shatish, shtatni qisqartirishi va boshqalarni amalga oshirishi mumkin.

Bank xodimlarini rejalashtirish 2 ta masalani hal qiladi:

- bank mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojini;
- ish o'rinlarini rejalashtirishni.

Mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish xodimlar umumiy sonini rejalashtirishni, hamda ma'lum toifadagi mutaxassislarni rejalashtirishni talab qiladi. Bankning imkoniyatlaridan kelib chiqib, bank xodimlarining umumiy miqdori aniqlanadi. Bank xizmatlari va operatsiyalarining rivojlanishi bankning shu sohadagi yoki shu sohani tugatgan xodimlarga bo'lgan talabini oshiradi.

Xodimlar tarkibini baholash. Kadrlar bo'limi bank xodimlarining optimal tarkibini shakllantirish uchun bank ehtiyojlariga muvofiq va samarali faoliyati natijalari asosida har yili xodimlar tarkibini baholab borishi lozim. Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun ishchi o'rinlari, har ish o'rnining sifat va miqdori tavsifi, bank bo'limlarida bajaradigan vazifalari va xodimga qo'yiladigan talablar zarur bo'ladi. Bank boshqaruvchilari Kengash tomonidan tasdiqlangan shtat jadvaliga muvofiq, xodimlarga qo'yiladigan

klassifikatsion talablar va lavozim bo'yicha tartiblarni ishlab chiqadi. Xodimlarga qo'yiladigan talablar quyidagi elementlardan iborat bo'ladi:

- * xodimning kvalifikatsiya darajasi (ma'lumoti, mutaxassisligi, malakasini oshirganligi);

- * bilim darajasi (bank ishi, kompyuter, menejment, xorijiy tillar va boshqalar);

- * shaxsiy sifatlari (muomalasi, mijozlar bilan ishlashi, ilmiy tadqiqot ishlari, analitik tahliliy ishlari va boshqalar)

- * ish tajribasi (staji) (bank tizimidagi staji).

Xodimning ish va shaxsiy sifatlari, uning qanday lavozimda ishlashiga va kelajakdagi karerasiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Xodimlarning kasbiy mahorati va shaxsiy sifatlari bilan birgalikda yosh chegaralari, xorijiy tillarni bilishi, kompyuter bilimlarini o'zlashtirganligini ham hisobga olish muhimdir.

Bank xodimi bank kadrlarining bir qismi bo'lib, bankning normal faoliyat yuritishini ta'minlaydi, uning jamoadagi harakatlari o'zaro hamkasblari bilan formal ko'rinishda yoki norformal ko'rinishda bo'lishi mumkin. Shunday ekan, bankning xodimlarini yollashda ishga jalb qilishda ma'lum kasbga egaligi yoki kasbiy mahorati yuqoriligini emas, balki, uning ijtimoiy kelib chiqishi, jinsi, yoshi ma'lumoti, uning psixologik shaxsiy xarakteri norma faoliyatni ta'minlashga xizmat qilishi lozim.

Banklarda xodimlarni rejalashtirishni tashkil qilish. Bankning tarkibiy bo'limlari yoki rahbarlar tomonidan xodimni ishga olish arizasiga muvofiq, xodimlar rejalashtiriladi. Bunda bank xodimlari qisqarishi yoki qo'shimcha jalb qilinishi asosida rejalashtirish amalga oshiriladi. Buning asosi bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- alohida olingan xodimning mehnat shartnomasini muddatini uzaytirish yoki uni to'xtatish;

- amaldagi qonunchilikka muvofiq lavozim o'zgarishlariga cheklovlar belgilanishi;

- bankni rivojlanishi rejalari (filiallar ochish, yangi xizmatlarni joriy qilish, yangi operatsiyalarni kirishi va boshqalar);

bankning bir bo'limidan boshqa bo'limiga xodimlarni tayinlash.

Olingan arizalar xodimlar bo'limi tomonidan umumlashtirilib, ish o'rinlarini tugatish yoki yaratish bo'yicha grafik tuziladi.

O'zbekiston bank amaliyotida xodimlarni rejalashtirish markazlashgan tartibda amalga oshiriladi. Buning mohiyati shundaki, kadrlar masalasi bo'yicha boshqaruv bankning kadrlar bo'limi va bank boshqaruv organi tomonidan hal qilinadi. Bankning bo'linmalari, departamentlari xodimlar bo'limiga murojaat qilib o'zining takliflarini, ya'ni zarur bo'lgan xodimlarni berishadi. Xodimlar bo'limi o'rganib, zarur mutaxassislarni jalb qilishadi. Banklar faoliyatida xodimlarni rejalashtirishning divizion tamo-yiliga muvofiq, xodimlar bo'limi strategik rejalashtirishni va uslubiy ta'minotni amalga oshiradi, xodimlarni jalb qilish bank bo'limlarini zimmasida qoldiriladi.

Xodimlarni ishdan bo'shatish bank rahbariyati tomonidan hal qilinib, uning sabablari o'rganiladi. (o'z hohishi bilan ketishi, majburiy tarzda, kasbiy mahorati talablarga javob bermasa) Ishdan ketgan va yangi ishga qabul qilingan xodimlarni tahlil qilish orqali kadrlar qo'nimsizligi tahlil qilinadi. Bu ham bank faoliyati haqida kadrlarga bo'lgan munosabatni va boshqa xulosalarni shakllantirishda asos bo'ladi.

Bankning boshqaruv organi va kadrlar bo'limi tomonidan bankdagi vakant lavozimlarga nomzodlar tanlab olinadi. Bank xodimlarini tanlab olishda bank xodimlarini turli kategoriyalari va lavozimlariga qo'yiladigan talablarga javob berishi hisobga olinadi. Tashkiliy jihatdan xodimlarni tanlash 2 bosqichda amalga oshiriladi.

1. Vakant lavozimlarga mutaxassislar qidiriladi;
2. Ushbu lavozimga mos va boshqa jihatlari ma'qul bo'lgan nomzod tanlanadi.

Ishga qabul qilish bo'yicha qaror bank boshqaruvining birinchi o'rinbosari, kadrlar masalasi bo'yicha mas'ul shaxs tomonidan

yoki kadrlar bo'limining majlisi (tarkibida boshqaruvchi, o'rinbosarlari, kasaba uyushmasi bo'lishi mumkin.) asosida qabul qilinadi. Xodimlar ishga qabul qilingandan so'ng bank faoliyatining xavfsizligini ta'minlash majburiyati yuklatiladi.

Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilishda bank tomonidan qabul qilish tartibini (test o'tkazish, so'rovlar o'tkazish yoki boshqa metodikalarni qo'llash orqali) ishlab chiqish yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatolarning oldini olishga xizmat qiladi.

Turli mamlakatlar bank amaliyotida banklarning xodimlarini tanlashda yoki ularni ishga qabul qilishda turli mezonlarga asoslanadi. Masalan, Germaniyada nomzodning hujjatlarini o'rganishda asosiy e'tibor ma'lumoti bo'yicha diplomiga, o'qigan fanlari va ularni o'zlashtirish ko'rsatkichlariga qaratiladi. Amerikada esa, nomzodlarning oldingi ish joyidan olingan tavsifnomaga qaratiladi. Shuningdek, banklar amaliyotida nomzodlarni testdan o'tkazishning turli metodlari mavjud. Biz buni quyidagilarda ko'rib o'tishimiz mumkin.

Tomas metodikasi. Ushbu usulga muvofiq, bankka ishga qabul qilinuvchi nomzod suhbatdan o'tkaziladi. Unga bir qator savolar berilib, uning bahsli holatlarda o'zini tutishi va atrofidagilarga munosabati aniqlanadi. Uning shaxsiy fazilatlarini va sifatlarini baholanadi.

Dj. Rotter shkalasi asosida xodimlarni tanlash. Ushbu metodika bo'yicha nomzodga anketa beriladi va anketada keltirilgan har bir keltirilgan fikr to'g'risiga + yoki - belgisi qo'yiladi.

Olingan natijalar umumlashtiriladi jami + belgilari yig'indisi va jami - belgilar qo'shib umumiy natija chiqariladi. Olingan jami + larga 1 ball qo'yiladi va yig'indi savollar soniga bo'linadi. Shunga asoslanib xodimlarga baho beriladi.

"Fiziognomik andozalar" metodikasi. Ushbu metodga muvofiq, xodimlarni ishga qabul qilish tashqi qiyofaga qarab amalga oshiriladi. Quyidagi rasmlarda erkak va ayollarni ishga qabul qilishda ularning tashqi qiyofalariga asoslangan holda munosabat bildirish va ishga qabul qilish belgilangan.



5.2-rasm. Erkaklarda I-VIII tashqi tuzilish ko'rinislari.



5.3-rasm. Ayollarda I-VIII tashqi tuzilish ko'rinislari.

I tip – yetakchi – bank xodimlarini boshqarib, ishlarni amalga oshira oladi, gapirganda ma`ruzalarga qaramasdan, o`ylab-fikrlab gapiradi, yangi fikrlarga ega, sportni va yig`ilishlarni yoqtiradi va tushkinlikka bardoshli hisoblanadi.

II tip – mushohadali – o`ylamasdan biron ishni amalga oshirmaydi, bosiq, uzoq muddat muqim ishlash xususiyatiga ega, tashqi ta`sirlarga va tushkinlikka bardoshli va o`z so`zini bajaradi.

III tip - madaniyatli- chiroyli bo`lib yurishga harakat qiladi. adabiyotga qiziqadi va artistlik mahorati bor, tez asabiylashadi va o`zini bosishga harakat qiladi. atrofdagi bo`layotgan hodisa va voqealarni tez ilg`ab oladi va uni yechishga harakat qiladi.

IV tip – jangari – jamoada olishuvchan, kurashga mayli bor, o`zgarishlarga tez reaksiya beradi, yuqori tavakkal qiladi va subordinatsiya saqlashni bilmaydi.

V tip – tirishqoq - xushmomala, xotirasi kuchli, bahslar-janjallardan qochadi, bajarishiga nisbatan ko`p va`da beradi, ochiq ko`ngil va to`g`ri so`z, qo`l mehnatini xush ko`rmaydi, yangi sharoitlarga va majburiyatlarga tez ko`nikadi.

VI tip –tartibli - bir xil turdagi muqim ishlashi, kam gapirib ko`p ishlaydi, o`z va`dasi ustidan chiqishiga harakat qiladi, ish jarayonida yuqori natijalarga erishishi, insonlar o`rtasidagi oddiy munosabatlar tarafdori, tushkinlikka bardoshli insonlardir.

VII tip - qaram – tashqi ta`sirlarga beriladi va taqdirga tan beradi, o`z kuchiga ishonmaydi, o`z istaklarini amalga oshirishga harakat qiladi, o`z oldiga qo`ygan rejalarni amalga oshishiga ishonmaydi, sayohat, aylanish, dam olishni xush ko`radi, stress holatidan chiqishi qiyin, romantik inson hisoblanadi.

VIII tip - harakatchan – yuqori reaksiyali, ta`sirchan, zukko va ishbilarmon, real bo`lmagan fikrlarni ham amalga oshirishi mumkin, tadqiqot qilishga, tahlil va doimiy izlanishda bo`ladi, nutq so`zlayotgan vaqtda ko`pchilik e`tiborini qaratib, bunday insonlar ko`proq yetakchi bo`lishi, tadqiqotlar olib borishi qobiliyatiga ega bo`ladilar.

Nomzodlarni tanlash va ularni ishga qabul qilish. Vakant joylarga nomzodlarni olish bir nechta bosqichlarda amalga oshirilishi mumkin:

- nomzodning hujjatlarini o'rganish avtobiografiyasi bilan tanishib chiqiladi. Bunda asosan ushbu nomzodning ish staji va uning o'zgarishi tahlil etilib, uning ishlagan joylari va uning xususiyatlari o'rganiladi.

- nomzod bilan dastlab suhbat o'tkaziladi, uni ishga qabul qilish uchun zarur ma'lumotlar olinadi. Suhbat davomida nomzodga berilgan to'g'ridan-to'g'ri savollardan qochishi, umumiy javob berishi yoki kasbiy mahoratida kamchiliklari ko'rinib qolishi mumkin. Suhbat davomida shuningdek, uning shaxsiy fazilatlarini va sifatlariga baho berish mumkin.

- test, anketa yoki boshqa usullar bilan nomzodning bilim darajasi, malakasi, shaxsiy-psixologik sifatlarini va boshqaruvchilik qobiliyatini baholash mumkin.

- yakuniy suhbat da'vogarni ishga olish masalasini hal qilib, uni odatda bank boshqaruvchisi o'tkazadi. Bo'sh o'ringa da'vogar bo'lgan shaxsni bo'lim boshliqlari ham suhbatlar o'tkazishi va uning to'g'risida o'z xulosalarini shakllantirishi mumkin.

- mehnat shartnomasini tuzish va nomzodni ishga qabul qilish. Bu bosqichda nomzod ishga qabul qilinib (sinov muddati bilan odatda) ushbu xodimning shaxsiy yig'ma jildi ochiladi.

Ma'lum bir muddat davomida sinov muddatini o'tadi. Xodimga berilgan vazifalar va majburiyatlarini qay darajada bajarishi, uning jamoa bilan ishlashi va o'z vazifalarini qay darajada o'zlashtirishi baholanib xulosa chiqariladi. Sinov muddati turlicha muddatlarda bo'lishi va u mehnat shartnomasida ko'rsatilishi lozim. Bundan tashqari, attestatsiyadan o'tkazilgunga qadar ham uning mehnat shartnomasini tuzish mumkin.

Tijorat banklarida xodimlarni baholash xodimlar menejmentining muhim yo'nalishi hisoblanadi. Baholash jarayoni bank faoliyatining hamma bosqichlarida amal qiladi: ishga olish

jarayonida, lavozimini o'zgartirishda, ish jarayonida va boshqalar. Baholashdan maqsad xodimning ish faoliyatidagi qobiliyatini to'lagicha namoyon etishiga sharoit yaratish, o'zning shaxsiy va kasbiy mahoratini ko'rsatishi ham xizmat jarayonidagi yuqori faoliyat yuritishini ta'minlashdan iborat. Bunda har bir xodimning o'ziga yuklangan funksional vazifalari bajarish sifati tahlil etilishi bilan baho beriladi.

Kadrlar bo'limi tomonidan xodimlarni baholashning umumiy metodologik jihatlari ishlab chiqiladi, har bir xodimni baholash tartibi va usullari, adolatli baholash mexanizmlari yaratiladi. Har bo'lim xodimlarini baholash ma'lum muddat va davriylik asosida amalga oshirib boriladi.

Bank xodimlarini baholash quyidagi tamoyillar asosida tashkil etiladi:

- insonparvarlik, har xodim va ishchining huquqlari ta'minlanishi va manfaatlarini himoya qilish;
- ob'yektivlik, hamma omillarni hisobga olgan holda egallab turgan lavozimidan qat'iy nazar natijalarni baholash;
- natijaga intilish, amaldagi va rejadagi ko'rsatkichlarni solishtirish bilan natijalarni baholash va baholash mezonlari asosida har xodim natijalarini o'rganib tahlil qilish hamda ularni baholash.

Baholash mezonlari bank boshqaruvi tomonidan ishlab chiqilishi va o'z xodimlarining kasbiy mahoratlarini baholaydigan tizimlarni belgilab olishi lozim. Bunday baholash bir xodim yoki bo'lim xodimlarining kasb mahoratini, faoliyat natijalarini baholashga qaratilgan bo'lishi mumkin. Natijada ish jarayoni baholanib xulosalar shakllanishi mumkin. Umumiy baholash attestatsiya ko'rinishida amalga oshirilishi va alohida baholash har xodimni so'rovlar, test o'tkazish, mijozlarga xizmat ko'rsatishini va kompyuter bilimlarini sinovdan o'tkazish bilan amalga oshirish mumkin.

Attestatsiyani o'tkazish bank boshqaruvi tomonidan belgilanib odatda har yili o'tkaziladi va bank boshqaruv raisi o'rinbosari

o'tkazib boradi. Bank rahbar xodimlari kamida 3 yilda attestatsiyadan o'tkazilib kasbiy mahorati va o'z kasbiga muvofiqligi baholanadi. Attestatsiya natijalari asosida muvafaqqiyatli o'tgan xodimlar lavozimlari oshirilishi, oylik maoshlari ko'tarilishi mumkin yoki teskari uning natijalari asosida egallab turgan lavozimidan chetlatish va lavozimini pasaytirish va boshqa choralar ko'rilishi mumkin.

Bankning umumiy faoliyatini samaradorligi, qolaversa har bir bank xodimi faoliyatining samaradorligiga va sifatini oshirishda rag'batlantirish muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Mehnatni rag'batlantirish tizimi o'z qobiliyatini ko'rsatishda, to'la quvvati bilan ishlashiga, jamoada normal psixologik holatni ta'minlashga xizmat qiladi. Shuningdek, kadrlar qo'nimsizligini oldini oladi va bank barqaror kadrlar tarkibiga ega bo'ladi.

Bank xodimlari bank faoliyatida o'z vazifalarini amalga oshirishda chuqur bilimga ega bo'lishi, yuqori madaniyatli, tushkinlikka chidamli bo'lishi lozim. Bank xodimlarini rag'batlantirishning eng asosiy vositasi bu ish haqidir. Banklarda ish haqi ikki qismdan iborat bo'ladi: asosiy va qo'shimcha. Ish haqi tizimini ishlab chiqishda har bir bank xodimiga differensiyalashgan yondashuvdan foydalanadi. Ish haqi tarkibida minimal miqdor belgilab beriladi va har yili turli omillar ta'sirida qayta ko'rib chiqib boriladi.

Asosiy ish haqi kafolatlangan va kafolatlanmagan lavozim okladlariga bo'linadi. Lavozim okladi bank xodimlarining asosiy oylik shakli bo'lib, uning hajmi mehnat shartnomasida ko'rsatib o'tiladi va xodimning ishlagan haqiqatdagi vaqtiga bog'liq bo'ladi.

Kafolatlangan oklad bank faoliyatining natijalariga bog'liq bo'lmay, qonunchilikka asosan bank xodimining oladigan pul mablag'i hisoblanadi. Bu orqali bank xodimlarining o'z vazifalarini amalga oshirish va samarali faoliyatini ta'minlaydi. Asosan kafolatlangan okladli xodimlar bank faoliyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilmaydigan va bank faoliyati natijalariga bog'liq bo'lmagan holda o'z faoliyatini amalga oshiradi. Bularga kurerlar, ustalar, bog'bonlar va boshqa ishchi va xizmatchilarni kiritish mumkin.

Kafolatlangan oklad bank xodimlarining kasbiy moharati, uning shaxsiy-psixologik fazilatlarini hisobga olib o'tirmasdan, balki aniq bir ish o'rniga belgilab beriladi.

Kafolatlanmagan oklad yoki qo'zg'aluvchi oklad bank faoliyati natijalariga muvofiq o'zgarishi mumkin. Bu ham mehnat shartnomasida ko'rsatib o'tiladi. Kafolatmagan oklad yoki qo'zg'aluvchi oklad bankning boshqaruv organlaridan tashqari boshqa hamma xodimlar uchun qo'llaniladi. Ish haqi to'g'risidagi nizom asosida bunday oklad tartibga solib boriladi. Ba'zi hollarda bankka yetkazilgan zararlar, pul mablag'lar talon-taroj bo'lgan hollarda xodimning okladi kamaytirilishi mumkin.

Bank xodimlarining qo'shimcha ish haqi bir martalik va doimiy bo'lishi mumkin. Shuningdek, jamoaviy yoki individual bo'lishi mumkin. Xodimlarning qo'shimcha ish haqi xodim ish faoliyatining yoki bank faoliyatining natijalariga muvofiq bo'ladi. Bu esa qo'shimcha ish haqining rag'batlantirish rolini ko'rsatib beradi.

Qo'shimcha ish haqining asosiy shakllari quyidagilar:

- choraklik mukofotlar, boshqa boshqaruvidan tashqari barcha xodimlarga to'lanadigan ish haqi. Odatda uning hajmi xodimning okladiga muvofiq belgilanadi. Masalan, har bir xodimga 1 oklad barobarida mukofot berilishi qo'ror qilinadi yoki okladning 70 foizi miqdorida berilish ko'zda tutilishi mumkin;

- bank boshqaruvidagi rahbar xodimlar uchun maxsus bonuslar. Maxsus bonuslar miqdori va muddati ular bilan tuziladigan mehnat shartnomasida ko'rsatib o'tiladi. Bank faoliyati natijalarining ma'lum bir qismi foiz ko'rinishida to'lab beriladi;

- yil yakunlari bo'yicha barcha xodimlarni mukofotlash. Bankning jamoasi rejalashtirilgan foydaga erishganida, yuqori daromadlilik va samaradorlilikni ta'minlagan holda bank foydasi hisobidan beriladi. Bank xodimining olgan ish haqilarining ma'lum bir foizi ko'rinishida mukofot beriladi. Masalan, 13-ish haqi berilish bunga misol bo'ladi;

- xodimlarga bir martalik mukofotlarni berish. Bank operatsiyalarini amalga oshirib yuqori foyda keltirgan, kreditlarni o'z vaqtida qaytara olgan kredit inspektorlariga kredit summasidan kelib chiqib ma'lum bir foizi xodimga beriladi va invidual tarzda mukofotlanadi.

5.3. Bank xodimlariga qo'yiladigan malaka talablari va xodimlarni boshqarish usullari

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan tijorat banklari va ularning filiallari rahbarlari, bosh buxgalterlari, boshqaruv a'zolari, kredit uyushmalari hamda mikro kredit tashkilotlari ijro organlari rahbarlari lavozimlariga tavsiya etilayotgan nomzoddarga nisbatan malaka talablari qo'yish tartibi to'g'risida" gi O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Boshqaruvining 2006 yil 7 oktyabrdagi 24/6-sonli qarori bilan tasdiqlangan 644-sonli nizom asosida talablar belgilangan.

Malaka talablarini qo'yish va kasbga muvofiqlikni aniqlash - bank ishi va amaliyotini, kredit uyushmalari hamda mikro kredit tashkilotlari faoliyatini yuritishda amaldagi qonunchilik talablariga rioya etilishini ta'minlash uchun yuqori malaka va salohiyatga ega bo'lgan mutaxassislarni tanlash usulidir. Kasbga muvofiqlikni aniqlashning asosiy tamoyillari - ochiqlik, kengashlilik va xolislikdan iborat.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining «Tijorat banklari va ularning filiallari rahbarlari, bosh buxgalterlari, boshqaruv a'zolari, kredit uyushmalari hamda mikro kredit tashkilotlari ijro organlari rahbarlarining kasbga muvofiqligini aniqlash komissiyasi» kasbga muvofiqlikni aniqlovchi kollegial organ hisoblanadi. Mazkur Komissiyada tijorat banklari boshqaruv raislari va rais o'rinbosarlari, Boshqaruv a'zolari, Bosh bankning bosh buxgalteri, Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar, shahar va tuman filiallari, Amaliyot boshqarma (bo'lim)lari rahbarlari

hamda bosh buxgalterlari, kredit uyushmalari va mikrokredit tashkilotlari ijro organlari rahbarlari lavozimlariga tayinlash uchun tavsiya etilayotgan nomzodlarning kasbga muvofiqligi aniqlanadi.

Tijorat banklari, kredit uyushmalari va mikrokredit tashkilotlari rahbarlari quyidagi hollarda tavsiya etilayotgan lavozimga muvofiq emas deb topiladilar va o'z navbatida ular ushbu lavozimlarga tayinlanishi mumkin emas:

- amalga oshirgan harakatlari yuridik shaxslarning bankrotlikka yoki moliyaviy ahvoli yomonlashuviga olib kelganligi to'g'risida dalillar ma'lum bo'lgan taqdirda, bankrotlikka uchragan yoki moliyaviy ahvoli yomonlashgan banklar, kredit uyushmalari, mikrokredit tashkilotlari va yuridik shaxslarning sobiq rahbarlari, boshqaruv va kuzatuv kengashi a'zolari hamda yirik ishtirokchilari (ustav kapitalida 10 foiz va undan ko'p miqdorda ovoz beruvchi aksiyalar yoxud ulushlarga ega bo'lgan shaxslar);

- o'zining ishbilarmonlik va shaxsiy hatti-harakatida noto'g'ri ish yuritsa;

- o'zaro yaqin qarindosh bo'lgan shaxslar bir bankda rahbarlik yoki moddiy javobgarlik bilan bog'liq lavozimlarda biri ikkinchisiga bevosita bo'ysunib yoki uning nazorati ostida birga ishlasa.

Rahbarlik lavozimiga tavsiya etilayotgan nomzod quyidagilarni bilishi lozim: Tijorat banklari rahbarligiga nomzodlar:

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlarida yoritilgan asosiy masalalar mohiyati;

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va bank faoliyatiga oid qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Palatalarining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, Markaziy bankning me'yoriy hujjatlari va boshqa me'yoriy hujjatlarni, shu jumladan:

- fuqarolik, xo'jalik va mehnat qonunchiligi;
- bank hisobotlarini tuzish tartibi;
- hisob-kitoblar va to'lovlarni amalga oshirish tartibi;
- moliyaviy hisobotlar, buxgalteriya hisobining milliy va xalqaro standartlari bank ichki kredit siyosati va kreditlash tartibi;

- kichik biznesni kreditlash tartibi;
- omonatlarni qabul qilish va ularni berish tartibi;
- bankni korporativ boshqarish tartibi;
- ichki audit vazifalari va faoliyati;
- emissiya-kassa operatsiyalarini amalga oshirish tartibi;
- chet el valyutasi bilan bog'liq operatsiyalarni amalga oshirish tartibi;

- pul muomalasini tashkil etish masalalari;

- Bazel qo'mitasining bank faoliyatiga oid asosiy tamoyillari;

Respublika bank tizimida olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati va ahamiyati.

Tijorat banklarining rahbarlik lavozimlariga tavsiya etilayotgan nomzodlar oliy iqtisodiy ma'lumotga, bank tizimida yetarli ish tajribasiga va oxirgi ish joyidan tavsiyaga bo'lishlari lozim. Agar tijorat banklarining Boshqaruvi a'zolariga bankning yuridik xizmati rahbari tavsiya etilsa, nomzod oliy yuridik ma'lumotga va bank tizimida yetarli ish tajribasiga ega bo'lishi lozim.

Komissiya tarkibi Markaziy bank Raisining buyrug'i bilan tasdiqlanadi. Komissiya tarkibidagi xodimlar boshqa lavozimga yoki boshqa ishga o'tgan taqdirda, ular o'rniga tayinlangan xodimlar Komissiya tarkibiga kiritilgan hisoblanadi. Komissiya yig'ilishi va qarorlari a'zolarining uchdan ikki qismi ishtirok etgan taqdirdagina haqiqiy hisoblanadi. Komissiya qarori unda ishtirok etgan a'zolarining oddiy ko'pchilik ovozi bilan qabul qilinadi. Ovozlar teng kelib qolganda, Komissiya raisi hal qiluvchi ovozga ega bo'ladi. Komissiya raisi yo'qligida majlisni uning o'rinbosari o'tkazadi. Komissiya ishini tashkil etish tijorat banklari rahbar xodimlarini tanlash va ular bilan ishlash bosh boshqarmasi tomonidan olib boriladi.

Tijorat banklari, kredit uyushmalari va mikro kredit tashkilotlari rahbarlik lavozimga tavsiya etilayotgan nomzodlarning Komissiyaga taqdim etilgan hujjatlaridagi ma'lumotlarning haqqoniyligi uchun javobgardirlar. Komissiya tijorat banklari, kredit

uyushmalari va mikrokredit tashkilotlari tomonidan taqdim etilgan nomzodlarning hujjatlarini talablarga muvofiq holda, 10 kun muddatda o'rganib chiqadi va nomzodning lavozimga muvofiqligini aniqlash masalasini o'zining navbatdagi majlisi kun tartibiga kiritadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 24 sentyabrdagi «O'zbekiston Respublikasi bank tizimining rahbar xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish to'g'risida»gi F-896-sonli farmoyishiga muvofiq holda o'tkaziladigan attestatsiya yakunlari bo'yicha egallab turgan lavozimiga noloyiq deb topilgan tijorat banklari rahbar xodimlari 3 yildan so'ng rahbarlik lavozimiga qayta tavsiya etilishi mumkin. Istisno tariqasida, attestatsiyada egallab turgan lavozimiga noloyiq deb topilgan rahbarni attestatsiya sanasidan 1 yil o'tgandan so'ng quyidagi qo'shimcha hujjatlar taqdim etilgan taqdirda rahbarlik lavozimlariga qayta tavsiya etilishiga ruxsat beriladi:

a) bank Boshqaruvi raisining tavsiyanomasi;

b) bank Kengashi yoki Boshqaruvining kamida ikkita a'zo-sining fikrnomasi;

v) xodimning o'tgan vaqt mobaynida ish faoliyati natijalari, malakasi, nazariy va amaliy bilimlarini oshirganligini tasdiqlovchi hujjatlar (agar shunday tavsiyalar berilgan bo'lsa).

Nazariy jihatdan bank xodimlarini boshqarishning quyidagi usullari mavjud:

1. Iqtisodiy usul;

2. Ijtimoiy psixologik usul;

3. Tashkiliy usul;

4. Huquqiy usul.

Iqtisodiy usul – bu bank xodimlarini ish haqi, ijtimoiy to'lovlar va yaratilgan imtiyozlar asosida boshqarilishi tushuniladi. Bunda bank xodimlarining manfaatlari himoya qilinib, ularning ishga bo'lgan munosabati o'zgartiriladi. Banklarda xodimlarni mukofotlash, shuningdek, ularning lavozimlarini oshirish va

bank xodimlariga kreditlar berish, uy-joyga mashina olishga yoki boshqa iste'mol kreditlarini berish orqali rag'batlantirish lozim. Yosh bolali ayollarga oylik maoshining ma'lum bir qismini berib borish, nogiron bolali xodimlarga alohida etibor qaratish ham ularni boshqarish jarayoniga ta'sir qildai. Bundan tashqari, xodimlar uylanishi, turmushga chiqishida ularga mukofotlar berish ham boshqaruv jarayoniga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Masalan 30 yoshga to'lmagan yosh oila bank xodimlariga imtiyozli kreditlar berish orqali uning moddiy hayotini tiklashga yordam berish mumkin.

Ijtimoiy psixologik usul – bank xodimlari va jamoaning ijtimoiy, psixologik manafaatlarini boshqarish jarayonida foydalanish tushuniladi. Bunda asosiy mas'uliyat bank boshqaruvi zimmasida bo'lib, ular bank jamoasining bir tan bir jon bo'lib ishlashiga sharoit yaratishi, mavjud holatni baholashi va tegishli tadbirlarni amalga oshirib borishi zarur.

Tashkiliy usul – yuqoridagi keltirilgan ikkala usulning davomi bo'lib, ularni to'ldirib boradi. Xodimlarning ishga kelishi, ish jarayonidagi munosabatlari, uning huquq va majburiyatlari belgilanishi va boshqalar kiradi.

Huquqiy usul – amaldagi qonunchilik va tartiblar asosida bank xodimlarini mehnat shartnomalarini tuzish, bank sirini ta'minlash, bank faoliyati va uning Markaziy bank bilan munosabatlarini tanishishi va boshqalarni o'z ichga oladi.

Tayanch soʻz va iboralar.

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Xodim | 7. Xodimlarni boshqarish |
| 2. Xodimlar boʻlimi | 8. Tomas metodikasi |
| 3. Ish haqi | 9. Xodim yigʻmajildi |
| 4. Asosiy oklad | 10. Mehnat shartnomasi |
| 5. Motivatsiya | 11. Sinov davri |
| 6. Kasbiy malaka | 12. 13-ish haqi. |

Nazorat uchun savollar.

1. Xodimlarni tanlash tamoyillari?
2. Xodimlarni boshqarish usullarini sanangʻ?
3. Asosiy ish haqi nimalardan iboratʻ?
4. Motivatsiya qanday amalga oshiriladiʻ?
5. Bank rahbar xodimlariga qanday malaka talablari qoʻyiladiʻ?

VI bob. BANKLARARO RAQOBAT: MOHIYATI VA SHAKLLANISHI

6.1. Banklararo raqobatning iqtisodiy mazmuni va uning tashkil etilishi

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi xalqaro bank tizimini sinovdan o'tkazib, uni tubdan qayta ko'rib chiqish zarur ekanligini taqozo etmoqda. Bank-moliya tizimidagi inqiroz ipotekali kreditlash tizimida ro'y bergan tanglik holatidan boshlanib, uning ko'lamini kengayib yirik banklar bilan bir qatorda moliyaviy tuzilmalarni ham qamrab oldi. Buning natijasida aksariyat mamlakatlarda ishlab chiqarish va boshqa sohalarda iqtisodiy o'sish sur'atlarining keskin pasayib ketishi kuzatildi.

Respublikamizda amalga oshirilayotgan o'ziga xos iqtisodiy islohot va modernizatsiya modeli orqali bozor tizimiga o'tishning tadrijiy yondoshuvi yurtboshimiz tomonidan belgilab berildi. Aynan ko'rsatilgan yo'l jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlarini ta'sirini kamaytirish va yumshatish imkonini bermoqda. Yuzaga kelgan holat rivojlangan mamlakatlarda uzoq yillardan buyon muttasil davlat byudjeti taqchilligi kuzatilgani va ularning salbiy tashqi savdo balansiga ega ekanligi, davlat tashqi qarzining miqdori yalpi ichki mahsulotga nisbatan yuqori bo'layotgani, rivojlangan mamlakatlarda qayta moliyalash stavkasining past darajada ushlab turilishi oqibatida, jahon iqtisodiyotida real va moliyaviy sektor o'rtasidagi nisbatning keskin o'zgarishi natijasida kelib chiqishiga sabab bo'ldi.

Taraqqiy etgan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, iqtisodiyot rivojlanishi asosida raqobat paydo bo'ladi. Shu bois, raqobat muhiti shakllanishi bozor munosabatlariga o'tgan har bir

mamlakat uchun hayotiy zaruratdir, chunki sogʻlom raqobatga yoʻl bermay iqtisodiyotda raqobat munosabatlarini rivojlantirmay turib, bozor munosabatlarini shakllantirib boʻlmaydi. Shunday qilib, sogʻlom raqobat muhiti bozor iqtisodiyotini harakatlantiruvchi kuchi hisoblanadi, iqtisodiy resurslarni tejimli ishlatishga, tovar va xizmatlarni koʻplab, sifatli va arzon narxlarda ishlab chiqarishga, bozorda faoliyat koʻrsatuvchilarni yangilikka intilishga undaydi va u barqaror iqtisodiy oʻsishni taʼminlaydi. Ushbu bozorning bir shakli boʻlgan banklar oʻrtasidagi raqobat muhitini shakllantirish bu bevosita mamlakat iqtisodiy tizimini mustahkamlovchi muhim omil hisoblanadi.

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash bozor iqtisodiyoti talablariga javob beruvchi bank tizimini shakllantirish, banklarning moliyaviy mustaqilligini taʼminlash, ular faoliyatini xususiylashtirish asosida banklarning raqobatbardoshligiga erishishini taqozo qiladi. Yurtboshimiz mamlakatimizda “Banklararo bozorda raqobat muhitini yaratish, bank va lizing xizmatlari segmentlarini rivojlantirish, mikrokreditlar ajratishni sezilarli darajada kengaytirish uchun barcha imkoniyatlarni ishga solish zarur”ligini taʼkidlab oʻtadi. Banklar oʻrtasidagi raqobatning sustligi ular faoliyatida mablagʻlarni koʻproq anʼanaviy operatsiyalarga yoʻnaltirishga va yangi bank mahsulotlari taklifini sustlik bilan joriy qilinishiga olib keladi. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining bank tizimidan boshlanganligi, kreditga yashash tamoyilining subʼektlar oʻrtasida keng tarqalib borayotganligi va bank riskining oshishi banklar oʻrtasidagi raqobat muhitining chuqur tahlil qilinmaganligidan dalolat beradi. Iqtisodiy islohotlar chuqurlashib, bank tizimini erkinlashtirishga ustuvorlik berilayotgan, banklarning iqtisodiyot real sektorini rivojlantirishdagi roli oshib borayotgan sharoitda inqirozga qarshi choralar dasturini amalga oshirishda tijorat banklari oʻrtasida sogʻlom raqobat muhitini rivojlantirish dolzarbligi ilmiy-amaliy ahamiyatga ega boʻlgan muammo hisoblanadi.

Bank xizmatlar bozoridagi raqobatning keskinlashib borishi, banklarning raqobat bozorida turli xizmat turlarini koʻpaytirish

va ularning sifatini oshirishni talab etmoqda. Ushbu holat albatta iqtisodiy adabiyotda bank xizmatlari bozorida raqobat va banklararo raqobat tushunchalarining turli xil talqin qilinishi iqtisodiy mohiyatini chuqur tahlil etishni taqozo etadi.

Banklararo raqobatning rivojlanishi banklar o'rtasidagi munosabatlarning rivojlanishiga ta'sir etib qolmasdan, balki bevosita iqtisodiyotning barqaror sur'atlarda rivojlanishiga o'z ta'sirini o'tkazadi. O'z navbatida, banklararo raqobat muhiti rivojlanishi jarayonida, bank tizimi mahsulotlari xilma-xillik darajasining ortib borishi xorijiy investitsiyalarni jalb etish imkoniyatini oshirib, real sektorda tovar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish, kichik biznes va tadbirkorlikning rivojlanishiga va raqobatbardosh mahsulotlar ulushi ortishiga olib keladi.

Banklararo raqobat ko'ppirrali iqtisodiy kategoriya bo'lib, boshqa bozorlardagi raqobat muhiti shakllanishidan tubdan farq qiladi. Fikrimizcha, banklararo raqobat xususiyatlari quyidagilardan iborat: banklararo raqobat, tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasidagi raqobatga nisbatan kech vujudga kelgan bo'lsada, barqaror sur'atlarda o'sib bormoqda; banklararo raqobat bozorida banklar bilan birgalikda bankdan tashqari moliya-kredit institutlari ishtirok etadi; banklararo raqobat bozorida banklar bir holatda sotuvchi, ikkinchi holatda esa, xaridor sifatida ishtirok etadi, respublikamiz banklari raqobat bozorida hozirgi kunda faqat kredit resurslarini sotib oluvchi sifatida ishtirok etmoqda; bank ishining har bir yo'nalishi o'zining alohida xususiyatiga ega bo'lib, intensiv raqobatni tashkil etish imkonini beradi; baholi raqobatni chegaralash, bu birinchi navbatda, bank xizmatini boshqarish sifatini oshirish va reklamani tashkil etishda muammo keltirib chiqaradi; bank xizmatlari bozori oligopol tabaqalashgan bozor bo'lib, korporatsiya va kredit institutlarining bozor siyosatini olib borish imkoniyatini oshiradi.

Xalqaro bank amaliyotida zamonaviy banklararo raqobatni shakllantirish quyidagi bosqichlardan iborat: bank faoliyatini universalashtirish; davlat tomonidan bank faoliyatini boshqarishni

erkinlashtirish; kredit institutlari faoliyatini kengaytirish; banklar bozoriga bankdan tashqari moliyaviy institutlarni jalb etish; bahosiz raqobat qiymatini oshirish; banklararo raqobatni globallashtirish; banklararo raqobatni intensiv kuchaytirishning huquqiy asoslarini rivojlantirish.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, banklararo raqobat deb, bank xizmatlari bozorida resurslarni jalb etish, mablag'larni joylashtirish va boshqa barcha bank xizmat turlarini amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlarga aytiladi.

Bugungi kunda zamonaviy tijorat banklari faoliyat doirasi barcha bozor segmentlarini qamrab olayotgani kuzatiladi. Bunda banklararo raqobat jarayonini milliy iqtisodiyotning muhim sektoridan biri hisoblangan moliyaviy bozorga qaratish zarur bo'ladi. Ya'ni, moliyaviy bozorda banklar boshqa moliyaviy institutlar bilan quyidagi shakllarda raqobat olib boradi. Birinchidan, tijorat banklari o'rtasidagi raqobat (universal va maxsuslashgan banklar). Raqobatning keskinlashuvi ushbu banklar faoliyatini universallashtirishga olib keladi, bu esa, o'z navbatida, "banklar supermaketini" yaratishga, bozor sharoitida yuzaga keluvchi jarayonlarni to'g'ri baholagan holda bozor kon'yunkturasini yaratishga, ya'ni bankning raqobatbardoshligini oshirishga olib keladi. Tijorat banklari uchun ikkinchi darajali raqobat bu - bankdan tashqari moliya-kredit institutlari bilan bo'ladigan raqobat hisoblanadi. Ushbu institutlarga kredit uyushmalari, mikrokredit tashkilotlari, sug'urta kompaniyalari, investitsiya fondlari, moliyaviy brokerlar va boshqa sub'ektlar kiradi.

Tijorat banklarining uchinchi darajali raqobati - moliyaviy institutlardan tashqari muassasalar bo'lib, bularga savdo uyi, pochta, avto ishlab chiqarish tashkilotlari va boshqalar kiradi. Shuningdek, jahon amaliyotida quyidagi raqobat turlari mavjud:

- a) individual raqobat- alohida kredit institutlari raqobati;
- b) guruh raqobati - moliya-kredit institutlaridan tashkil topgan guruhlar MSGlar (moliya-sanoat guruhlari) o'rtasida sodir bo'ladi.

Tijorat banklari raqobati bank marketingi axborotlariga tayangan holda, chuqur tahlillar olib borish va aniq baholashni taqozo etadi.

Amaliyotda raqobatchilar quyidagi guruhlariga bo'linadi:

a) to'g'ri raqobatchilar – yuqori iqtisodiy o'sish sur'atiga va asosiy faoliyati bo'yicha yaxshi natijalarga bo'lgan banklar kiradi:

b) yangi banklar – o'rtasidagi raqobat esa xorijiy banklar va kichik banklar o'rtasidagi raqobatdan iborat.

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi bank xizmatlar bozoriga bevosita kuchli raqobat ta'siri ko'rsatuvchi moliya-kredit institutlari rivojlanishiga olib keldi. Jahon moliya bozorida iqtisodiyotni kreditlar, moliyaviy vositalar bilan ta'minlashda banklar o'rnini yirik kompaniyalar egallay boshladi. Bu kompaniyalar bank biznesining investitsiyalarni jalb etish, obligatsiyalar, aksiya va derivativlarni emissiya qilish, maslahatlar berish va tashkilotlarga sindikatlashgan kreditlar berish kabi funksiyalarini o'z zimmasiga ola boshladilar.

Banklararo raqobat deb banklararo bozorda resurslarni jalb qilishdagi o'zaro munosabatlar va barcha bank xizmat turlarini amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan raqobatga aytiladi.

O'zbekiston Respublikasining 1999 yilda qabul qilingan "Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida" gi qonunga asosan raqobat - xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning musobaqalashuvi bo'lib, bunda ularning mustaqil harakatlari har bir sub'yekt tomonidan tegishli tovar bozoridagi tovarlar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga ta'sir ko'rsatish imkoniyatini cheklaydi.

Shuningdek, insofsiz raqobat xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning tadbirkorlik faoliyatida ustunlikni qo'lga kiritishga qaratilgan. qonun hujjatlariga va ish muomalasi odatlariga zid bo'lgan. ular o'rtasida musobaqalashuvni istisno etadigan va amalga oshirishi natijasida xo'jalik yurituvchi sub'yektlarga tegishli tovar bozorida tovarlar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga ta'sir ko'rsatish imkonini beradigan harakatlari sifatida e'tirof etiladi.

Insofsiz raqobatga, boshqa xo'jalik yurituvchi sub'yektga zarar keltiradigan yoki uning tadbirkorlik obro'siga putur yetkazadigan yolg'on, noaniq yoki buzib ko'rsatilgan ma'lumotlarni tarqatishga;

yuridik shaxsning intellektual faoliyati natijalaridan va ularga tenglashtirilgan individuallashtirish vositalaridan, mahsulotni, xizmatlar bajarishni individuallashtirish vositalaridan qonunsiz foydalanib tovar sotishga;

tovarning xususiyati, uni tayyorlash usuli va joyi, iste'mol xossalari, sifati xususida iste'molchilarni chalg'itishga;

xo'jalik yurituvchi sub'yektning, shu jumladan uning reklama faoliyati jarayonida ham, o'zi ishlab chiqaradigan yoki sotadigan tovarlarni boshqa xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning tovarlari bilan qo'pol taqqoslashga;

ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish yoki savdo axborotini, shu jumladan tijorat sirini egasining roziligisiz olish, undan foydalanish, uni oshkor etishga;

yangi xo'jalik yurituvchi sub'yektning tovarlar va xizmatlar bozoriga kirishini to'sishga yo'l qo'yilmaydi.

Bozorda ustun mavqe o'rnini bosuvchisi bo'lmagan tovar bozorida yoki bir-birining o'rnini bosadigan tovarlar bozorida xo'jalik yurituvchi sub'yektning (bir guruh shaxslarning) o'ziga (o'zlariga) raqobatni cheklashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatish, boshqa xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning bozorga kirish erkinligini qiyinlashtirish yoki ularning iqtisodiy faoliyat erkinligini boshqacha tarzda cheklash imkoniyatini beradigan hukmron mavqe. Bozordagi ulushi oltmish besh va undan ortiq foizni tashkil etadigan xo'jalik yurituvchi sub'yektning (bir guruh shaxslarning) mavqei ustun mavqe deb e'tirof etiladi.

6.2. Banklararo raqobatning asosiy shakllari va uning tasnifi

Tijorat banklari o'rtasidagi raqobat bir necha darajalardan iborat bo'ladi. Jumladan:

1. Tijorat banklari o'rtasidagi raqobat (universal va ixtisoslashgan banklar).

2. Banklarning boshqa moliya - kredit muassasalari bilan o'zaro raqobatini tushunamiz. Bunga banklarning investitsiya fondlari, sug'urta kompaniyalari, brokerlik kompaniyalari va boshqalar bilan bo'ladigan raqobatini tushunamiz.

3. Tijorat banklarning uchinchi darajali raqobatida savdo uylari, telekommunikatsion kompaniyalari, pochta aloqasi va boshqalarni kiritish mumkin.

Jahon amaliyotida banklararo raqobatni 2 darajasi keng tarqalgan bo'lib, unga ko'ra raqobat alohida kredit muassasalari o'rtasida mavjud bo'lib, o'zaro raqobat amalga oshiriladi, ikkinchisida esa, guruhlar o'rtasida raqobat bo'ladi, ya'ni moliya-sanoat guruhlari yoki bank sindikatlari o'rtasida raqobat tashkil bo'ladi.

Banklararo raqobatni quyidagi shakllarga ajratib o'rganishimiz maqsadga muvofiq hisoblanadi:

1. Sotuvchi va xaridorlar o'rtasidagi raqobat;
2. Individual va guruhlar o'rtasidagi raqobat;
3. Tarmoq ichidagi va tarmoqlararo raqobat;
4. Baholi va nobaho raqobat;
5. Takomillashgan va takomillashmagan raqobat.

Sotuvchi va xaridorlar o'rtasidagi raqobat. Bunda banklararo raqobatda ishtirok etuvchi sub'yektlar nuqtai-nazaridan sotuvchi va xaridorlar raqobati yuzaga keladi.

Sotuvchilar raqobati – ma'lum xizmat turlarini belgilangan bahoda va miqdorda taklif etib yuqori foyda olishga qaratilgan turli bank xizmatlari va operatsiyalarini amalga oshiruvchi sub'yektlar o'rtasidagi raqobat tushuniladi.

Xaridorlar raqobati – ma'lum xizmatlar bahosini va unga bo'lgan talabni shakllanishiga ta'sir qiluvchi, natijada zarur xizmatlarni arzon va foydali sharoitda xarid qilish uchun xaridorlar o'rtasidagi bo'ladigan raqobatga aytiladi.

Individual va guruhlar o'rtasidagi raqobat bo'lishi banklararo raqobatda sub'yekt konsentratsiya darajasiga muvofiq bo'linishidir.

Individual raqobatda bir nechta banklar va boshqa sub'yektlar ishtirok etib ular o'rtasida raqobat shakllanadi. Guruhlar o'rtasidagi raqobatda banklar uyushmalari, sindikatlari va boshqa birlashmalar ko'rinishida o'zaro raqobatning yuzaga kelishi hisoblanadi.

Raqobatda ishtirok etuvchilarning qaysi tarmoqqa egaligi bo'yicha tarmoq ichidagi va tarmoqlararo raqobatga bo'lib o'rganamiz. Tarmoq ichidagi raqobatda bir tarmoqqa tegishli sub'yektlar raqobatga kirishadi va bir xil xizmat va operatsiyalarini taklif etish orqali o'zaro raqobatlashadi. Masalan, omonat qo'yish sohasida banklar tomonida bir xil stavkada omonatlarni jalb qilish taklif etilgan bo'lsa, u holda mijozlar ishonchli va barqaror banklar xizmatidan foydalanadi. Banklar tomonidan bir xil tarmoqlar bo'yicha xizmatlar taklif etib ular o'rtasida raqobat muhiti shakllanadi.

Tarmoqlararo raqobat – bu raqobatda turli tarmoq banklari o'rtasidagi raqobat tushuniladi. Bunda tijorat banklari tomonidan turli tarmoqlarga o'z xizmatlarni taklif etadi va ular o'rtasida tarmoqda o'rnini mustahkamlash uchun raqobat amalga oshiriladi.

Banklararo raqobatning tarmoqlararo raqobat shakliga xos bo'lgan asosiy xususiyatlar:

1. Tijorat banklari faolligiga nisbatan huquqiy cheklovlarining joriy etilganligi. Bunday cheklovlar banklarning mijozlari, omonatchilari va kreditorlarining huquqlarini himoya qilishga qaratiladi. Masalan, kapitalga qo'yiladigan minimal talablar va boshqa iqtisodiy me'yorlar.

2. Kredit resurslarining manbalariga egalik qilish imkoniyatning chegaralanganligi. Bu ayniqsa, hozirgi kunda respublikamiz bank tizimida mavjud bo'lgan raqobat hisoblanadi.

3. Bank mahsulotlarining tabaqalashtirilganligi. Bank mahsulotlarining tabaqalashishi bank mahsulotlarining individuallashuvini talab etadi.

Baholi va bahosiz raqobat. Baholi raqobatda tijorat banklari ko'rsatadigan moliyaviy xizmatlar bahosini pasaytirish yo'li bilan

amalga oshiriladigan raqobatga aytiladi. Ammo, banklar o'rtasida baholi raqobatni cheklash quyidagilar bilan chegaralanadi:

- banklarning kreditlari bo'yicha foiz stavkalar yuqori darajasiga davlat tomonidan chegara belgilanishi mumkin.

- bank foiz stavklarining shunday quyi chegarasi borki, bunda banklar foyda ololmasligi va natijada zarar ko'rishi mumkin. Bunday hollarda banklar bahosiz raqobatni afzal bilishadi.

Baholi raqobatning o'zi ikki turga bo'linadi:

1. Ochiq baholi raqobat. Bunda bank xizmatlari bo'yicha baholar pasaytirib boriladi va raqobat amalga oshiriladi;

2. Yopiq baholi raqobat. Bank tomonidan yangi xizmatlar joriy etilib mijozlar bozorida bankning roli mustahkamlanadi va bank xizmatlarining bahosi o'zgarishi sezilarli darajada bo'lmaydi.

Bahosiz raqobat banklar tomonidan ko'rsatiladigan moliyaviy xizmatlar va operatsiyalar sifatining o'zgarishiga asoslanib raqobat shakllanadi. Moliyaviy xizmatlar va operatsiyalar sifatini belgilovchi asosiy menzonlar quyidagilardan iborat:

- Mijozga xizmat ko'rsatish tezligi;
- operatsiyani amalga oshirish muddati;
- noaniqlik va xatolarning soni;
- bank tomonidan beriladigan maslahatning sifati, bank xizmatini mijoz taqdim etish xarajati yoki tannarxi hisoblanadi.

Banklararo bozorning monopollashuvi jihatdan banklararo raqobat takomillashgan va takomillashmagan raqobatga bo'linadi.

Takomillashgan raqobatda turli va bir nechta banklar tomonidan xizmatlar taklif qilinadi va ular o'rtasida raqobat yuzaga keladi. Takomillashgan raqobatning asosiy jihatlari quyidagilar:

- ishtirokchilar soni ko'p bo'ladi;
- raqobat baholi xarakterga ega va reklama va boshqa ko'rinishlarda amalga oshiriladi.

- yangi tashkil etilgan banklar bunday bozorarga kirishi va mavjudlari erkin tarzda chiqishi mumkin.



6.1-rasm. Banklararo bozorning monopollashuvi jihatdan banklararo raqobat tuzilishi.

Takomillashmagan raqobatda bir yoki bir nechta sub'ektlar faoliyati natijasida bozorga ta'sir o'tkazish orqali, ya'ni teng bo'lmagan sharoitda raqobatning bo'lishidir. Takomillashmagan raqobatning 3 ta asosiy shakli keltirib o'tiladi:

- Monopolistik raqobat;
- Oligopoliya;
- Sof monopol raqobat.

Moliyaviy xizmatlar bozoridan monopolistik raqobatda bozorning asosiy qismini ma'lum tijorat banklari guruhi egallaydi. Ushbu banklar ma'lum xizmat va operatsiyalar bo'yicha yetakchi bo'lishiga olib keladi.

Oligopolistik raqobatda moliyaviy xizmatlar bozorida sanoqli tijorat banklari hukmronlik qiladi va moliyaviy xizmatlarni taklif etadi.

Sof monopol raqobat, raqobatda tijorat banki ma'lum xizmat turi yoki ma'lum hudud bo'yicha bozor yagona bo'lib hisoblanadi. Boshqa tijorat banklari bo'lmaganligi tufayli ushbu bank xizmatlaridan mijozlar foydalanishga majbur bo'ladi.

6.3. Banklararo raqobat muhitini shakllantiruvchi omillar va uni baholash usullari

Xalqaro amaliyotda banklararo bozordagi raqobat muhitini baholashda bozor konsentratsiyai koeffitsientidan foydalaniladi. Ushbu ko'rsatkichning me'yoriy darajasi 35 % ni tashkil qiladi va uni quyidagi formula orqali aniqlaymiz.

$$\text{BKK} = \frac{\text{Mamlakatdagi 3 ta yirik tijorat banklari tomonidan ko'rsatiladigan xizmat turlari}}{\text{Ushbu xizmat turining barcha tijorat banklarida ulushi}} * 100\%$$

Ushbu ko'rsatkichning 35 % gacha bo'lishi bozordagi banklararo raqobat muhiti normal va erkin bo'ladi. Agar ushbu ko'rsatkichning 70 % dan yuqori bo'lishi, bank xizmatlari bozorida raqobat muhitining salbiyligi va monopol xarakterga ega ekanligini ko'rsatadi.

Masalan, BKK koeffitsienti AQSH, Germaniya kabi mamlakatlarda 20 % dan pastligini ko'rishimiz mumkin. Fransiya, Gollandiya, Belgiya va Shvesiya kabi mamlakatlarda ushbu ko'rsatkich 35 % dan yuqori ekanligini ko'rish mumkin. Bu esa ularda yirik tijorat banklarida markazlashuv darajasi yuqori ekanligini ko'rsatadi.

Biz 2009 yil 1 yanvar holatiga O'zbekiston Respublikasida BKK koeffitsienti tahlilini ko'rib chiqamiz. Tahlil uchun 3 ta yirik banklar, TIF Milliy bank, Asaka bank va O'zSQB ni olingan.

1. Kapital darajasi bo'yicha.

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

TIF Milliy bank 599.7 mlrd. so'm, Asaka bank 210.7 mlrd. so'm va O'zSQB 167.1 mlrd. so'm

2. Depozit xizmatlari bozorida BKK koeffitsienti..

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

3. Kredit xizmatlari bozorida BKK koeffitsienti.

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

Banklararo bozorda sog‘lom raqobat muhiti to‘liq shakllanmaganligi banklar tomonidan ko‘rsatilayotgan moliyaviy xizmatlarning sifatiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Jumladan, banklar tomonidan beriladigan kreditlar foiz stavkalarini pasaytirish, muddatli va jamg‘arma depozitlariga banklar tomonidan to‘lanayotgan foizlar stavkalarini oshirish imkonini bermaydi, shuning uchun ham, taraqqiy etgan davlatlarda va aksariyat o‘tish iqtisodiyoti mamlakatlarida banklararo bozordagi raqobat muhitini shakllantirish, ayrim banklarning bozordagi monopol mavqeiga barham berish maqsadida maxsus qonunlar qabul qilingan. Masalan, Rossiyada banklararo bozorda yirik banklarning monopol mavqeiga barham berish imkonini beradigan “Moliya xizmatlari bozoridagi raqobatni himoya qilish to‘g‘risida”gi qonun qabul qilingan. Biroq, respublikamizda moliyaviy xizmatlar bozorida banklararo raqobatni tartibga soluvchi alohida qonun mavjud emas. Faqat tovar bozorlaridagi raqobat va monopolistik faoliyatni cheklash to‘g‘risidagi qonun mavjud. Ushbu qonunga ko‘ra, xo‘jalik yurituvchi sub‘yektning tovarlar va xizmatlar bozoridagi ulushi 65 foizga yetishi va undan oshishi mumkin emas.

Quyidagi jadvalda mamlakatimizdagi yirik 5 ta tijorat bankining moliyaviy xizmatlar bozoridagi raqobatga ta‘sirini ko‘ramiz.

**O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklarining umumiy
aktivlarida “B5” banklari ulushining o‘zgarishi, (foiz
hisobida)**

Tijorat banklari	Yillar							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tijorat banklarining umumiy aktivlardagi ulushi								
Tijorat banklari umumiy aktivlari, (foizda) shu jumladan:	100	100	100	100	100	100	100	100
Milliy bank	58,3	50,4	65,7	55,9	51,3	41,5	35,0	34,3
Asaka bank	8,9	8,5	5,6	10,3	10,6	11,1	13,9	12,3
O‘zsanoat-qurilish banki	9,6	8,3	7,1	7,9	9,3	12,5	10,4	11,8
Agrobank	3,2	5,3	5,7	4,8	6,2	7,0	8,3	8,0
Qishloq qurilish banki	2,4	1,9	2,4	2,0	1,2	1,1	1,2	1,4
Yirik banklar ulushi	82,3	74,5	86,4	80,9	78,6	73,1	68,8	67,7

Jadval ma’lumotlari tahlili ko’rsatishicha, agar 2002 yilda yirik banklar bank aktivlaridagi ulushi 82,3 foizni tashkil etgan bo’lsa, 2009 yilda keskin kamayib 67,7 foizga teng bo’ldi yoki 14,6 punktga pasaydi. Ushbu jarayon TIF Milliy bankida yaqqol namoyon bo’ladi. 2001 yilda Milliy bankning umumiy aktivlardagi ulushi 58,3 foizni tashkil etgan holda, 2008 yildagi ulushi 34,3 foizga teng bo’lgan yoki 24 foizga kamaygan. Ushbu holat TIF Milliy bankiga bank xizmatlari bozorida hukmronlik qilish imkonini beradi.

Banklarning yuqori darajada kapitallashuvini ta’minlash ularning iqtisodiyot real sektorini kreditlash borasidagi imkoniyatlarini yaxshilab raqobatbardoshligini oshiradi. Xorijiy inves-

titsiyalarni bank tizimiga jalb etish, banklarimizning xalqaro sarmoya bozorlariga kirishi uchun sharoit yaratadi. Kapital bozoridagi "B5" banklari ulushining yildan-yilga kamayib borishi va aksincha, boshqa banklar ulushining ortib borishini esa ijobiy holat yuzaga kelgan deya baholash mumkin

Tayanch soʻz va iboralar.

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. Raqobat | 1. Gʻirrom raqobat |
| 2. Banklararo raqobat | 2. Xizmatlar sifati |
| 3. Baholi raqobat | 3. Raqobta muhiti |
| 4. Monopol mavqe | 4. Bahosiz raqobat |
| 5. Sof monopol raqobat | 5. Moliya-sanoat guruhi |
| 6. Bozor konsentratsiyasi
koeffitsienti | 6. Sogʻlom raqobat. |

Nazorat uchun savollar.

1. Banklararo raqobat tushunchasi va uning mazmuni?

2. Tijorat banklari oʻrtasida raqobatni shakllanish

bosqichlari?

3. Bozor konsentratsiyasi koeffitsienti nimani aniqlaydi?

4. Banklararo raqobatni baholashning qanday usullarini bilasiz?

5. Baholi raqobatning mazmunini bayon qiling?

6. Raqobat muhitiga taʼsir qiluvchi omillarni koʻrsating?

7. Moliya sanoat guruhlarining raqobatga taʼsirini bayon qiling?

VII bob. BANK MAHSULOTLARI VA XIZMATLARI BOZORI

7.1. Bank mahsulotlari va xizmatlari hamda ularning tasnifi

Bozor iqtisodiyoti sharoitida banklar faoliyatida ularning xizmatlarini o'rganish masalasi asosiy vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Har qanday bank hozirgi moliyaviy bozorning yuqori darajada rivojlanishi bilan iqtisodiy barqarorlik bo'lganda ham ma'lum jiddiy qiyinchiliklarni yengib o'tishiga to'g'ri keladi. Lekin inflyatsiya darajasi yuqori va bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida bu tashqi omillar tijorat banklari moliyaviy tarkibiga ta'sir qilib, xizmatlarini sifatli tashkil etishni birinchi darajaga qo'yimoqda.

Bank xizmatlari bilan qondiriladigan moliyaviy ehtiyojlar dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarning hosilasi, ya'ni ikkilamchi ehtiyojlar bo'lib hisoblanadi. Albatta, bank xizmatlari qondiradigan ehtiyojlar turli xildir. Bu ishlab chiqarish ehtiyojlari (bank krediti orqali ishlab chiqarishni kengaytirish, mol yetkazib beruvchilar va xaridorlar bilan hisob-kitoblar tizimi orqali ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash) va shaxsiy ehtiyojlar (aktivlardan olinadigan daromadlar hisobiga boshqa ehtiyojlarni qondiradigan, pullar va boshqa boyliklarni omonatda yoki bank seyfida saqlash orqali xavfsizligini ta'minlash, ulardan foizli daromadlarga ega bo'lish va boshq.) bo'lishi mumkin. Lekin barcha aytib o'tilgan ehtiyojlar bevosita bank xizmatlari bilan qondirilishi mumkin emas. Bank xizmatlari dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarni emas, balki ularning hosilasi bo'lgan moliyaviy ehtiyojlarni qondiradi. Bu kredit muassasalari o'rtasida mijozlarning mablag'lari uchun kurashib o'z mahsulotlari va xizmatlarini o'tkazish bo'yicha raqobatni kuchaytiradi.

Bank xizmatlari deganda tijorat banklarining tezkor va strategik faoliyati hamda samarali boshqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan harakatlar majmuasi tushuniladi. Mustaqillik yillarida O'zbekiston banklari o'z xizmatlarini yetarli darajada shakllantirishga erishdi. Biroq, banklar o'rtasidagi raqobat kurashi ularni qo'shimcha mijozlar jalb etish hamda ko'rsatilayotgan xizmatlar doirasi va sifatini kengaytirish uchun yangicha yondashishga undamoqda.

Banklarda mijozlarga ko'rsatiladigan bank xizmati tushunchasi, uning bank operatsiyasi va bank mahsuloti tushunchalari to'g'risida to'xtalib o'tmoqchimiz. Mahalliy va xorijiy adabiyotlarni o'rganish asosida bank xizmatlari mazmunini ochib berishga harakat qilamiz. Bank xizmatlarining mohiyatini ochib berishda uning xususiyatlarini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Bank xizmati bir qator o'ziga xos quyidagi xususiyatlarga ega bo'ladi:

1. Mavhumlik
2. Xizmatning manbadan ajratilmasligi
3. Xizmatlar sifatining beqarorligi (bir xilda emasligi)
4. Bank xizmatlarining saqlanmasligi;
5. Bank xizmat ko'rsatishining shartnomaviyligi;
6. Bank xizmat kursatishining pul bilan bog'liqligi;
7. Bank xizmatlari bilan qondiriladigan extiyojlarning ikkilamchiligi.

1. Mavhumlik konsepsiyasi ikki tomonlama xarakterga ega. Birinchidan, boshqa xizmatlar kabi bank xizmatlari mijozlar ulardan foydalanishgacha ularni sezish, ko'rish va baholash mumkin emas. Buning sababi shuki, xizmatlar moddiy asosga ega emas. Shu sababli iste'molchilar xizmat ko'rsatishning moddiy unsurlariga katta e'tibor beradilar – bank uskunasi, xizmat ko'rsatayotgan personalning tashqi ko'rinishiga, bank imijiga va bank tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar haqida bilvosita axborot berishi mumkin bo'lgan boshqalarga.

Ikkinchidan, bank xizmatining xususiyati bo'lib ularni qabul qilishga qiyinligi hisoblanadi. Boshqa ko'p xizmatlardan farqli ravishda banklarda xizmat ko'rsatish iste'molchilardan ma'lum saviya va ta'lim darajasini talab qiladi.

2. Xizmatlarning manbasidan ajratilmasligi. Xizmat uni ko'rsatuvchidan ajralgan holda mavjud bo'lmaydi. Xizmatlarning manbalari insonlar yoki mashinalar bo'lishi mumkin. Bank xizmatlari yetarli tajriba va malakaga ega bo'lgan bank xodimlari tomonidan ko'rsatiladi. Oxirgi paytlarda zamonaviy bank tizimining rivojlanishi va texnik jihatdan taraqqiy etishi bilan bank xizmatlarining manbasi bo'lib ko'proq elektron vositalar xizmat qilmoqda. Mijozlarning o'ziga xizmat ko'rsatuvchi bank xizmatlaridan elektron kanallar orqali foydalanish imkoniyati paydo bo'ldi. Lekin personal aloqa hozir ham ko'p bank xizmatlaridan foydalanishda zaruriy shart bo'lib qolmoqda.

3. Xizmatlar sifatining berqarorligi. Ko'p bank muassasalari mijozlarga xizmatlarning o'xshash yoki hattoki bir xil yig'indisini taklif qilishlariga qaramay bank mahsulotlarining mutloq bir xilligiga erishib bo'lmaydi. Bu birinchi navbatda mijozlarning turli darajajagi texnik va kommunikatsion ta'minotga ega bo'lgan bank xodimlari bilan intensiv muloqatda bo'lishini ko'zda tutuvchi avtomatlashtirilmagan xizmatlarga tegishlidir. Bundan tashqari, bitta xodim vaziyat, kayfiyat, o'zini his qilishi va boshqalarga bog'liq holda xizmat ko'rsatishning har xil darajasini ko'rsatishi mumkin.

4. Bank xizmatlari bahosining beqarorligi. Banklarda xizmatlarning bahosi o'zgarib turadi, ya'ni foiz stavka, diskont kurs va kotirovkalarni ma'lum davrda, kunlarda yoki hatto kunning turli soatlarida o'zgarib turishi mumkin. Shuning uchun yuqori talab davrlarida navbatlarning bo'lmasligi uchun bank qanday chora-tadbirlarni ko'rishini avvaldan rejalashtirishi lozim. Boshqa bo'limlardan qo'shimcha xodimlarni jalb qilish, avtomatizatsiya vositalaridan foydalanish va boshqalar.

5. Bank xizmat ko'rsatishning shartnomali xarakteriga ega. "Banklar va bank faoliyati to'g'risida" gi qonunning 31-moddasiga muvofiq bank xizmatlarini ko'rsatishda, mijozlar va banklar o'rtasida fuqarolik-huquqiy shartnomalarning tuzilishini ko'zda tutadi. Xizmat ko'rsatishning shartnomali xakteri mijozga bank xizmatlarining mazmuni va ularni ko'rsatishning shartnomaviy shartlarining batafsil tushuntirish zaruriyatini yuzaga keltiradi.

6. Bank xizmatlarini pullar bilan bog'liqligi. Bank xizmatlarini ko'rsatish pullar va ularning shakllari (korxonalar, tijorat banklarining pullari, naqd pul, buxgalteriya yozuvlari yoki to'lov-hisob-kitob hujjatlari ko'rinishidagi Markaziy bank pullari) foydalanish bilan bog'liqdir.

7. Qondirilayotgan ehtiyojlarning ikkilamchiligi. Ma'lumki, bank xizmallari bilan qondiriladigan moliyaviy ehtiyojlar ikkilamchi, dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarning hosilasi bo'lib hisoblanadi. Bu ham ishlab chiqarish ehtiyojlari (bank krediti asosida ishlab chiqarishni kengaytirish, mol yetkazib beruvchilar va xaridorlar hisob-kitoblar tizimi yordamida ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlash) shaxsiy ehtiyojlar (aktivlardan olinadigan daromadlar hisobiga ehtiyojlarni qondirish, pullar va boshqa boyliklarni omonatda yoki bank seyfida saqlash orqali ularning xavfsizligini ta'minlash va boshqalar) bo'lishi mumkin. Bank xizmatlari dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarni emas, balki ularning hosilasi bo'lgan moliyaviy ehtiyojlarni qondiradi. Natijada bank xizmatlari mijozlarning ehtiyojlarini bevosita qondiruvchi moddiy boylik va xizmatlarga jozibadorlik jihatidan yutqizadi. Bu kredit muassasalarining mijozlar pul mablag'larini keng jalb qilish uchun raqobat kurashida o'z mahsulotlarini o'tkazish bo'yicha vazifasini murakkablashtiradi.

Banklar tomonidan ko'rsatatiladigan xizmatlar yuqoridagi xususiyatlarga ega bo'ladi. Endi bank operatsiyasi, bank xizmati va bank mahsuloti tushunchalarini mazmuniga ta'rif berib o'tamiz.

Bank operatsiyasi – bank tomonidan amalga oshiriluvchi pul mablagʻlarini joylashishini nazarda tutuvchi va aniq iqtisodiy masalani yechishga qaratilgan oʻzaro bogʻliq boʻlgan bank va mijoz harakatlari majmui.

Mijozlardan pul mablagʻlarini jalb qilish, ularni joylashtirish va ushbu amaliyotlarni bajarishda aniq, oldindan belgilab olingan iqtisodiy masalalarni nazarda tutish zarurligi bank operatsiyalarining asosini tashkil etadi. Shuni ham eʼtibordan chetda qoldirmasligimiz lozimki, pul mablagʻlarini jalb etish va joylashtirish asosan bank va mijozning oʻzaro teng huquqli va tomonlar manfaatlarini ifodalovchi harakatlari yigʻindisidir.

Bank xizmati – bank operatsiyalarini oʻtkazishni optimallashtiruvchi nazariy, texnologik, moliyaviy, intellektual va professional bank faoliyatidir.

Bank xizmati haqiqatdan ham bank faoliyati majmuasidir. Mijozlarning bank faoliyatiga boʻlgan talablarini qondirish bilan bogʻliq boʻlgan xizmatlardir. Shu bilan bir qatorda bank xizmati tushunchasiga bank operatsiyalarini optimallasuvi ham muhim element sifatida kiritildi, chunki banklar xizmatning u yoki bu turini tanlashda ushbu operatsiyaning samaradorligi, qulayligi va sifatli ligi darajasiga eʼtibor berishlari va ushbu koʻrsatkichlar uning raqobatbardoshligini taʼminlash asosi hisoblanishini his etmoqlari lozim.

Bank mahsuloti – alohida koʻrinishdagi bank faoliyatining mijozlar talabini qondirishga qaratilgan, oʻzaro bogʻliq boʻlgan bank xizmatlari va operatsiyalarining majmui.

Bizga maʼlumki mahsulot – bu faoliyat natijasidir. Shunday ekan mijozlar talabini qondirishga yoʻnaltirilgan xizmatlar va operatsiyalar natijasi bank mahsulotini tashkil etadi.

Shuni alohida taʼkidlab oʻtish lozimki bank xizmatlari, operatsiyalari va mahsulotlari oʻzaro chambarchas ravishda bir-birlari bilan bogʻliq boʻlgan tushunchalardan iboratdir. Bank mijozlari tomonidan ushbularga talabning mavjudligi eng asosiy

masalalardan biridir. Bu esa o'z navbatida bank xizmatlari bozorining mavjudligini e'tirof etadi.

7.1-jadval

Zamonaviy adabiyotlarda «Operatsiya» va «Xizmat» tushunchalarining farqlanishi³

Xizmat	Operatsiya
<ul style="list-style-type: none"> - Boshqaga foyda keltiradigan harakat - Nafaqalar va boshqa ijtimoiy yordamlar - Moddiy tabiatni o'zgarishi bilan bevosita bog'liq bo'lmagan mehnatning barcha turlari. Bu narsalar iste'moliga xizmat ko'rsatish vositasida aholining har xil individual talablarini qondirishga qaratilgan mehnat turlari - Yangidan mavjud bo'lmagan mahsulot yaratilmaydigan, lekin mavjud mahsulot sifati o'zgaradigan jarayonni amalga oshiruvchi ishlar, faoliyat turlari. Bu ashyolar ko'rinishida emas, balki faoliyat xizmatlar ko'rinishida taklif etiluvchi ne'matdir. 	<ul style="list-style-type: none"> - O'zi kabilar bilan bir qatorda alohida harakat. - Bir maqsadda birlashtirilgan harakatlar majmui. - Mijozlar hisobidan va topshirig'iga asosan bajariladigan huquqiy, komission operatsiyalar. - Pul mablag'larini jalb qilish va joylashtirish operatsiyalari. - Bir iqtisodiy masalani yechishga qaratilgan o'zaro bog'liq bo'lgan bank faoliyati. - Ko'zlangan maqsadni amalga oshirish bilan bog'liq harakat.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, bank xizmatlari va operatsiyalari o'rtasidagi farq asosan uning foyda olish va o'z mavqeini yanada mustahkamlashga qaratilgan.

Tijorat banklari xizmatlarini ularning iqtisodiy mazmuniga va ko'zlangan maqsadga ko'ra ikki yirik guruhga bo'lish mumkin:

1. Ma'lum darajada bankning likvidligini saqlab turish uchun bajariladigan xizmatlar.

2. Daromad olish maqsadida bajariladigan xizmatlar.

Ushbu ikki xizmatlar guruhi o'rtasida ma'lum nisbat mavjud bo'lib, ular bank faoliyatini sifat jihatdan ma'lum darajada ta'minlab turish imkonini beradi. Bank likvidligini ta'minlash maqsadida

³ Lending / Chartered Institute of Bankers. - London: BPP Publishing, 2003. ISBN 0-7517-1015-6

bajariladigan xizmatlarning ba'zi birlari bankka daromad keltirsada, ular mavjudligini sababi bank umumiy likvidligini ma'lum darajada ushlab turishdan iboratdir.

Xalqaro bank amaliyotida tijorat banklari tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlarning 600 dan ortiq turi mavjud. O'zbekiston Respublikasi tijorat banklari tomonidan mijozlarga 50 dan ortiq bank xizmat turlari taklif etiladi. Banklarimiz taklif etilayotgan xizmatlar bo'yicha to'lovlar mustaqil belgilanadi va ular xilma-xildir.

Odatda, tijorat banklarini ko'rsatadigan xizmatlarining turlari bo'yicha quyidagilar kiradi:

- iqtisodiyotning real sektorini kreditlash, jismoniy shaxslarni kreditlash;
- iqtisodiyotdagi bo'sh pul mablag'larini depozitlarga jalb qilish;
- davlat qimmatli qog'ozlari bilan amalga oshiriladigan xizmatlar;
- korxonalar va tashkilotlarning qimmatli qog'ozlari bilan oshiriladigan xizmatlar;
- milliy va xalqaro valyuta bozorlaridagi xizmatlar, mijozlarga hisob-kitob va kassa xizmati ko'rsatish;
- tijorat banklarining trust xizmatlari;
- banklarning konsalting xizmatlari;
- lizing, faktoring, forfeyting xizmatlari.

Tijorat banklarining asosiy funksiyalaridan biri iqtisodiyot tarmoqlarini kreditga bo'lgan talabini qondirish va shu orqali yuqori daromad olishdan iborat. Banklarning an'anaviy mahsulotlaridan biri, kredit xizmatlari tijorat banklari aktivlarining asosiy qismini tashkil etadi.

Banklarning qimmatli qog'ozlar bilan investitsion operatsiyalari, davlat va korporativ qimmatli qog'ozlar bilan bog'liq operatsiyalarni amalga oshiradi. Shuningdek, fond bozorida qimmatli qog'ozlarni joylashtirish, ularga investitsiyalar kiritish va

emitent va investorlar o'rtasida vositachilikni amalga oshirishi mumkin.

Bundan tashqari tijorat banklari tomonidan xalqaro munosabatlari kirishuvchi mijozlariga eksport-import operatsiyalarini amalga oshiradi.

Bank xizmatlarini turli mezonlar bo'yicha tasniflash mumkin: Jumladan:

a) mijozlar ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilishi jihatidan:

- to'g'ri xizmatlar (direct services), bevosita mijozlarning ehtiyojlarini qondiradi masalan, to'lovlarni o'tkazish, hisobvaraqlar ochish, investitsion xizmatlar;

- bilvosita xizmatlari (related services), mijozlarga taqdim etilishi bilan ularga qulaylik tug'diradigan va foydali bank xizmatlari bo'lib, ularga (kliringov xizmatlari, xom banking, konsultatsion xizmatlar, plastik kartochkalar),

Nazariy jihatdan murakkablik darajasi bo'yicha bank xizmatlari va mahsulotlarini quyidagi darajalarga bo'lish mumkin:

1- darajali mahsulotlar va xizmatlar – ko'pchilik iste'mol qiluvchi va foydalanuvchi bank xizmatlari (kreditlash, depozitlar jalb qilish, kliring xizmatlari va boshqalar),

2- darajali mahsulotlar va xizmatlar – maxsus tayorgarlikka ega bank xodimlarini talab qiluvchi xizmatlar (aktivlarni boshqarish, investitsion xizmatlar);

3- darajali mahsulotlar va xizmatlar, professional bilimlar va tajribani talab qiluvchi xizmatlar bo'lib, ularga korporativ moliya, turli aktivlarni boshqarish.

4 - darajali mahsulotlar va xizmatlar, moliyani rejalashtirish, moliya injeneriyasi sohasidagi maxsus bilimlarni talab qiluvchi xizmatlar hisoblanadi.

Bank xizmatlari bozori – mijozlar talabini qondirishga qaratilgan bank xizmatiga bo'lgan talab va taklifning shakllanish sohasi.

Bank xizmatlari bozorini joylashuvi bo'yicha:

- mahalliy bank xizmatlari bozori; ma'lum bir viloyat, tuman yoki hudud ichidagi xizmatlar bozori tushuniladi.

- milliy bank xizmatlari bozori; bu alohida olingan mamlakat hududida tashkil qilingan va amal qiladigan bozordir.

- xalqaro bank xizmatlari bozori, ya'ni turli davlatlar o'rtasida yoki ular tomonidan tashkil qilingan turli bozorlar tushuniladi.

Bundan tashqari bank xizmatlari bozorini xizmatlar ko'rsatish ko'lamiga qarab 2 turga bo'lgan holda:

- chakana bank xizmatlari bozori;

- ulgurji bank xizmatlari bozori kabi turlarga ajaratish mumkin.

Bozor iqtisodiyoti qonunlaridan asosiysi shundan iboratki baho har doim bozordagi talab va taklif natijasida aniqlanadi. Shunday ekan, bank xizmatlari bozorida ko'rsatiladigan xizmatlar, operatsiyalar va bank mahsulotlarining bahosi, mijozlar tomonidan ularga bo'lgan talab, hamda xizmatlar taklifining sifati, tezkorligi kabi omillar ta'siri orqali aniqlanadi.

Bank xizmatlari bozorini mijozlarni yuridik maqomi jihatidan 2 ga bo'lish mumkin:

1. Yuridik shaxslarga ko'rsatiladigan chakana bank xizmatlari;

2. Jismoniy shaxslarga ko'rsatiladigan chakana bank (riteyl) xizmatlari.

Shuni ta'kidlash mumkinki, internet paydo bo'lishi bilan mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati va moliyaviy operatsiyalar o'tkazishning yangi standartlari bilan ajralib turuvchi bank xizmatlari bozori shakllandi. Bunda elektron pullarni joriy etish, intellektual dastur ta'minoti rivoji va tarmoq texnologiyalarini takomillashtirish, ular rivojlanishining istiqbolli yo'nalishlaridan hisoblanadi. Turli ma'lumotlar bazasiga elektron kirish ichki va tashqi iqtisodiy va analitik ma'lumotlarni tahlil qilish, mablag'larni investitsiyalash, qimmatli qog'ozlarni sotib olish qarorini qabul

qilish uchun ularni akkumulatsiya qilish imkonini beradi. Mijoz qarzi va mulki hamda uning qiymati bahosini o'zida namoyon etuvchi «mulkiy hisoblar»ning kiritilishi kelajak yo'nalishlardan bo'lib qoldi. Mijoz va bank kompyuter tarmog'ining ulanishi hisobvaraqqegasing hisobvaraqq holatini nazorat qilish va operatsiyalar o'tkazilishini markazlashtirish imkonini beradi. Hozirgi vaqtda El mamlakatlarining 10 mln.dan ortiq mijozlari internet orqali bank xizmatlaridan foydalanishi va ular sonini tobora ortib borishi elektron xizmatlar yutuqlaridan dalolat beradi. Bu yil 50 ta yirik G'arbiy Evropa banklarining 45 foizi o'z xizmatlarini internetda taklif qilish imkoniyatlariga egadirlar.

Xorij bank xizmatlari bozorining to'lovlar va banklararo hisob-kitoblarni tashkil etish sohalaridagi raqobatbardosh xususiyatlari bo'lib, o'tkazishlarining operativliligi va tezkorligi, informatsion ta'minlanganligi, yuqori darajada avtomatlashtirilganligi keng muhbirlik aloqalariga ega bo'lgan tarmoqlarning mavjudligi, hamda aniq vaqt tartibida bank hisobvaraqlarini boshqarish imkonini mavjudligi hisoblanadi.

Tijorat xizmatlarining namunaviy portfeli vakillik munosabatlar, risklarni boshqarish, mijozlarning tashqi iqtisodiy faoliyatiga xizmat ko'rsatish sohalarida vakil banklar hisobidagi mablag'lar qoldig'i tufayli universal banklarni bank xizmatlari bozorida yuqori mavqeni egallashlariga va daromadini oshirishga imkon berishi aniqlandi. Banklarning vakillik munosabatlar sohasidagi xizmatlarning taxminiy majmui quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- xorijiy hamkorlar bilan hisob-kitoblarni vakillik hisobvaraqlar va TMBlar filiallari orqali amalga oshirish;
- mijoz hisob-raqamlarida mablag'larni investitsiyalash jarayonida pul bozorining qisqa muddatli instrumentlari yordamida xizmat ko'rsatish;
- mijozlar hujjatli majburiyatlari yoki bitimlar bo'yicha kontragentlar to'lovlari qabul qilishda risklarni tahlil qilish.

Mijoz risklarini boshqarish bo'yicha bank xizmatlarini bank faoliyatining alohida turi sifatida ajratuvchi xorijiy banklar tajribasi ilmiy-amaliy qiziqish uyg'otadi. Bunda risk tushunchasi deganda mijozning bitimni amalga oshirishiga turli omillar ta'siri, uning moliyaviy, iqtisodiy holati tufayli kontragent o'zining to'lovlar, kreditlar va shartnoma bo'yicha majburiyatlarini bajarmasligi tushuniladi. Ushbu holatda bank xizmati ishtirokchilarining o'z majburiyatlarini bajara olish salohiyatini tahlil qilish va ma'lum bir to'lov evaziga mijoz riskining bir qismini o'z zimmasiga olish imkonini baholashdan iborat bo'ladi.

Risklarni baholash – foyda olish va bitimni oxiriga yetkazish uchun korporativ mijozlarga ma'qul shart-sharoitlarni yaratish kabi taklif qilinayotgan bank xizmatlarining turliligidir⁴. Banklarning korporativ mijozlarga risklarni boshqarish sohasida ko'rsatuvchi xizmatlari kontragentlar tomonidan moliyaviy, valyuta, to'lov va shartnoma majburiyatlarini bajarmasliklarini oldini olish imkoniyatlarini tahlil qilish nuqtai nazaridan bo'lishi mumkin. Ular bizning nazarimizda quyidagilardan iborat:

- mamlakat makroiqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili, alohida mamlakatlar, mintaqalar, tijorat banklari, moliya institutlari uchun kredit, valyuta va siyosiy risklar limitini belgilash va boshqarish;

- turli mamlakatlar banklari va moliyaviy institutlari bilan hamkorlik qilish bo'yicha mijozlarga konsalting xizmatini ko'rsatish;

- bank tomonidan mijozlarning tashqi iqtisodiy bitimlariga oid valyuta, kredit, to'lov, siyosiy va boshqa risklarni traktatlarini akseptlash yoki avol, akkreditivlarni tasdiqlash va kafolatlar berish yo'li bilan sug'urtalash.

⁴ Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. – Москва: 2003. с-17.

7.2. Bank mahsuloti va xizmatlariga bo'lgan talab va uni shakllantirish omillari

Jahon bozori rivojlanish an'analarini o'rganish asosida bank xizmatlari sifati darajasining mijozlarga ko'rsatilayotgan telekommunikatsiya xizmatlar rivojlanishi darajasiga bog'liqligi yaqqol namoyon bo'lib qolmoqda. Xususiy va korporativ mijozlarga konsalting xizmatlarini ko'rsatish dolzarblik kasb etdi. Milliy va xalqaro darajada ixtisoslashuvi, hamda xizmatlar portfelining yuqori sifatiga asoslangan yirik transmilliy banklar faoliyatining universallashtiruvchi va globallashtiruvchi El mamlakatlari bank xizmatlari bozori rivojlanishining yangi aspekti bo'lib qoldi. Shu bilan birga xizmat ko'rsatish tizimining diversifikatsiya yo'nalishi bo'yicha filiallar va bo'limlarni restrukturalash kelajakda xorijiy banklar muammosi bo'lib qolishi mumkin. EURO qabul qilinishi bilan tezkor va yuqori sifatli xizmat ko'rsatish kabi imtiyozli takliflarni taklif qilish imkoniyati tufayli yirik G'arbiy Evropa banklari raqobatbardoshlik xususiyatlariga ega bo'ladilar. Shuningdek, bank xizmatlarini kengayishi jahon valyuta tizimining ko'p valyutalik standartga aylanishi bilan ko'pgina jahon mamlakatlarining dollar va boshqa valyutalarni EUROga almashtirish yo'li bilan diversifikatsiyalashiga bog'liq. AQSH bank xizmatlari bozori xususiyatlari bir qator omillar orqali aniqlanadi. Bular jumlasiga: rivojlangan bank infrastrukturasi, banklarga tegishli bo'lmagan moliya institutlarini kuchaytirish, ssuda kapitali jahon bozorida Amerikalik transmilliy banklarining rahbarligi, ilg'or kompyuter texnologiyalarining rivojlanishi kiradi. AQSH bank xizmatlari bozorining xususiyatlarini, uning tashqi savdoga xizmat ko'rsatishga mo'ljallanganligini, veksellarni, tratta, bank akseptlari kabi ko'pgina moliyaviy instrumentlar shaklidagi risklarni sotishning ikkilamchi qarz majburiyatlari bozorining mavjudligi belgilab beradi. O'z navbatida ikkilamchi qarz majburiyatlari bozori investitsion bank xizmatlari bozorini rivojlanishini moliyaviy maslahat berish

sohasida, xususan Amerika TMB faoliyatini universallashtirish tendensiyasini oshirish sharoitida va yo'nalishlari bo'yicha taklif qilinayotgan xizmatlar hajmini ko'tarish ko'zda tutilmoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat banki tovar (xizmat) lariga qancha talab bo'lgani uchun amal qiladi. Talabga bog'liq holda bank aniq marketing strategiyasi va siyosatini ishlab chiqadi hamda uni o'z faoliyati davomida qo'llaydi. Mijozlar tomonidan bank xizmatlariga talab bir necha ko'rinishda bo'lishi mumkin:

1. Rad javob, ya'ni taklif qilinayotgan xizmat ba'zi bir sabablarga ko'ra bozorni qondirmaydi va u rad qiladi. Bunday sharoitda bank konversion marketingni amalga oshiradi. Bunday talabning kelib chiqishiga sabab bir qancha bo'lishi mumkin:

a) bank taklif qilayotgan xizmatlar mijozlar talablaridan kelib chiqqan va ular hali bu xizmatning ustunliklarining his qilishmagan. Bunday holatda marketingning vazifasi yangi tovarning xususiyatlarini ko'rsatuvchi reklama yordamida mijozlarni jalb qilish hisoblanadi.

b) mijozlar yangi turdagi bank xizmatlari haqida bilishmaydi va ulardan foydalanishmaydi. Bunday holatda marketingning vazifasi «pablik rileyshins» (public relations) va reklamalar yordamida kontragentlar va respondentlar, mijozlarni tanishtirish, yangi xizmatning imidjini yaratish hisoblanadi;

v) bank taklif qilayotgan xizmat raqobatchilar ko'rsatayotgan xizmatlardan sifati bo'yicha qolishadi. Bunday holatda o'zining tovari uchun yangi bozorni topish kerak yoki uni shunday o'zgartirish kerakki, u iste'molchini o'ziga jalb qila olsun.

2. Nolli talab, bunda iste'molchi taklif qilinayotgan xizmatga qiziqishi bo'lmaydi, lekin uni to'liq rad qilmaydi.

Nolli talabning bo'lishiga sabab rad javobli talab bilan bir xil bo'lib hisoblanadi. Shundan kelib chiqib konversion marketing amalga oshiriladi. Bank marketing xodimlarining vazifasi xizmatni modifikatsiya qilish yo'li bilan unga talabni shakllantirish yoki yangi bozor segmentlari darcha, derazalarini topish hisoblanadi.

3. Kamayuvchi talab, respektiv kutilayotgan remarketing. Talabning bu shakli bank faoliyatining bozor to'lib ketganda, qandaydir sabablarga ko'ra cheklanganda, ko'rsatilayotgan xizmatning ma'naviy eskirishi, kuchli raqobatchilik, iqtisodiy - siyosiy o'zgarishlar, iqtisodiy, huquqiy va boshqa holatlarda sodir bo'ladi.

4. Doimiy bo'lmagan (mavsumiy) talab. Bunday talab transport, rohatlanish va dam olish sohasida, qishloq xo'jaligi sohasida ishlaydigan mijozlar va boshqalar tomonidan kreditga talab hajmining o'zgarishi bilan izohlanadi.

Doimiy bo'lmagan talabni marketing instrumentlari yordamida tekislash mumkin. Bank bozorining tebranishining tahlili mexanik va analitik kelishuv, asosiy komponentlar metodi va boshqalar kabi metodlar yordamida amalga oshiriladi.

5. Yashirin talab. Ma'lum aloqa auditoriyasi yoki bozor segmenti bo'limining talabini bank tomonidan qondira olmaslik holatida yuzaga keladi. Bunday holatda aktivga aylantirish maqsadida yashirin talabni analiz qiladigan rivojlanadigan marketing kerak bo'ladi. Reklama, xizmat ko'rsatish instrumentlari yordamida tovarning xarakteristik sifatlarini yaxshilashga urg'u beriladi.

6. To'liq talab, bunda qo'llab quvvatlovchi marketing kerak bo'ladi. Bunday holatda taklif va talab o'rtasida ma'lum balans, bank tomonidan taklif qilinayotgan xizmatlarning narxi tushishi bo'ladi. Bunday holatda marketing faoliyatining maqsadi marketing strategiyasini istiqbolli tahlil hisoblanadi. Chunki bunday holatning davomiyligi qisqa bo'ladi.

7. Yuqori talab, iste'molchilarning talablari va bank tashkilotlari tomonidan ularni qondirish imkoniyatlari mos kelmaslik bilan xarakterlanadigan va kundalik hayotda tanish bo'lgan holat. Bunday holatda ko'pincha yetkazilayotgan xizmatning narxi oshiriladi. Bu yo'l talabni kamaytirgani uchun uni qo'llamaslik maslahat beriladi va quyidagilar tavsiya qilinadi:

a) reklama faoliyatini to'liq to'xtatish yoki kamaytirish;

b) boshqa banklar va filiallarni jalb qilish va xuddi shu shakldagi xizmatlarni ko'rsatish.

Bunday holatda marketingning vazifasi talabni qondirishga, bozorda bankning oʻrnini yoʻqotishga olib kelishi, avtoritetning tushishi va uning moliyaviy holatiga negativ taʼsir koʻrsatishi mumkin boʻlgan monopol bankka aylanish ehtimolini kamaytirishga qaratilgan boʻlishi mumkin.

8. Aldamchi talab, mijozning toʻlovga qobiliyatligini kamayishi, bozor konʼyunkturasining barqaror ekanligi va boshqa holatlarda yuzaga kelishi mumkin. Taktik marketingning vazifasi bankning istiqbolli strategiyasining tahlili, siyosatni oʻzgartirish vaqtini va faoliyatning asosiy yoʻnalishlarini aniqlash. Taktik marketingning metodlari bank tashkiloti koʻrsatayotgan xizmatlarning hayot siklining oxirida ham foydalaniladi. Marketing izlanishlari oʻzining faoliyat doirasini doimiy kengaytiradi. Ular tomonidan eng koʻp yechiladigan muammolardan: bank mahsuloti bozorining xarakterlarini oʻrganish, banklar oʻrtasida bozor ulushini taqsimlash tahlili, yangi tovarga reaksiyani oʻrganish va uning potentsiali, uzoq muddatli bashoratlash, bank foizi siyosatini oʻrganish.

7.3. Bank xizmatlarining miqdoriy va sifat tavsifi

Mustaqilligimizning birinchi yillaridayoq bank tizimini erkinlashtirishga katta eʼtibor berildi. Rivojlangan mamlakatlar kabi bizning davlatimizda ham bank bajaradigan xizmatlar takomillashib bormoqda. Tijorat banklarining xizmatlari ular uchun maʼlum miqdorda daromad olib keladi. Keyingi yillarda bank xizmatlarining turlari va miqdori oʻsib, bu soha bank faoliyatining sezilarli yoʻnalishiga, ularning daromadining manbalaridan biriga aylanib bormoqda. Oʻzbekistonda tijorat banklari faoliyatining tahlili shuni koʻrsatadiki, bank daromadida asosiy oʻrinni har xil xizmatlardan keladigan tushumlar tashkil qiladi.

Moliyaviy aktivlar miqdorining oʻsishi bilan rivojlangan mamlakatlarda tijorat banklarining ishonch (trast) operatsiyalari hajmi oshib bormoqda. Bankning bu xizmatlari bank bilan

mijoz o'rtasida ishonchlilik munosabatlarining o'rnatilishi bilan bog'liqdir. Tijorat banklarining trust bo'limlari mijozlar topshirig'i bo'yicha uning nomidan asosan mulk egaligi bilan bog'liq va boshqa xizmatlarini bajaradi. Ishonchlilik bo'yicha eng ko'p tarqalgan operatsiyalarga mulkni ishonch asosida boshqarish kiradi. Bunday mulk egasi mulkni o'zi ishongan shaxsga beradi. Bu shaxs o'z navbatida mulkni mulk egasining manfaati asosida ishlatiladi.

Tijorat banklarining xizmatlari tobora kengayib, sifati yaxshilanib bormoqda, yangi istiqbolli mijozlarni jalb qilish uchun raqobatlashmoqdalar. Banklar tomonidan keng ko'lamli xizmatlarning ko'rsatilishi, bankning mijoz uchun ishlashi bugungi kunning talabidir. Shunday ekan mijozlar manfaati ko'zlangan hamda bank uchun daromad keltiradigan dasturlar, tadbirlar uyushtirish, har bir moliyaviy xizmatning tub mohiyatini, foydali va zararli tomonlarini mijozlarga tushuntirib berish bilan shug'ullanuvchi bank bo'limlari faoliyatini joriy etish kabilar maqsadga muvofiq deb o'ylaymiz. Moliyaviy xizmatlarni keng doirada olib borish banklar uchun daromad manbaini kengaytiradi va ularni zamonaviy bank darajasiga olib chiqadi.

Tijorat banklarini xizmatlari miqdoriy tavsifi xizmatlar soni, ularning ko'lami va doirasi bilan belgilansa, bank xizmatlarining sifat tavsifi xizmatlar sifati, tezkorligi va aniq-manzilli amalga oshirilishi, bu xizmatlardan mijozlarning qanoatlanish darajasi bilan ifodalanadi. Tijorat banklari xizmatlari miqdoriy va sifat tavsifi hamda uning samaradorligi ular tomonidan baholash sohasidagi olib borilayotgan siyosat bilan uzviy bog'liqdir. Turli bank xizmatlarini ko'rsatish bilan bog'liq harakatlarini shu jumladan, ushbu xizmatlar uchun asoslangan baholarni aniqlash yordamida tijorat banklari uchun bozorning o'zgaruvchan konyunkturasiga moslashish imkoni tug'ildi. Bank xizmatlari baholarini boshqarish zamonaviy sharoitda tijorat banklarining kundalik faoliyatida birinchi darajali ahamiyat kasb etmoqda. Shu bilan birga bank xizmatlarini baholashning mavjud mexanizmini tadqiq etishni,

bank xizmatlari bahosining shakllanishiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash muhimligi kelib chiqadi.

Bank xizmatlari bahosini shakllanishiga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Birinchi navbatda u O'zbekiston Respublikasi bank tizimini rivojlanishi va bank kapitalining shakllanishi bilan bog'liq.

O'zbekiston Respublikasining zamonaviy bank tizimi jahon bank amaliyoti an'analariga mos ravishda shakllantirilgan. U mamlakat iqtisodiyoti faoliyatida muhim o'rin egallaydi. Chunki uning vositasida pul kapitalining tarmoqlararo taqsimoti amalga oshiriladi. O'zbekiston Respublikasining mustaqil bank tizimi XX asrning 80-yillari oxiri 90-yillar boshida shakllantirildi. Ushbu jarayonning ajralib turuvchi ahamiyatli tomoni shundaki, u banklar paydo bo'lishi bilan birga turli xil asosga egaligidir. Banklarning bir qismi ixtisoslashgan davlat banklari asosida, yana bir qismi yangidan shakllandi. O'zbekistonda banklar kapitalining shakllanishi o'ziga xos xususiyatga ega. Jumladan, bank kapitali shakllanishiga ustuvor ahamiyat berilayotgan bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida O'zbekiston Respublikasida bank kapitalining boshlang'ich jamg'arilish jarayonida byudjet mablag'lari, markazlashtirilgan ssudalar, davlat kafolatlari, hukumat dasturlari orqali moliyalashtirish kabi arzon resurslar manba bo'lib xizmat qilgan. Lekin bu manbalardan faqat cheklangan doiradagi banklar foydalanish huquqiga ega bo'lgan.

O'zbekiston Respublikasida bank kapitalining markazlashuvi ziddiyatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Shu sababli tijorat banklari faoliyatining davlat tomonidan nazorat qilish kuchaytirilishi talab qilinadi. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, bugungi kundagi tijorat banklarining bozor iqtisodiyoti rivojlanishi bilan bog'liq davlatning investitsion siyosatini amalga oshirishda faol ishtirok etishlari asosiy masalalardan biri bo'lib qoladi. Shuni yana bir ta'kidlab o'tmoqchimizki, banklararo raqobat sharoitida eng asosiy e'tiborga moliya masalalardan biri bank xizmatlari bahosini

to'g'ri tanlashdan iboratdir. Bu borada manfaatlar mushtarakligi muhim hisoblanadi. Ko'rsatiladigan bank xizmatidan tomonlar teng manfaatdor bo'lmog'i lozim. Ushbu xizmatdan nafaqat bank, balki xizmatni qabul qiluvchi tomon ham manfaatdor bo'lmog'i lozim. Shunday ekan, bank xizmatlari bahosini, unga ta'sir etuvchi omillarni o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Amalga oshirilgan bitimlar va ko'rsatilgan xizmatlarning haqiqiy bahosi banklarning tijorat siri hisoblanib keng ommaga oshkor qilinmaydi. Bank asosiy xizmatlari baholari tahlili natijasida quyidagi xulosalarga kelindi. Bugungi kunda asosiy bank xizmatlari bahosi optimal darajada deb bo'lmaydi.

Bunga sabab:

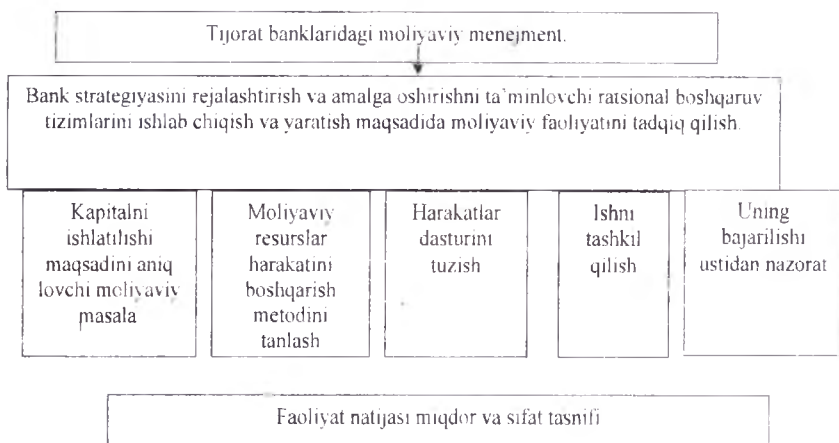
- bank aniq bir maqsadli strategiyani ushlab turadi;
- bank o'z xarajatlari haqida yetarlicha ma'lumotga ega emas va bozorda shakllangan narxlarga qarab narxlarni belgilaydi;
- bank alohida mijozlar bilan qiziqishi;
- tijorat bankidagi menejmentning past darajasi;
- taklif qilinayotgan kredit foizlari haqiqatdagi foiz stavkalariga mos kelmasligi;
- turli ichki va tashqi sabablar tufayli taklif qilingan kreditning qaytarmaslik riskini yuqori darajasining mavjudligi, berilgan kreditlar ta'minoti hajmi va turining har xilligining mavjudligi.

Odatda kreditlashtirish jarayonida baholarning shakllanishi, kreditlar so'mlarda berilganda, Markaziy Bankning qayta moliyalashtirish stavkasiga, xorijiy valyuta berilganida - LIBOR stavkasini hisobga oladilar. Shubhasiz kreditlarni berilishi ta'minotning ma'lum bir turining bo'lishini taqozo etadi. Ko'chmas mulk. naqd xorijiy valyuta. qimmatli qog'ozlar, bank va sug'urta kompaniyalarning kafolati kabilar eng ommalashgan ta'minotlardandir.

Bank xizmatlari bozorida tijorat banklarining holatiga va joriy tarkibiga bog'liq holda ularning boshqaruvchilari asosiy yoki bir nechta muqobil baho strategiyalarini tanlaydilar. Bu ularga

aniq maqsadlariga erishishlariga yordam beradi. Bunda tijorat banklarining turli omillarga, bank xizmatlari bozori kon'yukturasiga va tijorat bankining moliyaviy holatiga qarab turli maqsadlari bo'lishi mumkin.

Bank faoliyatini daromadlilik nuqtai nazaridan tahlil qilish kredit va foiz siyosatini shakllantirish, kam daromadli operatsiyalarni aniqlab, tijorat banklarining sezilarli daromadlar olish imkonini beruvchi takliflarni ishlab chiqish asoslarini yaratadi. Ushbu masalalarni yechishda faoliyatning iqtisodiy, moliyaviy tahlilini o'tkazmasdan, shu jumladan, bank moliyaviy resurslari harakatini boshqarish mexanizmi, kapitaldan foydalanishning samarali va ratsional sistemasi sifatidagi moliyaviy menejmenti kabilar chuqur ahamiyat kasb etadi. Bunday boshqaruvning yakuniy maqsadi eng yuqori daromad olishdir.



7.1-rasm. Tijorat banklaridagi moliyaviy menejment⁵

Tijorat banklari faoliyatida sifat tavsifi menejment va unga ta'sir qiluvchi omillar tahliliga bog'liq.

⁵ Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. – Москва: 2003. с-67.

Banklarning umumiy daromadi (F_u) quyidagilardan tarkib topgan:

1. Ssudalar bo'yicha foiz daromadlarini oshirish hisobiga olinadigan operatsion faoliyat daromadi ($F_1=D_1-X_1$);

2. Valyuta va qimmatli qog'ozlar bo'yicha operatsiyalardan olingan daromad ($F_2=D_2-X_2$);

3. Nobank faoliyati daromadi ($F_3=D_3-X_3$) – bu daromad va funksional faoliyatni ta'minlovchi xarajatlar, shuningdek, tannarxaga tegishli bo'lgan xarajatlar, soliq va to'lovlar orasidagi farq.

Bu uslub daromad olish manbasini barqarorligiga daromad qiymatini shakllanishining bog'liqligini aniqlashga imkon beradi. Odatda, operatsion faoliyatdan olinadigan daromad (F_1) umumiy daromadning (F_u)= barqarorroq qismi hisoblanadi va uni hisobga nobank faoliyati xarajatlarini daromadlardan olib tashlanishi hisobiga ko'rilgan zarar qoplanadi. Biroq biznes sohasidagi bankrotlik darajasini yuqoriligi, korxonalarining to'lov qobiliyatining pastligi kredit riski darajasini oshiradi va banklar risk darajasi yanada yuqori bo'lgan barqaror bo'lmagan daromad manbasini qidirishlariga to'g'ri keladi.

Amaliyotda bahoni shakllantirish usullari orasida keng tarqalganidan biri, raqobatni inobatga olgan holda aniqlanadigan usulidir. Bahoning xarajatlar asosida aniqlanish usuli asosan yirik tijorat banklari tomonidan qo'llaniladi, lekin, bu usuldan tijorat bankining operatsiya turlari bo'yicha chiqimlari va xarajatlari aniq bo'lgandagina foydalanish mumkin. Hozirgi paytda, ko'p tijorat banklari ko'rsatayotgan xizmatlari bahosini ushbu jarayonga alohida e'tibor bermagan holda oddiy yo'llar bilan aniqlashmoqda.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti sharoitida bank xizmatlari spektori xilma-xil, ko'lamli kengdir. Banklararo raqobat kurashi sharoitida bank xizmatlarini tanlash avvalambor mijoz uchun uning sifati, to'liqligi va tezkorligi hamda bahosiga bog'liq bo'lsa, bank uchun asosiy e'tibor xizmat turlarining jozibadorligiga erishish, har bir xizmat turining samaradorligi va pirovard natijada oladigan

daromadini oshirish maqsadida mijozlarni jalb etishdan iboratdir. Har bir xizmat turining samaradorligi o'z navbatida bozor konyukturasi, ushbu xizmat turiniga bo'lgan talab hamda uning sifatiga to'liq bog'liq ekanligi davr talabi bo'lib qoldi.

7.4. Tijorat bankining mijozlari bozori

Har qanday holatda mijoz nafaqat bank xizmatlaridan foydalanuvchi, balki unga haq to'lovchi shaxsdir.

Bankning mijozlari bilan o'zaro munosabatlarini tashkil etish tamoyillari:

1. O'zaro manfaatdorlik tamoyili: bitim ishtirokchilarining real imkoniyatlari asosida imtiyozlar va yengilliklar berish.

2. To'lov tamoyili: bank ham, mijoz ham ushbu tamoyilga to'liq amal qilishlari lozim. Chunki, har biri o'zining xizmatiga haq olishga harakat qiladi. Masalan, bank kredit berishi yoki maslahat berishi, shuningdek, depozitga mijozning pul qo'yishi, bularning har biri ma'lum haq evaziga amalga oshiriladi.

3. Oqilona faoliyat tamoyili: bank xizmatlaridan foydalangan mijoz ssuda foizini to'laganda zarar ko'rmasdan, balki o'z kapitali aylanmasini uzuluksizligi va tezlashishini ta'minlashi kerak.

4. Likvidlilikni ta'minlash tamoyili: o'zaro munosabatga kirishgan bank to'lov vositalari orqali mijozining likvidlilikini ta'minlashi shart.

5. O'zaro majburiyatlarni olish tamoyili: qarama – qarshi tomonlar manfaatlarini hisobga olgan holda kelishilgan shartlarni bajarish.

6. Ishonchli munosabatga kirishish tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarishda har ikkala tomon bir-birdan ko'ngli to'q bo'lishi shart.

7. Mas'uliyatlilik tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarish mas'uliyatini olish.

8. Aralashmaslik tamoyili: bank va mijoz bir-birining har kunlik ish faoliyatiga aralashmasligi kerak.

9. Hamkorlik munosabatlari tamoyili: Mijoz, hududiy joylashuvidan qat'iy nazar, hohlagan bankini tanlaydi; shuningdek, har qanday bank o'zi hohlagan mijozga xizmat ko'rsatadi.

10. Differensiyalanganlik tamoyili: mijozlar talabiga ko'ra munosabatlarni individuallashtirishga, har bir mijozning spetsifik xususiyatlaridan kelib chiqishga harakat qilishlari lozim.

Yuridik jihatdan har qanday shaxs bank mijozlari bo'lishi uchun:

1. bankda hisob raqami ochishi;
2. bankka muayyan topshiriq topshirishi;
3. bankdan maslahatlar (konsultatsiya) olishi mumkin.

Bank mijozlari tasnifi:

1. Huquqiy maqomiga ko'ra: yuridik va jismoniy shaxslar.

Real mavjudligiga ko'ra:

a) haqiqatda mavjud (bank bilan ish munosabatlariga kirishgan mijozlar);

v) salohiyatli (kelajakda bank xizmatidan foydalanishi mumkin bo'lgan mijozlar).

2. Hajmiga ko'ra: yirik, o'rta va kichik mijozlar.

3. Bank xizmatidan foydalanishning davomiyligiga ko'ra:

a) eski (qadrdron);

v) yangi mijozlar.

Banklarning mijozlarga xizmat ko'rsatish xususiyatiga ko'ra: Odatdagi xizmat ko'rsatiladigan va VIP mijozlar.

Iqtisodiyotning muayyan tarmog'iga tegishliliga ko'ra:

Nomoliyaviy (real ishlab chiqarish va moliyaviy tarmoqlar).

Shu o'rinda "ideal mijoz" tushunchasiga ta'rif berish lozim:

Ideal mijoz yirik miqdordagi mablag'ni uzoq muddatga, talab qilmasdan bankda qoldiradigan mijoz va u bankka: to'liq ishonadigan mijoz; moliyaviy bozordagi ma'lumotni to'g'ri qabul qilib, tahlil qila oladigan ziyoli mijoz; doimiy barqaror daromad manbaiga ega mijoz va sh.k.

Mijozning huquqi va majburiyatlari.

Bank qonunchiligida mijozlar quyidagi huquqlarga egadirlar:

- bankda hisobraqam ochish;
- bankka joylashtirgan mablag`larini qaytarib olish;
- bankning kengashida qatnashish va sh.k.

Hisob-kitob-kassa xizmati ko`rsatish uchun hisobraqam ochish.

Omillari:

1. huquqiy asos;
2. o`z hohishiga ko`ra;
3. tomonlarning o`zaro qiziqishlarining uyg`unligi;
4. shartlarning kelishilganligi.

Bank mijozlari bozori 5 ta segment ajratiladi:

Birinchidan, ular ko`chmas mulk bilan operatsiyalar olib boruvchi yoki shaxsiy mulk egalari hisoblangan yuridik va jismoniy shaxslardir;

Ikkinchidan, korporatsiyalar;

Uchinchidan, institutsional bozor, ya`ni bank-korrespondentlar;

To`rtinchidan, boshqaruv bozori;

Beshinchidan, trast xizmatlari bo`yicha bankning mijozlari hisoblangan yurik va jismoniy shaxslar.

Hozirgi kunda mijozlar bozorini tasniflashda geografik, demografik, psixomadaniy va xulqiy segmentatsiya ishlatiladi. Korxonalar bozorini segmentatsiyalashda korxonaning kattaligi faoliyat sohasi, ishlovchilar soni, rahbar darajasi yoki saviyasi, talab xarakteri (birlamchi yoki ikkilamchi) hisobga olinadi.

Geografik segmentatsiya birligi sifatida davlatlar, katta geografik maydonlar, iqtisodiy rayonlar, davlatning boshqaruv (ma`muriy) birliklari, shaharlar va qishloqlar, mikrorayonlar ishtirok etishi mumkin.

Demografik segmentatsiya jismoniy shaxslar bozori bilan bog`liq. Bu segmentatsiya aholini ijtimoiy-professional (ishchilar, xizmatchilar va boshqalar) bo`linishga asoslangan. Bank maksimal

darajada jamg'armalarni jalb qilish va kreditlarni yaxshiroq joylashtirish uchun o'zini qiziqtirgan aholi guruhini tanlaydi va u bilan ishlaydi. Demografik segmentatsiya rivojlangan qimmatli qog'ozlar bozorida katta ahamiyatga ega, chunki bu sharoitda tijorat banklarining asosiy jamg'aruvchilar bo'lib aholi hisoblanadi.

Psixomadaniy segmentatsiya jismoniy shaxsni bank tomonidan taqdim etilgan aniq bir xizmatga bo'lgan munosabatning hatti-harakatini hisobga oladi. Bu hatti-harakat jismoniy shaxsni ijtimoiy ahvoriga hamda shaxsni alohida belgilariga ham bog'liq.

Xulqiy segmentatsiya bank mijozining ishini, ya'ni bankdan o'tadigan schetlar va operatsiyalar holatini o'rganish asosida qilinadi.

Fransuz bankirlari tomonidan aholi xulqi bo'yicha quyidagicha klassifikatsiyalanadi:

- ✓ bugungi kun bilan yashovchi odamlar;
- ✓ avantyuristlar;
- ✓ ishlatuvchilar, ya'ni realistlar, o'zxulqida passivlar, lyokin moddiy boyliklarga hurmat bilan qaraydiganlar.
- ✓ hodisalarning diqqat markaziga intiluvchi shaxslar.

Bozor to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish asosida, tijorat banki o'z strategiyasini tanlab chiqadi. Strategiya turlicha ko'rinishda bo'lishi mumkin: o'zlashgan xizmatlarni o'zining eski mijozlariga sotish, kiritish strategiyasi (eski bozorda oldingi xizmatlarni yangi mijozlarga sotish), rivojlantirish strategiyasi (yangi bozorda eski xizmatlarni sotish), yangi xizmatlarni sotish strategiyasi.

Bozor munosabatlari sharoitida bank mijozlari tarkibi mulkchilik shaklidan kelib chiqib o'zgaradi. Hozirgi kunda bank mijozlari sifatida davlat korxonasi va tashkilotlari, xususiy korxonasi va tashkilotlar, yakka tartibdagi tashkilotlar, qo'shma va xorijiy korxonasi va tashkilotlar, korporatsiyalar hamda aholi bo'lishi mumkin. Rejali iqtisodiyot davrida barcha mulklar, korxonasi va tashkilotlar asosan davlat tasarrufida edi. Shundan kelib chiqib, bank

mijozlarining ko'pchiligi davlat korxonalari, jamoa xo'jaliklari va tashkilotlar hamda aholi qo'lida bo'lgan.

Shuningdek, iste'molchilarni bankdan qanchalik uzoqda joylashganlik darajasi, yosh differentsiatsiyasi bo'yicha ko'rib chiqish mumkin.

Yoshi bo'yicha mijozlarning quyidagi guruhlari ajratiladi:

1. 15-20 yoshdagi mijozlar. Bu talabalar, birinchi marta ishlayotgan shaxslar, nikoh qurmoqchi bo'lgan insonlardir. Ularga pul o'tkazmalari bo'yicha xizmatlar, qisqa muddatli ssudalar, qo'yilmalarning nisbatan sodda shakllari, turizm bilan bog'liq bo'lgan bank xizmatlari zarur.

2. Yaqinda oila qurgan yoshlar (25-30 yosh). Ular uy sotib olishlari, uzoq foydalanadigan iste'mol tovarlarini sotib olishlari lozim. Mazkur guruh er-xotin qo'shma bank hisobraqamini ochishga, tovarlarni sotib olish uchun kredit kartochkasiga, qayta tiklanuvchi kreditning turli shakllariga ehtiyoj bildiradilar. Ular ko'proq qo'yilmalarning maqsadli turlaridan va oilani moliyaviy himoyalash xizmatlaridan foydalanishadi.

3. 30-45 yoshdagi mijozlar. Ularning birinchi navbatdagi maqsadlari yashash sharoitlarini yaxshilash, bolalariga ta'lim berish. Ular iste'mol kreditlaridan foydalandilar. Moliyalashtirish, ta'lim, qo'yilmalarni investitsiyalash, soliqqa solish, sug'urta masalalari bo'yicha maslahatga ehtiyoj sezadilar.

4. Katta yoshdagi mijozlar. Ular yig'ilgan kapitalga ega- lar va uning to'la butligi va haqiqiy barqaror foydani ta'min- lashga intiladilar. Mazkur bank mijozlari yirik qoldiqlarni bank hisobraqamlarida saqlaydilar. Yuqori darajali shaxsiy xizmat ko'rsatishni (moliyaviy maslahat, kapitalni tasarruf etishda yordam va h.k) talab qiladilar.

Tijorat korxonalari savdo aylanmasining hajmi bo'yicha ma'lum xizmatlarga ehtiyoj bildirishlari mumkin:

1) Birinchi navbatda, bu kichik firmalar (cheklangan moli- yaviy imkoniyatlarga ega bo'lgan oilaviy korxonalar). Faoliyat

doirasi hududiy jihatdan katta emas. Ular uchun bank shaxsiy xizmat ko'rsatish va ko'chmas mulkni boshqarish bo'yicha rejalarni, maxsus boshlang'ich ssudalarni, iste'mol tovarlarini kreditga olishni, hayotni sug'urtalashni, pullarni o'tkazish bo'yicha va hujjatlarni buxgalterlik rasmiylashtirish bo'yicha xizmatlarni taklif qiladi.

O'rtacha firmalar. Ular uchun operatsiyalarni kengaytirish uchun uzoq muddatli moliyalash manbalariga ehtiyoj, buxgalterlik va hisob-kitob ishlarining, shuningdek naqd pullar bilan bog'liq operatsiyalarning kichik bo'lmagan hajmlari xarakterli. Bank bunday mijozlarga quyidagi xizmatlarni taklif qiladi: to'lov operatsiyalari, kompyuter xizmatlari, firma xodimlari uchun to'lov kartochkalari, lizing va faktoring operatsiyalari.

Yirik firmalar. Ular uchun bozorlarni zabt etish, filiallarning keng tarmog'i, bino-inshoot va uskunalarga, kapital qo'yilmalarga yuqori ehtiyoj, yangi mahsulotlarni doimiy ravishda kiritib borish, ilmiy-tekshiruv ishlariga zarurat, ishlab chiqarishning yuqori ixtisosligi xarakterlidir. Ushbu mijozlarga bank mehnat haqini to'lash bo'yicha, eksport va import bo'yicha xizmatlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha xizmatlarni taklif qilishi mumkin.

Tayanch so'z va iboralar.

1. Mijoz
2. Xizmat
3. Operatsiya
4. Mahsulot
5. Yirik mijoz
6. Shartnoma
7. O'rta firmalar
8. Chakana xizmat
9. Yuridik shaxs
10. Korporativ mijoz
11. VIP mijoz
12. Reklama.

Nazorat uchun savollar

1. Bank xizmatlari tushunchasi?
2. Bank xizmatlariga bo'lgan talabni shakllantiruvchi omillar?
3. Bank mahsuloti va uning tuzilishi?
4. Mijozlarni guruhlariga ajratish mezonlari?
5. YOshiga nisbatan mijozlarni guruhlariga ajratishni bayon qiling?
6. Mijozlari bozorini tasniflanishini keltiring?
7. Mijozlarni tasniflashning ahamiyatini bayon qiling?

VIII bob. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATIDA MARKETING

8.1. Bank marketingining mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari

Bank rahbariyatining bosh maqsadi ko'proq mijozlar jalb qilish orqali o'zining xizmat turlarini kengaytirish, bozorni egallash hamda olayotgan foydani ko'paytirishdir. Ushbu maqsadlarga erishish uchun bank marketingini usullaridan foydalaniladi. Oxirgi yillarda marketing faoliyatining maqsadi va mazmuni moliyaviy bozordagi kuchli raqobat ta'sirida banklar va mijozlar o'rtasidagi munosabatlar o'zgarayotgan sharoitda aniq tarzda o'zgardi.

Avvaliga, banklar marketingini bank xizmatlariga bo'lgan talabni o'rganish, mijozlarni jalb qilish va rag'batlantirish maqsadida o'rganishgan xolos. Banklarda marketing konsepsiyasi o'tgan asrning 80-yillaridagina tashkil topib, u tijorat banklarini boshqarish uchun asosiy mezon sifatida yuzaga keldi. Marketing strategiyasi, birinchi navbatda bankning o'z mahsulotiga emas, balki mijozlarning aniq ehtiyojlariga qaratilishi zarurligini taqozo qiladi. Shuning uchun marketing bank xizmatlarini, mijozlarning manfaatlarini moliya bozorida to'liq o'rganish va ehtiyojlarining o'zgarish tahlilini olib borishni nazarda tutadi.

Bank marketingi rivojlanib borishi bilan ko'plab iqtisodchilar tomonidan ushbu mavzuda kitoblar va maqolalar chop etila boshlandi. Bank marketingining mohiyati, uning rivojlanish bosqichlari, asosiy vazifalari va uning boshqa nazariy tushunchalari ko'plab kitoblarda keltirilib o'tilgan.

Jumladan bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida banklarda marketing tamoyillaridan foydalanish borasida Rossiya iqtisodchilari

tomonidan bir qator kitoblar nashr etilgan. Quyida bank marketingi to'g'risida fikr yuritgan mualliflar va ularning asarlari to'g'risida ma'lumotlar berib o'tamiz.

Ma'lumki, marketing so'zi inglizcha "market" so'zidan olingan va o'zbek tilida bozor ma'nosini anglatadi. Demak, bank marketingi – bu banklarning o'z xizmatlari va mahsulotlarini realizatsiya qilish, xizmatlar va mahsulotlar bozoridagi strategiya va siyosatini amalga oshirish borasidagi faoliyatidir. Tijorat banklarida marketing faoliyatini alohida tashkil qilinadigan bo'limlar shug'ullanadi.

E.A.Utkin tomonidan yozilgan "Банковский маркетинг" kitobida keltirilgan ma'lumotlar, ya'ni bank marketingiga berilgan ta'riflar, uning tamoyil va maqsadlarini boshqa mualliflar tomonidan yozilgan kitoblarda ham ko'rish mumkin. Ushbu kitobda bank marketingining nazariy asoslari yaxshi yoritilib berilgan. Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida banklarda marketingdan foydalanish, unga ta'sir etuvchi tashqi va ichki omillar, ularning tahlillari va shu tahlillarga ko'ra bankning bir qator qarorlar qabul qilish, bank faoliyatini rejalashtirish jarayoni, strategik va marketing rejalalari haqida ham tushunchalar berilgan.

I.T.Balabanovning "Банки и банковское дело" nomli kitobida bank marketingiga qisqacha to'xtab o'tilgan bo'lib, unda bank marketingining nazariy tushunchalariga katta e'tibor berilgan. Bundan tashqari marketing tadqiqotlari o'z ichiga oluvchi faoliyatlar haqida ham tushunchalar berilgan.

V.E.Cherkasov va L.A.Plotitsinalar muallifligi ostida nashr etilgan "Банковские операции: маркетинг, анализ, расчеты" kitobida bank xizmatlari bozori va uning tahlili to'g'risida tushunchalar berilgan. Xizmatlar bozorida aniq banklarga tegishli ulushlarni aniqlash va ularni tahlil etish yo'nalishlari ko'rsatilgan.

O.I.Lavrushin muallifligi ostida nashr etilgan "Управление деятельностью коммерческого банка" kitobida bank marketingi to'g'risida fikrlar yuritilgan. Lekin uning asosiy yunalishi faqatgina

bankning ichki omillari bo'lib qolgan. Ya'ni bank xizmatlari, bank tashkiliy tuzilmasi yoki xodimlar strategiyasi kabilar. Bank marketingi esa juda ko'p faoliyatlarni o'z ichiga oladi.

Shu tarzda mijozlarning ehtiyojlari ma'lum bir mahsulotga bo'lgan talabni qondirishga va sotib olishga bo'lgan xohishiga qarab o'lchanadi. Shunday qilib, bank marketingini yuqori daromadli bank xizmatlari bozorini izlash va foydalanish, mijozlarning aniq ehtiyojlarini hisobga olib amalga oshirish uchun mo'ljallangan faoliyat deb, ta'kidlashimiz mumkin.

Bank marketingining ajralmas qismi bu uning maqsadi bilan ifodalanadi. Bank marketingining maqsadi uyidagi jadvalda keltirilgan:

8.1-jadval

Bank marketingi maqsadlari.

Bank marketingi maqsadi	Maqsadning mazmuni
Foydani oshirish	1. Bank faoliyatini kengaytirish
	2. Mijoz bazasini oshirish
	3. Xizmatlar bozorida ulushini orttirish
	4. Xizmatlar turlarini ko'paytirish
	5. Bir-biriga aloqador xizmatlarni joriy qilish
Raqobatbardoshlikni oshirish	1. Barcha bank xizmatlarini ko'rsatuvchi "bank supermarket" larini tashkil etish.
	2. Yangi xizmatlarni taklif etish.
	3. Bank xizmatlari bozorida o'rnini mustahkamlash
	4. Bank mahsulotlari va xizmatlarini sotishni rag'batlantirish
Kapital bozorida o'zgarishlarga moslashuv	1. Kapital bozorini o'rganish, depozit va omonatlarni jalb qilishni kengaytirish
	2. Raqobatchilarni o'rganish
	3. Iste'molchilarni o'rganish va baholash.
	4. Bank mijozlari toifalari bo'yicha xizmatlarni guruhlash

Marketingning asosiy maqsadi - bankdan to mijozgacha bo'lgan har bir jarayonda bank xizmatlari ko'rsatishda mukammal tezlikni ta'minlashdan iborat. Pul mablag'larining aylanish darajasi va sotilishi o'ta foydali bo'lishi, moliyaviy mablag'larni saqlashda kam xarajat talab qilinishi, mijozlar talabining o'z vaqtida qondirilishi va to'liq amalga oshirishga qodirlik shunday tezlikka erishishga imkon beradi.

Tijorat banklarida marketingning bosh maqsadi mijozlarni doimiy jalb qilish hisoblanadi. Chunki, bankning mijozlari qancha ko'p bo'lsa, uning daromad olishi, barqaror faoliyat yuritishi mumkin. Bank marketingi aniq turdagi bank operatsiyalarining ta'sirini oshirishga yo'naltirilgan professional faoliyatdir. Bugungi kunda u to'liq talab qilib olinmagan va banklar tomonidan yetarlicha o'zlashtirilmagan soha hisoblanadi.

Marketing tizimini yaratish masalasi, doimiy izlanishni va yuqori malakali ish yuritishni hamda moliya sohasi marketingini tahlil qilishni taqozo etadi. Bank xizmatlari bozorida kredit muassasalari oldidagi maqsadni aniq ifodalashga qodirlik va unga erishish usullaridan foydalanish banklar uchun o'ta muhim vazifadir.

Tovarlar va xizmatlarni sotish - bozor sharoitida ishlayotgan har qanday korxonada faoliyatining muhim pog'onasidir. Bank faoliyati tadbirkorlik sohasining bir turi bo'lganligi sababli u ham bundan mustasno emas.

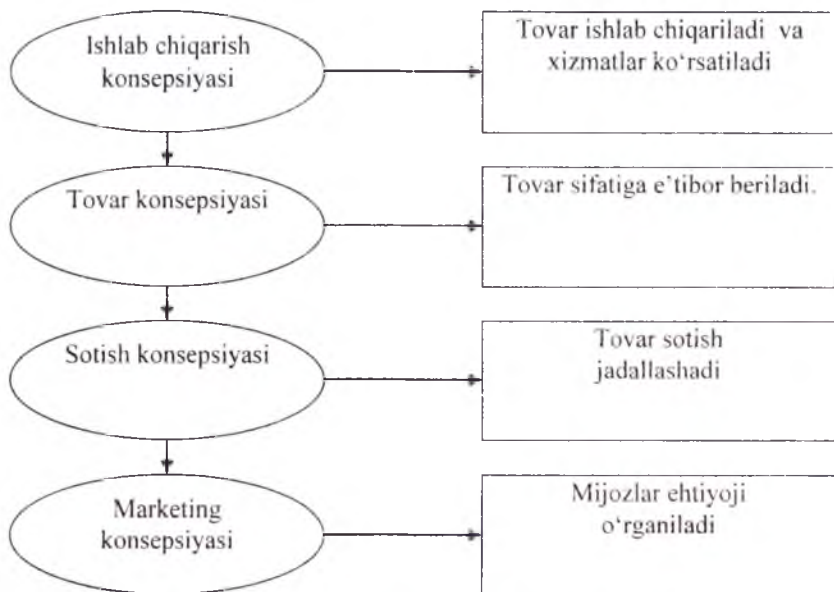
Banklarda marketingni tashkil etish aniq tamoyillarga asoslanishi lozim. Biz quyida bank marketingining tamoyillarini keltirib o'tamiz.

Bank marketingi tamoyillari.

Bank marketingi tamoyili	Bank faoliyatida qo'llash xususiyati
Bozor o'zgarishlarini hisobga olish	Bank xizmatlari bozorida baholar darajasini, talab va taklifni o'rganish va tezkor qarorlar qabul qilib bankning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish.
Bozor talablar asosida xizmatlar ko'rsatish va mahsulotlar yaratishga yuqori darajada moslashish	Mijozlarning ehtiyojlaridan kelib chiqib, turli bank mahsulotlarini taklif etish, xizmatlar sifatini oshirish
Bank xizmatlari bozoriga maqsadli ta'sir qilish	Bank xizmatlariga talabni o'rganish uchun mijozlar bilan turli usullarda munosabatlarga kirishish, bank xizmatlarini foydali jihatlari tushuntirish
Marketingning uzoq muddatlilik	Bank bozorini prognozlash orqali bankda strategik rejalashtirishni rivojlantirish

Bank marketingi tamoyillaridan kelib chiqib, bank marketingi xizmatlari bozorida mijozlarni ehtiyojlarini qondirish va bankning samarali faoliyatini ta'minlashdan iborat.

Xalqaro amaliyotdan ma'lumki, tijorat banklarining marketing strategiyasi va siyosati ma'lum rivojlanish bosqichlar asosida shakllangan. Bu esa, bozor faoliyatining va raqobat kurashining rivojlanishi natijasida yuzaga kelgan. Shu nuqtai-nazardan kelib chiqib marketingning rivojlanish bosqichlarini quyidagi 8.1-rasmda keltirib o'tamiz:



8.1-rasm. Marketingning rivojlanish bosqichlari

1. Ishlab chiqarish konsepsiyasi.
2. Tovar konsepsiyasi.
3. Sotish konsepsiyasi.
4. Marketing konsepsiyasi.

Marketing faoliyatining konsepsiyasi – bu aniq mijozga mo'ljallangan bankning maqsadli strategiyasi va falsafasidir. U to'liq moliya-kredit tizimiga va bank faoliyatiga ta'sir qiluvchi barcha ko'rsatkichlarni tahlil qilishga asoslangan. Marketing konsepsiyasi bazasida bank faoliyatini mukammallashtirish bo'yicha takliflar tayyorlanadi, keyin ichki va tashqi bank faoliyatini kompleks rejalashtirish ishlari olib boriladi.

Bank xarakteriga qarab (faoliyatining ixtisoslashganiga, ta'sischilariga) marketing konsepsiyasining maqsadi va vazifalari tanlanadi. Ayrim banklar yagona marketing konsepsiyasiga

asoslangan holda faoliyat ko'rsatib keladi, lekin bu yo'nalishda faqat ishonchli va konservativ banklar faoliyat ko'rsatishi mumkin, buning uchun ularda ko'p miqdorda aylanma mablag'lar va resurslar bo'lishi kerak, iqtisodiy va siyosiy o'zgarishlar ta'siriga ham chidamli bo'lishlari shart. Boshqalar esa ichki va tashqi omillar dinamikasining bog'liqligiga qarab, tezlik bilan o'zining konsepsiyasini o'zgartirib turishadi, shu o'rinda shuni ta'kidlash kerakki birorta ham konsepsiya amaliyotda sof ko'rinishda uchramaydi.

Bank faoliyatidagi asosiy marketing konsepsiyalari quyidagi yo'nalishlardan iborat:

1. Ishlab chiqarish yoki bank texnologiyasini takomillash-tirish konsepsiyasi. Unga asosan mijozlar narxi yuqori bo'lmagan, mavjud xizmat turlariga qarab banklarga mijoz bo'ladilar.

2. Mahsulot yoki bank xizmatlarini takomillashtirish konsepsiyasi. Konsepsiyaning asosiy tamoyili, shundan iboratki, unda bank xizmatlarini mijozlar tomonidan sotib olishga jalb etadi, chunki bu xizmatlar o'z xarakteriga va sifatiga ko'ra raqobatchilar taklif etayotgan xizmatlardan yuqoriligi bilan farq qilishi hisobiga, iste'molchilarga katta foyda keltiradi.

3. Savdo yoki tijorat harakatlarini kuchaytirish konsepsiyasi. U mijozlarni jalb etish va xizmatlarni sotish hajmining o'sishini ta'minlash uchun marketing tekshirishlarga asosan bank xizmatlari reklamasiga va ilg'or axborotlarga asoslanadi,

4. An'anaviy konsepsiyaga asosan bank xizmatlaridan foy-dalanish hajmining o'sishini ta'minlash uchun, alohida ijtimoiy guruhlar va aholining aniq talabini va ehtiyojini tahlil qilib amalga oshirish mumkin. Boshqacha qilib aytganda marketing, u yoki bu bank xizmatlariga bo'lgan talab va takliflarni tahlil qilishdan boshlanishi kerak va shundan so'nggina uni o'tkazish uchun takliflar va dasturlar ishlab chiqiladi.

5. Ijtimoiy konsepsiyada maqsadli falsafa, mafkura, bank strategiyasi va siyosati umuminsoniy fazilatlariga qaratiladi. Ayrim

hollarda bu konsepsiyani “insonga qaratilgan” yoki “aql-idrokni iste`mol konsepsiyasi” deb ham atashadi. Bu konsepsiya asosan banklar uchun kelajakda umumjamiyat manfaatlariga xizmat qilishga yordam beradi.

Keyingi bosqich bu belgilangan xizmatlarning marketing rejasini tayyorlashdan iborat. Rejaga barcha kerak bo`lgan ma`lumotlar kiritiladi, ya`ni xizmatning tarixi va o`ziga xos xususiyatlari, bozorning ahvoli, raqobatchilari, marketing sohasida bankning maqsadlari va xizmatlarning sotilishi hamda vositalari yordamida ushbu strategik vazifalar bajariladi.

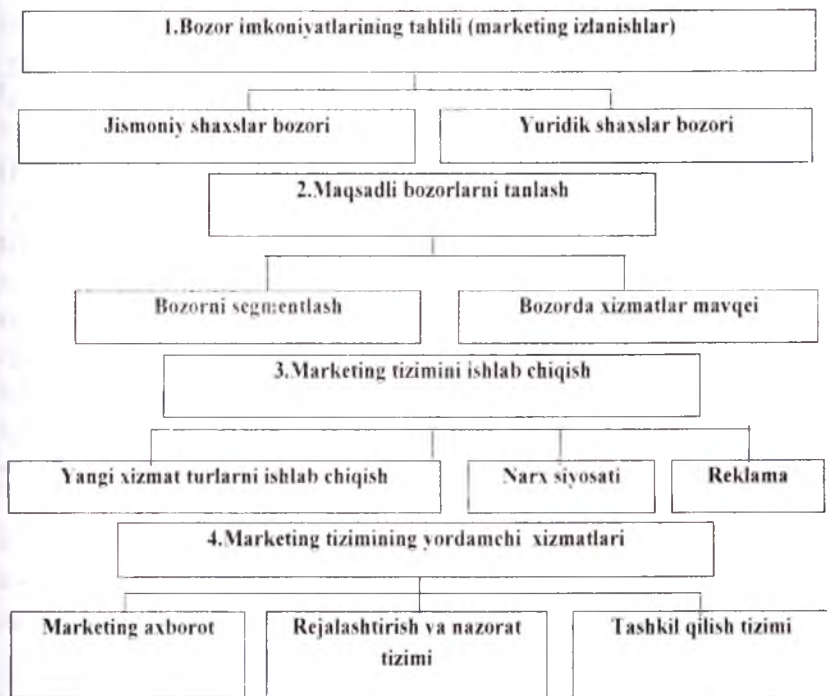
Marketing bank sohasida kredit resurslar bozorini o`rganishga, mijozlarning moliyaviy ahvolini tahlil qilishga va prognozlashtirishga, shu bilan bir qatorda banklarga omonatlarni jalb qilishga qaratilgan. Marketing yangi mijozlarni jalb qilish uchun yordam beruvchi shart-sharoitlar yaratishga, bank xizmat turlarini kengaytirishga, e`tibor qozongan mijozlarning mablag`larini banklarga qo`yishga mo`ljallangan.

Banklarda ko`proq integrallashgan marketing qo`llanilmoqda, buning asosiy maqsadi faqatgina mijozlarni jalb qilish emas. balki doimiy ravishda xizmat ko`rsatish sifatini yaxshilashdir. Bu marketingning kompleks rivojlanishini taqozo qiladi. Bankning maqsadi birinchidan, mijozlarni pul mablag`larni joylashtiruvchi omonatchilar sifatida jalb qilish, ikkinchidan, bankning kredit mablag`larini yuqori foyda bilan keltiradigan va o`z muddatlarida qaytarishga qodir korxonalariga berish.

Oxir-oqibat bank marketingi bitta maqsadga: daromadlardan maqsadga muvofiq va xo`jaliklarda vaqtincha bo`shab qolayotgan pul mablag`laridan foydalanish uchun qaratilgan.

Marketing jarayoni mijozlarni o`rganishdan va ularning ehtiyojlarini aniqlashdan boshlanadi, xizmatlardan foydalanilgan va ulardan aniq ehtiyojlari qondirilgandan so`ng tugaydi. Yangi turdagi bank xizmatlarini joriy qilish jarayoni ushbu xizmatlarni taklif qilish usulidan, bank xizmatchilari va ularning joylarini

tayyorlashdan boshlanadi. Masalan, mijoz bankka kirib kelishida o'zining harakatini asosan chapdan o'ngga qarab yurishdan boshlaydi. Demak, yangi xizmat turlarini taklif qilishda ularni chap tomonga joylashtirilsa, unda mijoz ularga ko'proq e'tiborini jalb qiladi va bu xizmatlardan foydalanish ehtimoli oshadi.



8.2-rasm. Bank faoliyatida marketingni tashkil qilishning umumiy ko'rinishi.

8.2. Bank marketingining tarkibiy qismlari

O'zbekiston Respublikasida ikki pog'onali bank tizimining shakllanishi va turli mulk shaklidagi banklarning tashkil etilishi banklar faoliyatini takomillashtirishni talab etdi. Tijorat banklari faoliyatining natijalari bank xizmatlari va mahsulotlarining reali-

zatsiyasi bilan bogʻliq. Bank xizmatlari va mahsulotlarini rivojlantirish orqali esa ushbu qoʻyilgan maqsadga erishish mumkin. Bank xizmatlari bozorida xizmatlarni realizatsiya qilish va uning samaradorligini taʼminlash banklarda marketing xizmatning tashkil etilishi bilan chambarchas bogʻliq. Bank marketingini tashkil etilishi, bank xizmatlarining son va sifat jihatidan rivojlanishini taʼminlash bilan birga, oʻz mijoz bazasini ham oshirish imkonini beradi. Tijorat banklari xizmatlar bozorida oʻzining marketing strategiyalarini ishlab chiqishi va shu asosda bank faoliyatini boshqarishi lozim.

Bozor iqtisodiyotida marketingning bir nechta pogʻonasi mavjud. Birinchi pogʻonaga mahsulot, baho, bozor, foyda kabi kategoriyalar kiritiladi. Ikkinchi pogʻonaga axborot tizimi, marketing ishini rejalashtirish va tashkil etish, marketing tizimida nazorat kabilar kiritiladi. Uchinchi pogʻonaga mol yetkazib beruvchilar, mijozlar, raqobatchilar, moliyaviy tashkilotlar, davlat organlari, ommaviy axborot vositalari kiritiladi. Yuqorida sanab oʻtilgan elementlar birgalikda marketing tizimining majmuini tashkil etadi.

Bank xizmatlari xarakteriga qarab kredit xizmatlari, operatsiya xizmatlari, investitsiya xizmatlari va boshqalarga boʻlinadi. Oʻzbekistonda tijorat banklari anʼanaviy xizmatlardan tashqari faktoring, lizing, trast, maslahat, axborot va boshqa xizmatlarini rivojlantirmoqda. Hisob-kitob xizmatlari va mijozlarning topshiriqlariga koʻra amalga oshiriladigan boshqa xizmatlar bizning banklarimiz uchun anʼanaviydir.

Bank marketingining asosiy usullari sifatida quyidagilarni koʻrsatish mumkin: mijoz bilan suhbat, faoliyat rentabelligini taʼminlash, boshqa banklarga nisbatan mijozlarga xizmat koʻrsatish sifatini yuqoriligini taʼminlash, bank xodimlarining xizmat koʻrsatishdan moddiy manfaatdorligi. Bank mijozlari munosabatlarga kirishishi nuqtai-nazardan bank marketingi aktiv va passiv marketingga boʻlinadi:

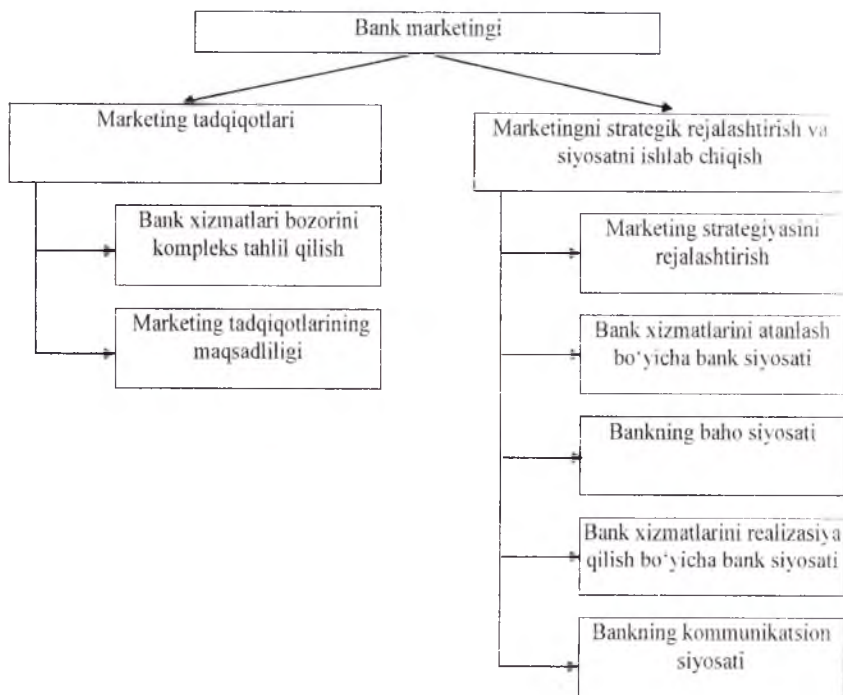
Aktiv marketingga quyidagilar kiradi: to'g'ri marketing, ya'ni pochta, telefon va televideniya orqali reklama qilish, mijoz bilan suhbat qilish, uning talablarini o'rganish va boshqalar.

Passiv marketing - ro'znomalarda bank faoliyati va holati, ko'rsatayotgan xizmatlari to'g'risida ma'lumotlar chop etish. Yuqori natijalarga erishmoqchi bo'lgan bank ham aktiv, ham passiv marketingdan foydalanishi lozim.

Zamonaviy bank amaliyotida to'g'ri marketingga katta e'tibor berilmoqda. To'g'ri marketingni asosiy maqsadi mijozga faqatgina bank xizmatlari to'g'risida to'liq ma'lumot berish emas, balki uni (mijozni) ushbu xizmatlardan foydalanishga ko'ndirishdan iborat.

Rivojlanishning turli bosqichlaridagi banklar oldida marketing muammosi turlicha bo'ladi. Bank yiriklashgan sari, aktivlarining hajmi oshgan sari xodimlar malakasini oshirish, bozorni o'rganish imkoniyatlari oshadi. Bankda marketing faoliyatining doimo nazorat ostida olib turish lozim bo'lgan bir qator omillar borki, ular quyidagilardan iborat: makro va mikrodarajadagi kredit munosabatlar va pul aylanmasi, pul operatsiyalarini amalga oshirishdagi risklarning mavjudligi va boshqalar.

Bank faoliyati jarayonida marketingning asosini uning bozor imkoniyatlarini tahlil qilish tashkil etadi, chunki banklar o'z kredit kapitalining bozordagi o'rnini aniqroq maqsadida marketing izlanishlari o'tkazishi kerak bo'ladi.



8.3-rasm. Bank marketingining tashkiliy tuzilishi.

Bank marketingida marketing tadqiqotlarini o'tkazish muhim hisoblanadi. Bank marketing tadqiqotlarini o'tkazish orqali bozordagi o'rnini mustahkamlashi va bankning xizmatlari va mahsulotlariga bo'lgan talabni baholaydi. Marketing tadqiqotlari bozorni tadqiq qilishdan boshlanadi va dastlab bozor segmentatsiyasi amalga oshiriladi. Bu orqali aniq bir xizmatga yoki boshqa xususiyatlari jihatidan, bank xizmatlariga bo'lgan talab o'rganiladi.

Bank xizmatlari bozorini quyidagi mezonlar asosida segmentatsiya qilish mumkin:

- aniq bir bank xizmati bo'yicha (depozit, kredit, trast, lizing va boshqalar);
- mijoz toifalari bo'yicha (jismoniy yoki yuridik shaxslar);

- mijozlarni oboroti bo'yicha;

- hududiy jihatdan;

Bank marketingi yo'nalishlari:

- yangi turdagi bank xizmatlarini joriy qilish;

- bank xizmatlari bozori holati va sotuv hajmi;

- bankning tijorat faoliyati;

- banklarning javobgarligi;

- bankning raqobatdagi ustunlik jihatlari;

- Reklama.

O'zgarib boruvchi bozor sharoitida faoliyat yurituvchi har bir korxonalar, firma yoki bank faoliyatida xizmatlarni sotish muhim bosqich bo'lib hisoblanadi. Bozor sharoitida tijorat banklarining asosiy faoliyati bir maqsadga jamlangan bo'lib, mijozlarni jalb qilish, xizmat sohaslarini kengaytirish, bozorni egallash, natijada - olinadigan foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi. Ushbu maqsadga erishishda banklar marketing tamoyillaridan foydalanishi muhim ahamiyat kasb etadi. Boshlang'ich davrda banklar marketingga talabni o'rganishdan kelib chiqib, mijozlarni rag'batlantirish va jalb etish vositasi sifatida, keyinchalik esa tijorat banklarini boshqarishning asosi sifatidagi marketing konsepsiyasi ishlab chiqiladi. Keyingi yillarda moliyaviy bozorda raqobatning kuchayganligi, mijozlar va banklar o'rtasidagi munosabatlarning yaxshilanganligi natijasida marketing faoliyatining mazmuni va maqsadi tubdan o'zgardi. Bozor iqtisodi, boshqa muhim xo'jalik sohalari bilan bir qatorda, iste'molchiga yo'naltirilgan bank tizimini tashkil etishni ko'zda tutadi. Aytish joyizki, O'zbekistonda bank infrastrukturasi mavjud va bank xizmatlari bozorida raqobatchilik muhiti yuzaga kelgan, shu bilan bir qatorda mijozlarning banklarga bo'lgan ehtiyojlari ham oshib bormoqda.

Banklar xizmat ko'rsatish bo'yicha aviakompaniyadan keyin ikkinchi bo'lib marketing sohasiga murojaat qilishdi va avvaliga marketingning ayrim elementlaridan, so'ngra marketing konsepsiyasidan va strategik rejalashtirish tamoyillaridan foydalana boshladilar.

Ushbu jarayon quyidagi omillar asosida amalga oshirildi:

- banklarning xorijiy bozorlarga kirib borishi va ularni mahalliy banklar bilan raqobatlashishi;

- barcha davlatlarda koʻplab yangi moliya muassasalarning paydo boʻlishi va rivojlanishi, ularning banklar bilan raqobatdosh boʻlishi;

- banklar koʻrsatayotgan xizmat doirasining kengayishi va pul mablagʻlarini oʻzlashtirish sohasida bankka aloqador boʻlmagan usullarning rivojlanishi (masalan, obligatsiyalar chiqarish);

- zamonaviy texnikalar bazasida axborot texnologiyalari va aloqa vositalarining rivojlanishi natijasida moliya-kredit institutlari faoliyatining milliy hamda mintaqaviy tarzda rivojlanishi;

- banklar va barcha moliya institutlari oʻrtasida mablagʻlarni jalb qilish hamda kredit xizmatlarini taklif qilishda raqobatning rivojlanishi.

Bank xizmat koʻrsatish bozorida narxlar raqobatining cheklanishi davlat tomonidan tartibga solinish bilan bogʻliqligi hamda foizlarning chegaralanganligi, bank mahsulotlarining sifati boʻyicha muammolarni boshqarishni va xizmatlarni bozorda oʻtkazishni oldinga surmoqda.

Bank boshqaruvi asosan oʻz oldiga aniq maqsadni va bozorlarni, masalan bozor toʻgʻrisida maʼlumotlarni yigʻish va tahlil qilish, raqobatchilar, bank mahsulotlari va xizmatlari, statistik maʼlumotlarni oʻrganish va shunga oʻxshash maʼlumotlarni oʻrganishni vazifa qilib qoʻyadi. Marketingga doir yuzaga kelgan masalalarni chuqurroq ishlab chiqish, bank faoliyati darajasiga, umumiy rivojlanish strategiyasiga va marketing bilan shugʻullanayotgan mutaxassislarning malakasiga qarab turlicha boʻlishi mumkin. Umuman marketing, bank faoliyatiga juda muhim vazifalarni hal qilishda kerak boʻladi, yaʼni nizom kapitali oʻsishini rejalashtirishda, faoliyat koʻrsatish joylarini kengaytirishda (filiallar va boʻlimlar ochish).

8.3. Marketing tizimida nazorat va bank faoliyatini rivojlantirishdagi o'рни

O'zbekistonda marketingni rivojlanishi bank xizmatlari muhitida juda ham murakkab sharoitda kechmoqda. O'zbekistonda vujudga kelgan siyosiy va iqtisodiy vaziyatda davlat tomonidan moliyalashtirish sezilarli darajada qisqarmoqda va ko'proq tijorat tizimlari orqali amalga oshirilmoqda. Bu o'z navbatida tijorat banklari tomonidan kuchli moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan ko'p sonli korxonalarni keng qamrab olishga olib kelmoqda. Modomiki, yangi banklarni tashkil qilish borgan sari qiyinlashayotgan ekan, faoliyat ko'rsatayotgan bank xizmatlariga murojaat qilish kengayadi. Shu sababli banklarning marketing muammolariga e'tibori kuchaymoqda. Xizmat usullarini ishlab chiqishda, malakali mutaxassislarni tayyorlashda, axborot muhitini tashkil qilishda malakasi bo'lmagan banklar, o'zlarini sinash va xatolar orqali murakkab bo'lgan faoliyatni, ya'ni marketingni o'zlashtirishmoqda.

Ichki nazorat xizmati dastlabki nazorat tarzida ma'lumotlarning ilk bazasining to'laqonligi, tarkibi va o'z vaqtida yangilanishini nazorat qilib boradi, ular asosida bankning tahlil va funksional bo'limlari istiqboldagi holatlar va vaziyatni prognoz qiladi.

Bank rahbarlarini tez va muntazam ravishda axborot bilan ta'minlab turishning mavjud tizimi nazorat qilinadi. Xususan:

- tahliliy xizmatning joriy vaziyatlar bo'yicha taklif va xulosalari haqida;
- bozorning tegishli segmentlarida vaziyatning rivojlanishi prognozlari haqida;
- bank faoliyati, umuman iqtisodiyotning me'yoriy-huquqiy sohasini ta'minlash haqida.

Ichki nazorat xizmati mas'ul xodimlar va bankning tarkibiy bo'limlari tomonidan vaqti-vaqti bilan tahlil va prognoz topshiriqlari

bajarilishini tekshirib turadilar, bank rahbariyatiga tahliliy xarakterdagi xulosa va takliflarning o'z vaqtida yetkazilishini joriy nazorat qiladilar.

Bankning funksional bo'limlarida bank bozorga taklif etayotgan mahsulotlarning sifati va qiymatining raqobatbardoshligi, ularni boshqa banklar taklif etayotgan xizmatlar bilan taqqoslaydigan nazorat tizimining mavjudligini tekshirib boradilar.

Istiqboldagi nazorat. Ichki nazorat xizmatining bundan keyingi nazorati tahliliy xizmatning xulosa va takliflari vaziyatning real rivojlanib borishiga muvofiqligini taqqoslab borishga qaratiladi. Bank rahbariyatiga tegishli takliflarni kiritib boradi.

Iqtisodiyotga davlat aralashuvining qisqarishi, moliyaviy munosabatlarni erkinlashtirilishi barqaror pul-kredit tizimini rivojlantirishga imkoniyat tug'diradi. Ayni vaqtda, kuchayib boruvchi raqobat, o'zgaruvchan baholar sharoitida bank risklari va nobarqarorlik kuchayadi. Yirik banklarning bir vaqtning o'zida bankrot bo'lishi milliy iqtisodiyotga jiddiy ziyon yetkazadi, to'lov tizimining izdan chiqishiga, pul taklifining keskin qisqarishiga olib kelishi mumkin. Demak, bank tizimini tartibga solish mexanizmini takomillashtirish orqali umumiy nobarqarorlik darajasini pasaytirish mumkin.

Tijorat banklarida ichki nazoratni o'tkazishdan maqsad bankning barqarorligini, bank operatsiyalarining amaldagi qonunchilikka muvofiqligini ta'minlash, bank ko'zlangan maqsadlariga erishishga yordam beruvchi bank tomonidan doimiy ravishda amalga oshiriladigan nazorat tushuniladi.

Tijorat banklari ichki nazoratni yo'lga qo'yishdan kutilgan maqsad ichki nazorat tizimi, jumladan moliyaviy operatsiyalarni o'tkazish, hisobotlarni tuzish yoki umumiy qilib bank faoliyati bo'yicha umumiy kompleks nazorat o'rnatishdir. Ichki nazorat tizimi bank faoliyati, boshqaruv jarayoni sifatini oshirish, bank faoliyatini yanada yaxshilashga yo'naltirilgan ob'yektiv baho va maslahat berish bankning moliyaviy bozordagi o'rnini mustahamlashga

olib keladi. Tijorat banklarida ichki nazoratni tashkil etish Bank kengashining zimmasiga yuklatilgan bo'lib, ichki nazoratning samaradorligi bilan bog'liq masalalarni vaqti-vaqti bilan ko'rib boradi, bankdagi ichki nazorat ahvolini bank boshqaruvchilari ichki va tashqi auditorlar bilan muhokama etadi, ichki va tashqi auditorlar, nazorat muassasalarining bankda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etishdagi takliflarining bank rahbarlari tomonidan bajarilishini ta'minlaydi, mavjud tavakkalchilik va limitlarning bank strategiyasiga mos kelishini kuzatib boradi. Bank rahbariyati xodimlarning o'z burchlarini og'ishmay bajarishini ta'minlaydigan vakolat va mas'uliyatini aniq belgilab berishi kerak. Chunki bank risklarini nazorat qilish va monitoring qilish uchun birinchi navbatda bank rahbarlari javobgar bo'lib hisoblanadilar.

Respublikamiz tijorat banklarida ichki nazoratni tashkil etishning umumiy qoidalari O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida», «Markaziy bank to'g'risida», «Auditorlik faoliyati to'g'risida»gi qonunlari hamda bank va auditorlik faoliyatini tartibga soluvchi boshqa me'yoriy hujjatlarga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tijorat banklarida ichki nazorat tashkil etilishini tartibga solish maqsadida Markaziy bank quyidagi talablarni qo'yadi:

Bank ichki nazorati quyidagilarni tashkil etish maqsadida tuzilgan tashkilot rejasi va barcha muvofiqlashtirilgan uslub va choralardan iborat bo'lishi kerak:

- 1) o'z aktivlari butligini ta'minlash;
- 2) hisobot ma'lumotlarining aniqligi va ishonchligini tekshirish;
- 3) operatsiyalar samaradorligiga ko'maklashish;
- 4) hisob yuritish siyosatiga rioya etilishiga yordamlashish;

Ichki nazorat tizimi bankning kundalik faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirishga oid boshqarish mexanizmi bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- * boshqarish siyosati va tartibi
- * majburiyatlarning taqsimlanishi
- * vakolatlar
- * tekshirishlar tartibi
- * kundalik operatsiyalar ustidan nazoratni olib borish va ular hisobini yuritish
- * xarajatlarni nazorat qilish

Ichki nazorat tizimi ustidan muntazam nazoratni olib borish va uni takomillashtirish rahbarlar majburiyatidir. Nazorat tartiblari uchun javobgar xodimlar bevosita rahbariyatga hisobot berishlari lozim.

Har bir tarkibiy tuzilma o'zi amalga oshirayotgan operatsiyalar ustidan ichki nazoratni olib borishi shart bo'lib, bunday nazorat mas'ul ijrochilardan tortib tuzilma boshlig'igacha barcha xodimlarning lavozim majburiyatlariga kirishi lozim. Aksiyadorlar ham Bank kengashi va taftish komissiyasi orqali o'z ichki nazoratlarini amalga oshiradilar.

Buxgalteriya nazorati aktivlarning saqlanishini va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligini ta'minlashga yo'naltirilgan, muayyan tarzda shakllantirilgan hujjat va hisobotlarni yuritish tarkibi va tizimi bo'lib, shu bilan birga ular quyidagilar bo'yicha asoslangan ishonch hosil qilishga yo'naltirilgan:

- ✓ Barcha operatsiyalar rahbariyat tomonidan berilgan vakolatlar doirasida amalga oshirilmoqda;
- ✓ Bank operatsiyalarining hujjatlarda belgilangan buxgalteriya tamoyillariga mos tarzda aks ettirilishi aktivlar hisobini aniq yuritish imkonini ta'minlamoqda;
- ✓ Xodimlarning aktivlar bilan ishlashiga ruxsat rahbariyat tomonidan berilgan vakolatlar doirasida amalga oshirilmoqda;
- ✓ Aktivlarning moliyaviy hisobotlarda aks ettirilgan qiymati muntazam ravishda (samarali nazoratni amalga oshirish mumkin bo'lgan tarzda) haqiqatda mavjud bo'lgan aktivlar qiymati bilan solishtiriladi va aniqlangan har bir tafovutlar bo'yicha o'z vaqtida choralar ko'riladi.

Tijorat bankida ichki nazorat bankning o'z maqsadlariga erishish uchun asosan quyidagi vazifalarni bajaradi:

✓ Bank kengashini audit tekshiruvlariga asoslangan bankning haqiqiy moliyaviy holati va bankning ichki nazorat tizimi samaradorligi to'g'risidagi aniq va mustaqil (xolis) ma'lumotlar bilan ta'minlab boradi;

✓ ichki nazorat tizimining samaradorligi va audit tekshiruvini o'tkazishga doir qabul qilingan tartib va tadbirlarning amalda qanday qo'llanilayotgani va ta'sirchanligini baholaydi va tahlil qiladi;

✓ bank faoliyatida ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun qo'llanilgan ma'muriy va amaliy tadbirlarning samaradorligini tahlil qiladi;

✓ tavakkalchiliklarni boshqarishga va ularni baholash uslublariga doir tartiblarning qo'llanilishi hamda ularning samaradorligini tahlil qiladi;

✓ moliyaviy ma'lumotlar tizimini, jumladan elektron ma'lumotlar tizimi va elektron bank xizmatlarini tahlil qiladi;

✓ buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligi va haqqoniyligini tahlil qiladi;

✓ bank faoliyatining amaldagi qonun va Markaziy bankning me'yoriy hujjatlari talablariga muvofiqligini baholaydi;

✓ Bank kengashi tomonidan qabul qilingan ichki siyosatlar va bankning ichki me'yoriy hujjatlariga rioya qilinishini tekshiradi;

✓ doimiy hisobotlarning to'liqliligi, ishonchliligi va o'z vaqtida taqdim qilinishini tekshiradi;

✓ buxgalteriya kitobi va moliyaviy hisobotlarning to'g'riligi va haqqoniyligini o'rganadi;

✓ kapital tarkibi va yetarliligi, aktivlar sifati va ssuda portfelini tasniflash asosida zahiralarni tashkil qilinishini, balans va balansdan tashqari moddalar tarkibidagi o'zgarishlar harakati va jihatlarini, bosh bank tomonidan tasdiqlangan moliya rejasi ijrosining bajarilishini, daromadlar tarkibidagi balansning asosiy jihatlarini, boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini tahlil qiladi;

✓Bank kengashi talabiga asosan maxsus tekshirishlar o'tkazadi yoki maxsus tekshirishlar o'tkazishga yordam beradi;

✓bank xodimlariga ularning o'z vazifalarini samarali bajarishda ko'maklashish;

✓oylik, choraklik va yillik moliyaviy hisobotlarni joriy audittan o'tkazish;

✓buxgalteriya, amaliyot va ma'muriy nazorat tizimining monandligini baholashga yordam beradi.

Tijorat bankida ichki nazorat xizmatiga Bank kengashi tomonidan tayinlangan bosh auditor rahbarlik qiladi. U ichki nazoratni o'tkazishni rejalashtiradi, siyosat va jarayonlarni belgilaydi, xodimlar malakasini oshirish va o'qitish choralari ko'radi va sifatga javob beradi.

Tijorat banklarida ichki nazorat xizmati xodimlarining huquq va vakolatlarining aniq belgilanishi o'z faoliyatini sifatli va samarali bajarilishini ta'minlaydi. Tekshiruv davomida ular:

- tekshirish o'tkazish maqsadida Bosh bank va bank filiallarining barcha bino va xonalariga, shu jumladan kassa tarmog'i, pul almashtirish shoxobchalari, jamg'arma kassalariga to'siqsiz kirish;

- bank faoliyatiga tegishli bo'lgan va audit tekshiruv predmeti hisoblangan barcha zarur hujjatlarni bank va bank filiallari rahbarlari hamda xodimlaridan talab qilish;

- tekshirish davomida bank va uning filiallari rahbarlari, xodimlaridan yuzaga kelgan savollar bo'yicha tushuntirishlar olish, zarur hollarda ulardan yozma tushuntirishlar olish;

- hujjatlardan nusxalar olish;

- zarur hollarda, belgilangan tartibda (kelgusida saqlanishi gumon bo'lgan) hujjatlarning asl nusxalarini olib qo'yish;

- alohida bank operatsiyalari va hujjatlari tekshirilayotganda rasmiy so'rovnomalar orqali bank mijozlaridan zarur ma'lumotlar, tasdiqnomalar va hujjatlarni talab qilib olish huquq va vakolatlariga ega bo'lishi kerak.

Bundan tashqari, tekshirish jarayonida aniqlangan xato va kamchiliklar bo'yicha filiallarga nisbatan tegishli choralar ko'rilishi to'g'risida Bank kengashiga takliflar kiritib borishi lozim.

Ichki nazorat tizimining o'z vakolatlari doirasida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ichki nazorat xizmati xodimlarining oliy ma'lumotga, professional malaka va ko'nikmaga ega ekanligi, ichki nazorat oldiga qo'yilgan vazifalarning samarali bajarilishi uchun yetarlicha shtat birligi bilan ta'minlangani, uning faoliyati ichki nazorat xizmati to'g'risidagi nizomga asoslangani va bevosita bank kengashiga bo'ysundirilgani, banklarda nazorat madaniyati va muhiti shakllantirilgani, ya'ni oddiy xodimlardan tortib to rahbarlargacha ichki nazorat tizimining maqsadini tushunishi bilan izohlash mumkin.

Ichki nazorat tizimi xodimlari:

- tekshirilayotgan filial yoki boshqarma rahbarlari va vakolatli xodimlardan tekshirishlarni o'tkazish uchun zarur hujjatlarni talab qilib olish, jumladan, filial yoki boshqarma boshlig'ining buyruq va farmoyishlari, buxgalteriya, hisob va hisobot, pul-to'lov hamda kompyuter ta'minotiga dahldor hujjatlarni so'rab olish va ular bilan bevosita tanishish;

- bank xodimlari amalga oshiradigan hatti-harakatlar va operatsiyalar qonunchilikka, Markaziy bank talablari va bank ichki hujjatlariga mos kelishini aniqlash, qabul qilingan qarorlar va ularning ijrosini, oldi-sotdi bitimlari va boshqa protseduralar (ya'ni, operatsiyalarni amalga oshirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xato va chalkashliklarni aniqlash va tuzatishga yo'naltirilgan usullar)ning bank siyosatiga mos ravishda o'tkazilayotgani, bank faoliyatining risklari va moliyaviy ahvoli tahlili natijalarini aniqlash;

- ichki nazoratga yuklangan vazifalarni bajarish uchun o'rni kelganda boshqa bo'linmalar xodimlarini jalb etish;

- tekshirilayotgan filial yoki boshqarma boshlig'i yoki vakili bilan birgalikda hujjatlar, naqd pul va boshqa qimmatliklar,

ma'lumotlarni kompyuterda qayta ishlash va saqlash xonalariga kirish;

- bank ijrochi rahbarlari ruxsati bilan o'zlari mustaqil yoki tekshirilayotgan filial yoki boshqarma xodimi yordamida hujjatlardan, fayllardan nusxa ko'chirib olish kabi huquqlarga egadirlar.

Ayni paytda ularning zimmasiga nihoyatda mas'uliyatli vazifalar ham yuklatilgan. Bular:

- bank faoliyatidagi risklar va operatsion risklarni, bankning joriy moliyaviy ahvolini doimiy monitoring qilib boradilar;

- bank filiallari va boshqarmalari faoliyati qonunchilik, me'yoriy yo'l-yo'riqlar va ichki hujjatlarga mos kelishini muntazam ravishda tekshiruvdan o'tkazib boradilar;

- bank xodimlarining qarorlar qabul qilishda o'rnatilgan protseduralar, vazifalari va vakolatlari doirasida harakat qilishini doimiy nazorat qilib boradilar;

- mustaqil yoki boshqa idoralar va bank rahbarlari bilan birgalikda bank xodimlarining qonunchilik, me'yoriy va ichki hujjatlarga rioya qilinmagani fakti bo'yicha tekshiruvlar o'tkazadilar;

- aniqlangan kamchiliklarni tuzatish bo'yicha yo'l-yo'riq va tavsiyalar beradilar hamda ularning bajarilishi ustidan nazorat o'rnatadilar;

- o'tkazilgan har bir tekshirishni to'liq hujjatlashtiradilar va tekshirish natijalari bo'yicha o'rganilgan barcha masalalar - aniqlangan kamchiliklar va chalkashliklar, ularni tuzatish bo'yicha tavsiyalar, shuningdek, kamchiliklarga yo'l qo'ygan xodimlarga nisbatan tegishli intizomiy choralarni qo'llash masalalari aks etgan xulosalarni rasmiylashtiradilar;

- bank rahbarlari va tegishli filial yoki boshqarma boshliqlariga aniqlangan kamchiliklarni tuzatish choralari ko'rish uchun, shuningdek, bank ayrim xodimlarining faoliyatini tahlil qilib borish maqsadida tekshirish natijalari bo'yicha xulosa taqdim etadilar;

- paydo bo'lgan barcha risklar haqida, bank xodimlarining qonunchilik, me'yoriy hujjatlar va ichki farmoyishlarga zid hatti-harakati xususida, shuningdek, tekshirilayotgan bank filiali yoki boshqarmasi rahbarlarining yo'l qo'yilgan kamchiliklarni tuzatish maqsadida belgilagan tadbirlari va ularning natijalari bilan bank rahbariyatini zudlik bilan xabardor etib boradilar.

Mamlakatimiz yetakchi tijorat banklarining ichki nazorat xizmati faoliyati tahlili ko'rsatishicha, ichki nazorat xizmati shunchaki tuzilgan emas, balki bank faoliyatidagi risklarga muqobil bo'lgan samarali ichki nazorat tizimi shakllantirilishiga e'tibor berilayotganidan guvohlik beradi. Natijada ichki nazorat tizimi bankning kundalik faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish bo'yicha boshqaruv mexanizmiga aylangan. Eng muhimi, banklarda rahbarlarning e'tibori barcha bo'g'indagi xodimlar professional axloqiy-huquqiy me'yorlarga rioya etishi lozim bo'lgan nazorat muhiti yaratilishiga qaratilgan.

Tayanch soʻz va iboralar.

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. Marketing | 7. Marketing konsepsiyasi |
| 2. Bank marketingi | 8. Reklama |
| 3. Aktiv marketing | 9. Baho siyosati |
| 4. Passiv marketing | 10. Marketing tadqiqoti |
| 5. Ichki nazorat | 11. Toʻgʻri marketing |
| 6. Marketing maqsadi | 12. Istiqboldagi nazorat. |

Nazorat uchun savollar.

1. Bank marketingi tushunchasi?
2. Tijorat banklarida marketingni tashkil etish tamoyillari?
3. Bank marketingining konsepiyalarini tushuntiring?
4. Tijorat banklarida marketing rivojlanish bosqichlarini sanang?
5. Banklarda reklama faoliyatini bayon qiling?
6. Bank marketingini tasniflanishini keltiring?
7. Tijorat banklarida ichki nazoratning tashkil etilishini bayon qiling?

IX bob. BANKLAR FAOLIYATINI STRATEGIK REJALASHTIRISH

9.1. Tijorat banklarda strategik rejalashtirish tizimining tuzilishi

Bank menejmenti nazariyasida har xil rejalashtirish turlari keltirib o`tilgan:

- strategik marketing;
- joriy rejalashtirish;
- taktik rejalashtirish;
- tezkor rejalashtirish;
- moliyaviy rejalashtirish;
- shaxsni (xodimni) rejalashtirish,
- smetali rejalashtirish va h.k.

Har bir rejalashtirish ko`rilayotgan masala doirasida, aniqlanayotgan masalaning detallashtirish darajasiga, rejali ko`rsatkichlariga hamda rejalashtirish muddatiga (rejalashtirish davrining davomiyligiga) qarab farqlanadi.

Yuqoridagi keltirib o`tilgan tushunchalarga izoh berib o`tamiz.

Strategik rejalashtirish – bank missiyasini, uning maqsadini va vazifasini, rejalashtirishning uzoq muddatda istiqbolli rivojlantirish dasturi va asoslarini aniqlaydi;

Marketing rejalashtirish - bank mahsulotlarini rivojlantirish va ishlab chiqishga yo`naltirilgan hamda ular bilan marketing kompleksi (qiymatni paydo bo`lish strategiyasi, yetkazib berish strategiyasi va kommunikatsion strategiya) bilan bog`liq.

Biznes rejalashtirish - strategik masalalarni yechishni aniq yo`llarini aniqlaydi, istiqbolli bank xizmatlarini joriy qiladi hamda jami tavakkalchilik darajalarini cheklaydi. Bu esa optimal

moliyaviy natijaga erishib, bank faoliyatida cheklanishlarga imkon beradi. Biznes-reja qisqa vaqt oralig'ida rejalashtirish strategiyasini aniqlaydi (odatda 1-3 yil) va o'rta muddatli xarakterga ega bo'ladi. Uning vazifasi bank faoliyatida ichki va tashqi sharoitlarda yillik moslashishdir.

Joriy rejalashtirish – biznes-reja bajarilishida doimiy (har chorakda, har oyda) monitoring o'tkazishni ifodalab, uni bajarish taxminlarini shakllantiradi hamda joriy rejani joriy holatga moslashishini va aniqligini o'zida aks ettiradi.

Moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish) bankning resurslar potensiyali bilan rivojlanishning barcha rejalari mosligini va natijaviylikning ko'rsatkichlarini muvozanatlashtirilgan tizimini shakllantirishga yo'naltirilgan. Uning rejasi va keng qamrovligini uning harakat rejasi qay darajada asosligiga va moliyaviy tuzilishining qaysi elementiga nisbatan ishlab chiqilganligiga bog'liq.

Smetali rejalashtirish - bankning operatsion xarajatlari hajmini aniqlaydigan, joriy faoliyatning rivojlanishi va uni mablag' bilan ta'minlash hamda kredit tashkilotining yangi dastur va loyihalari masalasiga tegishli rejalashtirish.

Tezkor rejalashtirish – aniq operatsiyalar uchun joriy qarorlarni kelishib tayyorlash, uning pul to'lash qobiliyatini saqlagan holda ushlab turish va bankning joriy cheklanishi (limiti) hamda strategik tizim nazoratini ta'minlash masalasini hal qiladi va yuqori darajadagi foyda va samaralilikni ta'minlaydi.

Jarayonli rejalashtirish – bankning biznes-jarayonini optimallashtirish va rivojlantirish, shakllanish doirasida vazifa va faoliyat rejasini aniqlaydi. Biznes-jarayonni mukammallashtirish mezonini vaqtincha sarf-xarajatlarni va bankning moliyaviy xarajatlarini qisqartirish hisoblanadi.

Tashkiliy mablag'ni rejalashtirish – tanlangan rivojlanish strategiyasiga mos bank faoliyatini strukturalash masalasini yechish uchun zarurdir.

Shaxsni rejalashtirish (inson kapitali) – bankning joriy vazifasini va istiqbolli masalalarni yechish uchun hamda strategik maqsadlarga erishish uchun motivlashtirishga zarur malakali mutaxassislarni chiqarishdir.

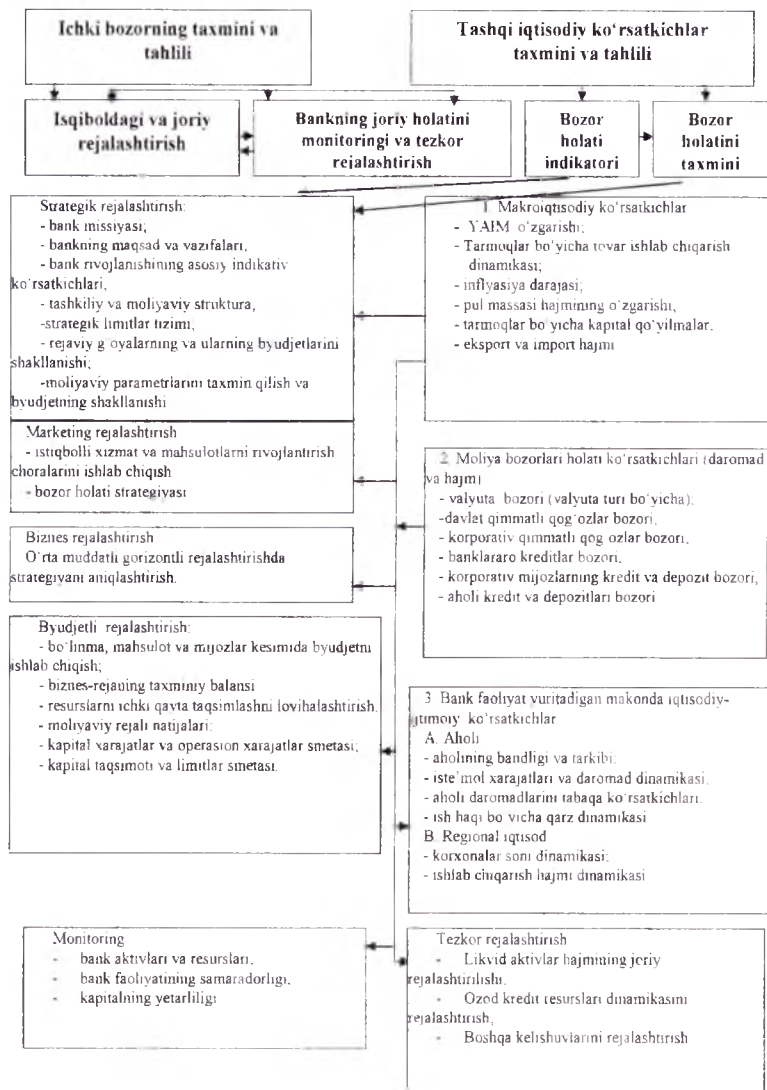
Axborot kapitalini rejalashtirish – bankning biznes-jarayonlarini optimallashtirishni taʼminlovchi informatsion texnologiyalarni rivojlantiruvchi strategiyani shakllanishi bilan bogʻliq.

Rivojlantirishning hamma turi bir-biri bilan bogʻliq. Ularning koʻpchiligi bir vaqtning oʻzida ham bank strategiyasini ishlab chiqish jarayoning boʻlakcha bosqichi, ham kredit tashkiloti faoliyatining joriy boshqaruv elementi hisoblanadi.

Strategik va tezkor rejalashtirish – rejalashtirish tizimining asosiy jarayoni. Kredit tashkilotlarida moslashuvchi rejalashtiruvchi tizimni shakllantirish fikrini amalga oshirish uchun asosiy 2 ta rejaviy jarayonni - strategik (perspektiv) rejalashtirish jarayoni va tezkor rejalashtirish jarayonini ajratib ularni oʻzaro taʼsir mexanizmini shakllantirish mumkin.

Quyidagi rasmda rejaviy texnologiya ishlab chiqishda eʼtiborga olinadigan hamda bankning birga rejaviy va boshqaruv bosqichlarida tahlil qilinadigan axborot oqimlarining oʻzaro taʼsiri aks ettirilgan.

Boshqaruv tavakkalchilikni qabul qilish jarayoni



9.1-rasm. Banklarda rejalashtirish jarayonida paydo bo'ladigan axborot oqimlari va banklar joriy faoliyat boshqaruvi

Strategik (perspektiv) rejalashtirish jarayoni bank faoliyatining ichki va tashqi sharoitlariga uzluksiz moslashishini ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish, biznes-rejalashtirish va joriy rejalashtirishni yagona axborot makoni, yagona texnologiya va metodologiya asosida qo'llaniladigan protseduralarni birlashtiradi. Bu birlashuvning asosi byudjetlashtirish jarayoni hisoblanadi.

Agar bankning strategik rejalashtirish jarayonini ko'rib o'tsak, unda quyidagilarini ajratib ko'rsatish lozim:

- marketing rejalashtirish;
- bank innovatsiyasini rejalashtirish;
- moliyaviy rejalashtirish (byudjetlashtirish) ;
- bankning tavakkalchilik - kapitalni ajratish va taqsimlash hamda strategik va operatsion limitlarni shakllantirish;
- tashkiliy rejalashtirish;
- inqirozga qarshi boshqaruv choralari rejalashtirish.

Marketing tizimini rejalashtirish - bankning sof aktivlari o'sishining reja darajasini ta'minlaydigan va bank faoliyati yo'nalishlarini aniqlaydi. Marketingli reja quyidagilarni o'z ichiga oladi.

- omillarning holatli tahlili - bankning bozor mavqeiga va moliyaviy barqarorlikka ta'sir qiladi.

- bank faoliyatidagi maqsadli bozorlar tartibi.
- to'rtta asosiy yo'nalish bo'yicha ishlab chiqilgan maqsadli bozorlar uchun marketing kompleksini ishlab chiqish (mahsulot qatorini rejalashtirish narx siyosatini) shakllantirish, bank mahsulotlarini yetkazib berish tizimini rivojlantirishni rejalashtirish, reklama va axborot siyosatini rejalashtirish).

- mahsulot qatori uchun bank mahsulotlarini sotish narxi va hajmining maqsadli ahamiyati;

- xizmat ko'rsatuvchi tarmoqni rivojlantirish bo'yicha tadbirlar rejasi va reklama o'tkazish.

Innovatsiyani rejalashtirish tizimi - uzoq muddatli kelajakda barqaror va daromadlilikni ta'minlovchi, bank biznesini rivojlantiruvchi istiqbolli rejalarni aniqlash va joriy qilishga yo'naltirilgan. Innovatsion reja:

* bank rivojida birlamchi yoʻnalish sifatida tanlab olingan loyihalar;

* tadbirlar rejalariga mos keluvchi loyihalarni amalga oshiruvchi biznes rejalar;

* smeta qiymati va loyihani xarajatini qoplashning moliyaviy asoslanganligi.

Moliyaviy rejalashtirish tizimi - strategik rejalar majmuini, biznes rejalarini va joriy rejalarini shakllantirishga hamda strategiyani amalga oshiruvchi moliyaviy koʻrsatkichlarni aniqlashga va strategik maqsadli moliyaviy koʻrsatkichlarni oʻrnatuvchi bankning operatsion moliyaviy rejalariga yoʻnaltirilgan tizim.

Boshqaruvning inqirozga qarshi choralarini rejalashtirish tizimi kutilmagan holatlarda bank faoliyatini boshqarish uchun kompleks tadbirlar ishlab chiqishni hal qiladi. Uning asosiy maqsadi inqiroz holatlarini oldini oladi va kredit tashkilotlarida inqiroz holatlariga yoʻl qoʻymaydi. Inqirozga qarshi boshqaruv rejasi quyidagilarni hal qiladi:

· vaziyatni yomonlashtiradigan har qanday operatsiya va kelishuvlarni chegarlaydi yoki yoʻl qoʻymaydi;

· inqiroz holatini yengib oʻtish boʻyicha moliyaviy vositalar bilan, koʻrsatmalar (imkoni boʻlsa keyin ham foydalansa boʻladigan) protseduralari tartibini aniqlash;

· maʼlum xavfni chorrahaviy taʼsirini imkon doirasida kamaytirish.

Tezkor rejalashtirish jarayoni bankning barcha turdagi operatsiyalarini tartibi va moliyaviy koʻrsatkichlarini shakllantirishga qaratilgan. Bu operatsiyalar bankka rejada koʻzda tutilgan foydaga erishishni, xavf-xatarni strategik cheklashni hamda bank strategiyasida maʼlum maqsadli strukturada faoliyat olib borishni taʼminlaydi.

Tezkor rejalar quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

· istiqboldagi rejani oylik moliyaviy maqsadli koʻrsatkichlar bilan taʼminlash va aniqlik kiritish;

- mijoziy, innovatsion va xo'jalik operatsiyalariga mos holda to'la tartibda rejalashtirish;
- operatsiyalarni o'tkazishda amal qilishlari shart bo'lgan, yakka kontragent va moliyaviy vositalar uchun cheklanishlari aniqlaydigan operatsion limitlar tizimi;
- bank vaziyatini bir chorak oldindan har kunlik reja asosida to'lovni oldindan taxmin qilish.

Bankning istiqboldagi rejalari va operatsion o'zgarishlar istiqboldagi rejalashtirishning maqsadli cheklashlari jarayonida belgilangan barcha turdagi operatsiyalarga ijozat berish va tahlil evaziga amalga oshiriladi:

Rejalashtirish tizimi sub'yektlari - strategik boshqaruv ob'yektlari holatiga ta'sir qiluvchi, nazorat qarorlarini qabul qiluvchi jamoa a'zolari, strukturaviy bo'linmalar, ya'ni bankning mansabdor shaxslaridir. Boshqaruvning asosiy tamoyillari umumiy boshqaruv, tezkor boshqaruv va nazorat funksiyalarining taqsimlanishi hisoblanadi. Shunga mos holda bankning tashkiliy strukturasi quyidagi rejalashtirish sub'yektlarini ajratish mumkin.

- direktorlar kengashi va bank boshqaruv (ijro etuvchi ma'muriyat) - umumiy (strategik) boshqaruvni amalga oshiradi.

- bankning asosiy bo'linmasi (Front office) xizmatlar bozorining ma'lum segmenti asosida bank mijozlari bilan o'zaro operatsion aloqalarni hamda uning tezkor faoliyatini umumiy rahbarlikda amalga oshiradi.

- yordamchi (ta'minlovchi) bo'linma bankning barcha strukturasi faoliyat sharoitini yaratishga javob beradi;

- bankning boshqaruv bo'linmasi (rejaviy-iqtisodiy boshqaruv va tavakkalchilikni boshqarish) faoliyatni rejalashtirishga va nazoratga hamda umumiy (strategik boshqaruvni) sub'yektlarga hisobot tayyorlanishiga javob beradi.

Rejalashtirish tizimi sub'yektlari ta'sirining umumiy tartibi boshqaruv jarayonining alohida bosqichi ko'rinishida ifodalansa ham, lekin ularning bu kabi tartibi vaqt bo'yicha taqsimlanganligini

anglatmaydi. Umumiy holatda bu hamma bosqichlar bankda bir vaqtda amalga oshiriladi. Har birini ko'rib chiqamiz.

1-bosqich. Rejalashtirish tizimi sub'yektlarining o'zaro ta'siri kredit tashkilotlari strategiyasini va unga mos tizimni hamda bankning strategik byudjetini tasdiqlashni va ishlab chiqishni afzal ko'radi. Bu bosqichda strategik rejalashtirish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Strategiyani ishlab chiqish paytida rejalashtirish tizimi barcha sub'yektlarining qarshi ta'sirlari amalga oshiriladi.

* Direktorlar kengashi va idoralar strategik maqsadni belgilaydi rejalashtirish tizimini aniqlaydi;

* bankning asosiy bo'linmasi funksional strategiyasini ishlab chiqadi va rejali belgilanishlarni bajarish uchun ular oldiga qo'yilgan vazifa va talablarni baholaydi. Funksional strategiya boshqaruv bo'linmalariga uzatiladi, resurslarga talabnomalar esa yordamchi bo'linmalarga uzatiladi;

Yordamchi bo'linmalar berilgan talabnomalar asosida kapital xarajatlar va ma'muriy xo'jalik smetalarini tuzishadi va byudjetni konsolidatsiya qiluvchi boshqaruv bo'linmalariga uzatadi.

- boshqaruv bo'linmasi taklif qilinayotgan risklar va ularni qoplash manbalarini, bank faoliyatini moliyalashtirish manbalari va ushbu resurslarga rejalashtirilgan talab muvofiqligini baholaydi va yakunda bankning konsolidatsiyalangan byudjetini shakllantiradi.

- agar bank rahbariyati belgilangan rejaning biror ham maqbul variantini topishga imkon bermasa, boshqaruv bo'linmasi rejalashtirish tizimi va maqsadlarini qayta ko'rib chiqish tashabbusi bilan chiqadi.

2-bosqich. Bank qo'mitasining rejalashtirishning 2-bosqichidagi vazifasi – bank operatsion pozitsiyalari va maqsadli moliyaviy ko'rsatkichlar mutanosibligini tahlil qilish, uzilishlarni aniqlash va ularni batrtaraf etish rejalarini ishlab chiqish.

3-bosqich. Bank boshqaruv bo'linmasi nazorat jarayonini tashkil etish uchun limitlar va strategik hamda operativ moliyaviy ko'rsatkichlarni qo'llaydi. Uning maqsadi asosiy va qo'shimcha

bo'linmalarning o'rnatilgan limit doirasida ishlashini ta'minlash va maqsadli ko'rsatkichlarga erishishni rag'batlantirish.

4-bosqich. Operatsion faoliyatni amalga oshirishda bankning asosiy va qo'shimcha bo'linmalari samaradorlik va rentabellik talablari, shuningdek, limit va cheklovchi risklar bilan muvoqilashtirilgan qarorlar qabul qiladi.

5-bosqich. Bankning o'tkazilgan bitim va operatsiyalari haqida ma'lumotlar bo'linmalar tomonidan bek-ofisda qayd qilinadi. Ular boshqaruv axboroti to'planishi va o'tkazilgan operatsiyalar hisobi uchun javob beradi.

6- bosqich. Rejalashtirish tizimining 6-bosqichida tizimning barcha sub'yektlari faoliyat natijalarini tahlil qiladi. Bu bosqichning vazifasi rejani faktdan o'zgarishiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashdir. Agar tizim sub'yektlaridan ixtiyoriy biri muhim o'zgarishi yoki faoliyat sharoiti strategiyasini bajarilmaydi deb hisoblasa, ular mos ko'rsatkichlarni bank rahbariyatiga taqdim etish lozim. Xususan, agar boshqaruv bo'linmalari byudjeti reja va haqiqatdagi ko'rsatkichlarida jiddiy o'zgarishni kuzatsa, ular bu o'zgarishlar sababini aniqlash, zarurat bo'lsa rejani qayta ko'rib chiqish tashabbusini ko'tarishi lozim. Asosiy bo'linmalar risk realizatsiyasiga qadar strategiyani qayta ko'rib chiqish taklifini ilgari surishi mumkin.

7-bosqich. Agar tizimdagi sub'yektlar birida bank strategiyasi va istiqbolli rejasi o'zgarishlarini talab qiluvchi omillar aniqlansa, mos takliflar rahbariyat hukmiga havola qilinib, ulardan tegishli javob olinadi.

8-9-bosqich. Agar jiddiy muhit o'zgarishlari yuz bermasa, boshqaruv bo'linmalari reja bajarilishi haqida hisobot tayyorlaydi, ularni bank qo'mitalarida muhokama qiladi va oliy boshqaruvga taqdim etadi. Hisobotlar bank faoliyati yangi bosqichi uchun strategiya ishlab chiqish asosi bo'ladi. Bank strategik boshqaruvi maqsadlari o'zaro zid kelib qolgani kabi boshqaruv tizimi sub'yektlarida ham maqsadlar mos tushmasligi kuzatilishini qayd qilish lozim.

Buni anglagan holda bank rahbariyati rejalashtirish tizimi samaradorligi va ketma-ketligini shakllantirishda qat'iyat ko'rsatishi lozim. Bu vazifani hal etish uchun korporativ boshqaruv andozalarini ishlab chiqishi va kredit tashkilotlari faoliyatida majburiy me'yorlar o'rnatishda individual xususiyatlarni hisobga olish yetarli emas. Lekin asosiysi, boshqaruv rejalashtirish tizimi tuzilishi masalalarini bank operativ boshqaruvi darajasiga yuklashi va ushbu javobgarlikni to'liq boshqaruv bo'linmasiga o'tkazish mumkin emas. Gap shundaki, boshqaruv bo'linmasi va asosiy hamda qo'shimcha bo'linmalar o'rtasida operativ darajada yaqqol qarama-qarshilik mavjud: boshqaruv qarorini qabul qiluvchi shaxs (bo'linma) o'z natijalari va rejalashtirish tizimining boshqa sub'yektlari natijalari uchun ob'yektiv bahodan manfaatdor bo'lmaydi. Biznes, boshqaruv kabi yo'nalishlari orasida boshqaruv ta'siri yo'qligi nazorat bo'limalari taklif qilayotgan barcha ishtirokchilari tomonidan uzluksiz tezlalishiga to'g'ri keladi.

Faqat oliy rahbariyat moliyaviy tahlil metodologiyasi, rejalashtirish, prognozlash, yagona axborot makoni, rejalashtirish jarayonining ketma-ketlikdagi tartibini shakllantiriladigan sharoitni yaratish mumkin. Faqat bu holatda bankning barcha boshqaruv qarorlari tushunarli iqtisodiy asos, bir hil bahoga ega bo'lishi lozim.

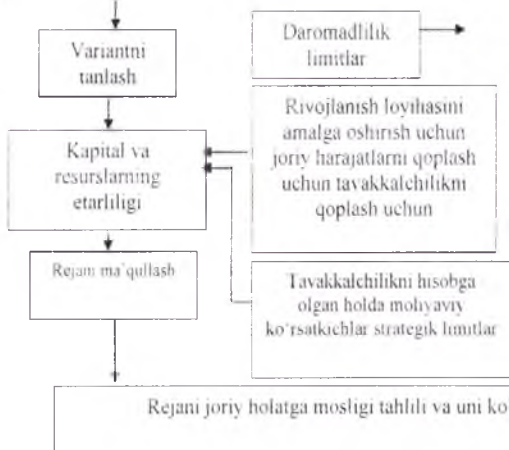
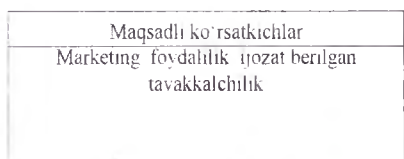
Moliyaviy shaffoflik innovatsiyalarni samarali joriy etish va bank xarajatlarini optimallashtirishga sharoit yaratadi. Natijada talabi yuqori jalb qiladigan bahodagi mahsulotlar yaratiladi va mijozlarning individual talablariga tez javob berish imkoni yaratiladi.

Turli yo'nalgan motivatsiyali rejalashtirish sub'yektlari sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirish uchun rejalashtirish tizimi sub'yektlari burch va majburiyatlari sohasini belgilashga mo'ljallangan bank moliyaviy strukturasi tashkil qilinadi. Burch va majburiyatlar to'g'ri belgilanganda, shuningdek, mos motivatsiya tizimi shakllantirilishida natijaga erishiladi.

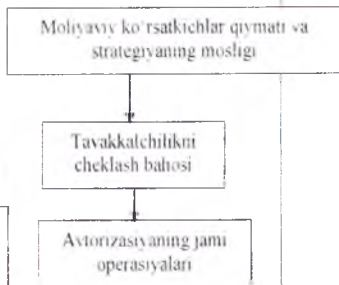
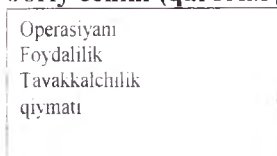
Istiqboldagi rejalashtirish jarayonida tezkor qaror qabul qilish protsedurasidan tashqari bank faoliyati o'zgarganda strategiyani o'z

vaqtda moslashishini ta'minlaydigan mexanizmini shakllantirish zarur. Bunday aloqani ichki va tashqi omillar monitoringi tizimini shakllantirish orqali ta'minlash mumkin. Bunda kredit tashkilotlari tasdiqlangan strategiya amalga oshirilayotganligi haqida axborot berib turishlari kerak.

Strategik rejalashtirish



Joriy echim (qarorlar)



9.2-rasm. Istiqboldagi va tezkor rejaviy qarorlarni ma'qullash jarayoni

Aslida bu tizim strategik qarorlar shakllanishiga mas'ul shaxslarni quyidagi holatlarda xabardor qilishi kerak:

- bank aktivlari daromadlilik darajasini rejadagi va o'rta bozor darajasidan tushib ketgan holatda;
- bozorda yangi istiqbolli mahsulot paydo bo'lganda;
- bank ichida mahsulot ishlab chiqarish jarayonida potentsial raqobatchi taklifi paydo bo'lganida;

· strategiyani ishlab chiqishga qo'yilganda mablag' taqsimoti va limitlar tizimi shakllanishiga ko'rsatkichlarning oshib ketish xavfi bo'lganda.

Demak, bank rejasini amalga oshirish jarayonida foydalilik qiymatini, samaradorlikni va faoliyatning barcha yo'nalishdagi tavakkalchiliklarni amalga oshiradi. Bunda bank daromad ko'rsatkichlarini va kapitalning yetarliligini hisobga oladi. Agar daromadlilik ko'rsatkichlari rejadagidan past bo'lsa, iqtisodiy kapital ko'rsatkichlari esa tavakkalchilik - kapitali qiymatidan oshib ketsa, tasdiqlangan strategik rejani qayta ko'rib chiqish masalasi qo'yiladi.

9.2. Tijorat banklarida strategik rejalashtirishning konseptual asoslari

Avvalroq ko'rsatilganidek, zamonaviy sharoitda rejalashtirish tizimiga qo'yiladigan an'anaviy talablar sezilarli o'zgarimoqda:

- avvalo o'tgan davrlar natijalari haqida hisobot olishga emas, bo'lg'usi natijalarni prognozlashga urg'u berilmoqda;

- kelajak noaniqligi tufayli uzoq va qisqa muddatli prognozlar uchun ssenar modellashtirish qo'llaniladi;

- bank faoliyatini prognozlash borgan sari ichki va tashqi muhit o'zgaruvchanligi tufayli tez eskiruvchi statistik modellarga emas, mutaxassislarning motivatsiyalangan mulohazalariga tayanmoqda. O'z navbatida, ushbu motivatsiyalangan mulohazalar boshqaruv qarorlarini qo'llab-quvvatlash tizimiga muntazam kiritilishi va unda saqlanishi lozim;

- bankni boshqarish funksiyasi va rejalashtirish rejaga oid qarorlar qabul qilish jarayonida qo'llaniluvchi u yoki bu axborotga ega xodimlar uchun alohida huquq bo'lib borayotgani uchun ushbu boshqaruv axborotlaridan birgalikda foydalanishni tashkil etish zarur;

- rejalashtirish jarayonida tarixiy va reja ko'rsatkichlari isbotlash lozim: agar hisob siyosati qoidalari va hisobot shakllari o'zgarsa, ular yangi talablar bilan mutanosiblikda eski rejaga oid axborot taqdimoti uchun ham qo'llanilishi lozim;

- rejalashtirish jarayonlarini integratsiyalash vazifasi boshqaruvning strategik va operatsion chegaralarida moliyaviy tahlil va prognozlashning yagona mantiq va metodologiyasidan foydalanishni talab qiladi. Ushbu metodologiya asosi sifatida kredit tashkiloti faoliyatining aniq sharoitda qo'llanilgan buxgalteriya hisobi andozalari bo'lishi mumkin:

- rejalashtirishning barcha jarayonlari birligi turli boshqaruv bo'linmalari o'rtasidagi to'siqlar olib tashlanishi, tahlilchilar tomonidan turli daraja va turli rejalashtirish jarayonidan qo'llanuvchi ko'rsatkichlar yaxlit tizimidan foydalanilishni talab qiladi.

Rejalashtirish tizimini yuqorida sanab o'tilgan barcha dolzarb muammolari barcha reja jarayonlarini integratsiyalovchi va ularning samaradorligini ta'minlovchi yagona bank rejalashtirishi konsepsiyasi ishlab chiqilishini talab qiladi.

Ushbu konsepsiyani ishlab chiqish jarayonida quyidagilarni aniqlash zarur:

- kredit tashkiloti faoliyatini rejalashtirish metodologiyasi va analitik metodlari;

- yagona axborot makoni shakllantirish tamoyillari, uning doirasida rejaga oid qarorlar qabul qilish jarayonini tashkil etish taqozo etiladi;

- mos funksiyalarni bajarish jarayonida tizim sub'yektlari burch va majburiyatlarini mustahkamlovchi rejalashtirish tizimi reglamenti, shuningdek, o'zaro munosabatlashuv tartibi.

Rejalashtirish tizimi ulubi. Reja ko'rsatkichlari tizimi shakllantirilishi uchun qo'llaniladigan metodlarni reja jarayonlari turiga mutanosiblikda tasniflash mumkin:

Marketing rejalashtirish usullari:

- vaziyatli tahlil usullari;

- marketing majmuini ishlab chiqish usullari;
 - potensial bozor hajmini prognozlash usullari;
 - bank mahsulotlariga bozor narxlarini prognozlash usullari;
 - bank innovatsiyalarini rejalashtirish usullari;
- Moliyaviy tahlil va prognozlash usullari;
- byudjet ko'rsatkichlarini boshqaruv ma'lumotlari bilan o'zaro aloqasini belgilash usuli;
 - yagona moliya modelini tuzish usuli;

• strukturaviy tahlil usuli, bu byudjet kitob algoritmi va universal strukturasi ko'rsatkichlari hisob-kitob boshqaruv ob'ektlarining universal ierarxiyasida hamda moliyaviy dalanishni talab qiladi, uning quyi darajasida bank bitim va shartnomalari keltirilgan;

• statistika va ekonometrik modellarning parametrik va nonparametrik metodlariga asoslangan moliyaviy rejalashtirish jarayonida qo'llanuvchi ichki va tashqi moliyaviy parametrlarni prognozlash usuli;

- reja-haqiqatda-prognoz tahlili usuli.

Byudjetlashtirish tizimi usullari:

• transfert narx shakllanishi va bank xarajatlari allokatsiyasi usullari;

- funksional-qiyamat tahlili usuli.

Rejalashtirish tizimida risklarni aks ettirish metodlari;

• bankning kutilgan va kutilmagan risklarini baholash metodlari (EaR va VAR);

- to'lov pozitsiyachi (likvidlik)ni prognozlash metodi;

- ssenar moliyaviy modellashtirish va stress-testlash metodi;

- ekspert baholash metodi.

Ushbu metodlarni bank rejalashtirish tizimida qo'llash xususiyatlari tasdiqlangan hujjatlarda belgilash lozim, masalan:

• bank faoliyatini marketing rejalashtirish va vaziyatli tahlil metodologiyasidir;

• bank byudjetini shakllantirish va boshqaruv hisobi metodologiyasi;

- bankning yagona moliyaviy modelini shakllantirish metodologiyasi;
- funksional-qiyamat tahlili metodologiyasi;
- to'lov balansining tuzish metodologiyasi;
- rejalashtirish maqsadlari uchun motivatsiyali mulohazalarni shakllantirish va aktiv-passivlarni boshqarish metodologiyasi.

Rejalashtirish tizimi tartibga solinishi. Rejalashtirish tizimi-ning barcha sub'yektlari o'z funksiyasining bajarish va vakolatlari doirasida harakatlanishi uchun bankda quyidagilarni belgilovchi mutonasib reglament ishlab chiqilishi lozim;

- birlamchi rejaga oid axborotlar yig'ilishi va jamg'arilishi tartibi:

- rejaga oid qarorlar qabul qilish uchun hisobotlar tayyorlash va taqdim etish tartibi reglamentatsiyasi;

- situatsion tahlil uchun ma'lumotlar tayyorlash tartibi;

- strategik rejalar qabul qilish va tuzatish tartibi;

- bankning mijoz, investitsion va xo'jalik operatsiyalariga nisbatan joriy qarorlar qabul qilish tartibi.

Bankning rejalashtirish tizimi sub'yektlari tomonidan rejaga oid axborot o'z vaqtida olinishini ta'minlash uchun va uning zid emasligi hamda kelishilganligini kafolatlash uchun kredit tashkiloti bankning yagona informatsiya makonini shakllantirishi lozim.

9.3. Tijorat banklari faoliyatini strategik rejalashtirish

Bank strategiyasi – bu uning faoliyati konseptual asosi hisoblanib, bankning ustuvor maqsad va vazifalarini, ularga erishish yo'llarini belgilaydi. Bank strategiyasi bozorlar, mahsulotlar, tashkiliy strukturalar, foydalilik, bank boshqaruvchilari uchun faoliyatning barcha darajasida tegishli aloqador asosiy qarorlar qabul qilish uchun mo'ljal bo'lib xizmat qiladi va bank menejmentining asosi sanaladi.

Bank strategiyasini ishlab chiqishning boshlang'ich vaqti

va asosi bo'lib raqobat tahlili xizmat qiladi. U iqtisodiy munosabatlarning berilgan sub'yekti harakatlanuvchi bozordagi rivojlanish tendensiyalarini aniqlash, uning boshqa raqobatchilarga nisbatan bu bozorlardagi pozitsiyasini belgilash, uning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash, shuningdek, imkoniyatlarini baholashni o'z ichiga oladi. Bunday tahlil natijalarini, shuningdek, o'zining maqsadini hisobga olib boshqaruv (rahbariyat) bank faoliyatining afzalroq jabhalariga, bank mahsulotlari va xizmatlari bahosi va assortimenti, risklarning yo'l qo'yiladigan darajasi va ulardan himoyalalanish usullariga nisbatan bank strategiyasini ishlab chiqadi.

Strategiya bilan aniqlanuvchi ustuvor maqsad va vazifalar o'zida strategik maqsadlarga erishish vosita va metodlari majmuini aks ettirgan taktika ishlab chiqilishida aniqlashtiradi. Strategik rejalashtirishni bozor talablari va kredit tashkilotining ichki potentsiali bilan moslashtirilgan maqsadlariga erishishini ta'minlovchi tashkilotni boshqarishning muqobil strategiyalarini ishlab chiqish jarayoni sifatida ta'riflash mumkin (marketing, resurs va risklarni boshqarish, personal faoliyatini tashkil qilish ko'lamida).

Qayd qilinganidek, rejalashtirish jarayonini harakatlarning oddiy ketma-ketligi sifatida ko'rib chiqish mumkin emas. Rejani muntazam o'zgaruvchi va har doim ham prognozga bo'ysunmaydigan bozor sharoitiga moslashtirish mumkin bo'lishi uchun bankning boshqaruv personalisi doimo uning u yoki bu bosqichiga qaytishi va zarurat yuzaga kelsa, rejaga oid vazifalar, ko'rsatkich va choralar tuzatilishini amalga oshirish lozim.

Strategiya va biznes-rejalarni o'zgaruvchan tashqi sharoitlar bilan muntazam moslashtirish zaruratini qayd qilib, shuningdek, ishlab chiqilayotgan barcha strategiyalar va reja ko'rsatkichlarining batafsil o'zrao yechimlar zarurati aytilganda boshqaruv nazariyasida strategik va biznes-rejalashtirish o'rniga ko'pincha biznes-moedllashtirish haqida so'z yuritiladi. Tashkilotning alohida elementlari va ularni bog'lovchi boshqaruv, axborot hamda texnologik

oqimlari o'rtasidagi o'zaro aloqa va strukturani bayon qiluvchi biznes-model qisqa vaqt ichida uning faoliyatidagi tashqi va ichki sharoitlar o'zgarishiga javob berishga imkon berishi hamda faoliyatning ziddiyatsiz strategiyalarini tanlashi lozim.

Ixtiyoriy rejaga oid jarayonning birinchi bosqichi va bazasi vaziyatli tahlili sanalib, rejalashtirish jarayoni boshlanadigan boshlang'ich shartlarni aniq tushunish juda muhimdir. Vaziyatli tahlil, bir tomondan, bank faoliyat yuritadigan muhit holati masalalarini (tashqi tahlil), ikkinchi tomondan - ishlab chiqilayotgan strategiyalar real mavjud bozor va bank mijozlari ehtiyojlariga va ularning moliyaviy imkoniyatlariga asoslanishi uchun tashkilotlarning ichki potentsiali tavsifini (ichiki tahlili) o'zida qamrab olishi lozim.

Agar tahlil asosida bank xizmatlari bozori va moliya bozori holatining tizimli monitoringi, shuningdek, bank joriy faoliyatining doimiy monitoringi yotsa, bu tahlil bank rivojlanishining boshlang'ich shartlari haqida to'laroq tasavvur beradi. Tashqi tahlil jarayonida ketma-ketlikda quyidagilar olib boriladi:

- * jamiyat taraqqiyotining ijtimomiy-iqtisodiy, demografik, siyosiy, qonunchilik, texnologik tavsiflari o'rganilishini taqozo etuvchi tahlil jarayonida makro vaziyatlarni baholash, iqtisodiy vaziyat o'zgarishlarining ehtimoliy o'zgarishlarini aniqlash va uning tashqi omillari dinamikasini prognozlash;

- * bank xizmatlari bozorining turli segmentlari faoliyat yuritish shartini ko'zda tutuvchi mikrotahlil, ajratilgan segmentlarda talab va taklifning asosiy tendensiyalari tahlili;

- * bozorning ajratib ko'rsatilgan bo'g'inlarida bankning joriy raqobat pozitsiyasini baholash va uning bozor parametrlarini muayyan raqobat guruhi doirasida raqobatchi banklar faoliyati tavsiflari bilan taqqoslash (Raqobat guruhini tanlashda bankning biznesi hajmiy ko'rsatkichlari kabi uning faoliyat ko'lami, shuningdek, bozor ixtisosligi ham hisobga olinadi).

Tashqi muhit tahlilidan so'ng bank faoliyati natijalari va ko'rsatkichlariga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan asosiy

omillarni saralash sodir bo'ladi. Ushbu omillar bank uchun xavf tug'diruvchi va bank biznesi rivojlanishiga imkon beruvchi omillarga tasniflanadi. Asosiy omillarni turdosh guruhlarga birlashtirish va ulardan eng ahamiyatlisini qoldirish zarur.

Ichki tahlil o'tkazishda navbati bilan quyidagilar baholanadi:

- bankning moliyaviy holati;

- bankning mavjud mijoz bazasi va uning o'zgarishlari (mijozlar istiqboli);

- ko'rsatilayotgan xizmat va taklif etilayotgan mahsulotlarning miqdoriy va sifat tavsiflari va ularni raqobatchilarning o'xshash xizmat va mahsulotlari bilan taqqoslash (jarayonga oid istiqbol);

- bank tashkiliy strukturasi va uning hal qilinayotgan masalalarga muvofiqligi (tashkiliy kapital);

- bank personalida malaka darajasi yetarliligi (insoniy kapital);

- bank axborot tizimi rivojlanishining biznes-jarayon bilan aniqlanuvchi talablarga mosligi (axborot kapitali).

- ichki tahlil olib borish jarayonida qilingan asosiy xulosalarni vaziyatli tahlilning yakuniy bosqichi sanalgan SWOT-tahlil jarayonida kelgusida foydalanish uchun bankning kuchli va kuchsiz tomonlari ro'yxatida aks ettirish qabul qilingan. Uning maqsadi bankning kuchli va kuchsiz tomonlarini tashqi xatar va imkoniyatlar bilan taqqoslash hisoblanadi.

- Bank o'zining kuchli tomonlari bilan namoyon bo'lgan faoliyat yo'nalishi, agar ushbu yo'nalishlarda biznesning tez o'sishiga imkon beruvchi imkoniyatlar aniqlangan bo'lsa, rejaning strategik afzalligiga aylanadi.

- Kuchli tomonga tashqi muhit xavflari qarama-qarshi qo'yilgan bo'lsa, bankning ushbu tahdidlardan himoyalanganligi haqida gapirish mumkin.

- Bank kuchsiz pozitsiyaga ega bo'lgan faoliyat segmentlarida yuzaga kelayotgan muhit imkoniyatlari, innovatsiya loyihlarini amalga oshirishda muvaffaqiyat omili sifatida foydalanish mumkin.

- Kuchsiz tomonlar aniqlangan faoliyat yo'nalishlari va

segmentlarida yuzaga kelgan xatarlarga alohida e'tibor qaratish lozim. Bu yerda biznes rivojlanishiga yo'naltirilgan innovatsiyalardan voz kechish doim ham mumkin emas, chunki xatarlar kredit tashkiloti yaxlitligi va moliyaviy barqarorligiga ta'sir qiluvchi kritik omillar bo'lib chiqishi mumkin.

Strategik rejalashtirishning ikkinchi bosqichi asosiy vazifalar (bank missiyasi) aniqlanishni taqozo etadi. Bank missiyasi - bu muassislar tomonidan aniq ifodalangan mavjudlik. Mohiyatan uning aniqlanish bosqichi kredit tashkiloti faoliyati boshlanishdan oldin ro'y beradi: muassislar uni tashkil etishda bozorni egallash miqyosidagi maqsadlar kabi ularni amalga oshirishga imkon beruvchi bank boshqaruv metodlarini aniq taqdim etish lozim. Biroq bozor sharoitlarini aniq taqdim etishi lozim. Bozor sharoitlari va muassislar tarkibi o'zgarishi tufayli bankning asosiy vazifasi ifodalanishi almashishi mumkin, shuning uchun missiyaga aniqlik kiritilishi strategik rejalashtirishning har bir yangi bosqichida sodir bo'ladi. Missiya belgilanishi, qoida bo'yicha, direktorlar kengashi darajasida sodir bo'ladi.

Bank missiya ifodalanishida aniq miqdoriy ko'rsatkichlar kamdan-kam uchraydi. Bank missiyasi bankka oid tashkilotchilik turi va uning maqsadlarini belgilaydi. Avvalo mijozlar doirasi va ularning e'tiyajlarini aniqlashga e'tibor qaratiladi. Shu tariqa bank missiyasi nafaqat uning tijoriy manfaatlarini, balki rivojlanish barqarorligiga bevosita bog'liq sub'yektlar manfaatlarini ham ta'minlashni ko'zda tutishi lozim. Bu naqta nazarni ijtimoiy-ahloqiy marketing konsepsiyasi aks ettiradi. U rivojlangan mamlakatlar kompaniyalari ideologiyasida ustunlik qiladi.

Bank missiyasi mazmuniga boshqaruvning qadriyat yo'nalishi, to'plangan iqtisodiy potensial va bank tarixi, uning ichki korportativ madaniyati, bank tashkiliy tuzilishi, shuningdek, tashqi vaziyatlar: milliy iqtisodiyot ahvoli, davlat tomonidan olib borilayotgan iqtisodiy siyosat, amaldagi bank qonunchiligi va boshqalar tomonidan o'rnatilgan cheklov va talablar kabi ichki omillar ham ta'sir ko'rsatadi.

Bank missiyasi shakllantirilib e'lon qilingach, nafaqat barcha personal undan xabardor qilinishi (yuqoridan eng kichik bo'g'incha), balki alohida funksional bo'linmalar (foydalilik markazlari) uchun aniqlashtirilishi ham muhim.

Missiya negizida bankning kredit va investitsiya siyosati to'g'risida memorandum, bank mahsulotlari va xizmatlariga narx shakllantirilishi masalalari bo'yicha memorandum, personalni boshqarish to'g'rida siyosat kabi hujjatlar ishlab chiqiladi.

Bank strategiyasini ishlab chiqishning uchinchi bosqichida muayyan asosiy vazifalardan kelib chiqib, reja davriga strategik maqsadlar shakllantiriladi. Maqsadlar bank missiyasini aniqlashtiradi va quyidagi shartlarni qoniqtirishi lozim. Aniqlik va o'lchanuvchanlik, vaqtda mo'ljallanganlik, erishuvchanlik, zid emaslik va o'zaro to'ldiruvchanlik.

Birinchi shart qo'yilgan maqsadlarga erishishni baholash uchun mo'ljallangan bo'lib xizmat qilishi mumkin bo'lgan aniq ko'rsatkichlar tanlanishini taqozo etadi. Ko'rsatkichlar turli tarzda aniqlanadi: balans qatorlari bo'yicha (masalan, mijozlar hisob raqamlaridagi qoldiq hajmi), turli hisob ko'rsatkichlari bo'yicha (masalan, ishlayotgan aktivlar rentabelligi yoki kapital qaytimi), sifatga oid ravishda (masalan, mahalliy bozorda yetakchi o'rinni egallash yoki bank xizmatlari sifati va assortimentini kengaytirish).

Ikkinchi shart - natijaga erishish uchun ajratilgan vaqtni aniqlash zarurati. Rejalashtirish chegaralarini tanlash nuqtai-nazaridan: uzoq muddatli maqsadlar, ularning bajarilishi besh va undan ortiq yildan so'ng amalga oshadi, o'rta muddatli - tashkilot faoliyatini bir yildan besh yilgacha tartibga soladi va qisqa muddatli - bir yil davomida amalga oshiriladi - kabi turlarga ajratiladi.

Maqsadga erishuvchanlik batafsil hisoblab chiqilishi va moliyaviy rejalashtirish jarayonida asoslanishi lozim. Tashkilotning ichki potensialiga mos bo'lmagan yoki ob'yektiv omillar tufayli erishib bo'lmay strategiyalarni tanlash kapital yo'qotishidan tashkilot bankrot bo'lishigacha olib kelishi mumkin. Misol sifatida

hududiy ekspansiyaga intiluvchi banklar va kapital baza hamda yo'lga qo'yilgan boshqaruv tizimi. nazorat yo'q bo'lgan holda juda tez sur'atda rivojlanayotgan filial va bo'linmalar tarmoqlarining salbiy tajribasini keltirish mumkin.

Maqsadlar qarama-qarshi emasligi, majburiy, lekin ularning o'zaro bog'langanligi va o'zaro to'ldiruvchanligi bilan uyg'unlashuvi lozim bo'lgan yetarlicha shart emas. Agar bank tashkilot o'z oldiga haddan ziyod ko'p turli yo'nalishdagi (qarama-qarshi bo'lmasa-da) maqsadlarni qo'ysa ularni amalga oshirishda muvaffaqiyatsizlikka uchrashi mumkin.

Bankning strategik maqsadlarga erishish darajasini baholash uchun uning faoliyatining moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlari tizimidan foydalaniladi. Bu ko'rsatkichlar zamonaviy amaliyotda natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari yoki boshqacha KPI (Key Performance indicator) deb ataladi. Jarayonli boshqaruv nazariyasi asoschisi V.Faber shunday yozadi: "Odamlar natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlarini ixtiro qildilar va ularni balanslashtirishni unuttildilar". Bu muammoni hal etish uchun boshqaruv nazariyasida ko'rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi yoki boshqacha - Balanced Scorecard (BSC) dan foydalanishni taqozo etuvchi yondashuv ishlab chiqilgan. Bu turli natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari qabul qilingan balanslash qoidalari bilan tartibga solingan to'plamdir. Afsuski, ushbu nazariya mualliflari quyidagi faktni qayd qilishni unutadilar. Bank faoliyati maqsadli ko'rsatkichlari sifatida tanlangan natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari qiymati haqiqatan ham bir vaqtning o'zida berilgan qiymatni olishi mumkinligini ko'rsatuvchi yagona moliya modeli doirasida moslashgandagina balanslash jarayonini tugallangan deb hisoblash mumkin. Bunday isbot zarurligi, yuqorida qayd qilinganidek, bankning turli moliyaviy maqsadlari qarama-qarshiligi bilan bog'liq.

Rejalashtirish jarayonida natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari qiymatini belgilovchi tashqi va ichki omillarni aniqlash,

bu ko'rsatkichlarni ushbu omillar o'zgarishiga ta'sirchanligini tahlil qilish, shuningdek, vaziyat rivojining turli talqinlari uchun natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari qiymatini prognozlash zarur. Bundan tashqari, bank natijaviylikning asosiy ko'rsatkichlari mos o'rtacha bozor ko'rsatkichi va raqobat guruhi bo'yicha ko'rsatkichlar bilan taqqoslanishi kerak. Chunki strategik rejalashtirish jarayoni yakuniy natijada bankning bozor pozitsiyasini mustahkamlashga yo'naltirilgan.

Tayanch soʻz va iboralar.

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Rejalashtirish | 7. Rejalashtirish bosqichlari |
| 2. Marketing rejalashtirish | 8. Taktika |
| 3. Natijaviylik koʻrsatkichi | 9. Strategiya |
| 4. Samaradorlik | 10. Limitlash |
| 5. Kapital yetarliligi | 11. Tahlil |
| 6. Boshqaruv kengashi | 12. Byudjetlashtirish |

Nazorat uchun savollar.

1. Strategik rejalashtirish nima?
2. Rejalashtirish bosqichlarini sanang?
3. Marketining rejalashtirish qanday bosqichlardan iborat?
4. Byudjetlashtirish qanday amalga oshiriladi?
5. Strategik rejalarni ishlab chiqishda maqsad nima?

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasining «O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida»gi Qonuni. T. "O'zbekiston". 1995 y.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati haqida»gi Qonuni. T. "O'zbekiston" 1996 y.
3. O'zbekiston Respublikasining «Bank siri to'g'risida»gi Qonuni. T. "Adolat" 2003 y.
4. O'zbekiston Respublikasining «Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to'g'risida»gi Qonuni 05.04.2002 y. № 360-II.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Fuqarolarning O'zbekiston Respublikasi tijorat banklaridagi omonatlarini himoyalash kafolatlarini ta'minlashga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Farmoni. 2008 yil 28 noyabr, №PF-4057. "Xalq so'zi" gazetasi. 29.11.2008 y.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularning barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida»gi Farmoni. 2008 yil 28 noyabr, №PF-4058 "Xalq so'zi" gazetasi 29.11.2008 y.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Naqd pul mablag'larini jalb qilish va unga bo'lgan ehtiyojni ta'minlash borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori. 2008 yil 27 mart №PQ-822. "Xalq so'zi" gazetasi. 28.03.2008 y.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Paxta-bank» va «G'alla-bank» aksiyadorlik-tijorat banklarining investitsiyaviy faolligini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Qarori. 2008 yil 8 oktyabr, №PQ-975. "Xalq so'zi" gazetasi. 09.10.2008 y.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Bank tizimini yanada rivojlantirish va bo'sh turgan pul mablag'larini bank

aylanmasiga jalb etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 725-sonli qarori. Xalq so'zi 2007 yil 7 noyabr.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Banklardagi depozit hisobvaraqlardan naqd pul to'lovlarini uzluksiz ta'minlash kafolatlari to'g'risida»gi Qarori 05.08.2005 y. № PQ-147. «Xalq so'zi» gazetasi. 06.08.2005 y.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Banklarning kapitallashuvini yanada oshirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalashdagi investitsiya jarayonlarida ularning ishtirokini faollashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Qarori 12.07.2007 y. «Xalq so'zi» gazetasi. 13.07.2007 y.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 17 maydagi «O'zbekiston Respublikasida 2010 yilgacha bo'lgan davrda xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirish jadallashtirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi 640-sonli Qarori.

13. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2007 yil 19 fevraldagi «Mikromoliyaviy xizmatlar bozorini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 37-sonli qarori.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi» mavzusidagi 2008 yilgi mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisida 2009 yil 13 fevraldagi ma'ruzasi. «Xalq so'zi» 14 fevral 2009 yil.

15. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi. O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009. - 56 b.

16. Karimov I.A. Eng asosiy mezon - hayot haqiqatini aks ettirish. -T.: O'zbekiston, 2009. -24 b.

17. Karimov I.A. «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» T.: «O'zbekiston»

2010 yil.

18. Karimov I.A. Bank tizimi, pul muomalasi, kredit, investitsiya va moliyaviy barqarorlik to'g'risida. Tuzuvchi F.M.Mullajanov. -T.: O'zbekiston, 2005. -528 b.

19. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Xodiev B.Yu. va boshqalar. T.: "Iqtisodiyot" 2009 y.

20. Abdullaeva Sh.Z. «Bank ishi» o'quv qo'llanma T. «Moliya» 2003 y.

21. Abdullaeva Sh.Z., Safarova Z.B. Tijorat banklarining moliyaviy resurslarini boshqarish. T: «Iqtisod-Moliya». 2007. -200 b.

22. Abdullaeva Sh.Z., Omonov A.A. Tijorat banklari kapitali va uni boshqarish. O'quv qo'llanma./ –T.: "Iqtisod-Moliya" 2006.-120b.

23. Abdullaeva Sh.Z., Qoraliev T.M., Ortiqov U.D. Bank resurslari va ularni boshqarish. Monografiya./ –T.: "Iqtisod-Moliya" 2009.-104b.

24. Abdullaeva Sh.Z. Xalqaro valyuta-kredit munosobotlari. Darslik. - B.m.: T.: "Iqtisod-Moliya", 2006. - 576 b.

25. Алавердов Р. "Стратегический менеджмент в коммерческом банке" М: Питер, 2005

26. Банковское дело: учебник. / Е. Ф. Жукова. Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 576с.

27. Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник. 2-е изд. Перераб. и доп. / О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 594с.

28. Mirzaev F.I. "Banklararo raqobat: mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari" T: "Moliya", 2008y.

29. Абдуллаева Ш., Файзуллаева М., Галак О. Банковский менеджмент и маркетинг. Учебное пособие./ - T.: "IQTISOD-MOLIYA", 2007. - 182 с.

30. Лаврушин О.И. "Банковский менеджмент" Учебник
ФиС, 2009 г.
31. Лобанова Т.Н. "Банки: организация и персонал"
Практическое пособие. М: БДЦ-Пресс, 2004
32. Omonov A. A. «Tijorat banklarining moliyaviy resurslarini
ni boshqarish». T.: «Fan va texnologiya» Monografiya, 2008 yil.
248 b.
33. Rashidov O.Yu. va boshqalar. Pul, kredit va banklar.
O'quv qo'llanma TDIU. "MAX-PRINT" MCHJ. 2008.-432 b.
34. Масленников В.В. Зарубежные банковские системы:
Науч.изд./ В.В. Масленников. – 2001.
35. Международные валютно-кредитные и финансовые
отношения: Учебник./ Под.ред.Л.Н.Красавиной.-2-е изд. пере-
раб. и доп. – 2002.
36. Миллер Л.Р. Современные деньги и банковское дело./
Л.Р. Миллер. – 2000.
37. Моисеев С.Р. Международные валютно-кредитные
отношения/ С.Р. Моисеев. – 2003.
38. Общая теория денег и кредита: Учебник для вузов/
Под ред. Е.Ф.Жукова.. – 1999.
39. Печникова А.В. Банковские операции. Учебник. -
Москва: ФОРМ:ИНФРА-М, 2003. -368с.
40. Пешанская И.В. Организация деятельности коммер-
ческого банка. - Москва: 2001. -319с.
41. Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ./ П.С.
Роуз. -Москва: Дело, 1997. - 768с.
42. Селищев А.С. Деньги. Кредит. Банки. / А. С. Селищев.
- Спб.: Питер, 2007. - 432с.
43. Семибратова О.И. Банковское дело: учебник для нач.
проф. образования / О.И. Семибратова. - Москва: Академия.
2004. - 218с.
44. Соколинская Н.Э. Учет и анализ краткосрочных и
долгосрочных кредитов. - Москва: Консалтбанкир, 1997.- 132с.

45. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции./ В.М. Усоскин. - Москва: Антидар, 1998. - 320с.

46. Челноков В.А. Банки и банковские операции. - Москва: 1998.-272с.

47. Черкасов В.Е. Банковские операции: финансовый анализ. / В.Е. Черкасов. - Москва: Консалтбанкир, 2001. - 288 с.

48. Рудакова О.С. Банковские электронные услуги.: Учеб. пособия для вузов./ О.С. Рудакова. – 2000.

49. Рудый К.В. Финансово - кредитные системы зарубеж. стран: Учеб. пособие/ К.В.Рудый. – 2003.

50. Internet saytlari:

www.bankir.ru

www.ser.uz.

www.nbu.com.

www.tfi.uz

www.gov.uz

www.bir.uz

www.bma.uz

www.cbu.uz

www.finance.uz

MUNDARIJA:

I bob. Bank menejmentining mohiyati, zarurligi va uning xususiyatlari.....	3
1.1. Banklar va bank faoliyatida menejmentning zarurligi....	5
1.2. Bank menejmentining nazariy asoslari.....	8
1.3. Bank menejmentining maqsadi va vazifalari.....	15
1.4. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi va unda tartibga solish va nazoratning o`rni.....	17
II bob. Tijorat banklarining tashkiliy tuzilishi va banklar faoliyatini boshqarish asoslari.....	21
2.1. Tijorat banklari faoliyatini tashkil qilish asoslari va tamoyillari.....	21
2.2. Bank faoliyatini boshqarishning chiziqli modeli va uning tuzilishi.....	28
2.3. Bank faoliyatini tashkil etishning matritsali modeli....	29
2.4. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga ta`sir qiluvchi omillar.....	42
III bob. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari.....	54
3.1. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarishning mazmuni.....	54
3.2. O`zbekistonda tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari.....	60
3.3. Banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning o`ziga xos xususiyatlari.....	77
IV bob. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarish asoslari.....	81

4.1. Banklarning aktiv va passivlarini boshqarishning nazariy asoslari va uning bank faoliyatidagi ahamiyati.....	81
4.2. Aktiv va passivlarni boshqarishning bank likvidiligi-ni ta'minlashdagi o'rni.....	86
4.3. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida banklar faoliyatini boshqarishda moliyaviy menejmentning o'rni.....	94
V bob. Bank xodimlarini boshqarish tizimi.....	104
5.1. Bank xodimlarini boshqarish va uning o'ziga xos xususiyatlari.....	104
5.2. Banklarda xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish, ularni yollash va baholash.....	109
5.3. Bank xodimlariga qo'yiladigan malaka talablari va xodimlarni boshqarish usullari.....	120
VI bob. Banklararo raqobat mohiyati va shakllanishi....	126
6.1. Banklararo raqobatning iqtisodiy mazmuni va uning tashkil etilishi.....	126
6.2. Banklararo raqobatning asosiy shakllari va uning tasnifi.....	131
6.3 Banklararo raqobat muhitini shakllantiruvchi omillar va uni baholash usullari.....	136
VII bob. Bank mahsulotlari va xizmatlari bozori.....	140
7.1. Bank mahsulotlari va xizmatlari va ularning tasnifi.....	140
7.2. Bank mahsulotlariga talab va uni shakllantirish omillari.....	151
7.3. Bank xizmatlarining miqdoriy va sifat tavsifi.....	154
7.4. Tijorat bankining mijozlari bozori.....	160
VIII bob. Tijorat banklari faoliyatida marketing.....	167
8.1. Bank marketingining mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari.....	167
8.2. Bank marketingining tarkibiy qismlari.....	175

8.3. Marketing tizimida nazorat va bank faoliyatini rivojlantirishdagi o'rnini.....	181
IX bob. Banklar faoliyatini strategik rejalashtirish.....	191
9.1. Tijorat banklarda strategik rejalashtirish tizimining tuzilishi.....	191
9.2. Tijorat banklarida strategik rejalashtirishning konseptual asoslari.....	202
9.3. Tijorat banklari faoliyatini strategik rejalashtirish.....	205
Foydalanilgan adabiyotlar.....	214

O.A.ORTIQOV, I.YA.QULLIEV

BANK MENEJMENTI VA MARKETINGI

**«Tafakkur Bo'stoni»
Toshkent – 2015**

Muharrir Z. Taxirov
Musahhah A.Xo'jabekov
Sahifalovchi U. Voxidov
Dizayner D. O'rinova

Litsenziya AI № 190, 10.05.2011y

Bosishga 2015 yil 27 noyabrda ruxsat etildi. Bichimi 60x84^{1/16}. Ofset qog'ozi. Times New Roman garniturasida. Shartli bosma tabog'i. 14,0.

Nashr tabog'i 14,3. Shartnoma № 31/25. Adadi 500 nusxa.

Buyurtma № 35/25.

Toshkent sh., Yunusobod, 9-mavze, 13-uy.

Telefon: (+99893) 589-05-78. E-mail: tafakkur0880@mail.ru

«Tafakkur Bo'stoni» nashriyoti bosmaxonasida chop etildi.

Toshkent sh., Chilonzor ko'chasi, 1 uy.

UO·K: 339.13(075)

65.290-2

B.29

“Bank menejmenti va marketingi” [Matn] : o‘quv qo‘llanma / O. Ortiqov [va boshq.]. - Toshkent : “Tafakkur Bo‘stoni”. 2015. - 224 b.

КБК 65.290-2ya73

O.A Ortiqov, I.Ya Qulliev

Mazkur o‘quv qo‘llanma “Bank ishi” bakalavr yo‘nalishi talabalari uchun mo‘ljallangan. O‘quv qo‘llanma “Bank ishi” kafedrasidan tomonidan o‘qitiladigan “Bank menejmenti va marketingi” fanining dasturiga muvofiq yaratilgan.

O‘quv qo‘llanmada banklarda menejment va marketingni tashkil etishning nazariy-huquqiy asoslarini alohida bo‘limlarga ajratilgan holda berilgan.

Mazkur o‘quv qo‘llanma, iqtisodiyot oliy o‘quv yurtlari talabalari, ilmiy xodimlar va shu soha bilan qiziquvchi mutaxassislar uchun mo‘ljallangan.

ISBN - 978-9943-993-16-7



«TAFAKKUR BOSTONI»
NASHRIYOTI

978-9943-993-16-7



9 789943 993167