

ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА СТРАТЕГИК РЕЖАНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ТАРТИБИ: НАЗАРИЯ ВА АМАЛИЁТ УЙЎУНЛИГИ

Зафар Раҳманов,

PhD (иқтисодий фанлари бўйича),

Тошкент ижтимоий инновация университети

Ўқув ишлари бўйича проректори

e-mail: akademiya2018@gmail.com

Аннотация:

Мазкур тадқиқот ишида банк стратегик режасининг норматив-ҳуқуқий асослари, уни ишлаб чиқишнинг ўзига хос хусусиятлари ва стратегик режанинг таркибий қисмлари ёритилган. Шунингдек, стратегик режани ишлаб чиқишда вужудга келадиган муаммолар аниқланган ва маълум тизимга келтирилган.

Калит сўзлар: стратегик режа, банк стратегияси, банк бошқаруви, миссия, стратегик мақсадлар, стратегик устуворликлар, SWOT таҳлил.

Бугунги кунда мамлакат иқтисодий тизимининг ишончли ва барқарор молия институти ҳисобланувчи банк сектори ижтимоий, иқтисодий ривожланишда муҳим аҳамият касб қилиб, у демократик бозор ислохотларини ва иқтисодий эркинлаштириш, модернизация ва диверсификация қилиш жараёнларини янада чуқурлаштириш, ташқи ва ички бозорларда миллий товар ва хизматларнинг рақобатбардошлигини таъминлашга қаратилган макроиқтисодий сиёсатни амалга оширишга кўмаклашиб келмоқда.

Таъкидлаш жоизки, банкларнинг бошқарув тизими мамлакат ва жаҳон молия-банк тизимида содир бўлаётган жараёнларга тезда мослашиш ва банк хизматлари бозориди рақобатнинг ўсиб бораётган таъсирини кузатиб туриш ва ҳисобга олиш зарур. Шу муносабат билан тижорат банклари стратегик менежмент тизими оид бўлган йўналишдаги тадқиқотларнинг энг муҳим устувор йўналишлари бу – меъёрий-ҳуқуқий базани такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш, банкларнинг самарали ва фаол сиёсатларини шакллантириш юзасидан тавсиялар ишлаб чиқиш, бошқарув қарорларини қабул қилишда банк менежментининг замонавий усулларини жорий қилиш ва ривожлантириш, рақобат устунликларини таъминловчи чоралар кўриш ва бошқа жабҳаларни таҳлил қилиш орқали назарий ва амалий таклифларни тайёрлашдан иборат деб ҳисоблашимиз мумкин.

Бундан келиб чиққан ҳолда, илмий тадқиқот ишининг мазкур параграфида тижорат банклари фаолиятида банк стратегик менежменти инструментларидан фойдаланиш масаласини бир неча йирик тижорат банклари мисолида кўриб чиқамиз.

Мазкур йўналишдаги тадқиқотлар учун “Агробанк” АТБ Кенгаши йиғилишининг 2020 йил 2 ноябрдаги 21/1-сонли қарори билан тасдиқланган Банкни ривожлантиришнинг 2021-2023 йилларга мўлжалланган стратегик режасининг назарий, методологик ва амалий жиҳатлари маълум қизиқиш ўйғотади ва уни танқидий ҳолда тадқиқ қилишга ҳаракат қиламиз.

Мазкур стратегик режа муқаддима, шунингдек, умумий қоидалар, мамлакатнинг макроиктисодий ривожланиши ва банк тизими фаолиятининг таҳлили, банкнинг молия бозоридаги маъқеи ва рақобатдошлик имкониятлари, стратегик режанинг асосий йўналишлари ва кўрсаткичлари, молиявий стратегия, корпоратив бошқарув стратегиясидан иборат етти боб ҳамда якуний қоидалар ва иловалардан иборат.

Стратегик режанинг моҳиятини таҳлил қилиш биринчи навбатдаги эътиборни қаратадиган жиҳат банк стратегик режаси банк фаолиятини тезкор бошқариш бўйича тавсифий хусусиятга эга бўлиб, асосий йўналишларини белгилайди, сиёсатларни ҳамда ҳар хил ҳисоб-китобларни тузишда минимал шартларни кўяди деб ҳисоблашимиз мумкин. Бундай ҳолатда тадқиқот ишининг олдинги параграфларида кўриб чиқилган кўплаб маммоларнинг замирида туради ва банк фаолиятига стратегик менежмент инструментларини жорий қилишда асосий тўсиқ ҳисобланади. Айни пайтда, “Мазкур Стратегик режа банк фаолияти асосий кўрсаткичларини ўз ичига олади ва банкнинг истиқболли ривожланиши йўналишлари ҳамда вазифаларини умумлаштирувчи асосий ҳужжат бўлиб ҳисобланади. Стратегик режа банкни ривожлантиришнинг асосий йўналишларини аниқлаб беради ҳамда банк бизнес-режасини ҳар йили тайёрлашда асос бўлиб хизмат қилади. Банк Бошқаруви банкнинг ривожланиш стратегиясида белгиланган вазифаларнинг бажарилишини доимий мониторинг қилади” деган ҳолатларнинг киритилиши нимани аниқлаши ноаниқ.

Қайд қилинган меъёрий ҳужжатда банкнинг миссияси куйидагича ифодаланган: “...иктисодиётнинг аграр секторини янада барқарор ривожлантириш, қишлоқ хўжалигида иқтисодий ислохотларни изчиллик билан чуқурлаштириб бориш, фермерлик ҳаракатини қўллаб-қувватлаш, унинг моддий ва молиявий базасини мустаҳкамлаш, қишлоқ хўжалик маҳсулотларини чуқур қайта ишловчи, замонавий рақобатбардош маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича илғор техника ва технологияларни амалиётга татбиқ қилиш ҳамда ички бозорни маҳаллий озиқ-овқат товарлари билан тўлдиришга йўналтирилган кенг турдаги банк хизматларини кўрсатишдир”. Фикримизча, ҳужжатнинг мазкур моддасида миссия, (яъни, банк мавжудлигининг моҳияти) ва банк мақсади (яъни, унинг олдидаги стратегик вазифалар) ўртасида фарқ эътибордан четда қолган.

Эътироф қилиш жоизки, тижорат банклари миссияси банк фаолиятининг асосий йўналишлари ҳамда ҳар бир фаолият тури бўйича стратегик мақсадлар ва уларни амалга оширишга ёндашувларни акс эттириши лозим. Банк миссиясини ишлаб чиқишда

банкнинг ривожланиш тарихи, бозор сегментларидаги фаолият тажрибаси, банкда шаклланган корпоратив маданият, банкнинг ташкилий тузилмаси эътиборга олинади. Миссия одатда, банкнинг реал имкониятларига мутаносиб ҳолда яратилади. Чунки миссия миқёсининг ҳаддан зиёд кенгайтирилиши банк ресурсларининг тарқоқлашувига сабаб бўлади. Аксинча, кучсиз миссия банк бозор позициясининг ёмонлашувига олиб келади. Стратегик мақсадлар банк миссиясини кенгайтиради ва фаолиятнинг стратегик устувор йўналишларини аниқлаштиради.

АТБ “Саноатқурилишбанк” ўз миссиясида асосий эътиборни корпоратив мижозларга комплекс банк хизматларини кўрсатишга қаратади, ҳажм нуқтаи назаридан ўрта банк ҳисобланувчи ОАИТБ “Ипак йўли” банкининг миссияси хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган. АТБ “Микрокредитбанк”нинг миссиясида устуворлик қишлоқ жойларида тадбиркорликни микромолиялаштиришга берилган. Жадвалда қайд қилинган стратегик миссия, мақсадлар ва йўналишлар ҳар бир тижорат банкининг банк хизматлари бозорида маълум соҳага ихтисослашувига асос бўлади. Хусусан, АТБ “Саноатқурилишбанк” асосан йирик саноат корхоналарига молиявий хизматларни таклиф қилса, АИТБ “Ипак йўли” банки шаҳарларда фаолият олиб боровчи кичик бизнес субъектларига, АТБ “Микрокредитбанк” эса қишлоқ ҳудудларида тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчиларга микромолиявий хизматлар кўрсатади.

Қайд қилиб ўтганимиздек, стратегик миссия ва мақсадлар банкнинг жорий молиявий ҳолати ва имкониятларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади, аммо бунда банк стратегик менежментининг методологик талаблари тўлиқ риоя қилиниши шарт ҳисобланади.

Стратегик режанинг “Мамлакатнинг макроиқтисодий ривожланиши ва банк тизими фаолиятининг таҳлили” деб номланувчи иккинчи боби моҳиятан реал ҳолатни таҳлил қилиш орқали стратегик аҳамият касб қилувчи тенденцияларни аниқлаш ва уларга мос ҳолда ташқи муҳитга таъсир ўтказиш орқали ривожланишдаги устуворликларни аниқлаши зарур. Аммо меъёрий ҳужжатнинг қайд қилинган боби статистик маълумотлар жамланмасига айланиб қолган холос. Банк стратегик менежмент методологиясида назарда тутилган исталган модел талаблари эътибордан четда қолган. Бундай ҳолатни мамлакатимизнинг исталган банки стратегик режасида кузатишимиз мумкин.

Стратегик режанинг “Банкнинг молия бозоридаги мавқеи ва рақобатдошлик имкониятлари” деб номланувчи учинчи бобида банк ўзининг молия бозори ва банк секторидаги рақобатбардошлик имкониятларини қуйидаги омиллар орқали баҳолаши эътироф қилинган:

а) кучли томонлар ва имкониятлар:

- 1) узоқ тарихга эга бўлган банк тажрибасининг мавжудлиги;
- 2) мамлакат иқтисодиётининг аграр соҳасини ривожлантиришда ҳукуматнинг “молиявий агенти” вазифасини бажариши;
- 3) мамлакатнинг барча ҳудудларини географик жиҳатдан қамраб олган филиаллар ва минибанкларнинг мавжудлиги;
- 4) йирик корпоратив миқозларга банк хизматларининг кўрсатилиши;
- 5) ташаббускор ва юқори тажрибага эга бўлган кадрларнинг мавжудлиги;
- 6) халқаро молия институтлари билан доимий алоқаларнинг ўрнатилганлиги;
- 7) салоҳиятли таъсисчиларнинг мавжудлиги ва уларнинг қўллаб-қувватлаши;
- 8) барқарор ўсиб бораётган капитал базасининг мавжудлиги;
- 9) диверсификацияланган кенг қамровли миқозлар базасининг мавжудлиги;
- 10) мавжуд ахборот технологияларидан самарали фойдалана олиш қобилияти;
- 11) банк стратегиясининг нафақат ўзининг тижорат фаолиятини юритишга, шунингдек, мамлакат иқтисодиётининг аграр секторини барқарор ривожлантиришга ҳамда республикамизнинг ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш дастурларини амалга оширишга қаратилганлиги.

б) салбий томонлар:

- 1) филиаллар ва минибанклардан тўлақонли фойдалана олмаслик;
 - 2) банкнинг юридик шахсларнинг муддатли депозитларига ҳамда банклараро депозитларга қарамлиги;
 - 3) кредит портфелининг асосий қисми қишлоқ хўжалик соҳаси кредитларида жамланганлиги;
 - 4) кредит портфелидаги муаммоли кредитлар салмоғининг катталиги;
 - 5) филиаллар даромадлилигининг пастлиги;
 - 6) филиалларда маркетингнинг яхши ривожланмаганлиги;
 - 7) замонавий банк хизматларининг тезкорлик билан жорий қилинмаслиги;
 - 8) миқозларга хизмат кўрсатиш суръатининг пастлиги;
 - 9) банкнинг асосий вазифаларидан бири қишлоқ хўжалиги маҳсулотларини етиштиришни молиялаш билан боғлиқ бўлганлиги сабабли табиий офатлар натижасида қишлоқ хўжалиги маҳсулотларига зарар етказилиши бўйича рискнинг мавжудлиги.
- Мазкур бобда келтирилган бир қатор маълумотлар мантиқий жиҳатдан бир-бирига мос келмаслигини қайд қилишимиз зарур. Хусусан, ташаббускор ва юқори тажрибага эга бўлган кадрларнинг мавжудлиги билан кредит портфелидаги муаммоли кредитлар салмоғининг катталиги, замонавий банк хизматларининг тезкорлик билан жорий қилинмаслиги ва миқозларга хизмат кўрсатиш суръатининг пастлиги қандай боғлаш мумкин? Барқарор ўсиб бораётган капитал базанинг мавжудлиги ҳамда салоҳиятли

таъсисчиларнинг кўллаб-қувватлаши банкнинг юридик шахсларнинг муддатли депозитларига ҳамда банклараро депозитларга қарамлиги даражасини пасайтиришга хизмат қилиши лозим, аксинча эмас.

Айни пайтда келтирилган хулосаларни шакллантиришда (унинг тузилмасидан келиб чиқиб) SWOT – таҳлил усулидан фойдаланилган деб тахмин қилишимиз мумкин. Методологиянинг умумий хусусиятларига эътибор берилмаслиги натижасида мавжуд хавфлар таҳлили амалга оширилмасдан қолган. Бу йўналишнинг аниқланмаслиги стратегиянинг амалий аҳамиятини пасайтирувчи омилдир.

Шубҳасиз микро ва макромухит таҳлилин аналга оширишда банк стратегик менежменти методологик инструментларининг (хусусан, таҳлилий жараёни ташкил қилиши бўйича) қўлланилиши юқори келтирилган ўта содда камчиликлар ва қарама - қаршиликларнинг олдини олиши мумкин бўлар эди.

Умуман олганда, фикримизча, банк стратегик менежменти методологиясининг элементлари, уларни амалга ошириш механизмлари ва моделларининг етарли даражада қўлланилмаслиги натижаси амалий банк фаолияти доирасида яратилган стратегиялар ва стратегик режалар талабга тўлиқ жавоб бермаслигини қайд қилиш зарур. Уларда кузатилаётган асосий муаммоларни куйидагича гуруҳланишимиз мумкин:

- стратегик режани шакллантиришдан кўзланган мақсаднинг ноаниқлиги. Гарчи стратегик режада кўрсатилган вазифалар фақат тавсифий характерга эга бўлса, унинг бажарилиши ёки бажарилмаслиги банкнинг реал ҳолатига таъсири юқори бўлмайди. Фикримизча, стратегик режа йиллик бизнес – режа ва сметалар учун аниқ мўлжал вазифасини бажарган ҳолда, ундаги кўрсаткичлар бажарилиши зарур бўлган директив характерга эга бўлиши шарт. Шу билан бир қаторда стратегик режани шакллантириш замирида турувчи муаммо аниқ кўрсатилиши керак.

- стратегик режанинг таҳлилий қисми статистик маълумотларни қайд қилиш билан чекланмасдан, яқин ва узоқ истикболда юзага келган ва келиши мумкин тенденцияларни аниқлаш ҳамда уларни ўзгартириш ёки бошқа кўринишдаги реакция билдирилиши вариантларини аниқлашга йўналтирилиши мақсадга мувофиқ. Шунингдек, мазкур таҳлил жараёнининг аниқ методологияси амалиётга расман тегишли қарор ёки буйруқ билан жорий қилиниши талаб қилинади.

- стратегик режанинг асосий вазифалар ва ривожланиш йўналишларини белгилашда уларнинг давлатнинг иқтисодий сиёсати йўналишлари билан ўзаро алоқадорлигини таъминлаш механизмлари батафсил баён қилиниши ва бу йўналишдаги фаолият аниқ кўрсаткичлар тизимига келтириши лозим. Шу билан бир қаторда стратегик режаларнинг бажарилишини рағбатлантириш тизими ишлаб чиқилиши зарурий шартлардан бири ҳисобланади.

- стратегик режанинг функционал стратегияларга бағишланган қисмида юқорида келтирилган ҳолатларнинг акс эттирилиши мақсадга мувофиқдир.

- стратегик режада энг муҳим жиҳат, яъни стратегиянинг амалга ошириш устидан назорат ўрнатиш механизми кўрсатилмаган. Шунингдек, исталган режа ёки режалар тизими банкнинг ички ва ташқи муҳитида тегишли реакцияни юзага келтиришини эътиборга олган ҳолда тескари алоқани (эътирозлар, таклиф ва тавсиялар кўринишида) амалга ошириш тартибига эътибор қаратилмаган.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш мумкинки, стратегик режа банк стратегиясининг таркибий ва ажралмас қисми эканлигини ҳисобга олган ҳолда тижорат банкларида стратегик ривожланиш йўналишларини аниқлаш методологиясини ишлаб чиқишда қуйидагиларни эътиборга олиш мақсадга мувофиқ:

1. Маълумки, исталган тизим шундай яхлитликки, унинг таркибий қисмига кирувчи исталган элементнинг олиб ташланиши тизим фаолиятининг тўхталиши, бошқа йўналишга қараб кетиши ёки самарадорлигининг кескин пасайига олиб келади. Мазкур мулоҳаза стратегик менежмент тизимининг тўлиқ жорий қилиниши зарурлигидан далолат беради.

2. Исталган ҳужжатни шакллантириш жараёни аниқ белгиланган методологик асосда бориши лозим. Аксинча ҳолат юқорида эътироф қилинган муаммолар мажмуасини шакллантириган ҳолда келажакда улар ўз табиати ва хусусиятини ўзгартирган ҳолда янги рисклар кўринишида юзага келиши эҳтимоли жуда катта.

3. Банк миссияси, стратегик мақсадлари ва стратегик устуворликлари, вазифалар ва уларни амалга ошириш, шунингдек, мазкур йўналишларнинг давлат иқтисодий дастурлари билан мувофиқлигини таъминлашнинг энг самарали механизми банк стратегик менежменти ҳисобланади. Мазкур тизимни банк фаолиятини жорий қилишнинг ўзи стратегик устуворлик даражасига чиқиши зарурлигини алоҳида эътироф қилишимиз керак.

Адабиётлар рўйхати:

1. "Агробанк" фаолиятини ривожлантиришнинг 2021-2023 йилларга мўлжалланган стратегик режаси. Банк кенгашининг 2020 йил 2 ноябрдаги 21/1-сонли қарори.
2. Стратегия развития на 2021–2025 годы международный банк экономического сотрудничества. Международный банк экономического сотрудничества., М. – 2020 г.
3. Гальпер, М. А. (2020). Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды (Doctoral dissertation, диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург. 2020.
4. Тростьянский, С.С. Цифровая зрелость банковского сектора в различных странах: базовые условия для дальнейшего развития/ М.Е. Лебедева, С.С. Тростьянский // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2021. №4 (130). С. 35-44.

<https://conferencea.org>

5. Планирование до 2023 года и далее: инструментарий стратегического планирования, мониторинга и оценки для национальных скаутских организаций.
www.worldbureau.org
6. https://rsue.ru/sveden/files/vif/20232024_38_04_01_20_1_plx_Strategicheskoe_partnerstvo_bankov_i_predpriyatii.pdf
7. <https://executiveboard.wfp.org/>
8. <https://umbrellait.ru/blog/czifrovoe-budushhee-blizko-kak-banki-otkryvayut-novye-vozmozhnosti-i-boryutsya-s-vyzovami/>

