

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA  
MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**  
**O‘RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA‘LIMI MARKAZI**

**K.Z. XOMITOV, A.A. RAXIMOV**

---

---

**BANK MARKETINGI VA  
MENEJMENTI**

---

---

*Kasb-hunar kollejlari uchun o‘quv qo‘llanma*

UO'K: 336.71 (075)  
KBK 65.290-2  
X-63

*Oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi ilmiy-metodik  
birlashmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi Kengash  
tomonidan nashrga tavsiya etilgan.*

Mazkur o'quv qo'llanmada bank marketingi va menejmentining tashkiliy asoslari, uning boshqaruv jarayonining tarkibi, bank boshqaruvi apparatining tuzilishi, bank siyosati va bank sohasida marketingning qo'llanilishi kabi masalalar yoritilgan. Shu bilan birga bankdagi moliyaviy menejment bo'yicha ayrim savollar, ya'ni bank xususiy kapitali, aktivlari, qarz mablag'lari, passivi, daromadlari, bank riski, investitsiya va kredit portfelini boshqarish masalalari ko'rib o'tilgan.

Ushbu o'quv qo'llanma «Bank ishi» mutaxassisligi bo'yicha ta'lim olayotgan kollej talabalariga mo'ljallangan. Shuningdek, undan bank xodimlari, tadbirkorlar va barcha bank marketingi va menejmenti bilan qiziquvchilar foydalanishlari mumkin.

*Taqrizchilar:* **O.Y. RASHIDOV** — Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti «Bank ishi» kafedrası professori, i.f.d.;  
**Q.A. SHAKAROV** — Toshkent Axborot texnologiyalari universiteti «Menejment» kafedrası dotsenti, i.f.n.

---

## KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida hamma tijorat tashkilotlarining faoliyati yuqori darajali boshqaruvni talab qiladi. Yuqori darajali boshqaruvsiz tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga, raqobatbardoshligiga va samarali faoliyatga erishib bo'lmaydi.

«Menejment» (ingl. *managment* — boshqaruv) so'zi har xil talqin qilinadi. Bir xil adabiyotlarda tor ma'noda «bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotni boshqarish», boshqa adabiyotlarda «bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni jami bilimlar, tamoyillar, vositalar va boshqarish shakllari bilan boshqarish» kabi keng ma'noda talqin qilinadi. Bunday talqin menejmentning mohiyatini aniqroq ochib beradi. Haqiqatan ham bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv chuqur bilimlarga asoslangan bo'lishi lozim.

«Marketing» (ingl. *market* — bozor) so'zi XX asrning boshlaridagina keng qo'llanila boshlanib, u raqobat sharoitida ishlab chiqaruvchilarning o'z tovar va xizmatlarining sotilishini ta'minlash yo'lidagi faoliyatini bildiradi.

Tijorat banklari bozor munosabatlarining faol elementi hisoblanadi. Banklarning asosiy faoliyat turi — bu bo'sh turgan pul mablag'larini to'plash, kreditga yo'naltirish va aholining bank xizmatlariga bo'lgan ehtiyojini qondirishdir. Shuning uchun ham tijorat banklari bir xo'jalik subyekti bo'lib, o'z mijozlariga turli bank xizmatlarini ko'rsatadi, ya'ni mablag' qo'yuvchilardan bank resursini shakllantiradi va ushbu mablag'lar bilan qarz oluvchilarni kreditlaydi. Tijorat banklarining asosiy vazifasi kreditorlar va qarzdorlar o'rtasida vositachilik qilishdan iborat, shu bilan birga banklar boshqa moliyaviy nobank tashkilotlarga nisbatan aniq bir davlat iqtisodiyotida barcha pul mablag'lari muomalasining asosiy qismini ta'minlaydilar.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida banklarni samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. Bank marketingi va menejmenti

bank boshqaruvining ilmiy tizimiga, professional kadrlarning mahoratiga, bank risklarini ilg'ay olish va bartaraf eta olish hamda bank bozorini chuqur tahlil qila olish qobiliyatiga asoslanmog'i lozim.

Bank menejmenti umumiy holatda bank faoliyatini strategik va taktik rejalashtirish, tahlil, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, moliyaviy boshqaruv, marketing faoliyatini boshqarish hamda bank operatsiyalarini amalga oshiradigan personalni boshqarish bilan bog'liq munosabatlarni boshqarishni ifodalaydi. Boshqacha qilib aytganda, bank menejmenti bu pul resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanish bilan bog'liq munosabatlarni boshqarish, moliyaviy menejment va bank sohasida band bo'lgan personalni boshqarishning o'zaro bir-biriga bog'liq yig'indisidir.

Yuqoridagilar bayon etilgan ushbu o'quv qo'llanma talabalarni «Bank ishi» ixtisosligiga tegishli bo'lgan tor masalalarnigina emas, balki shu masalalar bilan bog'liq bo'lgan moliyaviy muammolarni ham hal qila oladigan bank ishi bo'yicha malakali mutaxassis sifatida tayyorlashga ko'mak berishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan.

Ushbu o'quv qo'llanma «Bank marketingi va menejmenti» fani bo'yicha respublikamizda chiqarilayotgan ilk ishlanmalardan biri sanaladi. Shu tufayli mualliflar ushbu fanni o'rganishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tanqidiy mulohazalarni minnatdorchilik bilan qabul qiladi.

---

---

*1-bob.* **«BANK MARKETINGI VA MENEJMENTI»  
FANINING MAZMUNI VA MOHIYATI**

**1.1. «Bank marketingi va menejmenti» fanining mohiyati**

Marketingning mohiyati bo'yicha dunyo olimlarining nuqtai nazarlarini chuqur o'rganib chiqib, uni korxonaga xo'jalik faoliyati, tashqi va ichki mafkurasi, strategiya, taktika va siyosatining yetakchi sohasi deb hisoblaymiz.

Bank marketingi marketing sohasidan biri hisoblanib, kredit resurslari bozorini o'rganish, mijozlarning moliyaviy holatini tahlil qilish va shunga asoslanib bankka mablag' quyilmalarini jalb etish hamda bankning kelgusidagi xatti-harakatlarini prognoz qilishga qaratilgan bo'lishi kepak. Demak, *bank marketingi* — bu bankning strategiya va falsafasi bo'lib, unga obdan tayyorgarlik ko'rinishini, chuqur va har tomonlama tahlil qilinishini hamda hamma bo'limlarning, ya'ni ular qaysi pog'onadalgidan qat'i nazar, faol ishlashini talab etadi. Bank sohasidagi marketingning xususiyatlari, avvalambor, bank mahsulotining o'ziga xosligidan kelib chiqadi. Bizdagi iqtisod bo'yicha adabiyotlarda va amaliyotda «bank mahsuloti» atamasi bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida paydo bo'lib, bank tomonidan bajariladigan har qanday xizmat yoki operatsiyani bildiradi.

Tovar va xizmatlarni sotish bozor sharoitida ishlayotgan har qanday korxonaning muhim vazifasi hisoblanadi, chunki busiz biznes muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar. Bank ishi ham bundan mustasno emas. Shu sababli bank boshqarmasi siyosatining maqsadi va hamma bo'limlarining faoliyati mijozlarni jalb qilish, o'z xizmatlari sotiladigan sohalarni kengaytirish, bozorni egallash va olinadigan foydani o'stirishga qaratilgan. Bu bank marketingining muhim ahamiyatga egaligidan dalolat beradi. Bank xizmatlari

bozoridagi raqobat keskin kuchayishi ta'sirida bank marketingining mazmuni va maqsadi sezilarli darajada o'zgarimoqda.

Hozirgi davrda bank bozorida raqobat shu qadar keskinlashdiki, omon qolish uchun banklar mahsulot va xizmatlarining to'la majmuyini sotishga o'rganishlari zarur, ya'ni mijozga bir rastaning o'zida xizmat ko'rsatadigan o'ziga xos «bank univermagi» vujudga keltirishlari lozim. Bank operatsiyalarining diversifikatsiyasi shunga olib keldiki, g'arbda banklarni «moliyaviy univermag» deb atay boshladilar. Masalan, AQSHda Amerika banklarining shunday reklama e'lonlari paydo bo'ldi: «Sizning bankingiz — sizga zarur bo'lgan mahsulot va xizmatlarning to'la majmuyiga ega bo'lgan moliyaviy tashkilotdir».

Bugungi kunda tijorat banki mijozlarga 200 ga yaqin turli bank mahsulot va xizmatlarini taklif qilishga qodirdir. Operatsiyalarining keng diversifikatsiyasi banklarga o'z mijozlarini saqlab qolish bilan birga ularning sonini ko'paytirishga ham imkon bermoqda. Zamonaviy banklarning faoliyati doimiy ravishda o'zgarib bormoqda. Bunday sharoitda bank marketingining muhim aspekti konkret bank mahsuloti va xizmatiga ta'rif berishdir.

Bank mahsuloti — bu konkret bank hujjati (yoki guvohnomasi) bo'lib, bank tomonidan mijozga xizmat ko'rsatish va operatsiyani o'tkazish uchun tuziladi. Bu veksel, chek, bank foizi, depozit, istalgan sertifikat (investitsion) va h.k. bo'lishi mumkin. Bank xizmati — bu mijozga xizmat ko'rsatish bo'yicha amalga oshiriladigan bank operatsiyalaridir. Bank mahsuloti va bank xizmatining o'xshashlik tomoni shundaki, ular mijoz ehtiyojini qondirishga qaratilgan va foyda olish qobiliyatiga ega. Masalan, depozitlar bo'yicha to'lanadigan bank foizi bank mahsuloti bo'lib, uni doimiy ravishda to'lash esa bank xizmati hisoblanadi. Ikkala holda ham ular mijoz ehtiyojini qondirib, daromad olishga xizmat qilmoqdalar. Yana bir misolni ko'rib o'tamiz, bank hisobini ochish — bu mahsulot, mazkur hisob bo'yicha xizmat ko'rsatish — bu xizmatdir. Lekin bu holda mahsulot ham, xizmat ham komissiya ko'rinishidagi daromad olishni ko'zda tutadi. Yana shuni ta'kidlab o'tish lozimki, ko'pchilik hollarda bank mahsuloti birlamchi xarakterga ega bo'ladi, bank xizmati esa — ikkilamchi.

Bank mahsulotlari va xizmatlarining turlari juda ko'p bo'lib, ularning keng spektri AQSH, Yevropa, Yaponiya va boshqa davlatlarning deyarli barcha banklari tomonidan taklif etiladi. Ushbu xizmatlarning ro'yxati tez sur'atlar bilan ortib bormoqda. Bu esa bankning marketing bo'yicha bajaradigan ishlari ahamiyatining keskin ortishiga sabab bo'ldi. Hozirgi kunda har bir bank boshlig'i va mutaxassisi marketing bo'yicha ekspert bo'lishi lozim. Ular endi o'z e'tiborini maksimal darajada mijozlar ehtiyojini qondirishga qaratmoqdalar.

**Bank menejmenti** — bu bank ishi va bank tizimida band bo'lgan xodimlarni boshqarishning ilmiy tizimidir. Bank biznesining maqsadi nafaqat foyda olish, balki bank qarzga olgan qo'yilmalarni yo'qotishsiz saqlashdan ham iboratdir. Shu maqsadda faoliyat yuritish bankka bo'lgan ishonchning ortishiga olib keladi.

Menejment bank barqarorligining asosiy instrumentidir. Menejmentning to'g'ri yo'lga qo'yilganligi har qanday holatda bankning barqarorligini ta'minlaydi. Bank menejmenti quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Rejalashtirish.
2. Tahlil qilish.
3. Tartibga solish.
4. Nazorat.

Rejalashtirish oldindan bank faoliyatini, maqsadlarga erishishni, tizimni takomillashtirishni, xarajatlar va daromadlari nisbati asosida uning faoliyati natijalarini oldindan ko'rishga yordamlashadi. Rejalashtirish bank joriy va perspektiv rejalari asosida tuziladi. Unda bank umumiy vazifalari, strategiyasi, taktikasi va ularning bajarilishi hamda ixtiyorida bo'lgan resurslarni boshqarishda katta ahamiyat kasb etadi.

Rejalashtirish ko'p bosqichli jarayondir. U o'zida bank rivojlanishi istiqbollarini jamlaydi. Rejalashtirish asosida biznes-reja va ma'lum bir yo'nalishlari (kredit, investitsiya, depozit, foiz va hokazo siyosatlar) bo'yicha operativ rejalar tuziladi.

*Tahlil* bankning umumiy va alohida faoliyatlarini baholashga yo'naltirilgan. Tahlil haqiqatda erishilgan natijalarni rejalashtirilgan natijalari bilan, o'tgan davr natijalarini eng yaxshi banklar natijalari bilan solishtirish asosida amalga oshiriladi. Tahlil qilish natijasida bank rivojlanishiga ta'sir qilayotgan salbiy va ijobiy omil-

lar, yo'qotishlar, ishlamagan rezervlar rejadagi kamchiliklar va qaror qabul qilishdagi omadsizliklar aniqlanadi.

Tahlilning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iboratdir:

- bank faoliyati hajmiy ko'rsatkichlari dinamikasini baholash. Bunda aktivlar, depozitlar, kapital, kreditlar, daromadlar baholanadi. Baholangan ko'rsatkichlar boshqa banklarning shunday ko'rsatkichlari bilan taqqoslanadi. Bu esa bankning boshqa banklar o'rtasidagi reytingini aniqlashga yordam beradi. Bu baholash asosida bankning rivojlanishi strategiyalari belgilanadi;

- resurslar bazasini baholash. Bunday baholash resurslarning hajmi, strukturasi va ko'payishini ko'rsatadi (o'z kapitali, depozitlar, banklar o'rtasidagi kreditlar). Tahlil bankning resurslarini klassifikatsiyalash asosida va boshqa banklarning shu ko'rsatkichlari dinamikasini taqqoslash asosida amalga oshiriladi. Bunday tahlil turi banklarda depozit siyosatini ishlab chiqishda ishlatiladi;

- bank aktivlari holatini baholash. Bunday baholashda bank aktivlarining hajmi, strukturasi va ko'payish tendensiyasi ko'riladi. Tahlil bank aktivlarining klassifikatsiyasi, tarkibi, ko'rsatkichlari, hisobi asosida qilinadi va boshqa banklarni shu ko'rsatkichlari bilan solishtiriladi.

Bunday tahlilning natijalari bankning investitsion va kredit siyosatini ishlab chiqishda asos bo'ladi;

- bank likvidligini baholash. Bunda tahlil moliyaviy koeffitsiyentlar asosida qilinadi va koeffitsiyentlarning o'zgarishi, belgilangan chegaralari bilan taqqoslanadi va ta'sir qiluvchi omillar o'rganiladi.

Bunday tahlil natijalari bank likvidligini boshqarish strategiyalari va natijalarini belgilashda yordam beradi;

- bank daromadlilikini baholash. Bunda tahlil bank balansi hamda daromad va xarajatlar hisoboti asosida amalga oshiriladi. Tahlil qilish jarayonida bank daromadlilikini xarakterlovchi ko'rsatkichlar, aktivlardan samarali foydalanishni ko'rsatayotgan ko'rsatkichlar bank daromadlari va xarajatlari strukturasi hajmi va sifatini ko'rsatayotgan ko'rsatkichlar tizimi asosida hisoblanadi.

Bunday tahlil bank daromadlilikini boshqarish metodlarini ishlab chiqishda asos bo'ladi.



Tijorat banklari faoliyatida yuqorida ko‘rsatilib o‘tilgan tahlil turlaridan tashqari quyidagi ko‘rsatkichlar ham tahlil qilinadi:

- bank kredit portfelining tahlili;
- qimmatli qog‘ozlar portfelining tahlili;
- mijozlarning kreditga qobilligining tahlili;
- o‘z kapitali yetarliligining tahlili;
- foizlar marjasining tahlili va h.k.

Bunday tahlil natijalaridan umuman bank faoliyatida yuzaga keladigan resurslarni boshqarish siyosatini ishlab chiqishda qo‘llaniladi.

*Tartibga solish.* Bank menejmenti tizimida tartibga solishning o‘ziga xos xususiyati bank faoliyati ustidan davlat nazoratidir. Chunki bank bironing pullarini katta hajmda oborotga jalb qiluvchi muassasa sifatida faoliyat yuritadi. Bu esa eng yuqori riskli faoliyat hisoblanadi.

Riskning oldini olish maqsadida davlat litsenziyalashga, faoliyat ko‘rsatishdagi chegaralarga, kapitalning yetarliligiga, likvidligiga, majburiy rezervlarni shakllantirishga talablar o‘rnatadi. Bank ichidagi tartibga solish tizimi davlat nazorat organlari tomonidan qo‘yilgan talablar va normativlarning bajarilishiga qaratiladi.

*Nazorat.* Bank faoliyatida nazorat ikkiga bo‘linadi: tashqi va ichki.

Ichki nazorat bank menejmentining bir qismi bo‘lib, uni bankning o‘zi tashkil qiladi. Uning funksiyalarini vakolatli menejerlar va ichki audit organlari bajaradi. Ichki nazoratning asosiy maqsadi bank faoliyatiga salbiy ta‘sir qiluvchi omillarni operativ tarzda topish tizimini yaratish va ularni chetlashtirish hamda kamchiliklarni yo‘qotishdir.

Tashqi nazorat ichki nazorat bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, u, asosan, davlat qonunlari va normativlarining bajarilishi ustidan nazorat qiladi.

Bank menejmentining mohiyati boshqarish tizimida aks etadi.

Bank menejmenti — bu bozor iqtisodiyoti sharoitida bankni boshqarishdir. U o‘zini-o‘zi boshqarishni aks ettiruvchi aniq belgilangan maqsadlarga erishishga yo‘naltirilgan professional faoliyatdir. Unda o‘z funksiyalari, tamoyillari va metodlaridan kelib chiqqan holda bank va mehnat resurslaridan samarali foydalaniladi.

Bank menejmentining asosiy tamoyillari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- bozor talab va taklifiga qarab bank faoliyatini yoʻnaltirish. Bunda bank takliflarni va xizmatlarni shunday yoʻlga qoʻyishi kerakki, u talab qilingan rejalashtirilgan daromadni olib kelsin;
- xarajatlarni kamaytirish va optimal natijalarga erishish uchun doimo bank faoliyatini samaradorlikka yoʻnaltirish;
- bankning maqsadlarini, vazifalarini va dasturlarini kredit, depozit va qimmatli qogʻozlar va foiz bozorlaridagi holatga qarab oʻzgartirish;
- bank va uning filiallari faoliyati oxirgi natijalarining hisobi;
- faoliyati davomida toʻgʻri qaror qabul qilishda har doim zamonaviy axborot bazalaridan foydalanish (kompyuter setiga, valuta fond birjalari va boshqa moliya-kredit institutlari bilan aloqada boʻlish);
- xodimlarni toʻgʻri tanlash va ulardan samarali foydalanish.

## **1.2. Bank menejmentining tuzilmasi va vazifalari**

Bank menejmenti umumiy koʻrinishda bank faoliyatini strategik va taktik rejalashtirish, tahlil qilish, boshqarish, nazorat qilish, moliya va marketing faoliyatini boshqarish, bank operatsiyalarini amalga oshiruvchi xodimlarni boshqarish bilan bogʻliq munosabatlarni boshqarishdan iborat. Boshqacha soʻzlar bilan aytganda, bu — pul resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanishga oid munosabatlarni boshqarish, yaʼni moliyaviy menejment bilan bank sohasida band xodimlarni boshqarishning oʻzaro bir-biriga bogʻliq yigʻindisi.

Tijorat bankida bank menejmentining moliyaviy menejment va personalni boshqarishga ajratilishi bank menejmentining boshqaruv taʼsiri yoʻnaltirilgan obyekt tuzilmasi bilan belgilanadi. Shuning uchun uni bankni ichidan boshqarish boʻyicha faoliyat sifatida qarash mumkin boʻlib, bu faoliyat birinchi galda davlat nazorat organlari tomonidan belgilangan talablar va normativlarga rioya etilishiga qaratilgan.

Bank — bu xususiy va qarz kapitalini boshqarishni amalga oshiruvchi tashkilot.

Bu kapital oshib boruvchi qiymat yoki uni oshirish nuqtai nazaridan qaraladi. Kapitalning boshqacha tushunchalari ham bor, masalan, «insoniy kapital» odamlar oʻrtasidagi ijtimoiy-iqtisodiy

jarayonlarda ularning umumiy faoliyati muvaffaqiyatini belgilab beruvchi munosabatlar pozitsiyasidan qaraladi.

Insoniy kapitalni boshqarish kredit tashkilotini boshqarish jarayonida insonga bo‘lgan munosabat bo‘lib, u yakuniy natija yoki tashkilotning o‘z maqsadlariga erishishdagi odamlarning rolini tushunishga asoslanadi. Bank uchun bu foyda, likvidlilik, barqarorlik, imij yoki boshqa o‘lchamlar bo‘lishi mumkin, ularni bank o‘zining jamiyatdagi missiyasi yoki falsafasidan kelib chiqib belgilaydi.

Bank menejmenti sohasi pul oqimlarini oqilona boshqarish hamda bank xodimlari bilimlari va tajribasidan tijorat banki samarali menejmentining zaruriy sharti sifatida foydalanish bo‘yicha jarayonlarni qurishni qamrab oladi. Shuning uchun insoniy kapitalni boshqarish xususiy va qarz kapitalini boshqarish bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, uning bank va mijozlar manfaatlari yo‘lida samarali foydalanilishini ta’minlaydi.

Sxematik tarzda bank menejmentining asosiy vazifalari 1.1-jadvalda keltirilgan.

*1.1-jadval*

### **Bank menejmentining asosiy vazifalari**

Vazifalar	Hal etiladigan vazifalar mazmuni
Bank siyosati	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asosiy vazifalarni qo‘yish, bank faoliyatining asosiy maqsadlarini ajratish.</li><li>2. Bank faoliyatining asosiy maqsadlariga erishilishini ta’minlovchi kompleks dasturlar va loyihalarni ishlab chiqish.</li><li>3. Bank faoliyatini boshqarish metodologiyasini ishlab chiqish.</li><li>4. Bankni rivojlantirish bo‘yicha tanlangan siyosatga muvofiq banklarning tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish.</li><li>5. Bank personalini boshqarish strategiyasi:<ul style="list-style-type: none"><li>• xodimlar ishini tashkil qilish sohasida;</li><li>• xodimlar ishi samaradorligini aniqlash sohasida;</li><li>• xodimlarni motivatsiyalash sohasida;</li><li>• xodimlar innovatsion salohiyatini rag‘batlantirish sohasida;</li><li>• xodimlarni ilgari surish sohasida.</li></ul></li></ol>

Bank marketingi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank xizmatlarining mavjud va potensial bozorlarini aniqlash.</li> <li>2. Aniq bozorlarni tanlash va bank mijozlari ehtiyojlarini aniqlash.</li> <li>3. Mavjud bank xizmatlarini rivojlantirish va yangilarini yaratish uchun uzoq va qisqa muddatli maqsadlarni belgilash.</li> <li>4. Yangi xizmat turlarini amaliyotga joriy etish va joriy etish dasturining bank tomonidan bajarilishini nazorat qilish.</li> </ol>
Bank mahsulotlarini yaratish	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank faoliyati jarayonida uning mavjud mijozlari ehtiyojlarini qondirish uchun pul mablagʻlari holati, xossalari va shakllarini oʻzgartirish usullarini ishlab chiqish.</li> <li>2. Mijozlarga xizmat koʻrsatishning yangi bank texnologiyalarini joriy etish.</li> </ol>
Bankning mijozlar bazasini shakllantirish, mijozlarga xizmat koʻrsatish, xizmatlarni sotish	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mijozlarning jalb qilingan guruhleri (xoʻjalik subyektlari, davlat muassasalari, jismoniy shaxslar) uchun bank xizmatlari bozorining oʻzlashtirilgan boʻgʻinlarida (kredit, operatsion, investitsiyaviy, trastli) pozitsiyalarni mustahkamlash.</li> <li>2. Yangi bank xizmatlari bozorlarini oʻzlashtirish.</li> <li>3. Bankning raqobatbardoshligini oshirish, uning resurs bazasini kengaytirish, daromad keltiruvchi qoʻshimcha pul oqimlarini yaratish.</li> <li>4. Foyda olish.</li> </ol>
Iqtisodiyot va moliya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapitalni koʻpaytirish.</li> <li>2. Foyda va likvidlikni boshqarish.</li> <li>3. Boshqaruvni mukofotlashni maksimalashtirish.</li> <li>4. Bank rivojlanishi barqarorligini taʼminlash.</li> <li>5. Moliyaviy qarorlarni asoslash.</li> <li>6. Bank sarf-xarajatlarini boshqarish.</li> </ol>
Axborot-tahlil taʼminoti	Moliyaviy operatsiyalarni rejalashtirish va amalga oshirishning axborot-tahlil tizimini yaratish.
Maʼmuriyat	Bankning tashkiliy tuzilmasini, xodimlar tasnifi va malakasini tanlangan bankni rivojlantirish strategiyasiga moslashtirish.

Bank menejmenti — bu tijorat bankining o‘z funksiyalarini bajarishi jarayonlarini bevosita boshqarish bilan bog‘liq amaliy faoliyat. Ushbu jihatdan bank menejmenti boshqaruv obyekti: aktiv va passiv operatsiyalar, hisob-kitob-kassa operatsiyalari, me‘yoriy moliyaviy-iqtisodiy ko‘rsatkichlarni bajarish, ichki bank auditi va nazorat va h.k.ga boshqaruv ta’sirlarini ishlab chiqish tizimi sifatida maydonga chiqadi.

Ma’lumki, bankning asosiy vazifasi — pul mablag‘larining kreditorlardan qarz oluvchilarga va sotuvchilardan xaridorlarga o‘tishi jarayonida vositachilik qilish. Bank va mijozning iqtisodiy manfaatlari to‘liq mos kelmasligi shu bilan izohlanadiki, bank o‘zining iqtisodiy tabiatiga ko‘ra moliyaviy vositachi bo‘lib, iqtisodiyotda pul oqimlariga xizmat ko‘rsatilishini ta’minlaydi hamda jalb qilingan pul mablag‘larining mulkdori emas, mijoz esa, odatda, ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlar egasi hisoblanadi, ular, asosan, moddiy asosga ega. Iqtisodiyotning real sektoriga investitsiyalar va aylanma mablag‘larning moliyalashtirilishi kerak, banklar esa ishlab chiqarish aktivlari hajmlarining oshirilishidan manfaatdor. Tijorat banki bozor iqtisodiyotida o‘zining funksiyalarini amalga oshirishi uchun ushbu ikkita maqsad o‘zaro bog‘langan bo‘lishi lozim.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, tijorat banki va mijozning iqtisodiy manfaatlari to‘liq mos kelmaydi — ular faqat ayrim nuqtalarda kesishishi mumkin. Shuning uchun erkin bozor ishtirokchilari iste’molchilarga taklif etadigan mahsulotlar va bank xizmatlari o‘rtasida teskari aloqani ta’minlash uchun bank menejmentiga tijorat bankining tashqi muhiti bilan teskari aloqani o‘rnatish funksiyasi yuklatiladi.

Kredit tashkiloti o‘z faoliyatini olib borayotgan tashqi sharoitlarning doimiy o‘zgarib turishi tijorat banki tomonidan tegishlicha ta’sirni taqozo etadi. Bu — moliyaviy va makroiqtisodiy siyosatni chuqur tahlil qilish, qo‘shimcha mahsulot yaratishning yangi usullarini izlash bo‘yicha tadqiqotlar olib borishdir (so‘mni almashtirish kurslari bo‘yicha oddiy operatsiyalar va o‘yinlar hisobga kirmaydi). Banklar doim bozorning, mijozlarining, bankdan tashqari moliya tashkilotlarining o‘zgarib turuvchi talablariga hamda

narxdan tashqari raqobatning keskinlashuviga ta'sir ko'rsatishi lozim. Bank o'z faoliyatining bank mahsulotlari va xizmatlarini ishlab chiqish va sotish bo'yicha yangi yo'nalishlarini muttasil shakllantirib borishda muayyan qiyinchiliklarga muqarrar uch-raydi, ular bankning funksional bo'linmalari o'rtasida talab darajasidagi o'zaro ta'sirlashuvning, ular o'rtasida axborot almashinuvining hamda ular sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirishning yo'qligi bilan bog'liq. Aynan bank bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro ta'sirlashuvning yo'qligi tufayli uning asosiy sifat parametrlari va ko'rsatkichlari yomonlashadi, strategik qarorlar qabul qilish jarayonlari murakkablashadi, tanlangan yechimlar afzalliklari va kamchiliklarini baholash qiyinlashadi. Shuning uchun bank menejmentining asosiy vazifasi — bu zamonaviy tijorat bankidek murakkab dinamik tizimning ko'plab elementlari o'rtasidagi ta'sirlashuvni optimal darajada tashkil qilish bilan bog'liq munosabatlar tizimini yaratish, shuningdek, uning amal qilishi uchun optimal rejimlarni aniqlashdir. Shu munosabatda bank menejmenti munosabatlar tizimi sifatida moliyaviy-iqtisodiy, tarkibiy-funksional va funksional-texnologik parametrlarning o'zaro aloqasidan iborat.

Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, bank menejmenti:

- moliyaviy-iqtisodiy (MI) ko'rsatkichlarning;
- bank oldida turgan vazifalarning bajarilishi uchun javobgar tashkiliy tuzilmaning (TT);
- bank mahsulotlarini funksional-texnologik (FT) boshqarishning o'zaro aloqador va o'zaro bir-biriga bo'ysunadigan tizimli parametrlarini tashkil qiladi.

Tizimli parametrlarni ranjirlasak, ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va bo'ysinuvni quyidagicha ifodalash mumkin: MI—TT—FT.

Pul oqimlarini shakllantirish va ulardan foydalanish, mijozlarga xizmat ko'rsatish biznes-jarayonlarining reinjiningi, tijorat bankining holati va faoliyatini tahlil qilish vazifalarini kompleks bajarishga bog'liq optimal munosabatlarni qurish bo'yicha kompleks texnologiyalarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlari boshqaruv tizimi tomonidan olib boriladi va bu «moliyaviy menejment» nomini olgan.

### 1.3. Bank menejmenti tizimi va tarkibi

Tarixiy taraqqiyot davomida banklar mablag'larni yig'ish, saqlab berish, kredit-hisob va boshqa turli xil vositachilik operatsiyalarini bajarib kelganliklari sabab, banklar kredit muassasa bo'lib, foyda olish maqsadida barcha risklarni o'ziga qabul qilgan holda operatsiyalarini amalga oshiradilar. O'zbekiston Respublikasining 1996-yil 26-aprelda qabul qilingan «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonunining 1-moddasiga asosan, «Bank tijorat tashkiloti bo'lib, bank faoliyati deb hisoblanadigan quyidagi faoliyat turlari majmuyini amalga oshiradigan, ya'ni:

— yuridik va jismoniy shaxslardan omonatlar qabul qilish hamda qabul qilingan mablag'lardan tavakkal qilib kredit berish yoki investitsiyalash uchun foydalanish;

— to'lovlarni amalga oshirish bilan shug'ullanuvchi yuridik shaxsdir».

Demak, bank barcha riskni o'z zimmasiga olib, yuridik va jismoniy shaxslarning pul mablag'larini jalb qilib, bank resurslarini tashkil qilgan holda, bu mablag'larni muddatlilik, qaytarib berishlik, to'lovlilik va ta'minlanganlik shartlari asosida o'z nomidan joylashtiradi hamda yuridik va jismoniy shaxslar o'rtasidagi hisob-kitob va vositachilik operatsiyalarini olib boruvchi kredit muassasa hisoblanadi.

Ba'zi adabiyotlarda «bank — bu korxon», deb ham izoh beriladi. Ma'lumki, bank yaxlit olingan korxon sifatida ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirmaydi. Tijorat banklarining faoliyatini korxon faoliyatiga shu jihatdan o'xshatish mumkinki, tijorat banklari ham korxonalar singari o'z faoliyatini o'z daromadini ko'paytirishga qaratadi, lekin korxonalar faoliyatidan farqli ravishda banklar shu asosida birinchidan, o'z ta'sisчилari — aksiyadorlarining manfaatlarini, ikkinchidan, o'z mijozlarining manfaatlarini himoya qilishni ta'minlaydi.

Tijorat banklariga bizning fikrimizcha shunchaki «korxon» emas, balki «maxsus korxon» deb qarash zarur. Chunki tijorat banklari ssuda kapitali harakatini amalga oshiradi va shu asosda bank o'z aksiyadorlariga, paychilariga foyda olishni ta'minlaydi.

Tijorat banklari bank tizimining muhim bo'g'ini bo'lib, kredit resurslarining asosiy qismi shu banklarda yig'iladi va bu banklar huquqiy, jismoniy shaxslarga o'z xizmatlarini ko'rsatadilar.

Bank bu shunday korxonaki, unda xomashyo bo'lib depozit va qo'yilmalar hisoblansa, oxirgi tovar — bu berilgan ssudalardir. Depozit va qo'yilmalar jalb qilingan qarz mablag'lari, berilgan ssudalar esa joylashtirilgan mablag'lar bo'lib hisoblanadi.

Bankning asosiy faoliyati vositachilik bilan bog'liq bo'lib, u pul mablag'larini qarz beruvchidan qarz oluvchilarga o'tkazish bilan bog'liq bo'lgan operatsiyalarni bajarishdan iborat. Banklar bilan bir qatorda pul mablag'lari harakatini boshqa moliyaviy va kredit tashkilotlari, investitsion fondlar, sug'urta kompaniyalari ham amalga oshiradilar. Biroq, bankning moliyaviy risklarning subyekti sifatida yuqorida keltirilgan boshqa subyektlar faoliyatidan farq qiladigan ikkita o'ziga xos xususiyati mavjud:

- birinchidan, banklar faqat ular uchun xos bo'lgan qarz majburiyatlarini (depozitlar, omonat sertifikatlari va boshqalar) chiqaradilar va bu yo'l bilan yig'ilgan mablag'larni boshqa subyektlar tomonidan chiqarilgan qimmatli qog'ozlar va qarz majburiyatlariga joylashtiradilar. Bankning bu xususiyati moliyaviy broker va dilerlar faoliyatidan farq qiladi, chunki ular moliya bozorida o'z qarz majburiyatlarini chiqarmasdan faoliyat ko'rsatadilar;

- ikkinchidan, banklar jismoniy va yuridik shaxslar oldida mijozlarning pul mablag'larini hisob varaqlariga qo'yish va jamg'arma o'tkazish, depozit sertifikatlarini chiqarish va boshqalar orqali qat'iy belgilangan qarz majburiyatlarini oladilar. Qat'iy belgilangan qarz majburiyatlari bilan faoliyat ko'rsatish banklar uchun riskli hisoblanadi, chunki banklar o'z kreditorlari oldida olgan majburiyatlarini to'liq bajarishlari lozim. Investitsion fondlar esa o'z aktivlari va passivlarining qiymati o'zgarishi bilan bog'liq risklarni o'z aksiyadorlari zimmasiga yuklaydilar.

O'zbekiston Respublikasida tijorat banklarini tashkil etish va ularning faoliyatini olib borish «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonunga asoslanadi. Ushbu qonunga asosan, O'zbekiston



Respublikasida banklar universal faoliyatni amalga oshiradilar. Aniqroq qilib aytadigan bo'lsak, turli xilda kreditlar berish, qimmatli qog'ozlar va xorijiy valuta oldi-sotdisi bilan shug'ullanish, bo'sh turgan pul mablag'larni jalb etish, hisob-kitoblarni amalga oshirish, kafolat va garantiyalar berish va hokazolar tijorat bankining asosiy faoliyat turlaridan hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida banklarning roli, ularning iqtisodiyotga ta'siri o'sib bormoqda. Kredit muassasalari aholi, korxonalar, tashkilotlar, kompaniyalarning bo'sh pul mablag'larini yig'ish va joylashtirishdan tashqari, korxonalarining xo'jalik faoliyatini takomillashtirishga yordam beradi va korxonalar faoliyatini kuzatib borishi mumkin.

Banklar va uning krediti yordamida mavjud kapital tarmoqlar o'rtasida, ishlab chiqarish va muomala sohasi o'rtasida taqsimlanadi va qayta taqsimlanadi.

Sanoat, transport, qishloq xo'jaligi sohasida qo'shimcha investitsiyaga bo'lgan talablarni moliyalashtirib, banklar xalq xo'jaligida progressiv yutuqlarga erishishni ta'minlashi mumkin.

Tijorat banklarining iqtisodiy roli uning faoliyat doirasining keng bo'lishiga olib keladi. Shu sababli tijorat banklari quyidagi funksiyalarni bajaradi:

- vaqtincha bo'sh turgan pul mablag'larni yig'ish va ularni kapitalga aylantirish;
- korxonalar, tashkilotlar va aholini kreditlash;
- iqtisodiyotda hisob-kitoblar va to'lovlarni amalga oshirish;
- moliya-valuta bozorida faoliyat ko'rsatish;
- iqtisodiy-moliyaviy axborotlar berish va maslahat xizmatlarini ko'rsatish va boshqalar.

Banklar bo'sh pul mablag'larini yig'ish va ularni kapitalga aylantirish funksiyasini bajara turib mavjud bo'sh pul daromadlari va jamg'armalarini yig'adi. Jamg'aruvchi (bo'sh pul mablag' egasi) o'z mablag'larini bankga ishonib topshirgani uchun va bank bu mablag'lardan foydalangani uchun ma'lum foiz hisobida daromad oladilar. Bo'sh pul mablag'lari hisobidan ssuda kapitali fondi vujudga keladi va bu fond iqtisodiyot tarmoqlarini kreditlash uchun ishlatiladi.

Tijorat bankining bo‘sh turgan mablag‘larni jalb etish, ularni kapitalga aylantirish funksiyasi asosiy funksiyalardan hisoblanib, jalb etilgan mablag‘lardan daromad qarz mablag‘lariga bo‘lgan talab va taklif asosida shakllanadi.

Bankning vositachilik operatsiyalari bozor iqtisodiyoti tizimini rivojlantirish borasida bank o‘z faoliyatida risk va noaniqlikning oldini olishga sharoit yaratadi. Pul mablag‘lari bank vositachiligidan ham kreditor va qarz oluvchi orasida muomalada bo‘lishi mumkin, ammo bu bilan mablag‘larni yo‘qotish bilan bog‘liq risk darajasi oshadi va mablag‘larni o‘z vaqtida qaytarib berish muammolari yuzaga keladi. Bu muammolarning yuzaga kelishi kreditor va qarz oluvchi bir-birovi haqida yetarli darajada ma‘lumotga ega emasligi, mablag‘larga bo‘lgan talabning taklif bilan doimo miqdoran va bir vaqtda teng emasligidadir. Tijorat banklari mablag‘larni depozitga jalb etishi, ssuda berishi mumkin. Bank o‘z aktivlari bo‘yicha keng diversifikatsiya usulini qo‘llab omonatlarni qaytara olmaslik riski darajasini kamaytirishi mumkin.

Iqtisodiy tizimni qayta qurish uchun asosan va birinchi galda ichki xo‘jalik jamg‘armalariga tayanish lozim. Tijorat banki moliya bozoriga kredit resurslariga talab bilan kirar ekan, nafaqat iqtisodiyotda mavjud bo‘lgan barcha jamg‘armalarni maksimal darajada yig‘ishga, balki joriy iste‘molni chegaralash bilan jamg‘armani shakllantirishga samarali ta‘sir ko‘rsatmog‘i lozim. Jamg‘arma mablag‘larni shakllantirishda tijorat banklari depozit siyosatining ta‘siri katta. Omonatchilarga yuqori foizlardan tashqari, bank kreditlariga yuqori kafolat va ishonchlilik kerak. Omonatlarni qo‘yishda xavfsizlik bilan bir qatorda mijoz tijorat banki faoliyati to‘g‘risida yetarlicha ma‘lumotga ega bo‘lishi va bu bilan u bankning moliyaviy ahvoriga baho bera olishi mumkin.

Tijorat banklari faoliyatida asosiy o‘rinni korxonalar, tashkilotlar, aholi va turli subyektlarni kreditlash egallaydi. Kreditlash jarayonini tashkil qilishda bank moliyaviy vositachi rolini o‘ynaydi. U bo‘sh turgan mablag‘larni jalb qiladi va o‘z nomidan mijozlarga vaqtincha foylanishga beradi. Bank krediti hisobidan iqtisodiyotning muhim tarmoqlari — sanoat, qishloq xo‘jaligi, savdo

va boshqalar moliyalashtiriladi va ishlab chiqarishni kengaytirishga asos bo'ladi.

Tijorat banklari shartnoma asosida bir-birlarining mablag'larini depozit, kredit shaklida jalb etishlari, joylashtirishlari, o'z ustavlarida ko'rsatilgan boshqa o'zaro operatsiyalarni amalga oshirishlari mumkin.

Mijozlarga kredit berish va o'z zimmasiga olgan majburiyatlarni bajarish uchun mablag' yetishmay qolgan taqdirda tijorat banklari kredit resurslari olish uchun Markaziy bankka murojaat qilishlari mumkin.

Tijorat banklari operatsiyalari bo'yicha foiz stavkalari ularning o'zlari tomonidan mustaqil belgilanadi. Ammo bu stavkalar davlat pul-kredit siyosatining bosh yo'nalishlarida belgilab beriladigan foiz stavkalari siyoatiga asoslangan bo'lishi lozim.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida qimmatli qog'ozlar bozorining yaxshi taraqqiy etmagan bosqichlarida iqtisodiyotda mavjud bo'lgan asosiy moliyaviy resurslar banklarga omonatlarni jalb qilish orqali amalga oshiriladi.

Banklarning keyingi funksiyasi bu mustaqil subyektlararo to'lov operatsiyalarini amalga oshirish funksiyasidir. Rejali iqtisodiyot davrida barcha to'lovlar bir davlat banki orqali amalga oshirilgan, hisob-kitoblarning bunday tizimida to'lovlarni amalga oshirishda davlat o'zi kafil bo'lardi. Mustaqil tijorat bank tizimini shakllantirish hisob-kitob tizimining ajralishiga olib keladi va banklar o'z zimmalariga oladigan risk darajasini ko'paytirdi. MFO hisob varaqlaridan foydalangan holda amalga oshiriladigan hisob-kitoblar o'rniga banklararo hisobning korrespondent schyotlarga o'tishi ham risk darajasining ko'payishiga olib keldi. Bunday sharoitda tijorat banklari mijozlar hisob-kitoblari bo'yicha to'lovlarni o'z vaqtida amalga oshirishilishi bo'yicha mas'uldir.

Bozor iqtisodiyotiga asoslangan barcha mamlakatlarda tijorat banklari iqtisodiyotning to'lov mexanizmida yetakchi o'rin tutadi.

Bankning ustav kapitali aksiyalar nominal qiymatini pasaytirish yoki aksiyalar umumiy sonini qisqartirish, jumladan, keyinchalik ularni to'lash sharti bilan sotib olish orqali kamaytirilishi mumkin.

Bank faoliyati — bu jami bank operatsiyalari va bu operatsiyalarni bajarishda kerakli resurslar, xizmatlar va axborotlar bilan ta’minlash faoliyatidir. Bank o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida doimo yangi vositalarni jalb qilish va ulardan foydalanish imkoniyatlarini qidirishi lozim. Bank minimum xarajat qilib, samarali va yuqori darajalarga erishish yo‘llarini topishi lozim.

Bank menejment tizimi ikki blokka (1.2-jadval) bo‘linadi:

- moliyaviy menejment;
- personalni boshqarish.

*1.2-jadval*

### **Bank menejmenti tizimi**

Moliyaviy menejment	Personalni boshqarish
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank siyosati</li> <li>• Aktiv va passivlarni boshqarish</li> <li>• Likvidlikni boshqarish</li> <li>• Foydani boshqarish</li> <li>• O‘z kapitalini boshqarish</li> <li>• Kredit bo‘limini boshqarish</li> <li>• Bank risklarini (valuta, foiz va h.k.) boshqarish</li> <li>• Informatsion tizimni tashkil qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehnat motivatsiyasi</li> <li>• Bankning tashkiliy tuzilmasi</li> <li>• Kadrlarni joylashtirish</li> <li>• Kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi</li> <li>• Nazoratni tashkil qilish</li> <li>• Lavozimga ko‘tarish tizimi</li> <li>• Kollektivdagi muomala tamoyili</li> </ul>

Moliyaviy menejment bank maqsadlari va vazifalariga mos holda pul resurslari harakatini, ularni shakllantirish va joylashtirishni boshqarishni qamrab oladi.

Moliyaviy menejmentning asosiy yo‘nalishi bo‘lib bank siyosati, bank marketingi, aktiv va passivlarni boshqarish, bank likvidligini boshqarish va hokazolar hisoblanadi.

Moliyaviy menejmentning o‘ziga xos xususiyati yagona bank tizimida iqtisodiy hodisalarni boshqarishning yagona boshqarish texnologiyasining yo‘qligidir. Chunki moliya bozorida raqobatning mavjudligi sababli har bir bank o‘z siyosatini o‘zi ishlab chiqadi. Doimiy o‘zgaruvchan iqtisodiyotda bankdan bank ishidagi usullarni saralashni va takomillashtirishni talab qiladi.

Personalni boshqarish bank menejmenti tizimining ikkinchi qismi bo‘lib hisoblanadi. Personalni boshqarish ishchilarning

bilimlarini va tajribalarini samarali ishlatishga yo‘naltirilgan. Bu moliyaviy menejmentni samarali boshqarishning asosiy shartidir.

Personalni boshqarish o‘z ichiga mehnatni motivlashtirish va xodimlar mehnatini tahlil qilish, mehnat haqi mexanizmini kengaytirish va taqsimlash, nazoratni tashkil qilish, kollektivdagi muomala munosabati tamoyilini yo‘lga qo‘yishni qamrab oladi.

Personalni boshqarishda psixologiya va ishbilarmon etikasi ilmiy asos bo‘lib hisoblanadi. Har bir xodim bilan til topishga bu asoslar yordam beradi.

Bank menejmentini baholash katta ahamiyatga egadir. Chunki boshqaruvchi orqali bankning umumiy bank tizimidagi raqobatbardoshligi ta‘minlanadi.

Quyidagi hollardan menejmentning noto‘g‘ri yo‘lga qo‘yilganligini ko‘rish mumkin:

- bank boshqaruvchisi va uning xodimlarining bank boshqaruvida layoqatsizliklari tufayli yo‘l qo‘yilgan texnik xatolarida;
- banklararo kreditlarni jalb qilish orqali hosil bo‘lgan qiyin moliyaviy ahvolini berkitish;
- aktivlar va yo‘qotishlarning real holatini berkitish orqali hisobotlar tuzish;
- to‘g‘ridan to‘g‘ri aldash va firibgarlik.

Noto‘g‘ri menejmentni tartibga solish davlat nazorat organlarining vazifasidir. Ular boshqarishni yo‘lga solishda menejerlarni almashtirish, bankni yopish yoki qayta tashkil qilish huquqiga egadirlar.

#### **1.4. Marketing bank menejmentining bir qismi sifatida**

Bugungi kunda juda katta o‘zgarishlar yuz bermoqda. Bozor iqtisodiyotiga o‘tish g‘oyasi tarafdorlari tobora ko‘payib bermoqda. Bank sohasiga qiziqish ortmoqda. Tijorat banklari tashkil etilmoqda, mavjudlari yiriklashib, raqobatga bardosh berolmaganlari yo‘q bo‘lib ketmoqda. Boshqa moliya institutlari ham yaratilmoqda. Zamonaviy bank sohasi — bu har qanday davlat milliy xo‘jaligining muhim sohasidir. So‘nggi yillarda bu soha juda katta o‘zgarishlarga uchradi. Amerikalik tadqiqotchilar yuz berayotgan

o'zgarishlarni «moliyaviy inqilob» deb ta'riflamoqdalar. Bank tizimining barcha qismlari ham o'zgarib bormoqda. Bunda bank tizimlaridagi dinamik siljishlar jiddiy o'zgarishlar bilan belgilanadi.

Zamonaviy marketing mutaxassislar tomonidan maksimal foyda olish maqsadida bozorni va mijozlarning haqiqiy ehtiyojlarini kompleks o'rganish asosida bank (firma)ning tovarlar ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotish, xizmatlar ko'rsatish bo'yicha butun faoliyatini tashkil qilish tizimi sifatida qaraladi.

Haqiqiy bank tizimining yaratilishi tijorat banklari tomonidan zamonaviy marketing usullari va yo'llarini joriy etish zaruratiga olib keldi. Bank faoliyatining internatsionallashuvi va universallashtirish, xorijiy banklar bilan raqobatning kuchayishi, shuningdek, bankdan tashqari muassasalar: sug'urta, brokerlik tashkilotlari, turli fondlar, savdo-sanoat va moliyaviy korporatsiyalar shaklida bank raqobatchilarining paydo bo'lishi ham shuni taqozo etadi. Raqobat kurashida jon saqlash uchun banklar har bir mijoz uchun kurashishi kerak. Bunday sharoitlarda bank marketingi alohida ahamiyat kasb etadi.

Marketing kompaniyalar, firmalar, banklar faoliyatini boshqarish va tashkil qilish tizimi sifatida ma'lum bo'lib, u bozorda yuz berayotgan barcha jarayonlarni hisobga oladi. Bank marketingi o'ziga xos xususiyatlari tufayli alohida marketing sohasini tashkil qiladi. Bu bank faoliyatining tashqi va ichki mafkurasi, strategiyasi, taktikasi va siyosati bo'lib, muayyan ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy vaziyat bilan belgilanadi. Bank tizimidagi so'nggi o'zgarishlar, bugungi kunda xo'jalikdagi haqiqiy ahvol banklarning zamonaviy marketing usullari va uslublarini o'zlashtirish zaruratini keltirib chiqardi.

Bank faoliyatining universallashtirish, uning an'anaviy operatsiyalar chegarasidan chiqib ketishi, xorijiy banklar bilan raqobatning kuchayishi, bankdan tashqari muassasalar shaklida raqobatchilarning paydo bo'lishi ham shuni taqozo etadi. Raqobat kurashida g'olib bo'lish uchun banklar yangi xizmatlar turlarini, biznesning yangi shakllarini o'zlashtirmoqdalar, birinchi o'ringa aksiyadorlarning manfaatlarini qo'yish bilan birga, har bir mijoz

uchun kurashmoqdalar. Ayni paytda bank marketingi bank xizmatchilarining yangi tafakkuri bilan ishlashning muayyan texnik usullari birikuvli sifatida qaraladi. Marketing barcha bank bo‘linmalari ishining asosini tashkil qilmoqda. Bozor o‘rganilmoqda, zarur axborot to‘planmoqda, u tahlil qilinib, uning asosida bozorni o‘zlashtirish strategiyalari ishlab chiqilmoqda.

Yuridik va jismoniy shaxslarning ko‘pchiligi qanday jon saqlash, iqtisodiy faoliyatning qanday sohasida o‘z bilimlari, ko‘nikmalari va mahoratlarini o‘zi uchun eng foydali darajada qo‘llash yoki qanday qilib (va qayerga) jamg‘arilgan mablag‘larni maksimal foyda keltiradigan qilib joylashtirish, yo‘qotishlar yuz bergan taqdirda esa, ularni minimallashtirish haqida qayg‘urmoqda.

Bank sohasida marketing iqtisodiyotning boshqa sohalaridagidek funksiyalarni bajaradi va xuddi shunday tamoyillar asosida quriladi. Marketing yaxlit konsepsiya sifatida bank sohasida AQSHda o‘tgan asrning 80-yillari oxirida qaror topgan.

Banklarning marketing strategiyasiga o‘tishining asosiy sababi banklar o‘rtasida ham, shuningdek, banklar va bankdan tashqari kredit tashkilotlari o‘rtasida ham raqobatning kuchayishidan iborat.

Bank marketingining o‘ziga xos xususiyati bankdagi butun boshqaruv tizimini kredit-moliya sohasida yuz berayotgan jarayonlarga qaratishdan iborat. Marketing xatti-harakatlari obyektidir, shuning uchun bank sohasida marketing birinchi navbatda pul aylanmasini tezlashtirishga qaratilgan.

Bank mahsulotlari bu — bank hisob raqami, depozit, veksel, chek ko‘rinishidagi hujjat; kiritma yoki kredit bo‘yicha foiz va h.k. Bank mahsulotlarining asosiy xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- noashyoviy yoki hujjatli shakl;
- mahsulot vaqt doirasi bilan cheklangan;
- shartnoma shaklini olgan;
- boshqa kredit-moliya muassasalari tomonidan tez nusxalanadi.

Bank xizmati — pul aylanmasini tashkil qilish va mijozlarga turli bank mahsulotlarini taklif qilish bo‘yicha o‘ziga xos faoliyat. Kredit tashkilotlari xizmatlari mijozlar guruhlar va operatsiyalar

turlari (aktiv va passiv) bo'yicha tasniflanadi, bunday guruhlashdan kelib chiqib marketing usullari va vositalari belgilanadi. Passiv operatsiyalar bo'yicha bank pullarning «xaridori» sifatida, aktiv operatsiyalarda esa o'z xizmatlari ishlab chiqaruvchisi va sotuvchisi sifatida ish tutadi. Marketing xususiyati shundan iboratki, har ikkala holda banklar mijozlar bilan munosabatda bo'ladilar.

Banklar risklarini uch guruhga bo'lish mumkin:

- iste'molchilar talabi dinamikasiga, taklif etilayotgan xizmatlar to'plamiga, mijozlar va boshqa kontragentlarning to'lov qobiliyatiga, valuta, qimmatli qog'ozlar qiymati dinamikasiga va h.k.larga bog'liq bo'lgan tijorat risklari;

- siyosiy risklar, ichki va tashqi bozorlardagi inflatsiya, tabiiy ofatlar, milliy valutaning konvertatsiyalanishi va uning kursi dinamikasi va h.k.;

- mijozlarning vijdotsizligi tufayli kelib chiqadigan risklar.

Bunday qaltisliklarni kamaytirish uchun mijozlar kredit qobiliyatini ham, bankning o'z moliyaviy barqarorligini ham muntazam tahlil qilib borish kerak. Bank tadbirkorligida marketing faoliyatining konsepsiyasi — bu iste'molchiga qaratilgan maqsad falsafasi va bank strategiyasi. U, umuman, moliya-kredit tizimiga va, xususan, bankga ta'sir qiluvchi barcha ko'rsatkichlarni tahlil qilishga asoslanadi. Marketing konsepsiyalari asosida bank faoliyatini optimallashtirish bo'yicha takliflar tayyorlanadi, bankning ichki va tashqi faoliyati kompleks tarzda rejalashtiriladi.

Bank tadbirkorligida quyidagi marketing konsepsiyalari qo'llanilishi mumkin:

1. Ishlab chiqarish konsepsiyasi yoki bank texnologiyalarini mukammallashtirish konsepsiyasi. Unga ko'ra mijozlar narxi yuqori bo'lmagan xizmatlardan foydalanadilar. Shu munosabatda, mazkur konsepsiyaga amal qiladigan banklar ko'proq yuqori samaradorlikka ega bo'lgan an'anaviy xizmatlarni taklif qiladi. Mazkur bank konsepsiyasi quyidagi sharoitlarda tanlanadi:

- bankning haqiqiy va potensial mijozlari asosiy qismining daromadi yuqori bo'lmaganda;

- muayyan bank xizmatlariga talab tez o'sib borayotganda;



- bankning mijozlar bazasi o‘sayotganda, bu uning shartli doimiy sarf-xarajatlarning qisqarishiga olib keladi, bozorda bankning alohida xizmatlari ulushini oshirish uchun mablag‘lar ajratish imkonini beradi.

Marketingning ishlab chiqarish konsepsiyasiga amal qiladigan banklar rahbariyatining sa’y-harakatlari, birinchi galda, mijozlarning bankni tanlashdagi motivatsiyasini va ularning bir bankdan boshqasiga o‘tib ketishiga undovchi omillarni o‘rganishga hamda bank texnologiyalarini takomillashtirish asosida mijozlar bazasini oshirish bo‘yicha takliflarni tayyorlashga qaratilgan bo‘lishi lozim.

2. Mahsulot konsepsiyasi yoki bank xizmatlarini takomillashtirish konsepsiyasi. Asosiy tamoyil — mijozlarga taklif qilinayotgan xizmatlar raqobatchilarning xuddi shunday xizmatlaridan sifati va xususiyatlari bo‘yicha yuqoriroq bo‘lsin. Bu iste’molchilarga juda katta afzallik beradi. Bu holda banklar xizmatlar sifatini oshirishga ancha ko‘p kuch sarflaydi. Mahsulot konsepsiyasiga ko‘proq xizmatlarining noan’anaviyligi, individualligi, ba’zida ancha qimmatligi va o‘ziga xos noyobligi bilan ajralib turuvchi banklar va moliya-kredit institutlari amal qiladilar. Bunday xizmatlarga lizing va auditorlik xizmatlarini misol qilish mumkin. Marketingning mahsulot konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi:

- ko‘rsatiladigan bank xizmatlarining sifat tavsiflariga;
- xizmatlar sifatiga ta’sir qiluvchi siyosiy va iqtisodiy konyunkturani hisobga olishga;
- bank xizmatlarini ko‘rsatishda risklarning pasayishiga.

3. Savdo konsepsiyasi yoki tijorat harakatlarini intensivlashtirish konsepsiyasi. Marketing tadqiqotlari asosidagi faol axborot va bank xizmatlarini reklama qilishga asoslanadi va mijozlarni jalb qilishning zaruriy darajasini, xizmatlarni sotish hajmlarining ortishini ta’minlaydi. Ushbu konsepsiyaga xos uslub: banklar tomonidan mijozlarga kompleks xizmatlar, jumladan, banklarga xos bo‘lmagan noan’anaviy xizmatlar ko‘rsatish orqali ularni kengroq jalb qilish maqsadida sug‘urta kompaniyalari, pensiya jamg‘armalari, lizing kompaniyalarini tashkil qilish. Uning maqsadlari o‘rta muddatli: bank xizmatlari iste’molchilarining e’tiborini qozonish, xususan, tajovuzkor reklama kompaniyasini olib borish va o‘zini faol sotish orqali.

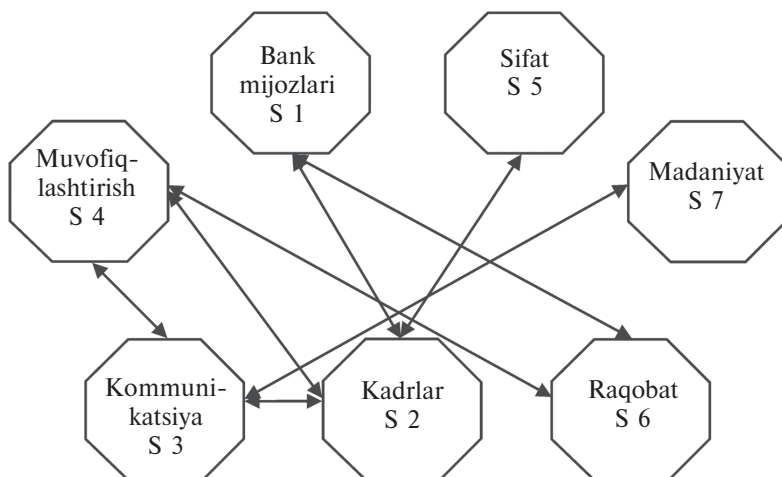
4. An'anaviy marketing konsepsiyasi. Unga muvofiq bank xizmatlarini iste'mol qilish hajmlarining oshirilishini alohida aholi qatlamlarining mazkur xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilish va talabini motivatsiyalashni olib borish hamda bank xizmatlarini tarqatish bo'yicha manzilli takliflarni ishlab chiqish orqali ta'minlash mumkin. Marketing bu yerda xizmatga bo'lgan talabni tahlil qilishdan boshlanadi, shundan so'ng xizmatni ilgari surish bo'yicha takliflar va dasturlar tuziladi. Konsepsiya quyidagi omillar bilan bog'liq:

- bank xizmatlariga talabning to'liq qondirilishi;
- banklarning bir qismi tashqi va ichki infratuzilmaga ega;
- davlat va xalqaro moliya bozorlarining rivojlanishi;
- pul resurslarining cheklanishi.

Mazkur konsepsiyaga amal qiladigan banklar boshqalarga qaraganda ko'proq o'z brendiga ega bo'ladi va to'liq xizmatlar kompleksini taklif qiladi.

5. Ijtimoiy axloqiy marketing konsepsiyasi. U shunga asoslanadiki, bank strategiyasi potensial mijozlarning ehtiyojlari va umuman jamiyatning manfaatlariga qaratilgan bo'ladi. Konsepsiya variantlaridan bittasi — «7 S konsepsiyasi» 1.1-chizmada keltirilgan.

Ushbu konsepsiya tarkibiy qismlarini ko'rib chiqamiz.



1.1-chizma. Ijtimoiy yo'naltirilgan «7 S konsepsiyasi» elementlari.

S 1 — bank mijoz yoki bank xizmatining iste'molchisi. Banklar o'rtasida raqobatning keskinlashishi har bir mijoz bilan munosabatlarni yaxshilash muammaosiga, bank va mijoz o'rtasida hamkorlik munosabatlarini yo'lga qo'yishga alohida e'tibor berilishini taqozo etmoqda, chunki bu raqobat kurashida ularga ustunlik beradi.

S 2 — kadrlar. Bank, kontragent va mijozlarni birlashtiradigan, bankning raqobatbardoshligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan element. Kadrlar malakasi har qanday bank faoliyatining samaradorligini belgilab beradi.

S 3 — kommunikatsiya. Bu bank g'oyalari va u yoki bu xizmat haqidagi qoidalarini bank xizmatlari iste'molchilariga yetkazish usullari va shakllaridir. Bu — texnologik ta'minot, hamkor uchun axborotning to'liqligi, g'oyalarni ifodalashning aniq va lo'ndaligi, munosabatlardagi farosatlilik, barcha darajalardagi muloqotlar jarayonlarida punktuallik va qat'iylik.

S 4 — muvofiqshtirish. Bank muassasasi faoliyati obyektlari va subyektlari o'rtasida strategiyani optimal amalga oshirishning zaruriy elementi sifatida to'g'ri va teskari aloqaning mavjudligi.

S 5 — sifat. Bu — mijoz ehtiyojlarini qondira oladigan xizmatlar tavsiflari yig'indisi.

S 6 — raqobat. Bank xizmatlari ishlab chiqaruvchilarining iste'molchi uchun kurashi, o'zaro ta'sirlashuvi jarayoni.

S 7 — madaniyat. Ushbu element uning tilga olingan barcha komponentlarini qamrab oladi va bankning korporativ madaniyatini aks ettiradi.

Barcha tarkibiy qismlarni ko'rib chiqib, xulosa qilish mumkinki, mijozlar talablarini qondirish jarayonida banklar o'z daromadini shakllantiradi, jamiyat esa budjet ajratmalari yoki ijtimoiy dasturlarni kreditlash shaklida foyda ko'radi.

Marketing kompleksi — bu marketingning nazorat qilinadigan o'zgaruvchan omillari to'plami bo'lib, ularning yig'indisi firma tomonidan maqsadli bozorning o'zi uchun maqbul bo'lgan javob ta'sirini keltirib chiqarish niyatida qo'llaniladi.

Marketing kompleksi o'z ichiga to'rtta tarkibiy qismni oladi. Bular: tovar, narx, taqsimlash usullari, rag'batlantirish usullari.

## **Tayanch iboralar**

Bank marketingi va menejmenti, rejalashtirish, tahlil, tartibga solish, nazorat qilish, bank resurslari, bank likvidliligi, bank menejmentining asosiy tamoyillari, moliyaviy menejment, personalni boshqarish.

## **Nazorat savollari**

1. Bank marketingi va menejmenti deganda nimani tushunasiz?
2. Bank marketingi va menejmentining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
3. Bank menejmentining asosiy tamoyillarini sanab bering.
4. Bank menejmenti qanday tizimlardan iborat?
5. Moliyaviy menejment nima?
6. Personalni boshqarish deganda nima tushuniladi?

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Z.B. Safarova.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
6. *Стародубцева. Е.Б.* Основы банковского дела. Учебник. — М.: ФОРУМ: «ИНФРА-М», 2006.
7. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

---

---

## **2-bob. BANK BOSHQARUVINING TARKIBIY TUZILISHI VA BOSHQARISHNI TASHKIL ETISHNING ZAMONAVIY YO‘LLARI**

### **2.1. Tijorat banklari boshqaruvining tarkibiy tuzilishi**

O‘zbekiston Respublikasida xorijiy banklar va har qanday mulkchilik shakliga asoslangan banklar faoliyat ko‘rsatishi mumkin. O‘zbekiston Respublikasida faoliyat ko‘rsatayotgan tijorat banklari turli mulkchilikka asoslangandir.

Odatda, O‘zbekistonda banklar aksionerlik jamiyati ko‘rinishida tashkil etiladi. Aksionerlar bankning ustav fondiga qo‘shgan hissalariga qarab bankning majburiyatlariga javobgardirlar. Aksionerlar bank faoliyatini boshlash bosqichida bankdan bank ta‘sis qilingandagi qo‘shgan hissalarini qaytarilishini talab qilish huquqiga ega emaslar (ba‘zi hollar bundan mustasno). Bu holat bank barqarorligini, ishonchliligini tartibga solishda yordam beradi.

Bankning ustav kapitalini shakllantirish uchun davlat organlarining mablag‘lari, jamoa birlashmalari va fondlarining mablag‘lari, garov va kreditga olingan mablag‘lardan foydalanish mumkin emas.

Tijorat banklarining tashkiliy tuzilishi aksionerlik jamiyati tuzilishiga o‘xshashdir. Tijorat bankining oliy organi aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi hisoblanadi. Bu yig‘ilishlarda aksiyadorlarning vakillari va aksiyador korxonalarining rahbarlari ishtirok etadilar. Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi ko‘rib chiqishga qo‘yilgan masalalar bo‘yicha qaror qabul qilishi uchun aksiyadorlarning kamida 3/4 qismi ishtirok etishi lozim.

Aksionerlarning umumiy yig‘ilishi, bank kengashi va boshqaruvi bankning boshqaruv organlari hisoblanadi.

Bank kengashi omonatchilar va aksiyadorlarni himoya qilish maqsadida:

- bank faoliyatini, shu jumladan, kreditlash va mablag‘larni investitsiyalashning to‘g‘riligini nazorat qilish;
- bank rahbarlarini ishga tayinlash va ishdan bo‘shatish;
- bank kapitalining bir tekis o‘sib borishini ta‘minlab turish;
- bank siyosatini ishlab chiqish;
- qonun hujjatlariga rioya qilishni ta‘minlash va boshqa vazifalarni amalga oshiradi.

Ma‘lumki, bank maxsus tashkilot bo‘lib, ma‘lum turdagi tovar ishlab chiqaradi, ya‘ni bo‘sh pul mablag‘larini jalb qiladi, kredit beradi, hisob-kitob, valuta va boshqa operatsiyalarni amalga oshiradi, keng ko‘lamdagi xizmatlar turini yuridik va jismoniy shaxslarga taqdim etadi. Bank xizmatlari pullik va tijoriy xarakterga ega, chunki banklar pullar bilan savdo-sotiq qiladi. Banklarning tijorat tashkilot sifatidagi ma‘lum vazifa va operatsiyalarni bajarishining mohiyati uning tashkiliy tuzilishiga, boshqaruv apparatining tuzilmasida o‘z izini qoldiradi.

Bankning tijorat tashkiloti sifatidagi mohiyati uning aniq funksiyalarni va operatsiyalarni amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining tarkibiy tuzilishida namoyon bo‘ladi.

Tijorat banklari o‘z strukturasi ega. Bank strukturasi deganda, uning faoliyatini ta‘minlovchi jami bank bo‘limlari (sektorlar, boshqarmalar) tushuniladi.

Banklar quyidagi turlarda bo‘lishi mumkin: universal, ixtisoslashgan, investitsion, ipoteka, jamg‘arma va hokazolar. Banklar aksiyadorlik jamiyati kabi ochiq turdagi yoki yopiq turdagi aksiyadorlik banklari bo‘lishi mumkin. Aksiyadorlar safiga kirish aksiyalarni sotib olish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Huquqiy va jismoniy shaxslar banklarning aksiyadorlarini sotib olishi va aksiyadorlar bo‘lishi mumkin.

Ba‘zi tijorat banklari paylar (badallar) hisobidan tashkil qilinishi mumkin. Bu turdagi banklarning qatnashchilari ham huquqiy va jismoniy shaxslar bo‘lishi mumkin.

Xususiy banklar jismoniy shaxslarning pul mablag‘lari hisobidan tashkil qilingan banklar hisoblanadi.

Bajaradigan operatsiyalariga qarab tijorat banklari — universal va maxsus banklarga bo‘linadi.

Universal banklar xilma-xil operatsiyalar bajarish, har xil xizmatlarni amalga oshirish xususiyatiga ega bo‘ladi. Maxsus banklar ma’lum yo‘nalishlarga xizmat ko‘rsatib, o‘z faoliyatini shu yo‘nalishlarda yutuqlarga, samaradorlikka erishishga bag‘ishlaydi. Bunday banklarga tarmoqlarga xizmat ko‘rsatuvchi banklar, eksport-import operatsiyalarini olib boruvchi banklar, investitsiya banklari, ipoteka-zamin banklarini kiritish mumkin.

Joylashish belgisiga qarab tijorat banklari: xalqaro, respublika, mintaqaviy, viloyat banklariga bo‘linishi mumkin.

Tarmoqlarga xizmat ko‘rsatishga qarab: sanoat, qurilish, qishloq xo‘jaligi, savdo va boshqa banklarga bo‘linadi. Banklar qaysi turga tegishli bo‘lishidan qat’i nazar quyidagi majburiy boshqaruv bloklariga ega bo‘ladi:

1. Bank kengashi.
2. Boshqaruv (direktorlar kengashi).
3. Boshqaruvning umumiy faoliyati.
4. Tijorat faoliyati.
5. Moliya.
6. Avtomatlashtirish.
7. Administratsiya (ma’muriyat).

Birinchi blok — bank kengashi. U bank ta’sischilaridan tashkil topgan bo‘lib, ularning soni har xil bo‘lishi mumkin. Har bir ta’sischining ustav kapitaldagi ulushi 35% dan oshmasligi lozim.

Bank kengashi bank faoliyatining asosiy yo‘nalishini, kredit siyosati va bankning boshqa rejalarini ko‘rib chiqish, daromad, xarajatlar, foyda rejalarini tasdiqlash, shubalarni ochish yoki yopish masalalarini ko‘rib chiqish kabi masalalar bilan shug‘ullanadi.

Bank boshqaruvi bank faoliyatiga bevosita rahbarlik qiladi. Bank boshqaruvi aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi va direktorlar kengashi oldida javobgardir. Bank boshqaruvi boshqaruv raisi, rais o‘rinbosari va boshqa xodimlardan tarkib topgan. U o‘z faoliyatini Nizom va yo‘riqnomalarga asoslangan holda amalga oshiradi.

Jahon amaliyotida eng qulay mulk shakli boʻlib aksionerlik mulk shakli hisoblanadi. Bunda taʼsischi va aksioner boʻlib turli mulk egalari boʻlgan yuridik va jismoniy shaxslar ishtirok etadi.

Bank kengashi yillik bank hisobotini tasdiqlaydi, taʼsischilar va paychilarning yillik yigʻilishlarini tashkil qiladi, bank faoliyatining strategik qarorlarini qabul qilishda qatnashadi.

Bank kengashi aʼzolari kamida besh kishidan iborat boʻlishi lozim. Aksiyadorlardan tashqari bank sohasi olimlari va mutaxassislari ham bank kengashi aʼzosi boʻlishlari mumkin.

Ikkinchi blok — boshqaruv (direktorlar kengashi). Umumiy bank boshqaruviga javob beradi; bank faoliyatining strategik yoʻnalishlarini tasdiqlaydi. Boshqaruv tarkibiga bankning yuqori mansabdagi boshqaruvchilari (menejerlar), bankning boshqaruvchisi (prezidenti) va uning oʻrinbosarlari, bankning muhim boʻlimlarining boshliqlari kiradi.

Bank boshqaruvini direktorlar kengashi amalga oshirar ekan, unga qoʻshimcha tarzda bank boshqaruvini kuzatish va nazorat qilish masʼuliyati ham yuklatilgan. Direktorlar kengashi aʼzolari tarkibi va saylanish muddati tijorat bankining nizomi bilan belgilanadi.

Boshqarmaga kredit uyushmalarining mulkiga toʻliq yoki qisman egalik qiluvchi shaxslar ham kiradi.

**Uchinchi blok** — umumiy muammolarni yechish boshqarmasiga rejalashtirish, bank faoliyatini prognozlashtirish va metodologiyani tayyorlash, yuridik va xavfsizlik xizmatlarini tashkil qilish kiradi.

U bankning maqsadini rivojlantirishni taʼminlash, oʻz oldiga qoʻygan masalalarni bajarish, daromad va xarajatlarni tartibga solish, resurslar bilan taʼminlash maqsadida tashkil qilingan.

**Toʻrtinchi blok** — tijorat faoliyati. U har xil bank xizmatlarini oʻz ichiga oladi (kreditlash, investitsiyalash, valuta, trast va boshqa aktiv operatsiyalar). Bunday faoliyatga mijozga xizmat koʻrsatish bilan bogʻliq boʻlgan barcha pullik xizmatlar kiradi. Tijorat faoliyatiga kredit boshqarmasi, operatsion boshqarma, qimmatli qogʻozlar va valuta operatsiyalarini amalga oshiruvchi boshqarma va h.k. kiradi.



**Kredit boshqarmasi** kredit portfelini shakllantirish, mijozlarni kreditlash, ssudalarning ta'minlanganligi ustidan nazorat qilish, filiallarning kredit faoliyati ustidan nazorat qilish, kredit operatsiyalarining tahlili va metodologik ta'minlanganligi bo'yicha hamma ishlarni bajaradi.

**Kredit portfelini shakllantirish bo'limi.** Kredit olish uchun berilgan murojaatnomalarni (ariza) ko'rib chiqadi; shartnomalarni ekspertizadan o'tkazadi; mijozlarning moliyaviy faoliyatini tahlil qiladi va ularning ustav hujjatlarini tekshiradi va shu bilan birgalikda bankning kredit qo'mitasiga yirik kreditlar yuzasidan o'z takliflarini beradi; bank kafolatini berish yuzasidan takliflarni o'rganadi.

**Kredit bo'limi** kredit shartnomasini rasmiylashtiradi va ssuda berishni tugatish bo'yicha operatsion boshqarmaga ko'rsatma berishni tayyorlaydi; asosiy qarzni va foizlarni o'z vaqtida to'lash ustidan nazoratni amalga oshiradi; uzaytirilgan kreditlar bo'yicha qo'shimcha hujjatlarni rasmiylashtiradi; mijozning moliyaviy holati ustidan strategik tahlil o'tkazadi; har oyda kreditlar holati va to'langan foizlar to'g'risida hisobot tayyorlaydi.

Bo'lim xodimlari kredit qo'yilmalarning strukturasi optimallashtirish bo'yicha takliflar beradilar, mijozlarni kreditlash bo'yicha yangi shakllar va metodologiyalarni kiritadilar.

**Kreditning ta'minlanganligi ustidan nazorat qilish bo'limi.** Garov va garov shartnomalarini rasmiylashtiradi; garovga qabul qilingan qiymatliklar holati ustidan nazoratni amalga oshiradi; umidsiz kreditlarni hisobdan chiqarish to'g'risida takliflarni aytadi; o'zgartirilgan kreditlarni tugatish mexanizmini takomillashtiradi.

**Filiallarning kredit faoliyatini nazorat qiluvchi bo'lim.** O'rnatilgan limitlarning bajarilishi ustidan nazorat olib boradi; limitga murojaatlarni va uni amalga oshirishni ko'rib chiqadi; kredit ishlarining holatini tekshiradi va tahlil qiladi.

**Metodologiya va tahlil bo'limining vazifalari.** Normativ hujjatlarni ishlab chiqarish; yillik va kvartallik hisobot tayyorlash; kredit bozori konyunkturasini tahlil qilish, foiz stavkasi dinamikasini o'rganish; kredit qo'yilmalari strukturasi va foiz stavkalarini takomillashtirish bo'yicha takliflar beradi.

Kredit boshqarmasiga jalb qilingan resurslarni aktiv operatsiyalarga joylashtirishni amalga oshiruvchi **resurslar bo'limi** ham kiradi.

Bank xizmatlari orasida e'tiborli o'rinni komission mukofot oladigan hisob-kitob operatsiyalari egallaydi.

Operatsion boshqarma naqd pulsiz hisob-kitoblar tizimida bank ishini tashkil qiladi. U to'lov hujjatlari orqali hisob-kitoblar, joriy va ssuda schyotlar bo'yicha to'liq xizmat ko'rsatadi. Operatsion bo'lim xodimlari mijozlarga quyidagi xizmatlarni ko'rsatadi: korxonalar, tashkilotlar, korporatsiyalar, jismoniy shaxslardan o'z hisob varag'idan pul mablag'larini olish uchun to'lov hujjatlarni oladilar; hisob-kitob chekini qabul qiladi va beradi; akkreditivlar bo'yicha operatsiyalarni o'tkazadi; mijozlarga to'lov hujjatlarini to'g'ri to'ldirishda ko'maklashadi.

**Tijorat banklarining qimmatli qog'ozlar bo'yicha operatsiyalar boshqarmasi** qimmatli qog'ozlarni qabul qiladi va hisobini yuritadi. Bundan bank qilgan ishi uchun ma'lum komission mukofot oladi.

**Beshinchi blok** — daromadlar va xarajatlar hisobini va o'z faoliyati hisobini ta'minlaydi. Moliyaviy blokka quyidagi bo'limlar kiradi: buxgalteriya, ichki bank hisob-kitoblari va korrespondentlik aloqalari bo'limi, kassa va naqd pul yig'ish huquqiga ega bo'lgan bank inkassatsion xizmatlari.

**Oltinchi blok** — avtomatlashtirish bloki. Tijorat banki strukturasi majburiy elementi hisoblanadi. Chunki pul oqimlarini (kreditlash; hisob-kitoblar va boshqa operatsiyalar) qo'lda tartibga solish mumkin bo'lmaganligi sababli texnika vositalari kompleksi zarurdir.

**Yettinchi blok** — administratsiya (ma'muriyat). Bunga xodimlar bo'limi (personalni boshqarish) kiradi. Bu bo'lim ishchilar bilan ta'minlaydi; aniq lavozimda ishlamoqchi bo'lgan nomzodlarni tanlaydi; ishchilarning malakasini oshiradi; personalni ishga qabul qiladi va bo'shatadi.

Banklar o'rtasidagi raqobat paytida yuqori darajali personal asosiy o'rinlarni egallaydi.

Shuningdek, mazkur blokka kotibiyat, devonxona va inshootlarni kapital ta'mirlash xizmati bo'limlari ham kiradi.

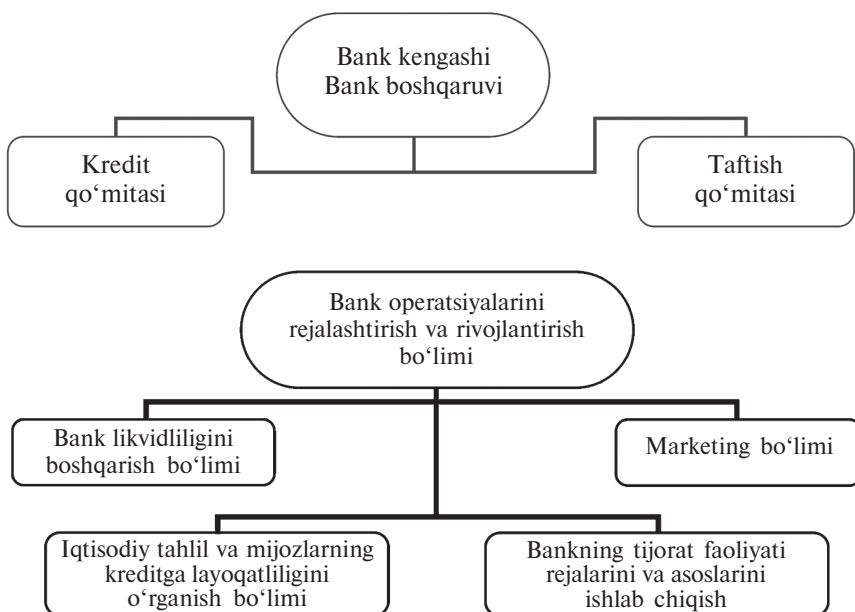
## 2.2. Bank faoliyatini boshqarishni tashkil etish asoslari

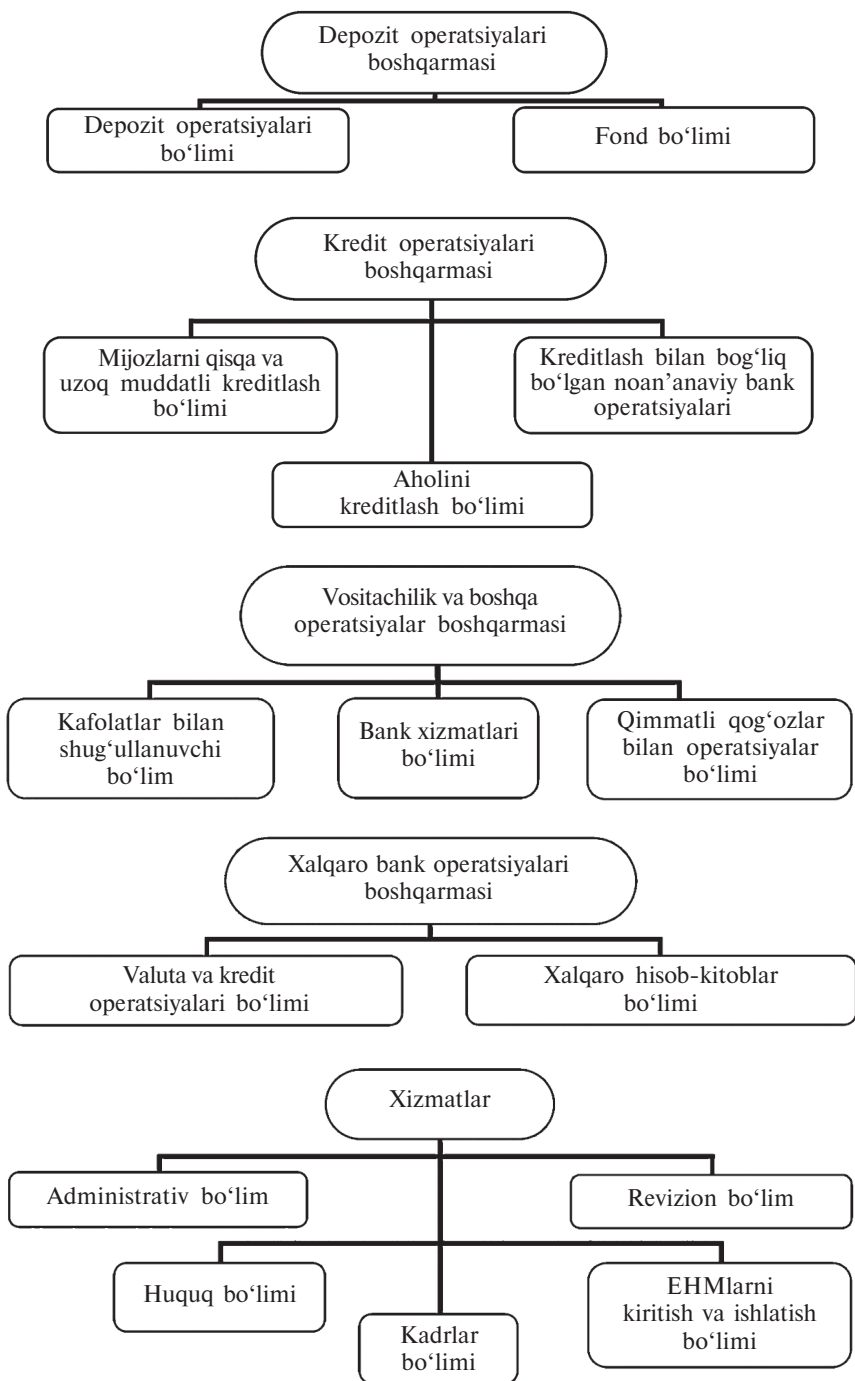
Rentabelikka erishish — bank tarkibi shakllanishining oxirgi maqsadidir. Shunga asosan bank tarkibi turg'unlikda turmasligi, u doimo o'zgaruvchan bo'lishi kerak.

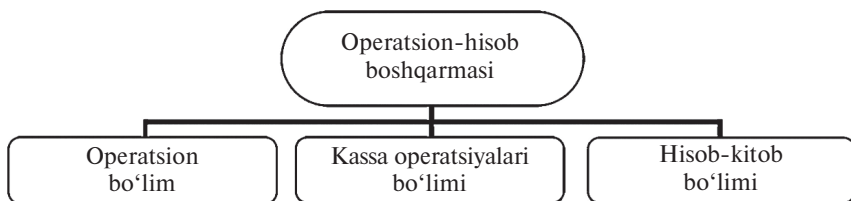
Rivojlanish strategiyasiga asoslangan banklar o'z tarkibini ertangi kunga moslashtirishi lozim. Tarkibining o'zgaruvchanligi joriy faoliyatning o'zgaruvchanligiga bog'liqdir. Bank bozori tahlili bank ayrim operatsiyalarining amalga oshirilishi bankning noren-tabel rivojlanishining pasayishiga, boshqa bir operatsiyalarning amalga oshirilishi rentabelli rivojlanishiga olib kelishini anglatadi. Bu esa, o'z navbatida, ma'lum bo'lim faoliyatining qisqarishiga, ikkinchi bir bo'lim faoliyatining kengayishiga olib keladi.

Kattaligi jihatidan o'rta bo'lgan banklarning tarkibi quyidagi ko'rinishda bo'lishi mumkin (2.1-chizma).

Ushbu chizmalar bank tarkibi qanday tuzilishi mumkinligidan dalolat beradi. Har bir bank o'zining foydasini ko'zlab, rivojlanish konsepsiyasiga asosan oldiga qo'yilgan maqsadlar va imkoniyatlardan kelib chiqqan holda o'z tarkibiy tuzilishini o'zi tuzishi mumkin.







2.1-chizma. Tijorat banklari boshqaruvining tarkibiy tuzilmasi.

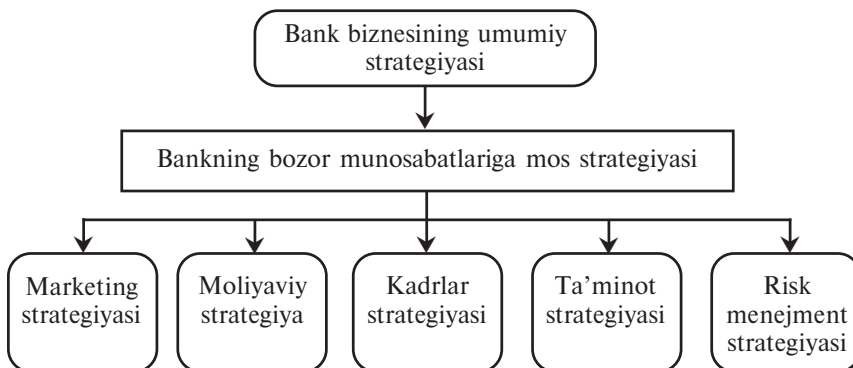
### 2.3. Bank strategiyasi va uni shakllantirish mexanizmi

Bank strategiyasi — bu bank hujjatlarida rasmiy mustahkamlab qo'yilgan, uni bozorda faoliyat yuritishining eng asosiy maqsadlari hamda ularni amalga oshirishga yondashuvlar yig'indisi (2.2-chizma).

Mazkur ta'rifning ikkinchi tarkibiy qismi, xuddi birinchisidek, juda muhimdir. Strategiyani ishlab chiquvchi qo'yilgan maqsadni amalga oshirishga nisbatan aniq bir yondashuvga ta'rif berar ekan, bu bilan uni haqiqatan ham amalga oshirish mumkinligini tasdiqlaydi. Strategiyani maqsadlar yig'indisi deb ta'riflash esa uni ish hujjatidan o'ziga mos amaliy qimmatga ega bo'lgan istaklar ro'yxati (niyatlar haqidagi qandaydir bayonnoma)ga aylantiradi.

Bank strategiyasida mustahkamlab qo'yilgan yondashuvlarni tanlash variantlari:

- muqobilik asosida (ikkita mutlaqo qarama-qarshi variant va ehtimol, ular o'rtasidagi murosa);



2.2-chizma. Bank biznesining umumiy strategiyasi.

- ustuvorlik asosida (qo‘yilgan strategik maqsadga erishishning barcha ta’riflab berilgan variantlaridan foydalanilishi mumkin, ammo ulardan bittasi ustuvor deb tanlanadi).

Yaxlit strategiyani ishlab chiqish zarurati quyidagilar bilan izohlanadi:

- asosiy rivojlanish kursini aniq belgilab olmasdan bozorga omadli chiqish va unda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish mumkin emas, bunday kurs bank faoliyatining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha kutilayotgan xavf-xatarlar va imkoniyatlarni hisobga oladi;

- bozordagi o‘z pozitsiyalarini doim kuchaytirib borishga, ya’ni uzoq muddatli raqobat afzalliklarini ta’minlashga intilish;

- faoliyatning tijorat samaradorligini oshirish uchun uni boshqarishni muttasil mukammallashtirib borish ehtiyojlari.

### **Bank strategiyasini shakllantirishga yondashuvlar.**

*An’anaviy yondashuvda* strategiya bevosita kredit tashkiloti tomonidan ishlab chiqiladi (bunday yondashuv bugungi kunda yakkabosh mulkdor va ijrochi rahbar bir kishi bo‘lgan katta bo‘lmagan xususiy banklar uchungina dolzarb).

*Tanlovli yondashuvda* strategiya birinchi rahbar lavozimiga nomzodlar (prezident, boshqaruvchi va h.k.) tomonidan muassislar ta’riflab bergan asosiy maqsadlar va belgilangan resurs cheklovlari asosida ishlab chiqiladi. Keyin taklif etilgan variantlar tanlovga qo‘yiladi, uning g‘olibi tegishli lavozimni egallaydi va o‘zi taklif qilgan strategiyani amalga oshirishga kirishadi (bunday yondashuv yangi tashkil qilinayotgan banklar uchun dolzarb).

I z o h : mazkur yondashuv ushbu o‘ta muhim lavozimga nomzodlarni tanlash tartibotining samaradorligini oshiradi. Bugungi kunda u odatda rezyumelar tanlovi, ya’ni oldingi yillar xizmatlarini solishtirish asosida amalga oshiriladi. Muhokama etilayotgan yondashuvni qo‘llashda rezyumega strategiyalar loyihalari ham qo‘shiladi, bu esa mulkdorlarga ushbu masala yuzasidan puxta o‘ylab qaror qabul qilish imkonini beradi.

*Integrativ yondashuvga* asosan ikkita izchil bosqichdan iborat strategiya ishlab chiqiladi. Birinchi bosqichda bank faoliyatining asosiy yo‘nalishlari (moliyaviy, tijorat, kadrlar bo‘yicha va h.k.)

rahbarlari prezidentdan olingan ko'rsatma vazifalar asosida strategiyaning tegishli bo'limlarini ishlab chiqadilar. Ikkinchi bosqichda bu bo'limlar birinchi rahbar tomonidan yaxlit strategiyaga integratsiyalanadi (bunday yondashuv qayta tashkil etilayotgan banklar uchun dolzarb).

### **Yangitdan tashkil etilayotgan va faoliyatini anchadan beri yuritayotgan banklar uchun strategiyalarning o'ziga xos xususiyatlari.**

Tashkil etilayotgan bank strategiyasi uchun quyidagilar xos:

- bozorda ishlashning shaxsiy tajribasi yo'qligi oqibatida strategiyani ro'yobga chiqarish darajasining pastligi (tegishlicha, uni muvaffaqiyatli amalga oshirish ehtimoli ham past);

- bankning butun tarixi davomida shakllanadigan obyektiv cheklovlarning yo'qligi oqibatida strategik boshqaruvning innovatsion elementlarini joriy etish imkoniyatlari juda yuqori — mijozlar, personal, ichki tuzilma va h.k. (tegishlicha, strategiya muvaffaqiyat bilan amalga oshirilsa, yakuniy samara ham yuqori bo'ladi).

Faoliyatini ma'lum vaqtdan beri yuritayotgan bank strategiyasi uchun (oldingi amalga oshirilayotgan strategiyani tuzatish rejimida) quyidagilar xos:

- bank ishi davomida qaror topgan obyektiv cheklovlar mavjudligi oqibatida yuqori darajadagi konservativlik — mijozlar, ichki tuzilma va h.k. (tegishlicha, yakuniy samara ham cheklangan bo'ladi);

- bozorda ishlash bo'yicha shaxsiy tajriba orttirilgani bois strategiyaning amalga oshirilishi ehtimoligining yuqoriligi (tegishlicha, uni samarali amalga oshirish ehtimoli ham yuqori bo'ladi).

Strategiyaning tarmoq xususiyatlari:

- hozirgi zamon moliya bozorlarining beqarorligini hisobga oladigan yuqori moslashuvchanlikni (ya'ni tez moslashish qobiliyatini);

- davlatning bank faoliyatini markazlashtirilgan holda qat'iy tartibga solinishini aks ettiruvchi joriy moliyaviy siyosatiga bog'liqlikni;

- makroiqtisodiy vaziyat o'zgarishlariga ta'sirchanlikni (bank manfaatlariga bevosita daxldor o'zgarishlar, ko'pincha, hech bo'lmasa uning bitta mijozlar guruhiga ta'sir qiladi);

- bankning tashkiliy-boshqaruv madaniyati (qo‘llaniladigan texnologiyalarning ilg‘orligi, insoniy kapital sifati, axborot ta‘minoti samaradorligi va h.k.) darajasiga bog‘liqlikni nazarda tutadi.

Mahalliy bank strategiyasining qo‘shimcha xususiyatlari:

- makromuhitning beqarorligi hamda davlat moliyaviy siyosatini prognozlash qiyinligi oqibatida uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqishning mumkin emasligi;

- aksariyat banklarda dastlabki resurs (birinchi galda moliyaviy va axborot resurslari) ta‘minotining yetarli emasligi oqibatida strategik maqsadlar ko‘lami cheklanganligi;

- bozorda ishlash tajribasining yetarli emasligi (14—15 yildan ko‘p emas) oqibatida strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonidagi xatolarning ko‘pligi.

Bank menejmenti, boshqaruvning alohida sohasi sifatida, faqat bozor iqtisodiyoti rivojlangan sharoitlarda shakllanadi. Bank operatsiyalari doirasi taraqqiy etgan davlatlarda qabul qilingan darajaga olib chiqilganda bank xizmatlariga qimmatli qog‘ozlar, kredit kartochkalari, valuta bilan operatsiyalar, boshqa banklar va tijorat tuzilmalari aksiyalarini tejashga yordam, mijozlarga o‘z mablag‘larini oqilona joylashtirishga yordam, investitsiya loyihalarini baholash, lizing, faktoring va boshqa xizmatlar kiritiladi. Bundan tashqari, bankning ustav kapitali boshqa tijorat banklari uchun zaxira fondiga aylanishi mumkin.

Bozor iqtisodiyotini moliyaviy bozorda kredit tashkilotlari o‘rtasidagi haqiqiy raqobatga asoslangan bank menejmentsiz tasavvur qilib bo‘lmaydi, u shuningdek, korxonalarining davlat tomonidan moliyalashtirilishini (bu muqarrar inflatsiyaga olib keladi) yangi tovar massasini yaratishga qaratilgan aniq investitsiya loyihalari va biznes-rejalarni kreditlashning bozor mexanizmlari bilan almashtirishga ham asoslanadi.

Bank menejmenti nafaqat u yoki bu dasturni kreditlashi, balki kreditlarning, ayniqsa, imtiyozli kreditlarning e‘lon qilingan maqsadlarga sarflanishini, ularning o‘z vaqtida qaytarilishini kuzatib borishi ham lozim.



## **2.4. Tijorat bankida moliyaviy menejmentning o‘rni va roli**

Tijorat banki o‘z faoliyati davomida, asosan, makroiqtisodiy omillar va mijozlarning barqarorligiga tayanadi. Bunday yondashuv zamonaviy sharoitlarda, ayniqsa, dolzarb, chunki mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni yaratish zanjirining dastlabki bo‘g‘ini moddiy qimmatliklarni yaratuvchilardir. Tijorat banki ham bozor iqtisodiyoti uchun birlamchidir, Markaziy bank esa bank tizimini qayta qurish konstruktori hisoblanadi.

Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, zamonaviy sharoitlarda tijorat bankida moliyaviy menejmentning o‘ziga xos xususiyatlaridan biri — bu mavjud kredit-bank tizimida kredit tashkilotidagi iqtisodiy jarayonlarni boshqarishning bir xil texnologiyasining yo‘qligi. Hozirgi sharoitlarda tijorat bankidagi moliyaviy menejmentning asosiy xususiyati esa shu bilan asoslanadiki, tijorat banki — bu pulning barcha funksiyalarini (qiymat o‘lchovi, muomala, to‘lov va jamg‘arish funksiyasi) tizimli boshqaradigan yagona iqtisodiy subyekt bo‘lib, shu munosabatda bozor iqtisodiyotining birlamchi bo‘g‘inidir. Tijorat bankida moliyaviy menejmentning tashqi muhiti — bu moliyaviy munosabatlar yig‘indisi hisoblanadi.

Tijorat bankida moliyaviy menejment faoliyati obyekti: bank moliyaviy operatsiyalarini o‘rganish va bank mijozlari pul mablag‘larining oqimlarini boshqarish.

Tijorat bankida moliyaviy menejment faoliyatining predmeti: moliyaviy operatsiyalarni oqilona rejalashtirish va amalga oshirish tizimlari va metodikalarini ishlab chiqish va qo‘llash (pul mablag‘larini jalb qilish va joylashtirish jarayonlari).

Tijorat bankida moliyaviy menejment maqsadi — bank moliyaviy operatsiyalarini rejalashtirish va amalga oshirishni ta‘minlaydigan va berilgan parametrlarda (ular tijorat bankinging barqarorligi va turg‘unligi saqlab qolinishi sharti bilan xususiy kapitalni (aksiyadorlik kapitalini) va/yoki foydani ko‘paytirishga qaratiladi) uning barqarorligini qo‘llab turadigan optimal tashkiliy tuzilmalarni va funksional-texnologik tizimlar ish tartibini qurishning oqilona talablari va metodik asoslarini aniqlash.

Tijorat bankinging barqarorligiga ta‘sir qiluvchi parametrlarga misollar 2.1-jadvalga keltirilgan.

**Tijorat bankinging barqarorligiga ta'sir qiluvchi parametrlar**

Berilgan parametrlar	Faoliyat rejimi
Bank foydasini maksimallashtirish	Minimal yo'l qo'yiladigan me'yoriy likvidlilik
Bank likvidiligini maksimallashtirish	Bankning moliyaviy operatsiyalarini qoplaydigan foyda normasi
Bankning foydaliligi va likvidiligi-ning muvozanatlanganligi	Bozor daromadini ta'minlovchi foyda normasi. Bank resurs bazasini uni muddatlar, hajmlar va qiymat bo'yicha tabaqalashtirish asosida bank aktiv operatsiyalarining imkoniyatlariga mos holda boshqarish

Tijorat bankida moliyaviy menejment, har qanday boshqaruv tizimi kabi ikkita kichik tizimdan iborat:

- boshqariladigan yoki boshqaruv obyekti;
- boshqaradigan yoki boshqaruv subyekti. Tijorat bankidagi moliyaviy menejmentda boshqarishning asosiy obyekti — tijorat bankida moliyaviy operatsiyalar yordamida muomalada bo'lgan pul mablag'lari.

Tijorat bankida moliyaviy menejmentning boshqaruv subyekti oliy rahbariyat, boshqaruv apparati, bank xodimlari bo'lib, u boshqaruv ta'sirining turli shakllari orqali obyektning maqsadga qaratilgan faoliyatini amalga oshiradi.

Boshqaruv obyekti — bank mijozlarining pul mablag'lari rasmiylashtirilgan bitimlar (shartnomalar)ga muvofiq holda harakatlanadi. Ushbu jarayonning huquqiy tomoni bevosita boshqaruv subyekti — tijorat banki yoki yuridik shaxs orqali amalga oshiriladi. Jarayonning iqtisodiy tomoni bankning moliyaviy operatsiyalari (bank mahsulotlari, operatsiyalari, xizmatlari)ga asoslangan, ular boshqaruv obyekti ehtiyojlariga javob beradi. Moliyaviy menejment jarayonida uning faoliyati obyekti, predmeti va maqsadlariga muvofiq bank mijozlarining pul mablag'lari bankning moliyaviy operatsiyalariga transformatsiyalanadi va shuning hisobiga bank kapitalining ko'payishini ta'minlaydigan qo'shimcha qiymat yaratiladi.

Tijorat banki moliyaviy menejmenti tizimida pul mablag‘lari-ning transformatsiyalanishi jarayoni bank moliyaviy operatsiyala-rini boshqarish orqali o‘tadi, ular bankning barqarorligida aks etadi. Shuning uchun 2.2-jadvalda beshta barqarorlik bloki va 12 ta kichik bloklar ajratilgan, ular barqarorlikning har bir turi bo‘yicha funksiyalar hisoblanadi. Quyida tijorat bankining barqarorlik blok-lari ular funksiyalari mazmuniga izohlar bilan birga berilgan.

2.2-jadval

**Tijorat bankining barqarorlik bloklari**

1.	Bankning moliyaviy barqarorligi	Bank faoliyatining (tashqi va ichki) moliyaviy-iqtisodiy normativlari asosida bankni dasturlash, bank faoliyatini dasturlash va strategiyasi
		Bank faoliyatini monitoringlash va tahlil qilish, balans umumlashmalari asosida an’anaviy bank risklarini identifikatsiyalash
		Iqtisodiy foydani joriy baholash, bankni operatsion-qiyamti tahlil qilish va transfert narx shakllantirilishi
2.	Bankning tashkiliy barqarorligi	Bank faoliyatini rejalashtirish: marketing strategiyasi va bankbo‘linmalarining biznes-rejalashtirilishi
		Bankning tashkiliy qurilmasi (chiziqli, divizion, matritsali tuzilma; xizmatga yoki mijozga yo‘nalish olish)
		Insoniy kapitalni boshqarish: motivatsiyalash, moddiy rag‘batlantirish, innovatsion salohiyatni ochish
3.	Bankning funk-sional barqarorligi	Bank ixtisoslashuvi
		Bank universallasuvi
4.	Bankning tijorat barqarorligi	Bankning mahsulot siyosati va bank mahsulotlari qatorini funksional-texnologik qo‘llab-quvvatlash
		Bank mijozlari moliyaviy menejmenti va uni mijozlar (bozor) talablari asosida bank faoliyatining innovatsion yo‘nalishida uni rivojlantirish yoki o‘zgarishlarni boshqarish (mijozlarga xizmat ko‘rsatish jarayonlari reinjiningi)
5.	Bankning kapital barqarorligi	Bankning kredit-investitsion siyosati
		Bankning emission-ta’sis va fond siyosati

Tijorat bankida moliyaviy menejment — bu pul resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanish jarayonlarini boshqarish. Moliyaviy menejment tashkiliy-texnologik menejment — bank bo‘linmalarini, bank faoliyatining turli jarayonlarida ular o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni boshqarish, shu jumladan personalni boshqarish bilan uzviy bog‘langan. Tijorat bankida moliyaviy, tashkiliy-texnologik muammolar bilan birga, tijorat bankida moliyaviy menejmentning axborot va mantiqiy-tahliliy ta‘minoti, tijorat bankining xo‘jalik yurituvchi subyekt sifatidagi faoliyatini optimallashtirish hamda texnologik jarayonlar va tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish muammolari ham katta ahamiyatga ega. Bu muammolarning ayrimlari (oxirgisi) tizimli tahlil (operatsiyalarni, informatikani o‘rganish) muammolariga tegishli.

Tijorat bankida moliyaviy menejmentning uch o‘lchamli klassifikatorini sxematik tarzda pul resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanishni boshqarishning uchta yirik bloki ko‘rinishida ifodalash mumkin.

1. Frontal blok belgilangan cheklovlarni hisobga olib bank faoliyati kompleks dasturlari va loyihalarini ishlab chiqish bo‘yicha boshqaruv tizimini; boshqaruv ta‘sirlari metodologiyasini; rejalashtirish, tizimlashtirish jarayonlarini tashkil qilish va boshqarish, ishlanmalarning kompleksligi; prinsipial va rejali texnik yechimlarni topish; jarayonlarning reja va topshiriqlarga mosligini monitoring qilish, rejalarni korreksiyalash, iqtisodiy va biznes-rejalashtirish; bank moliyaviy faoliyatini moliyaviy-iqtisodiy monitoringlash va hisobga olish va hisobotini tashkillashtirish; personal menejmenti strategiyasini ishlab chiqish, xodimlarni rag‘batlantirish va motivatsiyalash; texnologik jarayonlar va bank ichidagi tashkiliy tuzilmalarni optimallashtirish; marketing strategiyalari va dasturlarini ishlab chiqishni o‘z ichiga oladi.

2. Yuqori blok alohida bir bankning o‘z missiyasi va faoliyati konsepsiyasiga mos holda tanlagan operatsion funksiyalari to‘plamidan iborat bo‘lib, u birinchi (frontal) blokning boshqaruv ta‘sirlari bilan belgilanadi.

3. O‘ng blok bank faoliyatining mahsulot siyosati sohasidagi texnologik jihatlarini, bank mijozlariga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha

biznes-jarayonlar reinjiningini<sup>1</sup>, murakkab va integratsiyalangan bank mahsulotlari va xizmatlari bo'yicha ekspertiza va konsaltingni; bank resurs bazasini boshqarishning texnologik vositalarini formallashtirishni, bank mijozlari va bank atrof-muhiti ehtiyojlari muammolarini formallashtirish va texnologik birxillashtirishni, bankning moliyaviy faoliyati va uning mijozlar bilan o'zaro ta'sirlashuvi texnologik vositalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni qamrab oladi.

**E s l a t m a :** tijorat bankida moliyaviy menejmentning maqsad va vazifalari — bankning moliyaviy operatsiyalarini rejalashtirish va amalga oshirishni ta'minlaydigan, belgilangan parametrlarda uning barqarorligini saqlab turadigan funksional-texnologik tizimlar faoliyatining optimal tashkiliy tuzilmalari va rejimlarini qurish bo'yicha oqilona talablar va uslubiy asoslarni belgilash, bank moliyaviy faoliyatini rejalashtirish hamda pul mablag'larini jalb qilish va joylashtirish jarayonlarini boshqarish — bank faoliyatining quyidagi bloklariga kiritilmagan: buxgalteriya hisobi va hisoboti, valuta operatsiyalarini boshqarish, bank huquqi, direktiv hisobot va iqtisodiy normativlarni boshqarish, jumladan qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar va beriladigan kreditlar qadrsizlanishini majburiy rezervlash va rezervlar hosil qilish, chunki bu davlat darajasida (O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki, O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi va h.k.) joriy etilgan direktiv normalar bo'lib, bankning ichki va tashqi rezervlaridan foydalanish orqali boshqarila olmaydi.

Moliyaviy menejment maqsadlarini amalga oshirish uchun tijorat banki bo'linmalari kichik tizimining asosiy funksiyalarini belgilab olish zarur. Kichik tizimning bunday funksiyalariga quyidagilar kiradi:

1. Strategik rejalashtirish — istiqbolli moliyaviy vazifalarni belgilash va bu vazifalarni bajarishga qaratilgan samarali harakatlar dasturini ishlab chiqish. Vazifa muayyan sharoitlarda (masalan, muammoli vaziyatda) berilgan faoliyat maqsadi bo'lib, muayyan protseduraga muvofiq ushbu sharoitlarni o'zgartirish orqali erishilishi lozim.

---

<sup>1</sup>Biznes-jarayonlar reinjiningi bu qiymat, sifat, servis darajasi va faoliyat yuritish tezligi, jami kritik muhim ko'rsatkichlarni yaxshilash maqsadida biznes-jarayonlarni fundamental qayta idrok etish va radikal qayta qurish. (Maykl Xammer)

2. Modellashtirish — yuqori rahbariyatni taklif etilayotgan loyihalarning samaraliligiga hamda taklif etilayotgan harakatlarning maqsadga muvofiqligiga ishontira oladigan, shuningdek, boshqaruv obyektining joriy va istiqboldagi prognoz holatini baholash uchun zarur axborotni tayyorlashning usullari, texnologiyalari va instrumental vositalari yig'indisidan foydalanish. Model — o'rganilayotgan obyektning tuzilmasi yoki faoliyat yuritishini takrorlaydigan moddiy obyekt yoki belgili tizimdir.

3. Operativ rejalashtirish — bankning istiqbolli moliyaviy maqsadlariga erishish zaruratini hisobga olib joriy moliyaviy vazifalarni hal qilishning oqilona usullarini belgilash.

4. Monitoring — boshqaruv objekti va atrof-muhitning holati haqidagi axborotni to'plash.

5. Diagnostika — obyekt holatini ko'rsatadigan parametrlar joriy qiymatlarining mazkur vaqt davridagi reja ko'rsatkichlariga mosligini baholash.

6. Boshqaruv maqsadi — boshqaruv objekti ishonchligini ta'minlash.

Bundan tijorat bankida moliyaviy menejmentning uchinchi xususiyati va ikkinchi predmet sohasi kelib chiqadi, bu — bankning mahsulot qatorini yaratish. Moliyaviy menejment predmetini yanada chuqurroq identifikatsiyalash maqsadida «bank operatsiyasi» tushunchasini va uning «bank mahsuloti» va «bank xizmati» tushunchalari bilan bog'liqligini ko'rib chiqamiz.

Bank mahsuloti — bank mijoziga xizmatlar ko'rsatish usuli («bank — mijoz» munosabatlari shakli); xizmat ko'rsatishda bank xizmatchilarining mijoz bilan o'zaro ta'sirlashuvi reglamenti, ya'ni mijozga xizmat ko'rsatishning yagona texnologiyasiga birlashgan va o'zaro bog'langan tashkiliy, axborot, moliyaviy va yuridik tadbirlar kompleksi.

Bank operatsiyasi — mijozga xizmat ko'rsatish bo'yicha belgilangan vazifani hal qilishga qaratilgan, maqsadlar, joy va vaqt bo'yicha muvofiqlashtirib olingan harakatlar tizimi.

Bank xizmati — mijoz banki ehtiyojlarini (kredit, hisob-kitob kassa xizmatlari, kafolatlar, qimmatli qog'ozlar oldi-sotdisi va ularni saqlash, xorijiy valuta va h.k.larga bo'lgan ehtiyojlarini) qoniqtirish shakli.

Bankning mahsulot qatori — bank mahsuloti.

Oddiy mahsulot — bankning bitta funksional bo‘linmasi tomonidan mijozga bitta xizmat ko‘rsatish orqali amalga oshiriladigan mahsulot.

Murakkab mahsulot — bankning bir necha bo‘linmasi tomonidan uzoq vaqt davomida mijozga kompleks xizmat ko‘rsatish orqali amalga oshiriladigan mahsulot.

Mahsulot qatorini rivojlantirish deganda, bank mahsulot qatorini kengaytirishning quyidagi mexanizmi tushuniladi:

a) mijozlarning yangi bank xizmatlariga bo‘lgan ehtiyojlarini aniqlash;

b) talab etilayotgan xizmatlar ko‘rsatishni ta‘minlaydigan mahsulot realizatsiyasini amalga oshirish vazifasini qo‘yish;

d) talab etilayotgan xizmat reglamentini ishlab chiqish;

e) xizmat ko‘rsatish jarayonining axborot ta‘minoti metodikasini ishlab chiqish;

f) xizmat ko‘rsatish uchun ishchi guruhni (zarur bo‘lganda) tashkil etish bo‘yicha tashkiliy masalalarni hal qilish;

g) xizmat ko‘rsatish qiymatini baholash bo‘yicha masalalarni hal qilish;

h) xizmat ijrochilari va mahsulot ishlab chiqaruvchilarini moddiy rag‘batlantirish bilan bog‘liq masalalarni hal qilish;

i) xizmat ko‘rsatilishini tartibga soladigan hujjatlar va buyurtmachi bilan shartnoma kompleksini ishlab chiqish.

Maqsadiga qarab operatsiyalarning quyidagi guruhlarini ajratish mumkin:

1. Passiv operatsiyalar — bank xizmatlarini ko‘rsatish uchun pul resurslarini to‘plash.

2. Aktiv operatsiyalar — joriy va bo‘ljak daromadlarni olish uchun xususiy va jalb qilingan vositalardan foydalanish.

3. Vositachilik operatsiyalari — komissiya mukofoti evaziga mijozlarga xizmat ko‘rsatish.

«Bankning vositachilik operatsiyalari» predmet sohasi tuzilmasini batafsil ko‘rib chiqamiz. Buning uchun «bank triadasi» degan yangi tushunchadan foydalanamiz.

Bank triadasi — «mahsulot — operatsiya — xizmat» deb nomlangan uchta tushuncha yigʻindisi.

Mahsulot — mijozga xizmat koʻrsatish boʻyicha operatsiyani bajarish reglamenti (hujjatlashtirilgan va tartibga keltirilgan qoidalar yigʻindisi).

Operatsiya — mijoz buyurtma bergan ehtiyojini qoniqtirish boʻyicha xatti-harakatlarning tartibga solingan yigʻindisi.

Xizmat — mijozga xizmat koʻrsatish (operatsiyani bajarish) natijasi.

Murakkablik darajasiga qarab triadalarining uchta guruhini ajratish mumkin — elementar, aralash, integratsiyalangan.

«Bank triadasi» tushunchasi joriy etilishining maqsadga muvofiqligi shu bilan izohlanadiki uning yordamida «mijozlarga xizmat koʻrsatishning bank texnologiyasi» tushunchasi mazmunini aniqlashtirish hamda bunday tushunchalarning koʻpini tasniflash mumkin. «Mijozlarga xizmat koʻrsatishning bank texnologiyasi» hamda «bank triadasi» tushunchalari oʻrtasida muvofiqlikni oʻrnatish sxemasi quyidagicha:

Texnologiya = (material + instrument + harakatlar toʻplami) > ehtiyojlarni qondirish.

Mijozlarga xizmat koʻrsatishning bank texnologiyasi = (mijozlar ehtiyojlari + mahsulotlar + operatsiyalar) > xizmatlar = bank triadasi + uning elementlari oʻrtasidagi oʻzaro aloqalar.

Oʻrnatilgan muvofiqlik mijozlarga xizmat koʻrsatishning bank texnologiyalarini bank triadalariga oʻxshab elementar, aralash va integratsiyalangan guruhga ajratish imkonini beradi.

Mijozlarga xizmat koʻrsatish jarayonlarining reinjiningi obyekti mijozlarga xizmat koʻrsatishning aralash va integratsiyalangan bank texnologiyalaridir.

Mijozlarga xizmat koʻrsatish jarayonlarining reinjiningi predmeti mijozlarga xizmat koʻrsatishning individual integratsiyalangan bank texnologiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishdan iborat.

Mijoz bilan olib boriladigan ishlarni rasmiy jihatdan bank xodimlari bilan mijoz oʻrtasidagi oʻzaro taʼsirlashuvning quyidagi ketma-ketlikdagi fazalari shaklida taʼriflash mumkin.

1. Mijozga bank xizmatlari sohasi haqida axborot berish.



2. Mijozga xizmatlarni sotib olish uchun shartnomalarni rasmiylashtirish tartibi haqida konsultatsiya berish.

3. Mijozga xizmat ko'rsatish shartlari va tizimi haqida bankning yuqori rahbarlari tomonidan qarorlar qabul qilinishi uchun hujjatlarni tayyorlash.

4. Bankning yuqori rahbariyati tomonidan mijozga xizmat ko'rsatish reglamentini (texnologiyasini) tasdiqlash uchun (zarurat bo'lsa) hujjatlarni tayyorlash.

5. Mijozga xizmat ko'rsatish va u qabul qilgan majburiyatlarning bajarilishini nazorat qilish.

6. Keyingi kalendar yil uchun shartnoma bo'yicha takliflar tayyorlash.

Bugungi kunda mijozlar bilan ishlashning ikkita tizimi ma'lum:

- Funksiyalarga yo'naltirilgan va mehnat taqsimoti prinsipini amalga oshiradigan tizim. Ushbu tizimga bo'linmalari funksional belgilari bo'yicha ajratilgan va iyerarxik piramidali tuzilmaga ega bo'lgan banklar mos keladi. Bunda mijozlar iyerarxiyaning eng quyi darajasiga joylashtiriladi, unda ular «ommaviy iste'molchi» sifatida namoyon bo'ladi.

- Jarayonga yo'naltirilgan va alohida operatsiyalarni mijozga xizmat ko'rsatishning integratsiyalangan texnologiyasiga integratsiyalash tamoyilini amalga oshiruvchi tizim.

Birinchi tizim mayda va o'rta mijozlarga va alohida funksional xizmatlarga muhtoj mijozlarga xizmat ko'rsatishda samara beradi, ikkinchi tizim esa o'zaro bog'langan bank xizmatlari kompleksiga (o'z moliyaviy menejmentiga bank xizmatini ko'rsatishga) muhtoj yirik mijozlarga mos. Shu munosabatda zamonaviy banklar ularni kompleks tarzda qo'llaydilar.

Shunday qilib, moliyaviy menejmentning keyingi predmet sohasi — bank mahsulot qatorini yaratish — tijorat bankining tijorat va funksional barqarorligini boshqarish bo'yicha ehtiyojlariga javob berishi bilan birga, mijozlar ehtiyojlarini qondirish asnosida boshqaruv obyektining ishonchliligini ham ta'minlaydi. Shu tariqa har qanday tijorat bankining asosiy konsepsiyasi: ishonchli mijoz — barqaror bank konsepsiyasi amalga oshiriladi.

Ko‘rib turganimizdek, bank menejmentining asosiy tarkibiy qismi moliyaviy menejmentdir. U bankning moliyaviy operatsiyalarini rejalashtirish va amalga oshirishni ta‘minlaydigan hamda xususiy kapital (aksiyadorlik kapitali) va/yoki foydani tijorat bankining barqarorligini saqlab qolgan holda ko‘paytirish maqsadida belgilangan parametrlarda uning barqarorligini saqlab turadigan funksional-texnologik tizimlar faoliyatining optimal tashkiliy tuzilmalari va rejimlarini qurish bo‘yicha oqilona talablar va uslubiy asoslarni belgilash imkonini beradi. Tijorat bankida moliyaviy menejment — bu pul resurslarini shakllantirish va ulardan foydalanish jarayonlarini boshqarish. Moliyaviy menejment tashkiliy-texnologik menejment bank bo‘linmalarini, bank faoliyatining turli jarayonlarida ular o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarni boshqarish, shu jumladan personalni boshqarish bilan uzviy bog‘langan. Tijorat bankida moliyaviy menejmentning axborot va mantiqiy-tahliliy ta‘minoti katta ahamiyatga ega.

Tijorat bankida moliyaviy menejmentning o‘ziga xos xususiyatlaridan biri bankning mahsulot qatorini yaratishdan iborat (aytish mumkinki, bank marketingi ham shunga qaratilgan). Bu xususiyat tijorat bankining tijorat va funksional barqarorligini boshqarish bo‘yicha ehtiyojlariga javob berish bilan birga, boshqaruv obyekti barqarorligini ham ta‘minlaydi, mijozlar ehtiyojlarini qondiradi, bu esa har qanday tijorat bankining asosiy konsepsiyasi: ishonchli mijoz — barqaror bank konsepsiyasini amalga oshiradi.

### **Tayanch iboralar**

Universal tijorat banki, ixtisoslashgan tijorat banki, investitsion tijorat banki, ipoteka tijorat banki, jamg‘arma tijorat banki, bank kengashi, boshqarma (direktorlar kengashi), boshqaruvning umumiy faoliyati, tijorat faoliyati, moliya, avtomatlashtirish, ma‘muriyat, bank faoliyatini boshqarishni tashkil etish asoslari, rentabellik.

### **Nazorat savollari**

1. Tijorat banklarining qanday turlari mavjud?
2. Tijorat banklarining boshqaruv bloklarini sanab bering.
3. Har bir boshqaruv blokining vazifalarini tushuntirib bering.
4. Bank faoliyatini boshqarishni tashkil etish asoslarini izohlab bering.

## Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
7. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
8. *Стародубцева. Е.Б.* Основы банковского дела. Учебник. — М.: ФОРУМ: «ИНФРА-М», 2006.

---

---

### **3-bob. TIJORAT BANKLARI SIYOSATI: MAQSADI VA VAZIFALARI**

#### **3.1. Bank tizimi, bank turlari va ularning tasniflanishi**

O'zbekiston tanlab olgan yo'l yaqin va olis xorijdagi ko'pgina davlatlarning diqqat-e'tiborini o'ziga tortayotganligi sir emas. Buning sababi ravshan, chunki, birinchidan, milliy taraqqiyot modeliga asos qilib olingan iqtisodiy islohot tamoyillari g'arbdagi modellarga ko'p jihatdan o'xshamaydi va Osiyodagi modellarga ko'proq yaqin, ikkinchidan, O'zbekistonning islohotlar modelini amalga oshirish ijobiy natijalar bermoqda. Bozor iqtisodiyotini yanada takomillashtirish va o'zgartirish uchun amalga oshirilayotgan vazifalardan eng muhimi bu davr talabiga to'liq javob bera oladigan bank tizimini yaratishdan iboratdir. Chunki, bozor talabiga to'liq javob beradigan banklar bozor infratuzilmalarini kerakli moliyaviy mablag'lar bilan ta'minlaydi va ularga moddiy asos yaratadi. Demak, bozor iqtisodiyoti uchun bank va u bilan bog'liq bo'lgan aksiya, obligatsiya hamda boshqa qimmatli qog'ozlar bozori kerak va zarurdir.

Biroq, banklarning mohiyati bugungi kunga qadar to'liq o'zgarib ketdi. Buning asosiy sababi banklar tomonidan amalga oshirilayotgan va ular bajaradigan vazifalar hamda operatsiyalar zamon talabiga mos ravishda kundun kunga o'zgarib turishi va rivojlanayotganligidir.

Ammo banklarning mohiyati bu tafsilotlar bilan to'liq ochib berilmaydi va buning iloji ham yo'q. Chunki, banklarning to'liq mohiyatini tushunish uchun bir qancha talablarni esda tutish kerak. Ularni quyidagi guruhlar bo'yicha turkumlash mumkin:

1. Bankning mohiyatini alohida olingan bank misolida o'rganish mumkin emas, chunki har bir bankning o'z mijozlariga ko'rsatadigan operatsiyalari chegaralangan (mijozlar turlicha bo'l-

gani uchun ular talab qiladigan xizmatlar ham turlicha va chegaralangan) bo'lishi mumkin. Shu sababli bankning mohiyatini ularning o'zaro raqobati asosidagi operatsiyalari asosida emas, balki makrodarajadagi banklar tizimidagi operatsiyalari orqali ko'rib chiqish mumkin. Qisqacha qilib aytganda, bankning mohiyatini uning iqtisodiyotda bajarayotgan vazifasi, ya'ni uning iqtisodiyotda tutgan o'rniga qarab o'rganish mumkin.

2. Banklarning mohiyati uning turidan qat'i nazar, hammasi uchun bir xildir, chunki barcha banklarning bajaradigan operatsiyalari va vazifalari birdir. Haqiqatda barcha banklar o'ziga xos xususiyatga ega, ammo ular bankning iqtisodiyotda tutgan o'rnidan kelib chiqqan holda umumiy mohiyatga egadir.

3. Bankning mohiyatini o'rganish ularni boshqa iqtisodiy va moliyaviy institutlardan farqlovchi xususiyatlarini o'rganishni talab qiladi. Buning asosiy sababi shuki, bank iqtisodiy tashkilot (korxonona) sifatida mahsulot ishlab chiqaradi. Biroq bankning mahsuloti boshqa korxonalar tovaridan umuman farq qiladi. Chunki, bank maxsus xususiyatga ega bo'lgan tovar-pulni ishlab chiqaradi.

4. Banklarni boshqa moliyaviy institutlardan farqlovchi xususiyatlari ularning huquqlarida o'z aksini topgan:

a) banklar depozit operatsiyalarini amalga oshirish huquqiga egadirlar;

b) banklar jalb qilgan pul mablag'larini kredit sifatida tarqatish huquqiga egadirlar;

d) banklar xo'jalik subyektlari o'rtasida pullik hisob-kitob operatsiyalarini amalga oshiradilar.

Tijorat bankining muhim vazifasi an'anaviy tarzda quyidagilardir:

- vaqtinchalik bo'sh pul mablag'lari, jamg'armalar va yig'imlarni mujassamlashtirish;

- hisob-kitob-to'lov mexanizmining faoliyat ko'rsatishini ta'minlash, xalq xo'jaligida hisob-kitobni amalga oshirish va tashkil etish, to'lov muomalasini yo'lga qo'yish;

- alohida xo'jalik birliklarini, yuridik va jismoniy shaxslarni kreditlash, ichki moliya xizmati ko'rsatish;

- veksellarni hisobga olish va ular bilan operatsiyalar o'tkazish;

- moliyaviy va moddiy boyliklarini saqlash;
- mijozlarning mulkini ishonchli tarzda boshqarish (trast operatsiyalari).

Yuqorida zikr etilgan xususiyatlar bank mohiyatini o‘rganishga va uni to‘liqroq tushunishga imkon yaratadi.

Hozirda banklar turli xil operatsiyalar bilan shug‘ullanadilar. Ular faqat pul oboroti va kredit munosabatlarni tashkil qilib qolmasdan, xo‘jalik sektorlarining turli subyektlarini moliyalashtirishni, sug‘urta operatsiyalarini, qimmatli qog‘ozlar oldi-sotdisini, vositachilik ishlarini, mol-mulkni boshqarishni amalga oshiradilar. Kredit muassasalariga konsultant sifatida chiqishib, xo‘jalik dasturlari muhokamasida qatnashadilar, statistika hisobotini olib borishda ko‘maklashadilar hamda turli xil mijozlarga o‘z yordamini beradilar va h.k.

Bozor munosabatlari sharoitida xo‘jalik yuritishning yuksak daromadlarga erishilishini ta‘minlovchi samarali usul va uslublarini izlash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Bu maqsadga erishuvda ishlab chiqarishni boshqarish uslublari hamda vositalarini takomillashtira borishga, ya‘ni menejment va marketingga alohida rol ajratilmoqda.

Xorijiy mamlakatlarda allaqachonlardan beri nihoyatda katta ahamiyat berib kelinayotgan bu jarayon bizning respublikamizda ham rivojlanib bormoqda. Bu sohada tezroq muvaffaqiyat qozonish uchun esa shu davrga qadar to‘plangan, hozirgi paytda mujassamlashgan boshqaruvga doir bilimlardan foydalanish zarur. Chunki, amerikalik olim F.U. Teylor ta‘biri bilan aytganda, «Fan aniq belgilangan qonunlar, qoidalar va prinsiplarga tayanadi». Bularni takomillashtirish, amaliyotga kiritish, foydalanish bugungi kunning dolzarb mavzularidan hisoblanadi. Chunki juda ko‘p hollarda bank xodimlari bu mexanizmni to‘g‘ri tushunib yetmayotirlar.

Bank tizimida yuzaga kelayotgan holatlar, bugungi kunda bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonining ko‘payishi — raqobatning kuchayishidir.

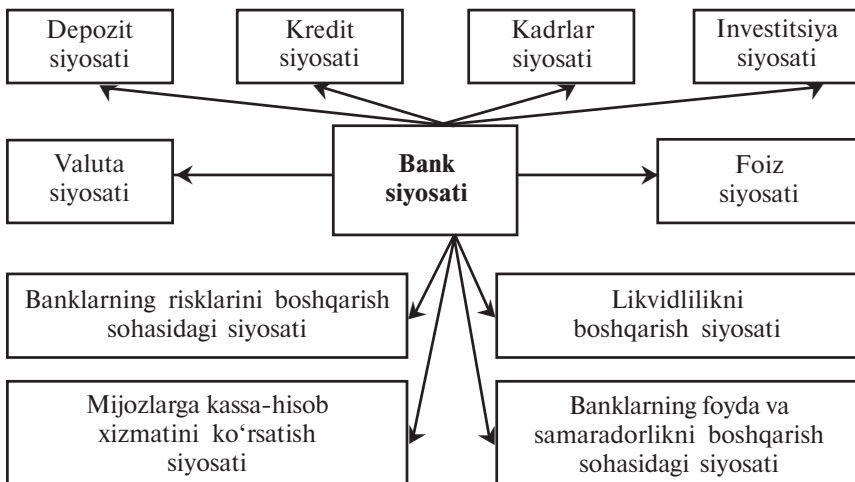
Ma‘lumki, rivojlangan mamlakatlarning aksariyatida iqtisodiyotni boshqarish borasida boy tajriba to‘plangan. Shu tajriba asosida boshqaruv sohasi rahbarlari va mutaxassislarining yangi avlodini tarbiyalash respublikamizda ham tobora keng yoyilmoqda.

Ayni shu masala e'tiborga molik topilganligi bejiz emas, chunki boshqarish darajasi bilan xo'jalik faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari o'rtasida bevosita bog'liqlik mavjud. Boshqaruvning yuksak darajasi bilan yuqori darajadagi mehnat intizomi va mehnat unumdorligi, yuqori daromadlar va shunga muvofiq ravishda tannarxning, resurslar isrofgarchiligining pastligi o'zaro uyg'unlashib ketadi.

Boshqaruv, eng avvalo, ishlab chiqariladigan mahsulot obyekti va tuzilishini belgilab olishni, xodimlar o'rtasida ishlarning hajmi va turlarini taqsimlashni, resurslar bilan ta'minlashni, qilinayotgan sarf-xarajatlarni hisob-kitob va nazorat qilib borishni, moliyalashtirish va mehnatga haq to'lashni, daromadlarni vujudga keltirish va ularni taqsimlashni, davlatga mahsulot yetkazib beruvchilar va iste'molchilar oldidagi majburiyatlarni o'z ichiga oladi.

### 3.2. Tijorat banklari maqsadi

Bank siyosati o'zi bankning kredit siyosati, investitsiya siyosati, depozit siyosati, foiz siyosati, valuta siyosati, mijozlarga kassa-hisob xizmatini ko'rsatish siyosati, banklarning likvidliligini ta'minlash siyosati, kadrlar siyosati majmuasidan iborat. Buni quyidagi chizmada ko'rish mumkin (3.1-chizma).



3.1-chizma. Bank siyosatining asosiy unsurlari.

Tijorat banklarining strategik rejalari qatoriga bank siyosati ham kiradi. Bank siyosati uzoq muddatli maqsadlarni, bank rivojlanish yo‘llarini va ularni amalga oshirish yo‘nalishlarini belgilaydi.

Maqsadlar bankning boshlang‘ich yondashuvini aniqlaydi. Bank tijorat tashkiloti singari o‘z faoliyatini foyda olishga yo‘naltiradi. Foydaning hajmi aktiv va passivlarning hajmiga va strukturasiga, daromadlar va xarajatlar hajmiga va bankning samarali faoliyatiga bog‘liq bo‘ladi.

Bank rivojlanishining uzoq muddatli maqsadlari bankning ishonchliligini ta‘minlovchi faoliyatga qaratiladi. Bankning ishonchliligini ko‘rsatuvchi alomatlar (kriteriyalar) quyidagilardir:

- bank kapitalining yetarliligi;
- aktivlarning sifati;
- likvidlilik;
- daromadlilik;
- bank boshqaruvining sifati.

Bozor iqtisodiyotida kattaligi jihatidan har xil banklar faoliyat ko‘rsatadi: yirik banklar, o‘rta banklar va kichik banklar.

Har biri o‘z faoliyati, o‘z biznesi, o‘z mijozlariga ega bo‘ladi. Yirik korxonalar va mijozlar yirik banklarga ehtiyoj sezadi. O‘rta va kichik biznes tashkilotlari va shaxslar o‘rta bank mijozi bo‘ladi. Davlat ichida yirik bank nufuzini egallagan banklar xalqaro bank elitasiga qo‘shilishi uchun prognozlar tuzilishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti uchun har xil yo‘nalishda faoliyat ko‘rsatadigan kredit institutlari zarurdir. Har bir davlatda turli xil xizmatlarga har doim talab chiqadi. Bank va bank uyushmalarining maxsuslashtirilganligi tufayli banklar ma‘lum bank biznesi yo‘lidan borishi mumkin (ipoteka, investitsion, lizing, faktoring faoliyati) hamda individual sektorga operatsiyalarni yo‘naltirishi mumkin (aholi, fermer va hokazo).

Bank rivojlanishi konsepsiyasi o‘z ichiga bank bozorga taklif qilayotgan mahsulotlarni oladi: kredit turi, pullik xizmatlar turi, konsultatsiya va yordam. Bank rivojlanishi konsepsiyasi quyidagi savollarni o‘z ichiga olishi lozim: qanday hajmda bank o‘zini ko‘radi; kimlar bizning mijoz bo‘ladi; qanaqa mahsulotni bank taklif qiladi.



### 3.3. Tijorat banklari vazifalari

Bankda marketing strategiyasini ishlab chiqish va marketing xizmatlarini tashkil qilish lozim. Shu bilan birga bank faoliyatini kelajakda kengaytirish imkoniyatini aniqlovchi boshqa bank faoliyati bilan taqqoslab real baho beruvchi analitik xizmatlarni tashkil qilish lozim.

Bank siyosatini ishlab chiqishda quyidagi yoʻnalishlar eʼtiborga olinadi:

1. Strategik maqsadlar va vazifalarni shakllantirish.
2. Bankning kuchli va boʻsh tarmoqlarini tahlil qilish.
3. Bank faoliyatining joriy va istiqbolli yoʻnalishlarini baholash.
4. Tashqi omillar va ularning bank faoliyatiga taʼsirining tahlili.
5. Bank faoliyatining alternativ shakllarini ishlab chiqish va aniqlash.

6. Strategiyalarni tanlash.

7. Bankning va boʻlimlarning yillik hisobotlarini taʼminlashi.

8. Tashqi va ichki auditorlik tekshiruvi.

Bankning maqsadi va strategiyalarini ishlab chiqish uchun manba — joriy davrdagi bank faoliyati natijalaridir.

Strategik pozitsiyani ishlab chiqishda aniq miqdoriy va sifat koʻrsatkichlaridan foydalaniladi. Sifat koʻrsatkichlar yoʻnalish deb, miqdor esa vazifalar deb ataladi.

Yoʻnaltirish — bu strategiyalarni ishlab chiqish orqali erishilgan aniq bir maqsad.

Har bir maqsadga erishish uchun bank oʻzining strategiyalaridan foydalanadi. Yoʻnalishlar, maqsadlar va strategiyalar oʻrtasida oʻzaro bogʻliqlik mavjuddir.

Bank maqsadlari yaqin va uzoq muddatlarni koʻzlab tuzilishi mumkin. Qaysi maqsadni tanlash bankning potensial imkoniyatlari va uning yetarli resurslar bilan taʼminlanganligiga bogʻliq boʻladi.

Bank faoliyatida umumiy va spetsifik maqsadlar boʻladi. Umumiy maqsadlar butun bankning rivojlanishiga qaratiladi. Spetsifik maqsadlar umumiy bank maqsadlarining ajralmas qismi boʻlib, u bankning asosiy faoliyatiga qaratiladi.

Bank boshqarmasi tomonidan ishlab chiqilgan strategiya maʼlum boʻlimlar uchun maqsad va yoʻnalish boʻlib xizmat qiladi.

Shuning uchun maqsadlarni umumiy (butun bank uchun) va spetsifik (har xil bo'limlar uchun) maqsadlarga bo'linadi.

Umumiy maqsadlar bank rivojlanish konsepsiyasini aks ettiradi va uzoq muddatga mo'ljallanadi. Bu esa, o'z navbatida, maqsadlarni aniq shakllantirishni talab qiladi.

Maqsadlarni shakllantirish bilan bir vaqtda imkoniyatlar baholanadi yoki ketma-ketlik bilan taqsimlanadi.

Maqsadlarning imkoniyatliligini miqdor ko'rsatkichlarda aks etganligini quyidagicha ko'rish mumkin:

1. Optimal rentabellikni ta'minlash: depozit operatsiyalarining hajmi; foyda normasi va darajasi (foйда hajmi, aktiv yoki kapitalga qo'yilgan foyda normasi; foydaning aksioner kapitalga nisbati, operatsiya hajmi nisbati, foydaning yillik o'sish hajmi, bir aksiyaga to'g'ri keladigan daromad); bozorda bo'lishi, kapitalning tarkibi, aksiyalarning birlamchi va ikkilamchi bozordagi narxi, dividendlar darajasi, ish haqiga to'langan mablag'lar summasi, bank mahsulotlarining darajasi va sifati.

2. Bank barqarorligini ta'minlash: texnik siyosat (yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va o'rganishga qilingan xarajatlar); potensial raqobatbardoshligi (xarajatlarni kamaytirish, ishlab chiqarilgan mahsulotlarning raqobatbardoshligini kuchaytirish); investitsion va kredit siyosati; kadrlar siyosati.

3. Yangi rivojlanish yo'nalishlarini ishlab chiqish yangi bank faoliyatini ishlab chiqish: faoliyatini diversifikatsiyalash (yangi mahsulotlarni qo'shgan holda); informatsion tizimini rivojlantirish; aksiya sotib olish mumkin bo'lgan firma va korxonalarni aniqlash; bank faoliyatining yangi sektorlarini ishlab chiqish.

Maxsus (spetsifik) maqsadlar umumiy maqsadlar chegarasi doirasida asosiy faoliyat turi bo'yicha, har bir bo'lim bo'yicha ishlab chiqiladi. Ular ham sifat va miqdor ko'rsatkichlarida ko'rilishi mumkin. Ular ichida asosiy o'rinni quyidagilar egallaydi:

1. Bankning har bir bo'limlari bo'yicha rentabellikni aniqlash (foйда darajasi, foyda normasi, aksiya devidendlarining o'sishi). Rentabellik aniqlangandan so'ng boshqa spetsifik maqsadlar ishlab chiqiladi. Ular maqsadlar ichida maqsad xarakteriga ega bo'ladi.

2. Marketingdagi yutuqlarni kirituvchi boshqa spetsifik maqsadlar (bir yoki bir necha bozordagi realizatsiya hajmi, yangi mahsulotlarni joriy qilish, xizmatlarni kengaytirish); yangi izlanishlar va ixtirolar kirituvchi; bank resurslarini yanada samarali ishlatish uchun yangi normativ ko'rsatkichlarni belgilash (xarajatlarni kamaytirish, mahsulotning sifatini oshirish); moliyalashtirishning manbasi va tarkibi; soliqni minimallashtirish.

3. Bank bo'limlari va filiallarining maqsadi: operatsiyalarning kengayishi; bozordagi ulushning oshishi; foydaning o'sishi; tashqi faoliyatning kengayishi.

Bu maqsadlarning hammasi quyidagi strategiyalar orqali amalga oshiriladi:

- Mahsulot — bozor strategiyasi: aniq bank mahsulotlarini va xizmatlarini aniqlash; ularni realizatsiya qilish usullari; raqobatbardoshlikni oshirish yo'llari.

- Marketing strategiyasi: bozor sharoitiga bankni moslashtirish.

- Raqobat strategiyasi: mahsulot sifatini oshirish orqali xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan.

- Yangilash strategiyasi: yangi texnologiyalarni kiritish.

- Investitsiya strategiyasi: foyda olish maqsadida qimmatli qog'ozlar bozoriga qilinayotgan qo'yilmalarni kengaytirish.

- Rivojlantirish strategiyasi: bank barqaror rivojlanishini ta'minlaydi hamda aktiv va passiv operatsiyalar tizimida kapitalning barqaror yig'ilishini ham ta'minlaydi.

- Egallash strategiyasi: boshqa banklar yoki kredit-moliya institutlarining aksiyalariga egalik qilishi bilan bog'liq.

- Tashqi investitsiya strategiyasi: tashqi banklarga egalik qilish va xorijiy qimmatli qog'ozlarga hamda ko'chmas mulkga qilinadigan qo'yilmalar ko'zda tutiladi.

- Tashqi iqtisodiy faoliyatni kengaytirish strategiyasi: tashqi iqtisodiy faoliyatni kengaytirish bilan bog'liq harakatlar.

Bank siyosati kompleks hujjatlar shaklida rasmiylashtiriladi, zarur bo'lgan hollarda qo'shimchalar va o'zgartirishlar kiritiladi. U boshqaruv uchun dastur hisoblanadi, shu bilan birga iqtisodiy vazifalarni ijodiy hal etish uchun keng imkoniyatlar taqdim etadi.

## **Tayanch iboralar**

Bank maqsadi, bankning asosiy vazifalari, bank siyosati, tijorat banklarining ishonchliligi, optimal rentabellikka erishish, mahsulot—bozor strategiyasi, marketing strategiyasi, raqobat strategiyasi, yangilash strategiyasi, investitsiya strategiyasi, rivojlantirish strategiyasi, egallash strategiyasi, tashqi investitsiya strategiyasi, tashqi iqtisodiy faoliyatni kengaytirish strategiyasi.

## **Nazorat savollari**

1. Bank faoliyatining maqsadi nimadan iborat?
2. Bank faoliyatining asosiy vazifalarini sanab bering.
3. Bank siyosatining asosiy unsurlari nimalardan iborat?
4. Bankning ishonchliligini ko'rsatuvchi alomatlar qaysilar?
5. Bank siyosatini ishlab chiqishda asosan nimalarga e'tibor qaratiladi?
6. Bank o'z maqsadiga erishish uchun qanday strategik yo'nalishlardan foydalanadi?

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
7. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
8. *Стародубцева. Е.Б.* Основы банковского дела. Учебник. — М.: ФОРУМ: «ИНФРА-М», 2006.

---

---

## **4-bob. BANK XODIMLARI MEHNATIGA HAQ TO‘LASH VA ULARNI BOSHQARISH**

### **4.1. Bank xodimlarini boshqarishning ahamiyati**

Tijorat bankining tashkiliy tuzilmasi bank xizmatlari bozori-dagi holatga maksimal darajada mos kelishi lozim. Shu bilan birga, u bankning bozordagi ishi xususiyatlari va strategik dasturi xususiyatlarini belgilab beradi.

Bundan tashqari, banklar doimo o‘z tuzilmasini, ya’ni bo‘lim va qo‘mitalar majmuyi hamda boshqaruv organlari tarkibini o‘z-gartirib turadi. Bu o‘zgarishlar banklar ixtisoslashuvining chu-qurlashishi, faoliyat sohasining kengayishi, bank oldiga qo‘yilgan yangi masalalarni yechish maqsadida uning ish sharoitlari o‘zga-rishi bilan bog‘liq. Shu bilan birga, bu o‘zgarishlar bankning katta-kichikligi, tarkibi, rahbar va xodimlar malakasi hamda ayrim operatsiyalarning ahamiyatligiga bog‘liq. Ayrim hollarda bunday o‘zgarishlar menejment bo‘yicha tashqi ekspertlarning tavsiya-siga binoan ham amalga oshirilishi mumkin. Bankda biron-bir bo‘limning yo‘qligi bunday operatsiyalarning bajarilmayotgan-ligidan dalolat bermaydi.

Bankning tashkiliy tuzilmasini o‘rganishda uni ikkita yirik bo‘-lakka, ya’ni bank boshqaruvi tuzilmasi va bankning funksional bo‘linma va xizmatlari tuzilmasiga bo‘lib o‘rganish maqsadga muvofiq.

Bank boshqaruvi tuzilmasining asosiy vazifasi tijorat banki o‘z funksiyalarini amalga oshirishi uchun samarali boshqaruvni ta’minlashdan iborat. Bank boshqaruvi tuzilmasini belgilash bosh-qaruv organlarini ajratish, ularning vakolatini tasdiqlash, ja-

vobgarlik darajasini va o'z funksiyalarini amalga oshirishdagi o'zaro munosabatlarini belgilash kabi masalalarni nazarda tutadi.

Ma'lumki, bank boshqaruvi tuzilmasiga bo'lgan qarashlar bank qonunlari bilan belgilanadi. Shu bilan birga, tijorat banki boshqaruvining tuzilmasiga tegishli bo'lgan bir qator masalalar banklar tomonidan mustaqil ravishda hal etiladi. Bank xususiy kapitalini safarbar qilishning huquqiy shakli (aksionerlik, paychilik va h.k.) bank boshqaruvi tuzilmasiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, unga bankning tashkiliy tuzilmasi, ya'ni uning tarmoqlarining rivojlanganlik va mustaqillik darajasi ham o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Bankning barcha funksional bo'limlari va xizmatlari o'z huquq va majburiyatlariga ega. Bu yerda shuni ta'kidlash joizki, bank uchun funksional bo'linma va xizmatlarning eng optimal tashkiliy tuzilmasini tanlash mehnatni samarali tashkil etish hamda tijorat faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishning asosiy sharti hisoblanadi. Bank tashkiliy tuzilmalarining asosiy ko'rsatkichi — bank bajarayotgan operatsiyalarning iqtisodiy mohiyati va hajmidir.

O'z navbatida, bankning funksional bo'linma va xizmatlari tuzilishida bo'limlar ikki turda bo'lishi mumkin:

1. Operativ bo'limlar — bank oldida turgan masalalarni hal qilish bilan bevosita mashg'ul. Bunga faoliyatning kreditlash, investitsiya qilish, trast operatsiyalari, xalqaro hisob-kitoblarni amalga oshirish hamda qo'yilmalarni qabul qilish va ular bo'yicha xizmat ko'rsatish kabi turlari kiradi.

2. Shtab bo'limlari operativ bo'limlarga xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanib, ularga faoliyat samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shtab bo'limlarining vazifalari xodimlarni ishga qabul qilish, ularning malakasini oshirish, marketing, nazorat, rejalash va yuridik maslahatlar berishdan iborat. Kichik banklarda bu bo'limlarning vazifalari ajratilmaydi va rahbarlar ham, xodimlar ham u yoki bu vazifalarni bajaraverishadi. Bu yerda yana shuni ta'kidlash lozimki, bank qanchalik katta bo'lsa, uning operativ va shtab bo'limlari vazifalari ham shunchalik aniq ajratiladi.

Bank tuzilmasi o'zgarimas, qotib qolgan narsa emas. U doimo bankning yangi maqsad va vazifalariga muvofiq ravishda yangilalanib, takomillashib boradi. Shu bilan birga, rahbar va xodimlar xatti-harakatining asosini belgilovchi bankdagi ichki madaniyat, an'analarning mavjudligi ham bankning tashkiliy tuzilmasida o'z aksini topadi.

Bank tuzilishidagi har qanday o'zgarishlar, ya'ni yangi xizmatlarni amaliyotga tatbiq etish, mijozlarga xizmat ko'rsatishdagi o'zgarishlar, rahbariyatning bozorni qamrab olish darajasini kengaytirish haqidagi niyatlari, eng zamonaviy texnikadan va yangi ish usullaridan foydalanish ba'zan bank xodimlariga qo'yiladigan talablarni tubdan o'zgartirib yuboradi.

Bozor munosabatlari sharoitida xo'jalik yuritishning yuqori daromadlar olishni ta'minlovchi samarali yo'llari va uslublarini izlash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Bu maqsadga erishishda tijorat banklarini boshqarish uslublariga hamda ularni takomillashtirishda menejment va marketingga alohida e'tibor qaratilmoqda.

Xorijiy mamlakatlarda ko'p yillardan beri katta ahamiyat berilib kelayotgan bu jarayon so'nggi yillarda bizning respublikamizda ham rivojlanib bormoqda. Bu sohada qisqa muddatlarda muvaffaqiyat qozonish uchun esa shu davrga qadar to'plangan boshqaruvga doir bilimlardan samarali foydalanish zarur. Bu bilimlarni takomillashtirish, amaliyotga kiritish, foydalanish bugungi kunning dolzarb mavzularidan hisoblanadi.

Bugungi kunda bank tizimida yuzaga kelayotgan bunday holatlar bank menejmenti va marketingini yanada rivojlantirishni talab qilmoqda. Banklar sonining ko'payishi raqobatning kuchayishiga olib keladi. Bu esa bank boshqaruvi oldiga yangi vazifalarni qo'yadi. Shu munosabatda bank tizimidagi menejment va marketingni rivojlantirish yo'llarini ishlab chiqish zarur masaladir. Bularni amalga oshirishda quyidagi vazifalarni belgilab olish lozim:

- bank menejmentining iqtisodiy mohiyatini nazariy o'rganish va ularni xorij tajribasi bilan solishtirish;

- yangi xizmat turlarini taklif etish, bankdagi operatsiyalarni boshqarishni yaxshilash;
- bank xodimlarini boshqarishni yaxshilash orqali mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish.

#### **4.2. Bank xodimlarini boshqarish**

Tijorat banklarida markaziy o'rinlardan birini personalni boshqarish egallaydi. Bank faoliyatining samaradorligi, ko'pincha, bankda ishlovchi xodimlarga bog'liq bo'ladi. Tijorat bankining personalni soni ular tomonidan operatsiyalarni amalga oshirish hajmi va xodimlarning mehnati samarasiga bog'liqdir. Bankning har bir bo'limi bo'yicha lavozim nomenklaturasi va ishchilarning umumiy soni shtat ro'yxati orqali aniqlanadi. Lavozim instruksiyalari va malaka xarakteristikalari turli kategoriyalardagi mutaxassislariga bo'lgan talablarni inobatga oladi. Ko'rsatilgan hujjatlar bankning xodimlar bo'yicha ehtiyojlarini rejalashtirishga asos bo'ladi. Buning natijasida quyidagilar ishlab chiqiladi:

- mavjud mehnat resurslari;
- xodimlar soni va ularning har bir operatsiyalarda haqiqatda bandligi.

Bu bosqichda har bir bo'limdagi xodimlar yetarliligini hisobga olish (yetishmovchilik, ortiqchalik) va ularning mehnati qanchalik samarali yoki samarasiz ekanligini aniqlash kerak. Bunda kelajakdagi ehtiyojlar hisobi, ya'ni bank oldida turgan vazifalarni bajarish uchun kerak bo'lgan xodimlar soni aniqlanadi hamda bank personalni sohasida qo'yilgan vazifalar va maqsadlarga yetishish uchun aniq ishlar belgilanadi.

Bank xodimlarini shakllantirishda unga kerakli bo'lgan odamlarni izlash, ya'ni xodimlarni to'plash muhim bosqich bo'lib hisoblanadi. Bu yetishmayotgan xodimlar soni orqali aniqlanadi. Bunda kadrlarning chiqib ketishi va uning ko'paytirilishi lozimligi hisobga olinadi. Bank personalining kamayishiga nafaqaga chiqishi, shartnoma muddati tugaganligi uchun bo'shatilishi va ishdan ozod qilinishi sabab bo'ladi. Shtatning ko'payishiga bank opera-



tsiyalari hajmining oshishi ta'sir ko'rsatadi. Buning uchun kadrlarni tashqaridan hamda bank ichidan izlash mumkin. Bank o'z xodimlarini mavjud bo'lgan vakansiyalar haqida xabardor qilib turishi kerak. Chunki xodimlar o'z anketalarini bo'sh joylarga o'tish uchun berishlari lozim. Tashqi jalb qilishga quyidagilarni kiritish mumkin: gazetalar va professional jurnallarga xabar berish, ish bilan ta'minlash agentliklariga murojaat qilish, mustaqil tarzda universitetlar, kollejlardan tanlab olish va boshqalar.

Kerak bo'lganda bank boshqarmasi nomzodlar orasida biron-bir lavozimga ko'proq to'g'ri keladigan kadrlarni o'qishga jo'natadi.

Keyingi bosqich suhbat yoki test asosida tashkil etilgan personal tanlovi hisoblanadi. Yuqori malakaga ega yaxshi xodimlar tanlab olinadi (nomzodlar ma'lumoti, professional ko'nikma, oldingi mehnat tajribasi, shaxsiy sifatlar hisobga olinadi). Boshqaruvchi lavozimiga xodimlarni tanlashda tarmoqlararo munosabatlar, yuqori turuvchi boshliqlar va qo'l ostidagilari bilan nomzodning ishlay olishi hisobga olinadi.

Nomzodlarning ish joylariga loyqligini baholashda attestatsiya o'tkaziladi. Buning uchun oldindan tuzilgan formulyar to'ldiriladi:

- xodimning F.I.Sh.;
- xodim ishlaydigan boshqarma (bo'lim);
- shu bankdagi mehnat staji;
- hozirgi lavozimi;
- bank tizimida umumiy mehnat staji;
- ish haqi miqdori;
- attestatsiya davrida ishda bo'lmagan vaqti;
- shu davrda malakasining oshishi;
- shu lavozimda oxirgi 3 martalik ish haqining o'sishi.

Bank xodimlarining mehnat natijalarini baholash uchun boshqa «mezon»lar ham mavjud. Masalan, kredit bo'limida: professional qobiliyat, ishonchlilik sifati, yangilikni bilish xohishi, hamkasblari bilan munosabat, bank texnikasini bilish darajasi, bank riskini sezish va boshqalar.

Boshqarmalar boshliqlari faoliyatini baholashni quyidagi mezonlar orqali amalga oshirish mumkin:

- vazifani qo'yish qobiliyati;
- qaror qabul qilish qobiliyati;
- xodimlar ishlarini nazorat qila olishi;
- javobgarlik hissi;
- tinglash qobiliyati.

### **4.3. Bank xodimlarini boshqarish tamoyillari va strategik vazifalari**

Bank menejmenti boshqaruv jarayonini amalga oshirar ekan, moliyaviy, moddiy, tashkiliy, huquqiy, ma'naviy, psixologik shart-sharoitlarni yaratish, boshqaruv vazifalarini bevosita ijro etish bilan bog'liq jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Bank menejmenti asosida, avvalambor, insonlar bilan ishlay olish mahorati yotadi, shu bois bank menejmentining muhim tarkibiy qismlaridan biri xodimlarni boshqarishdir. Sir emaski, inson resurslari sifati ularning bank oldida turgan maqsadlarini amalga oshirishga qo'shgan hissasi bilan belgilanadi, bank faoliyatining sifati esa ko'p jihatdan xodimlar bilan ishlashni samarali yo'lga qo'yish bilan bog'liq.

Ikki bosqichli bank tizimining shakllantirilishi, uning tarkibiy takomillashtirilishi, shuningdek, elektron to'lovlar tizimining yaratilishi joylarda yangi tuzilmalarning: O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Bosh hududiy boshqarmalari va Hisob-kassa markazlarining yaratilishiga va ular faoliyatining yo'lga qo'yilishiga olib keldi. Bu esa bank muassasalarining yangi turi bo'lib, o'ziga xos funksiyalarga ega. Bu funksiyalar mamlakatimizda qabul qilingan O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi va «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi qonunlarida belgilab berilgan.

Ushbu tuzilmalarning tashkil etilishi xodimlar bilan ishlashda bank tizimini yanada isloh etish hamda tijorat banklari tomonidan hududiy bo'linmalar oldiga qo'yiladigan vazifalar ijrosini ta'minlashga monand ekanligini ko'rsatmoqda. Bank uchun yuksak kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan va zamonaviy bank texnologiyalaridan foydalana oladigan, o'z ishini muntazam ravishda takomillash-

tirishga intiladigan mutaxassislar kerak. Bunday sharoitda yuqori ishchanlikka ega jamoani shakllantirish uchun xodimlar sonini rejalashtirish va istiqbolini belgilash, uning kasbiy darajasini oshirish va mutaxassislarni maqsadga muvofiq holda tanlash, barcha turdagi mukofotlashlarni hisobga olishning yagona tizimini yaratish lozim. Aytish joizki, xodimlarni boshqarish masalasi adabiyotlarimizda ancha keng bahs-munozaralarga sabab bo'lmog'da. Chunki bank faoliyatini takomillashtirishning ushbu yo'nalishi dolzarbligi bu muammoning salbiy oqibatlarini boshidan kechirgan xorijiy banklar tajribasida ham o'z tasdig'ini topmog'da. Xodimlarni boshqarish muammosini belgilashga, uni hal qilish usullariga turli yondashuvlar mavjud.

Ayrim olimlar o'z maqolalarida ichki firma menejmenti — bu eng yuqori samaradorlik va foydalilikka erishish maqsadida tashkilot resurslarini boshqarish tamoyillari, usullari va vositalari yig'indisi deb ta'rif berar ekan, xodimlarning resurs sifatidagi alohida fazilatlarini ko'rsatib beradi. Ammo, umuman olganda, xodimlarni bir jinsli substansiya deb qarash yaramaydi. Har bir xodim o'ziga xos qadriyatlarga va motivlarga ega. Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon bo'lib, insonlarning maksimal darajada ishchanligini oshirish va tegishlicha yuksak yakuniy natijalarga erishish maqsadida ularni motivatsiyalashni maqsadli o'zgartirishga qaratilgandir. Xodimlar bilan ishlashning yakuniy maqsadi — tashkilot maqsadlarini xodimning manfaatlariga yuqori darajada yaqinlashtirish. Shularga asoslanib xodimlarni boshqarishning konseptual modelini taklif qilish mumkin.

Fikrimizcha, personal menejmenti deganda, uchta strategik vazifani amalga oshirish zarur:

- bankning mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini tezkor va to'liq qondirish uchun zarur ixtisoslashuvni va malaka darajasini ta'minlash;
- xodimlarning o'zlariga yuklangan funksiyalarni eng yuqori darajada samarali bajarishi uchun shart-sharoitlar yaratish;
- bank tizimi menejmentining boshqa yo'nalishlari va elementlari bilan kerakli darajadagi o'zaro ta'sirini ta'minlashga qaratilgan xodimlarni boshqarishning kompleks tizimini yaratish.

Shunga ko‘ra, xodimlarni boshqarish tizimi doim uchta o‘zaro ta‘sir qiluvchi bloklardan tashkil topadi. Bular: boshqaruv strategiyasi, boshqariluvchi kichik tizimlar, tizimning umumiy faoliyatini ta‘minlovchi blok.

*Bank personalni menejmenti strategiyasi* deganda, xodimlarni boshqarishning umumiy vazifalarini amalga oshirishda konseptual yondashuvlarning yig‘indisi tushuniladi. *Boshqariladigan kichik tizimlar* deganda, kompleks boshqaruv tizimining aniq ta‘riflangan muayyan vazifasini amalga oshirishga qaratilgan elementlarni tushunish lozim. *Bank personalni menejmentini ta‘minlash* deganda, uning tarkibini muayyan jarayonga qaratilmagan, ammo barcha operatsion kichik tizimlarning faoliyatini ta‘minlovchi mustaqil elementi tushuniladi.

Bank personalini boshqarish konsepsiyasi xodimlarni boshqarish kichik tizimi u yoki bu bank doirasida javob berishi lozim bo‘lgan talablarga mos holda ishlab chiqilishi kerak.

Bank personalini boshqarish kichik tizimi quyidagilarga qaratilgan:

- har bir ish o‘rni, bo‘lim, boshqarma ishining hajmini belgilash asosida kadrlar tarkibini maqbullashtirish;
- shtat lavozimlarini mehnat jarayonining murakkabligi va o‘ziga xosligidan kelib chiqib funksional majburiyatlarning maqbul to‘plami bilan ta‘minlash;
- malakali kadrlarni bankda belgilangan lavozimlar tarkibiga mos holda va har bir mutaxassisning imkoniyatlarini hisobga olgan holda, shuningdek, ularni moslashtirish uchun shart-sharoitlarni yaratgan holda sifatli tanlash, ajratish va joylashtirish;
- xodimning salohiyatini va imkoniyatlarini aniqlash asosida, uning xizmatdagi o‘shini rejalashtirish asosida kadrlar tarkibidan oqilona foydalanishni tashkil qilish;
- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, malakasini oshirish;
- har bir xodimning umumiy ishga qo‘shgan hissasiga mos holda mehnatiga haq to‘lash, mehnatni motivatsiyalashning boshqa turlarini takomillashtirish.

Bunda ushbu tamoyillarni o‘z ichiga olishi mumkin deb o‘ylaymiz:

1. Har bir bo‘limda xodimlar sonini maqbullashtirish.

2. Malakasi va individual imkoniyatlari bajariladigan ishga mos keladigan xodimlarni tanlash.

3. Mehnatni maksimal tarzda avtomatlashtirish va axborot texnologiyalaridan foydalanish.

4. Funksiyalarning takrorlanishini istisno etish.

5. Ish vaqtini tejash.

6. Zarur ijtimoiy-maishiy sharoitlarni yaratish.

Me'yoriy-uslubiy hujjatlarni ishlab chiqishda kadrlar zaxirasini va rahbarlikka nomzodlarni shakllantirish, mutaxassislarni asosiy lavozimlarga tanlov asosida taklif qilish, ularni o'qishga yuborish, mutaxassislarning kasbiy o'sishi, ular mehnatini motivatsiyalash va baholash bilan bog'liq masalalarni hal etishga amaliy yondashuvlarni shakllantirish kerak.

Bular xodimlar bilan bog'liq ishlarni tizimlashtirishga, bo'linmalarni bank mutaxassislariga qo'yiladigan zamonaviy talablarga javob beradigan xodimlar bilan ta'minlashga, ish o'rinlarining jihozlanganligini va mehnat madaniyatini oshirishga imkon beradi.

Tijorat bankida xodimlar bilan ishlash uning asosiy mexanizmlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar asosida qurilishi mumkin (4.1-chizma):

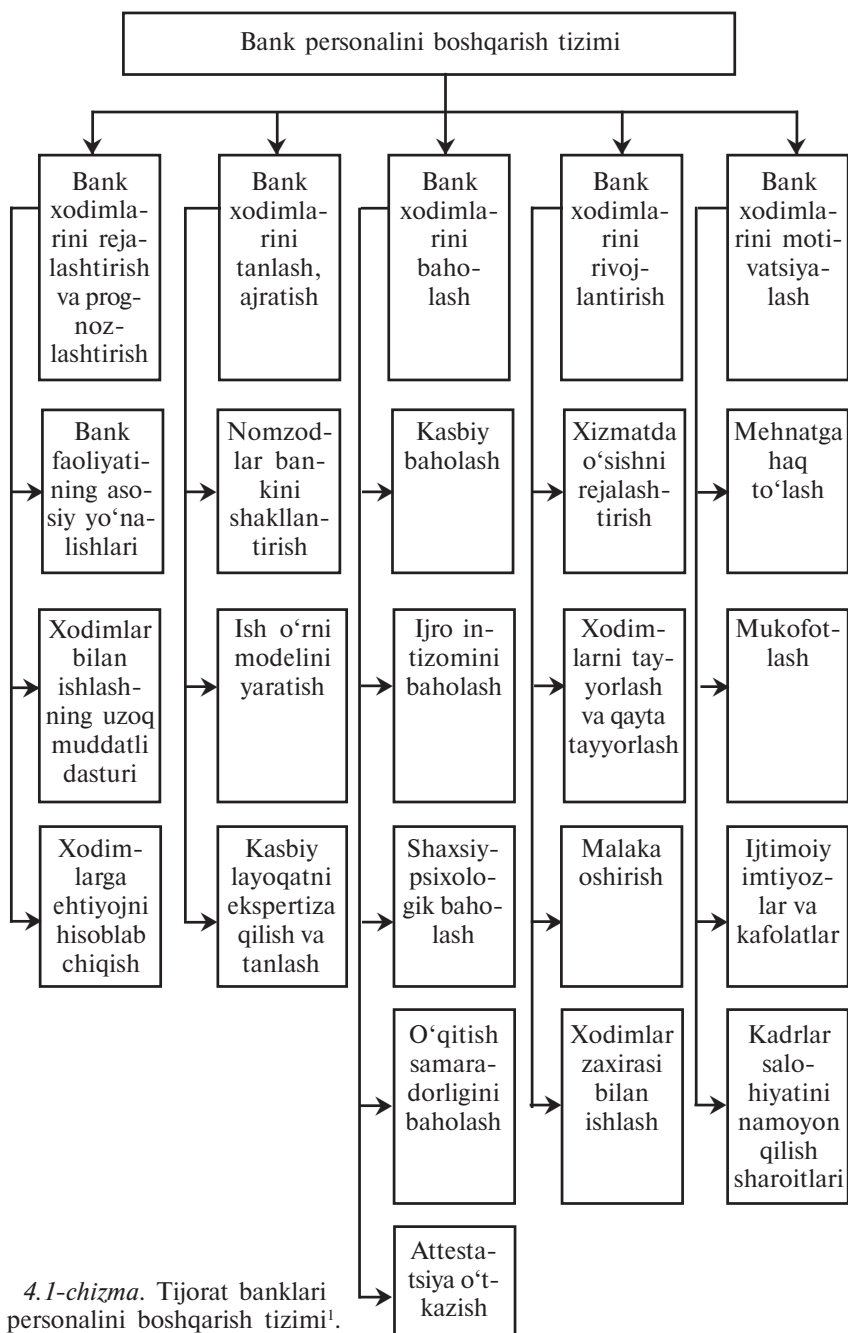
- xodimlarni rejalashtirish va prognozlash;
- xodimlarni tanlash va ajratish;
- xodimlarni baholash;
- xodimlarni kasbiy rivojlantirish;
- xodimlarni motivatsiyalash.

Shunday qilib, ish o'rnida nomzodga qo'yiladigan talablarning to'liq ro'yxati ishlab chiqiladi. Ro'yxatga quyidagi elementlar kiradi:

- hisobga olish ma'lumotlari (yoshi, jinsi va h.k., ya'ni shaxsiy varaqa, avtobiografiya, tavsiyalar, mehnat daftarchasi va boshqalarda aks etgan ma'lumotlar);

- malaka darajasi (ma'lumoti, mutaxassisligi, diplom olgandan keyin qayerda o'qiganligi va malakasini oshirganligi);

- bank ishi, iqtisod, moliya, boshqaruv, psixologiya, dasturlar, xorijiy til va hokazolar bo'yicha kasbiy bilimlari;



<sup>1</sup>Mualliflar ishlanmasi.

- kasbiy ko‘nikmalari (mijozlar bilan ishlash, nizomlar, metodikalar, qo‘llanmalar, dasturlar va rejalarni ishlab chiqish, ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borish, ish yuritish, zamonaviy dasturiy mahsulot bilan ishlash va h.k.);

- ish tajribasi (mutaxassisligi bo‘yicha, moliya-kredit, bank tizimidagi ish staji, jamoat ishlaridagi ishtiroki);

- shaxsiy-psixologik fazilatlari (halollik, mehnatsevarlik, kirishimlilik, intizomlilik, aqliy salohiyati, ortiqcha ishlashga, stressga chidamliligi va h.k.);

- mehnat sharoitlari (ish xonasi, telefon, transport, kompyuter texnikasi, o‘quv-metodik markaz, kutubxona);

- mehnatga haq to‘lash va ijtimoiy imtiyozlar (lavozim maoshi, ustamalar, mukofotlar, oylik kompensatsiya to‘lovlari, mehnat ta‘tilida, yubiley sanalarida, yaqinlarining o‘limi hollarida, tabiiy ofatlarda va baxtsiz hodisalarda moddiy yordam, sug‘urtalash, imtiyozli yo‘llanmalar, qo‘shimcha ta‘til berish, jismoniy tarbiya-sog‘lomlashtirish majmualaridan foydalanish, qo‘shimcha pensiya tayinlash).

Rahbar ish o‘rnini tavsiflashda boshqaruv vazifalarining boshqaruv ta’siri doirasi, qabul qilingan qarorlar uchun javobgarlik, bajariladigan ishlarning bir xilligi, rejalashtirishning ko‘lamlari, muvofiqlashtirish darajasi kabi omillar ham kiritiladi. Bu, o‘z navbatida, rahbarlik lavozimiga nomzodning boshqaruv fazilatlari yig‘indisi, ya’ni: istiqbolni ko‘ra bilish, rejalashtirish, rahbarlikni amalga oshirish ishtiyoqi, shaxsiy fazilatlari ichida yetakchilik xususiyatining borligi, insonlar ishini tashkil qila olishi, boshqalarning ishini taqsimlash va nazorat qilish, ishga o‘rgatish kabi uning kasbiy darajasiga qo‘yiladigan talablar ro‘yxatini shakllantiradi.

Har bir lavozim toifasi uchun unga mos keladigan murakkablik darajasidagi mehnat funksiyalarining bajarilishi belgilangan.

Amaliyotda texnologik tuzilmalarning har bir toifa mutaxassislari uchun lavozim majburiyatlari bajariladigan ishlarning aqliy jihatdan murakkabligidan kelib chiqib shakllantiriladi va tavsiflanadi.

Bank doirasidagi menejment — bu eng yuqori samaradorlik va foyda olish maqsadida bank resurslarini boshqarishning zamonaviy

viy qoidalari, usullari va vositalari yig'indisidir. Bank doirasidagi menejmentga shunday ta'rif berilganda personalning resurs sifatidagi alohida tavsiflari ham ajratib ko'rsatilmog'i kerak.

Personalning resurs ekanini anglagan holda, u boshqa resurslardan (moliyaviy, xomashyo, moddiy va boshqa resurslardan) shunisi bilan farq qiladiki, unda yollanma xodim, ishchi, xizmatchi undan foydalanishda asoslanish mo'ljallanayotgan shartlardan voz kechishga haqli; o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shash; e'tiroz bildirish; boshqa kasblarni o'rganish; ish haqi to'lash darajasi to'g'risida muzokaralar olib borish; qanday toifadagi kasblar uning uchun ijtimoiy jihatdan nomaqbul ekanini, umuman esa bir turdagi substansiya deb qaralish mumkin emasligi to'g'risidagi masalalarni hal etish huquqlariga, o'z shaxsiy dalil va qadriyatlariga ega.

#### **4.4. Bank xodimlarini boshqarishning vazifalari**

Bank sohasidagi menejment bosh menejment, operatsion ishlar menejmenti va personal menejmentini o'z ichiga oladi.

Bosh menejer barcha menejerlar bilan, ular tarkibiy bo'linmalar boshlig'i bo'lsa ham, bo'lmasa ham, shug'ullanadi. Ular muayyan missiyalar hamda strategiyalar shakllantirilishi, turli siyosatlar ishlab chiqilishi va vazifalar qo'yilishi uchun, xullas rejalashtirish va tashkil etish, bankni nazorat qilish va boshqarish bilan bog'liq bo'lgan yo'nalishlar uchun javobgar.

Bank personali menejmenti quyidagi vazifalarni hal etadi: xodimlarning butun kuch-g'ayratini bank missiyasi va strategiyasi bajarilishiga, uning maqsadlariga erishishga qaratish; xodimlarning aqliy va jismoniy imkoniyatlaridan samarali foydalanish; bankni kerakli xodimlar bilan ta'minlash, xodimlar imkoniyatlarini to'liq ishga solish; xodimlar turmushi korporativ madaniyat talablariga javob beradigan darajada bo'lishini qo'llab-quvvatlash hamda rivojlantirish.

Bank doirasidagi menejmentning har uchala turi bir obyekt — insonga taalluqlidir. Zero bank rivoji uning kundalik mehnat faoliyatiga qo'shilishi darajasiga bog'liqdir.



Personalni boshqarish — bu xodimlarning mumkin qadar samaraliroq ishlashiga, shu orqali yuksak pirovard natijalarga erishish maqsadida ularning qiziqishlarini aniq maqsad sari oʻzgartirishga yoʻnaltirilgan uzluksiz jarayon.

Chet el tajribasida bank personalini boshqarish muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud.

Birinchi yondashuvda «inson resurslarini boshqarish» mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi.

«Personalni boshqarish» esa, koʻproq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, «inson resurslarini boshqarish», avvalo, mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yoʻli bilan tartibga solish masalalariga, «personalni boshqarish» esa, bank darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon boʻladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va banklar faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qoʻlga kiritilganligini bildiradi.

Amaliy nuqtai nazardan personal bankning eng muhim resursi boʻlib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining oʻziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

Yangi vazifalar, avvalo, xodimlar faoliyatining iqtisodiy mezonlarini hisobga olgan holda, xodimlarni oʻqitish va malakasini oshirish, boshqariladigan xulq-atvordan maqsadga muvofiq foydalanish, alohida shaxsning ham, turli professional va ijtimoiy guruhlarining ham imkoniyat va qobiliyatlarini mumkin qadar yaxshiroq ochish uchun zarur investitsiyalarni aks ettirishi lozim. Uni qurishda personalni rivojlantirishga qilinadigan pul xarajatlari bilan foyda koʻrinishidagi amaliy natijalar nisbati hisobga olinishi darkor. Bunday yondashuv biznesning uzoq muddatli strategiyasiga asoslanadi.

Bir tomondan, boʻlinma rahbari oʻzi boshchilik qilayotgan boʻlinma xodimlariga nisbatan liniya menejeri hisoblanadi, ik-

kinchi tomondan bankning boshqa tuzilmalari bilan funksional munosabatlarda bo‘ladi. Funksional menejment esa faqat maslahat va tavsiyalar berishni ko‘zda tutadi. Personal bilan ishlash xizmatining rahbari boshqa bo‘linmalarda o‘zgartirishlarni bevosita o‘tkaza olmaydi, lekin shunday o‘zgartirish yo‘nalishi to‘g‘risida tavsiyalar berish huquqiga ega.

Bank personal menejmentining vazifasi bankdagi barcha xodimlarning o‘zaro hamkorlikda faoliyat yuritishini ta’minlashdan iborat. Shuni hisobga olish kerakki, xodimlar faoliyatini boshqarish masalasi har bir xodim uchun ancha nozik masala hisoblanadi.

Professional bilim va ko‘nikmalar (demak, tegishli investitsiyalar ham) ikki turda: umumiy va o‘ziga xos (spetsifik) bo‘ladi. Umumiy inson kapitali turli banklarda ishlagan holda mehnat bozorida talabga ega bo‘lishga imkon beruvchi keng doiradagi bilim va ko‘nikmalarga asosan shakllanadi. Shu sababli, avvalo, xodimning o‘zi bunday investitsiyalardan manfaatdor bo‘ladi. Maxsus inson kapitali u yoki bu bankning faoliyat xususiyatlarini (xizmatlar, texnologiyalar, tashkiliy tuzilmalar) aks ettiradi. Shuning uchun maxsus tayyorlov, asosan, banklarning o‘zi tomonidan moliyalashtiriladi.

Bu borada O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov quyidagilarni ta’kidlaydi: «Hozirgi kunda taraqqiyot yo‘lidan izchil rivojlanib borishimizda, ezgu maqsadlarimizni ro‘yobga chiqarishda hal qiluvchi rol o‘ynaydigan muhim bir mezon borki, u ham bo‘lsa, inson kapitali, ya’ni inson omili, zamonaviy bilim va kasb-hunarlarini egallagan, mamlakatimiz istiqboli uchun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishga qodir bo‘lgan, hayotga dadil qadamlar bilan kirib kelayotgan yoshlarimizdir»<sup>1</sup>.

Texnologiyalarning murakkablashuvi, innovatsion xizmatlarni yaratish zarurati tobora ko‘proq maxsus bankdagi ichki ko‘nikmalarni shakllantirishni talab qilmoqda. Maxsus inson kapi-

---

<sup>1</sup> *Karimov I.A.* Mamlakatimizni modernizatsiya qilish yo‘lini izchil davom ettirish — taraqqiyotimizning muhim omilidir. T 19. «O‘zbekiston», 2011. 119-b.

tali ish beruvchi va xodimni bir-biriga kuchliroq bog‘laydi. Bank endi osonlik bilan bir xodimni boshqasi bilan almashtira olmaydi. Chunki bu inson kapitaliga kiritilgan investitsiyalardan kutilgan daromadni yo‘qotish, shu bilan birga, yangi investitsiyalar kiritish bilan bog‘liq. Xodim, o‘z navbatida, o‘zining professional mahorat va ko‘nikmalarining asosiy qismi faqat shu bank doirasida qimmatga ega ekanligini chuqur anglaydi. Aynan shu sababli xodimlar uzoq yillardan beri mehnat qiladigan tashkilotda xodimlar qo‘nimsizligi ko‘rsatkichi past bo‘ladi. Bo‘sh o‘rinlarni esa tashkilot tashqaridan xodimlarni yollash emas, balki firma xodimlarini ichki xizmat pillapoyasi bo‘ylab harakatlantirish hisobiga to‘ldirishni afzal ko‘radi.

Xulosa qilib aytadigan bo‘lsak, bank personalini boshqarish bu uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘lib, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishni va bank faoliyatida pirovard yuksak natijalarni qo‘lga kiritilishini anglatadi. Shu nuqtai nazardan, personal bankning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan vazifalarning o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

#### **4.5. Bank xodimlariga mehnati uchun haq to‘lashni hisoblash tartibi**

Bankda ish haqi, mukofotlar, imtiyozlarning turli turlari samaradorlikni yanada oshirishning asosiy vositalari bo‘lib hisoblanadi.

Ish haqi rag‘batlantirishning asosiy instrumenti hisoblanadi. Ish haqi miqdoriga ko‘ra bankning yaxshi yoki yomonligini ko‘rish mumkin.

Banklarda yuqori malakali kadrlar jamlangan, ular kredit muassasalari oldida turgan vazifalarni bajarish qobiliyatiga egaligi bank xodimlarining mehnati yaxshi rag‘batlantirilishini bildiradi.

Bank personalni kategoriyalarga bo‘linadi: past sinf, o‘rta sinf, yuqori mutaxassislar.

- tashabbuskorlik — muammolarni yechishda yangi g‘oyalar, yondashuvlarni taklif qilish, lavozim yo‘riqnomalarida ko‘zda tutilmagan qo‘shimcha ishlarni bajarishga tayyorlik, eski muammolarni o‘ziga xos usulda yecha olish, o‘z ishini bajarishga ijodiy yondashuv;

- o‘z-o‘zini rivojlantirish — o‘z-o‘ziga qat’iy baho berish, kuchli va zaif tomonlarini munosib baholash, tanqidni amaliy nuqtai nazardan qabul qilish, yaxshilanishni taqozo qiladigan sohalarda o‘z-o‘zini rivojlantirish;

- yetakchilik — rahbarlik qilish ishtiyoqi va istagi, boshqalarni o‘z ortidan ergashtirish qobiliyati, atrofdegilarga ta’sir o‘tkaza olish va ularni ishlashga undash, fikrni aniq va ishonchli ifoda etish, ko‘pchilik oldida nutq so‘zlash ko‘nikmalariga ega bo‘lish, yuqori darajadagi ishchanlik;

- qarorlarni qabul qilish — zamonaviy ochiq axborotga asoslangan asosli fikr-mulohazalar yuritish, qarorlar qabul qilishda qat’iylik, tezkorlik, mustaqillik va izchillik, qabul qilinayotgan qarorlarning oqibatlarini ko‘ra bilish, natijaga yo‘nalganlik (rahbarlik tajribasiga ega bo‘lgan xodimlar uchun qo‘llaniladi).

Xodimning ijrochilik faoliyatini baholash, uning mehnati natijalari tavsiflarining (miqdoriy va sifat ko‘rsatkichlarining) egalab turgan lavozimi talablariga mosligini aniqlash jarayoni sifatida, shunday axborotni shakllantiradiki, uning yordamida aynan mana shu muvofiqlik aniqlanadi. Bunda yuqorida sanab o‘tilgan (shuningdek, ko‘plab boshqa) mezonlarni biz xodimdan talab qilinadigan maqsadga erishish, natijani qo‘lga kiritish vositalari sifatida qabul qilamiz, shundan keyin kamchiliklarni bartaraf etish yo‘llari belgilanadi va kasbiy tayyorlash tadbirlari rejalashtiriladi. Bunday baholash mutaxassisni individual rivojlantirish uchun asos bo‘ladi.

Bundan tashqari, rahbar ko‘proq o‘z xodimlarini o‘qitish va tayyorlashning ayrim shakllarini o‘zi amalga oshirgani bois, baholanayotgan xodimning ko‘nikmalari va bilimlarini yanada mukammallashtirish zarurati tug‘iladi. Bu yo‘nalishdagi harakatlar rejasida ikki tomonlama kelishuvga erishish juda

muhim hisoblanadi. Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, bunday hamjihatlikka erishishning ishonchli usuli tobe xodim o'ziga o'zi bergan bahosini rahbarning bahosi bilan solishtirishi, bu xodimga o'z ishining obyektiv natijalari, unga qo'yilayotgan talablar va shaxsiy fazilatlarini haqida haqqoniy fikrga ega bo'lish imkonini beradi. Rahbar, o'z navbatida, xodimning o'z maqsadlari va ularga erishish yo'llari haqida qanchalik aniq tasavvurga egaligi haqida fikr yuritadi.

Bank xodimlari bilan ishlash amaliyotida baholashdan foydalanish rahbarning boshqarish madaniyati ko'rsatkichi hisoblanadi. Rahbarning boshqarish madaniyati darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, xodimlar bilan ishlash shakllari ham shunchalik turli-tuman bo'ladi. Baholash texnologiyalari unga, ayniqsa, xodimlarni motivatsiyalash borasida katta imkoniyatlarni ochadi. Fikrimizcha, rahbarlarni markazlashtirilgan o'qitish dasturlari baholash texnologiyalariga — ulardan foydalanish maqsadlari, vazifalari va imkoniyatlariga bag'ishlangan mavzularni ham o'z ichiga olishi kerak.

Xodimning shaxsiy fazilatlarini baholashda birinchi o'ringa yuqori natijalarga erishishda eng katta ahamiyatga ega bo'lgan fazilatlar chiqadi. Bular: kirishimlilik, shaxsiy yetuklik, hissiy barqarorlik va h.k. Xizmat fazilatlarini baholashda, odatda, xodimda uning topshirilgan ishga munosabatini ifodalovchi fazilatlarining qanchalik namoyon bo'lishi aniqlanadi. Avvalambor gap bu yerda mustaqillik, mas'uliyatlilik, tashabbuskorlik, ishonchlilik, qat'iylik va shu kabi boshqa fazilatlar haqida ketmoqda. Xizmatga oid xulq-atvorni baholash, odatda, ishda yuksak natijalarga erishishga ijobiy hissa qo'sha oladigan xulq-atvor turlarining qay darajada xodimga xosligini aniqlashga xizmat qiladi. Bularga murakkab vaziyatlardagi xulq-atvor, rahbar bilan, hamkasblari va mijozlar bilan o'zaro munosabatda xizmatga oid xatti-harakat xususiyatlari kiradi.

Xodimlar ishini baholash mezonlari xizmatchining bank maqsadlariga erishishga qo'shgan hissasini baholashga qaratilgan bo'lib, bu esa tijorat banki rahbariyatiga to'g'ri ma'muriy qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Baholashning muayyan bir mezonlarini

tanlash (shaxsiy fazilatlar, ishdagi xulq-atvor yoki ish natijalari) baholanayotgan xizmatchilar toifalariga hamda olingan natijalardan qanday foydalanish koʻzda tutilayotganiga bogʻliq.

Baholash mezonlari bank xodimi faoliyatining zarur standartlarga qanchalik mosligini tahlil qilish uchun asos boʻlib xizmat qiladi. Mezonlar haqiqatan ham ish berishi uchun ular erishiladigan, bajariladigan, haqqoniy boʻlishi, eng asosiysi — mazkur ish oʻrni uchun muhim boʻlishi darkor. Masalan, sotuvlar boʻlimi xodimi uchun asosiy mezon sotuvlar hajmi boʻlsa, taʼminot boʻlimining xodimi uchun yetkazib berish muddatlariga rioya qilishdir. Toʻgʻri tanlangan baholash mezoni xodimga oʻz ishida ustuvorliklarni toʻgʻri aniqlash imkonini beradi. Baholash mezonlari yozib chiqilgandan keyin ular quyidagi talablarga mos kelishi yoki kelmasligini aniqlash zarur.

1. Baholash mezonlari erishilishi mumkin boʻlgan va doimiy boʻlishi lozim, bu ishni bajarish uchun zarur. Kutilayotgan natijalarga javob beradigan faoliyatni baholash mezonlari ushbu lavozimni egallagan barcha xodimlar uchun belgilangan zarur ishning maqbul minimumidir.

2. Faoliyatni baholash mezonlari xodimdan qanday aniq xatti-harakatlar va natijalar kutilayotgani haqida unga axborot berishi lozim. Mezonlar ish mazmuniga mos kelishi darkor. Buning uchun dastlab ish mazmunining lavozim yoʻriqnomasiga qanchalik mosligini tahlil qilish kerak. Bu vazifani esa tarif-malaka maʼlumotnomalari osonlashtirishi mumkin.

3. Faoliyatni xizmat koʻrsatish muddatlari, sarf-xarajatlar, sifat va miqdorga bogʻliq holda baholash mumkin. Baholash mezoni, agar uning yordamida maʼlum bir toifadagi xodimlar ishi samaradorligini imkon qadar aniq darajada baholash mumkin boʻlsa, taʼsirchan (samarali) hisoblanadi. Agar baholash ijrochining ish samaradorligi bilan zaif bogʻlangan boʻlsa yoki umuman bogʻlanmagan boʻlsa, ishchi koʻrsatkichlarni baholashda ishlatiladigan mezon samaradorligi past boʻladi. Baholash koʻrsatkichining samaradorligi ishchi koʻrsatkichlar bilan baholash natijalari oʻrtasida oʻrnatilgan aloqalar orqali aniqlanadi.

Shu sababdan, deyarli har qanday guruhiy faoliyatda, xoh bu jiddiy ish, xoh bu o‘yin bo‘lsin, har bir guruh a’zosining individual hissasi inobatga olinadi va baholanadi. Bundan tashqari, ko‘pchilik insonlar, ayniqsa, iqtidorli kishilar, o‘z ishlarini qanchalik yaxshi va yuksak mahorat bilan bajarayotganlarini bilishni istaydilar.

Bank xodimlarini baholash mezonlarini quyidagilar asosida ishlab chiqishni tavsiya etish mumkin:

- mehnat va ijro intizomi;
- professionallik darajasi;
- bajarilgan ishlar hajmi va sifati;
- xodimning tashabbuskorligi va mas’uliyatliligi;
- bankning faoliyatiga innovatsiyalarni joriy etishga intilish.

Sifat mezonlari bajarilgan ish hajmini (ya’ni qanday ish va qanday miqdorda bajarilganini) belgilaydi, bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- vaqtinchalik ishga kelmayotgan xodimning vazifalarini kamida ikki hafta davomida asosiy ishdan ozod etilmagan holda bajarish (lavozim yo‘riqnomasiga muvofiq o‘zaro bir-birini — o‘rnini bosish tartibi bo‘lmasa);

- ijrochidan ancha ko‘p vaqtni, yuqori faollikni va tashabbuskorlikni talab qiluvchi rejadan tashqari topshiriqlar (ishlar)ni bajarish;

- bank rahbariyati, davlat hokimiyati va boshqaruv organlarining topshirig‘i bilan ijrochidan ancha ko‘p vaqtni, yuqori faollikni va tashabbuskorlikni talab qiluvchi ishlarni bajarish;

- o‘z lavozim majburiyatlari doirasidagi ishning yuqori darajadagi jadalligi (keskinligi).

Sifat mezonlari kasbiy mahorat, shaxsiy mas’uliyat, ijodiy faollik va tashabbuskorlik darajasini (ya’ni ishning qanday bajarilganligini) aks ettiradi, bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va ishga joriy etish;
- bank tarmog‘i oldida turgan yangi vazifalarni bajarish;
- yangi uslubiy, axborot-tahliliy ishlanmalarni ishlab chiqish va joriy etish (yoki mavjudlarini yaxshilash);

• yig‘ilishlarda nutq va ma‘ruzalarni tashkillashtirish, tayyorlash va h.k.

Bundan tashqari, sifat mezonlarida xodimning murabbiy sifatidagi ishi, uning xodimni tegishli bo‘linmaga ishga qabul qilinganda yoki o‘tkazilganda uni kasbiy tayyorlash va moslashtirishda ishtirok etishi ham hisobga olinadi, chunki murabbiylik kishidan ko‘p vaqt sarflashni, yuqori faollikni, kasbiy mahorat va mas‘uliyatni talab qiladi. Moddiy rag‘batlantirish xodimlarni murabbiy sifatidagi faoliyatga undaydi, bu esa o‘z navbatida, mutaxassislarning tez va sifatli professional va ijtimoiy-psixologik moslashuviga yordamlashadi.

### **Tayanch iboralar**

Personalni boshqarish, ish haqi to‘lash, ta‘rif setkasi, razryad, ish staji, mukofot pullari, eng kam ish haqi, daromad solig‘ini hisoblash, attestatsiya o‘tkazish, xodimlar ishlarini nazorat qilish, javobgarlik hissi.

### **Nazorat savollari**

1. Personalni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. Tarif setkasi nima?
3. Bank xodimlariga qanday tartibda ish haqi hisoblanadi?
4. Ilmiy razryadlar haqida gapirib bering.

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
6. *Блегнов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом: Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. — М.: «ГЕЛАН», 2001.



---

---

## **5-bob. BANK SOHASIDA MARKETINGNING ZARURLIGI VA MOHIYATI**

### **5.1. Marketing va uning bank sohasiga kirib kelishi**

Marketingning eng sodda shakllarini tovar-moliya munosabatlari endi paydo bo‘lib, taraqqiy eta boshlagan davrda uchratish mumkin. Bizga tovarlar reklamasi haqidagi ma’lumotlar qadimgi Misr, Mesopotamiya va Sharqiy Osiyo davlatlarida bo‘lganligi tarixdan ma’lum. Masalan, 1650-yilda Yaponiyaning «Mitsui» nomli savdo firmasi a’zolaridan biri Tokioda universal magazinga o‘xshash bir savdo markazi ochgan. Bu yerda marketingning asosiy tamoyillaridan ba’zilarini u amalda qo‘llagan, ya’ni turli tovar turlari bo‘yicha talab va taklifni aniqlash, xaridorgir tovarlarni ishlab chiqarish uchun buyurtmalar qabul qilish, tovarlarga kafolat muddati belgilash va shu muddat davomida xaridor tovarni qaytarib berib, o‘z pulini olib ketish huquqiga ega ekanligini e’tirof etish, tovarlarni reklama qilish kabilar.

Iqtisod, sotsiologiya va boshqarish chorrahasida mustaqil fan sifatida ajralib chiqqan marketingning nazariy asoslari birinchi bo‘lib amerikalik Sayres Makkorimik (1809—1884) tomonidan yaratilgan. Lekin tarixda u iqtisodchi sifatida emas, ko‘proq birinchi kombayn konstruktori sifatida mashhurdir. U faqat texnik ma’lumotga ega bo‘lishiga qaramay, zamonaviy marketingning quyidagi yo‘nalishlari asoslarini yaratdi: bozorni o‘rganish va tahlil qilish, baho siyosati va servis xizmatining asosiy turlari va tanlash tamoyillari. Bular hammasi o‘z navbatida, uning «Interneshnl Harveter» nomli firmasining gullab-yashnashiga sababchi bo‘lgan.

«Marketing» so‘zi (inglizcha «market» — bozor) XX asrning boshlaridagina keng qo‘llanila boshlanib, u raqobat sharoitida

ishlab chiqaruvchilarning o'z tovar va xizmatlarining sotilishini ta'minlash yo'lidagi faoliyatini bildiradi. Tabiiyki, har bir ishlab chiqaruvchi ozmi-ko'pmi bu faoliyat bilan o'z bilimlari, tajribasi va boshqa ishlab chiqaruvchilarning faoliyati tahliliga tayangan holda shug'ullanadi. «Marketing» tushunchasidan foydalanish ko'proq qator ilmiy ishlarning paydo bo'lishi bilan bog'liqdir. Bu ishlarda turli ishlab chiqaruvchilarning raqobat sharoitida o'z tovar va xizmatlarini bozorda sotishni ta'minlashi bo'yicha faoliyatlari tahlil qilinib umumlashtirilgan hamda marketingning iste'molchilar uchun bo'lgan raqobatli kurashda muvaffaqiyatga olib keluvchi prinsiplari, yo'nalishlari va uni amalga oshirish metodlari (yo'l-yo'riqlari) ta'riflab berilgan.

Marketing bankning faoliyat turlarini emas, balki uning maqsadi, mafkurasi va strategiyasini ta'rif-tavsif qiluvchi konsepsiyani qabul qilish bilan boshlanishi lozim. Konsepsiya qabul qilinganidan so'ng bank o'zining ichki holati va faoliyatini amalga oshirayotgan tashqi muhitni hisobga olgan holda, marketing sohasida ishni tashkil qilishning turli shakllaridan foydalanishi mumkin. Marketing sohasida ishni tashkil qilish bo'yicha hamma-bop formula yo'q, marketing tizimini tuzishning umumiy sxemasi ham mavjud emas. Shu sababli marketingning xalqaro amaliyotda qabul qilingan bir qancha ta'riflarini tahlil qilib chiqamiz.

Marketingning zamonaviy ta'riflari:

Marketing — ijodiy, doimiy va agressiv qarorlar qabul qilinuvchi hamda bozorga yo'naltirilgan fikr yuritishning boshqaruv usuli.

Marketing — ayirboshlash yordamida iste'molchilarning ehtiyoj va xohishlarini aniqlash va qondirishga yo'naltirilgan faoliyat turlari.

Marketing — tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan shug'ullanadigan tadbirkorlik faoliyatidir.

Asrimizning 20—30-yillarida marketingga tegishli bo'lgan ko'plab ishlar nashr etildi. Masalan, ingliz iqtisodchisi Edjeni Makkarti marketingning mazmunini yanada oydinlashtirish maqsadida «4 P» nomli modelni taklif etadi. Bu nom marketing-

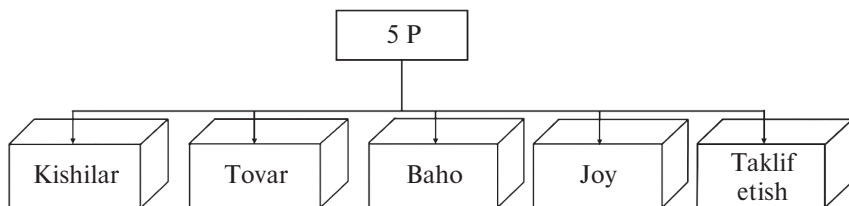
ning to'rtta asosiy elementi: tovar (Product), baho (Price) joy (Place) va foyda (Profit)dan kelib chiqqan. Birinchi marta tovar kategoriyasi kiritilgan bu model «Djeneral Elektrik» kompaniyasining komissiyasi tomonidan qabul qilingan. «4 P» modeli uchta pog'onadan iborat bo'lib, undan har qanday ishlab chiqaruvchi, shu jumladan banklar ham foydalanishi mumkin.

Birinchi pog'onada xaridorlar (iste'molchilar), mijozlar joylashgan. Ular sonining ko'payishi har qanday korxonada faoliyatining, umuman marketingning maqsadi hisoblanadi. Chunki korxonada faqatgina o'z tovarlari (xizmatlari)ga pul to'lashga tayyor bo'lgan xaridorlarni (mijozlarni) topgandagina mavjud bo'lishi mumkin.

Ikkinchi pog'ona — bu har qanday korxonaning xarajat va resurs omillari, ish faoliyatining samaradorligi va ishchanligini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar majmuyidan iborat. Modelning uchinchi pog'onasida korxonaning foydasi joylashgan. Korxonada faoliyatini tahlil qilish uchun har bir pog'onada, iqtisodiy-matematik va statistik metodlardan foydalanib modellar tuzish korxonada faoliyatini nazorat qilish va uning taraqqiy etish yo'llarini ko'rsatish lozim. Edjeni Makkarti yana tashqi, ya'ni korxonada boshqara olmaydigan, lekin o'z faoliyatida unga moslashishi lozim bo'lgan omillarni ham ajratib berdi. Masalan, har bir shirkatning davlatidagi siyosat va huquq normalari, madaniy va sotsial holat, iqtisodiyotning umumiy holati, ekologik holat, inflatsiya, raqobatning darajasi va sifati.

Keyinchalik «4 P» modeli rivojlantirilib marketing bo'yicha mashhur amerikalik mutaxassis F. Kotlarning ishlarida tugallangan ko'rinishga keltirildi. Bu model faqat tovar ishlab chiqaruvchilargagina tegishli bo'lmay, banklar uchun ham muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki banklar har qanday ishlab chiqaruvchi (korxonada) kabi mustaqil yuridik shaxs bo'lib, o'ziga xos mahsulot, ya'ni xizmat ishlab chiqaradi va sotadi, foyda oladi va o'z faoliyatini amalga oshiradi. Xulosa qilib, bank — bu kredit-moliya instituti bo'lib, avvalambor kredit, jamg'arma va to'lovlarga tegishli bo'lgan mahsulot va xizmatlarning keng spektrini taklif etadi va is-

tagan jismoniy va yuridik shaxslar uchun turli vazifalarni bajaradi, deyish mumkin. Qayta ishlangan model «5 P» modeli tasnifi 5.1-chizmada keltirilgan.



5.1-chizma. «5 P» modeli tasnifi.

Yana shuni ta'kidlash joizki, bank tizimiga ham «5 P» modeli muvofiq keladi deb hisoblangan bo'lsa ham, u keng tarqalgan emas edi. U paytlarda bank tizimi o'z amaliyotida marketing xizmatidan foydalanmas edi, chunki bankirlar faqat joriy rejalashtirish bilan shug'ullanar edilar. 70-yillarda bank faoliyatining universallasuvi yuz berdi, natijada bank tizimida marketing prinsiplari keng tarqalib, u bankning strategik rejalari tarkibiga kiritildi. Uzoq vaqt banklar na strategik rejalashga, na marketingga yetarli e'tibor bermadilar. Ular o'z faoliyatida eskidan odat bo'lib qolgan metod va usullardan foydalanib keldilar. 60-yillarning o'rtalarigacha ham banklar o'z faoliyatini reklama qilish bilan umuman shug'ullanmas edilar. 70-yillarda esa ular astoydil reklama qilishni boshladilar, bu esa ayrim bank xizmatlarining marketingi haqida gapirishga imkon berdi. Nihoyat, 80-yillarga kelib, bank marketingi ancha agressiv bo'lib qoldi, chunki banklar, endi sanoat marketingining asosiy usullarini o'zlashtirib olib, o'z faoliyatini strategik rejalash bilan faol shug'ullana boshladilar. 80-yillarning ikkinchi yarmida AQSHning bank marketingi tijorat bankinging yaxlit boshqarish tizimi kabi rasmiylashtirildi.

Keng ma'noda «marketing — bu sotsial jarayon bo'lib, uning maqsadi kerakli tovar va xizmatlarni to'g'ridan to'g'ri ayirbosh qilish yoki bozor orqali ayrim individlar va sotsial guruhlar hamda korxonalar uchun foyda olishdir». Yana bir ta'rifda «marketing —

bu bozorda yuz beradigan jarayonlarni har tomonlama hisobga olgan holda kompaniya va firmalar faoliyatini boshqaruvchi va tashkil qiluvchi tizimdir» deyilgan.

Bu ta'riflardan ko'rinib turibdiki, marketing juda keng talqin qilinib, aslini aytganda, korxonada yoki bankning butun faoliyatiga, ya'ni iste'molchilarning talablarini aniqlab, ularni qondirish maqsadida tovar va xizmatlarni ishlab chiqishdan tortib to ularni sotishgacha bo'lgan hamma jarayonlarga tegishlidir. Adabiyotlarda marketingga korxonada ishlab chiqarilgan tovar va xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan bir funktsiya, ya'ni boshqarish funktsiyasiga bog'lab berilgan ta'riflar ham uchraydi. Masalan, «marketing — bu boshqarish faoliyatining yetakchi yo'nalishi bo'lib, o'z ichiga iste'molchilar talabini o'rganish, tahlil qilish, rejalash, amalga oshirish va shu dasturlarning bajarilishi ustidan nazorat o'rnatishni hamda maksimal darajada ham iste'molchilar, ham ishlab chiqaruvchilar talablarini qondiradigan, mahsulot va qiymatlarni sotishni ta'minlovchi operativ boshqarmani vujudga keltirishni oladi». Bu va shu kabi ta'riflarda marketing deganda, raqobat sharoitida tovar va xizmatlar bozorini o'rganish va ularni bozorda sotishni ta'minlovchi chora-tadbirlarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan konkret faoliyat tushuniladi.

Bundan tashqari, ma'lum fan sohalariga bog'liqligi hisobga olingan holda, marketing mohiyatini ochib beruvchi boshqa nuqtai nazarlar ham mavjuddir. Masalan, Al. Rolf marketingga aniq ifodalangan iqtisodiy yo'nalish berib, uni quyidagicha ta'riflaydi: «marketing» — bu tovar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchilardan iste'molchi va foydalanuvchiga yuborilishini boshqaradigan tadbirkorlik faoliyatidir». Kolumbiyalik olimlar esa, marketingni sotsiologik nuqtai nazardan ta'riflaydilar: «bu sotsial jarayon bo'lib, u orqali tovar va xizmatlarga bo'lgan talab oldindan aytib beriladi, kengaytiriladi va qondiriladi».

Amerika Marketing Assotsiatsiyasi olimlarining fikriga ko'ra, marketing — bu «tovar va xizmatlar oqimini ishlab chiqaruvchidan pirovard yoki oraliq iste'molchiga yo'naltiriladigan turli xo'jalik faoliyatlarining amalga oshirilishidir». Bu ta'rif biron

kompaniya faoliyati natijalarining samarador ekanligini emas, balki faoliyat bu jarayon ekanligini ta'kidlaydi. Shunday bo'lsa ham marketing ishlab chiqarish tugagandan keyin boshlanmasligi, aksincha, uning vazifalari qatoriga ishlab chiqarish va uning xarakteri hamda bankning o'z xizmatlarini sotishni kengaytirish istiqbolini hisobga olgan holda ishlab chiqarish quvvati va injener-texnik imkoniyatlarining daromad keltirish yo'llarini aniqlash ham kirishini uqtirib o'tish maqsadga muvofiqdir. Chunki bunday ta'rif marketing ishlab chiqarish va sotish jarayonida oxirgi o'rinni egallashini ko'rsatadi. Bu fikr esa, har doim ham haqiqatga to'g'ri kelavermaydi.

Buyuk Britaniya Boshqarish Instituti namoyandalari ta'rif bo'yicha marketing — bu «ijodiy boshqaruv faoliyatining bir turi bo'lib, u ishlab chiqarish va savdoni kengaytirish hamda iste'molchilar talablarini aniqlash asosida ish bilan ko'proq ta'minlash va bu talablarni qondirish uchun ilmiy izlanishlar olib borishni anglatadi. Marketing ishlab chiqarish imkoniyatlarini tovar va xizmatlar sotish imkoniyatlari bilan bog'laydi, pirovard iste'molchiga maksimal miqdorda mahsulot sotish natijasida foyda olish uchun zarur bo'lgan ishning xarakteri, yo'nalishi va miqyosini asoslab beradi». Ushbu ta'rifga asosan, marketing — bu, aslini olganda, xaridorgir bo'lgan mahsulot (xizmat)ni ishlab chiqarishga qaratilgan xo'jalik faoliyatidir.

Xulosa qilib shuni aytish mumkinki, ko'rib o'tilgan hamma ta'riflar o'zaro bog'liq bo'lib, umuman aytganda, ular o'rtasida qarama-qarshiliklar yo'q. Haqiqatdan ham, agar mahsulot va xizmat ishlab chiqaruvchi biron korxonaning faoliyati, birinchi navbatda, tegishli bozor holatining tahlili asosida amalga oshirilsa, tovar va xizmatlar sotishda esa raqobat sharoitida bozorda o'z mahsulotining ketishini ta'minlovchi turli usullardan foydalanilsa, demak, korxonada o'z faoliyatida marketing konsepsiyasiga tayanib ish ko'rayapti deyish mumkin. Amaliyotda marketing deganda, yuqorida ko'rib o'tilgan faoliyat tushuniladi. Banklarning boshqarish strukturasiida tegishli marketing bo'limlari (bo'lim, xizmat va h.k.) mavjud bo'lib, shu faoliyatni amalga oshiradilar.

## **5.2. Bank marketingining mohiyati va uning asosiy maqsadi**

Marketingning mohiyati bo'yicha dunyo olimlarining nuqtai nazarlarini chuqur o'rganib chiqib, uni korxonada xo'jalik faoliyati, tashqi va ichki mafkurasi, strategiya, taktika va siyosatining yetakchi sohasi deb hisoblaymiz. Yuqorida ko'rib o'tilgan marketing ta'riflariga asoslanib bank marketingining mohiyatini aniqlaymiz.

Bank marketingi marketing sohaslaridan biri hisoblanib, kredit resurslari bozorini o'rganish, mijozlarning moliyaviy holatini tahlil qilish va shunga asoslanib bankka mablag' quyilmalarini jalb etish hamda bankning kelgusidagi xatti-harakatlarini prognoz qilishga qaratilgan bo'lishi kerak. Demak, bank marketingi — bu bankning strategiya va falsafasi bo'lib, unga obdan tayyorgarlik ko'rinishini, chuqur va har tomonlama tahlil qilinishini hamda hamma bo'limlarning, ya'ni ular qaysi pog'onadaligidan qat'i nazar, faol ishlashini talab etadi. Bank sohasidagi marketingning xususiyatlari, avvalambor, bank mahsulotining o'ziga xosligidan kelib chiqadi. Bizdagi iqtisod bo'yicha adabiyotlarda va amaliyotda «bank mahsuloti» atamasi bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida paydo bo'lib, bank tomonidan bajariladigan har qanday xizmat yoki operatsiyani bildiradi.

Tovar va xizmatlarni sotish bozor sharoitida ishlayotgan har qanday korxonaning muhim vazifasi hisoblanadi, chunki busiz biznes muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar. Bank ishi ham bundan mustasno emas. Shu sababli bank boshqarmasi siyosatining maqsadi va hamma bo'limlarining faoliyati mijozlarni jalb qilish, o'z xizmatlari sotiladigan sohalarni kengaytirish, bozorni egallash va olinadigan foydani o'stirishga qaratilgan. Bu bank marketingining muhim ahamiyatga egaligidan dalolat beradi. Hozirgi paytda, bank xizmatlari bozoridagi raqobat keskin kuchayishi ta'sirida bank marketingining mazmuni va maqsadi sezilarli darajada o'zgarimoqda.

Hozirgi davrda bank bozorida raqobat shu qadar keskinlashdiki, omon qolish uchun banklar mahsulot va xizmatlarining to'la majmuyini sotishga o'rganishlari zarur, ya'ni mijozga bir rastaning

o'zida xizmat ko'rsatadigan o'ziga xos «bank univermagi» vujudga keltirishlari lozim. Bank operatsiyalarining diversifikatsiyasi shunga olib keldiki, g'arbda banklarni «moliyaviy univermag» deb atay boshladilar. Masalan, AQSHda Amerika banklarining shunday reklama e'lonlari paydo bo'ldi: «Sizning bankingiz — sizga zarur bo'lgan mahsulot va xizmatlarning to'la majmuyiga ega bo'lgan moliyaviy tashkilotdir».

Bugungi kunda tijorat banki mijozlarga 200 ga yaqin turli bank mahsulot va xizmatlarini taklif qilishga qodirdir. Operatsiyalarining keng diversifikatsiyasi banklarga o'z mijozlarini saqlab qolish bilan birga ularning sonini ko'paytirishga ham imkon bermoqda. Zamonaviy banklarning faoliyati doimiy ravishda o'zgarib bormoqda. Bunday sharoitda bank marketingining muhim aspekti konkret bank mahsuloti va xizmatiga ta'rif berishdir.

Bank mahsuloti — bu konkret bank hujjati (yoki guvoynomasi) bo'lib, bank tomonidan mijozga xizmat ko'rsatish va operatsiyani o'tkazish uchun tuziladi. Bu veksel, chek, bank foizi, depozit, istalgan sertifikat (investitsion) va h.k. bo'lishi mumkin. Bank xizmati — bu mijozga xizmat ko'rsatish bo'yicha amalga oshiriladigan bank operatsiyalaridir. Bank mahsuloti va bank xizmatining o'xshashlik tomoni shundaki, ular mijoz ehtiyojini qondirishga qaratilgan va foyda olish qobiliyatiga ega. Masalan, depozitlar bo'yicha to'lanadigan bank foizi bank mahsuloti bo'lib, uni doimiy ravishda to'lash esa bank xizmati hisoblanadi. Ikkala holda ham ular mijoz ehtiyojini qondirib, daromad olishga xizmat qilmoqdalar. Yana bir misolni ko'rib o'tamiz, bank hisobini ochish — bu mahsulot, mazkur hisob bo'yicha xizmat ko'rsatish bu xizmatdir. Lekin bu holda mahsulot ham, xizmat ham komissiya ko'rinishidagi daromad olishni ko'zda tutadi. Yana shuni ta'kidlab o'tish lozimki, ko'pchilik hollarda bank mahsuloti birlamchi xarakterga ega bo'ladi, bank xizmati esa — ikkilamchi.

Bank mahsulotlari va xizmatlarining turlari juda ko'p bo'lib, ularning keng spektri AQSH, Yevropa, Yaponiya va boshqa davlatlarning deyarli barcha banklari tomonidan taklif etiladi. Ushbu xizmatlarning ro'yxati tez sur'atlar bilan ortib bormoqda. Bu esa



bankning marketing bo'yicha bajaradigan ishlari ahamiyatining keskin ortishiga sabab bo'ldi. Hozirgi kunda har bir bank boshlig'i va mutaxassisi marketing bo'yicha ekspert bo'lishi lozim. Ular endi o'z e'tiborini maksimal darajada mijozlar ehtiyojini qondirishga qaratmoqdalar.

Modomiki, sotishga mo'ljallangan tovar va xizmatlar xaridorlar talabini qondirishi lozim ekan, unda marketingning asosiy prinsipi — iste'molchi talabini nazarda tutib ish ko'rishdir. Shu o'rinda, mavjud bo'lgan ushbu marketing konsepsiyasini aytib o'tish joizdir, ya'ni ishlab chiqara olingan narsani odamlarga zo'rlab o'tkazishga harakat qilishning o'rniga sotib olinishi muqarrar bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarish va sotish lozim.

Boshqa tomondan olib qaraganda, agar iste'molchilarga qanday yangi tovar va xizmatlar yoki mavjud tovar va xizmatlarning yangi sifatlarini istaysiz, deb savol berilsa, ularning ko'pchiligi aniq javob bera olmasligi turgan gap. Shu sababli bozorga yangi turdagi mahsulot yoki mahsulotning yangi sifati bilan chiqishni taklif etayotgan korxonalar o'z mahsuloti sotilishini ta'minlash uchun mazkur axborotni potensial iste'molchilarga yetkazishi kerak. Binobarin, bizning nuqtai nazarimizga asosan, marketingning yana bir prinsipi iste'molchi talabiga faol ta'sir etish, boshqacha qilib aytganda, iste'molchi talabini vujudga keltirishdir.

Avval aytib o'tilganidek, ishga marketing nuqtai nazaridan qarash, bankning, birinchi navbatda, o'z mahsulotini emas, balki mijozlarning haqiqiy talablarini ko'zlab ish ko'rishini taqozo etadi. Shuning uchun bozorni puxta o'rganish, bank xizmatlari iste'molchilarining o'zgarib borayotgan didlari va afzal ko'rishini mumkin bo'lgan tomonlarni tahlil qilishi lozim. Hozirgi kunda bank xodimi «bank univermagi»da bank mahsulotlari va xizmatlari sotuvchisiga aylanmoqda. Bu esa oxirgi 20—30 yil avvalgi holat bilan solishtirilganda eng muhim siljish hisoblanadi. Shu sababli u, har bir mijoz bilan bo'ladigan muloqot jarayonida, mijoz muhtojlik sezayotgan moliyaviy xizmatlarning konkret shakllarini aniqlab, unga har bir bitimning zarurligi va foydasini tushuntirib berishga layoqatli bo'lishi kepak.

Marketing falsafasi doirasida bank va mijozlar o'rtasidagi munosabat sifat jihatidan o'zgacha tus olmoqda. Agar, ilgari bank mablag' qo'yuvchi va qarz oluvchilarga bank mahsulotlarining standart to'plamini taklif etgan bo'lsa, endi mijozlarning muayyan guruhlari yirik firma, mayda korxon va jismoniy shaxslarning alohida kategoriyalariga mo'ljallangan xizmatlarning yangi turlarini doimiy ravishda ishlab chiqishga majburdir.

Hozirgi vaqtda bank ishining birdan bir mezonini mijozlarning real talablari bo'lib bormoqda. Shunday qilib, agar biron-bir bank xizmatiga talab bo'lmasa, uni taklif qilish yoki iste'molchilarga zo'rlab o'tkazishning umuman keragi yo'q.

Hozirgi kunda bank amaliyotida O'zbekistonning tijorat banklari ko'p yillik obro'ga ega, chet el banklari qanday xizmatlarni amalga oshirayotgan bo'lsalar, xuddi shunday xizmatlarni taklif etmoqdalar. Lekin bizda g'arb amaliyotida o'zlashtirilgan xizmatlarning uchdan birinigina uchratish mumkin. O'zbekistonda chop etilayotgan gazetalarda moliyaviy tashkilot va banklarimizning pul qo'yish bo'yicha reklama takliflarini uchratish mumkin. Lekin bu takliflar bir-biridan faqat foiz stavkalari bilangina farq qiladi. Shuning uchun bank operatsiyalarining asosiy turlarini ko'rib o'tish maqsadga muvofiqdir. Demak, xulosa qilib shuni aytish mumkinki, bank marketingi bu mijozlarning real talablarini hisobga olgan holda, bankning o'z mahsulotlari uchun eng qulay bozorlarni axtarib topish va ulardan foydalanishni anglatadigan jarayondir. Uni amalga oshirish uchun bankning maqsadi aniq belgilangan bo'lishi, unga erishish uchun yo'l-yo'riqlar vujudga keltirilishi va rejalarini bajarish maqsadida raqobatbardosh choratadbirlar ishlab chiqilishi talab etiladi. Shunday qilib, bank marketingining asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- mavjud resurslar yordamida ma'lum turdagi mahsulotning dinamikasi va o'tkazilayotgan boshqa tadbirlariga ta'sir etib, unga mohirlik bilan bo'lgan talab va taklif o'rtasida optimal mutanosiblikni ta'minlash;
- bank xizmatlari bozorining ishtirokchilari o'rtasida shartnoma va bozor munosabatlari tizimini vujudga keltirish;

- bank mahsulotlarini yangilash, ularni takomillashtirish va sifatini yaxshilashni rag‘batlantirish maqsadida bank faoliyatiga ta’sir ko‘rsatish;

- yangi bozorlarni faol izlash, mavjudlarini esa kengaytirish, bozor munosabatlarining ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini optimal darajaga yetkazish.

Sanoati taraqqiy topgan davlatlarda aholini bank operatsiyalari bilan qamrash darajasi nihoyatda yuqori. Chunki uy xo‘jaliklarining 80% banklarning mijozlari hisoblanadi, ular joriy va jamg‘arma hisoblar kredit kaptalariga egadirlar. Bundan tashqari, banklar o‘z mijozlari uchun yangi xizmat turlarini taklif etmoqdalar. Ma’lum bir operatsiyani amalga oshirish maqsadida bankka murojaat qilayotgan odamlar doimo shu operatsiyani to‘ldiradigan yoki shunga o‘xshash xizmatlarning xaridori sifatida maydonga chiqadilar.

Shunga asoslanib, bank marketingining asosiy maqsadi — bank xizmatlarining butun yo‘li davomida (bankdan to pirovard iste’molchi, ya’ni mijozgacha bo‘lgan yo‘lda) optimal tezlikni ta’minlash, ya’ni shunday tezlikni ta’minlash kerakki, bunda sotishlar bilan pulning aylanishi mos kelsin hamda moliyaviy resurslarni saqlash bilan bog‘liq bo‘lgan eng kam xarajatlar mijozlar talabini to‘la va o‘z vaqtida qondirish qobiliyatini ta’minlasin deyish mumkin.

Yuz berayotgan bunday o‘zgarishlar tabiiydir, chunki bozor iqtisodiyoti davlatning yalpi pul aylanishini boshqarishning iqtisodiy usullarini hamda kredit resurslaridan mohirlik bilan foydalanish usullarini rivojlantirishni ko‘zda tutadi. Asta-sekin banklar ko‘proq darajada bozor qonunlariga bo‘ysunib boradilar. Banklar faoliyatining tijorat xarakteriga egaligi marketingdan keng miqyosda foydalanishni talab etadi. Bank sohasidagi marketingning o‘ziga xosligi, faqatgina bank ishini tijoratlashga ko‘maklashib va pul resurslaridan samarali foydalanishni ta’minlashdangina emas, balki pul aylanishining xususiyatlaridan ham kelib chiqadi. Bundan bank marketingi, birinchi navbatda, iqtisodiyotda naqd pulsiz hisob-kitoblarni takomillashtirish va tezlashtirishga qaratilgan bo‘-

kompaniyalar bozorida amalga oshirilayotgan ishlarga baho bera olishdir. Korxonaning (mijozning) moliyaviy barqarorligi olib borilayotgan marketingga ko'p jihatdan bog'liqligi shubha tug'dirmaydi. Shu sababli, marketing darajasiga baho berish mijozning kredit salohiyatini tahlil qilishning tarkibiy elementlaridan biri hisoblanib, u bilan kredit munosabatlari o'rnatishning qanchalik xatarli ekanligini aniqlashga imkon beradi.

Marketing O'zbekiston bozorida xo'jalik munosabatlarini tubdan o'zgartirishda, xususan, bank xizmatlari bozorida xizmat ko'rsatishda yangi g'oyalarni izlab topish hamda mijozlar ehtiyojlarini o'rganib, ularni qondirishda yetakchi rolni o'ynashi shak-shubhasizdir. Tijorat banklari, hozirgi paytda o'tish davri iqtisodiyotining tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan hamda bank tizimining vujudga kelishi tugallanmagan sharoitda faoliyat ko'rsatmoqdalar. Shuning uchun yangi bank tizimini vujudga keltirish va uning ishlashi davomida, ushbu banklar marketingning asosiy prinsiplaridan foydalanmay turib o'z faoliyatini samarali amalga oshira olmaydilar.

#### **5.4. Bank mahsuloti marketing nuqtai nazaridan**

Bankning asosiy mahsuloti va tovari — xizmatdir. Shuning uchun bank marketingi yangi tovarni ishlab chiqish masalasida xizmatlar sohasidagi marketing bilan juda ko'p umumiylikka ega. Xizmatlarning o'ziga xos tovar sifatidagi quyidagi xususiyatlarini ajratib ko'rsatish mumkin: birinchidan, xizmatni uzoq vaqt saqlab bo'lmaydi, uni mijoz faqat ko'rsatilayotgan paytda iste'mol qiladi. Ikkinchidan, xizmat sifatini oldindan kafolatlab bo'lmaydi, chunki har gal uni muayyan bir kishi ko'rsatadi, odamlar esa adashishlari mumkin. Nihoyat, uchinchidan, har gal xizmat yangitdan ko'rsatiladi, shuning uchun ikkita bir xil xizmat bo'lmaydi.

Turli xil xizmatlarga talabning oshishi bir qator omillar ta'siri bilan izohlanishi mumkin:

1. Odamlarning turmush farovonligi oshishi natijasida iste'molchilarning ilgari bir maromdagi ishlarni, masalan, uyni tozalash,

ovqat pishirish va h.k. ishlarni yengillatish istagi paydo bo‘ladi, bu esa komfort industriyasining gullab-yashnashiga olib keldi.

2. Daromadlarning ortishi va qo‘shimcha bo‘sh vaqtning paydo bo‘lishi hordiq chiqarish va sport bilan shug‘ullanishga bog‘liq bir qator xizmatlarga talabni oshirdi.

3. Uy sharoitlarida yuqori texnologik tovarlardan (kompyuterlar, multimediyali audio/videotexnika, xavfsizlik tizimlari) foydalanilishining ortishi ularni o‘rnatish va ularga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha mutaxassislariga talabning ortishiga olib keldi.

Biznes-xizmatlarga kelsak, bozorlar va texnologiyalarning takomillashuvi kompaniyalarning xizmatlar ko‘rsatuvchi, bozorni o‘rganish bilan, marketing ishlanmalari va texnik konsultatsiyalar bilan shug‘ullanuvchi korxonalariga ehtiyojni kuchaytiradi. Bundan tashqari, doimiy sarf-xarajatlarni qisqartirish zarurati kompaniyalarni maxsus vazifalarni mustaqil bajarishga ortiqcha sarf-xarajat qilmasdan tayyor xizmatni sotib olishga undamoqda. Kompaniyalar xizmatlarni bajonidil sotib oladilar, chunki bu ularni mustaqil ishlab chiqarishga qo‘shimcha kapital kiritmaslik va bu bilan moslashuvchanlikni saqlab qolish imkonini beradi. Va nihoyat, bugungi kunda tobora ko‘p kompaniyalar o‘z faoliyatini tor ixtisosdagi soha bilan chegaralashga intilmoqdalar. Ular qo‘shimcha faoliyat turlaridan, xususan, omborga joylash va tashish kabi faoliyatdan voz kechmoqdalar va shu tariqa xizmatlar sohasini kengaytirishni rag‘batlantirmoqdalar. Ushbu tendensiyalarning barchasi, o‘z navbatida, xizmatlar sohasidagi marketing bilan bog‘liq muammolarni keltirib chiqardi.

Xizmat ko‘rsatish sohasi ancha ko‘p sohalarni o‘z ichiga oladi. Aksariyat mamlakatlarda hukumat sudlar, bandlik xizmatlari, gospitallar, armiya va politsiya, yong‘in muhofazasi, pochta xizmatlari, umumta‘lim muassasalari orqali xizmatlar ko‘rsatadi. Xususiyl notijorat tashkilotlari sektori muzeylar, xayriya faoliyati, machitlar, cherkovlar, kollejlar, turli jamg‘armalar va gospitallar ko‘rinishida xizmatlar taklif qiladi. Ishbilarmonchilik sektori va-killari foyda olishdan manfaatdor bo‘lgan tijorat tashkilotlaridir. Ular: aviakompaniyalar, mehmonxonalar, tibbiy va yuridik tash-

kilotlar, ko'ngilochar muassasalar, reklama agentliklari, tadqiqot kompaniyalari, chakana savdo korxonalari, sug'urta kompaniyalari, konsalting firmalar, bank sohasi va. h.k.

Bank mahsuloti — bu muayyan bank hujjati (yoki guvohnomasi) bo'lib, uni bank mijozlarga xizmat ko'rsatish hamda operatsiyalar olib borish uchun shakllantiradi. Bu — veksel, chek, bank foizi, sertifikat (investitsion, depozitli, jamg'armali, soliqqa oid) va h.k. bo'lishi mumkin. Bank xizmati — bu mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha bank operatsiyalari. Bank mahsuloti bilan bank xizmatining o'xshashligi shundan iboratki, ularning har ikkalasi mijozlar ehtiyojlarini qondirish va foyda olishga ko'maklashishga xizmat qiladi. Bank xizmati xususiyatlarini quyidagicha tavsiflash mumkin:

1. Bank xizmatlari, boshqa xizmatlar kabi, tabiatan mavhum, moddiy substansiyaga ega emas.

2. Bank xizmatlarini ko'rsatish turli shakl va sifatdagi pullardan (korxonalar, tijorat banklari pullari, Markaziy bankning naqd pullari, buxgalteriya yozuvlari va h.k.) foydalanish bilan bog'liq.

3. Mavhum bank xizmatlari shartnomaviy munosabatlar orqali o'zining ko'zga ko'rinarli ifodasini topadi.

4. Aksariyat bank xizmatlarining sotilishi va sotib olinishi vaqt davomiyligiga ega. Odatda, bitim bitta harakat bilan cheklanmaydi. Bank mijozni kiritma kiritishda, kredit olishda, seyfga abonent bo'lishda bank bilan u yoki bu davomiylikdagi munosabatlarga kirishadi.

## **5.5. Bankning narx siyosati**

Ham yangi, ham mavjud xizmatlar kompleksini rejalashtirishda bank xarajatlar tarkibini va, tegishlicha, ularning narxini belgilaydi va tahlil qiladi. Narxni shakllantirish marketing kompleksining elementi hisoblanadi.

Avvalambor, bank rahbariyati o'zining reytingiga, nazorat qilayotgan bozor o'lchamlari va iqtisodiy-siyosiy konyunkturadagi muayyan vaziyatga qarab narxni shakllantirishning bitta asosiy va (yoki) bir necha muqobil variantlarini tanlaydi. Bankning mar-

keting faoliyatida narx nihoyatda muhim rol o'ynaydi, chunki u xizmatlarni sotishdan foyda olinishini ta'minlaydi. Bundan tashqari, narx mijozlar uchun ham katta ahamiyatga ega, chunki mijozlar xizmatlar narxiga qarab bankni tanlaydilar. Ammo narxga bog'liq bo'lmagan omillarni ham e'tibordan chetda qoldirmaslik kerak. Shu sababli banklar uchun ko'rsatilayotgan xizmatlarga eng oqilona narxni belgilash alohida muhim ahamiyatga ega.

Bankning narx siyosati — turli bank mahsulotlariga narx belgilash va ularni bozor konyunkturasining o'zgarishiga muvofiq o'zgartirib turish. Bankning narx siyosati obyektlari: foiz stavkalari, tariflar, komissiya pullari, mukofotlar, chegirmalar, kiritmaning minimal miqdori. Marketing faoliyatida narx muhim funksiyani bajaradi: u bank va mijozlar manfaatlarini bir-biriga moslashtiradi.

Bankning narx strategiyasini ishlab chiqish jarayoni bir necha bosqichlardan tarkib topadi. Birinchi galda, strategik dastur asosida narxni shakllantirish strategiyasi vazifalari belgilab olinadi. Har bir bank uchun maksimal foyda olish eng asosiy vazifadir. Biroq raqobatning kuchayishi va bozor konyunkturasining o'zgarib turishi sharoitida bu vazifani boshqacha ta'riflash mumkin, masalan, bozorda yetakchilikni saqlab qolgan holda maksimal foyda olish. Bu holda bank o'z mahsulotiga muayyan bozor bo'g'inida yetakchilikni saqlab qolish imkonini beradigan, shu bilan birga, raqobatni istisno etadigan, uzoq vaqt davomida yetarlicha daromad olib ishlash imkonini beradigan narxni belgilash maqsadini ko'zlaydi.

Narx strategiyasini ishlab chiqishning keyingi bosqichi — narxga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni tahlil qilish. Bankning o'ziga bog'liq ichki omillarga xizmatlarni ko'rsatishga ketadigan xarajatlar, bank mahsulotlarining sifati (noyobligi, mobilligi va h.k.), xizmat ko'rsatishning tezkorligi va sifati, bozor bo'g'inlarini tanlash, bank imiji, qo'shimcha xizmatlarning taklif etilishi, mazkur bank mahsulotining hayot sikli kiradi.

Tashqi omillarga mazkur bank xizmati turiga mazkur bozor bo'g'inlarida haqiqiy va prognozlanayotgan talab darajasi va uning elastikligi, resurslarning borligi, inflatsiya darajasi, raqobatning borligi, xuddi shunday xizmatlarga raqobatchilarning narxlari,

davlat tomonidan bank faoliyatini boshqarish xususiyatlari kiradi. Bank xizmatlari bozori ushbu omillarning kuchli ta'siri ostida bo'ladi. Banklar tashqi muhit omillarini nazorat qila olmaydi, shuning uchun ular bankni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda ularning ta'sirini hisobga olish zarurati nuqtai nazaridan qaralishi kerak.

Narx strategiyasiga ta'sir qiluvchi barcha omillar tahlil qilib bo'lingandan keyin bank narxni shakllantirish usullarini belgilaydi. Bank uchun narxni shakllantirishning to'g'ri metodikasini tanlash mutlaqo muhim ahamiyat kasb etadi. Talab darajasi, bank xarajatlari tarkibi hamda raqobatchilar narxlari darajasidan kelib chiqib, bank ko'rsatilayotgan xizmat narxining yuqori va quyi chegarasini belgilab olishi mumkin.

Banklarning o'z xizmatlariga narx belgilashda bozorda qaror topgan darajaga yo'nalish olishi bozorda juda keng tarqalgan holatdir. Ko'pchilik banklar yirik banklar belgilagan narxlarga asoslanadi. Ayrim operatsiyalar turlari bo'yicha mayda banklar ancha kamroq operatsion xarajatlar qilishi tufayli, shu tariqa ular ancha ko'p foyda olish imkoniyatiga ega bo'ladi.

«O'rtacha sarf-xarajatlar plyus foyda» formulasidan banklar ancha kam foydalanadi. Uni qo'llash uchun bank o'z sarf-xarajatlarning tarkibini aniq va tezkor aniqlashi kerak, bu esa ko'pchilik banklar uchun qiyinchiliklar tug'diradi. Bu yerda bank tomonidan mijozlarga xizmat ko'rsatishning davomiyligi katta ta'sirga ega, bu ta'sir kreditlar va depozitlarning muddatga bog'liq vositalar ekanligi bilan izohlanadi. Shuning uchun bank o'zi uchun maqbul xizmatlar rentabelligi darajasi va qat'iy qayd qilingan foydaga asoslanadi.

## **5.6. Bank xizmatlarini sotishni rag'batlantirish tizimi**

Rag'batlantirish tizimi yoki kommunikatsion strategiya marketing kompleksining keyingi elementidir.

Sotuvlarni rag'batlantirish bank tomonidan uchta asosiy yo'nalishda olib borilishi mumkin: iste'molchilarni rag'batlantirish, bank xodimlarini rag'batlantirish, vositachilarni rag'batlantirish. Iste'molchilarni rag'batlantirish vositalariga yakka tartibdagi sotuvlar,



namunalar (qandaydir vaqt davomida xizmatdan bepul yoki imtiyozli asoslarda foydalanish imkoniyati), doimiy mijozlarga chegirmalar, bank mahsulotlarini namoyish qilish (seminarlar va taqdimotlar o'tkazish), bank mijozlari o'rtasida lotereyalar uyushtirishni kiritish mumkin. Ushbu rag'batlantirish vositalarining hammasi xizmatlardan ko'proq foydalanish, yangi mijozlarni jalb qilish, alohida xizmatlardan foydalanilishini taqdirlashga qaratilishi mumkin. Bank xodimlarini rag'batlantirish bank xizmatchilarini qandaydir bank xizmatini ko'rsatish bo'yicha sa'y-harakatlarini, mavjud mijozlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilashga intilishlarini, bank mahsulotlarini takomillashtirishga intilishlarini taqdirlashni nazarda tutadi. Xodimlarni rag'batlantirish usullari ichidan pullik mukofotlarni, sovg'alar, qo'shimcha ta'tillarni ajratib ko'rsatish lozim.

Bank xizmatlarini ilgari surishda yordam ko'rsatuvchi vositachilarni rag'batlantirish uchun qo'shma reklama, maxsus chegirmalardan foydalaniladi.

Kommunikatsion strategiya elementlaridan biri — *public relations* (PR) atrofdegilarning o'z faoliyatiga nisbatan xayrixohligini shakllantirish maqsadida ular bilan do'stona munosabatlarga erishishga qaratilgan maqsadli faoliyatni nazarda tutadi. PR negizini jamoatchilik bilan ikki yoqlama munosabatlarni o'rnatish ko'nikmasi va istagi tashkil etadi.

PRga barcha subyektlarga (maqsadli auditoriyalar, davlat hokimiyati organlari, OAV) bank mahsulotlari va xizmatlari haqida to'liq axborot berish, vaziyatni tahlil qilish va u yoki bu subyektlarning bank faoliyatiga nisbatan ehtimol qilinadigan munosabatini prognozlash kiradi. Iste'molchilar tijorat bankini tanlashda, birinchi navbatda, bank xizmatining tavsiflariga (qiymati, texnologiyasi, ko'rsatish muddatlariga) emas, balki bevosita kredit tashkilotining tavsifiga (ishonchliligi, xizmat ko'rsatishning kompleksligi va h.k.) asoslanadi. Avvalambor ishonchlilik kabi mezonning ahamiyati haqida aytib o'tish joiz. 1998-yildagi banklar inqirozidan keyin aynan mana shu mezon bank mijozlari uchun ustuvor hisoblanadi.

Jamoatchilikning xayrixohligiga erishish uchun banklar turli usullardan foydalanadi. Ularning asosiylari:

- matbuot bilan munosabatlarni yaxshi yo'lga qo'yish. Ommaviy axborot vositalarining bankka nisbatan pozitsiyasi juda ko'p narsani belgilab beradi, shuning uchun matbuot vakillari bilan munosabatlarni har tomonlama yaxshi yo'lga qo'yish zarur. Marketing xizmati gazetalar va jurnallarda, boshqa axborot vositalarida bank haqida paydo bo'layotgan ma'lumotlarni kuzatib turishlari, ulardagi xatoliklarni o'z vaqtida tuzatish choralarini ko'rishlari darkor;

- matbuot imkoniyatlaridan foydalanish. Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, bank prospektlarini tarqatishda har bir paket uni xuddi bitta manzilga yuborgandek ko'rinishga ega bo'lishi kerak;

- firmali uslubni yaratish;

- og'zaki tashviqot — bank rahbarlarining turli forumlarda, seminarlarda, anjumanlarda yorqin, ta'sirchan, qiziqarli chiqishlari;

- obro'-nufuz reklamasi — bankning mamlakat iqtisodiyotini yaxshilashga, odamlar farovonligini oshirishga qo'shayotgan hissasi haqidagi axborot;

- ijtimoiy fikrni, bozorning javob ta'sirini o'rganish. Ishga taalluqli dalillarni to'plash, umumlashtirish va tahlil qilish yuzaga kelayotgan vaziyatga baho berish imkonini beradi.

Eslatib o'tamiz, PR AQSHda XIX asrning boshida paydo bo'lgan. Unga har yili millionlab dollarlik xarajatlar qilinadi. Bizda esa bunday faoliyat hali keng tarqalgan bo'lmasa-da, ijtimoiy fikrni shakllantirish bo'yicha xizmatlarni taklif qiladigan firmalar tashkil etilmoqda.

Kommunikatsion strategiyaning keyingi elementi — reklama vositalari ancha turli-tumandir, biroq bank xizmatchilari shuni anglab yetmoqdalarki, reklamaga katta xarajatlar avtomatik tarzda undan keng qamrovligi, auditoriyaga ta'sir qilish darajasi, qo'yilgan maqsadlarga erishish aniqligi bo'yicha kutilgan samarani bermaydi.

Reklama siyosati bank muassasasining yangi bozorlarni o'zlashtirish, xizmatlarni sotish hajmlarini oshirish, bank nufuzini oshirish va oxir-oqibat uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarga erishish bo'yicha butun faoliyati yig'indisidir.

Bank siyosatining maqsadlari bozorga yangi xizmatni olib chiqish, yangi bozorlarni o'zlashtirish, haqiqiy va bo'lajak is-

te'molchilarning bank haqida va bank ko'rsatadigan xizmatlar haqidagi bilimlarini kengaytirish, shuningdek, xizmatning o'zi haqida yaxshi tasavvur hosil qilish, mazkur bankning mavjud xizmatlariga qiziqishni ushlab turish, mavjud talabni faollashtirish, banklar hamda doimiy mijozlar o'rtasida norasmiy aloqalarni yaratish, xizmat ko'rsatish shart-sharoitlarining o'zgarishi haqida axborot berish (bu ba'zida ularning narxlari yoki ularni sotishning boshqa jihatlari o'zgarishiga olib keladi) va h.k.lardan iborat.

Banklar gazeta va jurnal, radio va televideniye, shahar ko'chalaridagi turli reklama vositalari (reklama shitalari, chiroqli reklama) orqali reklamadan, pochta orqali reklamadan — manzilli va manzilsiz reklama, an'anaviy kataloglar, varaqalar, bukletlar, reklamali esdalik sovg'alari, reklama shiorlari va bank shiorini tanlash, shuningdek, reklamaning noan'anaviy turlaridan foydalanishlari mumkin.

Reklama kampaniyasini rejalashtirishda olib boriladigan tadbirlar qiymatini hisoblab chiqish, zarur bo'lsa, ularni bankning budget bo'yicha cheklovlarini hisobga olib tuzatib borish zarur. Shuningdek, kampaniya boshlab yuborilgan bo'lsa, mahsulotning ilgari surilishini diqqat bilan tahlil qilib borish va axborot kontaktlarining samaradorligini oshirish uchun qo'shimcha choralarni ko'rish juda muhimdir.

### **5.7. Bank xizmatlarini taqsimlash usullari**

Marketing kompleksining keyingi elementi — tovarlar va xizmatlarni iste'molchilar o'rtasida taqsimlash. Xizmatlarni mijozlarga bank bo'linmalari yordamida yetkazib berish banklar uchun odatiy hisoblanadi. Ular orasidan universal (barcha yoki deyarli barcha bank xizmatlarini ko'rsatuvchi) va ixtisoslashgan (bank xizmatlarining muayyan turlarini ko'rsatuvchi) bo'linmalarni ajratish mumkin. Bank mahsulotlarini tarqatishning nisbatan yangi usullaridan sotuv punktlarining o'zida plastik kartochkalar va bank cheklari yordamida hisob-kitoblarni rivojlantirish, avtomatik kassa mashinalaridan foydalanish, bank operatsiyalarini ofisdan yoki uydan turib amalga oshirish uchun bank tarmog'iga ulangan kompyuterlardan foydalanish mumkinligini ko'rsatib o'tamiz.

Bank bo‘linmalari marketing dasturlarida juda muhim rol o‘ynaydi. Ilgari bo‘linmalar boshqaruvchilari o‘zlarini bank xizmatlarini sotuvchilar deb hisoblamas edilar. Ammo vaqt o‘zgardi. Bugungi kunda ko‘pchilik banklar bank mahsulotlarini tarqatish va bankning muayyan tumanda bank ekspansiyasini kengaytirish uchun bo‘linma boshqaruvchisi lavozimiga marketing bo‘yicha mutaxassisni tayinlaydi.

Bank xizmatlarini tarqatishning yangi tizimlari muayyan iste‘molchilar guruhlarini tomon maqsadli yo‘naltirilgan tusga ega, ammo ayrim bank mahsulotlarini faqat mijozning va bank xizmatchisining shaxsiy hozirligida sotish mumkin, bu esa mahsulotni bo‘linma orqali tarqatishning an‘anaviy tizimini nazarda tutadi. Universal bo‘linmalar uchun ham, ixtisoslashgan bo‘linmalar uchun ham joylashuv masalasi muhim ahamiyatga ega. Bank bo‘linmani joylashtirish uchun joyni tanlashda raqobat darajasi va raqobatchilar xizmatlari turini hisobga oladi, potensial mijozlar soni va imkoniyatlarini, joylashuvning qulaylik darajasini va h.k.ni tahlil qiladi.

Bank bo‘lajak mijozlarning imkoniyatlari va ehtiyojlarini tahlil qilish asosida o‘z bo‘linmalarining ish jadvalini tuzadi. Masalan, ko‘pchilik Rossiya banklari so‘nggi paytda banklarning shanba kunlari ishlaydigan va, ayniqsa, chakana bozor mijozlari bilan ishlaydigan navbatchi bo‘linmalari amaliyotini qo‘llamoqda.

Bank mahsulotlarini tarqatishning asosiy usuli personal sotuvlar bo‘lib, bu jarayonda bank menejerlari bo‘lajak xaridorni aynan ularning mahsuloti yoki xizmatiga afzallik berish kerakligiga ishon-tirishlari lozim.

Shunday qilib, bank xizmatlarini sotish uchun quyidagi sotuv kanallaridan foydalanish mumkin:

- o‘zining xususiy sotuv kanallari: bankning shahar markazidagi bosh bo‘linmasi; bankning statsionar va ko‘chma banklari, filiallar; avtomatlashtirilgan stoykalar va avtomatlardan foydalanib sotish;
- o‘ziniki bo‘lmagan kanallar: shu‘ba firmalariga asos solish orqali sotuvlar, boshqa banklar, sug‘urta kompaniyalari, korxonalar va h.k.lar kapitalida ishtirok etish.

## **Tayanch iboralar**

Bank, Markaziy bank, bank tizimi, bank boshqaruvi, bank ishi, bank xizmati, marketing, bank marketingi, 4P modeli, reklama, moliya bozori, bankning aktiv va passiv operatsiyalari, inflatsiya omili, takvakkalchilik, tijorat.

## **Nazorat savollari**

1. Bank marketingi mohiyati, maqsadi, vazifalari.
2. Bank marketingi mexanizmi va funksiyalari, 4P modeli.
3. Bank marketingining uslubiy asoslari.
4. Banklarning aktiv va passiv operatsiyalari.
5. Marketingning asosiy tamoyillari.
6. O'zbekiston bozorida xo'jalik yuritishda bank marketingini takomillashtirish uslublari.

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Джозмен Р.* Банковский маркетинг: введение в рыночное планирование. — М., 1995.
6. *Temirov M.* Bank marketingi. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

---

---

## 6-bob. BANK XIZMATLARIDA MARKETING TIZIMI VA STRATEGIYASI

### 6.1. Tovar, tovar siyosati va marketingni rejalashtirish

Bank marketingining asosiy masalasi (vazifasi) bozorni oʻrganish va kuzatishdan iboratdir. Bu muammoni amalga oshirish esa, oʻz navbatida, bozorni kuzatish maqsadida axborotni toʻplash, tovarni oʻrganish va uning bahosini aniqlash, sotishni amalga oshirishdan iboratdir.

«Tovar» hamda «tovar ishlab chiqaruvchi» tushunchalari oʻzaro chambarchas bogʻliqdir. Yaxshi tovar ishlab chiqaruvchiga obroʻ-eʻtibor keltiradi. Ishlab chiqaruvchining yorligʻi esa tovarning bozorda muvaffaqiyatli sotilishiga garov boʻlib xizmat qiladi. Bozor munosabatlari qaror topayotgan paytda korxonaning «umri qanchalik uzun boʻlishi» va kelajakdagi muvaffaqiyati uning tovar siyosati qanchalik samarali amalga oshirilayotganligiga bogʻliqdir.

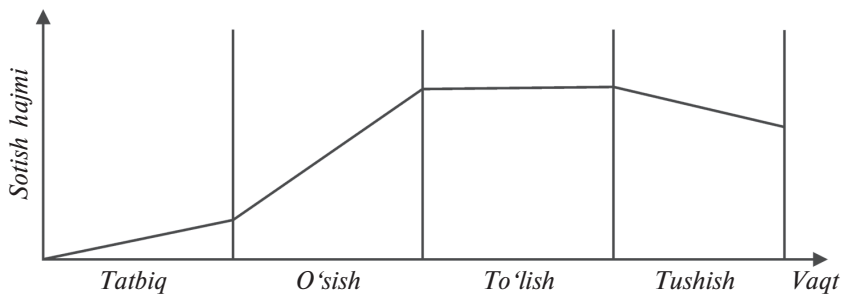
Tovar siyosatining asosi korxonaning boshqariladigan resurslari tashqi bozorning boshqarib boʻlmaydigan yoki yaxshi boshqarilmaydigan shart-sharoitlariga moslashishidan iboratdir.

**Tovar hayoti sikli (THS).** Har bir tovar (yoki xizmat) bozorda mavjud boʻlish davrida bir necha bosqichlardan oʻtadi. Binobarin, har bir bosqichda sotish hajmi, baho va sotishdan olinuvchi foyda turlichadir.

THSni toʻrtta ketma-ket bosqich koʻrinishida tasavvur etish mumkin: tatbiq etish, oʻsish, yetuklik (toʻlish), tushish (6.1-chizma).

*Sotish hajmi* quyidagi bosqichlarni bosib oʻtadi:

*Tatbiq etish* — bu tovarning bozorga chiqish vaqtidir. Isteʼmolchilarning tovar bilan tanisha borishi bilan sotish hajmi sekin-asta oshib boradi. Ishlab chiqaruvchi bu vaqtda amalda to-



6.1-chizma. Tovar hayoti sikli.

varni sotishdan foyda olmaydi: kam sotish hajmidagi boshlang'ich katta chiqimlar to'g'ri keladi.

*O'sish.* Tovarining bozorda tezlik bilan tan olinishi va foydali-likning sezilarli darajada o'sish davri. Bu bosqichda firma hali ham bozorning yuqori ulushini yoki foydaning yuqori ulushini tanlash masalasini ko'rib chiqadi. Tovar sifatini oshirish, sotishni rag'batlantirish va sotish tizimini takomillashtirishga mablag' sarflash unga bozorda yetakchi o'rinni egallashiga imkoniyat yaratadi. Ammo yuqori miqdordagi xarajatlar shu davr ichida maksimal foyda olishdan mahrum etadi, THSning keyingi bosqichidan umid qilinadi.

*Yetuklik (bozorning to'lishi).* Sotish sur'atlarining susayish davri, chunki tovar potensial xaridorlarning aksariyat qismi tomonidan tan olingan bo'ladi. Shu bosqichda foyda maksimal miqdorga erishadi, so'ng doimiy marketing xarajatlari oshishi bilan kamayib boradi.

*Tushish.* Ko'pchilik tovarlar uchun («Coca-cola»ga o'xshaganlardan tashqari) ertami yoki kechmi sotish hajmining kamayish davri keladi. Bunda sotish hajmi nolgacha tushishi yoki juda past darajagacha tushib, keyin barqarorlashishi mumkin.

THSning turli bosqichlaridagi narx tebranishi:

- tatbiq etish bosqichida «qaymoqni sidirib olish» (baland narx) strategiyasini yoki bozorga dadil kirib borish strategiyasini (past narx) tanlash kerak;

- o'sish bosqichida birlamchi baland narx («qaymoqni sidirib olish» strategiyasi) pasayib borishi kerak, birlamchi past narx (bozorga dadil kirib borish strategiyasi), aksincha, ko'tarilib borishi kerak;

- to'lib borish bosqichida narx tushadi;

- tushish bosqichida narx yana ham pasayadi.

Bu yerda quyidagilarni inobatga olish kerak:

- bozor narxlarga sezgir bo‘ladi, demak nisbatan past narxlar sotish hajmining ko‘payishiga olib keladi;

- ishlab chiqarishning o‘sishi bilan uning chiqimlari hamda tovarni taqsimlash bo‘yicha chiqimlar kamayib boradi.

Bozor qaror topib borayotgan sharoitda korxonaning tovar siyosati quyidagi asosiy unsurlarni o‘z ichiga oladi:

- tovarlarning raqobatbardoshligini ta‘minlash;
- tovar bozorlarini kompleks tahlil qilish va prognozlash;
- talabni shakllantirish;
- sotishni rag‘batlantirish;
- narx va investitsiya siyosati;
- servis va sotishdan keyingi xizmat.

Bulardan tashqari, tovar siyosati ikki jihatga ega bo‘lib, ular korxonalarining marketing strategiyasida o‘zaro bog‘langan bo‘lishi kerak. Bular: ishlab chiqarish (kam chiqim bilan eng yaxshi tovar ishlab chiqarish) va tijorat jihatini (tovarni yuqori bahoda sotish tufayli o‘z imijini yaxshilash).

Bozor munosabatlarining rivojlanishi ishlab chiqaruvchini o‘z tovarlarining bozordagi mavqeyini muttasil nazorat qilib, ularning zarur darajada raqobatbardoshligini ta‘minlashga majbur qiladi. Biroq raqobatbardoshlikni oshiradigan boshqaruv vositalari xususida ishlab chiqilayotgan uslublar, tavsiyalar va yo‘riqnomalar yagona metodologik bazaning yo‘qligi tufayli bir-biriga mos kelmaydi va vaqt omilini hisobga olmaydi.

Shu sababli tovarlarning raqobatbardoshligini aniqlash sohasida korxonalar bozor sharoitida ishlaganida iste‘molchilar bilan ishlab chiqaruvchilarning manfaatlarini uyg‘unlashtirish, boshlang‘ich parametrlarning o‘zgaruvchan xarakteristikalarini aniqlash va ana shu asosda tovarlarning raqobatbardoshligini taxmin qilish, boshlang‘ich ko‘rsatkichlarning tabiatini va raqobatbardoshlik ko‘rsatkichini hisobga olib, taxminlarning aniqlik darajasini oshirish vazifalarini hal qilishda tovarning raqobatbardoshligini ham iste‘molchi, ham ishlab chiqaruvchi nuqtai nazaridan aniqlash talab qilinadi.



Bundagi farq shundan iboratki, iste'molchi uchun tovarning iste'mol xossaligidan foydalanish samarasi uni sotib olish va ishlatishga qilingan xarajatlardan ortiq bo'lmog'i kerak, ishlab chiqaruvchi uchun esa olinadigan foyda texnologiya va tovar ishlab chiqarishni tashkil etish bilan bog'liq xarajatlarni qoplashi zarur.

Tovarning raqobatbardoshligini tahlil qilishning muhim bosqichi baholanishi kerak bo'lgan zarur va yetarli parametrlar guruhlarini, shuningdek, har bir guruh ichidagi alohida ko'rsatkichlarni belgilab olishdan iboratdir. Ushbu ko'rsatkichlar iyerarxiyasini joriy etib, iste'molchi uchun hammadan ko'ra ahamiyatliroq bo'lganlarini birinchi o'ringa chiqarish ham muhimdir. Xususan hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida uni alohida-alohida tahlil qilishda segmentatsiyalash, ya'ni bankning o'z ustunligini aniqlash uchun konkurent (raqobat) banklar imkoniyatlari bilan solishtirish, guruh iste'molchilarini aniqlash, bankning qaysi xizmatlariga qiziqish ko'pligini uning asosiy segmentlari orqali aniqlash usullari katta ahamiyatga egadir.

Bankning tovar siyosatini muvaffaqiyatli olib borish uchun yangi yaratilayotgan «tovarlarning» (xizmatlarning) alohida turlari bo'yicha hamda amalga oshirilayotgan tadbirlarning hammasi bo'yicha baholash mezonlarini ishlab chiqish zarur. Bozorning betartib rivojlanish sharoitida bank tomonidan yangi tovarni shakllantirish ko'p mezonli murakkab jarayon bo'lib, ko'p sonli axborotni tahlil qilish, uni tashkil etish va samaradorlik tahlilining tegishli usullaridan foydalanishni talab qiladi. Qaror qabul qilishning axborotga bog'liq jihatini ancha kengaytirish bankning hozirgi ijtimoiy-iqtisodiy muhitga moslashuvini jadallashtirish imkonini beradi.

Bozorni shakllantirish sharoitida bank ishlab chiqarayotgan xizmatlar assortimentining istiqbolini tahlil qilish alohida rol o'ynaydi. Bu tahlilda foydalaniladigan asosiy ma'lumotlar ro'yxati bozor talablarini hamda banklarning imkoniyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi kerak. Tovarlar assortimentining istiqbollilik shartlari ko'p mezonli bo'lishi va bank ularni turli vaziyatlarga bog'liq holda o'z ixtiyoriga ko'ra tanlab olishi mumkin.

Tovarning rentabelliligi uning istiqbolga egaligini ko'rsatuvchi mezon qilib olingan taqdirda assortimenti shu ko'rsatkichining miqdori kamayib borishi tartibida osongina joylashadi. Bordi-yu, tovarning istiqbolliligini baholashga bir necha shart va mezonlar asos qilib olinsa, u ko'rib chiqilayotgan talablarning hammasini va bu talablar bank faoliyatining taxmin qilinayotgan natijalariga ko'rsatadigan ta'sirining ustuvorligini hisobga olgan holda baholanishi kerak.

Banklarning ish tajribasini, ularning ixtisoslashuvini hisobga olib, ularning nomenklaturaviy shayligini va bozordagi vaziyat o'zgarganida ixtisoslashishni kengaytira yoki o'zgartira olishini belgilash va tahlil qilish ham muhimdir.

Marketing strategiyasi — bu maqsadli ravishda bozor kurashini o'rganish, rejalashtirish, boshqarish va yuritish bo'yicha marketing faoliyatining muhim qismidir. Marketing strategiyasi raqobatchilik kurashi maqsadlariga ko'ra uni (raqobatchilik kurashini) yuritish uchun kuch va vositalarni, bu kurashning maqsadlarini, ularga erishish usullarini hamda bozordagi shart-sharoit rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini aniqlaydi, tashkilotning ke-lajakdagi strategik harakatlarini muvofiqlashtiradi.

Taktika — bu aniq holatda muvaffaqiyatga erishish hamda bu muvaffaqiyatni tezkor rejalashtirishda rivojlantirishni ta'minlash uchun har xil sharoitda kuch va vositalarni nisbatan to'g'riroq ishlatishni nazarda tutadi. Marketing strategiyasi uzoq muddatli aspektni, taktika esa qisqa muddatli aspektni o'z ichiga oladi. Marketing strategiyasi beshta bir-birovi bilan o'zaro bog'liq asosiy jihatlari bilan xarakterlanadi: bozorni tanlash, maqsadlarni tanlash, vosita va muddatlarni tanlash, samaradorlikni nazorat etish, muqobil strategiyani tanlash.

### **Amaliy mashg'ulot: marketing-reja taqdimoti**

Bank marketing rejasining tavsifi va mazmuni.

Marketing jarayonining nisbatan muhim natijalaridan biri marketing rejasi hisoblanadi. Qonuniy savol tug'iladi: «Marketing rejasi qanday ko'rinishga ega?»

Marketing rejasi rahbariyatga qanday axborot kerakligiga qarab bir necha qismlardan iborat bo‘ladi. Ko‘pchilik marketing rejaları, xususan, xizmat rejaları quyidagi bo‘limlardan iborat bo‘ladi:

- ijro rezyumesi;
- bozor shart-sharoitlarini tahlil etish;
- imkoniyatlar va vazifalarni tahlil etish;
- maqsadlar;
- marketing strategiyasi;
- harakat dasturlari;
- mo‘ljallanayotgan xarajatlar va foyda;
- nazorat usullari.

Bu bo‘limlar va ularning mazmuni 6.1-jadvalda keltirilgan bo‘lib, quyida batafsil ko‘rib chiqiladi.

*6.1-jadval*

#### **Marketing rejasining mazmuni**

T/r	Bo‘lim	Mazmuni
1.	Ijro rezyumesi	Rahbariyat tomonidan tezda baholash uchun taqdim etilayotgan rejaning qisqacha mazmuni beriladi.
2.	Bozor shart-sharoitlarini tahlil etish	Bozor, xizmat (mahsulot), raqobat, jismoniy taqsimot va makromuhit to‘g‘risida zarur axborot beriladi.
3.	Imkoniyatlar va vazifalarni tahlil etish	Asosiy imkoniyatlar — tahdidlar, kuchsiz-kuchli tomonlar va ushbu bozor oldida turgan vazifalar aniqlanadi.
4.	Maqsadlar	Sotish hajmi, bozor ulushi va foyda bo‘yicha marketing rejasi erishishi lozim bo‘lgan maqsadlar belgilanadi.
5.	Marketing strategiyasi	Marketing rejasi maqsadlariga erishish uchun ishlatiladigan keng marketing yondashuvi taqdim etiladi.
6.	Harakat dasturlari	Nima qilish kerak? Kim buni qiladi? Bu qachon qilinadi? Bu qancha turadi? degan savollarga javob beriladi.
7.	Mo‘ljallanayotgan xarajatlar va foyda	Reja ijrosining kutilayotgan moliyaviy natijalari prognoz qilinadi.
8.	Nazorat usullari	Reja ijrosi ustidan nazorat qanday amalga oshirishi ko‘rsatiladi.

*Marketing maqsadi.* Bankning moliyaviy maqsadlari marketing maqsadlari bilan hamohang bo‘lishi kerak. Bozordagi ulushini o‘zida saqlab qolishi uchun bank xaridorlarni axborot bilan ta‘minlash, distibuterlik ko‘lami va boshqalar bo‘yicha ma‘lum bir maqsadlarni ishlab chiqishi kerak.

Qo‘yilgan maqsadlar ma‘lum bir mezonlarga to‘g‘ri kelishi shart. Birinchidan, har bir maqsad ikki xil ma‘noda talqin qilinmasligi, o‘lchovga moyil va bajarish muddatlari ko‘rsatilgan bo‘lishi kerak. Ikkinchidan, turli maqsadlar ichki jihatdan o‘zaro mos kelishi kerak. Uchinchidan, maqsadlar ma‘lum bir iyerarxiya qonuniyati asosida belgilanishi kerakki, unda bir maqsad oldingi maqsaddan kelib chiqsin. To‘rtinchidan, maqsadlarni ijro etish imkoniyati ham bo‘lsin hamda ular barcha qatnashuvchilarning rejani bajarishga intilishini maksimal ravishda rag‘batlantiruvchi murakkablikka ega bo‘lsin.

## **6.2. Bank bozorini segmentlash**

Bozorni segmentlash bozorni o‘rganishning asosiy usulidir. Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga bo‘linadi. Bozor segmenti — bu iste‘molchilar, tovarlar, raqobat-chilarning shunday ajratilgan qismiki, ular uchun umumiy xususiyatlar xosdir. Bozorni to‘g‘ri segmentlash, shu segmentning spetsifik ehtiyojlariga qat‘iy rioya qilingan holda kam xarajatlar bilan tovar yetkazib berishni to‘g‘ri tashkil qilish, ishlab chiqarish va sotish usulini aniqlashda firma o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashni, firma maksimal imkoniyatlariga ega bo‘lgan sohalarda resurslar konsentratsiyasini ta‘minlash va raqobatda zafarga erishishni ta‘minlashni hal etadi.

Bank bozori segmenti — bir yoki birdan ortiq belgilari bo‘yicha shartli ravishda birlashtirilgan aniq bir tovarning iste‘molchilar guruhi yoki mumkin bo‘lgan mijozlar guruhi.

Bank bozorini segmentlashdan maqsad — butun bozor bo‘ylab ishlash o‘rniga nisbatan jozibador hisoblangan alohida maqsad bozorlariga maksimal tarzda kirib borish.

Bank bozori segmentining asosiy tavsiflari:

- segment ko‘lami (razmeri) — undagi iste’molchilar soni.
- segment hajmi — bank mahsuloti va xizmatlarning mumkin bo‘lgan sotish hajmi.

Bank o‘ziga tegishli bozor hududida quyidagicha ishlashi mumkin:

- faqat ma’lum bir segmentda (dastlabki segment);
- birdan ortiq segmentlarda;
- ommaviy marketingni amalga oshirib.

Bozorni segmentlash negizida bank xizmatlari (kredit, operatsion-amaliyot, investitsiya va boshqalar) va mijoz belgilari (yuridik, jismoniy shaxslar, korporatsiya, bank-korrespondentlar va davlat organlari) yotadi. Bank amaliyotida bozorni yana geografik, demografik, psixomadaniy va axloqiy segmentlarga bo‘linadi.

Bank bozorini segmentlashda uning hajmi, faoliyat turi, shu’balarning soni, boshqaruvchining boshqarish darajasi, talab turi kabilarga e’tibor qaratiladi.

Bank bozori segmentlari:

- geografik segmentlash;
- demografik segmentlash;
- psixomadaniy segmentlash;
- axloqiy segmentlash.

**Bankni geografik segmentlash** deganda, uni geografik muhitda joylashgan joyi, holati, mamlakat iqtisodiy muhitidagi va boshqaruv birligidagi o‘rni (shahar, mikrorayon va boshqalar) tushuniladi. Bank eng birinchi navbatda yaqin bozorni o‘rganadi. Geografik segmentlash, asosan, yuridik shaxslar va jismoniy shaxslar bozorini o‘rganishda ishlatiladi.

**Demografik segmentlash** jismoniy shaxslar bozori bilan bevosita bog‘liq. Bu segmentlash aholining ijtimoiy-kasbiy taqalinishini (dehqon, ishchi, xizmatchi, boshqaruvchi, yuqori eshelon (vazifadagi) rahbarlar, xizmat ko‘rsatuvchilar), yosh bo‘yicha, jinsiy tomonlarini, oilaviy holat, oila hajmi, daromadi, bilim darajasi va boshqa ko‘rsatkichlariga asoslanadi. Demografik segmentlash qimmatbaho qog‘ozlar bozori rivojlangan joylarda juda katta ahamiyatga egadir. Chunki bu davlatlarda qimmatbaho

qog'ozlarni sotib oluvchilar, asosan, aholi hisoblanadi. Respublikamizda demografik segmentlash hozirgi kunda endi-endi yo'lga qo'yilmoqda. Sababi shuki, respublikada qimmatbaho qog'ozlar bozori endigina yo'lga qo'yila boshlandi. Shu sababli bankni demografik (marketingi) segmentlash oldida juda mas'uliyatli ishlar va muammolar mavjuddir.

Psixomadaniy segmentlash jismoniy shaxslarga ko'rsatiladigan xizmatlarga nisbatan hisobga olinadi.

Axloqiy segmentlash alohida shaxslarning xususiyalariga va ijtimoiy holatiga bog'liq. Bunda doimiy belgilar aholining ijtimoiy guruhlarini birlashtirishga olib keladi.

Axloqiy segmentlash mijozning ma'lumoti, xabarlariga asosan o'rganiladi. Bularga mijozning bankdagi hisob raqami hamda operatsiyalari va boshqalar misol bo'la oladi. O'rganib chiqilgan axborotlar asosida tijorat banki o'z strategiyasini ishlab chiqadi. Bunga yangi ochilgan xizmatlarni eski mijozlarga sotish, eski xizmatlarni yangi mijozlarga sotish, eski xizmatlarni yangi bozorda sotish hamda yangi xizmatlarni yangi bozorlarda sotish va boshqalarga sotish kabilar kiradi. Bularning barchasi banklarning bozor sharoitida o'z mavqeyini saqlab qolishlariga bevosita ta'sir qiladi. Bank marketingining ikkinchi qismi bu (tovar-baho) sotiladigan xizmatlar xarakteri va uning bahosini o'rganishdan iboratdir. Raqobatbardoshlilikni aniqlashda foydalaniladigan boshlang'ich ma'lumotning tarkibi va mazmuni ko'p jihatdan ko'rib chiqilayotgan tovarga bog'liq bo'ladi hamda vaqt o'tishi bilan ancha o'zgaradi. Shu sababli, boshlang'ich parametrlarning o'zgaruvchan xarakteristikalarini aniqlash muhim bosqich bo'lib, so'ngra ulardan raqobatbardoshlilikni oldindan aniqlash chog'ida foydalaniladi. Raqobatbardoshlilikni hisoblab chiqishda foydalaniladigan parametrlarning kattagina qismi oldindan ma'lum bo'lmagan tasodifiy omillarga bog'liq bo'ladi (masalan, bozor konyunkturasi ko'rsatuvchi parametrlar). Shu sababli konkret tovarlarni realizatsiya qilish chog'ida bozor muhitining o'zgarishini taxmin qilish uchun matematik statistika usullari asosida parametrlarning raqamda ifodalangan tasniflarining ehtimol tutilgan qiymatini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Boshlang'ich parametrlarning ehtimollik xarakteristikalari hamda raqobatbardoshlik ko'rsatkichidan foydalanish amalda bankning tovar va narx sohasida yuritadigan siyosatini ancha aniq taxmin qilish imkonini beradi.

Bozor rivojlanib borgan sari korxonaning tashqi muhitga qaramligi kuchayib borishi bozor konyunkturasining o'zgarish qonuniyatlarini o'rganishni hamda ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy imkoniyatlarini bu qonuniyatlar bilan muvofiqlashni talab qiladi. Tovlar sotish bozorlarini kompleks tahlil qilishning ham mutlaq, ham nisbiy ko'rsatkichlar tizimi bo'yicha tahlil qilish yo'llaridan (sifat va miqdor bo'yicha) to'la foydalanishni nazarda tutuvchi usullarini ishlab chiqish korxonani yangi xo'jalik shart-sharoitlariga moslashtirishning muhim unsuridir.

Bank xo'jalik faoliyatining iqtisodiy samaradorligi u amalga oshiradigan ishning turli jihatlarini ko'rsatuvchi bir turkum baholar bilan belgilanishi kerak va quyidagi ko'rsatkichlar guruhidan foydalanish maqsadga muvofiq:

- bankning ishlab chiqarish tijorat faoliyati samaradorligini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar;
- resurslarning asosiy turlaridan foydalanish ko'rsatkichlari;
- tovar siyosatiga doir turli unsurlarning samaradorlik ko'rsatkichlari.

Ana shu o'zgarib boruvchi ko'rsatkichlar guruhlari bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etish banklar faoliyatining turli tomonlari qanchalik samaradorligini ham, ularning bozor sharoitlariga moslashish darajasini ham baholash imkonini beradi.

Yangi vaziyatda banklarda ishlab chiqarishni boshqarish funksiyasi sifatida iqtisodiy tahlil vazifalari ham o'zgarib boradi. Bunga bank rahbarlarining bankni boshqarishdagi imkoniyatlari kengayishi, binobarin, qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan tahliliy axborotga ehtiyojning ham ortib borishi, umuman bozorning va xususan, muayyan xizmatlar bozorining rivojlanish jarayonlariga doir foydalanilayotgan axborotning tasodifiyligi sharoitida marketing strategiyasini ishlab chiqish zarurligi hamda vaziyatni tahlil qilish, qabul qilinayotgan qarorlarning oqibatlarini, mamlakatdagi umumiy vaziyatlarning o'zgarish istiqbollari tahlil

qilishning roli oshishi; tanlab olingan boshqarish strategiyasini doimo tahlil qilib borish hamda aksiyadorlar va investorlar uchun kurashda istiqbollarini baholash uchun yoki bankning iqtisodiy reytingini aniqlash munosabati bilan bank faoliyati natijalarini raqobatchilar ko'rsatkichlariga taqqoslash zarurligi sabab bo'ladi.

### **6.3. Banklarga qo'yiladigan xalqaro darajadagi talablar**

Ma'lumki har bir bank rivojlanib borgani sari milliy doiradan tashqariga harakat qila boshlaydi. O'z faoliyatini xalqaro darajada yuritish harakatini qiladi. Banklarning xalqaro miqyosda faoliyat yuritishlari uchun bir qator shart-sharoitlar mavjud bo'lishi va banklar ichki va jahon miqyosidagi bir qator standartlarga javob berishlari lozim. Banklarning jahon miqyosiga chiqishi uchun zarur bo'lgan birlamchi asos bu — qonunchilikdir. Shuningdek, banklarni davlat tomonidan qonuniy qo'llab-quvvatlash va ularga huquqiy asos yaratib berish va kafolatlar berishdir.

Xalqaro andozalarga mos keluvchi banklar (XAB) tuzish dasturi ikki asosiy qismdan tashkil topishi mumkin:

- XAB sifatida malaka berilgan banklar tomonidan rioya qilinishi kerak bo'lgan talablar majmuyi;
- XAB uchun imtiyozlar majmuyi.

Xalqaro darajadagi bankga bo'lgan asosiy talablar ro'yxatiga quyidagilar kiradi:

- bank hisob-kitoblarini oshkora olish imkoniyatini ta'minlash;
- bankning ishlamayotgan aktivlarini qisqartirish;
- bank zaxiralarini birinchi navbatda uzoq muddatli davlat qimmatbaho qog'ozlarini sotib olish yo'li bilan shakllantirish va bu zaxiralarni ishlaydigan aktivlarga aylantirish;
- bank turi, qo'yilmalar summasi, omonatchilar toifasiga qarab zaxiralash me'yorini differentsiyalash; quyilma qoldiqlari o'zgarishlarini aniqroq ilg'ash imkonini beradigan zaxira hisob raqamlarini tez-tez tartibga solib turish;
- kredit xavf-xatarini to'g'ri baholash layoqati;
- mablag'larni korxonalar aksiyalariga joylashtirishda banklar uchun rag'batlar tizimini ishlab chiqish va kreditlar berish;



- bank xizmat ko'rsatishida «zichlik me'yori»ni jahon andozalari darajasida ta'minlash;

- bank sarmoyasini yo'qotish xavf-xatarsiz mijozlar mablag'lari hisobidan portfelli investitsiyalarni keng tarqatish;

- banklarning bozor axloqi taktikasida o'rinlarning ko'prog'ini ishonchli moliya vositalaridan foydalanishga berilishi;

- chet elda shaxobcha tarmog'ining mavjudligi;

- bank axborotining va shaxobcha tarmog'ini boshqarishning tizimliliigi;

- bankda tashqi xavf-xatardan himoya qilishning qo'shimcha mexanizmlari ishlab chiqilmog'i lozim. Bunda bugungi kunda asosiy e'tibor mijoz bilan ishlashga, ya'ni bank daromadining yetakchi manbayi — bank komissiyasiga qaratilishini nazarda tutish zarur bo'ladi;

- asosiy diqqat-e'tibor xizmat sifatini oshirishga, bank mahsulotlarining turli-tumanlilikiga (kredit kartochkalari, sug'urta, faktoring, moliya zaxiralarini joylashtirishda maslahatlar berish va hokazo) hamda halol reklamaga qaratilishi kerak;

- banklar o'zlarining katta-kichikligi, joylashgan o'rni, xodimlarning malakasi, mijozlarning tarkibi va boshqalarga qarab operatsiyalarni bajarishga ixtisoslashishlari, qisqa muddatli kreditlash va investitsiyalash bilan shug'ullanishlari, kliring markazi bo'lishi kerak;

- bankning axborot tizimlari asosiga hisob raqamlarining tez moslashuvchan rejasi, hujjatli interfeys qo'yilgan bo'lishi lozim.

Tijorat banklarida ishlab chiqariladigan mahsulot o'zida bank operatsiyalarini, bank xizmatlarini va bank ishlarini aks ettiradi. Jadvalda operatsiyalar o'tkazganda paydo bo'ladigan xavf-xatar nuqtai nazaridan bank mahsulotlari xilma-xilligi ko'rsatilgan.

Bank mahsulotlarini sotishdagi strategik yo'nalish bank ta-raqqiyotining muhim muammosi bo'lib hisoblanadi. Umumiy ma'noda ularni funksional-obyekt yo'nalishli, asosiy maqsadi bir guruh bank mahsulotlarini sotish yo'li bilan yoki mijozlar ma'lum guruhining alohida bank mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan daromad olishdan iborat banklarga ajratish mumkin. Bu tizimda hisob raqamlar rejasining o'zgarishiga moslanish imkoniyatini, hisob va shaxsiy raqamlarning o'zga-

ruvchan tuzilmasini, mijozlarning istalgan soni bilan ishlashni, komission yig'implarni qo'shib yozib qo'yishning turli usullarini, rivojlangan tizimlarda tuzilmali cheklashlarning oldini olishni ta'minlash kerak.

Ko'pchilik muammolar boshqaruv sifatiga, bank marketingiga, tashkilot tuzilmasiga, moliyaviy oqimlarga, hisob-kitobga, iqtisodiy tahlilga, biznes-rejalashtirishga, shuningdek, xodimlar malakasiga chambarchas bog'liq bo'ladi.

#### 6.4. Bankning marketing xizmati va dasturi

Marketing — zamonaviy metodlar asosida bankni boshqarish sistemasini namoyon etadigan menejmentning tarkibiy qismidir. Menejmentning innovatsiya va marketing kabi asoslari mavjud. Oxirgi yillarda butun dunyoda marketingning roli ustun kelmoqda, chunki u iste'molchilarni maksimal darajada qondirish maqsadida korxonaning real imkoniyatlarini bozor talabi bilan muvofiqlashtirish jarayonini ta'minlaydi. Masalan, AQSHda marketing xarajatlari tovar pirovard bahosining 60% ni tashkil etadi. Modomiki, korxonalarga, shu jumladan banklarga ham yirik xarajatlar qilishga to'g'ri kelar ekan, bu uning o'ta zarurligidan dalolat beradi. Chunki, busiz na raqobatchilarga bardosh berish, na bozorda o'z o'rnini topish mumkin. Amaliy jihatdan marketing faoliyati quyidagi xizmatlarni tavsifa etadi (6.2-jadval).

6.2-jadval

#### Marketing xizmatlari tavsifi

Marketing xizmati nima bilan shug'ullanadi?		
Tadqiqot yuritadi	Strategiyani ishlab chiqadi	Tashkillashtiradi
Nimani? Kimni?	Qanday?	Nimani?
Iste'molchilarni Xizmatlarni Raqobatchilarni Umumiqtisodiy tendensiyalarni Bozor konyunkturasi Bozorni segmentlashni	Xizmat strategiyasini Baho belgilash strategiyasini Sotish strategiyasini Bankning umumbozor strategiyasini	Xizmatlar harakatini Sotishni Xizmatni o'tkazishni Servisni

Amaliyot ko'rsatishicha, bank marketing bo'limi tashkiliy tuzilishi quyida keltirilgan yo'nalishlardan biriga ega bo'ladi:

- funksional yo'nalishli;
- xizmat (mahsulot)ga mo'ljallangan;
- bozor-xaridorga mo'ljallangan;
- hududga (geografik) mo'ljallangan;
- divizion tashkilot.

Marketing bo'limi ishini funksional tashkil etish marketing funksialari bilan mosdir (marketingli tadqiqotlar, reklama, marketingli rejalashtirish, marketingni tashkil etish, yangi mahsulot yaratish va h.k.). Marketingni shu tariqa tashkillashtirish juda sodda bo'lib, biroq uning samaradorligi ko'rsatilayotgan xizmat (mahsulot) turining va sotish bozorlari sonining ko'payishi bilan pasayib boradi.

Marketingni xizmat ko'rinishini inobatga olib tashkil etish xizmat (mahsulot) bo'yicha menejer ishlab chiqilayotgan tovarlar guruhi yoki ulardan aniq bir turi bo'yicha marketing strategiyasi va rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni nazarda tutadi. Bu xizmatlar keng iste'molga mo'ljallangan bir-biridan katta farq qiluvchi ko'p xizmat (mahsulot)lar nomenklaturasi bo'lganda qulaydir.

Marketingni bozor va xaridorga mo'ljallangan holda tashkil etish xizmat bo'yicha menejerlar marketing strategiyasi va rejalarini bozor asosida boshqarishni nazarda tutadi. Masalan, mahalliy va tashqi bozorlar. Yoki faqat ma'lum bir guruhlariga mo'ljallangan xizmatlar bozori (korporativ kartochkalar, kafolatlar) va h.k. Marketing bo'limining hududga (geografik) mo'ljallangan tashkiliy tuzilishi ham xuddi shunday tashkillashtiriladi.

Marketingni divizion tashkillashtirishda boshqaruvning yuqori qismida xizmat yoki geografik tamoyil bo'yicha yaratiluvchi nisbatan mustaqil bo'limlar yoki divizionlar alohida ajratiladi. Bu bo'limlar o'zlarining funksional xizmatlarini, jumladan, marketing xizmatini tashkil etishadi. Marketingni tashkil etishning u yoki bu tuzilmasini tanlashda quyidagi taqqoslash xarakteristikasidan foydalanish mumkin (6.3-jadval).

Bank marketingi bozorni o'rganish va unda bank xizmatlarini ilgari surish bo'yicha konkret faoliyat deb qabul etilsa hamda marketing, birinchi navbatda, mijozlar talabini o'rganish va qonidirishga qaratilgan bo'lsa, marketing konsepsiyasidan bank faoliyatida foydalanish maqsadga muvofiq deyish mumkin.

6.3-jadval

**Marketing bo'limi tashkiliy tuzilishidagi ijobiy tomonlar  
va kamchiliklar tavsifi**

T/r	Bo'limning tashkiliy tuzilishi	Ijobiy tomonlari	Kamchiliklari
1.	Funksional	Mas'uliyat doirasini yaqqol belgilash imkoniyatiga ega oddiy tizim	Mahalliychilikni keltirib chiqarishi mumkin: har bir guruh o'z funksiyalarini bajarishni ma'qul ko'rishadi.
2.	Xizmatli (mahsulotli)	Yirik markazlashtirilmagan banklar uchun samarali	Bank rahbariyati muvofiqlashtirishga juda ko'p kuch sarflashi lozim.
3.	Bozor-xaridorli	Guruh yoki filiallarning ixtisoslashuvi aniq bozor yoki xaridorlar segmentida samaraga erishish imkoniyatini beradi	Rejalar takrorlanadi va boshqalar.
4.	Hududiy	Keng ko'lamdagi bozorlarga ega bo'lgan yirik markazlashtirilmagan banklar uchun samarali. Xalqaro darajadagi banklar uchun juda asqatadi	Ishlarning takrorlanishi. Aloqa va muvofiqlashtirish muammolari.

Tajriba marketing xizmatining obyektiv zarurligini isbotlaydi, chunki u bank faoliyati samaradorligini oshirishda operativ bo'limlarga katta yordam beradi. Endi bankdagi marketingologlar faoliyatining xususiyatlariga to'xtalib o'tamiz. Bunday turdagi bo'g'inni tashkil qilish, ko'p jihatdan bankning rivojlanish darajasiga bog'liq. Yaqinda tashkil etilgan mayda va o'rta tijorat banklari, mijozlarga xizmatlarning cheklangan to'plamini taklif etib, unchalik katta bo'lmagan territoriyada amal qiladilar. Odatda,

bunday banklarda marketing bo'yicha kichikroq bo'lim tuzilib, u funksional belgi asosida faoliyat ko'rsatadi. Bu bo'lim xodimlari zimmasiga marketing tadqiqoti, reklama va sotishni rag'batlantirish, baho belgilash kabi ayrim sohalar yuklanadi. Yirik banklar, odatda, bozor muammolarining to'la spektri bilan shug'ullanuvchi marketingning fundamental boshqaruvini vujudga keltiradi.

Agar bankning marketing dasturi bankning mijozlarga ko'rsatayotgan xizmatlari samarasini yanada oshirishga qaratilgan bo'lsa, marketing xizmati bozordagi ulushni ko'paytirib, mijozlar sonini orttirish ustida ishlaydi. Bunga erishish uchun tegishli baho siyosatini olib borib, xarajatlarni kamaytirish va reklama sur'atini tezlashtirish lozim. Ko'pincha, bunday hollarda «yo'ldosh» xizmatlarni tatbiq etish hisobiga kengayish yuz beradi. Filiallar tarmog'ining kengayishi bilan bank xizmatlaridan foydalanuvchilar qatoriga yangi mijozlarni qo'shish imkoni paydo bo'ladi. Ammo, aksariyat yirik va, hatto, o'rta banklar ham marketing siyosatini olib borishda bank mahsulotlari safini doimo rivojlantirib, ularning assortimentini kengaytiradilar va yangi turdagi xizmatlarni tatbiq etadilar. Bu rivojlanishni yuqori sur'atlarda tutib turish va bank faoliyati samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Shuni ta'kidlash lozimki, tijorat banklarida marketing faoliyatini tashkil etish quyidagi ko'rinishlarning birida bo'lishi mumkin:

- bank faoliyati tashkiliy yo'nalishining biron-bir qismi;
- tijorat banki faoliyatining mustaqil yo'nalishi;
- uning asosiy funksiyalaridan biri;
- bank muassasasi faoliyatini koordinatsiya va nazorat qilish instrumenti.

Shunga qarab, marketingni tashkil qilishning turli usullari qo'llaniladi. Banklarda marketing ishini tashkil qilishning yagona sxemasi mavjud emas. Faoliyat mazmunining konkret shakllari, uning yo'nalishlari bankning katta-kichikligi, uning ixtisosi, u amal qiladigan tashqi sharoitlarga qarab bir-biridan xiyla farq qilishi mumkin.

Hozirgi davrda O'zbekiston tijorat banklari marketingning ayrim elementlaridan foydalanmoqdalar. Lekin bozorda to'liq sur'atda amal qilish uchun marketing sistemasiga tayanish, marketing

faoliyatining dastur va rejalarini ishlab chiqish, bu ish uchun kadrlar tayyorlash juda qimmatga tushadigan usuldan foydalanmaslik maqsadida chet el tajribalaridan foylanish bilan shug'ullanuvchi maxsus xizmat va bo'limlarni vujudga keltirish lozim.

### **6.5. Zamonaviy marketing uslubiyati. Bank holding kompaniyasi**

Marketing xizmatining tijorat banki tashkiliy tuzilishida tutgan o'rnini chuqurroq o'rganish maqsadida turli davlat banklari tashkiliy tuzilishini tahlil qilamiz. Tijorat banklari o'rtasida xizmatlari borasida o'ziga xos jihatlari bo'lsa-da, AQSH, Yaponiya va Germaniya banklari o'z tashkiliy tuzilishi bo'yicha farqdan ko'ra, ko'proq o'xshashliklarga egadirlar. AQSHning kredit sistemasi, dastavval, o'zining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, hamma turdagi risklarni cheklash va banklarning bankrot bo'lish ehtimolini kamaytirishga qaratilgandir. Bu narsa bugungi kunda ham sezilayotgan 30-yillarning buyuk depressiyasi ta'siridandir. Masalan, bankka bir qarz oluvchiga o'z kapitalining 5% dan ortiq summada kredit berish man etiladi, shu bilan birga o'z portfeliga korporatsiyalarning qimmatli qog'ozlarini sotib olish va ular bilan vositachilik operatsiyalarini amalga oshirish taqiqlanadi. AQSHda qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar o'tkazish borasida vositachilik ishlari bilan ixtisoslashgan investitsion banklar shug'ullanadilar: 1935-yili AQSHda tijorat banklariga birja operatsiyalarida qatnashishni taqiqlovchi Glass-Stigal qonuni qabul qilingan.

Albatta, bunday majburiy ixtisoslashtirish banklarning moliya bozorida foyda olish imkoniyatini sezilarli darajada cheklab qo'yadi. Yirik moliyaviy guruhlar shu singari cheklashlarni aylanib o'tishga urinib, bank holding kompaniyalarini tuzmoqdalar (BHK). Bunday kompaniyalarning asosiy maqsadi — kredit bozoridagi operatsiyalarni kapital bozoridagi operatsiyalar bilan bir butun qilib bog'lashdan iboratdir (inglizcha «holding» so'zi bank holding kompaniyasiga egalik qiluvchi degan ma'noni anglatadi).

Bank biznesidagi O'zbekiston marketologlariga xos bo'lgan faoliyat yo'nalishlari quyidagilardan iboratdir:

- bank xizmatlarini sotish bozorini ta'minlash;
- bankning bozorda amal qilish xarakterini aniqlash;
- mijozlar bilan sherikchilik munosabatlarini yo'lga qo'yish;
- bankning raqobatbardosh bo'lishi uchun sharoitlar yaratish;
- baho siyosatini shakllantirish.

Yana shuni aytib o'tish o'rinliki, O'zbekiston banklari raqobat-chilarning strategiya va taktikasini o'rganishga, ayniqsa, «public relations»ni rivojlantirishga asosiy e'tiborni qaratishlari lozim. Yuqorida aytib o'tilganidek, bank marketingida alohida o'rin egallovchi «public relations» bank va jamoatchilik o'rtasida o'zaro anglash, o'zaro xayrixohlik munosabatlarini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar sistemasidir. «Public relations» doirasiga jamoatchilikni bank to'g'risidagi axborot bilan ta'minlash, u haqidagi jamoatchilik fikrini o'rganish, jamoatchilik manfaatini hisobga olgan holda, bank faoliyatini amalga oshirish, shakllanayotgan tendensiyalarni o'rganish va bank obro'sini mustahkamlash borasida oldindan tadbirlarni ishlab chiqish, kelib chiqishi mumkin bo'lgan mojaro va tushunmovchiliklarning oldini olish kabilar kiradi. Bunday chora-tadbirlarning mohiyati — bank to'g'risida yaxshi fikr bildirishni ta'minlash va unga, uning xizmatlariga bo'lgan ishonchsizlik g'ovini bartaraf qilishdan iboratdir.

Shunday qilib, marketing xizmatlari bozordagi holatni tahlil qilishlari, uning o'sishini o'rganishlari, rahbariyat uchun esa marketing siyosatini takomillashtirish bo'yicha o'z takliflarini tayyorlashlari lozim. Bunda, bank xizmatining bozordagi muvaffaqiyatli harakati va mijozlar uchun bo'lgan kurashdagi uning yutuqlari, birinchi navbatda bank xizmatlarining bahosi, ya'ni depozit va kreditlar bo'yicha foiz stavkalari, boshqa bank xizmatlari turlari bo'yicha tariflar valutani sotib olish va sotish kurslari bilan belgilanadi. Bunda bankning foydalilik darajasi, aksionerlarga to'lanadigan dividendlar darajasi, xizmat ko'rsatish darajasi yangi bank xizmatlari turlarini yoki ularning yangi sifatini taklif etish kabi muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular raqobatchilarga nisbatan solishtiriladi.

Bundan tashqari, bankning obro'si, uning o'ziga jalb etuvchi obrazi («imiji»), tashqi ko'rinishi va binolarining ichki bezatilishi,

bank bo‘linmalari, valuta almashtirish punktlari joylashtirilishi-ning to‘g‘ri tanlanganligi va boshqalar katta ahamiyatga ega.

Bunda shuni hisobga olish lozimki, bank marketingi, bank faoliyati va uning boshqaruvi, shu jumladan operatsiyalarni boshqarish xodimlarni boshqarish bilan ham chambarchas bog‘liqdir. Darhaqiqat, bozorda bevosita bank xizmatlarini ilgari surish bilan mashg‘ul bo‘lgan bank xodimlari bankka mijoz bo‘lishi mumkin bo‘lgan shaxslarni uning xizmatlaridan foydalanishga ko‘ndirish maqsadida reklama va shaxsiy munosabatlar uchun ko‘p kuch va mablag‘ sarflashlari mumkin. Natijada bo‘lajak mijozlar bankka kelishadi. Ammo bank xodimlarining ularga nisbatan e‘tiborsizlik qilishlari, reklama munosabatlariga asoslanib kutilgan xizmatlar taklifining muvofiq kelmaganligi hamda boshqa sabablarga ko‘ra bank haqida yomon taassurot shakllanib, mijozlar bank bilan o‘zaro munosabatda bo‘lishdan bosh tortadilar. Shuning uchun bankning hamma xodimlarining faoliyati marketing konsepsiyasiga asoslangan bo‘lishi, ya‘ni mijozlarning hamma ehtiyojlarini topib, ularni maksimal darajada qondirishga qaratilgan bo‘lishi lozim.

Bank holding kompaniyasi — bu mazkur banklarning aksiyalari paketiga egalik qiluvchi korporatsiya bo‘lib, uning o‘zida banklarning yanada ko‘proq ixtisoslashuviga erishiladi. Holdingda, uning filiallari mustaqil yuridik shaxs maqomiga egadirlar. BHK bir bank operatsiyalari bilan bog‘liq bo‘lgan biznes bilan shug‘ullanuvchi banklarning butun guruhi yoki korxonalar guruhini boshqarish jarayonini to‘playdi. Shuni aytish lozimki, oxirgi yillarda g‘arb davlatlaridagi ko‘p banklar qaytadan tashkil qilinib, banklarga amal qilish man etilgan sohalarda o‘z operatsiyalari doirasini kengaytirish maqsadida bank holding kompaniyalarini ta‘sis etdilar. Bu yerda lizing haqida, faktoring operatsiyalari, investitsion operatsiyalar va konsultatsiya xizmatlarini ko‘rsatish haqida gap yuritiladi.

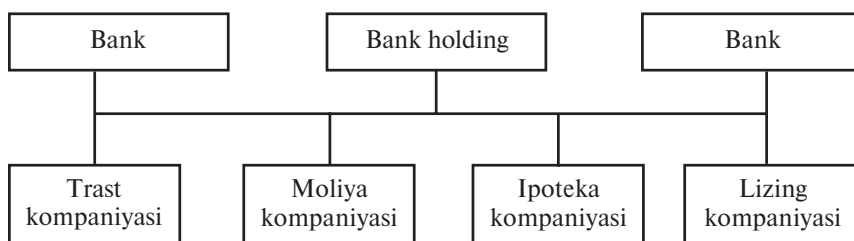
Yuqorida qayd etib o‘tilganidek, BHK bank faoliyati bilan yaqindan bog‘langan, lekin bank bo‘lmagan muassasalarni, ya‘ni moliya, ipoteka, lizing, faktoring kompaniyalari, trast va investitsion firmalar, yo‘l cheklari va kredit kartochkalarini chiqaruvchi kompaniyalar, axborotlarga ishlov beruvchi hisoblash markazi,



auditorlik firmalarini nazorat qilishi mumkin. Lekin qonun bo'yicha, chet elda faoliyat ko'rsatuvchi holding kompaniyasi bunday kompaniyalarning 20% dan ortiq aksiyalarini sotib olishga haqqi yo'q. Shunday qilib, tashkiliy tuzilmaning holding shakli kompaniya filiallariga yuqori darajada mustaqillik berishni ko'zda tutadi.

BHKning yana bir afzallik tomoni shuki, holdingga kiruvchi butun bir banklar guruhi ustidan markazlashgan nazorat o'tkazish xarajatlarni kamaytirishga olib kelishi mumkin. Chunki holdingning markaziy boshqaruv bo'g'ini ko'p sonli kichik filialsiz banklarga nisbatan kamroq xarajatlar bilan reklama, auditorlik operatsiyalari va reviziya o'tkazish hamda investitsion faoliyat bilan shug'ullanishlari mumkin. Banklar va maxsus kredit hamda moliya institutlari tajribasiga asoslanib shuni aytish mumkinki, ular iqtisodiyotning yirik kredit muassasalariga bo'lgan talabni aks ettirib, XX asrda BHKlarning paydo bo'lishi va rivojlanishiga asos bo'lib xizmat qildilar.

Amerika uchun xarakterli bo'lgan bank holding kompaniyasining tuzilishi 6.2-chizmada keltirilgan. Unda ko'rsatilganidek, AQSH tijorat banklarining tashkiliy tuzilishida ikkita guruh aniq ajratilgan: individual (shaxsiy) mijozlarga chakana xizmat ko'rsatish; kompaniya va tashkilotlarga xizmat ko'rsatish.



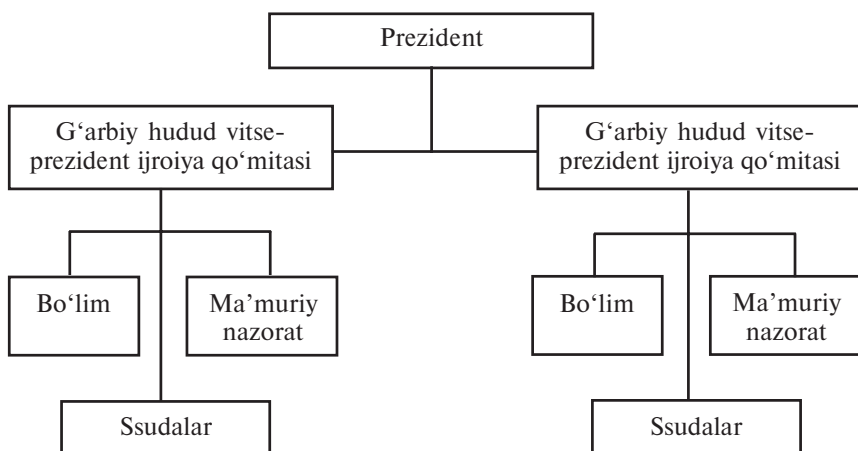
6.2-chizma. Amerika Bank holding<sup>1</sup> kompaniyasining tashkiliy tuzilishi.

Bular bank biznesining mutlaqo boshqa-boshqa turlari bo'lganligi sababli, alohida tuzilmalar bu ish bilan shug'ullanadi. Biz «xususiy bank ishi» bo'limi haqida qisqacha to'xtalib o'tamiz. Bu bo'limda, birinchidan, shu bankning ma'lum bir darajaga ega

<sup>1</sup>Усоскин В.М. Современные коммерческие банки. — М.: «ФИС». 2004. 67-б.

bo'lgan ayrim xodimlariga, ikkinchidan esa, katta kapitalga ega bo'lgan shaxslarga xizmat ko'rsatiladi. Ma'lumki, katta kapitalni boshqarish ancha murakkab ish va bu bo'lim xodimlaridan ayrim shaxslarning bunday katta kapitalni boshqarish uchun ma'lum mahorat va tajriba talab etiladi.

Yuqoridagilardan AQSH kredit sistemasida faqat bank holding kompaniyalari mavjud, degan fikr kelib chiqmasligi kerak. AQSHda, shu bilan bir qatorda, tijorat banklari, investitsion banklar, jamg'arma banklari, brokerlik firmalar, ipoteka banklari va h.k.lar bor. Ko'rib o'tilayotgan muammoni chuqurroq tahlil qilish maqsadida AQSHning yana bir yirik tijorat bankinging tashkiliy sxemasida to'xtalib o'tamiz (6.3-chizma).



6.3-chizma. AQSH yirik tijorat bankinging tashkiliy sxemasi.

Chizmada ko'rsatilganidek, bankda besh yoki oltita vitse-prezident bo'lib, ular bank faoliyatining ma'lum sohalari uchun javob beradilar. Vitse-prezidentlardan bittasi marketing vitse-prezidentidir. U bevosita marketing sohasi uchun, ya'ni bozorni o'rganish, reklama ishi yuzasidan bo'ladigan aloqalarni rivojlantirishga javob beradi. Bundan tashqari, bank tarkibida ikkita ichki komitet, ya'ni ssuda va ma'muriy komitet hamda rektorlar sovetining komitetlari (uchyot-ssuda, revizion, ijroiya va ishonch operatsiyalari bo'yicha) bor.

Direktor kengashi funksiyalariga bankning maqsadini aniqlash, uning siyosatini belgilash, bank boshqaruv xodimlarini tanlash va joy-joyiga qo'yish, ssuda va investitsiyalarni nazorat qilish, komitetlar tuzish va bank miqyosida konsultatsiyalar berish, bank operatsiyalarini tekshirish kabilar kiradi.

Direktorlar qalbaki yozuvlar va cheklarni tasdiqlash, o'g'irlik, mablag'larni isrof qilish, mablag'larni suiiste'mol qilish, qalbaki ma'lumotlarni berish, trast bo'limlarining revizor va direktorlariga ssuda berish, kredit tashkil qilib berishda yordamlashgani uchun mukofot olish, siyosiy kompaniyalar uchun mablag' berish kabilar uchun jinoiy hamda beparvolik, axloqiylik va odob tamoyillariga rioya qilmaganligi uchun umumhuquqiy javobgarlikka tortiladi.

Yaponiyada ham moliyaviy vositachilikning tuzilishi Amerikadagiga o'xshash. Masalan, bu davlatda ham, bir tomondan uzoq muddatli kreditlar va trast banklar, ikkinchi tomondan, qisqa muddatli tijorat kreditlash institutlari o'rtasida farqlash mavjud. Shu bilan birga, AQSHdagidan farqli o'laroq, bu yerda bank ishlab chiqarish korporatsiyasi bilan juda yaqin aloqada bo'ladi. Bunday aloqa Germaniya universal kredit sistemasi uchun ham xos. Bunda har bir korporatsiya o'z bankiga ega. Bu bank u uchun asosiy hisoblanadi. Odatda, ularning o'zaro munosabatlari asosida kredit munosabatlari emas, «noformal» munosabatlar yotadi. Bular quyidagi kabi kelishuvlarni o'z ichiga oladi:

- bank kompaniyaning 5% gacha kapitaliga egalik qilishi, ya'ni o'z mijozining aksioneri bo'lishi mumkin (AQSHda bunday operatsiyalar umuman taqiqlangan);

- bank kompaniya boshqaruvida qatnashish, o'z vakilini direktorlar sovetiga tayinlash, auditorlarni belgilash huquqiga ega.

- bank o'z mijozi topshirig'iga ko'ra ishonch faoliyati bilan aktiv shug'ullanadi, ya'ni korporatsiya manfaatini ko'zlab qimmatli qog'oz va valuta bo'yicha qator operatsiyalarni amalga oshiradi.

Korporatsiyaning asosiy banki unga birinchi navbatda eng yirik kreditlar beradi. Agar mustaqil ravishda buni amalga oshira olmasa, bu operatsiyaga, konsolidlashgan ssudani berish uchun, boshqa banklarni jalb etadi. Korporatsiya moliyaviy qiyinchiliklarga duchor

bo'lganda, bank nafaqat ularni tugatishda faol qatnashadi, balki kelajakda bunday iqtisodiy disproporsiyalarga yo'l qo'ymaslik uchun perspektiv dastur ishlab chiqishga majburdir ham. Yaponiya kredit tizimining xususiyati ssudaning maksimal qiymatiga bo'lgan hamda Amerika kredit tizimiga xos bo'lgan tijorat banklari faoliyatining qator boshqa parametrlari bo'yicha hech qanday qonuniy cheklashlarning yo'qligidir. Yaponiya banklarida ikki pog'onali boshqaruv mavjud bo'lib, bu ssuda berish haqidagi qarorni qabul qilishda ahamiyatlidir. Bunda mijozlar bilan munosabatlar va reklama bo'limlari bo'lib, u yerda bevosita bozorni o'rganish va bank mahsulotlarini ilgari surish ishlari bilan shug'ullanadilar.

Germaniya va g'arbiy Yevropaning qator boshqa davlatlarida tijorat banki operatsiyalarini xususiy korporatsiyalar chiqargan qimmatli qog'ozlarni kafolatli joylashtirish bilan qo'shib olib boruvchi universal banklar ustunlik qiladi. Bu davlatlarda universal banklar orqali qimmatli qog'ozlarga bo'lgan talab va taklif yig'iladigan fond boyliklari oborotining yirik qismi o'tadi. Bu davlatlarda birja AQSHdagidek korporativ emas, jamoa-huquqiy xarakterga ega, bu esa tadbirkorlarning keng doirasiga birja shartnomalarini amalga oshirish uchun teng imkon beradi.

Universal banklar ixtisoslashgan banklarga nisbatan ko'proq turg'un bo'ladilar, chunki ular investitsion va tijorat faoliyatlarini amalga oshirishda o'z operatsiyalarini keng diversifikatsiyalash afzalliklaridan to'la-to'kis foydalanishlari mumkin. Resurslarni operativ manyovr qilish imkoniyatidan foydalangan holda, ular qimmatli qog'ozlar bozorida samarali muvozanatga erishishga ko'maklashadilar. Ma'lumki, mijozlar uchun bir qancha ixtisoslashgan vositachilardan ko'ra bitta bank bilan ish bajarish qulayroqdir.

Yana shuni aytib o'tish lozimki, kredit sistemasida universal banklarning bo'lishi ixtisoslashgan kredit muassasalarining parallel faoliyat ko'rsatishini istisno qilmaydi. Masalan, Germaniya kredit sistemasida universal banklar bilan bir qatorda ipoteka banklari iste'mol kreditlari banki, kafillik banklari, investitsion kompaniyalar, uy-joy qurilishini moliyalash banklari va boshqa ixtisoslashgan kredit muassasalari mavjud.

Germaniya kredit sistemasining asosida banklar va mijozlar o'rtasidagi norasmiy munosabatlar ham yotadi. Amaliyotda, odatda, banklar risk darajasini konsolidlashgan ssudalarni ko'proq berish hisobiga pasaytirishga intilsalar-da, bu yerda bir mijozga beriladigan kredit miqdori cheklanmaydi. Nemis universal banki tuzilishida muhimligi jihatidan kam ahamiyatga ega bo'lmagan «Mijozlar bilan ishlash» bo'limi bo'lib, u marketing faoliyati bilan shug'ullanadi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, marketing zamonaviy bankning barcha bo'linmalari faoliyatining asosida yotadi. O'zbekiston banklarida uzoq vaqt davomida marketing ishining tashkilotchisi tijorat bo'limi bo'lib keldi. Bu bo'lim bozorni o'rganish, axborot yig'ish, uni tahlil qilish, bozorni o'zlashtirish strategiyalarini ishlab chiqish bilan shug'ullanar edi. Bu bo'lim tavsiyasi bilan bank taklif etiladigan xizmatlar hajmini ko'paytirar yoki kamaytirar, yangi mahsulotlarni tatbiq etar edi.

Hozirgi kunda aksariyat tijorat banklarida butun marketing boshqarmalari vujudga keltirilmoqda. Lekin, afsuski, ba'zi banklarda hali maxsus marketing bo'linmalari paydo bo'lgani yo'q. Bu esa, ayrim bank rahbarlarining bank faoliyatida marketing xizmatining roli va ahamiyatini yetarli darajada tushunmasliklaridan dalolat beradi. Ammo bank faoliyatining bozordagi sharoitlari, ularning moddiy imkoniyatlaridan o'sib borishi shunga olib kelayptiki, bank marketingi masalalariga, ayniqsa, oxirgi vaqtda ko'proq e'tibor qaratila boshlandi. Bu holat O'zbekistonning ko'p banklari tashkiliy tuzilishida ham o'z aksini topdi.

Shuni uqtirib o'tish joizki, xalqaro munosabatlarni rivojlantirayotgan banklar marketingga alohida e'tibor beradilar. Ayrim banklar chet ellarda, shu jumladan Hamdo'stlik mamlakatlarida ham o'z filiallari tarmog'ini barpo etib, ularni rivojlantirishga intilmoqdalar. Tajriba marketingning bu yo'nalishi istiqbolli va O'zbekiston banklari uchun yangi imkoniyatlarni ochib berayotganligini ko'rsatib turibdi. Bankda bozorni o'rganish uchun tashkil etilgan marketing boshqarmasining vazifalari quyidagilardan iboratdir: yangi mijozlar bilan aloqa o'rnatish, munosabatlarni

rivojlantirish, jamoatchilik fikrini o‘rganish, yangi operatsiya va bank xizmatlarini ishlab chiqish va tatbiq etishga ko‘maklashish, bozor konyunkturasini o‘rganish, mijozlarga tashkiliy va konsultatsion yordam ko‘rsatish.

### **Tayanch iboralar**

Tovar, tovar siyosati, tovar hayoti sikli, tovar rentabelligi, bankning tovar siyosati, kredit, investitsiya, bozor segmenti, iste’molchilar belgilari, bankni segmentlash, segment ko‘lami, bank-korrespondent, marketing konsepsiyasi, bank xizmati, foiz stavkalari, bank biznesi, bank tizimi, depozit, obligatsiya, balans, taqchillik, reklama munosabatlari, aksiya, aksioner, dividend, valuta, valuta munosabatlari, bank xizmatlari, baho siyosati, inflatsiya, bank xodimi.

### **Nazorat savollari**

1. Bank marketingining asosiy masalalari nimalardan iborat?
2. Banklarni segmentatsiyalash qanday amalga oshiriladi?
3. Bankning tovar siyosati nima?
4. Xalqaro darajadagi banklarga qanday talablar qo‘yiladi?
5. Tijorat banklarida qanday samaradorlik ko‘rsatkichlari mavjud?
6. Banklarning marketing konsepsiyasi nimalardan iborat?
7. AQSHda qanday kredit sistemasi mavjud?
8. Banklarda marketing tadqiqotlari qanday amalga oshiriladi?
9. Bankning foydalilik darajasi omillarini sanab bering.
10. Bank biznesidagi O‘zbekiston marketologlariga xos bo‘lgan faoliyat yo‘nalishlari nimalardan iborat?

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. —T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Джозмен Р.* Банковский маркетинг: введение в рыночное планирование. — М., 1995.
6. *Temirov M.* Bank marketingi. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

---

## **7-bob. BANK OPERATSIYA TURLARI BO‘YICHA MARKETING**

### **7.1. Bank operatsiyalari bo‘yicha marketing**

Bank siyosatining tahlili natijasini aniqroq chiqarish va uni olib borish bank marketingiga chambarchas bog‘liqdir. Bu masala, ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida o‘zining birlamchi ko‘rsatkichlardan ekanligini namoyon qildi. Bank marketingi — bu bozorda bo‘layotgan jarayonlarni to‘la hisobga olgan holda kompaniya va firma faoliyatini bajarish va tashkil etish tizimidir. Bank marketingi esa shu ma‘lum bir regionda va regiondan tashqarida bank xizmatlariga bo‘lgan talab va taklifni o‘rganish, bank xizmatlariga bo‘lgan talabni boshqarish va qondirish, turli banklar tomonidan amalga oshirilayotgan bir turdagi operatsiyalar xarajatini taq-qoslash, reklamani amalga oshirish tizimidir.

Bank marketingi, birinchi navbatda, bankning potensial mijozlarini qidirib topishini bildiradi. Bank mijozni hamda o‘zining iqtisodiy potensialini birgalikda qo‘shib o‘rganadi. Bank xizmatining yangi turlariga bo‘lgan talabni o‘rganish hozirgi zamon banklarining eng dolzarb masalasidir. Oxirgi yillarda bank muomalasiga kiritilgan: faktoring, lizing, ishonch (trast), vositachilik xizmatlari va ularga bo‘lgan talabni o‘rganib chiqish shular jumlasiga kiradi. Tijorat banklarining maslahat xizmati, qimmatbaho qog‘ozlar bilan operatsiyalari ham bundan mustasno emasdir.

Forfeyting operatsiyalari xalqaro bank amaliyotida keng tarqalgan va tijorat banklariga yuqori daromad keltiruvchi operatsiya hisoblanadi. Forfeyting fransuzcha «e forfe» degan so‘zdan olingan bo‘lib, «ulgurji» degan ma‘noni anglatadi. Forfeyting operatsiyasining mazmunini qisqacha qilib quyidagi tarzda ifodalash

mumkin: forfeyting — bu tijorat banki tomonidan veksellarni regress huquqsiz hisobga olishdir.

Hozirgi vaqtda respublikamizda banklarning forfeyting operatsiyalaridan tashqi savdoni moliyalashtirish jarayonida keng ko‘lamda foydalanish mumkin. Bunda respublikamiz tijorat banklari ikki xil holatda ishtirok etishlari mumkin: o‘zlari xorijiy valutada yozilgan veksellarni hisobga oluvchi sifatida yoki xorijiy valutada yozilgan veksellarni akseptlovchi sifatida.

Bankning o‘z marketing xizmatini olib borishi bir necha usullariga ega. Bularning eng birinchisi hamda oddiysi — mijozlar bilan olib boriladigan bevosita muloqotidir. Mijoz hamda bank ishchisining moddiy tomondan rag‘batlantirilishi bu vazifani hal qilishning asosiy mezonlaridan biridir.

## **7.2. Banklarning aktiv va passiv operatsiyalarida marketing xizmati**

**Bank xizmatlari** bu bajariladigan operatsiyalar hisoblanadi. Tijorat banklari o‘z mijozlariga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha turli operatsiyalarni bajaradilar. Tijorat banklarining operatsiyalari uch guruhga bo‘linadi: passiv (mablag‘larni jalb etish), aktiv (mablag‘larni joylashtirish) va aktiv-passiv operatsiyalar.

**Banklarning passiv operatsiyalari** — bu banklarning kredit yoki boshqa aktiv operatsiyalar o‘tkazish maqsadida o‘z resurslarini tashkil qiladigan operatsiyalaridir. Bunga yuridik va jismoniy shaxslarning hisob va joriy raqamlariga mablag‘lar jalb etish; fuqarolar, korxonalar va tashkilotlarga muddatli hisoblar ochish; qimmatli qog‘ozlar chiqarish; boshqa banklardan qarz olish va h.k. kiradi.

Tijorat banklari o‘zlarining aktiv faoliyatini o‘zlarida mavjud bo‘lgan o‘z va jalb qilingan pul mablag‘lari doirasida yurita oladilar. Aynan passiv operatsiyalar aktiv operatsiyalarni olib borish uchun asos yaratadi hamda daromadli operatsiyalarining hajmini va ko‘lamini aniqlab beradi. Shundan kelib chiqib, *tijorat banklari resurslari* deganda, aktiv operatsiyalarga asos yaratuvchi va ularni amalga oshirish uchun ishlatiluvchi, ularning hajmi va masshtabini aniqlab beruvchi mablag‘lar tushuniladi.



Bank resurslarini puxta o'rganish uchun ularni guruhlarga ajratib tasniflash lozim. To'g'ri, bank resurslarining turkumlanishi ularni boshqarishda jiddiy o'zgarish yaratmaydi, ammo ularni o'rganishning tizimli yondashuvini vujudga keltirish uchun asos yaratadi.

Banklarning o'z mablag'lari bankka tegishli bo'lgan mablag'lar bo'lib, ularga bank kapitali, taqsimlanmagan foyda, kelgusi davr daromadlari, hisob-kitoblar tizimidagi o'z mablag'lari va nomoddiy aktivlar kiradi. Demak, *bankning o'z mablag'lari* deb, tijorat va xo'jalik faoliyatidagi moliyaviy barqarorligini ta'minlash uchun hosil qilingan turli fondlar hamda o'tgan va joriy yil faoliyatidan olingan daromadni tushunish kerak.

Bankning o'z mablag'lari tarkibi bir xil emas va turli omillar orasida o'zgarishi mumkin. Masalan, ularning aktivlari sifati o'z daromadidan foydalanishi, strategiyasi, bankning kapital bazasini ta'minlash bo'yicha siyosati kabilarga bog'liq.

Tijorat banklari passivlarining ikkinchi guruhi bu *jalb qilingan mablag'lardir*. Bu mablag'lar bank ta'sischilariga tegishli emas, ular chetdan, ya'ni bank mijozlaridan jalb qilinadi. Bank muassasalarining xususiyati ham shundan iboratki, ular resurslarining asosiy qismi jalb qilingan mablag'lardan iboratdir. Tijorat banklarning resurslarni jalb qilishi Markaziy bank tomonidan nazorat qilinadi va u tijorat banklarining o'z mablag'lari hajmidan va huquqiy tuzilishi shaklidan kelib chiqadi.

Resurslar negizi bank faoliyati uchun birinchi darajali ahamiyatga ega. Biz bilamizki, tijorat banklari aktivlar operatsiyalarini o'zlarida mavjud bo'lgan hamda jalb etilgan pul mablag'lari manbalari doirasidagina amalga oshira oladilar. Binobarin, ayni passivlar operatsiyalari aktivlar operatsiyalarining hajmi va miqyosini belgilaydi. Bank passivlarini shakllantirish va maqbullashtirish jarayonida tijorat banklarining resurs salohiyatini tashkil etadigan pul mablag'lari barcha manbalarini boshqarish sifati muhim ahamiyat kasb etadi. Bankning barqaror resurslar negizi uning aktivlar operatsiyalari barcha turlarini muvaffaqiyatli ravishda o'tkazish imkonini beradi. Shu sababli, har bir tijorat banki o'z resurslari negizini oshirib borishga intiladi.

**Banklarning aktiv operatsiyalari** — bu banklarning o‘z ixtiyoridagi resurslarni joylashtirish maqsadida bajaradigan operatsiyalaridir. Bular: korxonalar va tashkilotlarni, ishlab chiqarish, sotsial, investitsion va ilmiy faoliyat o‘tkazishga qaratilgan qisqa va uzoq muddatli kreditlash; aholiga iste‘mol kreditlarini berish; qimmatli qog‘ozlarni sotib olish; lizing, faktoring, innovatsiyani moliyaviy mablag‘lar bilan ta‘minlash va kreditlash; korxonalarining xo‘jalik faoliyatida bank mablag‘lari orqali qatnashib, o‘z ulushiga ega bo‘lish; boshqa banklarga qarz berish.

**Banklarning aktiv-passiv operatsiyalari** — bu muayyan haq, ya‘ni komissiya uchun mijozlar topshirig‘i bilan banklar tomonidan amalga oshiriladigan vositachilik operatsiyalari hamda komissionerlik operatsiyalaridir. Bunda ichki va xalqaro hisob-kitoblar bilan bog‘liq bo‘lgan komission hisob-kitob operatsiyalarini ko‘rsatib o‘tish mumkin. Savdo komission operatsiyalariga mijozlar topshirig‘i bilan banklar tomonidan qimmatbaho qog‘ozlar, chet el valutasini, nodir metallar sotib olish va sotish, aksiya va obligatsiyalarni joylashtirishda vositachilik qilish, mijozlarga buxgalterlik va konsultatsion xizmat ko‘rsatish kabilar kiradi.

### **7.3. Bank marketingining turlari va funksiyalari**

Mijozlar bilan muloqot qilish uslubiga ko‘ra bank marketingi ikki turga, aktiv va passivga bo‘linadi.

Aktiv marketing o‘z ichiga:

- to‘g‘ri marketing, telefon, pochta va televideniye o‘z ichiga olgan marketingni;

- telemarketing, ya‘ni yangi bo‘limdan ko‘ra iqtisodiy samaradorligi yuqori bo‘lgan marketingni;

- konferensiyalar o‘tkazish orqali bank xizmatlarini reklama qiluvchi marketingni;

- aholining keng ommasi bilan intervyu o‘tkazishlar orqali o‘rganiladigan gap marketingini;

- bankda tashkil topadigan fokus-guruhlarining tashkiliy bahslashuv guruhlarini marketingini;

- mijoz bilan bevosita muloqotda bo‘lgan marketingni oladi.

Passiv marketing esa matbuotda bosib chiqarish yo‘li bilan bank xizmatlarini reklama qilish usuliga bo‘linadi.

Axborotni to‘plash (bozorni o‘rganish uchun), tovarni o‘rganish va bahosini aniqlash (tovar-baho), xizmatlarni jo‘natishni (sotishni) tashkil etish kabilar bank marketingining tashkiliy qismlari hisoblanadi.

Har bir guruh savollarining o‘ziga xos yo‘nalishlari, muammolari va xususiyatlari mavjuddir.

Bank marketingi funksiyalari bir nechtaadir. Asosiylari esa quyidagilar hisoblanadi:

- bozorni umumlashgan holda o‘rganish va istiqbolini belgilash hamda unga bo‘lgan talabni, bankka tashqi muhitning ta‘sirini o‘rganish;
- bankning ishlab chiqarish (iqtisodiy kredit) potensialini, barcha qobiliyatini real baholash;
- uzoq muddatli marketing strategiyasini bozor talablarini hamda o‘z potensialini hisobga olgan holda rejalashtirish;
- talab asosida yangi xizmatlarni joriy qilish va ularni sotish;
- bankning marketing faoliyatini tashkil qilish va uning ustidan doimiy nazorat o‘rnatish.

Yuqorida bayon qilingan barcha vazifalar hozirgi kunda respublikamizda mavjud bo‘lgan barcha tijorat banklari uchun dolzarb, birlamchi vazifalar bo‘lib hisoblanadi. Chunki turli turdagi (mulk shaklidagi va tarmoq banklarining) banklarning vujudga kelishi ular orasida raqobatni keltirib chiqarmoqda. Banklarimizda mijoz uchun kurash kunda, hattoki har daqiqada olib borilmoqda. Bu, o‘z navbatida, banklarning bozor talabi asosida mijozlarga yangi-yangi bank xizmatlarini qidirib topib, ularga taklif qilishni talab qilmoqda.

Shu munosabat bilan marketing, umuman bank sohasidagi boshqaruv va marketing faoliyatini texnologik jihatdan, kasbiy mutaxassislar bilan ta‘minlash orqali hamda boshqa jahon standartlari asosida tobora rivojlantirishga harakat qilinmoqda.

Bank tizimida ro‘y berayotgan tub o‘zgarishlar, MDH mamlakatlari bank tizimiga ham tobora ko‘proq ta‘sir ko‘rsatayotir.

Birinchiidan, bu o'zgarishlar to'lovlarning yangi integratsiya vositalarini yuqori sur'atlar bilan shakllantiradigan bank operatsiyalarini kompyuterlashtirishning texnologik inqilobi bilan bog'liq. Bu jarayonlar talaygina moliyaviy xarajatlar talab qiladi, bank ishi qimmatlashadi, biroq uning samaradorligi va tezkorligi oshadi, bu esa xarajatlar o'sishini qoplaydi.

Ikkinchiidan, bank ishida o'sib borayotgan raqobat banklarning qo'shilib ketishiga olib keladi, bu esa sarmoyalar bozorida va iqtisodning investitsiyalar sohasida yangi sharoitlarni vujudga keltiradi. O'zbekistonning bank tizimi unga kam quvvatli talay banklar kirganligi sababli, yaqin vaqt ichida bu tamoyilning ta'sirini boshdan kechiradi. Bu hodisaga respublika bank xizmati bozorida anchagina raqobatbardosh va samarali bo'lgan chet el banklarining paydo bo'lishi ham yordam beradi.

Uchinchiidan, bu an'anaviy bank xizmatlari bozoriga tobora shaxdam kirib kelayotgan bankdan tashqari tuzilmalar bilan raqobatning kuchayishiga bog'liq. Jumladan, aholiga kredit kartochkalari bilan xizmat ko'rsatish sohasida turli xildagi tijorat tuzilmalari faoliyat ko'rsata boshlaydilar.

To'rtinchiidan, bank ishlariga bu xizmatlar ko'p sonli iste'molchilarining ta'siri ortadi. Iste'molchi operatsiyalarining tezligi va sifati, hisob-kitoblarning qulayligi, mijozlarning ehtiyojlariga diqqat-e'tibor qaratilishiga nisbatan banklarga tobora qattiq talablar qo'ya boshlaydi. Quyilmalarni jalb qilishda banklar ekspansiyasi va omonatchilarni zararlardan kafolatlash o'rtasida asosiy muvozanatsizlik mavjud. Kafolatlar moliya institutlariga qo'shimcha quyilmalarni jalb qilish imkonini beradi. Quyilmalar faoliyatining omonatchilar tomonidan boshqarilmasligi esa, banklarga bu quyilmalardan foydalanishda keng imkon yaratib beradi. Bu ikki omilning o'zaro uyg'unligi kreditlash hajmlarining o'sishi uchun sharoit yaratadi. Biroq bu boshqarilmaslik g'oyasi-ning kuchayishi bilan xavf-xatar va kompensatsiya o'rtasidagi muvozanatsizlik ortadi. Shuning uchun ham bank tizimini rivojlantirish va boshqarishga nisbatan samarali siyosat olib borish zarur. Bu vazifalarning barchasi bank marketingi bilan bog'liqdir.

## **Tayanch iboralar**

Bank boshqaruvi, bank menejmenti, bank marketingi, aktiv marketing, bank xizmati, forfeyting, lizing, mijoz, raqobat, miqdoriy ko'rsatkich, sifat ko'rsatkichi, uzoq muddatli marketing.

## **Nazorat savollari**

1. Bank marketingining funksiyalari nimalardan iborat?
2. Bankning aktiv va passiv operatsiyalariga nimalar kiradi?
3. Bank marketingining tashkiliy qismlari qanday elementlardan tashkil topgan?
4. Bank xizmatining yangi turlari nimalardan iborat?
5. Miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari nima?
6. Aktiv marketing xususiyatlarini ayting.

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Джозмен Р.* Банковский маркетинг: введение в рыночное планирование. — М., 1995.
6. *Temirov M.* Bank marketingi. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

---

## *8-bob. BANK KAPITALI VA UNI BOSHQARISH*

### **8.1. Bank kapitali haqida umumiy tushuncha**

O‘zbekiston Respublikasida iqtisodiy islohotlarning asosiy yo‘nalishlaridan biri bank tizimini isloh qilishdir va bu yo‘lda banklarga bo‘lgan ishonchni oshirish maqsadida ko‘pgina chora-tadbirlar ko‘rilmoqda, albatta. Banklarga bo‘lgan ishonchni ta‘minlab berishda tashkil qiluvchilardan biri bu bank kapitalidirki, u g‘oyat muhim ahamiyat kasb etadi.

Bank kapitali va uning miqdori bank faoliyati uchun katta ahamiyatga ega. Bank kapitalining iqtisodiy mazmunini ochib berish uchun, avvalo, u bajaradigan funksiyalarga murojaat qilish zarur.

Bu funksiyalar quyidagilardan iborat:

- birinchidan, bank kapitali «qora kunlardan» saqlanish uchun xizmat qiladi, ya‘ni to boshqaruvchi tomonidan yuzaga kelgan muammolar hal qilingunga qadar joriy xarajatlarni qoplaydi;

- ikkinchidan, kapital depozitlar jalb qilingunga qadar tashkiliy ishlarni yo‘lga qo‘yish va faoliyat ko‘rsatish uchun zaruriy mablag‘lar bilan ta‘minlaydi, ya‘ni bank uchun yer olishga, qurilish, binolar ijarasi, jihozlarni o‘rnatish va xizmatchilarni yollash uchun ishlatiladi;

- uchinchidan, kapital mizojlarning bankka bo‘lgan ishonchini oshiradi, qo‘llab-quvvatlaydi va kreditorlarni bankning moliyaviy kuchiga ishonishiga undaydi. Bank kapitali yetarli darajada katta bo‘lishi kerak va hattoki iqtisodiy inqirozga yuz tutgan vaqtda ham u mijozlarning talabini qondirishi kerak;

- to‘rtinchidan, kapital bankning tashkiliy o‘sishini va yangi xizmat, dastur, jihozlarni ishlab chiqishni ta‘minlashi kerak.

Iqtisodiy o‘shish davrida esa har qanday bankda qo‘shimcha kapitalga bo‘lgan ehtiyoj tug‘iladi, chunki jamiyatdagi o‘zgarishlardan orqada qolgan bankning boshqa banklar bilan raqobat qilishi qiyinlashib qoladi.

Undan tashqari, bank kapitali bankning uzoq muddatdagi kelajagini, hayotiyligi va o‘shishini maromga keltirib turuvchi regulator (tartibga soluvchi) hisoblanadi.

Bank kapitali I va II darajali kapitalga ajratiladi.

I darajali kapital umumiy kapitalning 50 foizini yoki undan ko‘pini tashkil qilishi lozim, II darajali kapital miqdori I darajali kapital miqdoridan oshmasligi, agar oshib ketsa oshgan qismi hisobga olinmasligi kerak.

I darajali kapital o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- to‘liq to‘langan va muomalaga kiritilgan oddiy aksiyalar;
- nokumulyativ muddatsiz imtiyozli aksiyalar;
- qo‘shilgan kapital (oddiy va imtiyozli aksiyalarning nominal qiymatidan bozor narxining oshgan qismi);
- taqsimlanmagan foyda;
- aksiya egalari kamchiligining birlashgan korxonalar aksiyadorlik hisobvaraqlaridagi ulushi.

II darajali kapital o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- joriy yildagi sof foyda;
- umumiy zaxiralar;
- aralash turdagi majburiyatlar (aksiyadorlik va qarz kapitali tavsiflarini o‘z ichiga olgan vositalar);
- subordinar qarz.

## **8.2. Bank kapitali va uni samarali boshqarish tartibi**

Bank kapitalini jalb qilish bankning yuritayotgan siyosatiga qarab ichki va tashqi manbalardan shakllantirilishi mumkin. Shu sababli mazkur ishda chet ellarda foydalanilayotgan tajribani keltirib o‘tishni lozim deb topdik. Buni quyidagicha ifodalash mumkin.

**Ichki imkoniyatlar hisobidan kapitalni jalb qilish.** Bank kapitalining asosiy manbayi bo‘lib har doim aksionerlarga to‘lanmagan va bankda taqsimlanmagan holda qoldirilgan foyda xizmat qilgan.

Kapitalni jalb qilishning afzal tomoni shundan iboratki, bank kapitalini shakllantirish jarayonida ochiq bozordan mustaqil bo'ladi va shu bilan birga qarzlarni joylashtirish bo'yicha xarajatlardan xoli bo'ladi. Ichki imkoniyatlardan foydalanib kapitalni oshirish nafaqat mavjud aksionerlarning jamiyat ustidan bo'lgan nazoratini susaytirmaydi, balki aksiyalarga hisoblangan dividendlar ham kamayadi. Masalan, bank kapitalini ko'paytirish yo'li sifatida aksiya chiqarishni tanladi, aksiyalarning bir qismi yangi aksionerlarga sotildi, bu esa mazkur aksionerlar keyinchalik jamiyatning kelajagidagi ma'lum foyda qismiga va uning siyosatiga aralashishga, hal qilishda qatnashishga huquqni qo'lga kiritishini anglatadi.

Qo'shimcha kapitalga bo'lgan ehtiyojni qondirishda foydaning o'sishiga tayanishga e'tibor joriy foydaning qaysi qismi taqsimlanmagan holda qolishini va qaysi qismi aksionerlarga dividend ko'rinishida tarqatilishining yechimiga qaratilishini bildiradi, ya'ni dividendlar ulushi aniqlanadigan, ushlab qolingan foyda qismini aniqlash zarur. Ushlangan foyda kattaligi bankni boshqarishda katta ahamiyatga ega. Juda past darajada o'rnatilgan kattalik (ya'ni, dividendlarning ulushi katta bo'lganda) bank kapitali ichki manbalarining sekin o'sishiga olib keladi. Shu bilan birga, u bankning bankrotlik ehtimolini oshiradi va daromad keltiruvchi bank aktivlarining o'sishini chegaralaydi. Ushlangan foydaning kamligi esa (ya'ni, dividendlarning ulushi kichik bo'lganda) aksionerlarga to'lanadigan dividendlarning kamayib ketishiga olib keladi. Bu esa bank aksiyalarining qiymati kamayib ketishiga olib kelishi mumkin. Bank aksiyalarining yuqori bozor qiymatini ta'minlovchi siyosat bankning optimal dividend siyosati hisoblanadi. Agar bank aksiyalarining daromadlilik xatarlilik darajasi teng bo'lgan boshqa investitsiyalardan kelgan daromadga teng bo'lsa, bankka yangi aksionerlar jalb qilinishi va eskilari esa kelajakda ham bank aksiyalarining ushlovchisi bo'lib qolishi mumkin. Bank uchun katta ahamiyatga molik bo'lgan masala — bu bank tomonidan stabil dividend siyosatining olib borilishidir. Agar bank dividendlari hech bo'lmasa eski darajada saqlansa ham, u investorlarni aksiyalarga ishonchli daromad manbayi sifatida qarashga va aksiyalarni sotib olishga undovchi vosita bo'lib xizmat qiladi. Ko'pgina tadqiqotlar



shuni ko'rsatadiki, bank aksiyalari bo'yicha dividendlarning kamayishi haqida e'lon qilinishi ularning bozor bahosi tushib ketishiga sabab bo'ladi. Bu nafaqat mavjud aksionerlarning xayratlanishiga sabab bo'ladi, balki oxir-oqibatda qo'shimcha kapital to'plashga ham xalaqit berishi mumkin.

**Kapital jalb qilishning tashqi manbalari.** Tijorat banklari faoliyati davomida kapitalni jalb qilishning tashqi manbalaridan ham foydalanishga zarurat tug'iladi. Kapitalning tashqi manbalariga quyidagilar kiradi:

- oddiy aksiyalarni sotish;
- imtiyozli aksiyalarni sotish;
- uzoq muddatli qarz majburiyatlarini chiqarish;
- aktivlarni sotish;
- asosiy fondlarning ayrim turlarini ijaraga olish, masalan, bankka tegishli binolarni.

Bank qaysi bir yo'lni tanlashi ko'pgina omillar ta'siri ostida shakllanadi, shulardan biri bu aksionerlarning daromadiga ta'sir qilishdir. Undan tashqari, bu masalani hal qilishda bankning riskka beriluvchanligi, bank nazoratiga ta'siri, aktiv va majburiyatlar bozorining ahvoli ham ma'lum miqdorda rol o'ynaydi.

**Oddiy aksiyalarning sotilishi.** Umuman olganda, oddiy aksiyalarning emissiyasi kapitalni jalb qilishning tashqi manbalari ichida oddiy aksiyalarni joylashtirish xarajatlarining kattaligi va majburiyatlari egalariga nisbatan tutgan o'rni bilan bog'liq risklari bilan ajralib turadi. Chiqarilgan aksiyalar bank ishlatishi mumkin bo'ladigan qarzlarni ulushini kamaytiradi. Va shu bilan birga bank tomonidan kelgusida qo'shimcha mablag' jalb qilish imkoniyatini kengaytiradi.

**Imtiyozli aksiyalarning sotilishi.** Imtiyozli aksiyalarning sotilishi oddiy aksiyalarning sotilishiga o'xshab xarajatni ko'p talab qiluvchi manbalardan hisoblanadi. Imtiyozli aksiyalar egalari oddiy aksiya egalariga nisbatan bank foydasiga birlamchi huquqqa ega bo'lganliklari sababli imtiyozli aksiyalar chiqarilgandan so'ng oddiy aksiyalar bo'yicha dividendlar kamayib ketishini kutish mumkin. Imtiyozli aksiyalar ham oddiy aksiyalar kabi bankning kelajakda qarz olish imkoniyatini oshiradi.

**Subordinatsiyalashgan qarzlarni chiqarish.** Subordinatsiyalashgan qarz qog'ozlarining bank uchun afzalligi shundaki, ular qarz majburiyatlari ulushining va bitta aksiyaga to'g'ri keladigan foydaning oshishiga olib keladi (mazkur qarzlardan foydalanish oqibatida keladigan daromad unga to'lanadigan xarajatlardan yuqori bo'lsa). Undan tashqari, mazkur qarz majburiyatlaridan kapital to'ldirish, oshirish manbai sifatida qo'llaniladigan davlatlarda qarz bo'yicha foiz to'lovlari soliq to'lanadigan bazani kamaytiradi. Yana bir narsani ko'rsatib o'tish lozimki, bu qarz turi ham boshqa qarzlardan kabi bankrotlik riskini oshiradi.

**Aktivlarni sotish va ko'chmas mulk ijarasi.** O'z faoliyatini bir maromda ushlab turishda va kapitalni boshqarishda banklar o'z asosiy vositalarini, masalan, bank joylashgan binoni sotadi va uni binoning yangi egasidan ijaraga oladi. Odatda bu operatsiya bankka katta hajmdagi mablag' oqib kelishiga va o'z kapitalining sezilarli oshishiga, bankning kapital pozitsiyasi kuchayishiga olib keladi. Bu kabi operatsiyalar inflatsiya va iqtisodiy o'sish sur'ati bank balansida aks ettirilgan mol-mulkning joriy qiymatini uning boshlang'ich qiymatiga nisbatan o'zgarishdan yuqoriroq bo'lgan davlatlarda qo'llanilganda katta samara bergan.

Agar amaldagi qonun va qoidalar bo'yicha bank mulkining eskirish me'yori qanchalik katta bo'lsa, bank uchun mazkur operatsiyani amalga oshirishdan manfaatdorlik shunchalik katta bo'ladi.

Rivojlangan davlatlarda ko'pgina tijorat banklari bank kapitalining bank aktivlariga bo'lgan nisbatini yaxshilash uchun aktivlarni sotish usulidan foydalanishmoqda. Bu usulga asosan, bank tomonidan likvidligi yuqori bo'lgan bank aktivlarining o'sishi sekinlashtiriladi, ya'ni sekin-asta ular risklilik darajasi past aktivlarga (davlat qimmatbaho qog'ozlari, davlat tomonidan ta'minlangan kreditlar) almashtiriladi. Bu bilan kapital va risklilik darajasi bo'yicha tortilgan aktivlar o'rtasidagi nisbat bank uchun ijobiy tomonga siljiydi.

Bank sohasida jahon standartlariga o'tish uchun bank tizimida dastlab qonuniy baza yaratilishi kerak.

Shu sababli bank qonunchiligi sohasida qator yangi tartib-qoidalar ishlab chiqiladi. Ushbu maqsad bilan O'zbekiston Res-

publikasi Markaziy banki tomonidan, O'zbekiston Respublikasi-ning «Markaziy bank to'g'risidagi» va «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi qonunlariga asosan, bank tizimining moliyaviy barqarorligini, milliy pul birligining stabilligini ta'minlash, kreditlarning va jamg'arma egalarining manfaatlarini himoya qilish maqsadida 1997-yilning 2-avgustida tasdiqlangan «Tijorat banklari faoliyatini tartibga solish» qoidalarini ishlab chiqildi.

Mazkur qoidaga asosan, respublikadagi tijorat banklari qator normativ talablarga javob berishi kerak. Bu normativlar quyidagilardan iborat:

- yangitdan tashkil bo'lgan va amaldagi banklar uchun aksioner kapitalining minimal summasi;

- bank kapitalining yetarlilik koeffitsiyenti;

- bank likvidligi ko'rsatkichi;

- bitta qarzdorga to'g'ri keladigan maksimal risk kattaligi;

- barcha yirik kreditlar bo'yicha maksimal risk kattaligi;

- bitta jamg'arma egasiga (kreditorga) to'g'ri keladigan maksimal risk kattaligi;

- bankning o'z mablag'larining qimmatbaho qog'ozlar bilan operatsiyalarda ishtirok etishi ko'rsatkichi;

- bog'langan, ya'ni bank yaqin aloqada bo'lgan shaxslar bilan ish yuritish;

Bu me'yoriy ko'rsatkichlar ichida bank kapitali bilan bog'liq bo'lgan ko'rsatkichlar hozirgi kunda katta ahamiyatga ega bo'lmoqda. Chunki, jahon banklari tavsifida banklarni kapital bo'yicha baholashga e'tibor kuchaymoqda. Markaziy bank o'rnatgan kapitalning yetarlilik koeffitsiyentlari quyidagicha hisoblanadi:

1. Umumiy kapitalning yetarlilik koeffitsiyentlari:

$$K_1 = K/A_r,$$

bu yerda:  $K$  — bank kapitali;  $A_r$  — risk darajasi bo'yicha tortilgan aktivlar;  $K_1$  ning ruxsat etilgan minimal darajasi 0,1 ga teng (10%).

2. I darajali kapitalning yetarlilik darajasi:

$$K_2 = I \text{ darajali kapital}/A_r,$$

bu yerda:  $A_r$  — risk darajasi bo'yicha tortilgan aktivlar;  $K_2$  ning ruxsat etilgan minimal darajasi 0,05 ga teng (5%).

3. Leveraj koeffitsiyenti bank kapitalini o'z aktivlari bilan ta'minlanganligi darajasidir ( $K_3$ ):

$$K_3 = I \text{ darajali kapital} / (\text{Umumiy aktivlar} + \text{nomoddiy aktivlar} + \text{Gudvill})$$

Leveraj koeffitsiyentining ruxsat etilgan minimal darajasi 0,06 ga teng (6%).

Bank kapitali bank faoliyatining boshqa ko'rsatkichlari bilan chambarchas bog'liqdir, shu sababli kapital tarkibi va qiymati, boshqa bank operatsiyalariga normativlar hisoblab chiqiladi.

Undan tashqari, bank normativlarini hisoblashda hisob-aksioner kapital qo'llaniladi. Mazkur hisob-aksioner kapital ham balansdagi aksioner kapitaldan farq qiladi. Bankning hisob-aksioner kapitali nimalarni o'zida mujassamlashtiradi?

Bankning hisob-aksioner kapitali «imzolangan» kapitali (oddiy va imtiyozli) va chiqarilgan kapital (oddiy va imtiyozli)dan iborat. Aksioner kapital bank kapitali kabi bir necha normativlarni hisoblashda ishlatiladi. Masalan, tijorat qimmatli qog'ozlariga qo'yilgan mablag' me'yori (maksimal o'rnatilgani 0,25 ni tashkil qiladi), bank tomonidan boshqa banklar, moliya institutlari xususiy korxonalar va tashkilotlarning ustav kapitalida ishtirok etish me'yori (maksimal o'rnatilgan 0,5 ni tashkil qiladi), bank bilan bog'liq bitta shaxsga berilgan kreditlar (balansdan tashqari majburiyatlarini ham hisobga olgan holda, bank ustav kapitalining 15 foizidan oshib ketmasligi kerak), bank bilan bog'liq bo'lgan shaxslarga berilgan jami kreditlar (balansdan tashqari majburiyatlarini ham hisobga olgan holda, bank ustav kapitalining 100 foizidan oshib ketmasligi kerak) koeffitsientlari shular jumlasidandir.

Banklar doimo kapital yetariligi bo'yicha o'rnatilgan me'yoriy ko'rsatkichlarga rioya qilishlari kerak, aks holda ularning bajarilmasligi Markaziy bank tomonidan jarima qo'llanishiga olib keladi. Shu sababli me'yoriy chegaralar ko'rsatkichlarining ko'zlangan qiymatlarini aniqlashda asosiy muammo — bu ularning Markaziy bank talablariga javob bera oladigan sohada tanlanishidir.

Bank kapitalining o'lchamlariga erishish uchun, bir tomondan, bank kapitali yuzaga kelgan kutilmagan qiyinchiliklarning oldini olishda rezerv vazifasini bajargani uchun va bankning to'lov qobiliyatiga ijobiy ta'sir qilgani uchun uni ko'paytirishga harakat qilish kerak. Ikkinchi tomondan, yana bir narsani nazarda tutish kerakki, bank faoliyatining ko'rsatkichlariga ta'sir qilishi bo'yicha faqat bank kapitalining absolut qiymati emas, balki uning bank aktivlariga va passivlariga bo'lgan nisbati muhimdir.

### **Tayanch iboralar**

Bank kapitali, nizom jamg'armasi, taqsimlanmagan foyda, rezerv kapital, subordinar qarz, qimmatli qog'ozlar, Leveraj koeffitsiyenti, asosiy vositalar, bank likvidliligi ko'rsatkichlari, I darajali kapital, II darajali kapital, umumiy kapital.

### **Nazorat savollari**

1. Bank kapitali deganda nimani tushunasiz?
2. Bank kapitalining asosiy vazifalarini sanab bering.
3. Bank kapitalining turlari haqida gapirib bering.
4. Bank kapitalining yetarlilik koeffitsiyenti qanday aniqlanadi?
5. Tijorat banklariga kapital jalb qilish manbalarini tushuntirib bering.

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 26-noyabrdagi «2011—2015-yillarda respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko'rsatkichlariga erishishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida»gi 1438-sonli Qarori.
4. *Karimov I.A.* Asosiy vazifamiz vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. — T.: «O'zbekiston», 2010.
5. *Abdullayev Y., Qoraliyev T., Toshmurodov Sh., Abdullayeva S.* Bank ishi. O'quv qo'llanma. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2009.
6. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
7. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.

---

## 9-bob. AKTIVLAR VA ULARNI SAMARALI BOSHQARISH

### 9.1. Bank aktivlari va ularning tarkibi

Tijorat banklari faoliyatida uning aktivlari va ular bilan bog‘liq aktiv operatsiyalarining risk darajasini aniqlash bu jarayonni boshqarib borishda muhim o‘rin tutadi.

O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklari aktivlarining likvidlilik darajasiga, risk darajasi va daromad keltirish darajasiga qarab uch guruhga bo‘linadi:

Likvidlilik darajasiga qarab aktivlar quyidagi guruhlariga bo‘linadi:

Birinchi guruh yuqori likvidli aktivlar.

a) kassadagi va yo‘ldagi naqd pullar, qimmatbaho toshlar, moneta, cheklar va boshqa pul hujjatlari;

b) korschoytdagi mablag‘ qoldiqlari;

d) «Nostro» va «Vostro» schyotlardagi qoldiqlar («Nostro» — ushbu bankning xorijiy bankdagi hisob varag‘i, «Vostro» — xorijiy bankning ushbu bankdagi hisob varag‘i);

e) majburiy rezervlar schyoti bo‘yicha mablag‘lar qoldig‘i;

f) qimmatli qog‘ozlar, schyotdagi mablag‘lar qoldig‘i, xazina veksellari, davlat obligatsiyalari, O‘zR MBning qimmatli qog‘ozlari va obligatsiyalari.

Ikkinchi guruh likvid aktivlar:

a) berilgan kreditlar (jumladan banklararo ham);

b) o‘z investitsiyalari;

d) boshqa qimmatli qog‘ozlar.

Uchinchi guruh nolikvid aktivlar:

a) muddati o‘tgan ssudalar;

b) muddati o‘tgan foizlar;

- d) sud aralashuvi bilan o'zlashtirilishi ko'zda tutilgan ssudalar;
- e) tugallanmagan ishlab chiqarish;
- f) asosiy vositalar.

Risk darajasi bo'yicha aktivlar 4 guruhga bo'linadi:

Birinchi guruh — riskdan xoli aktivlar, ya'ni risk darajasi — 0%:

- naqd pullar va pul hujjatlari;
- Markaziy bankdagi vakillik hisob varag'idagi mablag'lar;
- g'azna veksellari;
- davlat obligatsiyalari;
- Markaziy bankning qimmatbaho qog'ozlari va obligatsiyalari;
- majburiy zaxiralar fondidagi mablag'lar;
- qimmatbaho toshlar.

Ikkinchi guruh — minimal riskka ega bo'lgan aktivlar, ya'ni risk darajasi — 20%:

- boshqa banklardagi vakillik hisob varag'idagi mablag'lar;
- yevroobligatsiyalar;
- Markaziy bankka berilgan kreditlar;
- ta'minlangan aktivlar.

Uchinchi guruh — yuqori darajali riskga ega bo'lgan aktivlar, ya'ni xatar darajasi — 50%:

- boshqa banklardagi depozitlar;
- boshqa banklarga kreditlar;

To'rtinchi guruh — maksimal riskga ega bo'lgan oldi-sotdi hisob varaqlari;

- qimmatli qog'ozlarning oldi-sotdi hisob varaqlari;
- sotib olingan veksellar;
- ajratilgan kreditlar;
- investitsiyalar;
- bino va mashinalar;
- boshqa aktivlar.

Daromad keltirishiga qarab bank aktivlari daromad keltiruvchi va daromad keltirmaydigan aktivlarga bo'linadi.

Daromad keltiruvchi aktivlar:

- a) barcha berilgan kreditlar (jumladan banklararo kreditlar);
- b) investitsiyalar (o'ziniki);
- d) g'azna veksellari;

- e) davlat obligatsiyalari;
- f) qimmatli qog'ozlar.

Daromad keltirmaydigan aktivlar:

- a) pul aktivlari guruhi;
- b) asosiy vositalar;
- d) kapital xarajatlar;
- e) barcha moddiy aktivlar va boshqa aktivlar;
- d) nomoddiy aktivlar.

Bu guruhda pul mablag'idan tashqari barcha aktivlar ham likvid aktivlarga kiradi.

## **9.2. Bank aktivlari diversifikatsiyasi va ularni boshqarish**

Daromad keltirmaydigan aktivlarga bank faoliyatida katta e'tibor berilishi lozim. Chunki bu guruhda bank barcha aktivlarining sifatini pasaytiruvchi aktivlar, muddati kechiktirilgan, foizsiz ssudalar, muddati o'tgan ssudalar va foizlar to'lanmagan ijara va boshqalar bo'lishi mumkin.

Bu aktivlar shartli NRA deb belgilanadi va ularning darajasi umumiy aktivlar hajmining 3% dan oshmasligi lozim. Agar bu aktivlar miqdori 2 va undan ortiq marta o'rnatilgan normadan ko'p bo'lsa, bank faoliyati juda muammoli, uning kredit siyosati juda zaif deb baholanadi.

Tijorat banklari aktivlari bilan bog'liq bo'lgan risklar ichida kredit operatsiyalari bo'yicha risklar asosiy o'rinni egallaydi. Bu aktiv operatsiyalar bilan bog'liq bo'lib, bu risklarga berilgan kreditlar hamda to'lov muddati kechiktirilgan ssudalar bo'yicha risklar kiradi.

Kredit riski nafaqat kredit obyektiga, balki kredit subyektiga yangicha yondashishi orqali ham o'sib boradi.

Bu risk turi mijozning moliyaviy ahvoli og'irlashganda, ularning faoliyatida ko'zda tutilmagan qiyinchilik va muammolar yuzaga kelganda, bozorda noqulay sharoit yuzaga kelgani sababli paydo bo'lishi mumkin.

Xuddi shuning uchun ham har bir tijorat banki o'z aktivlarini joylashtirishni va uni boshqarish usullarini o'zi ishlab chiqmog'i



zarur. Ma'lumki, tijorat banklari aktivlarining qiymati va ulardan olinadigan foyda o'zgarib turishi mumkin. Aktivlar bahosining va ular bo'yicha olinadigan foyda miqdorining kamayishi aktivlar bo'yicha risklar salmog'ining oshishiga olib keladi. Bu masalani aktivlarni to'g'ri diversifikatsiya qilish yo'li bilan hal qilish mumkin. Chunki ba'zi bir aktivlar bo'yicha ular qiymatining pasayishi boshqa aktivlar qiymatining o'sishi bilan qoplanishi va natijada bank aktivlari umumiy qiymatlarini saqlab qolish imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Bank aktivlarining qiymatini va ulardan keladigan daromadlarni to'g'ri hisob-kitob qilib rejalashtirish bank faoliyatining samaradorligiga olib kelishi, aktivlar qiymatini noto'g'ri hisoblash, ularni joylashtirish esa bankning moliyaviy ahvolidagi qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Tijorat banklarining aktivlari, birinchi navbatda, qisqa muddatli bo'lib, ularning sifati har kungi bank balansini samarali tarzda boshqarish bilan bog'liqdir. Tijorat banklarining aktivlari bank faoliyatida daromadni oshirish va risklarni chegaralashga yo'naltirilgan. Shuning uchun aktivlarni boshqarishning moliyaviy jihatdan asosiy maqsadi quyidagilardan iborat:

- ularning daromadlilikini oshirish;
- faoliyatdagi risklarni pasaytirish.

Tijorat banklari aktivlarini tahlil qilish uchun muomaladagi kreditlarni tasniflash asosida berilgan ssudalar va boshqa aktivlarni baholash zarur. Aktivlarni nostandart, shubhali va zarar keltiradigan aktivlarga ajratish barcha aktivlar reytingini miqdor jihatdan aniqlash, shuningdek, kreditlardan zarar ko'rish hollariga mo'ljallangan zaxiralar yetarilishini baholash imkonini beradi. Asosan uzoq muddatli ssudalar, naqd pullar va vakillik hisob varaqlari, ssuda va boshqa aktivlar holatiga e'tibor qaratiladi.

### **Tayanch iboralar**

Aktiv, likvidlilik, risk darajasi, qimmatli qog'ozlar, g'azna veksellari, davlat obligatsiyalari, Markaziy bank bergan kreditlar, investitsiyalar, asosiy vositalar, qimmatbaho toshlar, nomoddiy aktivlar, royalti.

## Nazorat savollari

1. Bank aktivi nima?
2. Bank aktivlarining tarkibiga nimalar kiradi?
3. Likvidlilik darajasiga qarab aktivlar qanday guruhlarga bo‘linadi?
4. Risk darajasiga qarab aktivlar qanday guruhlarga bo‘linadi?
5. Daromad keltirish layoqatiga ko‘ra aktivlarning qanday guruhlari mavjud?
6. Bank aktivlarini boshqarishdan maqsad nima?

## Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘ri-sida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
2. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
4. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy re-surslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
5. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. Банковское дело. Учебник/под ред. Белоглазовой Г.Н., Кро-ливцевкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и ста-тистика», 2006.
7. *Лаврушин О.И.* Банковское дело: современная система кре-дитования. Учебное пособие / Афанасьева О.Н., Корниенко. С.Л., под ред. засл. деятеля науки РФ, д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. — М.: «КНОРУС», 2006.
8. Сборник задач по банковскому делу: Банковский менедж-мент: Учебное пособие / под ред. Валенцевой. Н.И. В 2-х ч. Ч. 2. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2005.

---

---

## *10-bob. PASSIVLAR VA ULARNI SAMARALI BOSHQARISH*

### **10.1. Bank passivlari va ularning tarkibi**

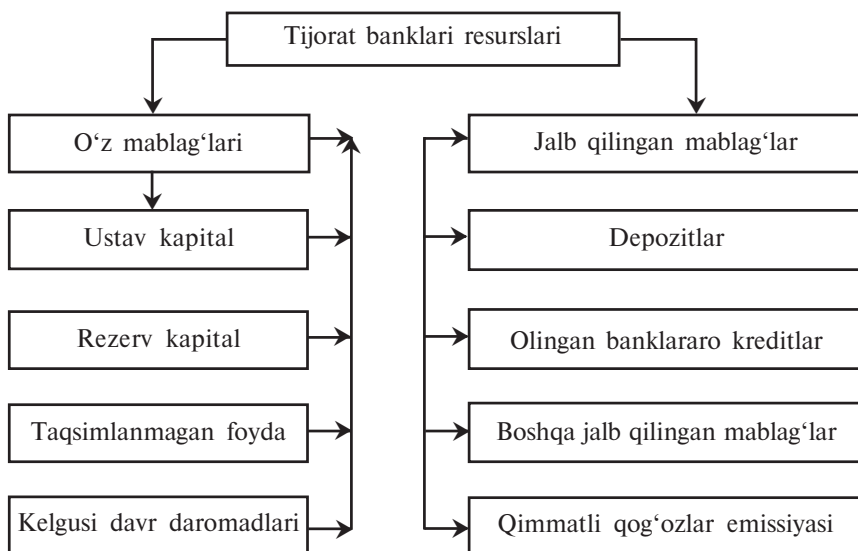
Tijorat banklari resurslari bank boshqaruvida muhim ahamiyat kasb etadi. Ularning zarurligi bank amalga oshirayotgan aktiv faoliyatda hamda operatsiyalar miqdorida bilinadi. Bank resurslari aktiv operatsiyalar orqali iqtisodiyotga joylashtirilgan miqdoridan daromad shakllanadi. Chunonchi, bank resurslari qancha ko'p bo'lsa, daromadi ham ko'payadi.

Odatda, bankirlar bank resurslarini bank passivlari deb ham atashadi. Bu ibora bank resurslarining asosan bank balansining passiv qismida joylashganligidan kelib chiqqan. Ya'ni, bank passivlari uning resurs mablag'larning vujudga kelish manbalari va ularning qaysi guruhga taalluqliligini ifodalab beradi.

Tijorat banklari o'zlarining aktiv faoliyatini o'zlarida mavjud bo'lgan o'z va jalb qilingan pul mablag'lari doirasida yurita oladilar. Aynan passiv operatsiyalar aktiv operatsiyalarni olib borish uchun asos yaratadi hamda daromadli operatsiyalarining hajmini va ko'lamini aniqlab beradi. Shundan kelib chiqib, tijorat banklari resurslari deganda, aktiv operatsiyalarga asos yaratuvchi va ularni amalga oshirish uchun ishlatiluvchi, ularning hajmi va masshtabini aniqlab beruvchi mablag'larga aytiladi.

Bank resurslarini puxta o'rganish uchun ularni guruhlariga ajratib tasniflash lozim. To'g'ri, bank resurslarining turkumlanishi ularni boshqarishda jiddiy o'zgarish yaratmaydi, ammo ularni o'rganishning tizimli yondashuvini vujudga keltirish uchun asos yaratadi.

10.1-chizmadan ko'rinib turibdiki, tijorat banklari resurslari asosiy ikki guruhining birinchi guruhi o'z mablag'lari hisoblanadi.



10.1-chizma. Tijorat banklari resurslarining klassifikatsiyasi.

Banklarning o'z mablag'lari bu bankka tegishli bo'lgan mablag'lar bo'lib, ularga bank kapitali, taqsimlanmagan foyda, kelgusi davr daromadlari, hisob-kitoblar tizimidagi o'z mablag'lari va nomoddiy aktivlar kiradi. Demak, bankning o'z mablag'lari deb, tijorat va xo'jalik faoliyatidagi moliyaviy barqarorligini ta'minlash uchun hosil qilingan turli fondlar hamda o'tgan va joriy yil faoliyatidan olingan daromadni tushunish kerak.

Bankning o'z mablag'lari tarkibi bir xil emas va turli omillar orasida o'zgarishi mumkin. Masalan, ularning aktivlari sifati, o'z daromadidan foydalanishi, strategiyasi, bankning kapital bazasini ta'minlash bo'yicha siyosati kabilarga bog'liq.

Tijorat banklari passivlarining ikkinchi guruhi bu jalb qilingan mablag'lardir. Bu mablag'lar bank ta'sischilariga tegishli emas, ular chetdan, ya'ni bank mijozlaridan jalb qilinadi. Bank muassasalarining xususiyati ham shundan iboratki, ular resurslarining asosiy qismi jalb qilingan mablag'lardan iboratdir. Tijorat banklari resurslarining jalb qilinishi Markaziy bank tomonidan nazorat qilinadi va u tijorat banklarining o'z mablag'lari hajmidan va huquqiy tuzilishi shaklidan kelib chiqadi.

Ixtiyoriy bank passivlarining asosiy qismini depozitlar tashkil etadi. «Depozit» soʻzi bir necha maʼnoni bildiradi. Masalan, banklarga yoki boshqa kredit-moliya tashkilotlariga saqlashga berilgan pul mablagʻlari yoki qimmatbaho qogʻozlar, bojxona boji toʻlanadigan qoʻyilmalar, yigʻilgan soliqlar, riskni taʼminlash uchun maʼmuriy organlardagi qoʻyilmalar va hokazo. Iqtisodchilar «depozit» tushunchasiga bir qancha fikrlar bildirganlar. Baʼzi iqtisodchilar, depozitni qoʻyilma, omonat yoki vaqtincha boʻsh turgan pul mablagʻlari deb izohlaydilar. Ammo, bizning fikrimizcha, bunday alohida kategoriya sifatida boʻlishi shart emas, chunki bularning hammasi bir maʼnoni anglatadi. Agarda ularning funksiyalari yoki ular bajaradigan vazifalar turlicha boʻlganda edi, ularni turli atamalar bilan izohlash maqsadga muvofiq boʻlar edi. Ortiqcha atamalar kiritilishi esa, tushunmovchiliklarga olib keladi. Shuningdek, fransuz olimi Per Berje, oʻzining «Pul mexanizmi» kitobida «...depozit (qoʻyilma) deganda chalkashishlar kelib chiqadi. Kredit raqami yoki kredit saldosi degan terminlar depozitlarning mohiyatini yanada toʻliqroq tushuntiradi...»<sup>1</sup> degan fikrni yuritadi.

Biz depozit tushunchasini shunday ifodalaymiz: «Depozit — bu kredit muassasalarida saqlash yoki maxsus maqsadga qoʻyiladigan pul mablagʻidir».

Depozitlar banklarda maʼlum vaqtda qolib, kredit oluvchi mijozga maʼlum daromad keltiradi, shuning bilan birga bankka ham daromad keltiradi. Banklarning daromadi qarz oluvchining foiz summasidan kreditorga toʻlovchi foiz summasi farqi orqali kelib chiqadi.

Xalqaro bank amaliyotida, qoʻyilmalarga mablagʻlarni jalb qilish bilan bogʻliq operatsiyalarni depozit operatsiyalari deyiladi. Depozit operatsiyalarga, maʼlum bir muddatga yoki talab qilib olinguncha depozitga jalb qilish bilan bogʻliq operatsiyalar kiradi. Depozit operatsiyalarining subyektlari: bank — qarz oluvchi boʻlib, pul egalari — kreditor boʻlib hisoblanadi. Yaʼni, subyekti sifatida:

---

<sup>1</sup>*Пьер Берже. Денежные механизмы. Перевод с французского языка / Общая редакция Л.Н. Красавина. — М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993.*

davlatning korxonalar va tashkilotlari, muassasalari; kooperativlar, aksioner jamiyatlar, qo'shma korxonalar, jamiyat tashkilotlari va fondlari, moliyaviy va sug'urta kompaniyalari, investitsion va trast kompaniyalar va fondlar, jismoniy shaxslar, bank va boshqa kredit tashkilotlari ishtirok etishi mumkin. Obyekti bo'lib esa, bankga berilgan pul mablag'lari hisoblanadi.

Demak, mijozlardan va boshqa kreditorlardan mablag' jalb qilish — banklarning passiv operatsiyalarining asosiy ko'rinishi hisoblanadi. Bu mablag'lar jalb qilinishi turiga qarab, depozit raqamlari ham turli xil bo'ladi. Ularni depozitni tashkil qilish manbai bo'yicha, maqsadlilik, foiz darajasi va hokazo mezonlar bo'yicha klassifikatsiyalash mumkin. Ammo, negizi sifatida, mijozning kategoriyasi va depozitning olinishi bo'yicha amaliyotda keng qo'llaniladi.

Bu kategoriyalar bo'yicha klassifikatsiyalanishi turli mamlakatlarda turlichadir. Masalan, AQSHda depozitlarni asosiy ikki guruhga, ya'ni transaksion va notransaksion depozitlarga bo'lib o'rganiladi<sup>1</sup>. Bizning respublikamizda depozitlar iqtisodiy mohiyati va ishlatish muddatiga qarab uch guruhga bo'lib o'rganiladi. Bular — talab qilinguncha (aniq muddat belgilanmaydigan), muddatli (ma'lum bir muddatga qo'yiladigan) va jamg'arma (jamg'arish uchun qo'yiladigan) depozitlar.

Umuman, tijorat banki resurs potensialini tashkil etuvchi bank passivlarining shakllanishi va optimallashtirish jarayonlari barcha pul mablag'larining manbalarini boshqarish sifatida muhimlikni talab qiladi. Bankning doimiy resurs bazasi uning ssuda va boshqa aktiv operatsiyalarni muvaffaqiyatli o'tkazishga yordam berar ekan, har bir tijorat banki resurslarini oshirishga harakat qiladi.

Tijorat banki resurslarining asosiy ikki guruhidan birinchi guruhi o'z mablag'lari hisoblanadi. Bankning o'z mablag'lariga quyidagicha ta'rif berish mumkin. Bankning o'z mablag'lari deb, tijorat va xo'jalik faoliyatidagi moliyaviy barqarorligini ta'minlash

---

<sup>1</sup>Izoh: AQSHda muddatsiz depozitlar — transaksion va muddatli hamda jamg'arma depozitlarni notransaksion depozitlar guruhiga kiritiladi.

Manba: Anthony Saunders. Financial Institutions Management — a modern perspective//Irwin McGraw-Hill, 2-nashr.

uchun hosil qilingan turli fondlar hamda o'tgan va joriy yil faoliyatidan olgan taqsimlanmagan foydalarni tushunish kerak.

Tijorat banklari o'z mablag'larining ichida asosiy rollardan birini bank kapitali bajaradi. Bank kapitali likvid moliyaviy, lekin daromad keltirmaydigan yoki juda kam daromad keltiruvchi aktivlarga xizmat qiladi. Bank kapitalining xususiyati shundan iboratki, uning salmog'i bank resurslarida kichik bo'lishiga qaramasdan, u zarur funksiyalarni bajaradi.

O'z kapitalning salmog'i qancha katta bo'lsa, shunchalik ko'p yuqori likvidli aktivlar bank majburiyatlariga xizmat ko'rsatadi. Buning natijasida jalb qilingan mablag'lar bo'yicha majburiyatlar bajarilgani uchun mablag'lar qaytish darajasi mablag'lar ketish darajasidan oshadi. Bu holat bank qarz oluvchi bo'lib ishlaganda, mablag'larni joylashtirish muddati va summasining mablag'lar qaytarilishi summasi va muddati bilan mos kelishini oson nazorat qiladi.

Ustav yoki aksioner kapitalga qo'yiladigan qimmatbaho qog'ozlar yuqori likvidli bo'lishi, ular uchinchi shaxs tomonidan chiqarilgan bo'lishi kerak. Aksionerning o'zi chiqargan qimmatbaho qog'ozlari ustav yoki aksioner kapitalga qo'yilishi mumkin emas. Kapitalga qo'yilgan qimmatbaho qog'ozlar shartnoma tuzilgan kundagi bozor bahosida hisobga olinadi.

Agarda, qo'yilma natural shaklda qo'yiladigan bo'lsa, unda har bir aksioner, mulkni mustaqil auditor baholashini so'rashi mumkin. Kapitalga qo'yilgan material mulkning ulushi (binodan tashqari) birinchi 2 yil uchun 20% dan oshmasligi kerak va keyingi vaqt uchun 10% dan kam bo'lmasligi kerak. Intellektual boylikning ulushi 1% dan oshmasligi kerak.

Shunday qilib, bank kapitali kredit operatsiyalarni amalga oshirish uchun bir manba bo'lib, shu bilan bir qatorda jalb qilingan mablag'larni qaytarishda kafolat bo'lib hisoblanadi.

Tijorat banklari jalb qiladigan mablag'lar tarkibi turlichadir. Bular:

- mijozlarning hisobraqamlaridagi mablag'lari;
- boshqa banklarning shu bankdagi korrespondentlik hisob varaqlaridagi mablag'lari;

- aholi depozitlari;
- aholiga qimmatli qogʻozlar sotishdan tushadigan mablagʻlar;
- lizing operatsiyalari uchun sotib olingan va toʻplangan tovar-moddiy boyliklar.

Bank depozitlari ichida eng koʻp qismini talab qilinguncha depozitlar tashkil etadi. Talab qilinguncha depozit raqamlarining mohiyati, bu raqamdagi qoldiqni mijozlar ixtiyoriy paytda hech qanday oldindan ogohlantirmay qisman yoki hammasini olishi, shuningdek, toʻlov uchun oʻtkazishi mumkin, yaʼni talab qilingan paytda mijozga bank darhol toʻlab beradi. Shuningdek, bu depozitni joriy raqam yoki hisob-kitob raqami deb ham aytiladi.

Depozit raqamlarining ikkinchi guruhi hisoblanuvchi no-transaksion raqamlarning turlari koʻp, ammo ular uchun yagona nom yoʻq. Shuning uchun biz bu raqamlarni investitsion raqamlar deb ataymiz. Ularni baʼzi iqtisodchilar «muddatli depozitlar», baʼzilari «investitsion depozitlar» deydi, yana boshqalari esa «no-transaksion depozitlar» deb ataydilar.

Muddatli depozitlar — maʼlum muddatda bankda saqlanadigan pul mablagʻlaridir. Bularga veksell, sertifikat hisobi, aholining muddatli va maqsadli qoʻyilmalari, saqlash muddati taxminan belgilanmagan, ammo oson aniqlanadigan raqamlar kiradi. Misol qilib, budjet mablagʻlari raqamlari yoki kapital qoʻyilmalarni moliyalashtirish manbasi raqamlarini aytilishimiz mumkin.

Muddatli depozitlar yirik depozitorlar uchun moʻljallangan. Bu raqam boʻyicha yuqori foiz toʻlanadi, ammo talab qilinishi bilan darhol olinmaydi.

Muddatli depozitlar bu bank tomonidan maʼlum bir muddatga jalb qilinadigan depozitlardir. Muddatli depozitlarda mablagʻ shartnomada keltirilgan muddatda bankka foydalanishga topshiriladi, bu muddat tugashi bilan uning egasi mablagʻini qaytarib olishi mumkin.

Jalb qilingan mablagʻlar ichida muddatli depozitlar asosiy rolni egallaydi.

Jamgʻarma depozitlar, odatda, kichik depozitlar uchun ishlatiladi. Bu raqamlar boʻyicha foiz kam toʻlanadi va depozit soʻrab olinishi mumkin.



Jamg'arma depozitlar saqlanishi turiga qarab quyidagi guruhlarga bo'linadi:

- muddatli;
- yutuqli;
- joriy raqamga qo'yiladigan mablag'lar;
- plastik kartochkalar;
- depozit sertifikatlari.

Jamg'arma depozitlar bank uchun afzal hisoblanadi. Chunki bu turdagi depozitlar, asosan, uzoq muddatli bo'ladi va bank bu mablag'larni uzoq muddatli depozitga ishlatishi mumkin. Bu raqam bo'yicha mijozlarga to'lanadigan foiz stavkasi kam bo'ladi.

Jamg'arma depozitlarning kamchiligi shundaki bu raqamda turgan mablag'lar har xil omillarga o'ta ta'sirchan. Masalan, davlatning siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy vaziyatdagi beqarorligi bankdan pulning chiqib ketishiga ta'sir qiladi. Shaxsiy hisobraqamlari ichiga kiradigan jamg'arma raqamlari jalb qilingan mablag' qatorida katta rol o'ynaydi.

Jamg'arma depozitlar:

- aniq muddatga qo'yilmaydi;
- bu schyotdan pul olish uchun bankka xabar berish shart emas;
- bu schyotga pul qo'yish yoki olishda jamg'arma kitobchasini ko'rsatish kerak. Bu kitobchada o'zgartirishlar aks ettiriladi.

Jamg'arma depozitlarini qabul qilish deyarli hamma tijorat banklari xizmatiga kiradi, maxsuslashgan tijorat banklari bundan mustasno bo'lishi mumkin.

Jamg'arma depozitlar ko'p banklar uchun mijozlarini moliylashtirishning asosiy manbalari hisoblanadi. Tushum va rentabellik ma'nosida ham jamg'arma depozitlar eng samarali hisoblanadi.

Jamg'arma raqamlari egasiga foiz keltiradigan mablag'lar saqlanadi va uchinchi shaxsga hisob-kitob qilish uchun ishlatilmaydi. Jamg'arma schyotlarining xususiyati shundaki, bular qat'iy belgilangan muddatga ega emas. Bundan tashqari, jamg'arma

depozitlar — bu pul depozitlaridir, shu sababli bular bank kapitalining jalb qilingan turiga kiradi. Umuman, ular ixtiyoriy summalarda qabul qilinadi. Jamg'arma depozitlar bir qo'yishda shakllanmaydi, ular har xil muddatlarda, turli summalarda o'z muddati davomida qo'yilib yoki olinib turilishi mumkin.

Mijoz muddatli depozitlarni har doim ham erkin talab qila olmaydi. U mablag'larni to'liq yoki bir qismini talab qilsa ham bu mablag'lar muddatli majburiyatlarga bog'liq. Jamg'arma depozitlar jamg'arish yoki kapitalni yig'ish uchun xizmat qilishi kerak. Shunday qilib, jamg'arma raqamlaridan quyidagilarni nazarda tutish maqsadga muvofiq emas:

- tijorat faoliyati uchun yoki to'lov oboroti uchun, ya'ni cheklardan o'tkazmalar yordamida boshqariladigan pul summalari sifatida foydalanish.

Jamg'arma depozitlari avvvaldan ogohlantirilib olinishi mumkin. Ular talab qilib olinadigan yoki muddatli depozitlar kabi rasmiylashtirilishi kerak emas. Ammo, bu ularni maqsadlilik va muddatlilik sifati yo'q degani emas. Bu holda mijoz ogohlantirishi, muddatini kelishishi lozim, bu esa uni maqsadiga yetishiga ko'maklashadi. Biroq, mijoz tahlil qilayotgan maqsadning depozitini ishlatish qolip qo'yilayotgan vaqtda uni muddatga joylashtiriladi degani emas, ya'ni mijoz mablag'ini joylashtirayotganda qachon mablag' olinishi mumkinligini aniqlash imkoniga ega bo'lsin.

## **10.2. Bank passivlarini samarali boshqarish**

Hozirgi paytda bank sohasini rivojlantirish va iqtisodiy jihatdan yuksaltirish uchun kredit muassasalarining barqarorligiga erishish juda muhimdir. Ma'lumki, qo'yilmalarni jalb etish va bank resurslarini ko'paytirishda uning obro'si hal qiluvchi omil sanaladi. Bu obro' tijorat banklari passivlarini boshqarish sifatiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi.

Bozor munosabatlari sharoitida tijorat banklari tarmog'ini kengaytirish ular o'rtasida depozitlar, banklararo kredit va boshqa resurslarni jalb etish uchun raqobatni yuzaga keltiradi.

Keng ma'noda passivlar operatsiyalarini boshqarish omonatchilar va boshqa kreditorlarning mablag'larini jalb etish va mazkur bank uchun mablag'lar manbalari tegishli kombinatsiyasini belgilash bilan bog'liq faoliyatdir. Tor ma'noda esa, passivlar operatsiyalarini boshqarish deganda, zaruratga ko'ra, qarz mablag'larini faol ravishda topish yo'li bilan likvidlikka bo'lgan ehtiyojni qondirishga qaratilgan harakatlar tushuniladi.

Depozit sertifikatlarini joylashtira olishi hamda yevrodollarlar yoki mablag'larni Markaziy bankdan qarzga olishi mumkinligi bankning kam daromadli, ikkilamchi zaxira aktivlariga kamroq darajada qaram bo'lishiga imkon beradi. Bu esa, uning foyda olish imkoniyatlarini kengaytiradi. Lekin bu operatsiyalar tavakkalchilik bilan bog'liqdir. Passivlar operatsiyalarini boshqarishda ushbu qo'shimcha tavakkalchilikni va bundan tashqari, mablag'larni jalb etish xarajatlari bilan ushbu mablag'larni qarzlardan va qimmatli qog'ozlarga joylashtirishdan olinishi mumkin bo'lgan daromad o'rtasidagi nisbatni e'tiborga olish kerak. Binobarin, aktivlarni boshqarish va passivlar operatsiyalarini boshqarish o'rtasidagi o'zaro aloqa bankning foyda ko'rish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Resurslar negizi bank faoliyati uchun birinchi darajali ahamiyatga ega. Biz bilamizki, tijorat banklari aktiv operatsiyalarini o'zlarida mavjud bo'lgan hamda jalb etilgan pul mablag'lari manbalari doirasidagina amalga oshira oladilar. Binobarin, passiv operatsiyalar aktiv operatsiyalarning hajmi va miqyosini belgilaydi. Bank passivlarini shakllantirish va maqbullashtirish jarayoni, tijorat banklarining resurs salohiyatini tashkil etadigan pul mablag'lari barcha manbalarini boshqarish sifati muhim ahamiyat kasb etadi. Bankning barqaror resurslar negizi uning aktiv operatsiyalari barcha turlarini muvaffaqiyatli ravishda o'tkazish imkonini beradi. Shu sababli, har bir tijorat banki o'z resurslar negizini oshirib borishga intiladi.

Banklar resurslarini boshqarishning asosiy konsepsiyalaridan biri va juda keng tarqalgani banklararo kreditlar nazariyasi hisoblanadi. Banklararo kreditlar nazariyasi Markaziy bank yoki vakil bankdan qarz olish zaxiralarning (binobarin, likvidlikning

ham) holatini tuzatish uchun mablag'larni safarbar etishning «hisob oynasi» (*discount window*) deb ham nomlanadigan bir usulidir. Zaxiralarni tenglashtirib borishning ushbu usuli keng yoyilmagan bo'lsa-da, bunday qarzlarni Markaziy bank tomonidan nazorat qilinadi.

Banklararo kredit bo'yicha stavka, odatda, xo'jalik yurituvchilarga berilgan kreditlar bo'yicha belgilanadigan foiz stavkalaridan pastroq bo'ladi va Markaziy bankning rasmiy hisobga olish stavkasiga muvofiq ravishda tuzatiladi. Qarz oluvchi bank boshqa banklardan kredit resurslari jalb etishiga uning o'z mijozlarining qarz mablag'lariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishi, ya'ni o'z kredit qo'yilmalarini kengaytirishi hamda bank likvidliligini tartibga solib borish zaruriyati sabab bo'ladi. Banklararo kreditni jalb etish ikki usulda: mustaqil ravishda, to'g'ridan to'g'ri muzokaralar yo'li bilan yoki moliyaviy vositachilar orqali amalga oshiriladi. Banklar resurslarini boshqarishning asosiy konsepsiyalaridan yana biri yevrodollar bozoridan qarz olish nazariyasi hisoblanadi.

**Yevrodollar bozoridan qarz olish nazariyasi.** Yevrodollar bozoridan qarz olish yirik tijorat banklari uchun iloji bo'lgan pasivlarni boshqarish instrumentidir. Undan chet elda filiallari bo'lgan banklar ham, bunday filiallari bo'lmagan banklar ham foydalanadi. Yevrodollarlar — AQSH dollarlarida ifodalangan va AQSH dan tashqaridagi tijorat banklarida, shu jumladan, Amerika banklarining filiallarida saqlanadigan qo'yilmalardir. Yevrodollarlar AQSH bankining amerikalik yoki chet ellik omonatchisi chet eldagi bankka yoki Amerika bankining filialiga mablag' o'tkazganida yuzaga keladi. Ushbu operatsiya o'tkazilishi natijasida AQSHdagi omonatga egalik qilish chet eldagi moliya muassasasiga o'tadi. Bu muassasaning AQSH dollarlarida qoplanishi shart bo'lgan majburiyati yuzaga keladi. Mazkur holda AQSHdagi jami bank qo'yilmalari o'zgarmasdan qoladi. Lekin chet elda AQSH dollarlaridagi yangi depozit majburiyati — yevrodollarlar paydo bo'ladi.

Yevrodollardagi qarzlarning ancha qismi Amerika banklarining chet eldagi o'z filiallari oldidagi majburiyatlarining ko'payishida

ifodalanadi. Bunda qarzlarning 75 foizi Nyu-Yorkdagi eng yirik muassasalarning filiallariga to'g'ri keladi. Ushbu depozitlarni qabul qilib oladigan Yevropa banklari va filiallari ularning egalari, odatda, AQSH pul bozorida stavkalar yuqori stavkalar bo'yicha foiz to'laydilar va Amerikadagi hamda chet eldagi firmalarga, shuningdek, AQSH banklariga qarzga pul beradilar. Kreditga bo'lgan ehtiyojni qoplashga yetarlicha mablag'ni mamlakat ichida jalb etishga tijorat banklarining qurbi yetmagan taqdirda ular zarur resurslarni olish uchun yevrodollar bozoriga murojaat qiladilar. Ko'pincha bu manbadan banklarda o'tkazilayotgan muddatli depozit sertifikatlari summasi qisqargan yoki birozgina oshgan davrlarda foydalaniladi.

Banklar resurslarini boshqarishning konsepsiyalaridan yana biri zaxira fondlarini olish nazariyasi hisoblanadi.

**Zaxira fondlarini olish nazariyasi.** Zaxira fondlarini olish — likvidlikni ta'minlash maqsadida kreditdan foydalanishning keng tarqalgan usullaridan biridir. Ushbu fondlar Markaziy bankdagi hisob varaqlarda saqlanadigan depozit qoldiqlaridir. Kutilmaganda qo'yilmalar oqimi kela boshlagan yoki ssudalar qisqargan taqdirda tijorat banklarida ortiqcha zaxiralar yuzaga kelishi mumkin. Bu mablag'lar daromad keltirmasligi sababli, banklar ularni qisqa fursatga boshqa banklarga foydalanish uchun berib qo'yadilar. Zaxiralar majburiy hajmini tiklash yoki aktivlar sotib olish uchun mablag'ga muhtoj bo'lgan banklar esa ushbu ortiqcha mablag'larni bajonidil sotib oladilar. Zaxira fondlariga oid bir kunlik operatsiyalar o'z mohiyatiga ko'ra, ssudalar bilan ta'minlanmagan bo'ladi. Ba'zan banklarning biri boshqasiga davlatning qimmatli qog'ozlarini sotadigan bo'lsa, bitim qaytarib sotib olish to'g'risidagi bitim shaklini ifodalaydi. Bunday bitimlar, odatda, bir kunlik muddatga mo'ljallanadi. Lekin, ayrim bitimlar bo'yicha to'lov muddati bir hafta yoki hatto, bir necha haftani tashkil etishi mumkin. Zaxira fondlariga oid operatsiyalar mexanizmi oddiyginadir. Ta'minlanmagan tipik bitim tuzilgan taqdirda ikkita bank shart-sharoitlari to'g'risida kelishadi, sotuvchi bank Markaziy bankka belgilangan miqdordagi mablag'ni o'zining zaxira fondidan

xaridor bankning zaxira hisob varag'iga o'tkazishni taklif etadi. Keyingi kuni bank ochilishi chog'ida aksincha bitim amalga oshiriladi. Foizlar, odatda, alohida chek bilan to'lanadi.

Banklar resurslarini boshqarishning konsepsiyalariga qaytarib sotib olish to'g'risida bitimlar nazariyasini ham qo'shishimiz mumkin.

Zaxira fondlariga oid banklararo operatsiyalarga qo'shimcha ravishda banklar bilan davlat qimmatli qog'ozlari bo'yicha dilerlar hamda boshqa investorlar o'rtasida va shunga o'xshash bitimlar amalga oshiriladi. Bu bitimlar qaytarib sotib olish to'g'risidagi bitimlar (*repurchase agreements IRF*) yoki shunchaki «repo» deb nomlanadi. Bunday bitimda aktivlarni sotish qaytarib sotib olish shartlari asosida belgilangan kunda va oldindan kelishilgan narxda amalga oshiriladi. Bunday bitimlar vaqtincha bo'sh mablag'lar uchun muhim kanal bo'lib qolgan. Chunki, ularni ikkala tomonning ehtiyojlariga moslashtirish oson. Ular bir kundan bir necha oygacha muddatga tuzilishi mumkin. Lekin, ko'pincha, qisqa muddatga tuziladi. Tavakkalchilik xatari yuqori emasligi «repo»ning afzalligidir. Chunki «repo» bitimlari — bank zaxiralarini baravarlashtirishning eng yaxshi vositasidir. Bank aktivlarni qaytarib sotib olish majburiyatini olgan holda sotganida to'lov xaridorning depozit hisob varag'ini debetlash yo'li bilan yoki boshqa bankka yozib berilgan chek orqali amalga oshiriladi. Birinchi holda bankning majburiy zaxiralari kamayadi. Chek olganida esa nomiga chek yozilgan bankning zaxiralariga nisbatan sotuvchi bankning muayyan huquqlari yuzaga keladi. Odatda, bunday bitimga qimmatli qog'ozlar obyekt bo'lsa-da, ssudalar ham shunday obyekt bo'lishi mumkin.

Qisqa muddatli davr ichida passivlarni boshqarish quyidagi qoidalarga rioya etishni nazarda tutadi:

- aktivlar va passivlarni qaytarish muddatlaridagi uzilishlar yoki turli vaqt oraliqlaridagi foizlarga sezgir aktivlar va passivlarning hajmlari o'rtasidagi nomuvofiqliklarni sinchkovlik bilan kuzatib borish. Foiz stavkalari dinamikasi hisob-kitob stavkasidan farqli bo'lsa, likvidlilikning susayish xavfi oshadi;

- fondlashtirish manbalari bo'yicha tavakkalchiliklarni diversifikatsiyalash va resurslarni to'ldirishning muqobil tarzidagi xilma-xil manbalarini topish.

Fondlarni boshqarish strategiyasini boshqara borib, tijorat banklari bank xizmatlari bozorida:

- muddatli depozitli mayda omonatchilarni;
- muddatli katta qo'yilmali kam sonli yirik mijozlarni ko'zlab harakat qilishlari mumkin.

Passivlarni boshqarishda bank xizmatlari bozorini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Bunday tahlil ushbu mintaqadagi boshqa banklarning qo'yilmalarini jalb etish shart-sharoitlari to'g'risida axborot beradi. Bank quyidagilarni:

- qo'yimalarga oid manfaatliroq shart-sharoitlarni;
- yangi moliyaviy mahsulotlarni;
- qo'shimcha xizmatlarni (masalan, bozor to'g'risidagi axborot va boshqa kredit muassasalari foiz stavkalarining taq-qoslanishi);
- xizmat ko'rsatishning yuqoriroq darajasini taklif etsa, raqobatbardoshligi oshadi.

Shunday qilib, tijorat banklarining passivlarini boshqarish kredit muassasasi faoliyatining juda muhim yo'nalishi sanaladi.

Tijorat banklari kredit qo'yimlarining hajmi o'z va jalb qilingan mablag'lar hajmi bilan aniqlanadi. Biroq bank faoliyatini boshqarish tamoyillariga qarab bu mablag'lar jami summasi (agarda tarkibidan bino, inshootlar va boshqa material resurslarni chegirib tashlansa) kreditlash uchun ishlatila olmaydi. Shuning uchun aktiv operatsiyalarga yo'naltirilgan samarali resurslar hajmini aniqlash bank maqsadi bo'lib hisoblanadi. Ularning hajmini hisoblash quyidagi formula yordamida amalga oshiriladi:

$$KR_e = U_f + O_{ss} + D + O_r + O_{pr} - NA - 0,15 (D + O_r) - 0,20_r,$$

bu yerda:  $KR_e$  — samarali kredit resurslari;  $U_f$  — ustav fondi;  $O_{ss}$  — bank o'z mablag'larining qoldig'i;  $D$  — depozitlar;  $O_r$  —

hisob-kitob va bank mijozlarining boshqa raqamlardagi qoldiqlari;  $O_{pr}$  — boshqa jalb qilingan mablag‘lar;  $NA$  — bank binosiga va boshqa past likvidli aktivlarga qo‘yilgan resurslar.

Keltirilgan formulaga asosan, samarali resurslar hajmi bank balansi passivining umumiy summasidan (aktivlarga joylashtirilgan qo‘yilmalardan tashqari, bino va boshqa asosiy vositalar. Ular qimmatbaho qog‘ozlar bozori rivojlanmagan holda mablag‘ sifatida ajratila olinmaydi va kredit qo‘yilmalarga yo‘naltira olinmaydi) majburiy rezervga qaratilgan jalb qilingan mablag‘lar qoldiqlari (depozitlar qoldig‘idan 15%, —  $0,15 (D+O_r)$ ) va ularni ssudalar berish uchun ishlatilishini taqiqlovchi ( $0,2O_r$ ) likvid aktivlarga joylashtirilgan summasining tafovuti orqali aniqlanadi.

Likvidlikni boshqarishning maqsadli funksiyasini qo‘llash endi faoliyatini boshlagan banklar uchun resurslarni yetarli joylashtirishdan iborat, resurs hajmini o‘rnatishdan va bo‘sh resurslarni taqsimlashdan, shuningdek, resurslar defitsitini qoplash manbasining hajmini aniqlash uchun qo‘llaniladi. Bo‘sh resurslar hajmi ( $KR_s$ ), shuningdek, resurslar defitsiti ( $KR_d$ ) samarali resurslar summasi va haqiqatdagi kredit qo‘yilmalarining ( $KV_f$ ) tafovuti orqali aniqlanadi:

$$KR_s(KR_d)=KR_e-KV_f.$$

Bo‘sh resurslarni joylashtirish vaqt omilini inobatga olib amalga oshiriladi. Buning uchun resurslarni kredit qo‘yilmalarining muddati bo‘yicha taqsimlash zarur. Kredit resurslarini ishlatish muddati bo‘yicha taqsimlash bank balansining passivlar strukturasi aks ettiradi. Ko‘rsatuvchiga qaytariladigan resurslar, hisob-kitob va boshqa mijozlar raqamlaridagi muddatsiz qoldiqlarni o‘z ichiga oladi. Shartnomada ko‘rsatilgan muddatli depozitlar resurslar ishlatilishining aniq davrini o‘rnatish mumkinligini ko‘rsatadi. Muddatsiz resurslar guruhini bankning o‘z mablag‘lari tashkil etadi.

Quyidagi 10.1-jadval ma‘lumotlari asosida tijorat banklari iqtisodiy normativlarining koeffitsiyent metodi tahlili asosida ekspress-metodika koeffitsiyentlarini ko‘rib chiqamiz.



**Koeffitsiyent metodi tahlili asosida ekspress-metodika:  
analitik koeffitsiyentlar**

Ko'rsatkichlar	Qiymati	Qiymati	
		Ruxsat etilgan	Kritik
Barqarorlik SS% OV% SO% (VS+VV)%	SS/VB·100% OV/VB·100% SO/VB·100% (VSQBB)/VB·100%	min 8 min 7–10 max 65 max 75	min 3 min 2–2,5 max 80
yordamchi ko'rsatkichlar			
$k_{pz1}$ $k_{pz2}$ $k_{pz3}$	PZ/VB·100% PZ/SSN·100% PZ/VS·100%	max 3,5 max 1,75 max 10	max 7 max 2,5 max 18
likvidlik			
$k_{ml}$	LA/OV·100%	min 70	min 30
yordamchi ko'rsatkichlar			
$k_{lso}$ $k_{glso}$	(LA-OV)/SO·100% (LA-KV-OV)/SO·100%	min 25 min 50	min 50 min 25
<p>Bu yerda: <i>SS</i> — o'z mablag'lar; <i>OV</i> — talab qilinguncha majburiyatlar; <i>SO</i> — muddatli majburiyatlar; <i>VS</i> — berilgan mablag'lar; <i>VV</i> — yuqori riskli qo'yilmalar; <i>LA</i> — likvid aktiv; <i>KV</i> — kapital qo'yilmalar; <i>VB</i> — balans valutas; <i>PZ</i> — muddati o'tgan qarzdorlik; <i>SSN</i> — sof o'z mablag'lari.</p>			

Tijorat banklarining resurslari tarkibida bo'ladigan o'zgarishlar bevosita ularning aktiv operatsiyalarining sifatiga, ya'ni aktivlarning diversifikatsiyasiga katta ta'sir ko'rsatadi, chunki tijorat banklari jalb qilayotgan mablag'larining muddatlaridan kelib chiqqan holda bank ushbu mablag'larni daromad olish maqsadida aktiv operatsiyalarga joylashtiradi. Tijorat banklarining rivojlanish strategiyasidan kelib chiqqan holda jalb qilinayotgan resurslar sifati ham shu yo'sinda o'zgarib boradi.

Tijorat banklarining aktivlarini to'g'ri tashkil qila bilish ham bank resurslarining sifatini ancha optimallashtirish imkonini beradi. Chunki, bank resurslarini yuqori daromad keltiruvchi aktiv-

larga joylashtiriladigan bo'lsa, u holda jalb qilinayotgan resurslarni yuqoriroq foiz stavkada jalb qilish imkoni bo'ladi. Agar uzoq muddatli investitsiyalarga yo'naltiriladigan bo'lsa, u holda bank uzoq muddatga resurs jalb qilish uchun o'zining depozit siyosatini shu asosda ishlab chiqishga urinadi.

### **Tayanch iboralar**

Passiv, bank resurslari, o'z mablag'lari manbayi, majburiyatlar, jalb qilingan mablag'lar, depozitlar, kelgusi davr daromadlari, ustav kapitali, uzoq muddatli majburiyatlar, qisqa muddatli majburiyatlar, taqsimlanmagan foyda, rezerv kapital, olingan banklararo kreditlar.

### **Nazorat savollari**

1. Bank passivi nima?
2. Bank passivining tarkibiga nimalar kiradi?
3. Bank resurslari deganda nimani tushunasiz?
4. Tijorat banklari jalb qiladigan mablag'lar tarkibiga nimalar kiradi?
5. Jamg'arma depozitlar nima?
6. Jamg'arma depozitlarining qanday turlari mavjud?
7. Zaxira fondlariga izoh bering.
8. Bank passivlarini hisoblash formulasini keltirib chiqaring.

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
2. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
4. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
5. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. Банковское дело. Учебник / под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006.
7. *Лаврушин О.И.* Банковское дело: современная система кредитования. Учебное пособие / Афанасьева О.Н., Корниенко С.Л., под ред. засл. деятеля науки РФ, д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. — М.: «КНОРУС», 2006.

---

## *11-bob.* **BANK FOYDASINI BOSHQARISH**

### **11.1. Bank daromadlari va ularni shakllantirish tartibi**

Tijorat banklarining bozor infratuzilmasidagi yuksak mavqeyini ta'minlash uning funksiyalarini to'laqonli tarzda bajari-lishi orqali amalga oshiriladi. Bu esa, o'z navbatida, banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlashni taqozo qiladi.

Bank aktivlarining barqaror daromadlilik darajasiga erishish tijorat banklarining moliyaviy barqarorligini ta'minlashning bir- lamchi zaruriy sharti bo'lib hisoblanadi.

Shunisi xarakterliki, har qanday xo'jalik subyekti o'z daro- madining asosiy qismini asosiy faoliyat turidan olishi lozim.

Faqat shunday holatdagina xo'jalik subyektining moliyaviy ahvoli barqaror hisoblanadi. Shu jihatdan olganda, tijorat banklari daromadining asosiy qismi kredit operatsiyalaridan olinishi lozim. Chunki, tijorat banklari barcha mamlakatlarda, avvalo, qisqa mud- datli kreditlash institutlari hisoblanadi. Shu boisdan ham, rivoj- langan xorijiy davlatlarda kredit operatsiyalari tijorat banklari aktiv operatsiyalarining asosiy turi hisoblanadi. Masalan, XX asr 80-yillarining oxiri va 90-yillarining boshlarida AQSH tijorat banklarining kredit operatsiyalari ularning aktiv operatsiyalarining 60 foizini tashkil qildi. Bu ko'rsatkich Buyuk Britaniyada 63,5, Gol- landiyada — 47,1, Germaniyada — 53,0, Daniyada — 56,0, Fran- siyada — 65,6, Ispaniyada — 66,4, Italiyada 47,8 foizni tashkil qildi.

Foizli daromadlarning ikkinchi turi qat'iy belgilangan stav- kadagi qimmatli qog'ozlarga qilingan investitsiyalardan keladi- gan daromadlardir. Rivojlangan xorijiy davlatlar amaliyotida mazkur investitsiyalarning asosiy qismini hukumatning qimmatli qog'ozlariga qilingan investitsiyalar tashkil etadi.

Masalan, hukumatning qimmatli qogʻozlariga qilingan investitsiyalarning bank aktivlari umumiy hajmidagi salmogʻi Ispaniya tijorat banklarida 10,2, Fransiya tijorat banklarida — 9,4, Italiya tijorat banklarida 5,3 foizni tashkil etadi.

Tijorat banklarining daromadlarini xalqaro bank amaliyotida ikki yirik guruhga ajratish keng tarqalgan. Bank daromadlarini bunday tarzda guruhlash, yaʼni foizli va foizsiz daromadlarga ajratish amaliy ahamiyatga ega boʻlib, foyda va zararlar hisobotini tuzish uchun uslubiy asos boʻlib xizmat qiladi.

Rivojlangan xorijiy davlatlar, xususan, AQSH, Germaniya va Buyuk Britaniya davlatlarining bank amaliyotida tijorat banklarining foizli daromadlari tarkibiga, asosan, uchta daromad turi kiritiladi:

1. Ssudalardan olinadigan foizlar.

2. Belgilangan stavkaga ega boʻlgan qimmatli qogʻozlardan olinadigan daromadlar.

3. Qimmatli qogʻozlar bozor bahosining oshishidan olinadigan daromadlar.

Oʻzbekiston Respublikasi bank amaliyotida foizli daromadlarning tarkibi yuqorida qayd etilgan tarkibdan sezilarli darajada farq qiladi.

Respublikamiz tijorat banklarining foizli daromadlari tarkibiga quyidagi daromad turlari kiradi:

1. Ssudalardan olinadigan foizlar.

2. Investitsiyalardan olinadigan daromadlar.

3. Qimmatli qogʻozlardan olinadigan daromadlar.

4. Mijozlarning majburiyatlari yuzasidan olinadigan daromadlar.

5. Lizingdan olinadigan daromadlar.

6. REPO operatsiyalaridan olinadigan daromadlar.

Bank daromadlarini ularning manbalariga bogʻliq ravishda tasniflash ham muhim nazariy va amaliy ahamiyat kasb etadi. Bunda bank aktivlarini ikki yirik guruhga ajratish mumkin:

1. Daromad keltirmaydigan aktivlar.

2. Daromad keltiradigan aktivlar.

Tijorat banklarida daromad keltirmaydigan aktivlar tarkibiga quyidagi 3 element kiradi:

1. Kassadagi naqd pullarning qoldig‘i.
2. Bankning Markaziy bankdagi «Nostro» vakillik hisob va-rag‘idagi pul mablag‘larining qoldig‘i.
3. Bankning asosiy vositalari.

Tijorat banklarining qolgan barcha turdagi aktivlari daromad keltiradigan aktivlar guruhiga kiradi. Bankda daromad keltirmaydigan aktivlar salmog‘ining oshishi bank aktivlari umumiy daromadlilikiga salbiy ta’sir qiladi.

Biz quyida respublikamizning ikki yirik tijorat banki misolida daromad keltirmaydigan va daromad keltiradigan aktivlarning dinamikasini ko‘rib chiqamiz (11.1-jadval).

*11.1-jadval*

**«A» aksionerlik-tijorat banki va «B» aksionerlik-tijorat bankining daromad keltirmaydigan aktivlari tarkibi va dinamikasi (foizda)**

T/r	Ko‘rsatkichlar	«A» aksionerlik-tijorat banki			«B» aksionerlik-tijorat banki		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Kassa	18,7	14,8	13,4	24	44,1	17
2.	Markaziy bankdagi «Nostro» vakillik hisob varag‘i	35,8	57,5	68,9	44,3	21,5	55,4
3.	Asosiy vositalar	45,5	27,5	17,7	31,7	34,4	27,6
	Jami	100	100	100	100	100	100

«B» aksionerlik-tijorat bankida kassali aktivlar salmog‘ining o‘shishi bankning Markaziy bankdagi «Nostro» vakillik hisob varag‘i qoldig‘ining o‘shishi hisobiga yuz bergan, «A» aksionerlik-tijorat bankida ham xuddi shunday holat kuzatilgan. Bu esa, mazkur banklarda so‘mdagi vakillik hisob varag‘ida yirik miqdorda pul mablag‘larining to‘planib qolayotganligidan dalolat beradi. Ushbu holat bankning daromadlilikiga bevosita salbiy ta’sir qiladi.

Har ikkala bankda 2012—2013-yillar mobaynida asosiy vositalarning daromad keltirmaydigan aktivlar umumiy hajmidagi salmogʻining sezilarli darajada pasayganligi mazkur banklar tomonidan tahlil qilingan davr mobaynida asosiy vositalarga yirik miqdorda investitsiya qilinmaganligidan dalolat beradi. Endi biz daromad keltiradigan aktivlarning dinamikasini koʻrib chiqamiz (11.2-jadval).

11.2-jadval

**«A» aksionerlik-tijorat banki va «B» aksionerlik-tijorat bankining daromad keltiradigan aktivlari tarkibi va dinamikasi (foizda)**

T/r	Koʻrsatkichlar	«A» aksionerlik -tijorat banki			«B» aksionerlik -tijorat banki		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
1.	Bankning boshqa banklardagi «Nostro» vakillik hisob varagʻi	22,5	21,5	20,8	20,3	16,6	17,2
2.	Qimmatli qogʻozlar	0,2	0,1	0,2	4	2,2	2
3.	Ssudalar	73,2	74	78,5	71,3	74,2	76,6
4.	Boshqa aktivlar	4,1	4,3	0,5	4,4	7	4,2
	Jami	100	100	100	100	100	100

Maʼlumotlardan koʻrinadiki, har ikkala tijorat bankida daromad keltiradigan aktivlar tarkibida ssudalar asosiy oʻrinni egallaydi va tahlil qilingan davr mobaynida ularning daromad keltiradigan aktivlar hajmidagi salmogʻi oʻsish tendensiyasiga ega boʻldi. Bu esa ijobiy koʻsatkich hisoblanadi. Ayni vaqtda, qimmatli qogʻozlarga qilingan investitsiyalarning kichik salmoqqa ega ekanligi salbiy holatdir. Chunki qimmatli qogʻozlar yuqori daromad manbayidir.

**Banklar foizli daromadlarining shakllanish amaliyoti.** Yuqorida qayd etib oʻtganimizdek, tijorat banklarining moliyaviy barqarorligini taʼminlashda foizli daromadlar asosiy oʻrinni egalaydi. Shu boisdan ham, moliyaviy tahlilda foizli daromadlar tahliliga katta eʼtibor beriladi.

**«B» aksionerlik-tijorat banki foizli daromadlarining dinamikasi**

Ko'rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o'zgarishi, punkt
Yalpi daromad	100	100	100	x
Shu jumladan: foizli daromadlar	33,7	45,2	48,4	+14,7

11.3-jadval ma'lumotlaridan ko'rinadiki, «B» aksionerlik-tijorat bankida foizli daromadlarning bank yalpi daromadi hajmidagi salmog'i tahlil qilingan davr mobaynida o'sish tendensiyasiga ega bo'lgan. Bu esa, bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan juda ijobiy holat hisoblanadi.

Ayni vaqtda, mazkur foizli daromadlar salmog'i rivojlangan xorijiy davlatlarning tijorat banklaridagi mazkur ko'rsatkichga nisbatan sezilarli darajada past ekanligi ko'rinib turibdi. Masalan, AQSH va Yaponiyada foizli daromadlarning yirik tijorat banklari yalpi daromadidagi salmog'i 70 foizdan kam bo'lmagan miqdorni tashkil etadi.

Endi respublikamizning yirik tijorat banklaridan biri hisoblangan «A» aksionerlik-tijorat bankining foizli daromadlari salmog'ini ko'rib chiqamiz (11.4-jadval).

**«A» aksionerlik-tijorat banki foizli daromadlarining dinamikasi**

Ko'rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o'zgarishi, punkt
Yalpi daromad	100	100	100	x
Shu jumladan: foizli daromadlar	87,4	86,5	78,5	8,9

Ma'lumotlardan ko'rinadiki, «A» aksionerlik-tijorat bankida foizli daromadlarning yalpi daromad hajmidagi salmog'i tahlil qilingan davr mobaynida pasayish tendensiyasiga ega bo'lgan. Bu

esa, salbiy holat hisoblanadi. Ayni vaqtda, mazkur bankda foizli daromadlarning yalpi daromad hajmidagi salmog‘i yuqori ko‘rsatkichni tashkil etadi. Bu esa, bank faoliyatining moliyaviy barqarorligidan dalolat beradi.

Quyida biz «B» bankning foizli daromadlari tarkibini tahlil qilamiz (11.5-jadval).

11.5-jadval

**«B» aksionerlik-tijorat banki foizli daromadlarining tarkibi**

Ko‘rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o‘zgarishi, punkt
Ssudalardan olingan foizlar	94,2	98,2	91,6	-2,5
Lizingdan olingan foyda va diskont summasi	0,0	1,7	1,7	+1,7
Qimmatli qog‘ozlardan olingan	5,9	0,1	6,7	+0,8
Boshqa foizli daromadlar	0,0	0,0	0,0	x
Foizli daromadlar — jami	100	100	100	x

Ma’lumotlarning tahlili shuni ko‘rsatadiki, mazkur tijorat bankining foizli daromadlari, asosan, ssudalardan olingan foizlar hisobidan tashkil topgan. Bu esa, bankning ssuda kapitallari bozorida mavqeyining yuqori ekanligidan dalolat beradi. Albatta bu ijobiy holat hisoblanadi.

Ayni vaqtda bank qimmatli qog‘ozlar bilan bog‘liq operatsiyalarining rivojlanmaganligini ko‘rish mumkin. Bu esa, salbiy holat hisoblanadi.

Endi biz «A» bank misolida tahlilni davom ettiramiz (11.6-jadval).

Mazkur tijorat bankida foizli daromadlarning mutlaq asosiy qismi ssudalar uchun olingan foizlardan tashkil topgan. Tahlil qilingan davr mobaynida «A» bankda qimmatli qog‘ozlardan olingan



daromadlar salmog‘ining sezilarli bo‘lmagan miqdorda o‘sishi kuzatilgan. Bu o‘shish ssudalar uchun olingan foizlar salmog‘ining tegishli nisbatda pasayishiga olib kelgan.

11.6-jadval

**«A» aksionerlik-tijorat banki foizli daromadlarining tarkibi**

Ko‘rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o‘zgarishi, punkt
Ssudalardan olingan foizlar	99,7	99,2	98,3	-1,4
Lizingdan olingan foyda va diskont summasi	0,0	0,0	0,0	x
Qimmatli qog‘ozlardan olingan	0,3	0,81	1,7	1,4
Boshqa foizli daromadlar	0,0	0,0	0,0	x
Foizli daromadlar — jami	100	100	100	x

Tahlil natijalariga asoslangan holda, shunday xulosa qilish mumkin: «A» bankda lizing operatsiyalari, qimmatli qog‘ozlar bilan bog‘liq operatsiyalar va diskont operatsiyalari yaxshi rivojlanmagan.

Holbuki, rivojlangan xorijiy davlatlarda va bir qator rivojlanayotgan davlatlarda, xususan, Polsha, Chexiya, Vengriyada mazkur operatsiyalar tijorat banklarining rivojlangan operatsiyalari hisoblanadi.

Xalqaro bank amaliyotidan ma’lumki, banklararo raqobat muhitining rivojlanishi banklarning komission to‘lov stavkalarining pasayishiga olib keladi. Shuning uchun banklar barqaror daromad manbayi hisoblangan foizli daromadlar hajmini oshirish choralari ko‘radilar. Buning natijasida ularning kreditlash va qimmatli qog‘ozlar bilan bog‘liq operatsiyalari rivojlantiriladi.

Xulosa qilib aytganda, respublikamiz tijorat banklarining foizli daromadlarini oshirishning katta imkoniyatlari mavjud.

**Banklar foizsiz daromadlarining shakllanish amaliyoti.** Tijorat banklarining foizsiz daromadlari mohiyatiga ko‘ra o‘zgaruvchan, nobarqaror bo‘lsa-da, bank faoliyatini moliyalashtirishda o‘ziga xos o‘rin egallaydi. Ular operatsion xarajatlarni moliyalashtirishda, risklarni qoplashda faol tarzda ishlatiladi.

Banklarning foizsiz daromadlari hajmining oshishi ko‘rsatilayotgan xizmatlar turi va sifatining oshishi bilan izohlanadi. Mijozlarning yangi xizmat turlariga bo‘lgan ehtiyojini to‘g‘ri baholash bank foizsiz daromadlari hajmining oshishiga imkon yaratadi (11.7-jadval).

*11.7-jadval*

**«B» aksionerlik-tijorat banki foizsiz daromadlari yalpi daromad hajmidagi salmog‘ining o‘zgarishi**

Ko‘rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o‘zgarishi, punkt
Yalpi daromad	100	100	100	x
Shu jumladan: foizsiz daromadlar	66,3	54,8	51,6	-14,7

Bankda foizsiz daromadlarning yalpi daromad hajmidagi salmog‘i tahlil qilingan davr mobaynida sezilarli darajada kamaygan. Bu kamayish, asosan, foizli daromadlarning o‘sishi hisobiga yuz bergan.

Mazkur bankda foizsiz daromadlar tarkibida asosiy o‘rinni mijozlarga hisob-kitob xizmati ko‘rsatishdan olinadigan daromadlar egallaydi. Masalan, 2013-yilda mazkur daromadlar jami foizsiz daromadlarning 67,8 foizini tashkil qildi. Bankning foizsiz daromadlari tarkibidagi salmog‘iga ko‘ra ikkinchi o‘rinni xorijiy valutadagi operatsiyalardan olinadigan daromadlar egallaydi. Masalan, 2013-yilda ularning jami foizli daromadlar hajmidagi salmog‘i 20,4 foizni tashkil qildi.

Shuningdek, bank mijozlarining kapitalida ishtirok etganligi uchun dividendlar oladi. Masalan, 2013-yilda dividendlarning jami foizsiz daromadlar hajmidagi salmog‘i 0,2 foizni tashkil qildi.

Demak, bank foizsiz daromadlarining 90 foizga yaqin qismi ikki daromad manbayidan tashkil topmoqda. Bu esa, bankning moliyaviy xizmatlar bozoridagi mavqeyining past ekanligidan dalolat beradi.

Rivojlangan xorijiy davlatlar, xususan, AQSH va Yaponiyada tijorat banklari mijozlarga ko‘plab pullik xizmatlar ko‘rsatadi. Bular orasida trast, faktoring, forfeiting xizmati, korxonalarining ustav kapitalida ishtirok etish kabi xizmatlar, o‘zining daromadlilikiga ko‘ra, alohida ajralib turadi. Ayniqsa, oddiy aksiyalardan olinadigan daromad darajasi yuqori bo‘lganligi sababli, tijorat banklarining hissali ishtirok shaklidagi investitsiyalari hajmi kattadir.

Endi biz «A» aksionerlik-tijorat bankining foizsiz daromadlarini ko‘rib chiqamiz (11.8-jadval).

*11.8-jadval*

**«A» aksionerlik-tijorat banki foizsiz daromadlari yalpi daromadlar hajmidagi salmog‘ining o‘zgarishi**

Ko‘rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o‘zgarishi, punkt
Yalpi daromad	100	100	100	x
Shu jumladan: foizsiz daromadlar	12,6	13,5	21,5	+8,9

«A» aksionerlik-tijorat bankida tahlil qilingan davr mobaynida foizsiz daromadlar salmog‘ining sezilarli darajada o‘shishi kuzatildi. Ushbu o‘shish, asosan, mijozlarga hisob-kitob xizmati ko‘rsatishdan olingan daromadlarning va tijorat operatsiyalaridan kelgan daromadlarning o‘shishi hisobiga yuz bergan. Masalan, 2013-yilda ushbu daromadlarning foizsiz daromadlarning hajmidagi salmog‘i mos ravishda 79,3% va 7,3% ni tashkil etgan.

Xulosa qilib aytganda, respublikamiz tijorat banklari foizsiz daromadlarining darajasi past bo‘lib, ayni vaqtda, uni oshirishning ulkan imkoniyatlari mavjuddir.

**Tijorat banklarining daromad bazasiga ta’sir qiluvchi asosiy omillarning tahlili.** Hozirgi vaqtda, biz tahlil qilgan banklar mi-

solida ko‘rish mumkinki, quyidagi asosiy omillar ularning daromadlari hajmiga bevosita ta‘sir qilmoqda:

1. Tijorat banklarining ochiq valuta pozitsiyalari miqdorining o‘zgarishi.

Tijorat banklarining ma‘lum bir valutada qisqa pozitsiyaga ega bo‘lishi, keyingi ish kunidan boshlab ushbu valuta almashuv kursining ko‘tarilishi natijasida, uning balansida yirik miqdorda zarar summasi yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi. Bu esa, pirovard natijada, bankning joriy yil foydasi summasining sezilarli darajada kamayishiga sabab bo‘ladi.

2. Tijorat banklari xorijiy valutadagi depozitlarining miqdori va sifatining o‘zgarishi.

Tijorat banklari foydasining hajmiga ta‘sir ko‘rsatuvchi asosiy omillardan biri ularning xorijiy valutadagi depozitlar tarkibi va dinamikasining o‘zgarishi hisoblanadi. Hozirgi vaqtda, respublikamizning yetakchi tijorat banklari o‘zlarining xorijiy valutadagi bo‘sh mablag‘larini xalqaro moliya bozorlarida joylashgan nufuzli tijorat banklarining muddatli depozit hisob varaqlariga joylashtirmoqdalar. Ular valuta mablag‘larini ko‘proq London ssuda kapitallari bozorida banklarga amaldagi LIBOR stavkalari bo‘yicha joylashtirmoqdalar.

3. Tijorat banklarining mijozlarga ko‘rsatadigan xizmatlaridan olinadigan daromadlar hajmining o‘zgarishi. Banklarning mijozlarga ko‘rsatadigan xizmatlaridan oladigan komission daromadlari miqdori mijozlar sonining oshishiga, komission to‘lov stavkalarining o‘zgarishiga va ko‘rsatiladigan xizmatlar turining oshishiga bog‘liq.

Rivojlangan xorijiy davlatlar bank amaliyotida tijorat banklari mijozlarga hisob-kitob xizmati ko‘rsatishdan yuqori daromad oladilar. Bunda, ayniqsa, hujjatlashtirilgan akkreditivlar qo‘yish, kafolatlar berish, mijozlar bilan forvard valuta operatsiyalarini amalga oshirish kabi xizmatlardan yuqori daromad olinadi.

Respublikamizning yirik tijorat banklarida, hozirgi vaqtda, hujjatlashtirilgan akkreditivlar qo‘yish, kafolatlar berish va forvard transaksiyalarini amalga oshirish kabi yuqori daromad keltiruvchi xizmat turlaridan foydalanish amaliyoti rivojlanmagan. Buning

boisi shundaki, birinchidan, respublikamizda muddatli valuta operatsiyalari rivojlanmaganligi sababli banklarning forvard operatsiyalari hajmi juda kichik; ikkinchidan, respublikamiz banklari, asosan, ta'minlangan akkreditivlar qo'yish bilan shug'ullanmoqda.

4. Tijorat banklari aktivlarining umumiy tarkibida daromad keltirmaydigan aktivlar salmog'ining o'zgarishi.

5. Respublikamiz bir qator yirik tijorat banklarida kassali aktivlarning yirik miqdorda to'planib qolish hollari yuz bermoqda.

Bizga ma'lumki, kassali aktivlar daromad keltirmaydigan va past daromadli bank aktivlaridan iboratdir. Chunki ularning tarkibiga 4 aktiv turi kiritiladi:

- bankning aylanma kassasidagi naqd pullar;
- bankning Markaziy bankdagi «Nostro» vakillik hisob vara-g'idagi pul mablag'larining qoldig'i;
- bankning boshqa tijorat banklaridagi «Nostro» vakillik hisob varaqlari pul mablag'larining qoldig'i;
- inkassatsiya jarayonidagi pul mablag'lari.

Kassali aktivlarning dastlabki ikki turi umuman daromad keltirmaydi, uchinchi va to'rtinchi turi esa juda past daromadli aktivlar hisoblanadi.

6. Tijorat banklarining foizli va foizsiz xarajatlari miqdori-ning o'zgarishi, foizli xarajatlar hajmining oshishi uning mo-liyaviy ahvoriga kuchli salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bu holat, avvalo, sof foizli daromad ko'rsatkichining keskin pasayishida namoyon bo'ladi.

Tijorat banklari depozit bazasining mustahkamlanishi ular-ning ssuda operatsiyalari hajmining o'sishiga olib keladi. Bank-lararo bozorda raqobat muhitining rivojlanishi tijorat banklarida foiz marjasining qisqarishiga sabab bo'ladi. Chunki bunda bank resurslarini jalb qilish yuzasidan raqobat yuzaga keladi.

**Tijorat banklarining daromad bazasini mustahkamlash yo'llari.** Tijorat banklarining foizli va foizsiz daromadlarini tahlil qilish asosida ularning daromad bazasini mustahkamlash bilan bog'liq bir qator muammolar mavjudligini aniqlashga muvaffaq bo'ldik. Ulardan asosiylari sifatida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Respublikamiz tijorat banklarining tijorat qimmatli qog‘ozlari bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarining rivojlanmaganligi.

Respublikamizning yirik tijorat banklarida qimmatli qog‘ozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarning rivojlanmaganligi ularning daromadlilikini oshirish jarayoniga salbiy ta’sir qilmoqda (11.9-jadval).

*11.9-jadval*

**«A» bankning daromad keltiradigan aktivlari tarkibida qimmatli qog‘ozlar shaklidagi aktivlar salmoqining o‘zgarishi (foizda)**

Ko‘rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o‘zgarishi, punkt
Daromad keltiradigan aktivlar — jami	100	100	100	x
Shu jumladan: Qimmatli qog‘ozlar shaklidagi aktivlar	1,1	0,2	0,1	-1,0

Ma’lumotlardan ko‘rinadiki, mazkur bankda qimmatli qog‘ozlar shaklidagi aktivlarning bank jami aktivlari hajmidagi salmog‘i juda kichik bo‘lgan miqdorni tashkil etadi. Buning ustiga, ushbu salmoq tahlil qilingan davr mobaynida pasayish tendensiyasiga ega bo‘lgan.

Demak, mazkur bankning qimmatli qog‘ozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalari rivojlanmaganligi sababli, uning qimmatli qog‘ozlardan olinadigan daromadlari juda kichik miqdorni tashkil etadi. Holbuki, rivojlangan xorijiy davlatlarning bank amaliyotida tijorat banklarining qimmatli qog‘ozlar shaklidagi aktivlari, ularning jami aktivlari hajmida sezilarli darajada yuqori salmoqni tashkil etadi. Masalan, Fransiya tijorat banklarining aktivlari tarkibida qimmatli qog‘ozlar shaklidagi aktivlarning salmog‘i 16,2 foizni tashkil etadi.

Bu ko‘rsatkich Germaniya banklarida 15,5 foizni, Italiya banklarida 23,8 foizni, Buyuk Britaniya banklarida 7,8 foizni, Ispaniya banklarida 23,9 foizni, Yaponiya banklarida esa 10,2 foizni tashkil etadi.

Endi biz tadqiqotimizning ikkinchi obyekti bo'lgan «B» tijorat bankining qimmatli qog'ozlar shaklidagi aktivlarining holatini tahlil qilamiz (11.10-jadval).

11.10-jadval

**«B» bankning daromad keltiradigan aktivlari tarkibida qimmatli qog'ozlar shaklidagi aktivlar salmog'ining o'zgarishi (foizda)**

Ko'rsatkichlar	2011	2012	2013	2013-yilda 2011-yilga nisbatan o'zgarishi, punkt
Daromad keltiradigan aktivlar — jami	100	100	100	x
Shu jumladan: Qimmatli qog'ozlar shaklidagi aktivlar	4,6	4	2,3	-2,3

Keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinadiki, «B» tijorat bankida qimmatli qog'ozlar shaklidagi aktivlarning bank jami aktivlaridagi salmog'i rivojlangan xorijiy davlatlarning bank amaliyotidagiga nisbatan ancha past. Buning ustiga, ushbu salmoq 2011—2013-yillar mobaynida pasayish tendensiyasiga ega bo'ldi.

Ushbu holatlar bankning qimmatli qog'ozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarining rivojlanmaganligidan dalolat beradi. Demak:

1. Har ikkala bankda qimmatli qog'ozlardan olinadigan foizli daromadlar hajmini oshirish uchun katta imkoniyatlar mavjud.
2. Respublikamizning tijorat banklarida yuqori daromad keltiruvchi lizing, diskont operatsiyalarining rivojlanmaganligi.
3. Mamlakatimiz tijorat banklarida forfeyting operatsiyalarining rivojlanmaganligi.

Forfeyting operatsiyalari tovarlarning sotilishini tezlashtiradi, banklarga yuqori daromad keltiradi.

4. Tijorat banklarining ssuda operatsiyalaridan olinadigan daromadlarini oshirishga to'sqinlik qiluvchi, mijozlarning kredit to'loviga layoqatliligini baholash tizimining takomillashmaganligi.

Ushbu muammolarni hal etish banklarning daromad bazasini mustahkamlashga xizmat qiladi. Buning uchun quyidagi tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1. Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligini oshirish maqsadida ularning foizli daromadlari hajmini oshirish zarur. Foizli daromadlar salmog'ini oshirish uchun, fikrimizcha, avvalo, banklarning tijorat qimmatli qog'ozlari bilan bog'liq operatsiyalarini rivojlantirish zarur. Ana shunday qimmatli qog'ozlardan biri O'zbekiston korxonalari chiqarayotgan obligatsiyalardir.

2. Tijorat banklarining ssudalardan olinadigan foiz shaklidagi daromadlarini oshirish maqsadida, avvalo, ssudalarning bank aktivlari tarkibidagi salmog'ini oshirish lozim.

3. Banklarning passivlari tarkibida markazlashgan resurslar va boshqa banklardan olingan kreditlarning salmog'ini keskin kamaytirish va ularning o'rniga muddatli va jamg'arma depozitlarning salmog'ini oshirish lozim.

4. Tijorat banklarida mijozlarning kredit to'loviga layoqatligini baholash tizimini takomillashtirish lozim.

Banklarda shunday baholash tizimi yuzaga keltirilishi lozimki, u mijozini real pul oqimini aniq belgilash va prognozlash imkonini bersin. Bundan tashqari, baholash tizimida mijozning kredit yig'ma jildini yuritishga alohida e'tibor qaratilishi lozim. Unda mijozning kredit tarixi, xulqiga oid ma'lumotlar o'zining to'liq ifodasini topgan bo'lishi lozim.

5. Kreditlash shakllaridan keng ko'lamda foydalanishni yo'lga qo'yish lozim. Har bir kreditlash shakli unga bo'lgan tabiiy ehtiyoj natijasida yuzaga keladi va ularning risk darajasiga qarab bankning foiz stavkasi belgilanadi. Tijorat banklarining forfeyting operatsiyalarini rivojlantirish lozim.

Forfeyting operatsiyalari xalqaro bank amaliyotida keng tarqalgan va tijorat banklariga yuqori daromad keltiruvchi operatsiya hisoblanadi. Forfeyting fransuzcha «e forfe» degan so'zdan olingan bo'lib, «ulgurji» degan ma'noni anglatadi. Forfeyting operatsiyasining mazmunini qisqacha qilib quyidagi tarzda ifodalash mumkin: forfeyting — bu tijorat banki tomonidan veksellarni regress huquqisiz hisobga olishdir.



Hozirgi vaqtda, respublikamizda banklarning forfeyting operatsiyalaridan tashqi savdoni moliyalashtirish jarayonida keng ko‘lamda foydalanish mumkin. Bunda respublikamiz tijorat banklari ikki xil holatda ishtirok etishlari mumkin: o‘zlari xorijiy valutada yozilgan veksellarni hisobga oluvchi sifatida yoki xorijiy valutada yozilgan veksellarni akseptlovchi sifatida.

Mamlakatimizda xorijiy valutarlar taqchilligi ma‘lum darajada sezilayotgan hozirgi sharoitda respublikamiz tijorat banklari tomonidan imzolangan veksellarni akseptlash yo‘li bilan amalga oshiradigan forfeyting operatsiyalari muhim ahamiyat kasb etadi.

Forfeyting operatsiyalarida eksporyorning banki diskont shaklida daromad oladi, importyorning banki esa, aksept uchun daromad oladi. Forfeyting operatsiyalari bir tomondan tovarlarning sotilishini tezlashtiradi, ikkinchi tomondan esa, importyorlarga tegishli valuta mablag‘larini ma‘lum vaqt ularning xo‘jalik oborotidan chiqib ketishining oldini oladi.

6. Tijorat banklarining lizing operatsiyalarini rivojlantirish kerak.

Buning uchun, avvalo, lizing bozori bo‘yicha chuqur marketing tadqiqotlarini o‘tkazish talab etiladi. Uning asosida tijorat banklari uchun lizing operatsiyalarini rivojlantirish strategiyasini va taktikasini ishlab chiqish zarur. Tijorat banklarining lizing operatsiyalari ularga barqaror daromad keltiradi. Chunki lizing to‘lovi qat‘iy belgilangan foiz shaklida bo‘ladi.

7. Respublikamiz tijorat banklarining valuta operatsiyalarini rivojlantirish.

8. Tijorat banklarining xorijiy valutarlarni spot sharti bo‘yicha sotib olish va sotish operatsiyalarini rivojlantirish lozim. Buning natijasida banklarning spread shaklidagi daromadlari oshadi.

## **11.2. Bank xarajatlari va ularga tavsif**

Xalqaro bank amaliyotida tijorat banklarining xarajatlari, ularning iqtisodiy mohiyatidan kelib chiqqan holda, ikki yirik guruhga bo‘lib tahlil qilinadi:

1. Foizli xarajatlar.
2. Foizsiz yoki operatsion xarajatlar.

Jahon Tiklanish va Taraqqiyot bankining yetakchi ekspertlari bo‘lgan Kris Barltrop va Diana Mak Noton o‘zlarining «Rivojlanayotgan davlatlarda bank muassasalari» nomli ilmiy asarida tijorat banklarining xarajatlarini foizli va operatsion xarajatlarga bo‘ladi.

Tijorat banklarining xarajatlarini ana shunday ikki guruhga ajratishni boshqa taniqli iqtisodchi olimlar, shu jumladan, Jan Matuk, R. Kotterlarning ilmiy izlanishlarida uchratish mumkin.

Banklarning xarajatlarini moliyaviy tahlilda ikki guruhga ajratib o‘rganishning zarurligi shundaki, tijorat banklarida yalpi xarajatlarning asosiy qismi foizli xarajatlarga to‘g‘ri keladi.

Foizli xarajatlarning yalpi xarajatlar hajmida yuqori va barqaror salmoqqa ega ekanligi tijorat banklari resurs bazasining barqarorligini ta‘minlashning zaruriy shartidir.

Respublikamiz bank amaliyotida tijorat banklarining xarajatlarini uch yirik guruhga ajratish rasman qabul qilingan. Bu holat O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan tasdiqlangan tijorat banklarining foyda va zararlar hisobotida o‘z aksini topgan. Mazkur hisobotda tijorat banklarining xarajatlari foizli xarajatlar, foizsiz xarajatlar va operatsion xarajatlarga ajratilgan.

Respublikamiz tijorat banklarining foizli xarajatlari tarkibiga quyidagi xarajat turlari kiritilgan:

1. Transaksion depozitlarga to‘langan foizlar.
2. Jamg‘arma depozitlariga to‘langan foizlar.
3. Muddatli depozitlarga to‘langan foizlar.
4. Markaziy bankdagi hisob varaqlari bo‘yicha foizlar.
5. Bankning boshqa banklardagi hisob varaqlari bo‘yicha foizlar.
6. Olingan kreditlar bo‘yicha to‘langan foizlar.
7. Qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha to‘langan foizlar.
8. Boshqa foizli xarajatlar.

Respublikamiz tijorat banklarining foizsiz xarajatlariga quyidagi xarajat turlari kiritilgan:

1. Komission xarajatlar.
2. Xorijiy valutadagi zararlar.
3. Qimmatli qog‘ozlarni sotib olish — sotish hisob varaqlari bo‘yicha zararlar.

4. Investitsiyalardan ko‘rilgan zararlar.

5. Boshqa foizsiz xarajatlar.

Respublikamiz tijorat banklarining operatsion xarajatlariga quyidagi xarajat turlari kiritilgan:

1. Ish haqi va unga tenglashtirilgan xarajatlar.

2. Ijara to‘lovlari.

3. Transport va safar xarajatlari.

4. Ma‘muriy xarajatlar.

5. Xayriya xarajatlari.

6. Amortizatsiya xarajatlari.

7. Sug‘urta, soliqlar va boshqa xarajatlar.

11.11-jadval

**«A» aksionerlik-tijorat banki va «B» aksionerlik-tijorat banki yalpi daromadining taqsimlanishi (foizda)**

T/r	Ko‘rsatkichlar	«A» A.T. banki			«B» A.T. banki		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
I. Foizli xarajatlar — jami:		100	100	100	100	100	100
1.	Depozitlar uchun foizlar	8,9	8,1	13,4	24,6	30,7	32,6
2.	Banklararo kreditlar uchun foizlar	89,4	94,8	86,6	75,4	69,3	67,1
3.	Qimmatli qog‘ozlarga to‘langan foiz	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	Boshqa foizli xarajatlar	1,7	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3
II. Foizsiz xarajatlar — jami:		100	100	100	100	100	100
1.	Komission xarajatlar	11,2	10,8	11,2	7,9	5,1	8,5
2.	Xorijiy valutadagi operatsiyalardan ko‘rilgan zararlar	9,7	5	6,1	11,4	27,51	16,6
3.	Qimmatli qo‘gozlardan ko‘rilgan zararlar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.	Ish haqi xarajatlari	22,4	21,3	24,5	22,4	23,4	22,6
5.	Amortizatsiya xarajatlari	6,5	6,5	7,6	4,9	4,8	5,1
6.	Soliqlar va boshqa majburiy to‘lovlar	21,1	19,2	19,9	18,4	10,1	12,2
7.	Boshqa foizsiz xarajatlar	29,1	37,2	30,7	35	28,2	35

Respublikamizning ikki yirik tijorat banki — «A» aksionerlik-tijorat banki va «B» aksionerlik-tijorat banki misolida respublikamiz tijorat banklarining daromadidan foydalanish amaliyotini tahlil qilamiz.

Ma'lumotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, «A» bank foizli xarajatlarning asosiy qismi banklararo kreditlar uchun to'langan foizlarga to'g'ri keladi. Banklararo kreditlar esa, moliyalashtirishning nisbatan qimmat bo'lgan shakli hisoblanadi.

Demak, bu holat bank xarajatlarning o'sishiga olib keladi. «A» bankda qimmatli qog'ozlarga foizlar to'lash shaklidagi xarajatlarning mavjud emasligi uning qimmatli qog'ozlarni sotish yo'li bilan resurslar jalb etish borasidagi faoliyatining takomillashmaganligidan dalolat beradi. Holbuki, rivojlangan xorijiy davlatlar, shu jumladan, AQSH, Yaponiya va Germaniya davlatlarining bank amaliyotida qimmatli qog'ozlarni sotish natijasida jalb etilgan mablag'lar, resurslar hajmidagi salmog'iga ko'ra, depozitlardan keyin ikkinchi o'rinda turadi. Shu boisdan ham, mazkur banklarda qimmatli qog'ozlarga to'langan foizlar foizli xarajatlarning asosiy qismini tashkil etadi. Bunda, asosan, tijorat banki tomonidan chiqarilgan obligatsiyalar va imtiyozli aksiyalarga foizlar to'lanadi.

«B» tijorat bankida «A» bankidan farqli o'laroq, foizli xarajatlar tarkibida depozitlarga to'langan foizlar sezilarli salmoqni egalaydi. Bu esa, bankni muddatli va jamg'arma depozitlari hajmini oshirish borasida samarali faoliyat yuritayotganligidan dalolat beradi. Chunki, muddatli va jamg'arma depozitlariga to'langan foizlar aholining va korxonalarining vaqtinchalik pul mablag'larini muddatli va jamg'arma hisob varaqalariga jalb etishni ta'minlaydigan asosiy omil hisoblanadi.

«B» tijorat bankida muddatli va jamg'arma depozitlariga to'langan foizlar salmog'ining o'sish tendensiyasiga ega ekanligi, banklararo kreditlarga to'langan foizlar salmog'ining esa, pasayish tendensiyasiga ega ekanligi bank rahbariyatining to'g'ri va izchil depozit siyosati olib borayotganligidan dalolat beradi. Foizsiz xarajatlarning tahlili shuni ko'rsatadiki, «A» bankida komission

xarajatlarning salmog‘i «B» tijorat bankinikiga nisbatan sezilarli darajada yuqoridir. Buning asosiy sababi shundaki, «A» bankining xorijiy valutilarda ochilgan 120 dan ortiq «Nostro» vakillik hisob varaqlari mavjud bo‘lib, ularni yuritganligi uchun xorijiy banklarga to‘lanayotgan komissiya sezilarli miqdorni tashkil qiladi. So‘m almashuv kursining 2011—2012-yillarda yuz bergan sezilarli darajada pasayishi «A» banki komission to‘lovlari summasining yanada oshishiga sabab bo‘ldi.

Jadval ma‘lumotlaridan xorijiy valutilarda amalga oshirilgan operatsiyalardan ko‘rilgan zararlarning sezilarli salmoqqa ega ekanligi ko‘rinib turibdi. Buning asosiy sababi shundaki, bankning aylanma kassasidagi naqd valutilarning tijorat kursi bilan Markaziy bankning birja kursi o‘rtasida sezilarli farq mavjud. Ushbu farq xorijiy valutadagi operatsiyalardan ko‘rilgan zararlar summasining yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi.

Ish haqi xarajatlarining foizsiz xarajatlar tarkibida katta salmoqqa ega ekanligi bank xodimlarini ijtimoiy himoya qilish zaruriyatidan va xodimlarning moddiy manfaatdorligini yuzaga keltirish maqsadidan kelib chiqadi.

Ma‘lumotlar tahlilidan soliqlar va boshqa majburiy to‘lovlar sezilarli miqdorni tashkil etayotganligi ko‘rinib turibdi. Fikrimizcha, buning asosiy sababi respublikamiz tijorat banklarining daromadidan soliq to‘layotganligidir. Barcha rivojlangan xorijiy davlatlarda tijorat banklari foydadan soliq to‘laydilar.

**Tijorat banklari daromadidan foydalanishni takomillashtirish.** Amalga oshirilgan moliyaviy tahlil natijalariga asoslangan holda, tijorat banklarining daromadidan foydalanishni takomillashtirishning quyidagi tadbirlarini amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

1. Respublikamiz tijorat banklari foizli xarajatlarining jami xarajatlar hajmidagi salmog‘ini oshirish va uning barqarorligiga erishish lozim.

Buning uchun, avvalo, boshqa foizsiz xarajatlarning salmog‘ini pasaytirish lozim. Tahlil natijalaridan ma‘lum bo‘ldiki, boshqa foizsiz xarajatlarning jami foizsiz xarajatlar hajmidagi salmog‘i,

tahlil qilingan davrlar mobaynida, 25—30 foizni tashkil qildi. Holbuki, rivojlangan industrial mamlakatlar bank amaliyotida foizsiz xarajatlarning mutlaq asosiy qismini to'rtta xarajat turi tashkil etadi:

- a) ish haqi xarajatlari va unga tenglashtirilgan xarajatlar;
- b) imtiyozli aksiyalarga to'lanadigan foizlar;
- d) amortizatsiya ajratmalari;
- e) soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar.

Demak, respublikamizning tijorat banklarida boshqa foizsiz xarajatlar hajmini qisqartirish hisobiga muddatli va jamg'arma depozitlariga to'lanadigan foizlar miqdorini oshirishning real imkoniyati mavjud.

Foizli xarajatlar salmog'ini oshirishning ikkinchi yo'li bank tomonidan chiqariladigan qimmatli qog'ozlar miqdorini oshirish hisoblanadi. Bunda asosiy e'tibor banklarning imtiyozli aksiyalari va obligatsiyalarini chiqarishga qaratilishi lozim.

2. Respublikamiz tijorat banklarining foizsiz xarajatlari tarkibida ish haqi va unga tenglashtirilgan xarajatlar salmog'ini oshirish lozim.

Buning natijasida, bank xodimlarining moddiy manfaatdorligini oshirish, ularning professional tayyorgarligini sifat jihatdan yuqori darajasini ta'minlashga erishish mumkin.

Bundan tashqari, mehnat haqi xarajatlarining yuqori bo'lishi malakali va iqtidorli mutaxassislariga hamda bankning rahbar lavozimlarida o'tirgan shaxslarga qo'shimcha haq to'lash imkonini beradi. Buning natijasida, mutaxassislar mehnatining samaradorligi oshadi, rahbar-xodimlar tomonidan yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan suiiste'molliklarning oldi olinadi.

3. Xorijiy valutalarda amalga oshirilayotgan spot operatsiyalaridan ko'riladigan zararlarni kamaytirish yoki tugatish maqsadida tijorat banklarining AQSH dollaridagi valuta pozitsiyasini maksimal darajada qisqartirish lozim. Hozirgi vaqtda respublikamizning bir qator tijorat banklarida yirik miqdorda bir yoqlama uzun yoki qisqa pozitsiya yuzaga kelmoqda. Milliy valuta kursining sezilarli darajada tebranishi yuz berib turgan hozirgi sharoitda bir yoqlama valuta pozitsiyasining mavjudligi banklarda katta summa zararning yuzaga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Bizga ma'lumki, O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining 1998-yil 28-martdagi 392-sonli «Ochiq valuta pozitsiyalarini yuritish qoidalari»ga muvofiq, har bir tijorat bankining har bir valutadagi ochiq pozitsiyasining miqdori bank kapitalining 5 foizidan oshib ketmasligi lozim. Barcha valutarlar bo'yicha ochiq valuta pozitsiyalarining miqdori esa bank kapitalining 20 foizidan oshib ketmasligi lozim.

Summar valuta pozitsiyasi deganda, barcha valuta turlari bo'yicha uzun yoki qisqa pozitsiyalarning summasi tushuniladi.

Operatsion kun davomida ochiq valuta pozitsiyasi belgilangan limitining oshib ketishi bank tomonidan muvozanatga keltiruvchi bitimlarni amalga oshirish, ya'ni, masalan, xarid qilingan xorijiy valutani sotish orqali yopiladi.

Valutali banklar ochiq valuta pozitsiyasining limitini hisob-kitob qilishda hisoblab yozilgan foizlarni ham hisobga olishi, shuningdek, ochiq valuta pozitsiyasining ko'chmas mulk, qimmatli qog'ozlarning oldi-sotdisi va boshqa hollarda vujudga kelishi mumkinligini nazarda tutishlari lozim.

4. Tijorat banklarida daromadlilikning «o'lik» nuqtasini aniqlash asosida ortiqcha xarajatlar summasini aniqlash va ularga barham berish lozim.

Tijorat banklari daromadlilikining «o'lik» nuqtasini aniqlash ularning aktiv va passiv operatsiyalari bo'yicha oqilona foiz stavkalarini belgilash imkonini beradi. Masalan, hozirgi vaqtda, G'arbiy Yevropa tijorat banklarida foiz marjasining o'rtacha darajasi 0,75—1,00 foizni tashkil etmoqda. Yaponiya tijorat banklarida esa, foiz marjasining o'rtacha bozor darajasi bundan ham past. Respublikamizning yirik tijorat banklarida esa bu ko'rsatkichning o'rtacha darajasi 8—10 punktni tashkil etmoqda.

Demak, respublikamizning yirik tijorat banklarida foiz marjasini qisqartirish yo'li bilan mijozlarning muddatli va jamg'arma depozitlariga to'lanadigan foiz stavkalarini oshirish imkoniyati mavjud. Lekin, foiz marjasini qay darajada pasaytirish lozimligini faqatgina bank daromadlilikining «o'lik» nuqtasini aniqlash orqaligina bilish mumkin.

«A» aksionerlik-tijorat bankida foizli daromadlarning yalpi daromadlar hajmidagi salmogʻi 2011—2013-yillar mobaynida pasayish tendensiyasiga ega boʻlgan. Bu esa, bank moliyaviy barqarorlik darajasining pasayayotganligidan dalolat beradi.

5. «B» aksionerlik-tijorat bankida foizli daromadlarning mutlaq asosiy qismi (98—99%) ssudalardan olingan foizlardan tashkil topgan. Bu esa, foizli daromad keltiruvchi aktiv operatsiyalarning boshqa turlari — qimmatli qogʻozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalar, lizing operatsiyalari, diskont operatsiyalarining rivojlanmaganligidan dalolat beradi.

«A» aksionerlik-tijorat bankida ham foizli daromadlarning mutlaq asosiy qismi ssudalardan olingan foizlardan iboratdir. Shuni ahamiyatga molikki, bankning qimmatli qogʻozlardan olingan daromadlarining yalpi foizli daromadlar hajmidagi salmogʻi 2011—2013-yillar mobaynida oʻsish tendensiyasiga ega boʻlgan.

6. «B» aksionerlik-tijorat bankida foizsiz daromadlarning yalpi daromadlar hajmidagi salmogʻi 2011—2013-yillar mobaynida pasayish tendensiyasiga ega boʻlgan.

Bankning foizsiz daromadlari tarkibida, salmogʻiga koʻra, birinchi oʻrinni mijozlarga hisob-kitob xizmati koʻrsatishdan olingan daromadlar, ikkinchi oʻrinni esa, xorijiy valutalar bilan amalga oshirilgan operatsiyalardan olingan daromadlar egallaydi.

Ayni vaqtda, bankning foizsiz daromadlari miqdorini oshirish imkoniyatlari kattadir.

7. «A» aksionerlik-tijorat bankida foizsiz daromadlarning yalpi daromadlar hajmidagi salmogʻi 2011—2013-yillar mobaynida oʻsish tendensiyasiga ega boʻldi. Bu oʻsish foizli daromadlar salmogʻining pasayishi hisobiga yuz bergan.

Bankning foizsiz daromadlari tarkibidagi salmogʻiga koʻra birinchi oʻrinni mijozlarga hisob-kitob xizmati koʻrsatishdan olingan daromadlar, ikkinchi oʻrinni esa, tijorat operatsiyalaridan olingan daromadlar egallaydi.

8. Respublikamiz tijorat banklarining qatʼiy belgilangan stavkaga ega boʻlgan qimmatli qogʻozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarining, lizing operatsiyalarining va diskontli opera-



tsiyalarining mavjud emasligi ularning foizli daromadlarini oshirishdagi asosiy muammolardir.

9. «A» aksionerlik-tijorat bankida foizli xarajatlar asosiy qismining banklararo kreditlarga toʻlangan foizlardan iborat ekanligi uning depozit bazasining mustahkam emasligidan dalolat beradi.

Bank faoliyatida qimmatli qogʻozlardan olingan daromadlarning tahlil qilingan davr mobaynida mavjud boʻlmaganligi bank tomonidan oʻz qimmatli qogʻozlarini chiqarish va sotish operatsiyalarining rivojlanmaganligidan dalolat beradi.

10. «B» aksionerlik-tijorat bankida 2011—2013-yillar mobaynida muddatli va jamgʻarma depozitlarga qoʻyilgan foizlar miqdorining oʻsish tendensiyasiga ega ekanligi bank depozit siyosatini toʻgʻri yuritilayotganligidan dalolat beradi. Bu esa, pirovard natijada, bank depozit bazasining mustahkamlanishiga olib keladi.

Bankning operatsion xarajatlari tarkibida soliqlar va boshqa majburiy toʻlovlarning sezilarli darajada yuqori salmoqqa ega ekanligi koʻrinib turibdi. Buning ikki asosiy sababi mavjud boʻlib, birinchidan, tijorat banklari foyda soligʻi emas, balki daromad soligʻi toʻlamoqdalar; ikkinchidan, ish haqi fondidan olinadigan majburiy ajratmalar stavkasi yuqoridir.

11. «A» aksionerlik-tijorat bankida ham, «B» aksionerlik-tijorat bankida ham xorijiy valutada amalga oshiriladigan operatsiyalardan sezilarli darajada zarar koʻrilgan. Buning asosiy sababi shundaki, milliy valuta bozorini erkinlashtirish sharoitida valuta operatsiyalarini amalga oshirishda nobarqarorlik yuzaga kelmoqda.

12. Respublikamiz tijorat banklarining operatsion xarajatlari tarkibida kreditlardan koʻriladigan zararni qoplashga moʻljallangan zaxiralar muhim rol oʻynaydi. Uning xarajatlar tarkibida kichik salmoqqa ega ekanligi banklarimizda muddati oʻtgan ssudalar miqdorining katta emasligi bilan izohlanadi.

### **11.3. Bank foydasini oshirish masalalari**

Tijorat banki faoliyatining maqsadi — maksimal foyda olishdir. Foyda bankning daromadi va xarajati oʻrtasidagi farqni koʻrsatadi. Uning tashkil topishining modeli hisob va hisobot tizimi bilan

bog'liqdir. Foyda darajasiga bank aktivlari strukturasi ta'sir ko'rsatadi: daromadlilik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa foyda shunchalik ko'p bo'ladi. Foyda hajmining ortishi bank tomondan yuqori mukofot oladigan riskli operatsiyalar hisobidan amalga oshadi. Bank foydasini boshqarishning tashkil etuvchilari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- Bank daromadini boshqarish.
- Bank foydasi shakllanishini nazorat qilish.
- Sifat va miqdor ko'rsatkichlari nuqtai nazaridan bank foydasi va daromadlilik darajasini baholash.
- Bank quyi bo'limlarining rentabelligini baholash.
- Foyda markazlari rentabelligi va bank faoliyatining asosiy yo'nalishlarini baholash.
- Bank xizmati rentabelligi tahlili.

Tijorat banklarining daromad bazasini moliyaviy koeffitsiyentlar yordamida kuzatib borish va tegishli xulosalarni shakllantirish muhim amaliy ahamiyat kasb etadi. Bunda asosiy e'tibor daromadlilikning real darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimiga qaratiladi. Mazkur tizimga quyidagi ko'rsatkichlarni kiritish mumkin:

1. Aktivlarning daromadlilik koeffitsiyenti (ADK).

Bu ko'rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$ADK = \frac{\text{Soliqlarni to'lashgacha bo'lgan daromad} \times 100\%}{\text{Aktivlarning o'rtacha summasi}}$$

Bu ko'rsatkichning mo'tadil darajasi, Jahon banki ekspertlarining tavsiyasiga ko'ra, 1,0 foizni tashkil etadi. Mazkur ko'rsatkich bank daromadlilikning real darajasini to'laroq aks ettiruvchi ko'rsatkich hisoblanadi.

2. Sof spred koeffitsiyenti (SSK).

Bu ko'rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$SSK = \frac{\text{Ssudalarning foizlari} \times 100\%}{\text{Ssudalarning summasi}} - \frac{\text{To'langan foizlar} \times 100\%}{\text{Foiz to'lanadigan depozitlarning summasi}}$$

Ushbu ko'rsatkichning mo'tadil darajasi 1,25 foizni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich bankning daromadli aktivlar va xarajatli passivlarga qay darajada bog'liqligini tavsiflaydi.

3. Sof foiz marjasi koeffitsiyenti (SFMK).

Bu koeffitsiyent quyidagicha hisoblanadi:

$$SFMK = \frac{(Foizli daromadlar - Foizli xarajatlar) \times 100\%}{Aktivlar summasining o'rtacha miqdori}$$

Ushbu ko'rsatkichning mo'tadil darajasi, Jahon banki ekspertlarining tavsiyasiga ko'ra, 4,50 foizni tashkil qiladi.

Mazkur ko'rsatkich bankning o'rtacha aktivlar summasiga nisbatan tabaqalashtirilgan tarzda foizli daromad olish qobiliyatini tavsiflaydi.

4. Sof operatsion daromad koeffitsiyenti (SODK).

Bu koeffitsiyent quyidagicha hisoblanadi:

$$SODK = \frac{Sof foizli daromadlar + Boshqa operatsion daromadlar}{Aktivlar summasining o'rtacha miqdori}$$

Bu ko'rsatkichning mo'tadil darajasi, Jahon banki ekspertlarining tavsiyasiga ko'ra, 1,00 foizni tashkil etadi.

5. Sof operatsion marja koeffitsiyenti (SOMK).

Ushbu koeffitsiyent quyidagicha hisoblanadi:

$$SOMK = \frac{Daromad keltiradigan aktivlar + Xizmatlar haqi \times 100\%}{Jami moliyaviy aktivlar} - \frac{Foizli xarajatlar \times 100\%}{Jami moliyaviy majburiyatlar}$$

Bu ko'rsatkichning mo'tadil darajasi, Jahon banki ekspertlarining tavsiyasiga ko'ra, 6,50 foizni tashkil etadi. Mazkur ko'rsatkich bankning barcha daromad manbalari va umumiy xarajatlarning real darajasini ifodalaydi.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari daromadining har bir turi o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, bank operatsiyalariga bo'lgan ehtiyojni tavsiflaydi. Ayni vaqtda foizli daromadlar banklar uchun birlamchi ahamiyatga egadir.

## **Tayanch iboralar**

Bank foydasi, bank daromadlari, foizli daromadlar, foizsiz daromadlar, bank xarajatlari, transaksion depozitlar, jamg'arma depozitlar, davr xarajatlari, dividend, amortizatsiya ajratmalari, sof spred koefitsiyenti, sof foiz marjasi koefitsiyenti.

## **Nazorat savollari**

1. Bank daromadlari deganda nimani tushunasiz?
2. Bank xarajatlariga izoh bering.
3. Bank foydasi nima?
4. Bank daromadlarining qanday turlari mavjud?
5. Tijorat banklarining foizli daromadlari tarkibiga nimalar kiradi?
6. Foizli daromadlar qay tariqa shakllanib boradi?
7. Tijorat banklarining daromad bazasiga ta'sir qiluvchi asosiy omillarni sanab bering.

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
2. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
4. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
5. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. Банковское дело. Учебник / под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006.
7. *Лаврушин О.И.* Банковское дело: современная система кредитования. Учебное пособие / Афанасьева О.Н., Корниенко С.Л., под ред. засл. деятеля науки РФ, д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. — М.: «КНОРУС», 2006.
8. Сборник задач по банковскому делу: Банковский менеджмент: Учебное пособие / под ред. Валенцевой. Н.И. В 2-х ч. Ч. 2. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2005.

---

---

## **12-bob. TIJORAT BANKLARINING INVESTITSIYA PORTFELI VA UNI BOSHQARISH**

### **12.1. Tijorat banklarining investitsiya portfeli haqida umumiy tushuncha**

Bankning investitsiya operatsiyalari bank faoliyatining bir turi, ular, mablag'larni qimmatli qog'ozlarga, ko'chmas mulkka, korxonalarining ustav fondiga, kolleksiyalarga, qimmatbaho metallarga va boshqa qo'yilma obyektlariga yo'naltirish bilan bog'liq bo'lib, ushbu investitsiya obyektlarining bozor baholarining o'sishi foiz, dividend, qayta sotishdan foyda shaklida bankka daromad olish imkonini beradi.

Tijorat banklarining investitsiya operatsiyalari aktiv operatsiyalari tarkibida kredit operatsiyalaridan keyingi o'rinda turadi va bu operatsiyalar hozirgi vaqtda tez rivojlanib bormoqda. Buning asosiy sababi O'zbekiston bozor iqtisodiyotiga o'tishi va banklar boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar o'rtasida qimmatli qog'ozlar bozorida faoliyat ko'rsatishi uchun eng qulay shart-sharoitlarga ega bo'lishidir.

Birinchidan, an'ana bo'yicha, banklarda fond bozori to'g'risida tasavvurga ega bo'lgan yuqori malakali kadrlar to'plangan.

Ikkinchidan, banklar to'g'risidagi qonunchilikning o'zi tijorat bankining faoliyatini aksiyadorlik jamiyati, ya'ni muomalaga qimmatli qog'ozlarni va, avvalambor, aksiyalarni chiqarib turuvchi emitent sifatida tartibga solib turadi. O'zbekistonda birinchi yirik emitentlar — aksiyadorlik jamiyatlari ayni shu tijorat banklaridir.

Uchinchidan, odatdagi korxonalar va tashkilotlar bilan solishtirilganda, banklar katta miqdorda o'z mablag'lari va qarz resurslarini to'plaganlar, ular uchun o'z navbatida, fond bozorida yirik

sarmoyador sifatida qatnashish uchun shart-sharoitlar yaratilgan. Nihoyat, respublika qonunchiligi banklarning qimmatli qog'ozlar bozoridagi faoliyatini biron-bir tarzda cheklamagan va ayni vaqtda banklar o'z mijozlarining moliyaviy-xo'jalik faoliyati to'g'risida eng keng ma'lumotlarga ega bo'lgan, bu esa ularga bunday ma'lumotlarni olishga bo'lgan huquqi cheklangan odatdagi sarmoyadorlar oldida imtiyozlar bergan.

Tijorat banklari qimmatli qog'ozlar bozorida alohida mavqega ega bo'lib, ular boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlardan farqli ravishda, ushbu bozorda investitsiya faoliyatini olib boruvchi sifatida bir vaqtning o'zida bir necha vazifalarda ishtirok etadi, xususan:

- aksiyalar, depozitlar va omonat sertifikatlar hamda bank veksellari emitentlari sifatida;
- boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlar va davlat qimmatli qog'ozlarini sotib oluvchi sarmoyadorlar sifatida;
- o'z mijozlariga maslahat beradigan, depozit operatsiyalarini bajaruvchi, qimmatli qog'ozlarga investitsiyalar qilish uchun ularga berilgan qimmatli qog'ozlar va pul mablag'larini boshqarish bo'yicha xizmatlar ko'rsatadigan investitsiya muassasalari va hokazo sifatida qatnashadi.

Ayni yilda tijorat banklari fond bozori umumiy infratuzilmasining unsuridir va bu vazifada ularning roli nihoyatda katta, chunki amalda qimmatli qog'ozlar bozorining har bir ishtirokchisi bankning xizmatisiz ish tutolmaydi, chunki u hisob-kitob raqami va boshqa hisobraqamlarini ochadi, ularda pul mablag'larini, jumladan qimmatli qog'ozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalar uchun ishlatiladigan mablag'larini saqlaydi. Amaldagi qonunchilikka muvofiq banklar bank mijozlari tomonidan veksel yozilayotgan yilda veksel topshiriqnomasi (aval)ni berish yo'li bilan veksel muomalasini nazorat qilishi kerak. Markaziy bank depozit va omonat sertifikatlari va bank veksellarini chiqarish, ularni muomalaga kiritish, muomaladan chiqarish uchun javob berar ekan, fond bozori ishtirokchisi sifatida fond bozorini tartibga solish tizimining muhim tarkibiy qismi ham hisoblanadi.

Banklarning qimmatli qog'ozlar bozorida tutgan o'rni turli davlatlarda turlichadir. AQSHda banklarning qimmatli qog'ozlar

bozorida to'g'ridan to'g'ri operatsiyalarni amalga oshirishi va fond birjalariга a'zo bo'lishi taqiqlangan. 1933-yilda qabul qilingan «Glass-Stigol» qonuniga muvofiq, tijorat banklari sanoat kompaniyalari aksiyalari va obligatsiyalarini chiqarishni tashkil etishda qatnasha olmaydi. Banklar o'z mablag'larini sanoat kompaniyalari aksiyalariga investitsiya qilishi man etilgan bo'lib, qarz oluvchi mijozning to'lovga noqobilligi bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlarning oldini olish maqsadida qilinadigan investitsiyalar bundan mustasno. Ammo ushbu taqiq banklar tomonidan katta hajmlardagi trast operatsiyalarini bajarish (qimmatli qog'ozlarni mijozlarning topshiriqlari bo'yicha boshqarish) bilan qoplanadi, mazkur amerikacha o'ziga xoslik banklar sanoat kompaniyalari aksiyalariga amalda egalik qilishini ko'zda tutadi, qonun banklarga davlat qimmatli qog'ozlari, munitsipal obligatsiyalarni chiqarish, turli idoralar va xalqaro tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladigan qarz majburiyatlarini tashkil etish, shuningdek, mijozlar hisobidan va ularning topshirig'iga ko'ra qimmatli qog'ozlarni sotib olish hamda sotish bo'yicha ayrim vositachilik (brokerlik) funksiyalarini bajarish uchun ruxsat beradi.

Bir qancha davlatlar qonunchiligida (Yaponiya, Buyuk Britaniya, Kanada, Fransiya) so'nggi yillargacha banklarga fond birjalari ishida bevosita qatnashish man etilar edi. Biroq hozirgi paytda ushbu mamlakatlar qonunchiligida banklarning birjalarda ishtirok etish imkoniyatini beradigan jiddiy o'zgarishlar kuza-tilmoqda.

Buning aksi sifatida qimmatli qog'ozlar bilan amalga oshiriladigan operatsiyalarda banklarning faol qatnashishiga Germaniya misol bo'la oladi, bu yerda faqat tijorat banklariga qimmatli qog'ozlar bilan barcha turdagi operatsiyalarni amalga oshirish uchun ruxsat berilgan. Germaniyada sof ko'rinishdagi brokerlik firmalari yo'q. Odatda, investitsiya institutlari amalga oshiradigan barcha vazifalarni Germaniyada banklar bajaradi. Bu yerda banklar eng ko'p miqdorda obligatsiyalar chiqaradi, ular eng yirik sarmoyadorlar hisoblanadi, davlat qimmatli qog'ozlarining anderrayterlari sifatida chiqadi. Banklar, shuningdek, mijozlarning hisobidan va ularning topshirig'i bo'yicha hamda o'z shaxsiy hisobidan bitim-

larni amalga oshirar ekan, fond bozorida vositachilik operatsiyalarini ham bajaradi. Ko'pgina hollarda ayni shu banklar fond birjalari a'zolarining umumiy tarkibini shakllantiradi.

Ko'pgina banklar o'zlarining tadqiqot bo'limlariga ega, ular mijozlarning topshiriqlari bo'yicha qimmatli qog'ozlar bozoridagi vaziyatni tahlil qiladi, birja va birjadan tashqari bozorlar konyunkturasi tadqiq etadi. Bunda iqtisodiy, siyosiy va boshqa axborotlardan keng miqyosda foydalanadi. Ushbu tadqiqotlar asosida investitsion taktik va strategik maslahatlarga muhtoj bo'lgan ko'p sonli mijozlarning konsaltingi amalga oshiriladi.

Mijozlarning qimmatli qog'ozlari portfelini boshqarish bo'yicha banklar tomonidan ko'rsatiladigan xizmatlar ularga katta daromad keltiradi. Mijozlarning xohishi bo'yicha ularning pullari xavfli yoki nisbatan ishonchli qimmatli qog'ozlarga qo'yilma qilinadi. Bunda banklar o'zaro qattiq raqobatni boshdan kechirishiga to'g'ri keladi, chunki mijozlar bir yilning o'zida bir necha banklarga bunday operatsiyalarni bajarishni topshirishi, keyinchalik esa, mablag'lari eng ko'p samara beradigan bitta bankni tanlab olishlari mumkin. Qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalarni amalga oshirish yilida ularni saqlash va ularga bo'lgan huquq hisobini yuritish maqsadida banklar o'z depozitariylarini yaratadi. Ular bevosita banklarda (odatda, yerosti xonalarda, mijozlarning boyliklari saqlanadigan maxsus seyflar turadigan omborlarda) joylashgan. Bank depozitariylari qimmatli qog'ozlarni naqd va naqd bo'lmagan shakllarda, kompyuter tizimlarida elektron shakldagi yozuvlar vositasida saqlaydi. Banklar, shuningdek, qimmatli qog'ozlar uchun hisob-kitoblar bo'yicha ixtisoslashtirilgan tashkilotlar vazifasini bajarishi ham mumkin. Banklar tomonidan investitsiya muassalarining ta'sis etilishi alohida ahamiyat kasb etadi, ular orqali qimmatli qog'ozlar bozorida birato'la bir necha yo'nalishlar bo'yicha ish olib boriladi.

Rossiya Federatsiyasida banklar qimmatli qog'ozlar bilan o'z operatsiyalarini amalga oshirishda qisman cheklab qo'yilgan. Masalan, Rossiya banklari xususiylashtiriladigan korxonalar aksiyalarini sotib oluvchi sifatida qatnashish huquqiga ega emas, ak-



siyadorlik jamiyatlari aksiyalarida o‘z sof aktivlarining 5 foizdan ortig‘ini qo‘ya olmaydilar, o‘z mulkida biror aksiyadorlik jamiyati aksiyalarining 10 foizdan ortiq qismiga ega bo‘lishi mumkin emas.

O‘zbekistonda fond bozori yaratila boshlanishi bilan fond bozorining aralash «yevropacha» modeli mavjud bo‘lib, bunda banklar ham, nobank tashkilotlar — investitsiya muassasalari ham teng huquqlarda ishlashi mumkin. Banklar amalda investitsiya muassasalarining qimmatli qog‘ozlar bozorida amalga oshiradigan faoliyatining qonunchilikda belgilangan ma‘lum bir turini amalga oshirish uchun tegishli litsenziyaga ega bo‘lishi kerak. Litsenziyalash qimmatli qog‘ozlar bozorini tartibga solish uchun mas‘ul bo‘lgan organ tomonidan amalga oshiriladi. O‘zbekiston tijorat banklari fond bozorida operatsiyalarining barcha turlarini amalda mustaqil ravishda amalga oshirish huquqiga ega bo‘lishiga qaramasdan, ular buni o‘zlarining shu‘balari, ya’ni buning uchun maxsus ta‘sis etilgan investitsiya muassasalari orqali bajaradilar.

Katta miqdordagi pul resurslariga ega bo‘lib, o‘z muassasalari orqali sanoat kompaniyalariga kirib borar ekan, aynan banklar o‘zlarining bank kapitalini sanoat kapitali bilan qo‘shish tashabbuskori — moliyaviy kapital deb ataluvchi kapitalning yaratuvchilari bo‘ldi.

## **12.2. Tijorat banklarining investitsiya portfelini shakllantirish va ularni samarali boshqarish**

Banklar o‘ziga xos noyob muassasalar bo‘lib, amalda fond bozorining barcha vositalari, aksiyalar, davlat qisqa muddatli obligatsiyalari, depozit va jamg‘arma sertifikatlari, veksellar bilan ishlashni o‘zlashtirib olib, bugungi kunda ular qimmatli qog‘ozlar bozorida emitentlar, sarmoyadorlar va investitsiya muassasalari sifatida chiqmoqda. Demak, bundan keyin ham respublika qimmatli qog‘ozlar bozori rivojlanishi bilan banklarning bu sohadagi mavqeyi tobora kuchayib boraveradi.

Tijorat banklarining mamlakat qimmatli qog‘ozlar bozorining shakllanishiga ortib borayotgan e‘tibori, milliy iqtisodiyotning

investitsiyalarga bo‘lgan tobora o‘shib boruvchi ehtiyojlari bilan uzviy bog‘liqdir, chunki ularsiz ijtimoiy ishlab chiqarishni chuqur qayta qurish, eksport salohiyatini o‘stirish va aholining turmush darajasini oshirish mumkin emas.

Banklarning qimmatli qog‘ozlar bozorida faollashuvining muhim omili — ularning ustav va aylanma fondlariga o‘z qimmatli qog‘ozlari emissiyasi asosida qo‘shimcha resurslarni jalb etishda ehtiyojning kuchayib borayotganidir.

Nihoyat, banklar uchun qimmatli qog‘ozlarning samarali to‘lov vositasi — garov sifatidagi roli tobora o‘shib borayotgani katta ahamiyatga ega bo‘lib, bu o‘tish davrida, ayniqsa, dolzarbdir.

Qimmatli qog‘ozlar bozorida banklarning faollashuviga sabab bo‘lgan eng muhim shart-sharoitlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- O‘zbekistonda amal qilayotgan qonunchilik bo‘yicha tijorat banklari qimmatli qog‘ozlar bilan har qanday turdagi operatsiyalarni amalga oshirishda qatnashishiga yo‘l qo‘yiladi;

- banklarning nisbatan barqaror moliyaviy ahvoli va bank operatsiyalarining yuqori daromadlilikligi ularga bank xizmatlarining yangi turlarini, xususan, qimmatli qog‘ozlar bilan amalga oshiriladigan ko‘pgina operatsiyalarni o‘zlashtirishga katta moliyaviy resurslarni ajratish uchun imkon beradi;

- banklarda mavjud bo‘lgan texnik, axborot va kadrlar salohiyati, shu‘ba banklarining keng tarmog‘i va mijozlar bazasi ularni qimmatli qog‘ozlar bozorining eng qobiliyatli qatnashchilariga aylantiradi, banklar bilan boshqa moliyaviy-iqtisodiy muassasalar o‘rtasidagi kuchayib borayotgan raqobat, ko‘pgina an’anaviy bank xizmatlari (kreditlash, valuta-moliyaviy, agentlik operatsiyalari)ni ko‘rsatishdan ko‘riladigan foydaning pasayib borishi banklarning o‘z faolligi diqqat markazini qimmatli qog‘ozlar bozori sohasiga ko‘chirishga majbur qilmoqda.

«Investitsiya» so‘zi lotincha «invest» so‘zidan olingan bo‘lib, bu so‘zning aynan tarjimasida «qo‘yish», «yo‘naltirish», «solish» degan ma’nolarni anglatadi.

«Investitsiya» tushunchasining mazmuni 1998-yil 24-dekabrda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasining «Investitsion faoliyat

to'g'risida»gi Qonunida «Iqtisodiy va boshqa faoliyat obyektlariga quyiladigan moddiy va boshqa nomoddiy ne'matlar va ularga bo'lgan huquqlar» sifatida ta'riflanadi.

Makroiqtisodiy darajada investitsiyalar deganda, ishlab chiqarish vositalarini takror ishlab chiqarishga, uy-joy fondini, tovar zaxiralarini o'stirish va shu kabilarga qilingan chiqimlarning bir qismi, ya'ni yangi ichki mahsulotning kapitalini o'stirishga qaratilgan va joriy davrda ishlatilmagan qismi tushuniladi.

Mikrodarajada va ishlab chiqarish nazariyasida investitsiyalar deganda, yalpi kapitalni, shu jumladan ishlab chiqarish vositalari va intellektual salohiyatni takror ishlab chiqarishni tashkil qilish jarayoni nazarda tutiladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan fikrlarni inobatga olgan holda investitsiyaga quyidagicha ta'rif bersa maqsadga muvofiq bo'ladi:

Investitsiya — bu mablag'larning qiymatini saqlab qolish yoki ko'paytirish maqsadida ularni (har qanday instrumentga qo'yish) joylashtirish va daromad olishdir.

Investitsiyalar, aniqrog'i bank investitsiyalarining turlarini obyekt bo'yicha, muddati bo'yicha, qo'yilmalar maqsadlari bo'yicha tasniflash mumkin:

Obyekt bo'yicha:

- a) qimmatli qog'ozlar;
- b) paylar va ulush qo'shib qatnashish;
- d) kolleksiyalar va qimmatli metallar;
- e) ko'chmas mulk va uzoq muddatli mulkiy huquqlar.

Muddati bo'yicha:

- a) qisqa muddatli (1 yilgacha);
- b) o'rta muddatli (1 yildan 5 yilgacha);
- d) uzoq muddatli (5 yildan ortiq) investitsiyalar.

Qo'yilmalar maqsadlari bo'yicha:

a) to'g'ridan to'g'ri investitsiyalar — investitsiya obyektlarini bevosita boshqarishni ta'minlashga qaratilgan bo'ladi;

b) portfel investitsiyalar — daromad olish maqsadida qimmatli qog'ozlarning kursi oshishi hisobiga va dividend olish uchun qimmatli qog'ozlar portfeliga va boshqa aktivlarga qo'yilmalarni qo'yish.

3. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.

4. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

5. *Лаврушин О.И.* Банковское дело: современная система кредитования. Учебное пособие / Афанасьева О.Н., Корниенко С.Л., под ред. засл. деятеля науки РФ, д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. — М.: «КНОРУС», 2006.

6. Сборник задач по банковскому делу: Банковский менеджмент. Учебное пособие / под ред. Валенцевой. Н.И. В 2-х ч. Ч. 2. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2005.

7. *Копчинский В.А., Улинич А.С.* Система управления ресурсами банка. — М.: «Экзамен», 2000.

---

---

## **13-bob. TIJORAT BANKLARI LIKVIDLILIGI VA UNI BOSHQARISH**

### **13.1. Tijorat banklari likvidligini boshqarish nazariyalari**

Tijorat banklari bajaradigan asosiy operatsiya turlari ularning aktiv va passiv operatsiyalari bo'lib, u bank huquqiy va jismoniy shaxslarning ehtiyojidan ortiqcha bo'lgan pul mablag'larini o'zida yig'ish va ularni pul mablag'lari zarur bo'lgan mijozlar o'rtasida to'g'ri va samarali joylashtirish asosida yuqoriroq foizlar olish yo'li bilan bankning umumiy daromadini ta'minlash va foyda olish maqsadida investitsiya qilishni amalga oshirishdan iborat.

Naqd pullarga talab va tushumlarning noaniqligi holatida operatsion faoliyatni yuritish uchun bankka likvid shaklidagi mablag'lar, aktivlar zarur bo'ladi. Bu aktivlar risksiz yoki kichik risk bilan naqd pulga tezda aylantirilishi mumkin bo'lgan aktivlardir.

Shunday qilib, bank likvidligi deb, o'z aktivlarini naqd pul sifatida ishlatish yoki ularning nominal qiymatini saqlab qolgan holda tezda pul mablag'lariga aylantirish yo'li bilan mavjud moliyaviy majburiyatlarni qoplay olish qobiliyatiga aytiladi.

Alohida olingan tijorat banki uchun zarur likvid mablag'lar miqdori umumiy qo'yilmalar va kredit resurslariga talab summasiga bog'liq. Bu esa, o'z navbatida, iqtisodiyot holatiga (doimo bo'lib turadigan o'zgarishlar, tasodifiylik, mavsumiylik) bog'liq.

Ularni qisqa bo'lsa-da, batafsilroq ko'rib chiqaylik:

Iqtisodiyotni rivojlantirishni maqsadli yo'naltirishga, ijobiy o'zgarishlarga erishishga O'zbekistonning hozirgi iqtisodiy holati, bozor munosabatlariga o'tish munosabati bilan bank, moliya,

pul-kredit sohasidagi siyosatni mukammal ishlab chiqish va amalga oshirish kiradi.

Mavsumiy o'zgarishlarga, asosan, qishloq xo'jaligi faoliyati bilan bog'liq o'zgarishlar kiradi. Qishloq xo'jaligi korxonalarining faoliyatini olib borishida mavjud xususiyatlar joylardagi tijorat banklarida kuz oylarida ko'p miqdorda jamg'armalar jalb qilishga imkoniyat tug'lsa, qish va bahor oylaridan boshlab bu korxonalarda bankning kredit resurslariga talab ortadi.

Siklik (davriy) o'zgarishlarga iqtisodiy fazalar bilan bog'liq o'zgarishlar (rivojlanish, inqiroz, pasayish...) kiradi.

Uzoq muddatli tebranishlar bir necha iqtisodiy davrlarni o'z ichiga olib, ist'emol, jamg'arish va investitsiyadagi siljishlarning natijasi hisoblanadi.

Bank likvidliligiga bundan boshqa omillar ham ta'sir etadi. Shuning uchun tijorat banklari faoliyatida hisob-kitob, rejalashtirish va boshqarish bilan bog'liq faoliyatlar bank ishining muhim yo'nalishlaridandir.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banki likvidligi o'zgarishiga quyidagi asosiy omillar ta'sir etishini ta'kidlash mumkin:

- qo'yimalarning oshishi yoki kamayishi hisobiga mablag'larining oshishi yoki kamayishi;
- kredit yoki investitsiyalarning oshishi yoki kamayishi natijasida bank mablag'larining o'zgarishi;
- qo'yimalarning oshishi yoki kamayishi natijasida bank majburiy rezervlarining o'zgarishi;
- banklarda likvidlik rezervining mavjudligi va boshqalar.

Bu omillar asosida bank likvidligini boshqarish nazariyasi va amaliyoti rivojlanib borgan.

**Bank likvidligini boshqarish nazariyasi.** Likvidlikni boshqarish nazariyasi tijorat banklarining tashkil topishi va rivojlaniishi bilan bir vaqtda paydo bo'lgan va rivojlanib borgan. Dastlab bank likvidligi muomalasida ikkita nazariy yondashuv mavjud bo'lgan.

Birinchi yondashuv bo'yicha bank aktivlari miqdori, tuzilishi va muddatlari passivlari tuzilishi bilan mos tushishi lozim edi. Bu

esa tijorat banklari tomonidan o'z likvid mablag'laridan faol foydalanishiga imkon bermas edi. Bu nazariya asosida bankning oltin qoidasi ishlab chiqilgan edi. Unga ko'ra bankning talablari miqdori va muddati uning majburiyatlari miqdori va muddatiga teng bo'lishi zarur edi.

Ikkinchi yondashuvda esa aktiv va passivlarning real hayotga mos kelmasligi asos qilib olingandi. Chunki, katta eng mustahkam va yirik bank ham moliya-kredit siyosatidagi o'zgarishlar, iqtisodiy krizislar va boshqa o'zgarishlardan kafolatlanmagandir. Bunday o'zgarishlar, ayniqsa, bozor iqtisodiyotiga o'tish yo'lidan borayotgan davlatlarga xosdir.

Ko'rsatib o'tilgan va boshqa qiyinchliklarni bartaraf qilish va ma'lum miqdordagi bank likvidliligini ta'minlash bank rahbariyatining oldida turgan eng muhim vazifalardan hisoblanadi. Buni ta'minlash zaruriyati balans tuzilmasini boshqarish, ya'ni tijorat banklari aktivlari va passivlarini samarali boshqarishni keltirib chiqaradi.

Evolutsion o'zgarishlar natijasida likvidlilik muammosiga ikkinchi yondashuv ikki asosiy yo'nalish bo'yicha rivojlana borgan. Bu nazariya tijorat banklarining aktivlari va passivlarini boshqarish nazariyalaridir.

**Aktivlarni boshqarish nazariyasi.** Bu nazariya ikkita uslubiy tasdiqqa asoslanadi:

Birinchisi — tijorat banki mablag'larini qisqa muddatli ssudalarga berganda (vaqtida to'lanadigan) likvidliligi saqlanadi. Bu qoida ba'zi bir g'arb davlatlari qonunlarida o'z aksini topsa ham, faqatgina normal rivojlanuvchi iqtisodiyotda to'g'ridir, lekin iqtisodiy amaliyotda bu yo'nalish «ikkinchi darajali rezervlar» nomini olgan.

Ikkinchi — agar kreditni to'lash grafigining asosi qilib mijozning kelgusi davrda oladigan daromadlarining tushish grafigi olinsa, tijorat banki likvidliligini rejalashtirish mumkin. Demak, bank likvidliligiga kredit va investitsiyalarning to'lash muddatini, tarkibini o'zgartirish orqali ta'sir etish mumkin. Amaliyotda bu qoida investitsiya portfelini pog'onali boshqarishda o'z aksini topgan.

Daromad va xarajatlarni boshqarishda samarali pog‘onali boshqarish nazariyotda diversifikatsiya qilish nomini olgan.

**Passivlarni boshqarish nazariyasi.** U quyidagi qoidalarga asoslanadi:

Birinchisi — tijorat banklarining likvidliligi muammosini hal qilishga kapital bozorida pul mablag‘larini jalb etish orqali erishish mumkin. Bu qoida g‘arb davlatlari amaliyotida o‘z tasdig‘ini va amaliy qo‘llanmasini topgan.

Ikkinchisi — tijorat banki o‘z likvidligini Federal Rezerv Tizimi, bank-korrespondent, yevrovaluta bozoridagi ssudalarga murojaat etish yo‘li bilan ta‘minlashi mumkin.

Tijorat banklari likvidlilik nazariyalarini amaliyotda qo‘llayotganda, aktiv va passivlarni boshqarganda doimo daromadlilik, likvidlilik va to‘lovlilik o‘rtasidagi muvozanatni saqlashlari lozim.

Likvidlilikni ta‘minlay olmagan banklar to‘lovga layoqatsiz bo‘lib qolishlari, natijada esa bankrotga uchrashlari mumkin. Shuning uchun ham tijorat banklari likvidligini boshqarish muammosi jahon bank ishi amaliyotida birinchi o‘rinda turadigan muammodandir.

Likvid mablag‘larga bo‘lgan ehtiyoj bank ssudalari va depozitlarining xarakteri bilan belgilanadi. Ssuda tanlovi pul mablag‘lari miqdoriga ham bog‘liq. O‘z navbatida depozitlarni jalb etish bankning investitsion imkoniyatlariga bog‘liq. Bu omillarning hammasi tijorat banki portfelini boshqarish deb ataluvchi o‘zaro bog‘liq va yagona tijorat banklari likvidlilikklarini boshqarish strategiyasida o‘z aksini topgan.

### **13.2. Bank balansi likvidliligi va uning mohiyati**

Tijorat banklari paydo bo‘lishi bilan ularning likvidligini davlat tomonidan boshqarish muammosi yuzaga keldi. Chunki bank tizimidagi nolikvidlilik makroiqtisodiy siyosatning barqarorligini ta‘minlashga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Bozor munosabatlariga o‘tish sharoitida muammoning dolzarbligi yanada oshadi, chunki o‘tkazilayotgan islohotlar muvaffaqiyatining bosh omillaridan biri bank tizimining ishonchli faoliyat ko‘rsatishidir.



Ma'lumki, tijorat banklari kundalik faoliyatlarida quyidagi o'zaro bog'liq muammolarni hal etib borishlari lozim:

- a) o'z operatsiyalarining foydaliligiga erishish;
- b) likvidlilikning zarur darajasini saqlab turish;
- d) to'lovga layoqatlilikning zarur darajasini saqlab turish.

Biroq shuni qayd etish zarurki, bankning daromadlilik va likvidlilik teskari mutanosib ko'rsatkichlardir. Yuqori likvidlilikni ta'minlash bankning yuqori daromadlilikiga erishishga qarama-qarshi, chunki likvid aktivlar nolikvidlarga nisbatan kam foiz keltiradi. Boshqa tomondan eng ko'p foydaga erishish yo'lida faol siyosat olib borayotgan banklar likvidlik aktivlarini ruxsat etilgan eng kichik darajada saqlab turishga harakat qiladilar. Likvidlilik va daromadlilik o'rtasidagi bunday bog'lanish bank siyosati nomuvofiq olib borilgan taqdirda, yuqori likvidlilik holatida bankning no-rentabellikligi yoki likvidlilikning juda past darajasidir. Bu hol bankni yuqori daromad olishiga olib kelishi va uning bankrotligini ham keltirib chiqarishi mumkin. Demak, likvidlilik va foydalilikni optimal bog'lab shakllantirish uchun banklar ushbu ko'rsatkichlarni birgalikda tahlil qilib borishlari lozim.

Tijorat banklari paydo bo'lishi bilan ularning likvidlilikini davlat tomonidan boshqarish muammosi yuzaga keldi. Chunki bank tizimidagi nolikvidlilik makroiqtisodiy siyosatning barqarorligini ta'minlashga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida muammoning dolzarbligi yanada oshadi, chunki o'tkazilayotgan islohotlar muvaffaqiyatining bosh omillaridan biri bank tizimining ishonchli faoliyat ko'rsatishidir.

To'lov qobiliyati birmuncha kengroq bo'lib, u faqatgina aktivlarni tezda pulga aylantirish imkoniyatlarini emas, balki tijorat bankining o'z kreditorlari-omonatchilari, banklar va davlat oldidagi kredit va boshqa pul xarakteridagi operatsiyalaridan kelib chiqadigan o'z to'lov majburiyatlarini o'z vaqtida va to'laligicha bajarish qobiliyatini ham o'z ichiga oladi. Shunday qilib, likvidlilik to'lov qobiliyatining zarur va majburiy sharti sifatida maydonga chiqadi. Uning bajarilishi ustidan nazoratni faqatgina yuridik yoki jismoniy shaxsning o'zigina emas, balki muayyan tashqi nazorat organi ham oladi.

Tijorat bankining likvidliligi uning passiv bo'yicha pul shaklidagi o'z majburiyatlarini o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash qobiliyatidir. Bankning likvidliligi bank balansining aktiv va passivlarini balanslashtirilganlik darajasi, bank tomonidan joylashtirilgan aktivlar va jalb qilingan passivlarning muddati bo'yicha o'zaro moslik darajasi bilan belgilanadi.

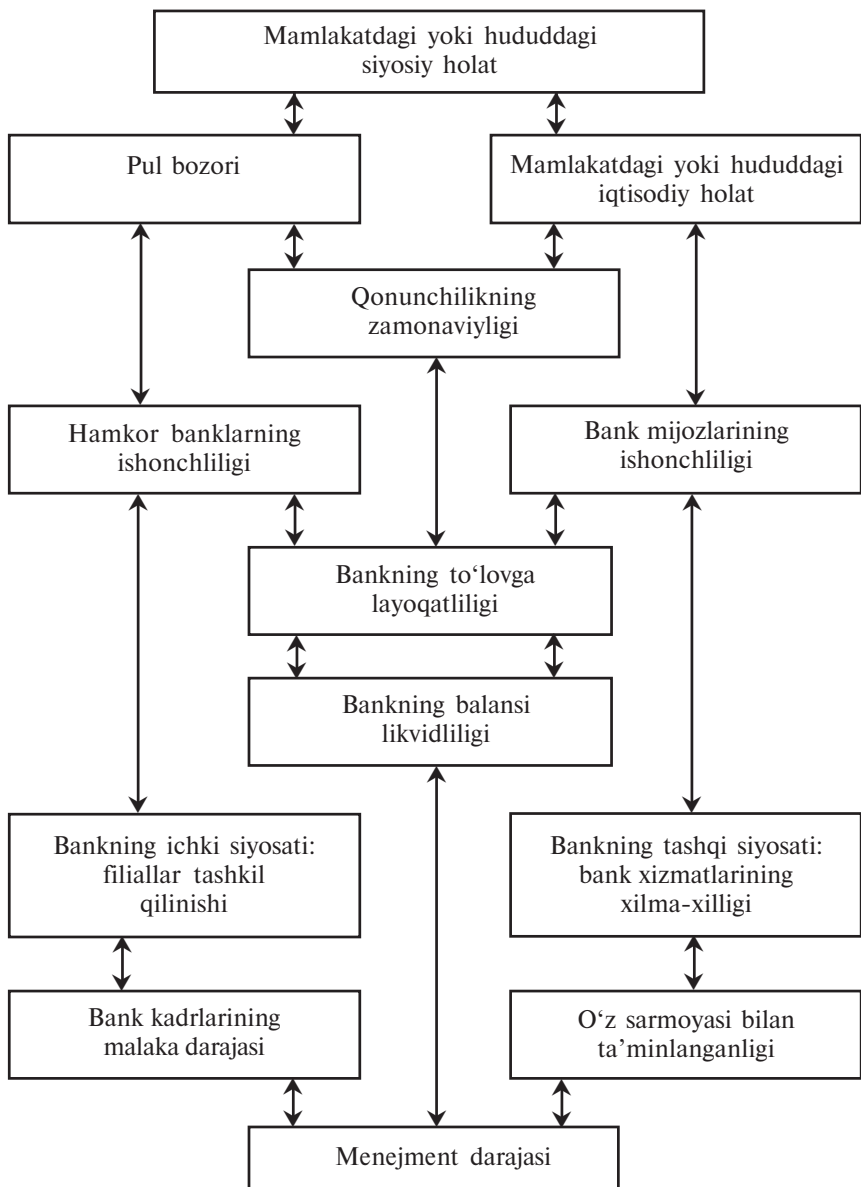
Bank likvidliligining me'yorlari, odatda, balans aktivlarining turli moddalarini passivlarning jami summasiga yoki ma'lum moddalariga, yoki aksincha passivlarning aktivlarga bo'lgan nisbati sifatida o'rnatiladi.

Bankning to'lov qobiliyatiga uning o'z majburiyatlari bo'yicha zarur summada javob bera olish qobiliyati deb ta'rif beriladi.

Oqim sifatida likvidlilik muayyan muddat uchun yoki kelgusi davr uchun baholanadi. Bunda likvidlilik zaxira nuqtai nazaridan juda tor yondashuv deb baholanadi. Likvidlilikni oqim sifatida ko'rib chiqish jarayonida kamroq likvidlilikka ega aktivlarni ko'proq likvidlilikka ega bo'lgan aktivlarga aylanishini ta'minlash imkoniyatlariga, shuningdek, qo'shimcha mablag'larni, shu jumladan qarz mablag'larni jalb qilishga alohida e'tibor beriladi. Shunday qilib likvidlilikni faqatgina oqim sifatida baholash emas, balki likvidlilikni prognoz sifatida baholash ham muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Tijorat banklarining to'lovga layoqatliligi va likvidliligiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi (13.1-chizma).

O'zining lahzali likvidliligini ta'minlash uchun yetarli likvid aktivlari zaxiralariga ega bo'lgan bank vaqt o'tishi bilan, ya'ni majburiyatlar oqimining likvid aktivlariga joylashtirilgan qo'yilmalar transformatsiya oqimidan ortib ketishi oqibatida o'z likvidliligini yo'qotishi mumkin. Likvidlilik prognozni baholash muammoli masala hisoblanadi, chunki u bankning aktiv operatsiyalari xavf-xatari (riski)ni baholash bilan bog'liq. O'zbekiston amaliyotida bu maqsad uchun O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan chiqarilgan bank nazorati bo'yicha me'yoriy hujjatlarga asosan tijorat banklari tomonidan hisoblanadigan iqtisodiy me'yorlar xizmat qiladi.



13.1-chizma. Bankning to'lovga layoqatliligi va likvidliligiga ta'sir qiluvchi omillar<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Панова Л. Ликвидность и платежеспособность коммерческих банков. — М.: «Ф и С». 2002.

### 13.3. Bank likvidliligini aniqlash ko'rsatkichlari

Banklar likvidlilikni ta'minlash zaruratini tushunib olishlari va tegishli siyosat yurgizishlari maqsadga muvofiq bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan biz «bank likvidlili» nima ekanligini anglab olishimiz lozim. Likvidlilik atamasi (lotincha *liquidus* — oquvchan suyuqlik) sotish, aktivlarni pul mablag'lariga aylantirishning amalga oshirilishini, ya'ni bankning Markaziy bank yoki vakil banklardan naqd pul mablag'larini oqilona narxda sotib olish, likvid aktivlarini sotish imkoniyati va hokazolarni anglatadi.

Ko'pincha bank likvidlili va bankning to'lovga layoqatliligi atamalarida adashtirish hollari uchraydi. To'lovga layoqatlilik likvidlilikka nisbatan kengroq tushuncha bo'lib, bank zarur muddatlarda kreditorlar-omonatchilar, banklar, davlat oldidagi majburiyatlarini to'la summada bajara olish layoqatini bildiradi. Amalda aynan nolikvidlilik banklar to'lovga layoqatsizligining asosiy sababi bo'lib, ularni bankrotlikka va bank tizimining beqarorligiga olib keladi.

Bundan kelib chiquvchi qonuniyat shuki, bankning barqaror faoliyat yuritishida likvidlilik — birinchi omil, to'lovga layoqatlilik ikkinchi omil hisoblanadi. Boshqacha aytganda, likvidlilik bank faoliyatining asosiy xususiyati bo'lib, uning ishonchligini ko'rsatadi.

Tijorat bankining likvidlili uning balans tuzilmasi bo'yicha belgilanib, unda aktivlar passivga doir muddatli majburiyatlarni qoplash uchun o'z qiymatini tushirmagan holda yo'qotishlarsiz pul mablag'lariga aylantirilishi lozim.

Bank likvidlili tahlil qilish masalasi bank nazorati bo'yicha Bazel bitimida, ayniqsa, chuqur ko'rib chiqilgan. Ushbu bitimga muvofiq, likvidlilikni tahlil qilish bankning o'z majburiyatlarini muddatida va zarar ko'rmagan holda bajarish zaruratini yuzaga keltiradi. Majburiyat bajarilmagan taqdirda bank o'z obro'sini yo'qotadi va bu ham bankni bankrotlikka olib kelishi mumkin. Likvidlilikni ta'minlashning eng oddiy usuli bankning bir qism aktivlarini likvid shaklida, masalan, naqd pul, Markaziy bank va boshqa banklardagi vakillik hisob varag'idagi qoldiqlar, davlat qisqa muddatli obligatsiyalari (DQMO) shaklida saqlash hisoblanadi.

Banklar likvidligining o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni hisobga olgan holda likvid aktivlarining zarur miqdorini belgilab olishlari lozim. Mazkur omillarga quyidagilar kiradi:

1) omonatlarning ko'payishi yoki kamayishiga ko'ra mablag'larga ega bo'lish yoki ularni yo'qotish; bank jalb qilingan mablag'lar bo'yicha majburiyatlarni yaqinda bajarishi lozim, bu omonatlar va boshqa passivlarning muddatlari bilan bog'liq hamda bankda qoladigan depozitlar miqdorini (asosiy depozitlar) hisob varaqdan olinadigan yoki darhol to'lanadigan depozitlar va boshqa passivlar («uchuvchan mablag'lar») bilan qiyoslagan holda tahlil qilishni ko'zda tutadi;

2) omonatlar summasining o'sishi yoki qisqarishiga muvofiq majburiy zaxiralar me'yoriy miqdorining ko'payishi yoki kamayishi ham likvidlikka bevosita ta'sir ko'rsatadi, chunki majburiy zaxiralar me'yorini bajarishga yo'naltirilgan mablag'lar likvid aktivlarning asosiy shakllaridan biri hisoblanadi;

3) ssudalar va investitsiyalar summasining oshishi yoki kamayishiga ko'ra mablag'lar oqib ko'payishi yoki pasayishi; ushbu omilning ta'siri shundan iboratki, ssudalar va investitsiyalar miqdorining har bir oshishi likvid aktivlar ulushini kamaytiradi, chunki investitsiyalar uzoq muddatga asoslangan.

Respublikamizda tijorat banklari likvidligi va to'lov qobiliyatini boshqarishning asosiy usuli ular tomonidan O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki o'rnatgan iqtisodiy me'yorlarga rioya etish hisoblanadi.

Tijorat banklarining barqarorlik darajasini ekzogen va endogen omillar orqali aniqlanadi. Banklarning keng ko'lamda bankrotlikka uchrashi ekzogen omillarga to'g'ri keladi. Bu — mamlakat yoki hududdagi siyosiy holat, umumiy iqtisodiy holat, moliya bozoridagi ahvol, hamkor banklarning ishonchliligi, bank mijozlarining ishonchliligi. Agarda ekzogen omillarning ta'siri barqaror bo'lsa, u holda bankning holati endogen omillarda aniqlanadi. Bular: bank strategiyasi, o'z kapital mablag'lari bilan ta'minlanganligi, kadrlar malakasining darajasi, menejment darajasi va uning ichki siyosati.

**Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligiga ta'sir ko'rsatuvchi alohida omillar ta'sir darajasining o'zgarishi.** Risk darajasi foiz-

larda shunday aniqlanadiki, bunda riskning umumiy summasi 100% ga teng bo'lsin. Misol uchun, siyosiy nobarqarorlikning bankrotlikka ta'siri 40%, ijtimoiy-iqtisodiy nobarqarorlik — 35%, moliya bozorining holati — 20%, endogen omillarning ta'siri — 5%. Tadqiqotning shu yo'sinda qo'yilishidan, biz bankrotlikni keltirib chiqaruvchi har bir omilning aniq ta'sir darajasini bilib olamiz. Siyosiy barqarorlikning hukm surishi — bank xizmat ko'rsatish bozorining rivojlanishida muhim va samarali shart-sharoit hisoblanadi.

O'z kapitalining juda past malaka bilan boshqarilishi tijorat banklarining bankrotligini keltirib chiqaruvchi eng keng tarqalgan sabablardan biri deb hisoblaymiz.

O'z kapitalini shakllantirish manbalari: aksiya chiqarish, undirilmagan qarzlarni qoplash uchun zaxiralarni oshirish, bank foydasidan oqilona foydalanish va bankning balansdan tashqari faoliyati.

Bankning moliyaviy ahvolini tuzatish va uning iqtisodiy barqarorligini yaxshilash uchun quyidagi tadbirlarni amalga oshirish lozim deb hisoblaymiz:

1. Bank sarmoyadorlari imkoniyatlarini ko'rib chiqish va yil oxiriga qadar bankning ustav kapitalini e'lon qilingan miqdorga yetkazishni ta'minlash.

2. Muddati o'tgan qarzlarni qaytarish uchun tegishli tadbir asosida choralar ko'rish va qaytishi mavhum bo'lgan kreditlar uchun zaxiralarni belgilangan me'yorga yetkazilishini ta'minlash.

3. Bank aktivlari daromad keltirmaydigan qismini kamaytirish va, o'z navbatida, daromadlilik imkoniyatini oshirish uchun aktiv mablag'larni, asosan, tavakkalchilik darajasi kam bo'lgan DQMO bozoriga yo'naltirish.

4. Bank bo'limlarini tashkil etish va binolarini qurish bo'yicha amalga oshirilgan kapital xarajatlarni bankning no-rentabel bo'limlarining bino va inshootlarini bankning asosiy faoliyatida muhim bo'lmagan vositalarni sotish orqali qoplash.

5. Bank ssudalari bo'yicha muddati o'tgan foizlarni to'liq qaytarib olib, shu summani bankning muddatsiz depozitlardagi majburiyatlarga ishlatish uchun bankning vakillik varaqasida saqlab turish.

6. Bank ma'muriyatiga, transportga, ish haqi va shu bilan birgalikda unga tenglashtirilgan xarajatlarni bank daromadlilikiga bog'liq ravishda hisoblash.

7. Bankning aktivlarini marketing tadqiqotlariga bogʻliq ravishda taqsimlashni yoʻlga qoʻyish.

Xulosa qilib shuni koʻrsatishimiz mumkinki, banklarning bankrotlikka uchrashi quyidagi eng asosiy holatlarda roʻy berishi mumkin: ssudalarning qaytmasligi va boshqa aktivlar qiymatining yoʻqotilishi, likvid mablagʻlarning minimum darajadali va asosiy faoliyatdan koʻriladigan zararlar, shuningdek, ushbu zararlarini omonatchilar va mijozlar mablagʻlari hisobidan qoplash. Bundan tashqari, bank majburiyatlarining aktivlarga nisbatan ortib ketishi, qimmatli qogʻozlar qiymatining tushib ketishi. Bunga misol, 1930—1933-yillardagi dunyo mamlakatlarida tijorat banklarining yoppasiga bankrotlikka uchrashining asosiy sabablaridan biri bank obligatsiyalari bozor narxining keskin tushib ketishi va buning natijasida aholining oʻz omonatlarini qaytarib olishi boʻlgan. Bunday vaziyat bank krizisi yoki sarosimalik deb ataladi.

Banklar likvidligining oʻzgarishiga taʼsir qiluvchi omillarni hisobga olgan holda likvidli aktivlarga zarur miqdorini belgilab olishlari shart. Mazkur omillarga quyidagilar kiradi:

1) omonatchilarning koʻpayishi yoki kamayishiga koʻra mablagʻlarga ega boʻlish yoki ularni yoʻqotish bank jalb qilingan mablagʻlar boʻyicha majburiyatlarni yaqin muddatlarda bajarishi lozim, bu omonatlar va boshqa passivlarning muddatlari bilan bogʻliq hamda bankda qoladigan depozitlar miqdorini (asosiy deponentlar) hisob varaqdan olinadigan yoki darhol toʻlanadigan depozitlar va boshqa passivlar bilan qiyoslangan holda tahlil qilish kerak;

2) omonatlar summasining oʻsishi yoki qisqarishiga muvofiq majburiy zaxiralar meʼyoriy miqdorining koʻpayishi yoki kamayishi ham likvidlikka bevosita taʼsir koʻrsatadi;

3) ssudalar va investitsiyalar summasining oshishi yoki kamayishiga koʻra mablagʻlar oqib kelishining koʻpayishi yoki pasayishi. Ushbu omilning taʼsiri shundan iboratki, investitsiyalar miqdorining oshishi likvidli aktivlar ulushini kamaytiradi, chunki investitsiyalar uzoq muddatga asoslangan.

Respublikamizda tijorat banklari likvidligi va toʻlov qobiliyatini boshqarishning asosiy usuli ular tomonidan Oʻzbekiston Respublikasi Markaziy banki oʻrnatgan iqtisodiy meʼyorlarga rioya etish hisoblanadi.

#### **13.4. Bankning likvidli zaxiralarini boshqarish strategiyasi**

Likvidlilik bank portfelini, ya'ni aktivlar va passivlarni boshqarishga bog'liq bo'lib, u banklar faoliyatining barqarorligi va ishonchliligini ta'minlovchi likvidlilik, foydalilik va to'lovga layoqatlilikka erishishni ko'zda tutadi. Portfelni boshqarish tavakkalchilik darajasini hisobga olgan holda doimiy ravishda muvozanatlash zarurati bilan bog'liq. Shu ma'noda aktivlarni tavakkalchilik darajasi bo'yicha tasniflashning ahamiyati katta. O'zbekistonda tijorat banklarining likvidliligini baholash uchun aktivlar, bank qo'yilmalari va ular qiymatining bir qismi yo'qotilishi tavakkalchiligi darajasiga ko'ra to'rtta guruhga bo'linadi. Yuqorida bayon qilinganlardan kelib chiqib va aktiv operatsiyalar tavakkalchiligi omilini hisobga olgan holda shuni qayd etish zarurki, I guruh aktivlari birlamchi zaxira bank aktivlariga kiradi. Birlamchi zaxiralarni boshqarish ularni bankning qarz majburiyatlarini o'z muddatida ijro etish uchun yetarli bo'lgan miqdorda saqlab turishdan iborat.

Keyingi guruh aktivlarining tavakkalchilik darajasi kichik va kam daromadli, biroq ularning likvidlilik darajasi yetarli darajada yuqori va ozgina kechikish bilan hamda o'z qiymatini ozgina yo'qotgan holda pul mablag'lariga aylantirilishi mumkin. Ushbu guruh aktivlarining vazifasi majburiy zaxiralar darajasi pasayganda birlamchi zaxiralarni to'ldirish manbai bo'lib xizmat qilishidir.

III guruhga yuqori daromadli, shuningdek, tavakkalchiligi katta va kam likvidli aktivlar kiradi. Oxirgi guruh kichik, biroq eng daromadli aktivlardir. Bank bo'sh binolarni ijaraga berish yoki asbob-uskunalarni sotishdan daromad olishi mumkin. Likvidlilikni sifatli baholash, bankning moliyaviy ahvolini tahlil va nazorat qilish uchun koeffitsiyentlar uslubidan foydalaniladi. U deyarli barcha davlatlarda qo'llaniladi, biroq me'yoriy qiymatlari turlicha bo'lishi mumkin. Bank nazorati bo'yicha Bazal qo'mitasi likvidlilikni tahlil qilishning quyidagi tamoyillarini taklif etadi. Ularga muvofiq likvidlilikning oltita koeffitsiyentlari mavjud. Dastlabki ikki koeffitsiyent Markaziy bank talablari bajarilishini nazorat qilish uchun, qolgan to'rttasi likvidlilik bilan bog'liq ahvolning yo'nalishlarini tahlil etish uchun hisob-kitob qilinadi.



1. Naqd pul zaxiralariga doir talablarga rioya qilish koeffitsiyenti. Bazel bitimi maxrajda likvidlilikning zarur darajasini, suratda esa bankning muayyan sanadagi naqd pul zaxiralarini ko'rsatishni taklif etadi. Agar ushbu koeffitsiyent qiymati birga teng bo'lsa, Markaziy bank talablari qat'iy bajarilayotgan bo'ladi. Agar ko'rsatkich birdan kam bo'lsa, bankda likvidlilikning yetishmasligi yoki teskari vaziyat bo'lishi mumkin.

2. Likvid aktivlarga doir talablarga rioya qilish koeffitsiyenti.

Uning maxrajida likvidlilikning talab etiladigan darajasini qo'yish, suratda esa likvid aktivlarning muayyan sanadagi amaliy miqdorini ko'rsatish zarur. Tushuntirish oldingi koeffitsiyentdagi kabi.

3. Kreditlar-depozitlar. Mazkur koeffitsiyent likvidlilik bilan bog'liq ishlarning ahvolini ko'rsatadi va uning kichik qiymati likvidlilik yetarli darajada ekanligidan dalolat beradi.

4. Aylanma mablag'lar/aktivlar.

5. Aylanma mablag'lar/depozitlar.

6. Aylanma mablag'lar/depozitlar+qarz mablag'lari.

4-koeffitsiyent bankning barcha aktivlaridagi likvid aktivlar ulushini ko'rsatadi. Keyingi koeffitsiyent likvid aktivlari bilan qoplangan depozitlar ulushini aniqlaydi. 6-koeffitsiyent aylanma mablag'larning depozitlar va qarz mablag'lariga nisbatini ko'rsatadi. Mazkur uch koeffitsiyent muayyan sanadagi likvidlilikni aniqlaydi. Ularning qiymati qancha katta bo'lsa, banklardagi likvidlilik darajasi shuncha yuqori bo'ladi. Likvidlilik koeffitsiyentlari tahlil maqsadiga ko'ra farqlanishi mumkin. Iqtisodiy adabiyotlarda likvidlilikning quyidagi umumiy formulasi beriladi:

*Likvidlilik koeffitsiyenti = Likvid aktivlar / Jalb etilgan mablag'lar*

Ushbu koeffitsiyentni muddatlar bo'yicha bo'lib chiqish mumkin, masalan, qisqa muddatli likvidlilik koeffitsiyenti (QMK) va o'rta muddatli koeffitsiyenti (O'MK):

$$QMK = (Kassa + Nostro \text{ h/v bo'yicha goldiqlar} + DQMO) / (Joriy va jamg'arma \text{ h/v} + Qisqa muddatli depozitlar)$$

$$O'MK = (Qoplash muddati 1 dan 5 yilgacha bo'lgan qimmatli qog'ozlar va ssudalar) / (Qoplash muddati 1 dan 5 yilgacha bo'lgan depozitlar va zayomlar)$$

Bankning qisqa muddatli majburiyatlarini qoplash uchun likvid mablag‘lar bilan ta‘minlanganlik darajasini baholash maqsadida likvidlilikning quyidagi koeffitsiyentlaridan ham foydalaniladi:

$$K_1 = (Kassa + Vakillik hisob varaqlaridagi mablag‘lar + DQMO) / Qisqa muddatli depozitlar$$

$$K_2 = (Qisqa muddatli likvid aktivlar + O‘rta muddatli qimmatli qog‘ozlar) / Qisqa muddatli omonatlar$$

$$K_3 = (Qisqa muddatli likvid aktivlar + O‘rta muddatli qimmatli qog‘ozlar + Uzoq muddatli qimmatli qog‘ozlar + Immobilizatsiya) / Qisqa muddatli jalb qilingan mablag‘lar$$

$K_1$  formulasini tahlil qilgan holda qayd etish zarurki, ushbu ko‘rsatkichning maqbul qiymati 1—1,5 doirasida bo‘lishi lozim. Agar ushbu koeffitsiyent 1,5 dan yuqori bo‘lsa, demak bankda aktivlar nomuvofiq taqsimlanmoqda, bu esa bank moliyaviy faoliyatining kam rentabelligiga olib keladi. Agar koeffitsiyent 1 dan kichik bo‘lsa bankning likvidlilik darajasi kichik ekanligidan dalolat beradi. Bunday holatda DQMO va o‘rta muddatli qimmatli qog‘ozlarni sotib likvidlilik yetishmasligini qoplash mumkin.

**O‘zbekistonda banklarning likvidlilik ko‘rsatkichlari.** O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining «Tijorat banklari faoliyatini tartibiga solish to‘g‘risida»gi 10-sonli Qoidasiga asosan likvidlilikni tahlil qilishning asosiy maqsadlari quyidagilar hisoblanadi:

- likvidlilik koeffitsiyentlari tizimini to‘g‘ri hisoblashni tartibga solish;

- bank likvidliligidagi ijobiy va salbiy yo‘nalishlarni aniqlash;
- salbiy yo‘nalishlarni keltirib chiqaruvchi omillarni aniqlash;
- bank likvidliligining ahvoli to‘g‘risida xulosa chiqarish;
- bank likvidliligini tahlil qilish natijalari asosida bankka tavsiyalar tayyorlash.

Mazkur qoidaga muvofiq, lahzalik, joriy va qisqa muddatli likvidlilik ko‘rsatkichlari me‘yoriy hisoblanadi. Likvidlilik bankning majburiyatlarga doir to‘lovlarni bajarish talablarini o‘z vaqtida va to‘liq bajarish layoqati hamda mijozlarining kreditga bo‘lgan ehtiyojini qondirishga tayyorgarligi asosida baholanishi mumkin. Bank likvidliligi quyidagilar qoplanishini ta‘minlashi lozim:

- depozitlarning olinishi;
- aktivlar va majburiyatlarni qoplash muddatlari o'rtasidagi farqlar;
- pul bozorlarining o'zgarishlari;
- rejalashtirilmagan xarajatlar.

Har bir aktiv va majburiyat uchun eng kichik muddat belgilanib, u shu muddat ichida qoplanishi lozim. Respublikamiz tijorat banklarining likvidliligi buxgalterlik balansi asosida koeffitsiyentlar uslubi yordamida hisoblanadi va nafaqat ularning faoliyatini Markaziy bank nazorat qilishi uchun, balki tijorat banklarining ichki auditi uchun ham xizmat qiladi. Bundan foydalaniladigan koeffitsiyentlarni ko'rib chiqamiz.

1. Joriy likvidlilik koeffitsiyenti yuqori likvid aktivlarning talab qilib olinadigan va 30 kunlik muddatli majburiyatlar summasiga nisbatini tavsiflaydi hamda bank omonatchilarning mablag'lari jalb etilayotgan muddatlar va ushbu mablag'lar aktiv operatsiyalarda joylashtiriladigan muddatlar o'rtasidagi qat'iy muvofiqlikka rioya qilishi lozimligini anglatadi.

Joriy likvidlilik koeffitsiyenti. Yuqori likvid aktivlar va bankning qoplash muddati 30 kunlik qo'yilmalari: 30 kunlik muddatgacha bo'lgan talab qilib olinadigan majburiyatlar.

O'zbekistonda ushbu ko'rsatkichning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan darajasi — 0,3. Joriy likvidlilik koeffitsiyenti quyidagi holatlarda yaxshilanishi mumkin:

- a) talab qilib olguncha majburiyatlarni bir oydan ortiq muddatli depozitlarga qayta rasmiylashtirish orqali kamaytirilganda;
- b) likvid aktivlar o'sishining ilgarilab ketuvchi sur'atlari hisobidan;
- d) yuqori likvid davlat qimmatli qog'ozlarini sotib olish orqali va h.k.

2. Lahzalik likvidlilik ko'rsatkichi (Ll.k) bank yuqori likvid aktivlarining majburiyatlar summasiga nisbati sifatida hisoblanadi:

$$Ll.k. = \frac{\text{Bankning pul shaklidagi aktivlari}}{\text{Talab qilib olguncha majburiyatlar}}$$

Bu koeffitsiyent bankning omonatchilar oldidagi majburiyatlarini berilgan paytda bajarish layoqatini ko'rsatadi. Ushbu ko'rsatkichning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan eng kichik qiymati 0,25 miqdorda

xalqaro andozalarga mos ravishda takomillashtirish hamda tijorat banklarining moliyaviy holatiga real baho berishni 1997-yil 22-avgustda tasdiqlangan «Tijorat banklari faoliyatini tartibga solish to'g'risida»gi 10-sonli Qoida bo'yicha olib boradi. Bu qoidaga asosan respublika tijorat banklari faoliyatini baholashning quyidagi iqtisodiy me'yorlari tasdiqlandi va ular barcha banklar tomonidan bajarilishi shart deb belgilab berildi. Bular:

- bank kapitalining yetarliligi;
- bank kapitalining uning majburiyatlariga nisbati;
- bankning likvidlilik ko'rsatkichlari;
- bir qarz oluvchiga to'g'ri keladigan maksimal risk hajmi;
- yirik kreditlar bo'yicha maksimal risk hajmi;
- bir kreditorga (jamg'armachiga) to'g'ri keladigan maksimal risk hajmi;
- qimmatbaho qog'ozlar bilan operatsiyalarda bankning o'z mablag'laridan foydalanish darajasi;
- insayderlar bilan ish olib borish me'yorlari.

1. Bank kapitalining yetarlik koeffitsiyenti ( $M_1$ ) bank kapitalining o'z aktivlari bo'yicha riskni hisobga olgan holda o'rtacha tortilgan summasiga nisbati bilan aniqlanadi:

$$M_1 = K/A_r,$$

bu yerda:  $M_1$  — bank kapitali yetarlilik koeffitsiyenti;  $K$  — bank kapitali;  $A_r$  — risklarni hisobga olgan holda o'rtacha tortilgan aktivlar miqdori.

Bank kapitali ikki asosiy qismdan iborat bo'lib, bular «asosiy kapital» va «qo'shimcha kapital» deb ataladi. Bankning asosiy kapitali uning umumiy kapitalining 50 foizidan kam bo'lmasligi lozim.

Bank aktivlari o'zining risklilik darajasiga qarab 4 asosiy guruhga bo'linadi. Birinchi guruhga riskdan holi bo'lgan aktivlar kiradi. Ikkinchi guruh — bu minimal riskli aktivlar, uchinchi guruhga yuqori riskli aktivlar va nihoyat to'rtinchi guruhga maksimal riskka ega bo'lgan aktivlar kiradi. Bu koeffitsiyentning minimal miqdori 0,08 ga teng bo'lmog'i kerak.

2. Bank kapitalining uning majburiyatlariga nisbati:

$$M_2 = K/M,$$

bu yerda:  $M_2$  — bank kapitalining dastlabki likvidliligi koeffitsiyenti;  $K$  — bank kapitali;  $M$  — bank majburiyatlari.

Bu normativ bankning boshlang'ich likvidliligini ifodalaydi. U bank majburiyatlarining o'z kapitali tomonidan ta'minlan-ganligini ifodalaydi.  $M_2$  qanchalik yuqori bo'lsa, likvidlilik (bosh-lang'ich) shunchalik yuqori.

Bank faoliyatining iqtisodiy me'yorlaridan keyingisi bankning likvidliligi hisoblanadi. Bankning likvidliligi uning o'z majburiyat-lari bo'yicha to'lovlarni o'z vaqtida va to'liq bajaradigan hamda mijozlarning kreditga bo'lgan ehtiyojini o'z vaqtida qondira ola-digan qobiliyatini bildiradi.

Bankning likvidliligi quyidagi talablarni qondiradigan darajada bo'lishi zarur:

- olinadigai depozitlarni;
- aktivlar bilan majburiyatlarni to'lashda mavjud bo'lgan farqni;
- pul oqimlaridagi tebranishlarni;
- rejalashtirilmagan boshqa xarajatlarni.

3. Banklar uchun quyidagi likvidlilik ko'rsatkichlari o'rnatiladi.

A. Lahzalik likvidlilik koeffitsiyenti. Bu koeffitsiyent bank-ning yuqori likvid mablag'larining (bular bankning xazinasidagi naqd pul mablag'lari va vakillik hisob varag'idagi mablag'lar) joriy majburiyatlarga nisbati sifatida aniqlanadi va u bankning joriy to'lovlarni tezkorlik bilan amalga oshira olish qobiliyatini ko'r-satadi. Bankning joriy majburiyatlariga talab qilib olingunga qadar bo'lgan depozitlar bo'yicha majburiyatlar, yaqin orada to'lanishi lozim bo'lgan boshqa banklardan olingan kreditlar bo'yicha majburiyatlar va boshqalar kiradi. Shunday qilib,

$$M_3 = LA / JM,$$

bu yerda:  $LA$  — bankning pul shaklidagi aktivlari;  $JM$  — bankning talab qilib olingunga qadar bo'lgan varaqalar bo'yicha majburiyatlari.

Bu me'yor bank aktivlarining likvid qismi bankning eng no-barqaror resurslarini qanchalik darajada sug'urtalay olish imko-nini ko'rsatadi. Shuning uchun lahzalik likvidlilikni banklar har kuni tekshirib borishlari va uning minimal miqdori 0,25 dan kam bo'lmasligini ta'minlashlari lozim.

B. Joriy likvidlilik koeffitsiyenti likvid shakldagi bank aktivlarining talab qilib olingunga qadar bo'lgan varaqalar bo'yicha va muddati 30 kungacha bo'lgan majburiyatlar sifatida aniqlanadi:

$$M_4 = LA(I)/OV(I),$$

bu yerda:  $LA(I)$  — likvid aktivlar va bankning to'lash muddati 30 kungacha bo'lgan qo'yilmalari (muddati uzaytirilgan yoki o'tgan ssuda bo'yicha qarzlari hisobga kirmaydi);  $OV(I)$  — talab qilib olingunga qadar bo'lgan mablag'lar va to'lash muddati 30 kungacha bo'lgan majburiyatlar.

Bu me'yorning minimal miqdori 0,3 atrofida bo'lishi lozim.

D. Qisqa muddatli likvidlilik koeffitsiyenti to'lov muddati 30 kundan 1 yilgacha bo'lgan bank aktivlarining bankning muddati 30 kundan 1 yilgacha bo'lgan depozitlari va jalb qilingan mablag'lari va kapitaliga nisbati sifatida aniqlanadi, ya'ni:

$$M_5 = A/D+K,$$

bu yerda:  $A$  — to'lash muddati 30 kundan 1 yilgacha bo'lgan bank aktivlari;  $D$  — muddati 30 kundan 1 yilgacha bo'lgan jalb qilingan depozitlar va jalb qilingan resurslar;  $K$  — bank kapitali.

Bu ko'rsatkichning hajmi 1 ga teng bo'lishi zarur.

4. Banklarning kreditlash jarayoni risk bilan bog'liq. Shuning uchun ham banklarning likvidligini ta'minlashda ular beradigan kreditlar bo'yicha risk darajasini nazorat qilib borish katta ahamiyatga ega. Agar bank bir mijozga yirik hajmda kredit beradigan bo'lsa, unga to'g'ri kelishi mumkin bo'lgan risk darajasini tekshirib turishi lozim. Keyingi me'yor ( $M_6$ ) bir qarz oluvchiga to'g'ri keladigan maksimal risk hajmini aniqlab beradi:

$$M_6 = Y_k/K,$$

bu yerda:  $Y_k$  — bir mijozga berilgan eng yirik kredit miqdori, ya'ni qo'yilgan depozitlar bilan ta'minlanganligi chegaralangan holda shu mijozga bank tomonidan berilgan majburiyatlarning 75 foizi;  $K$  — bank kapitali.

Bu me'yor davlat kafolatlagan kreditlarga tegishli emas. Bu me'yorning miqdori 0,25 dan oshmasligi lozim.

5. Keyingi me'yor barcha yirik kreditlar uchun maksimal risk miqdori bo'lib, u jami yirik kreditlar miqdorining bank kapitaliga nisbati sifatida aniqlanadi:

$$M_7 = JYK/K,$$

bu yerda:  $JYK$  — jami yirik kreditlar;  $K$  — bank kapitali.

Jami berilgan yirik kreditlar miqdori bank kapitalining 3 barobaridan ko'p bo'lmasligi lozim.

6. Bir kreditor (jamg'armachi)ga to'g'ri keluvchi maksimal risk miqdori keyingi iqtisodiy me'yor bo'lib, u olingan kredit, depozit, jamg'armalar maksimal miqdorining bank kapitaliga nisbati sifatida aniqlanadi:

$$M_8 = M_m/K,$$

bu yerda:  $M_m$  — bankning jamg'armalar, olingan kreditlar, depozit varaqlar bo'yicha bir mijozga to'g'ri keluvchi jami majburiyatlari;  $K$  — bank kapitali;  $M_8$  ning miqdori 1,0 atrofida bo'lishi lozim.

MDH davlatlarida ularning Markaziy banklari tomonidan turli xil iqtisodiy me'yorlar belgilab berilgan va shu me'yorlar ularning banklari faoliyatida qo'llanilib kelinmoqda. Masalan, Rossiya Federatsiyasi quyidagi me'yorlarni tijorat banklari uchun belgilab bergan. Bulardan birinchisi bank kapitalining uning majburiyatlariga nisbati sifatida aniqlanadi:

$$N_1 = K/O,$$

bu yerda:  $K$  — kapital;  $O$  — majburiyatlar.

Bu normativ bankning boshlang'ich likvidliligini ifodalaydi. U bank majburiyatlarini o'z kapitali tomonidan qanchalik darajada ta'minlanganligini ko'rsatadi.  $N_1$  qanchalik yuqori bo'lsa, bankning boshlang'ich likvidliligi ham shuncha yuqori bo'ladi.

Kredit bo'yicha qarzlarning ( $K_r$ ) hisob-kitob, joriy va depozit varaqlari va qo'yilmalarga nisbati:

$$N_2 = K_r/S.$$

Rossiya banklarida  $N_2$  me'yoring miqdorini 0,7—1,5 oralig'ida ushlab turish maqsadga muvofiq keladi, deb hisoblanadi.

Kredit bo'yicha ehtiyojlarni qondirishga qancha ko'p mablag'lar sarf etilsa,  $N_2$  ning qiymati shunchalik yuqori bo'ladi.  $N_2$  me'yorining oshishi bank likvidligining tushishidan dalolat beradi. Buni tijorat banklari o'z kredit va investitsiya siyosatini olib borishida hisobga olishlari kerak.

### **Tayanch iboralar**

Likvidlilik, bank likvidligi, joriy likvid aktivlar, uzoq muddatli likvid aktivlar, sof aktiv, insayderlar, bank kapitali, bank passivlari, bank aktivlari.

### **Nazorat savollari**

1. Bank likvidligi nima?
2. Tijorat banklarining sof aktivi deganda nimani tushunasiz?
3. Joriy likvidlilik koeffitsiyenti qanday aniqlanadi?
4. Tijorat banklarinig likvid aktivlariga nimalar kiradi?

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to'g'risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
7. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
8. Банковское дело. Учебник / под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006.
9. *Панова Л.* Ликвидность и платежеспособность коммерческих банков. — М.: «Финансы и статистика». 2002.



---

---

## *14-bob.* **BANK RISKLARI VA ULARNI BOSHQARISH**

### **14.1. Bank risklari va ularning turlari**

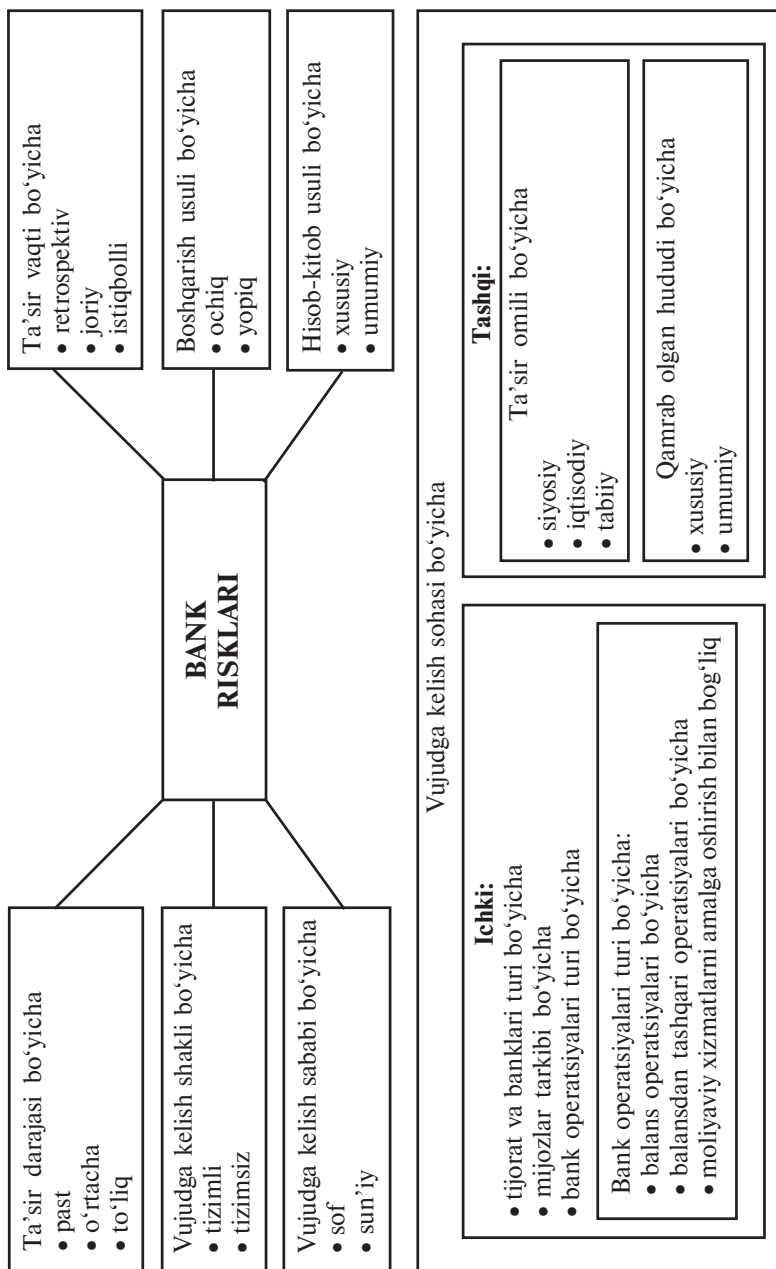
Hozirgi paytda O‘zbekistonda milliy iqtisodiyotni erkinlashtirish jarayoni tijorat banklarining barqaror faoliyat yurituvchi tizimini yaratishni ko‘zda tutadi. Chunki tijorat banklari bozor infratuzilmasining muhim tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. Ularning barqarorligi davlat ahamiyatiga egadir.

Markazlashgan iqtisodiyot sharoitida barcha xo‘jalik subyektlari qat’iy yo‘riqnomalar, buyruqlar, me‘yoriy hujjatlar bo‘yicha faoliyat olib borganligi uchun risk va uning darajasini o‘ylashga to‘g‘ri kelmasdi. Oldindan qancha foyda olish yoki zarar ko‘rish mumkinligi aniq bo‘lar edi. Ko‘rilgan zarar, odatda, korxonaning yuqori tashkiloti yoki vazirlik tomonidan, ba‘zi hollarda turli xil yo‘qotishlar bilan birga budjet mablag‘lari hisobidan qoplanardi.

Zamonaviy bank tizimini risksiz tasavvur qilib bo‘lmaydi. Bankning risksiz operatsiyasi yo‘q, uning barcha operatsiyalari risk bilan bog‘liq bo‘lib, ularning darajasi operatsiya turiga qarab har xil bo‘lishi mumkin (14.1-chizma). Binobarin, bank amaliyotida riskni umuman yo‘q qilish mumkin emasligi bois, uni oldindan ko‘ra bilish, uni kamaytirish choralarini ko‘rish lozim.

Har qanday iqtisodiy faoliyat foyda olishga qaratilganidek, tijorat banklari faoliyatida ko‘riladigan natija, bu birinchi navbatda, foyda olishdir. U risk bilan bog‘liq bo‘ladi. Shu tufayli tijorat banklari oldida turgan birinchi masala — bu risk va foydalilik o‘rtasidagi optimal darajaga erishishdir.

O‘zbekistonda bozor munosabatlari tamoyillarining amal qilishi tijorat banklaridan o‘z faoliyatlari bilan bog‘liq risklarni boshqa xo‘jalik subyektlariga nisbatan ko‘proq o‘rganishlarini talab



14.1-chizma. Bank risklarining umumlashgan tasnifi.

etadi. Chunki tijorat banklari o‘z faoliyati bilan bir tomondan, o‘z aksiyadorlari oldida javobgar bo‘lsalar, ikkinchi tomondan, o‘z mablag‘larini ishonib topshirgan va bank xizmatlaridan foydalanayotgan mijozlar oldida majburiyatga egadirlar.

Shu tufayli bank riski, uning mohiyati, uning turlari kelib chiqish sabablarini o‘rganish ham muhim ahamiyat kasb qilishi mumkin.

Bank amaliyotida risk har doim ham kutilmagan hodisa emas. Bank faoliyatining barcha turi risk bilan bog‘liq. Bank shu faoliyat turi yoki operatsiya riskli ekanligini bilib turib, shu operatsiyani amalga oshirishga qaror qiladi yoki amalga oshiradi va u barcha hollarda shu operatsiya natijasida yuqori daromad olishni rejalashtiradi.

Bank faoliyatida ham riskning yuzaga kelishi ba‘zi bir salmog‘i, ta‘siri, shakli jihatdan turlicha bo‘lgan noaniqliklar bilan bog‘liq bo‘ladi. Chunki bank faoliyati tashqi muhitga bog‘liq bo‘lib, unga obyektiv iqtisodiy va siyosiy jarayonlar va ulardagi bo‘ladigan o‘zgarishlar ta‘sir ko‘rsatadi.

Bank faoliyatida risklarning yuzaga kelishining quyidagi sabablari mavjud:

- bozorni yaxshi o‘rganmaslik;
- resurslarni jalb qilish va ularni joylashtirish sohasida ma’lumotlarning yetarli emasligi;
- kreditlanadigan loyiha, obyekt va mijozlar to‘g‘risida, ularning moliyaviy ahvoli to‘g‘risidagi ma’lumot va axborotlarning to‘liq emasligi;
- tarmoqlar faoliyati xususiyatining inobatga olinmasligi;
- subyektlar yoki mijozlarning ongi, saviyasi mablag‘lardan foydalanish bo‘yicha bilim va maqsadlarining turli xilligi va boshqalar hisoblanadi.

Banklar faoliyatining risk bilan bog‘liq bo‘lishi xarajatlar, zararlar va yo‘qotishlar kabi kategoriyalarning doimiy uchrab turishini va ular bank amaliyotining kunlik monitoringida bo‘lishini taqozo qiladi. Banklarda xarajatlarning bo‘lishi, zarar yoki yo‘qotishlar — bular o‘z-o‘zidan risk hisoblanmaydi.

Bank faoliyatida risklar kelajakda amalga oshiriladigan operatsiyalarni oldindan obdan tahlil qilmaslik, holatni yaxshi o‘rganmaslik, mablag‘larni samarali joylashtirmaslik, bozor imko-

niyatlariga to'g'ri baho bermaslik, bank faoliyati uchun salbiy natijalarga olib kelishi mumkin bo'lgan boshqa holatlarni oldindan seza olmaslik tufayli yuzaga kelishi mumkin. Zararlarning yuqori bo'lishi banklarda yo'qotishlar bo'lishiga olib keladi.

Riskning hajmi bank amalga oshiradigan operatsiyalarning risklilik darajasiga, bankning risk sohasidagi strategiyasi sifatiga bog'liq bo'ladi.

Bank risklarini boshqarishni samarali tashkil etish ularni muayyan belgilari bo'yicha aniq guruhlariga bo'lish bilan bog'liq. Risklarning ilmiy asoslangan tasnifi ularni har birining umumiy tizimdagi o'rnini belgilash, ularni boshqarishning samarali usullarini qo'llash imkonini beradi.

Yuzaga kelish sohasiga ko'ra bank risklari tashqi va ichki risklarga bo'linadi. Tashqi risklar makromuhit darajasida yuzaga keladi. Ular bank faoliyati bilan bevosita bog'liq emas. Ichki risklar bankning faoliyati natijasida yuzaga keladi. Risklarni ichki va tashqi hamda sof va chayqovchilik risklariga bo'lib tahlil qilishda ularning o'xshashlik tomonlarini ochib berish mumkin. Haqiqatan ham tashqi va sof risklar tushunchasi mohiyatan bir-biriga o'xshab ketadi. Biroq ichki risk chayqovchilik riskidan kengroq bo'lib, keyingisini ham o'z ichiga oladi.

Tashqi risklarning o'ziga xos xususiyati shundaki, ular bank faoliyati natijalariga ham bevosita, ham bilvosita ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu bank oldida pul majburiyatlariga ega bo'lgan xo'jalik subyektlarining ushbu riskga aloqadorligi va munosabatiga bog'liq.

Riskning asosiy turlari bir-biri bilan bog'liq va amaliyotda ularni ajratish, ko'pincha, murakkabdir. O'z navbatida, siyosiy va iqtisodiy risk ham ichki, ham tashqi bo'lishi mumkin. Alohida olingan bank faoliyatiga sezilarli ta'sir qiluvchi risklar ichki risklardir. Banklar ichki risklariga bankning o'z faoliyati, uning mijoz (qarzdor)lari yoki uning muayyan kontragentlari bilan bo'lgan faoliyatiga bog'liq risklar kiradi. Bank o'z rahbariyatining tadbirkorlik faolligi, optimal marketing strategiyasi siyosati va taktikasini tanlash hamda boshqa omillar ichki risk darajasiga ta'sir ko'rsatadi.

Bank risklari mijozlar tarkibiga ko'ra mijozlarning sohaviy tegishliligiga, mijozlar — yuridik shaxslarning yaxlitlangan darajasiga va mijozlarning u yoki bu mulkchilik shakliga tegishliligiga bog'liq.

Tijorat banklari faoliyatida portfel risklariga ham e'tibor berish lozim. Portfel risklari qimmatli qog'ozlarning alohida turlari hamda ssudalarning barcha kategoriyalari bo'yicha zarar ko'rish ehtimoli bilan belgilanadi. Portfel risklari moliyaviy, likvid risklar, tizimli va tizimsiz risklarga bo'linadi.

Moliyaviy risklar quyidagicha aniqlanishi mumkin: banklar, aksiyador jamiyatlar, qo'shma korxonalar banklar qancha ko'p zayom mablag'lariga ega bo'lsa, ularning aksionerlariga, ta'sischilariga nisbatan riski shuncha yuqori bo'ladi.

Likvidlik riski bu moliyaviy aktivlarning tezkor ravishda naqdga aylanish imkoni bo'lib, yirik va taniqli ishlab chiqaruvchi va banklarning muomalada bo'layotgan aksiyalari ham bu xil risklardan unchalik xoli emas.

Tizimli risk aksiya bahosining o'zgarishiga, uning daromadliligi, obligatsiyalar bo'yicha joriy va kutilayotgan foiz hamda kutilayotgan o'lchamdagi dividend va qo'shimcha foyda hajmiga bog'liq bo'ladi. U foiz stavkasining o'zgarish riskini, umumbozor narxlarini o'zgarishi riski va inflatsiya riskini birlashtiradi.

Tizimsiz risklar bozorning holatiga bog'liq bo'lmay, aniq bir korxonalar, bank xususiyati hisoblanadi. U tarmoqli va moliyaviy bo'lishi mumkin. Tizimsiz portfelli riskning darajasiga ta'sir etuvchi omillar, muqobil sohada moliyaviy resurslarni qo'yish, tovarlar konyunkturasi, bozor foizlari va boshqalar hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, bank amaliyotida muhim muammolardan biri — bu bank risklarini baholashdir. Bank riskini to'g'ri baholay olish, uni o'z vaqtida oldini olish bo'yicha choralar ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi.

## **14.2. Bank risklarini boshqarish**

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, bank faoliyatini risksiz tasavvur qilish mumkin emas. Albatta, risk har qanday biznesda ham bo'ladi. Lekin faoliyat xususiyatidan kelib chiqiladigan bo'lsa, bank biznesi uchun risk albatta va darhol yuz beradigan jarayon hisoblanadi, shu tufayli, bu yerda gap bank faoliyatida riskdan umuman qochish to'g'risida emas, balki uni oldindan ko'ra bilish va

minimal darajaga tushirish haqida boradi. Riskni boshqarish aksariyat hollarda bank o'z mablag'larining bir qismini yo'qotish xavfi, daromad ololmay qolish yoki moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirish natijasida qo'shimcha xarajatlarga yo'l qo'yib bo'lsa-da, jarayonni ijobiy natija bilan yakunlashni maqsad qilib qo'yadi.

Risklarni aniqlab uni boshqara olmaslik natijasida yuzaga keluvchi to'liq daromad ololmaslik yoki kutilgandan ko'ra ko'proq xarajat qilib yuborishlik riski bo'lg'usi operatsiyalarning, hisobotlarning yetarli tahlil qilinmaganligi, vaziyatning to'g'ri baholanmaganligi yoki ko'zda tutilmagan holatning paydo bo'lishi natijasida yuz beradi. Hozirgi vaqtda ixtisoslashgan, tarmoq va universal banklarning mavjudligi banklar uchun bank riski ko'lamlarini harxillashtiradi.

Bank riskini boshqarish tizimi risk yuzaga kelishini oldindan xomcho't qilish, risk tufayli yuzaga keladigan holatlarga yo'l qo'ymaslik yoki ularning ta'sirini kamaytirish borasida chora-tadbirlar, usullar yig'indisini o'z ichiga oladi. Bank riskini boshqarish tizimi ikki asosiy kichik tizim — boshqarish obyekti va boshqarish subyektidan iborat bo'ladi.

Riskni boshqarish tizimida boshqarish obyekti — bu bank faoliyatidagi risk, bank bilan mijoz o'rtasidagi yoki kreditor bilan qarz oluvchi o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar, bankning mablag'larini jalb qilish va ularni joylashtirish bilan bog'liq operatsiyalarida yuzaga keluvchi risklar bo'lsa, risklarni boshqarish tizimining subyekti bu riskda o'z ta'sirini o'tkaza oluvchi guruh, tadbirkor, bank, risk bo'yicha menejerlar hisoblanadi.

Bank riskini boshqarish banklar faoliyatini chuqur bilish, ular bajaradigan operatsiyalarining samaradorligini aniqlay olish bankning kredit, investitsiya valuta siyosati va boshqa faoliyat turlari bo'yicha optimal qarorlar qabul qilishga erishish, mijozlarning xo'jalik faoliyati va ularning moliyaviy ahvoli tarmoqlar faoliyatining xususiyatlarini o'z ichiga oladi.

Bank riskini boshqarishda bank boshqaruvchisining asosiy vazifasi bank faoliyatini olib borishda yuzaga keladigan daromad bilan unda yuzaga keluvchi risklar o'rtasidagi optimal variantini topishdan iborat.

Tijorat banklarida riskni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda korxonalaridagi foydalanilmagan rezervlarni baholash va bank xizmatining asosiy yo'nalishini aniqlab olish uchun o'rtacha tarmoq riskining hajmini hisobga olish kerak.

Hozirgi kunda tijorat banklari tomonidan kreditlash jarayonini olib borishda tarmoq risklari deyarli inobatga olinmaydi.

Tarmoq riski kredit riski bilan bog'liq bo'lib, unga bevosita ta'sir qiladi. Shunga asoslangan bank, tarmoq siyosatini tuzishda nafaqat mijozlar, balki sohalar to'g'risida keng axborotlarga ega bo'lishi, tarmoq riskini baholashda quyidagilarni hisobga olishi kerak. Bular:

- aniq davr mobaynida ushbu tarmoqning hamda qo'shma sohalarning faoliyati;
- ularning mamlakat iqtisodiyotiga nisbatan barqarorligi;
- turli xil firmalarning bir yoki boshqa sohadagi faoliyatlari natijalarida sezilarli mos kelmasliklarning mavjudligi va boshqalar.

Tarmoq riskini baholovchi ko'rsatkichlaridan biri biror iqtisodiy faoliyat natijalariga nisbatan soha faoliyati natijasining o'zgarishidir. Bu xil risk xalqaro amaliyotda biz oldin ta'kidlaganimizdek, «beta» harfi bilan belgilanadi. Beta ko'rsatkichi birga teng bo'lsa, bu bozor iqtisodiyoti uchun me'yor hisoblanadi. Ko'rsatkich birdan kam bo'lsa, u nisbatan barqaror soha bo'ladi va katta o'zgarishlar bo'lmaydi. Beta ko'rsatkichi birdan katta bo'lganda tarmoqda katta o'zgarishlar mavjudligi kuzatiladi. Shu sababli «beta» ko'rsatkichi qancha yuqori bo'lsa, tarmoq riski shunchalik kuchli bo'ladi. «Beta» ko'rsatkichini hisoblash uchun keng axborotlar kerak.

Odatda, tarmoq riskini tahlil qilishda ushbu ko'rsatkichni hisoblash uchun sohaning kelajakdagi ishi bilan bog'liq holati maxsus agentliklar tomonidan amalga oshirilgan regressiv tahlil bilan solishtiriladi.

Xalqaro amaliyotda tarmoq riski uchun axborotlar ushbu axborotlarga ega bo'lgan tashkilotlardan olinadi. Biroq ko'rib o'tilgan analitik yondashuv bo'lmasa, unda muqobil sifatida:

- sohaning hayotiylik sikli bosqichi;
- sohada ichki raqobat muhiti kabi maxsus omillar ko'rib chiqiladi.

Sanoatni olib qaraydigan bo‘lsak, unda hayotiylik sikli bir necha bosqichga bo‘linadi. Kelajak va hozirgi rejada o‘z xususiyatiga ega bo‘lgan risklarning o‘rnini aniqlash muhimdir.

Raqobatning ichki muhiti biror-bir tarmoqqa qarashli firmaning barqarorligi haqidagi axborotning qo‘shimcha manbai hisoblanadi. Raqobatning soha ish muhitini baholashda baho va nobahoviy raqobatning darajasi, tarmoqqa kirishning yengilligi yoki murakkabligi, baho bo‘yicha raqobatdosh o‘rin bosuvchilarning yetishmasligi yoki borligi, sotib oluvchining bozor qobiliyati, siyosiy va ijtimoiy muhit kabi axborotlar qo‘llaniladi.

Odatda kichik va o‘rtahol korxonalar yirik bo‘lmagan o‘zining kapitaliga ega bo‘lganligi sababli raqobat, har xil siyosiy va iqtisodiy xarakterdagi o‘zgarishlar (fors-major holatlar) bu korxonalarni bankrotlikka olib kelishi mumkin.

Yirik korxonalar esa, aksincha, riskli holatlarga kam tushadilar. Bank risklarining darajasi bilan mijozlarning qaysi turdagi mulkchilikka taalluqliligi o‘rtasida ham o‘zaro bog‘liqlik mavjud. Shunga qarab risklar yuqori yoki kam ta’sir qiluvchi bo‘lishi mumkin. Barcha hollarda bank o‘zining aktiv va passiv operatsiyalari o‘rtasida optimal mutanosiblik bo‘lishini ta’minlashi zarur.

Bu maqsadga erishish uchun risklarning barcha turlarini tahlil qilish, har bir aniq vaqt oralig‘ida bo‘ladigan natijani aniqlash va ularni boshqarish yo‘llarini ishlab chiqish kerak.

Bank mijozlarining tarkibiy tuzilishi bank riski va uning darajasini hisoblash usulini aniqlab berishi mumkin. Kichik qarzdorning faoliyati yirik qarzdornikiga nisbatan bozor iqtisodiyotining kutilmagan vaziyatlariga ko‘proq bog‘liq bo‘ladi. Shu bilan bir vaqtda, bir mijozga yoki bir-biri bilan bog‘liq qarzdorlar guruhiga berilgan yirik kreditlar, ko‘pincha, banklarning inqiroziga sabab bo‘ladi. Bank riski darajasini boshqarishda bank o‘tkazadigan operatsiyalarning kafolatlanganligi, sug‘urtalanganligi va boshqa tartibga solish usullaridan foydalanganligiga qarab to‘la, o‘rtacha va past risklar yuzaga kelishini hisobga olish lozim.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida risklarni vaqt bo‘yicha taqsimlash muhim omil bo‘lib xizmat qiladi. Bankning asosiy operatsiyalari o‘tgan va hozirgi risklarga, boshqalari esa kelgusi risklarga tortil-



gan bo‘ladi. Hozirgi risklarga kafolat berish bo‘yicha operatsiyalar, o‘tkazma veksellarni akseptlash, hujjatlashtirilgan akkreditiv operatsiyalari, regres huquqi bilan aktivlarni sotish va boshqalar kiradi. Lekin kafolatning o‘zini ma’lum bir muddatdan so‘ng to‘lab berish, vekselni to‘lash, bank krediti hisobidan akkreditivni amalga oshirish ehtimolligi shu operatsiyalarni kelgusi riskka tortadi. Bank riskini boshqarish jarayonida e‘tiborga molik soha risklarning hisobga olish xususiyatidan kelib chiqqan holda balans operatsiyalari bo‘yicha va balansdan tashqari operatsiyalar bo‘yicha risklarga bo‘linishidir.

Ko‘p hollarda balans operatsiyalari bo‘yicha yuzaga kelgan kredit risklari balansdan tashqari operatsiyalarga ham tarqaladi. Bir vaqtning o‘zida balans va balansdan tashqari raqamlar bo‘yicha o‘tayotgan bir faoliyatdan ko‘rilishi mumkin bo‘lgan yo‘qotishlarni to‘g‘ri hisobga olish muhim ahamiyat kasb etadi. Foydalani- layotgan aloqa vositalari va elektron-hisoblash texnologiyasining sozligi kabi subyektiv omillarga ham bog‘liq bo‘ladi. Bank risklarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda risklarning qu- yidagi asosiy turlariga e‘tiborni jalb qilish lozim:

1. Depozitlarni shakllantirish riski.
2. Yangi faoliyat turi riski (faktoring operatsiyalar bo‘yicha).
3. Lizing kelishuvi riski.
4. Qarzdorning o‘z moliyaviy majburiyatlari yuzasidan ba- jarmagan faoliyati bilan bog‘liq kredit riski.
5. Bozor foiz stavkalarining tebranish ehtimoli bilan bog‘liq foiz risklari.
6. Qimmatli qog‘ozlarning qadrsizlanish ehtimoli bilan bog‘liq bozor riski.

7. Valuta kurslari tebranishi bilan bog‘liq valuta risklari. Bank bun- day riskka chet el valutasida turli xildagi operatsiyalar o‘tkazish, valutalar oldi-sotdisi, valutaviy kreditlar berish natijasida duch keladi.

Bankning risklarini boshqarish strategiyasi, bankning barcha imkoniyatlaridan to‘la foydalanish bankni rivojlantirish istiq- bollarini belgilab beradi va bank risklarining oldini olib banklar faoliyatining samaradorligini oshirishga imkon yaratadi. Risklarni boshqarish strategiyasining maqsadi va vazifalari ko‘p darajada

bank ishlaydigan tashqi iqtisodiy muhitga bog‘liq. Oxirgi yillarda bank faoliyatiga ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi muhit sifatida inflatsiyaning mavjudligi, banklar va ular shu‘balarining sifatli faoliyat ko‘rsatishi, banklar faoliyatining Markaziy bank tomonidan muvofiqlashtirib borilishi, banklar yangi xizmatlarining yuzaga kelishi, banklar o‘rtasida raqobatning yuzaga kelishi va yirik banklar tomonidan mayda kredit muassasalarning qamrab olinishi, xo‘jalik subyektlari faoliyatining o‘zgarishi natijasida bozor munosabatlari moslashuvi jarayonida aylanma kapitallarga bo‘lgan ehtiyojning o‘sishi natijasida bankning kredit resurslariga bo‘lgan talabi ortib borishi tufayli faqat bank risklarini o‘z vaqtida sezish va boshqarish yo‘li bilan bank faoliyatining ijobiyligiga erishish mumkin.

Bank o‘z faoliyatida mavjud riskni aniqlashi, uni qabul qilishi, uni kuzatib borishi va uni boshqarish qobiliyatiga tayyor ekanligini o‘z zimmasiga olishi lozim. Buning uchun bank rahbariyati o‘z faoliyati, bank ishi jarayonlari bo‘yicha to‘liq bilimga ega bo‘lishi lozim. Bank risklarini boshqarishda ma’lum tamoyillarga rioya qilish katta ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Bizning fikrimizcha, bank risklarini boshqarishning asosi qilib quyidagi tamoyillar olinishi lozim:

- o‘z kapitalidan ortiq summaga risk qilmasligi;
- riskning oqibatlari to‘g‘risida o‘ylashi, zararlarni qoplash manbalarini prognozlashtirish, ularni sifat jihatidan o‘lchash lozimligi;
- risklarni moliyalashtirish, ularni kamaytirishni rag‘batlantirish;
- kam daromad olish imkoniyatida yuqori risk qilishiga intilmasligi;
- bankning barcha bo‘limlarida risklarni nazorat qilish.

Bu tamoyillarga asosan, bank o‘zida mavjud resurslar atrofida risk qilishi, uni zararlarga olib kelmasligini va faoliyat natijasini o‘lchay olishi lozim. Risklarni boshqarish samaradorligini kuzatib borish va boshqa operatsiyalar bo‘yicha risklarni ilmiy boshqarishning asosiy vazifasi u yoki bu riskning tabiiyligi va mumkinligi darajasini aniqlash, risklilik holatlarining yo‘nalishini aniqlash va tez orada amaliy choralar ko‘rish, u yoki bu operatsiyalarni o‘tkazishdan bo‘lishi mumkin bo‘lgan yo‘qotishlarning oldini olish imkoniyatini beradi.

Risklarni boshqarishning asosiy usullari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- risklarni o‘lchash usulidan foydalanish;
- tashqi risklarni hisobga olish (tarmoq, mintaqaviy va soha);
- bank mijozining moliyaviy ahvolini muntazam nazorat qilib borish, to‘lovga layoqatlilik ko‘rsatkichlari, reytingini aniqlash va boshqalar;
- risklarni taqsimlash yo‘lini qo‘llash, kreditni qayta moliyalashtirish;
- diversifikatsiya siyosatini o‘tkazish;
- yirik kreditlarni faqat konsorsional asosda (banklararo bitimlarga asosan risklarni taqsimlash) berish;
- o‘zgaruvchan (suzib yuruvchi) foiz stavkalari asosida kredit berish;
- depozit sertifikatlarini joriy qilish yoki kiritish;
- banklarning hisobga olish operatsiyalarini kengaytirish;
- kreditlarni va depozitlarni sug‘urtalash;
- garov asosida kreditlashni kengaytirish;
- real shaxsiy garantiyalar asosida kreditlashni qo‘llash.

Agar risklarning oldini olishning to‘liq imkoniyati bo‘lmasa, u holda oxirgi manba — bu riskni boshqarish usuli, ya’ni riskni qoplash hisoblanadi.

Riskni qoplash quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- banklar tomonidan umumiy va maxsus rezerv fondlarni tashkil qilish;
- ma’lum yig‘indilarni zararlarga o‘tkazish;
- kredit bo‘yicha foizlar belgilashni to‘xtatish va boshqalar.

Risklarni boshqarish daromad bilan risk o‘rtasidagi optimal nisbatni topish, mavjud riskni minimallashtirishni o‘z ichiga oladi.

### **14.3. Kredit risklari va ularni baholash**

Kredit risklari tarkibiga quyidagi risklarni kiritish mumkin:

1. Kreditni o‘z vaqtida qaytarmaslik bilan bog‘liq risk. Bu risk qarz oluvchining kredit shartnomasi shartlarini bajarmasligi vaziyatida yuzaga keladi.

b) imkoniyatlar; qarz oluvchining o'zining barcha operatsiyalari bo'yicha (o'zining butun faoliyati davomida qarz oluvchining olgan pullari) yoki aniq loyiha bo'yicha mablag' olish qobiliyati va pul vositalarini boshqarish qobiliyati (bu avvalgi loyihalardan ma'lum bo'lishi kerak);

d) kapital; qarz oluvchining kapital bazasi va kredit so'ralgan loyiha uchun o'zining mablag'larini sarflashga doir qat'iyliigi. Qarz oluvchi loyiha xavfi mas'uliyatini kredit beruvchi bank bilan birga o'z zimmasiga olishi, o'zining hissadorlik kapitalining qabul qilinishi mumkin bo'lgan qismini taqdim etib, o'ziga tegishli bo'lgan majburiyatlarni o'z zimmasiga olishi kerak;

e) shart-sharoitlar; mahalliy, hududiy va umummilliy iqtisodning joriy ahvoli va tavsifi, shuningdek, qarz oluvchi xo'jaligining sohalari;

f) garov; kreditni garov yoki kafillik shaklida ishonchli ta'minlash boshqa tomondan kuchsizliklarni yo'qqa chiqarib qo'yadi. Yaxshi bir qoida bor: faqat garov va kafillik asosida hech vaqt kredit bermang.

Banklar, odatda, kredit sifati bo'yicha o'zlarining xususiy reyting sistemalarini ishlab chiqadilar, ayrimlari oddiy sxemalardan foydalanadilar, boshqalari murakkab va bo'linib ketgan, hamma narsani o'z ichiga oladigan sxemalarni ishga soladi.

Shunday bo'lsa ham maqsad doim bir bo'lishi kerak: kredit berishda ham, uning bahosini belgilashda ham bankning kredit bo'limi uchun qaror qabul qilish jarayonini yengillashtirish. Odatda, bu narsa risk toifalarini raqamlar yoki harflar bilan atash, ularni klassifikatsiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Kredit risklarini yuzaga keltiruvchi omillar:

Bank tomonidan aniq kredit siyosatining ishlab chiqilmaganligi.

- kredit siyosatining keragidan ortiq agressiv tashkil qilinganligi (kreditlarning aktivlardagi ulushi 65% dan ortiq bo'lganda);

- tarmoqlar va operatsiyalar bo'yicha diversifikatsiyaning to'g'ri tashkil qilinmaganligi;

- blank (ishonch asosidagi) kreditlarning kredit portfelidagi ulushining ko'pligi;

- insayderlar bilan shartnomalar hajmining ko'pligi;

- bank mutaxassislarining yuridik jihatdan yetarli tajribaga ega bo‘lmaganliklari;

- olinayotgan garovlarning to‘g‘ri tanlanmasligi. Bu bo‘yicha ham yurist xulosasini olish o‘ta muhimdir. Bugungi kunda kreditni faqat garov yoki kafolat xati asosida berish mumkin, lekin garovni realizatsiya qilish bo‘yicha yetarli mexanizm yo‘qligi bu narsaning riskini yanada oshiradi;

- kredit talabi bilan kelgan mijozlar haqida ma‘lumotlarning yo‘qligi yoki ularni yig‘ishning qiyinchiliklari ham mavjuddir;

- kredit olgan mijoz korxonalarida (ayniqsa, ilgari faoliyat ko‘rsatib keluvchi korxonalarida) rahbarlarning tez-tez almashinib turishi ham o‘ziga yarasha riskli holatlarni yuzaga keltirmoqda;

- bundan tashqari, kredit portfeli katta qismining bir tarmoqqa tegishli mijozlar tomonidan egallab olinishi holatlari;

- moliyaviy hujjatlar tahliliga yuzaki yondashish;

- mijoz talab qilgan mablag‘ning to‘liq asoslanganligini aniqlashda qo‘yilgan xatoliklar;

- kredit hujjatlari bilan shug‘ullanuvchi mutaxassisning yetarli malakaga ega bo‘lmay qolishi (bu esa hozirgi sharoitda qoida va talablarning tez-tez o‘zgarib turishida bo‘lishi mumkin);

- ilgari tajribasi bo‘lmagan faoliyatni boshlagan mijozlarga kredit berish;

- yangi tashkil etilgan mijozlarning kredit portfelidagi ulushi;

- ta‘minotlarning yetarli bo‘lmasligi (garov bahosining asossiz ravishda yuqori bo‘lishi);

- hujjatlarni tayyorlashda yo‘l qo‘yilgan xatoliklar (bank manfaatlarining yetarli himoya qilinmasligi);

- berilgan kredit bo‘yicha muddat aniqlashda xatoliklarga yo‘l qo‘yish;

- qarzning so‘ndirilish davrida yetarli nazoratning bo‘lmasligi.

Yuqorida bayon qilingan barcha vazifalar hozirgi kunda respublikamizda mavjud bo‘lgan barcha tijorat banklari uchun dolzarb, birlamchi vazifalar bo‘lib hisoblanadi.

Chunki turli toifadagi (mulk shaklidagi va tarmoq banklarining) banklarning vujudga kelishi ular orasida raqobatni keltirib chiqarmoqda.

## **Tayanch iboralar**

Bank riski, foiz riski, valuta riski, kredit riski, portfel riski, moliyaviy risklar, likvidlilik riski, tizimli risk, tizimsiz risklar, riskni baholash, riskni kamaytirish, riskni boshqarish, bank risklarini boshqarish strategiyasi, riskni qoplash.

## **Nazorat savollari**

1. Bank riski nima?
2. Tavakkalchilikning qanday turlari mavjud?
3. Foiz tavakkalchiligi deganda nimani tushunasiz?
4. Valuta tavakkalchiligi nima?
5. Tavakkalchilikni baholash va uni pasaytirishning qanday yoʻllari mavjud?
6. Tijorat banklari tavakkalchiligiga taʼsir etuvchi omillarni sanab bering.
7. Tavakkalchilikni kamaytirish usullari nimalardan iborat?

## **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. Oʻzbekiston Respublikasining «Markaziy bank toʻgʻrisida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. Oʻzbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati toʻgʻrisida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. Oʻquv qoʻllanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.
7. *Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z.* Bank menejmenti. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
8. Банковское дело. Учебник/под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006.

---

---

**15-bob. TIJORAT BANKLARI KREDIT PORTFELI  
VA UNI BOSHQARISH**

**15.1. Tijorat banklari kredit portfeli haqida  
umumiy tushuncha**

Tijorat banklari faoliyatining barqarorligi va raqobatbardoshligi ularning resurslarini to'g'ri tashkil qilish va ulardan oqilona foydalanishga bog'liq. Shuni ta'kidlash lozimki, tijorat banklarining depozit va kredit portfelini tashkil qilish, boshqarish, uni diversifikatsiya qilish sohasida qator yechilmagan muammolar mavjud. Bozor iqtisodiyoti keng rivojlangan mamlakatlarda tijorat banklarining kredit siyosatiga, ularning kredit portfeli va uning sifatiga, undan foydalanish darajasiga katta e'tibor beriladi. Banklar faoliyatida kredit operatsiyalari asosiy o'rinni egallagani uchun ularning kredit portfelini oqilona shakllantirish banklarning samarali va barqaror faoliyat ko'rsatishi uchun imkoniyat yaratib beruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Kredit operatsiyalarini olib borishda yo'l qo'yilgan kamchiliklar banklar daromadining kamayishiga, ba'zi hollarda ularning sinishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli banklarning kredit portfeli va uning sifatini nazorat qilib borish tijorat banklarining samarali faoliyat yuritishining garovidir.

Banklarning kredit portfeli, uning holati to'g'risida biron fikr bildirishdan oldin, dastlab kredit portfelining iqtisodiy mohiyatini tushunib olishimiz lozim. Banklarning kredit portfeli to'g'risidagi tushuncha bizning amaliyotimizda va iqtisodiy tushunchalarimiz safiga yaqinda kelib qo'shilgan tushunchalardan hisoblanadi. Ba'zi xorijiy davlatlar iqtisodchilari tomonidan yuqoridagi mavzuning ba'zi tomonlarini ochib beruvchi ilmiy ishlar chop etilganligini

inobatga olmasa, O'zbekiston iqtisodchilari o'rtasida banklarning kredit portfeli, uning mohiyati, tarkibi, uning sifati bo'yicha tahlili sohasida ilmiy ishlar o'tkazilib, chop qilingan emas. Shu sababli banklarning kredit portfeli va uni tashkil qilish masalalari juda dolzarb va bahstalab masalalardan biri hisoblanadi. Berilgan kreditlarning o'z vaqtida banklarga qaytarilishi kreditlash jarayoni-ning kam darajada tashkil qilinishiga, kredit berish va qaytarilishining muddatlariga rioya qilinishiga, ssudalar, ayniqsa, muddati o'tgan yoki uzaytirilgan kreditlar bo'yicha hisob-kitob operatsiyalarining to'g'ri olib borilishiga, ssudalar bo'yicha zararlarni qoplash rezervi miqdoriga, banklararo kredit va markazlashtirilgan kreditlar bo'yicha operatsiyalarning qonuniyligiga va kreditlarni to'g'ri turkumlash bo'yicha banklarda o'tkaziladigan analitik operatsiyalarning sifatliligi va boshqa omillarga bog'liq bo'ladi.

Banklar tomonidan bajariladigan barcha kredit operatsiyalar ularning kredit portfelida o'z ifodasini topishi, har bir bank kredit portfelining sifatli bo'lishiga erishishi zarur. Bu esa kreditlarning o'z vaqtida qaytib kelishiga asos bo'lishi mumkin.

Tijorat banklari kredit portfelining mohiyati to'g'risida mu-kammal ilmiy ishlar yozilmagan bo'lsa-da, ba'zi mualliflarning tadqiqotlarida bu tushunchani va uning mohiyatiga berilgan ta'rif-larni uchratish mumkin.

Keltirilgan ta'riflar mohiyati jihatdan xilma-xil bo'lib, ular banklarning kredit portfeli, uning iqtisodiy mohiyati, tarkibi, qiyosiy ta'rifi to'g'risida barcha tomonidan ma'qullangan aniq bir fikrni ifoda qilmaydi. Turli mualliflar kredit portfelining mo-hiyatini turlicha talqin qilishadi. Masalan, amerikalik iqtisodchilar Kris J. Barlton, Diana Mak Noton «*Kredit portfeli kreditlarni tur-kumlashni o'z ichiga oladi*», deb ta'riflashsa, boshqa bir guruh iqtisodchilar *kredit portfelini bankning aktiv operatsiyalarining yig'indisi* sifatida ta'riflaydilar. K.J. Barlton va D. Mak Noton tomonidan berilgan ta'rif bank kredit portfelining faqat bir qis-minigina ifodalaydi. Xuddi shunga o'xshash ta'rif bir guruh rus iqtisodchilari tomonidan keltirilib, ular «... *tijorat banklarining kredit portfeli, bu kreditlarni ma'lum belgilar bo'yicha turkum-lashdir*», degan fikrni oldinga suradilar.



Bu keltirilgan ta'riflarni kredit portfeliga berilgan to'liq ta'rif deb xulosa qila olmaymiz. Chunki, turkumlash jarayoni ikkilamchi bo'lib, uni amalga oshirish uchun bank, avvalambor, kredit portfeliga ega bo'lishi lozim. Kreditlarni turkumlash bizning fikrimizcha, kredit portfelining sifatiga baho berish uchun zarur.

Kredit portfeliga banklar aktiv operatsiyalarining yig'indisi deb qarash ham bizning fikrimizcha to'g'ri emas. Banklarning aktiv operatsiyalari deb, banklarning o'z kapitali va jalb qilgan mablag'larini daromad olish maqsadida joylashtirish bilan bog'liq bo'lgan barcha operatsiyalarga aytiladi.

Banklarning aktiv operatsiyalarini quyidagi to'rt guruhga bo'lish mumkin:

- xo'jalik subyektlarini kreditlash bilan bog'liq bo'lgan kredit operatsiyalari;
- banklarning investitsion operatsiyalari;
- mijozlarga kassa va hisob operatsiyalari;
- zarur infrastrukturani tashkil qilish bilan bog'liq boshqa aktiv operatsiyalari.

Banklar amaliyotida aktiv operatsiyalar tarkibida kredit operatsiyalari asosiy o'rinni egallaydi. Ammo bu, barcha aktiv operatsiyalar bankning kredit portfelini tashkil qiladi degan so'z emas.

Yana bir guruh rus olimlari «*Banklarning kredit portfeli uzoq muddatli, qisqa muddatli, vaqti o'tgan kreditlar bo'yicha balans raqamidagi mablag'lar qoldig'idan tashkil topadi*» deb ta'rif berganlar. Bunday ta'rif, bizning fikrimizcha, bank mablag'larini hisobga olishni yengillashtirish, audit uchun axborot, hisobot materiallarini soddalashtirish uchun qo'l kelishi mumkin. Ammo bu ta'rif banklarning kredit portfeliga berilgan miqdoriy ta'rif bo'lib, uning sifat jihatini o'zida aks ettira olmaydi.

N. Sokolinskaya «*Kredit portfelini qisqa va uzoq muddatli kreditlar yig'indisidan iborat*», deb ta'riflaydi. Bu ta'rifda asosiy e'tibor kreditlarning muddatiga qaratilgan. Garchi banklar tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar, ayniqsa, kreditlash jarayonida kreditning muddatligiga e'tibor berish va unga rioya qilish kreditlash jarayonining asosiy tamoyillaridan biri hisoblansa-da, kreditning faqat muddatiga qarab tijorat banking kredit port-

feliga to'liq ta'rif berish yetarli bo'lmaydi. Bank tomonidan berilgan kredit muddatining belgilab qo'yilishi va unga rioya qilinishi kredit portfelining sifatini aniqlashda zarur omil bo'lishi mumkin.

L.I. Abalkin, G.S. Panova, O.I. Lavrushin va boshqa bir guruh iqtisodchilarning fikricha, «*Tijorat banklarining kredit portfeli — bu kreditlarning sifat va tarkibi bo'yicha turkumlanishidir*». Bu ta'rifda, bizning fikrimizcha, kredit portfelining mohiyatini ochib berishga ijobiy yondashilgan. Ijobiylik shundaki, ular kreditlarning sifat tarkibiga qarab, ma'lum omillarni hisobga olgan holda turkumlash zarurligini ta'kidlaydilar. Kredit portfelining sifat bo'yicha tavsifi kreditlarning qaytarilishi va kredit riski qisqartirili-shining bank tomonidan ta'minlanishini baholashda qo'llaniladi.

Kreditlarning belgilangan muddatda qaytarilishi quyidagi qator sabablarga bog'liq:

- alohida olingan banklarda kredit berish jarayonining tashkil qilinish darajasi;
- ssudalar berilishi va qaytarilishi tartibiga amal qilinish darajasi;
- ssudalar va ayniqsa, muddati uzaytirilgan va muddati o'tgan ssudalarni hisobga olish jarayonining to'g'ri aks ettirilishi;
- ssudalarning to'g'ri tasniflanishi;
- ssudalar bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlarga ajratilgan zaxiralar miqdori va boshqalar.

Kredit portfelining mohiyatiga yuqorida keltirilgan ta'rifning ijobiy tomonlari bilan birgalikda rossiyalik yetakchi olimlar keltirgan ta'riflarda kredit portfelini o'rganish va tahlil qilishda undovchi asosiy omil — kredit risklari va ularning darajasini inobatga olish zarurligi e'tibordan chetda qoldirilgan. Bizning fikrimizcha, kredit portfelining mohiyatini ochib berishda quyidagi omillarni inobatga olish zarur. Bular:

- kreditlar bo'yicha risk darajasi;
- kredit berish obyektlari;
- kreditdan foydalanish muddati;
- kreditning hajmi va ta'minlanganligi;
- mijozning moliyaviy holati, mulk shakli va boshqalar.

Shularni inobatga olgan holda bizning fikrimizcha, kredit portfeliga quyidagicha ta'rif berish mumkin. **Banklarning kredit**

**portfeli** — bu turli xil kredit risklarga asoslangan muayyan mezonlarga qarab turkumlangan kreditlar miqyosidagi bank talablarining yig'indisidir.

Mazkur ta'rif kredit portfelining mohiyatini to'g'ri tushunish va tahlil qilishga yordam beradi. Chunki unda:

- berilgan kreditlar bo'yicha risklilik darajasini ifodalovchi mezonlar;
- bankning barcha bergan kreditlari bo'yicha talablari yig'indisini hisobga olish zarurligi;
- kreditlarning asosiy mezonlari bo'yicha turkumlash lozimligi va boshqalar o'z aksini topgan.

Kredit portfeli faqat normal kreditlarni emas, balki muddati o'tgan kreditlarni ham o'z ichiga oladi. Bu omillarni e'tiborga olish tijorat banklarining kredit portfelini shakllantirishda, ularning faoliyatini to'g'ri tashkil qilishda katta ahamiyatga ega. Kredit risklarining darajasi xorijiy banklar va bizning banklarimiz amaliyotida ham banklarning kredit portfelini ifodalovchi mezonlardan asosiysi hisoblanadi. Aynan shu ko'rsatkichning darajasiga qarab, kredit portfelining sifati aniqlanadi. Banklarning kredit portfelini baholash va tahlil qilish bank menejerlariga ssuda operatsiyalarini samarali boshqarishga imkon beradi.

Yakuniy xulosa qiladigan bo'lsak, fikrimizcha, kredit portfeli — bu tijorat banki tomonidan joriy qonunchilik va me'yoriy hujjatlar bilan belgilangan shartlarda xo'jalik subyektlariga berilgan kreditlar majmuasidir.

Bankning kredit portfeli uning barcha berilgan kreditlarining hajmi yoki ma'lum bir hisobot davriga bank tomonidan berilgan kreditlarning miqdorini tashkil qiladi.

Bank kredit portfelining daromadlilik darajasi uning hajmi va tarkibiga bog'liq va bundan tashqari har bir berilgan kreditning foiz darajasiga bog'liqdir. Aniq bir tijorat banki kredit portfelining hajmi va tarkibi ma'lum bir omillar bilan belgilanadi. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- bank tomonidan xizmat ko'rsatiladigan bozorning xususiyati. Ushbu omilning bank kredit portfeli hajmi va tarkibiga ta'siri ushbu bankning ma'lum bir tarmoqlardagi kredit berish xususiyatlaridan, berilgan kredit va mijoz turlari bilan belgilanadi;

- bank kapitalining hajmi. Bu omil kredit, eng avvalo, ma'lum bir qarzdorga beriladigan kredit me'yorlari miqdorini belgilab beradi (yoki bu limitlashtirish omilidir);

- bank faoliyatini tartibga solish tartibi. Ushbu omil bilan kredit xatarlari me'yorlari, ayrim kredit turlarini berishni chegaralash yoki to'xtatish belgilanadi. Ushbu omilning ta'siri, asosan, Markaziy bank tomonidan ishlab chiqiladigan va banklar uchun bajarilishi majburiy bo'lgan yo'riqnomalar va tartiblar bilan belgilab beriladi;

- bankning asosiy maqsadlarini va ustuvor yo'nalishlarini belgilab beruvchi kredit siyosati;

- bank menejerlarining tajribasi va klassifikatsiyasi. Ushbu omilning ta'siri shu bilan belgilanadiki, bunga ko'ra bank xodimlari tomonidan baholanmagan kreditlarni berish kerak emas;

- bankning kredit operatsiyalaridan olinishi kutilayotgan daromadlari. Ushbu omil bank tomonidan eng ko'p daromad olishni ko'zda tutadigan kreditlarni berish amaliyoti qo'llanishini belgilab beradi;

- mablag'larni joylashtirishning boshqa yo'nalishlari darajasi. Bir xil daromadlilik darajasiga ega bo'lgan aktivlardan xatarlilik darajasi eng past bo'lganlariga e'tibor qaratiladi. Kichik xatarlari mavjud bo'lganlarini qo'llashga nisbatan ustuvorlik beriladi.

Bank kredit portfelini tashkil etuvchi bank qarzlarni klassifikatsiyalashdagi asosiy tamoyillardan biri qarzlarning xatar darajasidir. U bankning kredit portfelini tahlil qilish, uning sifat xarakteristikasini belgilaydi va bank tomonidan kredit faoliyatidagi yo'qotishlarni qoplash uchun tashkil qilinadigan zaxiralar miqdorini belgilash uchun foydalaniladi. Ushbu klassifikatsiya quyidagi ko'rsatkichlar asosida olib boriladi: bank qarzdor mijozining moliyaviy ahvoli, qarzdor tomonidan olingan qarzning ahvoli va kredit operatsiyasining ta'minot darajasi.

Banklarning amaliy ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, bankning daromad keltiruvchi aktivlarining asosiy qismi mijozlarga beriladigan kreditlarni tashkil qiladi. Shu sababli bank riskini kamaytirishda ularning kredit portfelini to'g'ri tashkil qilish hamda ular bergan kreditlarning samaradorligini oshirish muhim o'rin tutadi.

Banklarning *kredit portfelini tashkil qilishning asosiy maqsadi* bankning kredit siyosati sohasidagi strategiyasini ishlab chiqish, kreditlarning sifatini tahlil qilish va uni yaxshilash sohasida choralar ishlab chiqishdan iborat. Buning uchun bank berilgan kreditlarning belgilangan limitlarga mos kelishi, kredit resurslardan foydalanish samaradorligi, kredit risklarni kamaytirish va kreditlarning sifatini yaxshilash kabi ko'rsatkichlarning haqiqiy holatini tekshirib borishi zarur.

Tijorat banklarining kredit portfelini boshqarishning asosiy vazifalari quyidagilar:

- kredit risklari darajasiga ta'sir etuvchi omillarning aniqligini va mosligini baholash;

- shubhali qarzarlar bo'yicha maxsus zaxiralarini shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomga muvofiq kreditlarni risk guruhlari bo'yicha tasniflash;

- mijozlar tarkibi, kredit tuzilmasi va kredit risklari nuqtai nazaridan kredit portfelini optimallashtirish;

- kredit riskini prognozlash maqsadida qarzdorning kreditga layoqatliligini va uning moliyaviy holati o'zgarishi ehtimolini aniqlash;

- muammoli kreditlarni oldindan aniqlash;

- yaratilayotgan zaxira yetarliligini va uning o'z vaqtida to'g'rilanishini baholash;

- kredit qo'yilmalari diversifikatsiyasini, uning likvidligini va daromadligini ta'minlash;

- bank kredit siyosatini ishlab chiqish va uning kredit portfelining tahlili asosida tuzatishlar kiritish.

Tijorat banklarining kredit portfelini tashkil qilish kreditlashni tashkil qilish tamoyillariga asoslangan bo'lmog'i lozim. Kreditning muddatliligi, uning o'z vaqtida qaytarilishi va to'lovligi kredit portfelining barqarorligini va sifatligini ta'minlashga asos bo'lishi mumkin.

Kredit portfelining sifatini doimiy ravishda nazorat qilish tijorat banklari faoliyatining samaradorligini oshirish garovidir. Ularning kredit portfelini oqilona boshqarish esa, kredit risklarini kamaytirishning asosiy omillaridan hisoblanadi. Shuni qayd qilish lozimki, banklarning moliyaviy hisobotlari va boshqa qo'shimcha ma'lumotlari ulardagi aktivlar sifatining real holatini, shuningdek,

kredit portfeli bo'yicha mavjud muammolarning bank daromadiga ta'sirini aks ettirishi lozim. Bunday ma'lumotlarning yo'qligi na faqat bank aksiyadorlari yoki Markaziy bank va boshqa manfaatdor tomonlarni chalgitib qo'yadi, balki bankning o'ziga ham risklarni boshqarish jarayonida zarar yetkazishi mumkin. Bankning kredit portfeli va uning sifati to'g'risida aniq ma'lumotga ega bo'lmaslik, zarur hollarda oldindan choralar ko'rilmalik natijasida muammoli kreditlar yuzaga kelishi mumkin. Muammoli kreditlar banklardagi risklarni minimal darajaga yetkazishga to'siq bo'lib turadi. Kredit portfeli sifati haqida obyektiv ma'lumotlarning yo'qligi bank rahbariyati tomonidan bankning kredit siyosatiga zarur o'zgartirishlar kiritilishiga ham xalaqit beradi. Banklarning kredit portfelini tashkil qilishda quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim:

- kredit risklari darajasini inobatga olgan holda kreditlarning sifati baholash mezonlarini tanlash;
- ular asosida kreditning sifati baholash usullarini ishlab chiqish, ssudalarning asosiy guruhlarini ularning foiz stavkalari asosida aniqlash;
- kreditlarni tavsiflash (turkumlash);
- har bir kredit guruhi bo'yicha risk foizi darajasini aniqlash;
- har bir kredit va bank bo'yicha kredit riskining absolut summasini aniqlash;
- tegishli ma'lumotlar asosida kreditlar bo'yicha zararlarni qoplash uchun yetarli rezerv summasini aniqlash;
- koeffitsiyentlar bo'yicha kredit portfelining sifatiga baho berish;
- kredit portfelining tarkibini yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur.

*Kredit portfelini tashkil qilishda kreditning asosiy tamoyillari* bo'lgan maqsadlilik, muddatlilik, ta'minlanganlik, to'lovga qobiliyatlilik va qaytarib berish kabilarga mukammal rioya qilish lozim. Kreditlash tamoyillarining buzilishi tijorat banki kredit portfeli sifatining tushib ketishiga olib keladi.

Shunday qilib, tijorat banklarining kredit portfeli turli xil kredit risklarga asoslangan muayyan mezonlarga qarab turkumlangan kreditlar miqyosidagi bank talablarining yig'indisi bo'lib, uni samarali boshqarish kredit risklarini va umuman olganda bank

Kreditlarni tasniflash qarz oluvchining faoliyatini quyidagi mezonlar orqali baholashdan boshlanishi kerak:

- ularning daromadlilikini oshirish;
- mijozning to'lovlari tarixi;
- tarmoqning kelajagi va an'anaviy rivojlanish usullari;
- korxonaning umumiy holati;
- kreditlanadigan loyihaning holati va samaradorligi;
- korxonaning moliyaviy holati;
- korxonada boshqaruv va rahbarlik sifati;
- korxonaning rivojlanish rejasi, strategiyasi va boshqalar.

Undan tashqari, manbalari va qarz oluvchining mintaqaviy o'rni va manzili bo'yicha ham tijorat banklarining kredit portfelini tasniflash mumkin. Tasniflash, asosan, milliy valutada amalga oshiriladi. Ba'zi hollarda qayta moliyalashtirish va o'z mablag'lari hisobidan beriladigan kreditlar chet el valutasida ham amalga oshirilishi mumkin.

Hozirgi vaqtda markazlashtirilgan kreditlar davlatning qarorlariga asosan ustuvor tarmoqlarni rivojlantirish uchun milliy valutada beriladi. Qayta moliyalashtirish va bankning o'z mablag'lari hisobidan beriladigan kreditlar mijoz kreditga layoqatli bo'lganda milliy valutada yoki xorijiy davlat valutasida berilishi mumkin.

Tijorat banklari faoliyatida yuqorida keltirilgan risk turlarining barchasi uchrab turadi, lekin ularning faoliyatiga ko'proq ta'sir qiladigan risklar kredit riski, likvidlilik riski va foiz stavkasi riski hisoblanadi. Tijorat banklari faoliyatining asosiy qismi kreditlar berish va shu asosda foyda olishga yo'naltirilgan bo'lganligi uchun ular faoliyatida bu risklarning salmog'i ham yuqori bo'ladi.

Tasniflangan kreditlarning har biri qaysi guruhga kirishi darajasi, tez sotiladigan aktivlar va yuqori likvid mablag'larning mavjudligi bilan belgilanadi.

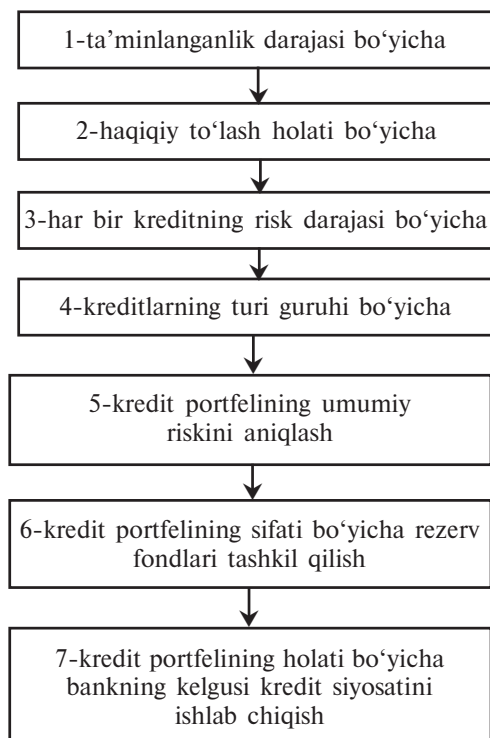
O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvi tomonidan 1998-yil 9-noyabrda tasdiqlangan 242-sonli «Aktivlar sifatini tasniflash, mumkin bo'lgan yo'qotishlar bo'yicha tijorat banklari tomonidan rezervlar tashkil qilish va undan foydalanish qoidasi»ga asosan, tijorat banklari tomonidan beriladigan kreditlar yuqorida keltirilgan mezonlar bo'yicha «yaxshi», «standart», «substandart», «shubhali», «umidsiz» yoki «ishonchsiz» kreditlarga tasniflanadi.

Tijorat banki kredit portfelining sifat darajasi bank tomonidan beriladigan kreditning ta'minlanganligiga bog'liq. Bu ta'minlanganlikning bo'lishi berilgan kredit bo'yicha riskning yuqori yoki past bo'lishini belgilab beradi.

Agar berilgan kredit muammoli ta'minotga ega bo'lsa va ushbu ta'minotning qiymati qaytarilmagan qarz miqdoridan kam bo'lsa, bu holda ushbu kredit shubhali yoki ishonchsiz deb tavsiflanadi.

Shubhali yoki ishonchsiz deb tasniflangan muammoli kredit ta'minotga ega bo'lmasa, lekin ba'zi bir aniq omillar asosida yaqin kelajakda qisman qoplanish ehtimoli bo'lsa, u holda bunday ssuda yuqorida aytib o'tilgan qoplanish ehtimoli bo'lgan qiymatga teng bo'lgan to'lanmagan qarz miqdorida shubhali deb, qarzning qolgan qismi esa ishonchsiz deb tavsiflanadi.

Kredit portfelining sifat darajasini tahlil qilish quyidagi bosqichlar bo'yicha amalga oshirilishi mumkin (15.1-chizma).



15.1-chizma. Kredit portfelining sifat darajasini tahlil qilish bosqichlari.



Tijorat banklari kredit portfelining har tomonlama tahlil qilinishi ularning sifatini yaxshilash, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarning oldini olish va bankning kelgusi yildagi kredit siyosatini ishlab chiqishda juda muhim o'rin tutadi.

Bozor iqtisodiyoti keng rivojlangan mamlakatlarda tijorat banklarining kredit portfelini tashkil qilish va undan foydalanish jarayoniga katta e'tibor berilmoqda. Chunki kredit portfelini to'g'ri tashkil qilish bankning samarali faoliyatini amalga oshirishning, uning kredit va investitsiya siyosatini olib borishining asosi hisoblanadi. Mavjud resurslarni sifatli va daromad keltiradigan qilib joylashtirish banklarning moliyaviy holatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Tijorat banklarining kredit portfelini ularning sifat darajasi, risk darajasi bo'yicha, tarmoqlar bo'yicha, kreditning manbalari, ta'minlanganligi, muddatlari va boshqalar bo'yicha tahlil qilish mumkin.

Banklarning kredit operatsiyalari katta risk bilan bog'liq bo'lganligi tufayli biz respublika banklarining kredit portfelini tahlil qilib, undagi ahvol, kredit operatsiyalar bilan bog'liq risklarga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlamoqchimiz (15.1-jadval).

*15.1-jadval*

**O'zbekiston Respublikasi tijorat banklari kredit portfelining  
sifat darajasi bo'yicha tasnifi**

Ko'rsatkichlar	I/I 2005	I/IV 2005	I/IX 2005	I/XII 2005
1. Tahlil qilingan tijorat banklari soni	29	30	33	33
2. Tijorat banklarining kredit qo'yilmalari	100	100	100	100
shu jumladan:				
• yaxshi kreditlar	94,8	94,8	95,1	95,4
• standart kreditlar	2,8	3,4	3,3	3,2
• substandart kredit	1,8	1,4	1,2	1,1
• shubhali kredit	0,4	0,2	0,2	0,2
• ishonchsiz kredit	0,2	0,2	0,2	0,1

Buyuk fransuz olimi va faylasufi Rene Dekart (1596—1650) shunday degan edi: «O‘zingiz o‘rganayotgan muammoni qo‘lingizdan kelganicha va sizga keragicha bo‘limlarga bo‘lib chiqing, toki sizga uni hal etish oson bo‘lsin». Muallifning bu tavsiyasi bizning tadqiqot qilayotgan masalamizga mos kelgani uchun biz bu fikrni keltirdik. Avvalambor, diversifikatsiya bu o‘zi nima?

**Diversifikatsiya, kredit portfelini diversifikatsiyalashning zarurligi.** Diversifikatsiya so‘zi bizning amaliyotimizda shu yaqin oradan buyon qo‘llanila boshlagan zamonaviy ibora bo‘lgani uchun biz uning mohiyatini chuqurroq ochib berishga qaror qildik. Zero bu so‘zning mohiyatini to‘g‘ri tushunish, uni amaliyotda qo‘llay olish har bir huquqiy shaxs faoliyatining samaradorligini oshirishi mumkin.

Diversifikatsiya so‘zi lotincha so‘z bo‘lib, «*diversus*» — har xil, ya‘ni harxillastirish, turli-tumanlashtirish degan ma‘noni bildiradi. Mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, diversifikatsiya so‘zining mohiyati ko‘pgina mualliflar tomonidan turlicha talqin qilinadi.

Har bir sohani tahlil qilganda diversifikatsiyaning shu sohaga taalluqli tomonini ko‘rib o‘tishga harakat qilinadi. Masalan, V. Konoplitskiy va A. Filinalarning fikricha, «*Diversifikatsiya — firmaning asosiy faoliyatidan tashqari yangi faoliyat turini o‘zlashtirish borasida olib boradigan yangi marketing strategiyasidir*». Diversifikatsiya darajasi firmaning asosiy va qo‘shimcha faoliyat turlari obyektlari orasidagi nisbati, firmaning tarmoqlar miqyosida mustaqil faoliyat turlari mavjudligi bilan o‘lchanadi. Diversifikatsiyaning maqsadi bozor konyunkturasi o‘zgarishini o‘z vaqtida ilg‘ay olish va korxonaning iqtisodiy faoliyatini barqarorlashtirishdan iborat.

V. Konoplitskiy va A. Filinalarning bergan ta‘rifida firmalar faoliyatini boshqarishda ularning bozorda bo‘ladigan o‘zgarishlar: konyunktura o‘zgarishi, yangi texnika va texnologiya, fan yutuqlarini joriy qilish jarayonlarini inobatga olgan holda faoliyat ko‘rsatishi lozimligi ta‘kidlanadi<sup>1</sup>. Bu mualliflar tomonidan be-

---

<sup>1</sup>Банковское дело. Учебник / под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006. 292-б.

rilgan ta'rifda diversifikatsiyaga korxonaning asosiy faoliyatidan tashqarida olib boriluvchi jarayon sifatida, ikkinchi darajali faoliyat qabilida qaraladi. Bizning fikrimizcha, diversifikatsiyalash usulini asosiy faoliyatdan tashqarida emas, balki asosiy faoliyatni amalga oshirish jarayoni davomida qo'llab bozorni o'rganish usullarini amalga oshirib borish firma faoliyatining samaradorligini ta'minlashga olib kelishi mumkin.

Amerikalik iqtisodchi Fredrik S. Mishkin «*Diversifikatsiya — bu birdan ortiq aktivga ega bo'lishdir*» degan qisqacha ta'rifni beradi. Diversifikatsiyaga berilgan bunday ta'rif bizning fikrimizcha, asl mohiyati jihatdan boshqa mualliflarning fikrlariga nisbatan ortiqroq bo'lsa-da, uning mohiyatini cheklagan holda bir tomonlama ifodalaydi. Maxsus adabiyotlarda diversifikatsiya so'zi riskni kamaytirish maqsadida olib borilayotgan faoliyat bo'lib, bosqichma-bosqich mayda bo'laklarga bo'lib olib borish, tahlil qilish degan ma'noni bildiradi, degan xulosalarni uchratish mumkin. Shu jihatdan prof. L. Lopatnikov tomonidan berilgan ta'rif diversifikatsiya tushunchasini kengroq ochib berishga qaratilgan deb o'ylaymiz. Uning fikricha, «*Diversifikatsiya — bu investitsiya va boshqa resurslarni turli xil tovarlar ishlab chiqarish va har xil xizmatlar ko'rsatish sohalari bo'yicha faoliyat ko'rsatuvchi yo'nalishlarga taqsimlash orqali firmaning riskini kamaytirish strategiyasidir. Yuqori diversifikatsiyalangan firmalar konglomerantlar deyiladi*».

Riskni kamaytirish maqsadida investitsiya yoki boshqa mablag'larni bir necha yo'nalishlar bo'yicha taqsimlab chiqish deb ta'riflash diversifikatsiya mohiyatini to'liq bo'lmasa-da boshqa keltirilgan fikrlarga nisbatan aniqroq ifodalashi mumkin. Diversifikatsiyaning mohiyatini ochib berishda iqtisodchi M.V. Mishkevich tomonidan keltirilgan ta'rif prof. L. Lopatnikovning fikriga mos kelmasligi bilan ajralib turadi. Uning fikricha, diversifikatsiya bu korxonani qayta ixtisoslashtirish, ishlab chiqarishga moslashtirishdan iborat: «*Diversifikatsiya — bu korxonaning faoliyat sohasini o'zgartirish: ishlab chiqarishni maydalashtirish, korxonalarni aholi ehtiyoji uchun zarur mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tkazishdir*».

Ba'zi iqtisodchilar tomonidan bank faoliyatida diversifikatsiyaga bir tomonlama ta'rif berilganligini uchratish mumkin.

Masalan, V. Konoplitskiy, A. Filina «*Bank diversifikatsiyasi bu — kredit riskini qisqartirish; ssuda portfelini muvofiqlashtirish maqsadida bank aktivlarini imkoni boricha ko‘p sonli mijozlar o‘rtasida taqsimlash demakdir*», degan ta’rifni berishadi.

Diversifikatsiya so‘zini faqat korxonalar, firmalar faoliyati bilan bog‘liq deb tasavvur qilish va ifodalash bu so‘zning mohiyatini ochishda ma’lum bir chegaralanishlarga olib kelishini ko‘rsatmoqda.

Bizning fikrimizcha, diversifikatsiya usuli nafaqat firma faoliyatida, balki iqtisodiyotning barcha sohalarida, barcha huquqiy va jismoniy shaxslar faoliyati davomida ular faoliyatida mavjud risklarni kamaytirib, ma’lum samaradorlik va yuqori daromad olish usuli sifatida qo‘llanilishi mumkin.

Shu bois diversifikatsiyaning umuman mohiyati va tadqiqot qilinayotgan soha bo‘yicha bu usulning qo‘llanilish imkoniyati ko‘rib chiqilsa maqsadga muvofiq bo‘lar edi. Bank ishida diversifikatsiyalashni qo‘llash masalasiga kelsak bank faoliyatining turli sohalarida uchun diversifikatsiya usuli mos keladi. Bu usulni qo‘llash banklarning passiv, aktiv, vositachilik va boshqa operatsiyalari sohasida qulay kelishi mumkin. Bank faoliyatida diversifikatsiya o‘tkazish faqat bank aktivlarini joylashtirishni o‘z ichiga olmasdan bankning barcha faoliyati bilan bog‘liq jaryayonlardagi risklarni kamaytirish sohasida qo‘llaniladigan usul bo‘lib, uni nafaqat bank aktivlarini joylashtirish bo‘yicha, balki banklar tomonidan resurslarni jalb qilish, mijozlarning o‘rni, bankning umumiy strategiyasini olib borish va boshqa sohalarida ham qo‘llash mumkin.

Shu sababli diversifikatsiyaning bank ishida ishlatilishi bankning passiv operatsiyalarida bank jalb qiladigan mablag‘lar turli tarmoqlar, ko‘p sonli jamg‘armachilar tomonidan bo‘lishini taqozo qilsa, bank tomonidan aktiv, kredit, investitsiyalash operatsiyalari bajarilganda pul mablag‘larini turli tarmoq, sohaga kam miqdorda ko‘p sonli mijozlarga taqsimlanishi ko‘zda tutiladi. Mablag‘larni yuqoridagi usul bilan taqsimlashdan asosiy maqsad mablag‘larning qaytib kelmasligi bilan bog‘liq risklarning oldini olish, ularni kamaytirishga intilishdan iborat. Bankning passiv

operatsiyalari bo'yicha diversifikatsiya o'tkazilishi bankning kredit potensialining mustahkamlanishini ta'minlaydi.

Bank resurslari asosiy summasining cheklangan sanoqli mijozlarga to'g'ri kelishi va shu mijozlar moliyaviy ahvolining yomonlashuvi natijasida ularning bankdan ko'p miqdorda o'z depozitlarini qaytarib olishi natijasida banklar resurs bazasining kamayishiga, bu o'z navbatida tijorat banklari kredit potensialining zaiflashuviga olib keladi.

Passiv operatsiyalar bo'yicha diversifikatsiyaning ahamiyati shundaki, bir-biri bilan aloqador bo'lmagan turli tarmoqdagi mijozlarning zarur bo'lgan hollarda mablag'larni bankdan olishi bankning kredit potensialiga katta ta'sir ko'rsatmasligi mumkin. Xuddi shunday maqsad bilan bankning kredit-investitsiya operatsiyalari bo'yicha diversifikatsiya o'tkaziladi.

Kredit resurslarining kam miqdorda ko'p sonli, turli tarmoqlarga taalluqli bo'lgan, bir-biri bilan aloqador bo'lmagan sohalarga taqsimlanishi bankni har xil risklardan, zarar ko'rishdan saqlaydi. Tijorat banki sezilarli miqdordagi resurslarining bir yoki bir necha mijozlar faoliyati uchun yo'naltirilishi bank uchun juda katta riskning yuzaga kelishiga olib keladi. Chunki, ko'p miqdorda bank resursini olgan xo'jalik subyekti moliyaviy ahvolining yomonlashuvi uning to'lovga layoqatsizligi va likvidliligining tushib ketishiga, olingan kreditlar va ular bo'yicha foiz stavkalarining bankka qaytib to'lanishida katta muammolar tug'dirishi mumkin. Bu, o'z navbatida, bankning likvidliligiga, uning daromadiga, kelajakda rejalashtirilayotgan faoliyatini olib borishiga katta ta'sir ko'rsatishi va boshqa salbiy holatlarga olib kelishi mumkin.

Kredit risklarini kamaytirishning eng samarali yo'llaridan biri bankning kredit resurslarini yig'ish va ulardan foydalanish bo'yicha diversifikatsiya o'tkazishdir. Shundan kelib chiqqan holda, bank kredit portfelining diversifikatsiyasi deganda, bankning ba'zi mijozlardan ko'rgan zararlarini boshqa mijozlardan ko'rgan daromad hisobidan qoplash maqsadida bankning kredit resurslarini kam miqdorda ko'p sonli mijozlar o'rtasida taqsimlashini tushunamiz.

Diversifikatsiyalashni uch xil yo'nalish bo'yicha olib borish mumkin. Bular portfel, geografik va kreditlarni to'lash muddatiga

qarab o'tkaziladigan diversifikatsiya turlaridir. Banklarning kredit portfelini diversifikatsiya qilish bank kreditlarini har xil sohada bir necha mijozlar o'rtasida taqsimlashni o'z ichiga oladi. Diversifikatsiya qilinmagan kredit, investitsiya portfeli doimo yuqori risk bilan bog'liq bo'ladi. Tijorat banklarining aktivlarini diversifikatsiyalash bank faoliyatida muhim o'rin egallaydi.

Ko'plab banklar aktivlar portfelida aktivlarni faqat bir tarmoqqa emas, balki turli tarmoqlarga qo'yishni o'zlariga tamoyil qilib olishlari zarur. Agar bir aktivdan yo'qotishlar bo'lsa, bank unchalik katta talafotlar ko'rmaydi, aksincha, bank bir sohaga qo'yilgan bir necha aktivi bo'yicha muammoga uchrasa, uning ahvoli ancha yomonlashadi. Bunday hollarda aktivlar portfelini diversifikatsiya qilish tamoyili qo'llanilishi lozim, chunki proporsional bo'lgan, bir aktivdan ortiq bo'lgan aktivlarni moliyalashtirish biror aktivga qo'yilgan mablag'dan kelgan zararlarni boshqalarning ijobiy natijasidan qoplash imkoniyatini beradi.

Bank kredit portfelini diversifikatsiya qilish yo'li bilan kredit portfelini boshqarish bankning strategik rejalashtirish jarayoni bilan uzluksiz bog'liq.

Diversifikatsiyaning muhim xususiyatlari shundaki: birinchidan, diversifikatsiya hamma vaqt riskni yoqtirmaydigan banklar uchun qulay keladi, chunki u riskni kamaytiradi; ikkinchidan, har xil kredit bo'yicha foyda harakati qancha kam mos kelsa, riskni kamaytirish hisobiga diversifikatsiyadan shuncha ko'p naf ko'rish mumkin.

Diversifikatsiyalangan portfel — bu risk jihatdan bir-biriga bog'liq bo'lmagan kichik kreditlar to'plamini o'zida mujassamlashtirishdir.

Masalan, tijorat bankining kredit portfeli uchta bir xil tovar ishlab chiqaruvchi sanoat konserniga berilgan kreditlardan tashkil topgan bo'lsa, bu yaxshi diversifikatsiya qilingan kredit portfel deyilmaydi. Bu portfelda birinchidan, kreditlar soni yirik, ikkinchidan, bu korxonalariga berilgan kreditlar bo'yicha risklar ularning bir-biriga aloqador bo'lib, ular oladigan foyda ular ishlab chiqargan mahsulotning qiymatiga bog'liq bo'ladi.

Agar kredit portfeli o'n beshdan ortiq mijozga berilgan yigirmadan ortiq kreditdan tashkil topgan bo'lsa, bunday portfel

yaxshi diversifikatsiya qilingan portfel deyiladi. Demak, diversifikatsiya talab darajasida bo'lishi uchun quyidagi shartlar bajarilishi lozim:

- portfel ko'p sonli nisbatan mayda kreditlardan tashkil topishi;
- kreditlar risk jihatidan bir-biriga bog'liq emas, ya'ni biron-bir kredit bo'yicha to'lay olmaslik ehtimoli boshqa kredit bo'yicha to'lay olmaslik ehtimoli bilan bog'liq bo'lmasligi kerak.

Diversifikatsiya yordamida kredit portfelining umumiy risk darajasini kamaytirishga erishish mumkin. Ba'zida alohida olingan kredit bo'yicha risk o'zgarmagan holda haqiqiy olinadigan daromad kutilayotgan daromadga tenglashishi mumkin.

Diversifikatsiya mijoz tomonidan foiz stavkasiga qo'shib to'lanadigan (agar bank menejeri uni inobatga olgan bo'lsa) risk bo'yicha mukofot summasini qisqartirishi yoki umuman hisobga olmaslikka sharoit yaratishi mumkin.

Banklar uchun kredit portfelini diversifikatsiyalash juda ham oson. Yuqorida ta'kidlaganimizdek, kreditni kam summada turli sohalarga (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, biznes, xorijiy mijozlarga), jumladan (shahar, viloyat, mamlakatlarga) turli mintaqalarga ajratishga erishish lozim.

Tijorat banklarining ma'lum sohalar bo'yicha ixtisoslashuvi, shu sohalar bo'yicha an'anaviy kreditlar berishi diversifikatsiyalash usuliga to'liq mos kelmasligi mumkin. Shu sababli, bizning amaliy sharoitimizda ixtisoslashgan banklar ixtisoslashuv bilan diversifikatsiya o'rtasidagi muqobil chegarani tanlashlari zarur bo'lgani holda, ulardan biriga yon bermoqlari lozim.

Jahon bank amaliyoti shuni ko'rsatadiki, 80-yillarda ko'pgina xorijiy banklar o'z kreditlarining asosiy qismini neft sanoatini kreditlashga yo'naltirganlar. Shu yillarda neft bahosining tushib ketishi natijasida ko'pgina neft kompaniyalari o'z kreditlarini to'lay olmasdan banklarni bankrotlikka olib kelgan. Kredit portfelini diversifikatsiya qilib borgan banklar neftni kreditlash bo'yicha ko'rgan zararlarni boshqa sohadan olgan foydasi hisobidan qoplagan.

Bu holda diversifikatsiya siyosatining qo'llanilmasligi «muammoli kreditlar»ning «muammoli banklar»ga aylanishiga olib kelgan.

Bankning kredit siyosatini va kredit portfelini tahlil qilishning asosiy maqsadi ssuda bo'yicha asosiy qarz va u bo'yicha foizlarni o'z vaqtida to'lashga erishishdan iborat. Albatta barcha kreditlar bo'yicha ma'lum bir sabab bilan to'lay olmaslik sharoiti yuzaga kelishi mumkin. Agar bank kreditni faqat juda ishonchli mijozga beradigan bo'lsa, uning yuqori foyda olish imkoniyati qisqarishi mumkin. Shu bilan birga agar kreditni to'lash bo'yicha muammolar yuzaga kelsa, bu bankka juda qimmatga tushishi mumkin. Shuning uchun biz oldin ta'kidlab o'tganimizdek, bankning kredit siyosati ehtiyotkorlik bilan bank resurslarini oqilona joylashtirishi asosida yuqori foyda olish o'rtasidagi balansni ta'minlashga qaratilgan bo'lishi kerak.

Kredit portfelini diversifikatsiyalash qarzni to'lamaslik riskini eng oddiy va arzon usul bilan xedjirlashga yordam beradi va bankning ssuda va depozitlarini keng mijozlar ko'lamiga bo'lib chiqishni anglatadi.

Qarz berishda diversifikatsiyalash bankning ssuda portfelida absolut miqdor yoki yalpi tutgan salmoqni to'g'ridan to'g'ri cheklashni anglatadi.

Kredit portfelini diversifikatsiyalash usulidan foydalanishda bank kreditlarini turli sohalardagi kompaniyalarga, kichik miqdorda qisqa muddatlarga va ko'proq mijozlarga berishni afzal ko'rishi lozim. Yana kreditlarni diversifikatsiya qilishda berilgan kreditlarning ta'minlanganligini hisobga olish yo'li bilan kreditlar bo'yicha risklarni kamaytirib, bank undan foyda olishga erishishi mumkin. Shunday qilib, kredit portfelini diversifikatsiya qilish usuli quyidagi to'rt asosiy xususiyatni o'zida ifoda qilishini e'tiborga olish zarur. Bular:

- birinchidan, kreditni ko'p sonli, turli tarmoqqa taalluqli mijozlar o'rtasida taqsimlash;

- ikkinchidan, kreditni kam miqdorda berish va bir mijozdan ko'rilishi mumkin bo'lgan zararni boshqa mijozlardan keladigan foyda orqali qoplash;

- uchinchidan, kreditning umumiy hajmini saqlab turgan holda qisqa muddatlarga kredit berish;

- to'rtinchidan, kreditlarning ta'minlanganligi bo'yicha diversifikatsiya o'tkazish.



Diversifikatsiyalashning barcha usullari kredit riskidan himoyalash usuli bo‘lib xizmat qiladi. Lekin respublikamizdagi barcha banklarni yaxshi kreditlar portfeliga ega bo‘lgan banklar deb ayta olmaymiz. Buning uchun kredit ishini shunday uyushtirish kerakki, bunda banklar yaxshi ishlamo‘g‘i va bank mijozlari ularga ishonishlari kerak.

Xulosa qilib aytganda, bank tomonidan berilgan kreditning samaradorligi, uning o‘z vaqtida bankga qaytib kelishi tijorat banki kredit portfelining sifatiga uning yuqorida biz keltirgan yo‘nalishlar bo‘yicha diversifikatsiyalanganligiga bog‘liq.

### **Tayanch iboralar**

Kredit, kredit portfeli, kreditning turlari, kredit vazifalari, kreditning asosiy tamoyillari, diversifikatsiya, kredit diversifikatsiyasi, bank overdrafti, kredit riski, shubhali kredit, ishonchsiz kredit, standart kredit.

### **Nazorat savollari**

1. Kredit nima?
2. Tijorat banklarining kredit portfeli deganda nimani tushunasiz?
3. Kreditning qanday turlarini bilasiz?
4. Kreditning vazifalarini sanab bering.
5. Kreditning qanday asosiy tamoyillari mavjud?
6. Kredit portfelining qanday turkumlari mavjud?
7. Diversifikatsiya nima?

### **Tavsiya etilgan adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.
4. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.
5. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.
6. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.

---

---

## GLOSSARIY

**Aksiya** — aksionerlik jamiyati chiqargan qimmatli (daromad keltiruvchi) qog‘oz. Aksiya egasining shu jamiyat mablag‘iga qo‘shgan hissasini va shunga muvofiq topilgan foydaning bir qismini dividend tariqasida olishini, uni boshqarib turishda qatnasha olishini tasdiqlaydi.

**Bank kredit siyosati** — kreditlash jarayonida yuzaga keluvchi tavakkalchilikni boshqarishda bank rahbariyati tomonidan qabul qilinadigan chora va uslublarni belgilovchi hamda bank rahbariyati va xodimlarini kredit portfelini samarali boshqarishga doir ko‘rsatmalar bilan ta‘minlovchi hujjat.

**Bank** — moliyaviy korxonalar, u vaqtincha bo‘sh bo‘lgan pul mablag‘larini o‘zida saqlaydi, iqtisodiyot obyektlariga kreditlar beradi, korxonalar, muassasalar yoki alohida shaxslar bilan to‘lovlar va hisob-kitoblarda vositachilik qiladi, mamlakatning pul muomalasini tartibga solib boshqaradi.

**Bank kapitali** — 1) banklarga jalb qilingan va ular tomonidan kredit hisob-kitob va boshqa operatsiyalar uchun foydalanadigan pulli kapitallar yig‘indisi, ya‘ni bankning resurslari; 2) bank kapitalining o‘z qismini tashkil etuvchi banklarning o‘z kapitali.

**Bank kafolati** — mijozning iltimosiga binoan tijorat banki tomonidan bo‘nak sifatidagi summani kontrakt shartlari bo‘yicha bajarish va kafolatlash.

**Bank krediti** — kreditning asosiy shakli, unda pul mablag‘lari vaqtincha foydalanish uchun banklar tomonidan beriladi.

**Bank likvidiligi** — bankning o‘z aktivlari va passivlari nisbati hamda strukturasi bilan belgilanadigan majburiyatlarni muddatida qoplash qobiliyati.

**Bank nazorati** — 1) rezerv tizimi (Markaziy bank) tomonidan banklar faoliyatining nazorat qilinishi; 2) bank kreditining debitor tomonidan sarflanishini nazorat qilish.

**Bank foiz stavkasi** — bank ssudasidan foydalanganlik uchun belgilangan haq miqdori; qarz summasiga nisbatan foiz hisobida undiriladi.

**Bankrotlik** — sinish, fuqaro, korxonalar, firma yoki bankning mablag‘ yetishmasligidan o‘z majburiyatlari bo‘yicha qarzlarni to‘lashga qurbi yetmasligi.

**Biznes** — foyda beradigan iqtisodiy faoliyat, har qanday daromad yoki boshqa foyda keltiradigan istalgan faoliyat turi.

**Bojxona** — tovar, mahsulotlarning eksporti va importi operatsiyalarini nazorat qiluvchi va boj to‘lovlarini to‘plovchi tashkilot.

**Bozor iqtisodiyoti** — faoliyat ko‘rsatishi uchun dastavval mulkchilikning xilma-xil shakllarini ro‘yobga chiqarishni va bozor infrastrukturasi vujudga keltirishni talab etadigan tizim.

**Budjet** — davlat, korxonalar, muassasaning qonuniy tartibda tasdiqlangan davrga mo‘ljallangan pul ifodasining daromad sarf-xarajatlari.

**Davlat budjeti** — markazlashgan davlat pul fondini shakllantirish va undan foydalanishning asosiy moliyaviy rejasi. Davlat budjetida xarajatlarning daromadlardan ustun bo‘lishi budjet taqchilligi deb ataladi.

**Diversifikatsiya** — korxonalar (birlashmalar)ning sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi.

**Iqtisodiyot** — iqtisodiyot, xalq xo‘jaligi tarmoqlari, bo‘limlari yig‘indisi.

**Iqtisodiy integratsiya** — xo‘jalik subyektlari o‘rtasida iqtisodiy aloqalarning rivojlanish shakli, davlatlar o‘rtasida kelishilgan iqtisodiy siyosat yuritish, yagona iqtisodiy makonlarning vujudga kelishi.

**Import** — ichki bozorda sotish maqsadida tovar, mahsulotlarni chet eldan keltirish.

**Investitsiya banklari** — xalq xo‘jaligining turli tarmoqlarini moliyalash va uzoq muddatli qarz berishga ixtisoslashgan banklar.

**Investitsiya siyosati** — iqtisodiy siyosatning tarkibiy bo‘g‘ini, fan va texnikaning yangi yutuqlari asosida kapital mablag‘larning yo‘nalishlarini, hajmi, strukturasi, asosiy fondlarning o‘shishi va yangilanishini belgilab beruvchi tadbirlar tizimi.

**Investitsiyalar** — iqtisodni rivojlantirish maqsadida mamlakat yoki chet ellarda turli tarmoqlarga uzoq muddatli kapital kiritish.

**Investor** — pul qo‘ygan kishi, omonatchi; investitsiyalarni amalga oshiradigan shaxs, tashkilot, davlat.

**Ipoteka** — ssuda olish maqsadida ko‘chmas mulk (yer, imorat)ni garovga qo‘yish.

**Ish haqi** — fuqarolarning qilgan mehnatlari, xizmatlari uchun to‘lanadigan haq.

**Jahon moliyaviy inqirozi** — bank-moliya tizimida ro‘y bergan chuqur tanglik holati, buning natijasida yirik banklar va moliyaviy tuzilmalarning likvidlilik, ya‘ni to‘lov qobiliyati zaiflashib, moliyaviy inqirozga aylanib ketishi, dunyoning yetakchi fond bozorlarida eng yirik kompaniyalar indekslari va aksiyalarning bozor qiymati halokatli darajada tushib ketishi, oqibatda ko‘plab mamlakatlarda ishlab chiqarish va iqtisodiy o‘shish sur‘atlarining keskin pasayib ketishi bilan bog‘liq ishsizlik va boshqa salbiy oqibatlarni keltirib chiqaruvchi holat.

**Kapital** — o‘z egasiga daromad keltiruvchi mablag‘ va vosita, yangi qiymat keltiradigan, ya‘ni o‘z-o‘zini ko‘paytiruvchi qiymat.

**Kichik biznes** — kapital faqat birinchi darajali sohalarga sarflanadigan, iqtisodiyotning rivojlanishiga ta‘sir etadigan tadbirkorlik faoliyatining shakli.

**Kichik korxonalar** — mustaqil xo‘jalik faoliyatini olib boruvchi, o‘z balansiga ega bo‘lgan, soliqlar va boshqa to‘lovlardan kelgan foydasini o‘zi taqsimlaydigan korxonalar.

**Korporativ boshqaruv** — tijorat banki faoliyatini boshqarishda Kengash a‘zolari va boshqa rahbar xodimlar tomonidan amalga oshiriladigan asosiy faoliyat hamda qoidalar majmuasi.

**Kredit** — pul mablag‘lari, tovar va xizmatlarni kelishilgan ustama (foiz) to‘lab qaytarib berish sharti bilan ma‘lum muddatga qarzga berish.

**Kredit qobiliyati** — qarzdorning kreditni qaytara olish qobiliyati va imkoniyati.

**Kredit tizimi** — mamlakatda qabul qilingan kredit munosabatlari. Kredit munosabatlarini tashkil etadigan va amalga oshiradigan banklar va boshqa kredit muassasalari majmuyi.

**Lizing** — mashina, asbob-uskuna, transport vositalari, ishlab chiqarish inshootlarini uzoq muddatli ijaraga olish, uzoq muddat foydalanadigan tovarlar eksportini kreditlash shakllaridan biri; lizingning, asosan, moliyaviy va oddiy turi bor.

**Likvid aktivlar** — bozor narxining shakllanishini ta'minlaydigan doimiy ravishda sotiluvchi va sotib olinuvchi aktivlarning alohida turi, banklar ularni qisqa muddat ichida sotib olishga tayyor bo'lgan xaridorni topishi mumkin.

**Likvidlilik** — bank majburiyatlarini bajarish va aktivlar o'sishini moliyalash bilan birgalikda depozitlar va qarz mablag'lari darajasining pasayishini samarali boshqarish.

**Markaziy bank** — mamlakatning jami kredit tizimiga rahbarlik qiladi, davlat pul-kredit siyosatini amalga oshiradi, pul va qimmatbaho qog'ozlar emissiyasini monopoliy huquqda amalga oshiruvchi muassasa.

**Milliy daromad** — mamlakat iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishini belgilab beruvchi umumlashgan muhim ko'rsatkich.

**Modernizatsiya** — yangi, hozirgi zamon talablariga muvofiqlashtirib yangilash, o'zgartirish.

**Moliyaviy aktivlar** — qimmatli qog'ozlar, chet el kapitalini jalb etish, chet el kreditlarini olish va chet el kapitalini bank depozitlariga jalb etish uchun emissiya qilinadi.

**Soliq** — davlat budjeti daromadlarining asosiy manbai bo'lgan majburiy to'lov.

**Soliq imtiyozlari** — soliq to'lovlaridan to'la va qisman ozod bo'lish.

**Tadbirkorlik** — foyda olish maqsadida fuqarolar va korxonalarining o'z tashabbusi asosida mustaqil faoliyat yuritishi.

**Tashqi savdo** — bir mamlakatning boshqa mamlakatlar bilan savdosi.

**Tijorat banklari** — jismoniy va huquqiy shaxslarga xilma-xil bank xizmatlarini ko'rsatuvchi (depozitlarni jalb qilish, veksel hisobi, kredit berish, qimmatli qog'ozlarni sotish va sotib olish) muassasa.

**Valuta** — birinchidan, tovarlar qiymati darajasini o'lchash pul birligi; ikkinchidan, mamlakatda qabul qilingan pul birligi va xorijiy davlatlarning pul belgilari; uchinchidan, muomala va to'lov-kredit vositasi.

**Valuta kursi** — mamlakat pul birligining boshqa mamlakat pul birligida ifodalangan bahosi.

**Qalqaro kredit** — ssuda kapitalining jahon aylanmasidagi harakati, bu harakat tovar va valuta ko'rinishidagi mablag'larni uch shart asosida, ya'ni qaytarib berishlilik, muddatlilik, foiz to'lashlilik asosida berish natijasida yuzaga keladi.

**Qalqaro hisob-kitoblar** — turli mamlakatlar o'rtasida iqtisodiy, siyosiy va madaniy aloqalar natijasida yuzaga keladigan pullik talablar va majburiyatlar yuzasidan to'lovlarni amalga oshirish tizimi.

**Chet el investitsiyalari** — iqtisodiyotning sanoat, qishloq xo'jaligi, transport va boshqa tarmoqlariga chet el mulkdorlari kapitalining uzoq muddatga qo'yilishi.

---

## TEST SAVOLLARI

### 1. Bank menejmenti bu ...

- a) pul oqimi va bank personalini boshqarish;
- b) bank xizmatlari bozorini o'rganish;
- d) bank tashkiliy tarkibining shakllanishi;
- e) a, d.

### 2. Personalni boshqarish bu ...

- a) xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- b) mehnatni ilmiy tashkil qilish;
- d) xizmatchilarni bilim va tajribasidan oqilona foydalanish hamda ularni mehnatga ishtiyoqini oshirish;
- e) bank operatsiyalarini amalga oshirishni tashkil etish.

### 3. Bank eng arzon mablag'lar manbasi sifatida tanlaydi:

- a) muddatli quyilmalar;
- b) jamg'arma quyilmalar;
- d) chek quyilmalari;
- e) depozitsiz qarz olish.

### 4. Bank xizmatlari bozorida qanday o'zgarishlar bank uchun qiyinchiliklar tug'diradi va ularni yangi xizmatlar taklif etishga undaydi?

- a) iqtisodiyotning o'sishi;
- b) takroriy beqarorlik;
- d) bank ishida raqobatning o'sishi;
- e) inflatsiya.

### 5. Bank rahbariyati tomonidan bevosita nazoratga olinadigan omillarga kiradi:

- a) iste'molchilar;
- b) marketing xizmati;
- d) raqobatchilar;
- e) texnologiyalar.

**6. Marketing rejasiga kirmaydi:**

- a) bank holatini tahlil qilish;
- b) resurslarni taqsimlash;
- d) oraliq vazifalarni kun tartibiga qo'yish;
- e) alohida xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish.

**7. Holatiy tahlilga kirmaydi:**

- a) raqobatchilarni tahlil qilish;
- b) marketing maqsadini kun tartibiga qo'yish;
- d) xizmatlarni tahlil qilish;
- e) iste'molchilarni tahlil qilish.

**8. Yirik banklarning kichik banklarga nisbatan ustunligi hisoblanadi:**

- a) katta egiluvchanlik;
- b) bo'limlarni boshqarishining osonligi;
- d) turli xil darajadagi xodimlar o'rtasidagi o'zaro do'stlik aloqalari;
- e) diversifikatsiya (tabaqalash) imkoniyatining kengligi.

**9. Bir qancha banklarni kapitalni ma'lum bir moliyaviy xizmat va umumiy bankni tashkil qilish uchun birlashtirish — bu ...**

- a) banklar banki;
- b) holding;
- d) mustaqil bank;
- e) minibank.

**10. Marketing bu ...**

- a) bankda ishlab chiqarishni rejalashtirish;
- b) xodimlarni ijtimoiy himoyalash;
- d) rejalashtirish va fikrlarni tatbiq etish jarayoni;
- e) mijoz ehtiyojini qondiradigan xizmatlar ishlab chiqishni tashkil etish.

**11. Bank xizmat ko'rsatish tarmog'ining markaziy protsessori:**

- a) elektron kartochkalarni magazinlarga kiritishni ta'minlaydi;
- b) iste'molchilar hisobini tekshiradi;
- d) hisoblarni kreditlashni ta'minlaydi;
- e) axborotni kerakli bankka yo'llaydi.

**12. Bankning eng eski xizmatlaridan biri hisoblanadi:**

- a) moliyaviy maslahat berish;
- b) valuta almashtirish;
- d) lizing;
- e) faktoring.

**13. Bank balansi — bu ...**

- a) moliyaviy ahvol haqida hisobot;
- b) daromad va xarajatlar haqida hisobot;
- d) foyda haqida hisobot;
- e) faoliyatning moliyaviy natijasi.

**14. Bank balansi formulasi:**

- a) aktivlar + investitsiyalar;
- b) kreditlar + passivlar;
- d) aktivlar + passivlar + aksionerlik kapitali;
- e) aktivlar + jalb qilingan mablag'lar.

**15. Ixtisoslashganlik va universallashtirishni oqilona tanlash bankning quyidagi barqarorlik turlarini ta'minlaydi:**

- a) moliyaviy barqarorlik;
- b) funksional barqarorlik;
- d) tijoriy barqarorlik;
- e) tashkiliy, tarkibiy barqarorlik.

---

---

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

### 1. O‘zbekiston Respublikasining qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasining «Markaziy bank to‘g‘risida»gi Qonuni. 1995-yil 21-dekabr.
2. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida»gi Qonuni. 1996-yil 25-aprel.
3. O‘zbekiston Respublikasining moliya qonunlari. — T.: №5. 1996.

### 2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni va qarorlari

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Bank tizimini yanada erkinlashtirish va isloh qilish borasidagi chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Farmoni. 2010-yil 27-mart.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Inqirozga qarshi choralar dasturi to‘g‘risida»gi 2008-yil 28-noyabrdagi PF-4058-sonli Farmoni.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Qishloq taraqqiyoti va farovonligi yili» Davlat dasturi to‘g‘risida»gi 2009-yil 26-yanvardagi PQ-1046 sonli Qarori.

### 3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari

7. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 15-yanvardagi 24-sonli «Bank tizimini yanada erkinlashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori. — T.: 2000.
8. O‘zbekiston bank tizimini isloh qilish va erkinlashtirish bo‘yicha me‘yoriy hujjatlar to‘plami. — T.: «O‘zbekiston», 2010.
9. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banking bank nazorati bo‘yicha me‘yoriy hujjatlari. 2005—2010.
10. O‘zbekiston Respublikasi monetar siyosati asosiy yo‘nalishlari. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki.
11. Порядок выдачи коммерческими банками средств на заработную плату ЦБ РУ (за соответствующий год).

### 4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

12. *Karimov I.A.* Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. — T.: «O‘zbekiston», 2009.
13. *Karimov I.A.* Asosiy vazifamiz — vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. — T.: «O‘zbekiston», 2010.



14. *Karimov I.A.* Ona yurtimiz baxt-u iqboli va buyuk kelajagi yo'lida xizmat qilish — eng oliy saodatdir. — T.: «O'zbekiston», 2015.

15. *Karimov I.A.* 2015-yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish — ustuvor vazifamizdir. 2014-yilning asosiy yakunlari va 2015-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruza // «Turkiston», № 5 (15851), 2015-yil 17-yanvar.

## 5. Darsliklar va o'quv qo'llanmalar

16. *Abdullayev Y., Qoraliev T., Toshmurodov Sh., Abdullayeva S.* Bank ishi. O'quv qo'llanma. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2009.

17. *Abdullayeva Sh.Z.* Bank ishi. Darslik. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2010.

18. *Abdullayeva Sh.Z.* Pul muomalasi va kredit. O'quv qo'llanma. — T.: «ILM ZIYO», 2009.

19. *Abdullayeva Sh.Z., Amanov A.* Tijorat banklari kapitalini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

20. *Abdullayeva Sh.Z., Safarova Z.B.* Tijorat banklari moliyaviy resurslarini boshqarish. — T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2008.

21. *Блегнов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом. Учеб. пособие. — М.: ГЕЛАН, 2001.

22. *Стародубцева. Е.Б.* Основы банковского дела. Учебник. — М.: «ФОРУМ: ИНФРА-М», 2006.

23. Банковское дело. Учебник / под ред. Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2006.

24. *Лаврушин О.И.* Банковское дело: современная система кредитования. Учебное пособие / Афанасьева О.Н., Корниенко. С.Л., под ред. засл. деятеля науки РФ, д.э.н., проф. О.И. Лаврушина. 2-е изд. — М.: КНОРУС, 2006.

25. *Битков В.П.* Основы банковского дела. Часть 1. Учебное пособие. — М.: МГИМО — Университет МИД России, 2005.

26. *Джозмен Р.* Банковский маркетинг: введение в рыночное планирование. — М., 1995.

27. Инновационный менеджмент. Учеб. пособие / под ред. проф. М.Н. Оголевой. — М.: «ИНФРА-М», 2001.

28. *Кемпбелл Р., Макконелл К.* Экономикс. — М., 1997.

29. *Климов В.А.* Основы психологии маркетинга. — М.: «ЮНИТИ», 1997.

30. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: «Экономика», 1997.

31. *Купчинский В.А., Улинич А.С.* Система управления ресурсами банка. — М.: «Экзамен», 2000.

32. *Малахова Н. Г.* Деньги. Кредит. Банки: Конспект лекций. — М.: «Приор-издат», 2005.

33. *Р.А. Фатхутдинов.* Стратегический маркетинг. 3-е изд. — М.: «Питер», 2003.

34. *Raximova A.A., Bozorov Sh.T.* Bank huquqi. O'zbekiston Respublikasi bank tizimi xodimlari va oliy o'quv yurtlari talabalari uchun amaliy va o'quv qo'llanma. — T.: TDYI, 2000.

35. Сборник задач по банковскому делу: Банковский менеджмент. Учебное пособие / под ред. Валенцевой Н.И. В 2-х ч. Ч. 2. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: «Финансы и статистика», 2005.

36. Стародубцева Е.Б. Банковские операции. Учебное пособие. — М.: «ФОРУМ: ИНФРА-М», 2006.

37. Стародубцева Е.Б. Основы банковского дела. Учебник. — М.: «ФОРУМ: ИНФРА-М», 2006.

38. Temirov M. Bank marketingi. — Т.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

39. Усоскин В.М. Современные коммерческие банки. — М.: «Финансы и статистика», 2004.

40. Фрост Стивен М. Настольная книга банковского аналитика. Пер. с англ. Рудяк М. — М.: Днепропетровск: баланс бизнес брукс, 2006.

41. Xudoyberdiyev Z.Y., Xomitov K.Z. Bank menejmenti. — Т.: «IQTISOD-MOLIYA», 2006.

42. Xomitov K.Z., Muhammedov F.T. Moliya bozori va birja ishi. O'quv qo'llanma. — Т.: «Davr» nashriyoti, 2012.

43. Xomitov K.Z., Hamidova F.A. Birja ishi. O'rta maxsus, kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma. — Т.: «Noshir» nashriyoti, 2014.

## 6. Gazeta va jurnallari

44. «Bozor, pul va kredit» jurnali. 2005—2015-y.y.

45. «Bank axborotnomasi» gazetasi. 2015-y.

46. «Денги и кредит» jurnali. 2005—2015-y.y.

## 7. Internet saytlari

[www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)

[www.nbu.uz](http://www.nbu.uz)

[www.bankinfo.uz](http://www.bankinfo.uz)

[www.uzland.uz](http://www.uzland.uz)

[www.cer.uz](http://www.cer.uz)

[www.stat.uz](http://www.stat.uz)

[www.uza.uz](http://www.uza.uz)

[www.forex.com](http://www.forex.com)

[www.thebanker.com](http://www.thebanker.com)

[www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)

[www.rsb.ru](http://www.rsb.ru)

[www.bankofamerika.com](http://www.bankofamerika.com)

[www.nyse.com](http://www.nyse.com)

[www.londonstockexchange.com](http://www.londonstockexchange.com)

[www.peugeotufa.ru](http://www.peugeotufa.ru)

[www.bashexpo.ru](http://www.bashexpo.ru)

[www.interunion.ru](http://www.interunion.ru)

[www.e-tours.ru](http://www.e-tours.ru)

[www.travel-library.com](http://www.travel-library.com)

[www.thebanker.com](http://www.thebanker.com)

[www.bankofengland.co.uk/markets/forex/index/htm/](http://www.bankofengland.co.uk/markets/forex/index/htm/)

---

## MUNDARIJA

Kirish .....	3
--------------	---

### **1-bob. «BANK MARKETINGI VA MENEJMENTI» FANINING MAZMUNI VA MOHIYATI**

1.1. «Bank marketingi va menejmenti» fanining mohiyati .....	5
1.2. Bank menejmentining tuzilmasi va vazifalari .....	10
1.3. Bank menejmenti tizimi va tarkibi .....	15
1.4. Marketing bank menejmentining bir qismi sifatida .....	21

### **2-bob. BANK BOSHQARUVINING TARKIBIY TUZILISHI VA BOSHQARISHNI TASHKIL ETISHNING ZAMONAVIY YO‘LLARI**

2.1. Tijorat banklari boshqaruvining tarkibiy tuzilishi .....	29
2.2. Bank faoliyatini boshqarishni tashkil etish asoslari .....	35
2.3. Bank strategiyasi va uni shakllantirish mexanizmi .....	37
2.4. Tijorat bankida moliyaviy menejmentning o‘rni va roli .....	41

### **3-bob. TIJORAT BANKLARI SIYOSATI: MAQSADI VA VAZIFALARI**

3.1. Bank tizimi, bank turlari va ularning tasniflanishi .....	52
3.2. Tijorat banklari maqsadi .....	55
3.3. Tijorat banklari vazifalari .....	57

### **4-bob. BANK XODIMLARI MEHNATIGA HAQ TO‘LASH VA ULARNI BOSHQARISH**

4.1. Bank xodimlarini boshqarishning ahamiyati .....	61
4.2. Bank xodimlarini boshqarish .....	64
4.3. Bank xodimlarini boshqarish tamoyillari va strategik vazifalari .....	66
4.4. Bank xodimlarini boshqarishning vazifalari .....	72
4.5. Bank xodimlariga mehnati uchun haq to‘lashni hisoblash tartibi .....	75
4.6. Bank xodimlarini baholash mezonlari .....	77

**5-bob. BANK SOHASIDA MARKETINGNING  
ZARURLIGI VA MOHIYATI**

5.1. Marketing va uning bank sohasiga kirib kelishi .....	83
5.2. Bank marketingining mohiyati va uning asosiy maqsadi .....	89
5.3. Bank marketingining o'ziga xos xususiyatlari .....	94
5.4. Bank mahsuloti marketing nuqtai nazaridan .....	96
5.5. Bankning narx siyosati .....	98
5.6. Bank xizmatlarini sotishni rag'batlantirish tizimi .....	100
5.7. Bank xizmatlarini taqsimlash usullari .....	103

**6-bob. BANK XIZMATLARIDA MARKETING  
TIZIMI VA STRATEGIYASI**

6.1. Tovar, tovar siyosati va marketingni rejalashtirish .....	106
6.2. Bank bozorini segmentlash .....	114
6.3. Banklarga qo'yiladigan xalqaro darajadagi talablar .....	118
6.4. Bankning marketing xizmati va dasturi .....	120
6.5. Zamonaviy marketing uslubiyati. Bank holding kompaniyasi .....	124

**7-bob. BANK OPERATSIYA TURLARI BO'YICHA  
MARKETING**

7.1. Bank operatsiyalari bo'yicha marketing .....	133
7.2. Banklarning aktiv va passiv operatsiyalarida marketing xizmati .....	134
7.3. Bank marketingining turlari va funksiyalari .....	136

**8-bob. BANK KAPITALI VA UNI BOSHQARISH**

8.1. Bank kapitali haqida umumiy tushuncha .....	140
8.2. Bank kapitali va uni samarali boshqarish tartibi .....	141

**9-bob. AKTIVLAR VA ULARNI SAMARALI  
BOSHQARISH**

9.1. Bank aktivlari va ularning tarkibi .....	148
9.2. Bank aktivlari diversifikatsiyasi va ularni boshqarish .....	150

**10-bob. PASSIVLAR VA ULARNI SAMARALI  
BOSHQARISH**

10.1. Bank passivlari va ularning tarkibi .....	153
10.2. Bank passivlarini samarali boshqarish .....	160

### *11-bob. BANK FOYDASINI BOSHQARISH*

11.1. Bank daromadlari va ularni shakllantirish tartibi .....	169
11.2. Bank xarajatlari va ularga tavsif .....	183
11.3. Bank foydasini oshirish masalalari .....	191

### *12-bob. TIJORAT BANKLARINING INVESTITSIYA PORTFELI VA UNI BOSHQARISH*

12.1. Tijorat banklarining investitsiya portfeli haqida umumiy tushuncha .....	195
12.2. Tijorat banklarining investitsiya portfelinii shakllantirish va ularni samarali boshqarish .....	199

### *13-bob. TIJORAT BANKLARI LIKVIDLILIGI VA UNI BOSHQARISH*

13.1. Tijorat banklari likvidliligini boshqarish nazariyalari .....	204
13.2. Bank balansi likvidliligi va uning mohiyati .....	207
13.3. Bank likvidliligini aniqlash ko'rsatkichlari .....	211
13.4. Bank likvidli zaxiralarini boshqarish strategiyasi .....	215
13.5. Tijorat banklari likvidliligi va uni boshqarish .....	219

### *14-bob. BANK RISKLARI VA ULARNI BOSHQARISH*

14.1. Bank risklari va ularning turlari .....	225
14.2. Bank risklarini boshqarish .....	229
14.3. Kredit risklari va ularni baholash .....	235

### *15-bob. TIJORAT BANKLARI KREDIT PORTFELI VA UNI BOSHQARISH*

15.1. Tijorat banklari kredit portfeli haqida umumiy tushuncha .....	240
15.2. Tijorat banklari kredit portfeli diversifikatsiyasi va ularni samarali boshqarish .....	248
Glossariy .....	260
Test savollari .....	263
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati .....	266

X-63 **K.Z. XOMITOV, A.A. RAXIMOV. BANK  
MARKETINGI VA MENEJMENTI.** Kasb-  
hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma. T.:  
«ILM ZIYO», 2015. — 272 b.

UO'K: 336.71 (075)

KBK 65.290-2

ISBN 978-9943-16-265-5

**K.Z. XOMITOV, A.A. RAXIMOV**

## **BANK MARKETINGI VA MENEJMENTI**

*Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma*

Toshkent — «ILM ZIYO» — 2015

Muharrir *B. Xudoyorova*  
Badiiy muharrir *M. Burxonov*  
Texnik muharrir *F. Samadov*  
Musahhih *T. Mirzayev*

Noshirlik litsenziyasi AI № 275, 15.07.2015-y.

2015-yil 18-dekabrda chop etishga ruxsat berildi. Bichimi 60×90<sup>1/16</sup>.  
«Tayms» harfida terilib, ofset usulida chop etildi. Bosma tabog'i 17,0.

Nashr tabog'i 15,5. 3390 nusxa. Buyurtma №

«ILM ZIYO» nashriyot uyi. Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30-uy.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining G'afur G'ulom  
nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyida chop etildi.

Toshkent, Shayxontohur ko'chasi, 86-uy.