



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ТИЖОРAT БАНКЛАРИДА РИВОЖЛАНТИРИШ СТРАТЕГИЯСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

Темиров Абдулазиз Алимжанович
Тошкент Давлат иқтисодиёт
университети “Корпоратив бошқарув”
кафедраси доценти, и.ф.н.

https://doi.org/10.55439/ECED/vol25_iss1/a9

Аннотация. Мақолада муаллиф томонидан тижорат банклари фаолиятида стратегик ривожланишнинг ўрни, стратегик режалаштириш, стратегик бошқарув стратегияни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва тартиби масалаларига эътибор қаратилган. Шунингдек, стратегик режалаштириш жараёнида қўлланиладиган методикалар ўрганилган, улар асосида мамлакатимизнинг айрим олинган банклари мисолида таҳлиллар амалга оширилган, уларнинг ривожланиш стратегиялари таққосланган. Ўрганишлар асосида тижорат банкларининг ривожланиш стратегиясини такомиллаштиришга қаратилган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: банк, стратегия, корпоратив бошқарув, стратегик режалаштириш, таҳлил, стратегик ривожланиш.

ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

Темиров Абдулазиз Алимжанович
Доцент кафедры “Корпоративное управление” Ташкентского
государственного экономического университета, к.э.н.

Аннотация. В статье автор уделяет внимание на роль стратегического развития, стратегического планирования, разработки стратегии стратегического управления, ее реализации и процедурах в коммерческих банках. Кроме того, были изучены методы, используемые в процессе стратегического планирования, на их основе были проведены анализы на примере некоторых приобретенных банков нашей страны, и проведено сравнение их стратегий развития. На основе проведенных исследований были разработаны предложения и рекомендации, направленные на совершенствование стратегии развития коммерческих банков.

Ключевые слова: банковское дело, стратегия, корпоративное управление, стратегическое планирование, анализ, стратегическое развитие.

ISSUES OF IMPROVING DEVELOPMENT STRATEGY IN COMMERCIAL BANKS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Temirov Abdulaziz Alimjanovich
Associate Professor of the Department of Corporate Governance
Tashkent State University of Economics, PhD

Abstract. In the article, the author focuses on the role of strategic development, strategic planning, strategic management strategy development, implementation and procedure in commercial banks. Moreover, the methods used in the process of strategic planning were studied, based on them, analyzes were carried out on the example of some acquired banks of our country, and their development strategies were compared. Proposals and recommendations aimed at improving the development strategy of commercial banks have been developed based on the studies.

Key words: banking, strategy, corporate governance, strategic planning, analysis, strategic development.

Кириш. Иқтисодий ривожланишнинг ҳозирги шароити ва унинг ўзгарувчанлиги банкларни бозордаги ўз ўрнини сақлаб қолиш ҳамда фаолият юритишининг стратегик йўналишларини ишлаб чиқиш заруриятини юзага

келтиради. Ҳар томонлама тўлиқ ва ишончли ишлаб чиқилган ривожланиш стратегияси банкларга ўз ривожланишининг молиявий имкониятларини аниқ баҳолаш ва келгусидаги йўналишларига тўғри ва самарали сарф-

лашга имкониятлар яратади. Тижорат банкининг бозордаги муваффақиятли фаолияти нафақат корпоратив бошқарувида замонавий ва тўғри қарорлар қабул қилишга, балки ҳозирги шароитдаги турли ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолдаги ишлаб чиқиладиган ривожланиш стратегиясига ҳам боғлиқдир.

Халқаро молия бозорларидаги беқарорлик, шунингдек, банк секторида рақобатнинг кучайиши билан банкларнинг ривожлантириш стратегиясини шакллантириш ва такомиллаштириш масалалари яна долзарб бўлиб қолмоқда. Тижорат банклари ривожланиш стратегиясини ўрганишнинг аҳамияти ва зарурияти тўғри танланган стратегия банкнинг молиявий кўрсаткичларни ўсишига ҳамда умумий рейтингига катта таъсир кўрсатиши, тижорат банкининг юқори ишончлилиқ ҳамда молиявий барқарорлик нуқтаи назаридан тавсифлаши билан боғлиқдир. Бу борада Ўзбекистон - 2030 стратегиясида белгиланганидек, “Банк тизимида ислохотларни жадаллаштириш, банк хизматлари бозори ҳажмини ошириш ва соҳада рақобатни ривожлантириш” масалаларига алоҳида эътибор қаратилган [1].

Стратегик режалаштириш тижорат банкининг манфаатдор томонлари томонидан амалга ошириладиган ҳаракатлар ва қарорлар тўплами бўлиб, унда банк ташкилоти ўз мақсадларига эришиши учун мўлжалланган махсус стратегияларни ишлаб чиқади. Стратегик режалаштириш барча бошқарув қарорлари учун асос бўлиб хизмат қилади, чунки стратегик режалаштириш жараёнисиз барча асосий бошқарув функцияларини бажариш мумкин бўлмайди. Демак, стратегик режалаштириш тижорат банкининг асосий стратегик мақсадлари ва унга эришишнинг потенциал имкониятлари ўртасида стратегик мувофиқликни яратиш ва сақлаш бўйича бошқарув фаолияти бўлиб ҳисобланади.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили. Ўрганишлар асосида шуни таъкидлаш керакки, стратегия - бу компаниялар ва банкларнинг самарали фаолиятини таъминлаб берадиган ресурслари ва омилларнинг ўзаро ҳаракатларидир. Илмий адабиётларда компанияларнинг стратегияси ва стратегик ривожланиш масалаларини ўрганишга турли хил ёндашувлар мавжуд. Хусусан, америкалик олим М. Портер стратегияни рақобатбардош устунлик нуқтаи назаридан кўриб чиқади, шунингдек, ушбу ёндашув муаллифи рақобат стратегиясининг аҳамиятини алоҳида таъкидлайди

[2]. Ушбу назарияга А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, К.Бауменлар ҳам қўшиладилар.

Бошқа бир иқтисодчи олимлар Р.Энтони, В.Кинг, Д.Клиланднинг фикрларига кўра, “сиёсат компаниянинг мақсадларини эълон қилишдир. Сиёсат қарор қабул қилиш жараёнини компания мақсадларига эришишни таъминлайдиган йўналишга қаратилган. Умуман олганда, сиёсат стратегияни амалга оширадиган муқобил ечимларни чеклашга ёрдам беради. Бироқ, ташкилот стратегияси ва унинг сиёсатини умумлаштириш мумкин эмас. Стратегия анча фундаментал хусусиятга эга бўлиб, ўз ичига сиёсат тушунчасини ўз ичига олади” [3].

М.Лука, Дж.Кляйнберг ва Сендил стратегиянинг ҳаддан ташқари содда тузилмасини таклиф этганлар. Уларнинг фикрига кўра, келажак проекциясини яратиш методологиясида муаммо, сабаб ва ечимлар кетма-кетлигидан фойдаланиш етарлидир деб таъкидланган [4].

Россиялик иқтисодчи олим Р.А.Фатхутдинов “фирманинг стратегик режаларининг икки босқичли тизимини ишлаб чиқишни таклиф қилади: маълум бир давр учун фирма стратегияси; фирма стратегиясини очиқ берадиган ва мазкур давр учун стратегик мақсадларга эришишни таъминлайдиган стратегик режалар” [5]. Бошқа бир россиялик иқтисодчи олим О.С.Виханскийга кўра эса “стратегия-бу компания ривожланишининг узоқ муддатли, сифат жиҳатидан аниқланган йўналиши бўлиб, у фаолият воситалари ва шакли, ташкилот ичидаги муносабатлар тизими, шунингдек компаниянинг атроф-муҳитдаги позицияси, ўз мақсадларига тегишли бўлади” [6].

З.М.Анисимовага кўра, “стратегия тижорат банкининг узоқ муддатли фаолияти режаси бўлиб, у қабул қилинган вазифалар ва мақсадларга эришишни таъминлайди ҳамда молиявий барқарорликни таъминлаш шарти билан ҳар бир таркибий бўлинма фаолиятини мувофиқлаштиришни назарда тутати” деб ифодалаган [7]. Шунингдек у банк стратегияси ва банк сиёсатлари ўртасида ўзаро алоқадорлик мавжудлиги алоҳида қайд этиб ўтилган.

М.Мишинага фикрига кўра “Банкни ривожлантириш стратегияси аниқ белгиланган мақсадларга еришиш учун зарур бўлган муайян ҳаракатларни ўзида мужассамлаган аниқ ҳужжатдир” [8]. В.К Потемкин стратегияни “компаниянинг асосий мақсадига эришиш учун устувор муаммолар ва ресурсларни аниқлайдиган бош ҳаракатлар дастури билан

таққослайди[9]. У асосий мақсадлар ва уларга эришишнинг асосий усулларини шундай шаклантирадики, бу мақсад йўлида компания ҳаракатнинг ягона йўналишини олади”.

Тадқиқот методологияси. Тижорат банкларида стратегик режалаштириш ва унинг методологик асосларини ўрганиш мамлакатимизнинг айрим олинган банклари мисолида амалга оширилган бўлиб, уларнинг ривожланиш стратегиялари таққосланган. Мазкур йўналишдаги муаммоларни комплекс тадқиқ этиш орқали тижорат банклари корпоратив бошқарувида ривожлантириш стратегиясини шаклантириш ва уни баҳолашга хизмат қилади. Ушбу мақолани тайёрлашда қиёсий солиштириш, маълумотларни ўрганиш ва иқтисодий жиҳатдан таққослаш ва таҳлил қилиш, мантикий фикрлаш, илмий абстракциялаш, маълумотни гуруҳлаш, анализ ва синтез каби усуллардан кенг фойдаланилган.

Ўрганишлар асосида асосий эътибор банкларни ривожлантириш стратегияси таркибий тузилиши, унинг таҳлили ҳамда улар асосида илмий асосланган таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқишдир.

Таҳлиллар ва натижалар муҳокамаси. Банкларнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш уларнинг асосий фаолият йўналишларини аниқлашдан бошланади. Бундан келиб чиққан ҳолда унинг амалга оширилиш шакллари белгиланади. Стратегия ўзида ҳар

қандай компаниянинг ўз олдига қўйган вазифасини амалга ошириш ҳамда кўзлаган мақсадга эришишни мўлжалланган деталлаштирилган шаклдаги режа ҳисобланади. Тижорат банки ўз олдига аниқ мақсад қўяр экан, унга эришиш стратегиясини белгилайди. Бироқ, амалиётда танланган стратегия ҳар доим ҳам муваффақиятни таъминлай олмайди, чунки стратегияни ишлаб чиқиш ва қўллаш ҳали кўзланган самарани олишни кафолатламайди.

Компанияларнинг стратегик бошқаруви стратегияни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва тартибга солиш босқичларининг доимий жараёни бўлиб, стратегик режага мувофиқ келгусидаги фаолиятини амалга оширишга имкон беради. Стратегик бошқарувнинг моҳияти беқарор муҳитда омон қолиш ва самарали ишлаш қобилиятини сақлаб қолиш учун содир бўлаётган ўзгаришларни доимий назорат қилиш ҳамда баҳолаш асосида ривожланиш стратегиясини шаклантириш ва амалга оширишдан иборат [10].

Тижорат банклари учун эса корпоратив стратегик режалаштириш мавжуд стратегияни сақлаш ёки янгисини яратиш учун мақсад ва вазифаларни тузишга қаратилган бошқарув функцияларидан бири сифатида қаралади. Банкларда стратегик режалаштириш ўзида урта асосий элементни мужассамлаган доимий жараёндир ва уни шундай келтириш мумкин.

1-жадвал

Тижорат банкларида стратегик режалаштириш элементлари

№	Элементлар	Мазмуни	Амалга ошириш муддати
1	Банк стратегиясини ишлаб чиқиш	-банкнинг умумий стратегияси	5-10 йил
2	Бизнес-режа	-банкнинг бизнес режаси; -банк бўлинмалари ва филиалларнинг бизнес-режаси.	1-3 йил
3	Бюджетлаштириш	-банкнинг умумий бюджети; -банк бўлинмалари ва филиалларнинг бюджети.	1 йил

Манба: маълумотлар асосида муаллиф ишланмаси.

Тижорат банкларида стратегияни белгилашда дуч келиши мумкин бўлган асосий қийинчилик (ёки муаммо) сифатида банк раҳбари ва банк жамоасининг қарашларидаги фарқлиликни кўрсатиш мумкин. Бу ҳолат етакчи мутахассис (бўлим бошлиқ)ларининг малакаси ва дунёқарашлари даражасига асосланади, шунингдек банкдаги ички маданият, бошқарув тузилмаси ҳамда ишни ташкил этиш усуллари ҳам таъсир этади. Маълумки,

стратегик режани ишлаб чиқишнинг асосий мақсади банкнинг асосий стратегик тадбирларни амалга ошириш учун зарур ресурсларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш, шунингдек мавжуд ресурсларни фаолиятнинг турли йўналишлари ёки банк бўлинмалари ўртасида тақсимлашни мувофиқлаштиришдир.

Таъкидлаш керакки, стратегик режа ҳар қандай шароитда бажарилиши шарт бўлган анъанавий узоқ муддатли режалардан сези-

ларли даражада фарқ қилади. Стратегик режа мослашувчан бўлиши ва банк фаолиятини юритишнинг ички ва ташқи шарт-шароитларига жавоб беришга имкон бериши керак, бу эса ўз навбатида катта куч ва харажатларни талаб қилади.

Агар банк келажакдаги ривожланиш истиқболлари, мақсадлари ва вазифалари тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлса ва уларни амалга оширса, банк фаолиятида стратегик бошқарув қўллаб-қувватланади дейиш мумкин. Стратегик бошқарув банкдан иқтисодий жиҳатдан ўсиш ёки пасайиш тўғрисида қарор қабул қилишдир. Ушбу жараён банк мақсадларига эришиш учун мавжуд бўлган ресурсларни тақсимлашга комплекс ёндашувни талаб қилади, чунки ресурслар одатда чекланган бўлади.

Маълумки, стратегия банк миссиясининг бир қисми бўлиб, унга эришишда, шунингдек фаолиятнинг мақсад ва вазифаларини шакллантиришда ёрдам беради. Стратегия орқали банкнинг фаолият йўналишлари, шунингдек банк фаолиятининг амалий чоратadbирлари тизимини ўз ичига олган банк сиёсати шакллантирилади, унинг ёрдамида эса банк миссиясини амалга ошириш воситалари яратилади.

Банк стратегиясини ишлаб чиқиш жуда кўп вақт талаб қиладиган жараён, бундан ташқари у бир нечта муқобил вариантлардан танланади, кейинчалик эса стратегиянинг икки даражаси ишлаб чиқилади [10]:

- корпоратив стратегия;
- бизнес стратегия.

Корпоратив стратегия банкни ривожлантиришнинг устувор йўналишларини аниқлайди, унинг фаолият чегаралари белгилайди ва банк бизнесини юритиш имкониятларини аниқлайди; банкнинг узоқ муддатли мақсадлари ва унинг фаолиятини баҳолаш мезонларини шакллантиради; рискларни аниқлайди ва капитал режасини тузади; банк бўлинмалари олдига молиявий вазифаларни кўяди; банк ва унинг бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатлар тизимини ҳамда фойдани қайта тақсимлашни тартибга солади; йирик капитал қўйилмалар ҳажми ва йўналишларини белгилайди.

Бизнес стратегия эса корпоратив стратегияга мувофиқ, маълум бир конкрет бизнесни ривожлантиришнинг мақсад ва вазифаларини белгилайди; бизнеснинг маҳсулот ва бозор портфелини белгилайди; бизнеснинг ташкилий концепциясини ва бўлинмалар фаолиятини баҳолаш мезонларини белгилайди; шунингдек мақсадларга эришиш учун тўғридан-тўғри функционал бўлинмаларда амалга оширилиши керак бўлган тадбирлар мажмуини тавсифловчи функционал стратегияларни ўз ичига олади. Шундан сўнг, янги бизнес модели ишлаб чиқилади ҳамда инвестиция ва ресурс режалари шакллантирилади. Юқоридаги барча босқичлардан сўнг ишлаб чиқилган стратегия Кузатув кенгашига кўриб чиқиш учун юборилади.

Стратегик режалаштириш жараёнида таҳлил учун бир қатор методикалар қўлланилади, уларнинг ҳар бири эса ўзига хос функцияни бажаради. Қуйидаги жадвалда эса мазкур усуллар келтирилган.

2-жадвал

Стратегик режалаштириш жараёнида таҳлил учун қўлланиладиган усуллар

№	Методикалар	Қисқача мазмуни
1	PEST таҳлил	Тижорат банки фаолиятига таъсир кўрсатувчи ташқи омилларни (сиёсий-ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий, технологик) таҳлил қилиш учун ишлатилади
2	М. Портернинг 5 кучлар матрицаси	Тижорат банки фаолиятига таъсир кўрсатувчи ички омилларни (рақобат даражаси, мижозлар, ресурсларни етказиб берувчилар, ўрнини босувчи маҳсулотлар, соҳага кириш тўсиқлари) таҳлил қилишга хизмат қилади, уларнинг жами конфигурацияси маълум бир соҳада бизнес юритишнинг рентабеллигига таъсир қилади (инвестиция қилинган капиталнинг рентабеллиги)
3	SWOT- таҳлил	банк фаолиятини юритишдаг ташқи муҳитининг имкониятлари ва таҳдидларини аниқлаш, банк ташкилотининг кучли ва заиф томонларини баҳолаш учун ишлатилади

Манба: маълумотлар асосида муаллиф ишланмаси.

Маълумотларидан кўринадикки, банк фаолиятига таъсир кўрсатувчи ташқи омил-

ларнинг таҳлили умумий ривожланиш стратегиясини, шунингдек маркетинг стратегия-

сини аниқлаш ва ишлаб чиқиш учун зарурдир. Ташқи стратегияни ишлаб чиқишда тижорат банкининг банк соҳасидага келгуси фаолиятининг умумий мақсади шакллантирилади. Ички молиявий муҳит омилларини таҳлил қилиш эса банкнинг молиявий салоҳияти ва ундан фойдаланиш самарадорлигини тавсифлаш учун мўлжалланган.

Ҳар бир банк учун фаолиятнинг асосий жиҳати ривожлантириш стратегиясида акцентирланган мақсадга йўналтирилганлиги ҳисобланади. Банклар эса стратегик мақсадларини амалга оширишга қаратилган мутлақо индивидуал хусусиятга эга стратегияни ишлаб чиқмоқдалар.

Ривожлантириш стратегиясини шакллантириш масаласини ўрганиш маълум бир тижорат банкининг стратегиясини танлаш, ишлаб чиқиш ва амалга ошириш муаммоларини олдиндан белгилашни талаб қилади. Шу муносабат билан Республикасмизнинг “Агробанк” акциядорлик тижорат банки (АТБ) тадқиқот объекти сифатида, унинг ўзига хос ривожланиш стратегияси маълумотлари ўрганилди. “Агробанк” АТБ давлат дастурларини амалга ошириш билан шуғулланадиган, шунингдек тижорат йўналишида мижозларга хизматлар кўрсатадиган Ўзбекистон Республикасининг универсал банкларидан бири бўлиб, активлари бўйича мамлакат банк секторида 5-ўринни эгаллайди [11].

Агробанк АТБ нинг асосий фаолияти мамлакат қишлоқ хўжалиги ва кичик ва ўрта бизнес соҳасида, шунингдек тижорат корпоратив ва чакана бизнесда давлат дастурларини амалга оширишдан иборат ҳисобланади. Банкнинг асосий вазифаси иқтисодиётнинг тармоқлари ва сегментларида, хусусан қишлоқ хўжалиги корхоналарида давлат томонидан қўллаб-қувватлашнинг бозор воситаси функцияларини амалга ошириш, миллий кредит-молия тизимининг шаклланиши ва ишлашига қўмаклашиш, сифатли банк ва тегишли

молиявий маҳсулотлар ва хизматларда бизнес ва аҳолининг тўловга қодир талабини самарали ва ҳар томонлама қондириш бўлди.

Агробанк АТБ ҳудудларда фермерлар ва қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқарувчиларини қўллаб-қувватлаш ва ўқитиш бўйича фермерлар мактаблари тармоғини яратди. Ушбу мактаблар қишлоқ хўжалигини қўллаб-қувватлаш дастурлари, мавжуд маҳсулотлар ва уларнинг шартлари бўйича қарз олувчиларга (шахсан ҳам, қўнғироқ маркази орқали ҳам) маслаҳат беради. Бундан ташқари, марказлар ўқув машғулотларини ўтказадилар, шунингдек кредит олиш учун зарур бўлган ҳужжатлар тўпламини тайёрлашда, шу жумладан бизнес-режа, молиявий ҳисобот ва бошқа вазифаларни бажаришда ёрдам беришади.

Банк томонидан ишлаб чиқилган стратегия сифат кўрсаткичлар билан бир қаторда миқдорий кўрсаткичларни ўз ичига олган. Банк фаолиятининг асосий йўналиши универсал тизимга ўтказиш учун чакана кредитлашни ривожлантириш истаги бўлади. Банк, шунингдек, фермерлар ва уларнинг маҳсулотларини улгуржи ва чакана харидорлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни осонлаштириш учун фермер бозорини яратиш имкониятларини кўриб чиқади. Ушбу вазифани бажариш учун қуйидаги мақсадлар қўйилди:

-қишлоқ хўжалиги корхоналарини ва унга алоқадор тармоқларни кредитлаш ҳамда уларга хизмат кўрсатишда етакчи мавқени таъминлаш;

-Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётининг устувор тармоқлари ва соҳаларини кредитлаш ва уларга хизмат кўрсатишда банкнинг мавқеини мустаҳкамлаш;

-самарали, ишончли ва юқори технологияли молия институти сифатида банкнинг мавқеини мустаҳкамлаш.

Қуйидаги жадвалда эса банк томонидан қўйилган мақсаднинг асосий миқдорий йўналишлари келтирилган.

3-жадвал

Агробанк АТБ ривожлантириш стратегиясининг асосий прогноз кўрсаткичлари, (2020-2024 йиллар учун)

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Миқдори (мақсад)
1	Банкнинг соф фойдаси	Млрд.сўм	254,9 – 921,0
2	Жами кредит портфели (соф)	Млрд.сўм	24 777,2 – 50 919,4
	Ш.ж. давлат дастурларини кредитлашда		
	-пахтачиликнинг улуши	фоизда	26,6 – 27,3
	-дон етиштиришнинг улуши	фоизда	18,8 – 22,9
3	Кредит бериш нуқталари	дона	170

Манба: <https://agrobank.uz/uz/shareholders-and-investors/financial> маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси

Банк стратегиясининг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

1. Қишлоқ хўжалиги тармоғи корхоналарини қўллаб-қувватлаш. Қишлоқ хўжалигига алоқадор тармоқларини кредитлаш ва мижозларга хизмат кўрсатишни давом эттириш, қишлоқ хўжалиги бўйича давлат дастурларида иштирок этиш, шунингдек бошқа тижорат ва жозибатор соҳалардан мижозларни жалб қилиш.

2. Йирик бизнесни ривожлантириш. Банк фаолиятида айланма кредитлашни ривожлантириш, масофавий банк хизматларини ривожлантириш орқали мижоз маблағларини жалб қилиш ҳамда комиссия даромадлар улушини ошириш.

3. Кичик ва ўрта бизнесни молиявий қўллаб-қувватлаш. Қишлоқ хўжалигини ривожлантириш давлат дастурининг мақсадларини бажариш, кичик ва ўрта бизнесни кредитлаш; қишлоқ ҳудудларида турли хил иқтисодий фаолиятни ривожлантиришга қаратилган кредит маҳсулотлари улушини ошириш.

4. Чакана бизнесни ривожлантириш. Мавжуд мижозлар базасига асосланган чакана бизнесни ривожлантириш, янги мижозларни жалб қилишга қаратилган ишларни оптимallasштириш, шунингдек мижозларга хизмат кўрсатишга мўлжалланган рақамли каналларни ривожлантириш бўйича ТОП-5 ликка кириш, интернет-банкнингдан фойдаланадиган мижозларнинг кўпайиши.

5. Банк маҳсулотларининг замонавий маркетингини ривожлантириш. Бу соҳада универсал ва диверсификацияланган банк хизматларини ривожлантириш ҳамда ихтисослашган маҳсулотларни ривожлантиришда давом этиш.

6. Муаммоли активлар билан ишлаш.

Ушбу йўналишларга асосланиб, асосий стратегик йўналишларни қуйидагича ажратиб кўрсатиш мумкин:

- технологик ривожланиш ёки масофавий банк хизматларини (МБХ) жорий этиш ва ривожлантириш;

- бизнеснинг турли сегментларини (кичик, ўрта, йирик) кредитлашни ривожлантириш;

- қишлоқ хўжалиги корхоналарини қўллаб-қувватлаш;

- рисклар ва капитални бошқариш;

- банк фаолиятига халқаро тамойиллар ва нормаларни жорий этиш.

Республикамиздаги тижорат банклари фаолиятини ўрганиш асосида шуни таъкидлаш керакки, тижорат банкларининг ривожланиш стратегиясини амалга оширишнинг алоҳида механизмлари шакллантирилиши лозим ва уларни қуйидагича келтириш мумкин:

- ўзгаришларни бошқариш, дастурлар ва лойиҳаларни амалга оширишни назорат қилиш банкнинг бош офиси томонидан амалга оширилади;

- йиллик бизнес-режалар банкнинг ривожланиш стратегияси ҳужжатлари билан бирхиллаштирилади;

- банки фаолиятига таъсир кўрсатувчи ташқи омиллар таъсирини таҳлил қилиш ва баҳолаш доимий равишда амалга оширилади;

- натижалар мунтазам равишда мониторинг қилинади.

Агробанк АТБнинг ривожланиш стратегияси таҳлил қилинганда унинг 2020-2022 йиллар давомидаги миқдорий кўрсаткичларнинг бажарилиш даражаси кўрсаткичлари қуйидагича бўлган.

4-жадвал

Агробанк АТБ нинг ривожланиш стратегиясининг асосий миқдорий кўрсаткичларининг бажарилиши, (01.01.2023 йил ҳолатига)

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Миқдори (мақсад)
1	Банкнинг соф фойдаси	млрд.сўм	609,2
2	Жами кредит портфели (соф)	млрд.сўм	43 033,1
	Ш.ж. давлат дастурларини кредитлашда		
	-пахтачиликнинг улуши	фоизда	26,5
	-дон етиштиришнинг улуши	фоизда	22,4
3	Кредит бериш нуқталари	дона	170

Манба: банк маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, деярли барча режалаштирилган миқдорий кўрсаткичлар 2022 йил ҳолатига бажарилганлиги кўринмоқда. Фақатган бажа-

рилмаган кўрсаткичларга давлат дастурларини кредитлашда пахтачиликнинг улуши 0,1 фоизга бажарилмаган холос. Умуман олганда, Агробанк АТБ стратегиясида белгиланган

режалаштирилган миқдорий кўрсаткичларни бажариш бўйича яхши натижаларни кўрсатмоқда.

Республикамизнинг айрим тижорат банклари фаолиятининг ривожланиш стратегияларини ўрганиш уларни икки гуруҳга ажратиб кўрсатишга имкон берди:

1. Консерватив стратегиялар. Ушбу стратегиялар уч ва ундан ортиқ йўналишларга эга ҳамда амалга оширилиши узоқ муддатга белгиланган.

2. Модернизация қилинган стратегиялар. Ушбу стратегиялар учта атрофида асосий ва гуруҳланган йўналишларга эга бўлиб, уларни амалга оширилиши қисқа муддати белгиланган.

Банкларнинг ривожланиш стратегиялари бир қатор афзалликлар ва камчиликларга эга.

Консерватив стратегиянинг афзалликлари шундаки, у банк фаолиятининг айрим

жиҳатларини яхшилаш чораларини батафсил тавсифловчи кўплаб йўналиш ва вазифаларни ўз ичига олади. Кўрсатмаларни батафсил тавсифлаш стратегияни шакллантиришда жуда муҳимдир, чунки банк ходимлари ва мижозлари банк интилаётган аниқ натижалар, шунингдек уларга эришиш йўлларини кўришлари мумкин.

Агробанк АТБнинг банк хизматлари бозоридаги мавқеини умумий таҳлил қилинганда унинг молиявий кўрсаткичларини барқарорлиги тўғрисида хулоса чиқариш мумкин, бу ҳолат унга молиявий рейтингларда етакчи ўринларни эгаллашга ёрдам беради. Банк фаолиятининг йўналишлари универсал хусусиятга эга бўлса-да, аксарият ҳолларда қишлоқ хўжалиги корхоналарига хизмат кўрсатишга асосланади. Рақобатчи банклардан фарқли ўлароқ, Агробанк АТБ давлат иштирокидаги банк ҳисобланади.

5-жадвал

Агробанк АТБнинг 2021-2024 йилларга мўлжалланган стратегиясининг қисқача таҳлили

№	Тавсифи	Стратегия
1	Амалга ошириш муддати	4 йил
2	Жорий бажарилиш натижалари	Амалга оширилиш жараёнида. Кўпгина миқдорий кўрсаткичлар режадаги кўрсаткичга яқинлашиб қолган
3	Мақсад	Жорий мижозлари-худудлардаги давлат дастури иштирокчиларининг эҳтиёжини қондириш. Шу блан бирган корпоратив ва чакана кредитлашни ривожлантириш. Фаолиятини универсал тизимга йўналтириш
4	Йўналиш	Фаолиятни технологик жиҳатдан ривожлантириш (масофавий банк хизматларини ривожлантириш). Бизнеснинг турли сегментларини кредитлаш. Давлат дастурларини қўллаб қувватлаш. Рискларни ва капитални бошқариш. Банк фаолиятига оид халқаро нормаларни қўллаш.
5	Миқдорий кўрсаткичлар	Кредит портфелини 51 трлн.сўмгача кўтариш. Давлат дастурларини кредитлашни 28,8 фоизгача камайтириш, юридик шахсларни кредитлашни 63,4 фоизгача ошириш. Кредит бериш манзилларини кўпайтириш.

Манба: банк маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

Маълумотлардан кўриниб турибдики, фаолиятни амалга оширишнинг сўнгги икки йилида банкнинг асосий молиявий кўрсаткичлари белгиланган прогноз даражасига етган. Бироқ, банкнинг ривожланиш стратегиясини баҳолаш учун рақобат муҳитини таҳлил қилиш талаб этилади. Банк соҳасидаги рақобат муҳитини таҳлил қилишнинг муҳим натижаси унинг рақобатчиларини кучли томонларини заифлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, натижада тижорат банкининг рақобатбардошлиги ва самарадорлигини оширишга эришиш муҳим ҳисобланади. Шу муносабат билан тижорат банклари ўз фаолияти бўйича

стратегик таҳлилининг амалга ошириш керак деб ҳисоблаймиз.

Бироқ, банкнинг фаолият йўналишлари ва вазифалари рўйхати торайтирилганда, у стратегияни амалга оширишнинг устувор мақсадларига аниқроқ эътибор беради, шу сабабли ҳам уларни тушуниш осонроқ. Мазкур йўналишларга, биринчи навбатда мижозларнинг содиқ (лоял)лигини ошириш, технологик таъминотни ривожлантириш, фаолият соҳасини кенгайтиришлар киритилиши мумкин.

Шунингдек, стратегияларни амалга ошириш муддатлари ўртасидаги фарқни ҳам

таъкидлаш керак. Банк стратегиясини амалга оширишнинг узоқ муддати турли иқтисодий рискларнинг пайдо бўлишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли, қисқа вақт (уч йил) учун шакллантирилган стратегиялар устуворликка

эга, чунки улар вақт ўтиши билан янада мослашувчан бўлиши мумкин.

Қуйидаги жадвалда эса мамлакатимизнинг айрим олинган тижорат банклари стратегияларининг таққослама таҳлили маълумотлари келтирилган.

6-жадвал

Республикамизнинг айрим олинган тижорат банклари стратегияларининг таққослама таҳлили

№	Банклар	Стратегияларни амалга ошириш муддати, йил	Стратегик йўналишлар сони	Йўналиши
1	Агробанк АТБ	5	5	Қишлоқ хўжалиги корхоналари ва бошқа соҳалар
2	Ўзмилийбанк АЖ	5	3	кенг мижозлар базаси ва кучли бозор позицияси
3	Асакабанк АЖ	3	6	Мижозларнинг миқдори ва содиқлиги
4	Ипотекабанк АТИБ	3	7	Банк хизматлари жозибадорлигини ошириш ва тариф сиёсатини мақбуллаштириш
5	Трастбанк АТББ	5	3	Хизмат кўрсатиш тармоғини кенгайтириш ва инновацион маҳсулотларни самарали жорий қилиш
6	Пойтахт банк АЖ	3	4	Жисмоний ва юридик шахсларга чакана банк хизматларини кўрсатиш

Манба: банк маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

Шундай қилиб, рақобат муҳитида Агробанк АТБнинг ривожланиш стратегиясини таҳлил қилиш асосида стратегик режалаштиришни стратегияни амалга ошириш муддатини қисқартириш, аниқроқ мақсадларни белгилаш, вазифаларни миқдорий режалаштирилган кўрсаткичлар шаклида ифодалаш каби йўналишларда такомиллаштириш бўйича тавсиялар бериш мумкин.

Бироқ, банк тизимидаги асосий рақобатчилар билан таққослаганда, стратегия кўплаб индивидуал йўналишларни ўз ичига олади, бу эса банкнинг асосий вазифаларига эътиборни камайтиради. Рақобатчиларнинг стратегиялари эса универсал бошқарув тизimini жорий этишга интилади, бу фаолият йўналишларининг ўхшашлигидан далолат беради. Агробанк АТБ ўз стратегиясида қишлоқ хўжалиги корхоналари ва унга алоқадор тармоқларни ривожлантиришни давлат дастури орқали амалга оширишни устувор мақсад қилиб қўйган.

Хулоса ва таклифлар. Айрим олинган тижорат банкларнинг мавжуд ривожланиш стратегияларининг таҳлили шуни кўрсатдики, аксарият стратегияларнинг функционал таркибий қисмлари қуйидагилардан ташкил топади:

1. Банкнинг бозор қийматини оширишга қаратилган молиявий стратегия.

2. Мижозлар базасини кўпайтиришга, истеъмолчиларнинг содиқлигини оширишга ва бозорларга қаратилган маркетинг стратегияси.

3. Ходимларни рағбатлантириш ва баҳолаш, кадрлар тайёрлаш тизimini яратишга қаратилган ходимларни бошқариш стратегияси.

4. Банк фаолиятининг барча соҳалари тўғрисидаги маълумотларни ўз ичига олган ягона маълумотлар базасини яратишга қаратилган ахборот стратегияси.

Тижорат банклари фаолиятини ўрганиш ва таҳлил қилиш асосида шуни таъкидлаш керакки, тижорат банкларида ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш бир неча босқичда амалга ошириладиган мураккаб ва узоқ жараён бўлиб ҳисобланади.

Тадқиқот натижасида банк ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишни такомиллаштириш бўйича алгоритм ишлаб чиқилди. Таклиф қилинаётган алгоритмга мувофиқ, банк ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш 5 босқичдан иборат бўлиб, ҳар бир босқич алоҳида олинган асосий масала ва унга эришиш йўллари келтирилган.

Тижорат банкларида ривожланиш стратегиясини такомиллаштиришга оид алгоритм

Босқичлар	Номи	Қисқача мазмуни
1-босқич	Банк ва унга таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг стратегик диагностикаси.	-тижорат банки фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича кучли ва заиф томонлари аниқланади; -мамлакат банк секторининг умумий ривожланиш тенденциялари прогноз қилинади; -банк бозорининг асосий сегментлари аниқланади ва тавсифланади; -банкнинг асосий рақобатчиларига нисбатан позицияси таҳлил қилинади.
2-босқич	Банкнинг стратегик ривожланишининг умумий концепциясини ишлаб чиқиш	-банк бизнесининг қарашлари аниқланади; -банк миссияси фаоллаштирилади; -бир вақтнинг ўзида ривожланиш стратегиясининг бир нечта муқобил вариантлари таклиф этилади; -банкнинг стратегик ривожланиш йўналиши аниқланади; -аниқ стратегик мақсадлар белгиланади.
3-босқич	Банкнинг стратегик ривожланиш режаларини батафсил ишлаб чиқиш	-банк ривожланишининг асосий йўналишлари аниқланади; -мақсадли мижозлар гуруҳи учун банк маҳсулотларининг таркиби ва савдо каналлари аниқланади; -асосий йўналишлар бўйича мақсадлар шакллантирилади; - танланган йўналишлар бўйича банкни ривожлантириш режалари ишлаб чиқилади.
4-босқич	Банкнинг ички инфратузилмасини яратиш	-банк ходимларини рағбатлантиришнинг самарали усулларини танлаш бўйича қарорлар тайёрлаш; -бизнес-жараёнларнинг оптималлаштирилиши
5-босқич	Операцион режаларни ишлаб чиқиш ва стратегияни банк фаолиятига жорий этиш	- банкнинг барча асосий фаолиятлари учун операцион режалар ишлаб чиқиш; - операцион ва стратегик режалаштириш жараёнларини боғлаш, шунингдек банкнинг тайёрланган стратегик режаларини амалга ошириш жараёнини мониторинг қилиш бўйича қарорлар тайёрлаш.

Манба: маълумотлар асосида муаллиф ишланмаси.

Амалга оширилган тадқиқотлар бўйича тижорат банкларининг ривожланиш стратегиясини такомиллаштиришга қаратилган куйидаги таклифларни ишлаб чиқишга муваффақ бўлдик:

1. Тижорат банклари стратегиясини амалга ошириш муддатини қисқартириш. Ўрганишлар асосида ушбу муддатни ўртача уч йил деб ҳисоблашни таклиф этамиз, чунки бу муддат ривожланиш стратегияга мувофиқ, банк фаолиятини амалга ошириш рискин камайтиришга ёрдам беради, шу билан бирга стратегиянинг ҳар йили мамлакат банк тизимига оид юзага келадиган ўзгаришлар ёки янгиликларга мослашувчанлигини оширади. Фикримизча, тавсия қилинган уч йилга мўлжалланган фаолият параметрларини ишлаб чиқиш тижорат банкларининг даромадли тижорат ташкилоти сифатида узоқ муддатли фаолият кўрсатишини, унинг барқарорлигини мустаҳкамлаш, рақобатбардошлигини ошириш ва режалаштирган рискларни бошқариш тизимининг ишончлилигини таъминлаш

асосида изчил ривожланишини таъминлашга ёрдам беради.

2. Банк фаолият йўналишларини йирик гуруҳларга ажратиш ҳамда уларни алоҳида белгиланган вазифалар орқали очиб бериш. Фикримизча, фаолият йўналишлари сонини куйидаги учта йирик гуруҳга бўлиши тавсия этилади:

- мижозларнинг содиқ (лоял)лигини ривожлантириш. Бунга банк хизматларни яхшилаш орқали янги мижозларни жалб қилиш, рақамли банк хизматларни ривожлантириш орқали барча турдаги мижозлар учун банк хизматларидан фойдаланиш имкониятини ошириш орқали эришилади;

- янги офислар, банкоматлар, терминаллар очиш орқали фаолият кўламини кенгайтириш;

-технологик таъминотни ривожлантириш. Бу ўз навбатида масофадан туриб хизмат кўрсатиш қулайлигини яхшилаш, қоғозсиз иш оқими кўламини ошириш орқали таъминлади.

Тавсия этилаётган ушбу чора-тадбирларни амалга ошириш стратегияни содда ва тушунарли бўлишига, ишларни эса ихчамлаштирилишига ёрдам беради, шунингдек банк фаолиятнинг асосий устувор йўналишларини очиб беради.

3. Банк фаолиятини амалга ошириш йўналишини аниқлаб олиш (ёки универсализация ёки спецификация). Тижорат банки танланган фаолият йўналишига қараб, битта асосий мақсад (масалан, қишлоқ хўжалигига йўналтирилган ўзига хослик ёки мижозларга барча банк хизматларини кўрсатишда универсализация)га эътибор қаратиш мумкин бўлади.

Агробанк АТБ барча турдаги банк хизматларини кўрсатадиган универсал тижорат банки бўлишига қарамай, у Республика қишлоқ хўжалиги корхоналарини молиялаштиришда етакчи ўринни эгаллайди, шунингдек давлатнинг мазкур банкка бўлган кучли таъсири билан ажралиб туради. Қишлоқ хўжалиги корхоналарини кредитлашга йўналтирилганлиги банкнинг мамлакатимиз иқтисодиёти учун муҳим аҳамиятига эга эканлиги билан биргаликда, барча турдаги мижозларга ўз вақтида ва юқори даражада тенг шароитларда молиявий хизматларни тақдим этиш имконини беради.

4. Банкнинг ривожланиш стратегиясига технологик ривожлантириш ва мижозларни кўпайтириш йўналишларини киритиш. Мижозлар базасини кўпайтириш учун банкнинг хизмат кўрсатишида ипотека ва истеъмол кредитларига устуворлик белгиланиши керак. Технологик ривожланиш даражасини ошириш учун эса янги банк технологияларини жорий этиш бўйича ишларни фаол давом эттириш зарур. Технология бозори мижозларнинг эҳтиёжларига мослаштирилиши мумкин бўлган кўплаб фойдали ечимларни таклиф этади.

Таклиф этилаётган ушбу тавсиялар тижорат банклари фаолиятини амалга оширишга ҳамда унинг молиявий натижаларини яхшилашга ижобий таъсир кўрсатадиган ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга ўзининг ижобий таъсирини кўрсатади. Ушбу тавсиялар ўз навбатида нафақат жисмоний шахсларга кредит бериш ҳажмини оширишга ёрдам беради, балки янги мижозларни (ҳам жисмоний, ҳам юридик шахсларни) жалб қилишга, банк мижозларининг содиқлигини оширишга, шунингдек банкнинг халқаро ва миллий рейтинглардаги кўрсаткичлари бўйича барқарор ўринга эришишга ёрдам беради.

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Ўзбекистон-2030 стратегияси тўғрисида" ПФ-158-сон Фармони, 11.09.2023 й.
2. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N. Y.: The Free Press, 1998. [XXII] p., introduction, 398 p.
3. Шевлякова А. Особенности реализации стратегии развития в банковской сфере // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические... 2019, 4(2).
4. Harvard Business Review (HBR). Сборник «Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год».
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. –М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 2000.- 640 с.
6. Виханский О. С. Организация управления в государственном секторе и фирмах Японии: дис. ... канд. экон. наук. М., 1993. -239 с.
7. Анисимова З.М. Развитие стратегического банковского менеджмента. дис...канд. экон. наук: 08.00.10. - М, 2014.
8. Мишина М. Разработка стратегии развития банка // Экономика и социум" №1(20) 2016.
9. Потемкин В. К. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2010. -432 с.
10. Темиров А.А. Тижорат банкларидан корпоратив бошқарув самарадорлигини молиявий механизмлар асосида ошириш йўллари. Монография. –Т.: Инновацион ривожланиш нашриёт матбаа уйи, 2023. -186 б.
11. Агробанк АТБ нинг 2021-2024 йилларга мўлжалланган ривожланиш стратегияси.
12. <https://agrobank.uz/uz/shareholders-and-investors/financial>