



II ХАЛҚАРО ИЛМИЙ-АМАЛИЙ КОНФЕРЕНЦИЯ

**Ўзбекистон Республикаси ҳаракатлар
стратегияси: макроиқтисодий
барқарорлик, инвестицион фаоллик ва
инновацион ривожланиш истиқболлари**

**Илмий маъруза ва мақолалар
тўплами**

IV ШУЎБА

2019 йил 27-28 май

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА АКТИВ ОПЕРАЦИЯЛАРНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИНИНГ ТАШКИЛИЙ АСОСЛАРИ

Мўминова Маъсуда Бахтияровна¹

¹PhD., ТДИУ Банк иши кафедраси,

e-mail: m.muminova@tsue.uz

Бобохонов Саидмуродхон Бахтиярович²

²ТДИУ магистратура талабаси,

e-mail: s.boboxonov@tsue.uz

Бугунги кунда республикамизда олиб борилаётган ислохотлар натижасида, банк тизимида бир қатор ютуқларга эришилди. Жумладан, мамлакатимизда фаолият олиб бораётган банкларнинг ривожланиши халқаро талаблар даражасида эканлиги ҳамда жаҳон ҳамжамияти томонидан ижобий баҳоланаётганлиги бунга мисол бўлади.

Бироқ, иқтисодийни модернизациялаш шароитида тижорат банклари учун асосий муаммолардан бири банкнинг ликвидлилиги ва даромадлилигининг энг мақбул даражасини аниқлашдир. Бунинг учун банк актив операцияларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиши лозим, бунга эришишда банк тизими муҳим аҳамият касб этади. Шу сабабли аввало банк тизими, банк менежменти, бошқарув, банк активлари, актив операциялар ва уни бошқариш усулларига иқтисодчи олимларнинг назарий ва илмий қарашларини чуқур ўрганиш муҳим деб ҳисоблаймиз.

Иқтисодийни ривожлантириш ва либераллаштиришга қаратилган «Ҳаракатлар стратегияси»нинг учинчи йўналиши банк тизимини ислоҳ қилишни чуқурлаштириш ва барқарорлигини таъминлаш, банкларнинг капиталлашув даражаси ва депозит базасини ошириш, уларнинг молиявий барқарорлиги ва ишончлилигини мустаҳкамлаш, истиқболли инвестиция лойиҳалари ҳамда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларини кредитлашни янада кенгайтиришни ўз ичига олади [1].

Бу эса тижорат банкларнинг инвестицион жозибадорлигини, капиталлашув даражасини ва банк ликвидлилигини оширилиши пировардида уларнинг молиявий барқарорлигини таъминлаш, асосий кўрсаткичларнинг яхшиланиши ва халқаро талабларга жавоб бериши учун мустаҳкам замин яратади. Ушбу кенг кўламли ислохотларни амалга ошириш тижорат банкларини актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштиришга ҳам бевосита боғлиқдир.

Банкнинг актив операцияларини бошқаришда, уларнинг самарадорлигини оширишда ва муаммоли кредитлар сабаб кутилаётган даромадга эга бўлмаслик билан боғлиқ бир қанча муаммолар мавжуддир. Шундай экан тижорат банкларининг актив операцияларини бошқариш жараёнида назарий жиҳатларни

чуқур таҳлил қилган ҳолда бошқариш стратегияларини ишлаб чиқиш лозим.

Иқтисодчи олим О.С.Виханский «Стратегик бошқарув— шундай ташкилот бошқаруви-ки, у инсон салоҳиятига таянади, истеъмолчиларнинг сўровларига қараб ишлаб чиқариш фаолиятини ташкил этади, ташкилотда ташқи томон чақириқларига жавоб берувчи ва рақобат устунликларига эришиш имконини берувчи вақтли ўзгаришларни ва қайишқоқ тартибга солишни ташкил этади, бу умумий кўринишда ташкилотга узок истиқболда ўз мақсадига эришиш ва сақланиб қолиш имконини беради»[3,46], деган фикрни билдирган.

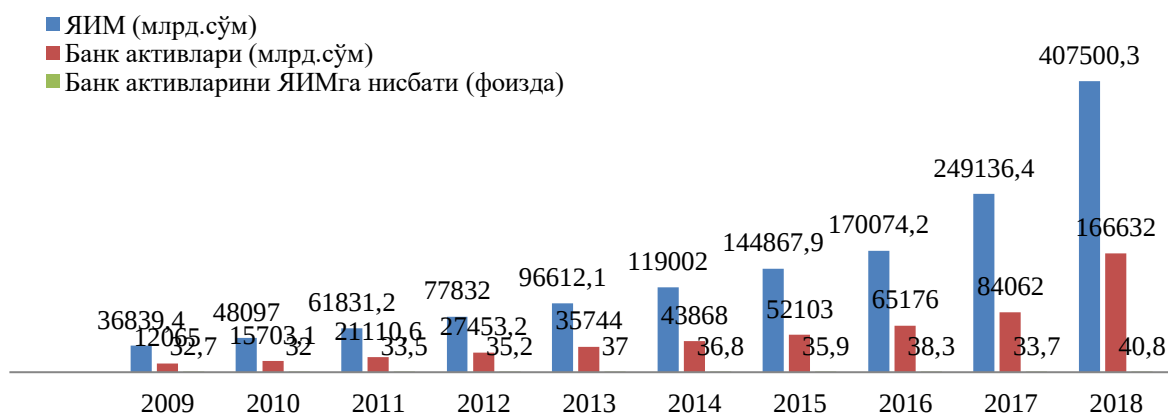
Бизнинг фикрмизча, банкнинг стратегик бошқаруви - бу банкни бошқариш тизми бўлиб, у асосида келишилган жорий ва стартегик қарорнинг ҳаракат механизмига эга бўлган, бу қарорларни амалга оширилишининг назорати ва уларни ўз вақтида тўғрилаш имконини таъминловчи ижобий ва салбий қайтиш алоқасини ўз ичига олган стратегик режалаштириш ётади. Стратегик бошқарув натижаси ҳам, шунингдек узок вақтли ва қайтмайдиган характерга эга ҳамда банк ривожланишда принципиал роль ўйнайди.

Бунинг учун бугунги кунда энг юқори даромад келтирувчи операцияларини таҳлил қилиб ушбу операцияларнинг риск даражаси, ликвидлилик даражаларини ҳисобга олган ҳолда бошқариш лозим. Нафақат даромад келтирувчи, балки ликвидлилик даражаси юқори, лекин даромад келтирмайдиган операциялар таркиби учун ҳам бошқариш йўллари топиш лозим. Чунки актив операциялар бир-бирини такрорламайди ва шу билан ўзгача бўлиб уларнинг ҳар бирига ўзгача ёндашув лозим.

Банклар ялпи ички маҳсулотнинг ўсишига ўз ҳиссасини кўшган ҳолда, меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий ўсишга сезиларли таъсирини ўтказди. Шунингдек, айрим тадқиқотчилар банк секторини келажакдаги ўсишининг яхши башоратчиси сифатида ҳисоблаш мумкин, деб таъкидлайдилар[4,86].

1-жадвал.

Ўзбекистон Республикаси тижорат банклари жами активларининг ЯИМга нисбатан ўзгариш тенденциялари (2018 йил 1 январь ҳолатига).*



*Манба: www.cbu.uz ва www.stat.uz сайтлари маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

Сўнгги 10 йиллик маълумотларга эътибор қаратсак, мамлакатимизда ЯИМнинг ўсиши билан банкларнинг жами активлари ўсиши тўғри пропорционалдир (1-жадвалга қаранг).

Келтирилган жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, 2009-2018 йил 1 январь ҳолатида биз ЯИМ ни 9 баробар ошганини кўришимиз мумкин, бу эса мамлакатимиз иқтисодиёти ривожланиб бораётганидан далолат беради. Барча соҳалар сингари банк тизимида ҳам ижобий натижаларга эришилмоқда. Бунга банкнинг жами активлари ушбу давр мобайнида 7 баробар ошгани ёрқин мисол бўлади.

Бироқ тижорат банкларининг активлари ЯИМдаги улуши 2009-2018 йил оралиғида кўтарилиб келаётганини кўришимиз мумкин, бироқ ҳали ечилмаган муаммоларни бартараф этиш учун тижорат банкларининг активлар тузилмасини такомиллаштириш, банк тизимини баҳолашни халқаро стандартларга мослаштириш юзасидан замонавий банк операцияларини жорий этиш орқали мижозларни жалб қилишни тақозо этади.

Бунда тижорат банкларининг актив операцияларини бошқаришда ташкилий-иқтисодий механизмини юритишда банк бошқарув органлари, яъни акциядорлар умумий йиғилиши, банк Кенгаши ва банк Бошқаруви муҳим аҳамиятга эга бўлиб, «Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисида»ги Низомда белгилаб қўйилган. Жумладан, ушбу Низомда банк Кенгаши активларни бошқариш билан боғлиқ бўлган актив ва пасивларни бошқариш бўйича қўмита ташкил этишни; кредит сиёсатида эса кредит ва кредитларни кўриб чиқиш ички жараёнини ўз ичига олади; дивидендларни тўлаш сиёсати; инвестиция сиёсати; эмиссия сиёсати кабиларни ишлаб чиқиши лозимлиги кўрсатилган [2].

Шу билан бир қаторда, банк Кенгаши томонидан банк фаолиятига тегишли бўлган фойдани режалаштириш ва бюджет; капитални режалаштириш; бухгалтерия ҳисобининг ички назорат тизими; амалдаги қоидаларга риоя этилиши бўйича назорат (банк дастурлари ва фаолиятини Марказий банк низомлари ва қоидаларига риоя этилиши); ички аудит дастури; ташқи аудит дастури; чет эл валютаси билан операциялар каби қўшимча сиёсатлар ишлаб чиқилиши лозим.

Бу борада тижорат банкларида актив операцияларини бошқариш механизмини тўғри ташкил этишда асосий вазифа банк Бошқаруви, яъни ижроия органи зиммасига юклатилади. Ўз навбатида ижроия органига ҳар бир қўмита ҳисоботларини тақдим этиб, уларни таҳлил қилиб, келиб чиқиши мумкин бўлган зарарларда тезкор чоралар кўриши лозим.

Актив операцияларни бошқариш стратегиясини ташкилий асосларини такомиллаштириш борасида:

- ички ва ташқи хатарларни олдини олишни таъминловчи механизмни ташкил қилиш;
- банкнинг юқори даромад олишга қаратилган ва шу билан бирга минимал хатарга эга бўлган активлар портфелини шакллантириш;

- тезкор мониторинг механизмини жорий этиш;
- муддати келган кредитларни сўндириш юзасидан чора-тадбирларни белгилаш;
- даромад келтирувчи актив операциялар ҳажмини кўпайтиришни таъминлаш;
- жаҳон молия бозорини таҳлил қилган ҳолда кредитлаш амалиётига халқаро стандартларга жавоб берадиган прогрессив усулларни жорий қилиш;
- банк тизимига оид қабул қилинган қарорлар ҳамда кредит муносабатларини тартибга солувчи меъёрий ҳужжатлар ижросини ташкил қилиш асосида кредитлаш жараёнида вужудга келиши мумкин бўлган хатарларни баҳолаш, ўрганиш, уларни таҳлил қилиш, бизнес-режа кўрсаткичлари бажарилишини назорат қилиш;
- миқозлар манфаатларини ҳимоя қилиш юзасидан актив операцияларга белгиланган меъёрларга қатъий амал қилинишини таъминлаш;
- юзага келган муаммоли активлар билан ишлашни ташкил қилиш ва уларни ҳал қилиш ҳамда олдини олиш юзасидан қарорлар қабул қилиш каби муаммоларни ҳал этишни назарда тутати [5,128].

Бугунги кунда банк менежменти хорижий банкларда ривожланган бўлиб, актив операцияларни бошқариш соҳасида ҳам ижроия органлари ўзларининг стратегияларни ишлаб чиқиб, уни самарали ижро этиш мақсадида махсус қўмиталар ташкил қилмоқда. Ушбу қўмиталар ҳар куни ёки ҳар ҳафтада йиғилиб актив операцияларнинг ҳолати бўйича тезкор режаларни ишлаб чиқишади.

Бундан мақсад – акционерлар ва жамғарма эгаларини ҳимоя қилиш; банк ликвидлилигини меъёрида сақлаш; фойдани кўпайтириш мақсадида жалб қилинган маблағларни фоизини бошқариш; таваккалчиликлар меъёрида бўлган чет эл валюталари айирбошлашидан даромад олиш; капиталнинг етарлилигини таъминлаш, кредитларнинг таъминланганлик ва таваккалчилик даражасига, даромадлилик даражасига кредит қўйилмаларининг ичида ҳар бир кредит турининг салмоғини банкнинг кредит сиёсатида боғлиқ равишда ўзгаришини назорат қилиш; активлар ва пасивлар фоиз ставкаларининг сезувчанлигини меъёрида сақлаш кабилар ҳисобланади.

Шу билан бирга ҳозирги шароитда барча кенг кўламда банкнинг узоқ муддатли барқарор ривожланишига мўлжалланган стратегик бошқарув иш тартиблари билан амалий тадбирларининг тараққиёт стратегияси ва мослашувини ишлаб чиқишдан бошламоқда. Актив операцияларни бошқариш стратегиясининг шаклланишига банк юксак вазифасининг бажарилиши ва олдинга қўйилган вазифаларга эришишида ёрдам берувчи тараққиёт тартиби ва тадбирлар режаларини ишлаб чиқиш ҳамда фаолиятнинг асосий устуворликларини белгилаш жараёни сифатида қараш зарур бўлиб қолди.

Тижорат банкининг актив операцияларни режалаштириш банк фаолиятини турли босқичларида банкнинг актив операцияларини шакллантиришни

таъминлашга йўналтирилган муддатлар бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш жараёнидир.

Бу босқичлардан ҳар бирига унинг натижаларини амалга оширишни аниқ бир даври ва шакли ҳосдир (2-жадвал).

2-жадвал

Банкнинг актив операцияларини прогнозлаштириш даври*

№	Режалаштириш даври	Режалаштириш вақти	Натижаларни амалга ошириш шакли.
1	Макро режалаштириш	3-5 йил	Актив операцияларни шакллантириш стратегиясини ишлаб чиқиш
2	Мезо режалаштириш	1 йил	Актив операциялар структураси ва ҳажмининг жорий режасини ишлаб чиқиш
3	Микро режалаштириш	Ой, квартал	Актив операцияларнинг структураси ва ҳажми бўйича тезкор режалаштирилган вазифаларни ишлаб чиқиш.

*Манба: Муаллиф томонидан тузилган.

Юқоридаги жадвалда биз банкнинг актив операцияларини режалаштиришда барча давлари ўзаро алоқада бўлишини ва аниқ бир кетма-кетликда амалга оширилишини кўришимиз мумкин. Бу жараёнинг дастлабки бошланғич босқичи, уларни банкда шаклланишни умумий стратегиясини ишлаб чиқиш йўли билан актив операцияларнинг ривожланишини асосий йўналишлари ва мақсадли кўрсаткичларини макро режалаштириш бўлади, у мезо режалаштиришнинг вазифа ва параметрларини аниқлайди.

Ўз навбатида, мезо режалаштириш актив операцияларнинг муқобил таркибини ва ҳажмини шакллантиришни барча йўналишлари бўйича ишлаб чиқариш, ҳамда микро вазифаларни бевосита ижро этувчига етказиш асосини барпо этади. Макро режалаштириш анча мураккаб ва масъулятли босқич бўлиб уни амалга оширилиши учун малакали ижро этувчиларни талаб этади ҳамда бу бўйича маъсул банк раҳбарлари жамланган бўлиши керак. У барқарор иқтисодий ривожлантиришни таъминлашга йўналтирилган ва давлат молия бозорини ривожлантириш тенденциясини ҳисобга олган ҳолда уни рақобат позициясини ошириш, банкни ривожлантириш стратегиясини умумий қисми бўлади. Мезо режалаштириш жараёни мақсадга мувофиқ ҳолда босқичма-босқич амалга оширилади. Ушбу режалаштириш жараёнларини бир-бирига боғлиқ равишда амалга ошириш лозим. Бугунги кунда банк тизимида шиддатли ўзгаришлар натижасида режалаштириш жараёнларини ҳам ҳар ҳафталик режалаштириш асосида олиб борилмоқда. Бу микро режалаштиришдан ҳам тезкор бўлиб, ҳафталик натижалар таҳлил қилиниб, қайси тармоқда қандай ўзгаришлар бўлаётганини кузатиш мумкин. Бу эса, банк ўз стратегиясини қанчалик тўғри тузилганлигидан далолат беради ва ўз навбатида келажакдаги

йўналишларни ўзгартириш имконини беради. Бизнингча, режалаштириш жараёнлари босқичма-босқич олиб борилиши банк кутган ижобий натижани берувчи омил ҳисобланади.

Банк ривожланишининг стратегик мақсадини аниқлаш, банкни ривожлантиришни стратегик мақсадли тизими активлар портфелини самарали таркибни шакллантиришни, ҳамда кредит ташкилотининг кейинги ривожини учун шарт-шароитларни яратишни назарда тутиши лозим. Бунинг учун мақсадли меъёрлар аниқланади, яъни:

- банкнинг актив операцияларини ўртача йиллик ўсиш суръати;
- ички манбалар ҳисобига шаклланаётган банк шахсий маблағларини ўртача йиллик ўсиш суръати;
- банкни қисқа муддатли ва узоқ муддатли мажбуриятларининг ўзаро муносабати;
- актив операцияларни шакллантириш ва қўллаши билан боғлиқ молиявий хатарнинг охириги даражаси.

Шундай қилиб, актив операцияларга оид молия муассасасининг бошқарув стратегиясининг шаклланиши банкнинг умумий стратегияси ривожланишининг ажралмас қисми ва стратегик мақсадларга эришиш воситаларидан бири саналади. Аниқ ифодаланган стратегия тизими – сифат, ликвидлилик ва активлар рискин бошқаруви борасидаги тактик ва амалий қарорлар учун асос бўла олади.

Бизнинг фикримизча, банкларда активларни бошқариш стратегиясини такомиллаштириш учун қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- банкларнинг ташкилий тузилмасини оптималлаштириш, банк акционерлари томонидан банкни бошқаришда рағбатлантириш механизмини такомиллаштириш;
- банк тизимида янги меъёрий ҳужжатларни жорий этишда стратегик режалаштириш усулларида фойдаланиш ва бу орқали банкнинг риск даражасидан ҳимоялаш.

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон фармони., 2017 йил 7 февраль // www.lex.uz
2. Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг 2000 йил 24 июндаги 472-сонли “Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисида”ги низоми.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 2009. 296с
4. Andrea Vaona(2005). Regional evidence on the finance-growth nexus, Working paper №30, University of Verona, Department of Economics Sciences, Polo Zanotto, Viale dell. Università 4, 37129, Verona, Italy.
5. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке: учеб. /А.Р.Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2007 – 576 с.