

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**A.A.Azlarova, M.M. Abduraxmanova**

**BANK MARKETINGI VA MENEJMENTI**  
fanidan

O‘quv qo‘llanma

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi o‘quv-metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan 5230700 – BNA, 5230700 – BI ta‘lim yo‘nalishi talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan. 2012-yil 14-mart 107-sonli buyrug‘i asosida berilgan. 107-147-guvohnoma asosida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT – 2019**

**“MA’QULLANGAN”**  
**“Korporativ boshqaruv” fakulteti**  
**ilmiy Kengashida muhokama qilingan va ma’qullangan**

**Kengash raisi \_\_\_\_\_ M.M. Tashxodjaev**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 y.**

**“TAVSIYA ETILGAN”**  
**“Bank ishi” kafedrası**  
**majlisida muhokama qilingan va tavsiya etilgan**

**kafedra mudiri \_\_\_\_\_ Duskobilov U.Sh.**

**“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 y.**

Taqrizchilar:

1. Toymuhamedov I.R., i.f.n., dots. - TDIU “Bank ishi” kafedrası dotsenti.
2. Rahimova X., i.f.n., dots. - BMA “Bank ishi” kafedrası dotsenti.

Tuzuvchilar:

© A.A.Azlarova, M.M. Abduraxmanova “Bank marketingi va menejmenti”:  
(O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2019 y. -201 b.

UDK 336.7 1+339.13(575.1)

**BBK 65.050.5(2)2**

**A.A.Azlarova, M.M. Abduraxmanova: O'quv qo'llanma. – T.: Iqtisodiyot, 2019. -201**

**b.**

Ushbu o'quv qo'llanmada bank menejmenti va marketingi fanining predmeti, obyekti va metodi, bank menejmentining nazariy asoslari va rivojlanishi, bank menejmentining huquqiy asoslari, boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar, tijorat banklari faoliyatini boshqarishni tashkil qilish asoslari, tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish, banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning o'ziga xos xususiyatlari, tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment, bank xodimlarini boshqarish tizimi va uning o'ziga xos xususiyatlari, tijorat banklari faoliyatida marketing ning mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari, bank mahsulotlari va xizmatlari bozori, banklararo raqobatning iqtisodiy mazmuni va uning tashkil etilishi, banklar faoliyatini strategik rejalashtirishga oid masalalar batafsil yoritilgan.

O'quv qo'llanma namunaviy o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, oliy o'quv yurtlarini talabalari aspirantlari va o'qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

**Mas'ul muharrir i.f.d., prof.**

**Taqrizchilar: dots. Raximova X. BMA**

**dots. Toymuxamedov I.R. TDIU**

**A.A.Azlarova, M.M. Abduraxmanova. Bankovskiy menedjment i marketing: Uchebnoe posobie. – T.: TDIU, 2019. -201 s.**

V dannom uchebnom posobii rassmatrivayutsya predmet, ob'yekt i metod bankovskogo upravleniya i marketinga, teoreticheskiye osnovy i razvitiye bankovskogo menedzhmenta, pravovyye osnovy bankovskogo menedzhmenta, sushchnost' upravlencheskikh resheniy i trebovaniy, osnovy upravleniya deyatel'nost'yu kommercheskikh bankov. korporativnoye upravleniye, modeli korporativnogo upravleniya v bankakh i ikh osobennosti, upravleniye finansami v kommercheskikh bankakh, sistema upravleniya personalom i yeye osobennosti, znacheneye marketinga i deyatel'nosti kommercheskikh bankov, bankovskiye produkty rynek uslug, ekonomicheskoye sodержaniye i formirovaniye mezhbankovskoy konkurentssii, strategicheskoye planirovaniye bankov.

Uchebnik osnovan na tipichnoy uchebnoy programme dlya aspirantov i prepodavateley, issledovateley, rukovoditeley i spetsialistov.

**Otvetsvennyiy redaktor d.e.n., prof. \_\_\_\_\_ Банковский менеджмент и маркетинг: Uchebnoe posobie. – T.: TSEU, 2019. -175 s.**

**Resenzenti: dots. Raximova X. BMA,**

**dots. Toymuxamedov I.R., TSEU**

**A.A.Azlarova, M.M. Abduraxmanova. Bank Management and Marketing: Text-book. – T.: TSEU, 2019. -201 p.**

This tutorial discusses the subject, object and method of banking management and marketing, the theoretical foundations and development of banking management, the legal foundations of banking management, the essence of management decisions and requirements, the basics of managing the activities of commercial banks. corporate governance, corporate governance models in banks and their features, financial management in commercial banks, personnel management system and its features, the importance of marketing and the activities of commercial banks, banking products, services market, economic content and the formation of interbank competition, strategic planning of banks.

The textbook is based on a typical curriculum for graduate students and teachers, researchers, managers and specialists

UDK 338.24:339.138(07)  
BBK 65.050.5(2)2  
© **Iqtisodiyot, 2019.**

## MUNDARIJA

<b>KIRISH.....</b>	<b>7</b>
<b>1-bob. Bank menejmenti va marketingi fanining predmeti.....</b>	<b>9</b>
1.1. Bank menejmenti va marketingi fanining predmeti va vazifalari.....	9
1.2. Banklar va bank faoliyatida menejmentning zarurligi.....	12
1.3. Bank menejmentining nazariy asoslari.....	15
<b>2-bob. Banklar faoliyatida menejment va uning zarurligi.....</b>	<b>22</b>
2.1. Tijorat banklarida menejment va uning zarurligi.....	22
2.2. Bank menejmentining huquqiy asoslari.....	27
2.3. Bank menejmenti, uning mazmuni va ahamiyati.....	34
<b>3-bob. Bank menejmentining huquqiy asoslari.....</b>	<b>39</b>
3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.....	39
3.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.....	41
3.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish.....	44
3.4. Qarorlar ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.....	47
<b>4-bob. Tijorat banklari faoliyatini boshqarishni tashkil qilish asoslari.....</b>	<b>50</b>
4.1. Tijorat banklari faoliyatini tashkil qilish asoslari va tamoyillari.....	50
4.2. Bank faoliyatini boshqarishning chiziqli modeli va uning tuzilishi.....	52
4.3. Bank faoliyatini tashkil etishning matrisali modeli.....	53
4.4. Tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga ta'sir qiluvchi omillar.....	55
<b>5-bob. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish.....</b>	<b>62</b>

5.1. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarishning mazmuni.....	62
5.2. O‘zbekistonda tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari.....	66
5.3. Banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning o‘ziga xos xususiyatlari.....	77

<b>6-bob. Tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment.....</b>	<b>80</b>
6.1. Tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment.....	80
6.2. Tijorat banklarida passivlarni boshqarishning bank faoliyatidagi ahamiyati.....	81
6.3. Tijorat banklarida aktivlarni boshqarish.....	82
6.4. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarish usullari.....	84
6.5. Aktivlarni taqsimlash modeli.....	87
6.6. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarishning «Farq» usuli.....	89

<b>7-bob. Bank xodimlarini boshqarish tizimi.....</b>	<b>94</b>
7.1. Bank xodimlarini boshqarish va uning o‘ziga xos xususiyatlari.....	94
7.2. Xodimlarni boshqarish tizimi.....	97
7.3. Banklarda xodimlarga bo‘lgan talabni rejalashtirish, ularni yollash va baholash.....	99
7.4. Bank xodimlariga qo‘yiladigan malaka talablari va xodimlarni boshqarish usullari.....	104
7.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.....	106

<b>8-bob. Tijorat banklari faoliyatida marketing.....</b>	<b>110</b>
8.1. Bank marketingining mohiyati va uning o‘ziga xos xususiyatlari.....	110
8.2. Marketingning maqsad va vazifalari.....	112
8.3. Bank marketingining konsepsiyalari.....	114
8.4. Bank marketingining tarkibiy qismlari.....	119
8.5. Marketing tizimida nazorat va bank faoliyatini rivojlantirishdagi o‘rni.....	122

8.6.Tijorat	bankida	ichki	nazorat
xizmati.....			126

**9-bob. Bank mahsulotlari va xizmatlari bozorini o'rganish**  
.....129

9.1.	Bank	mahsuloti	tushunchasi	va	
mohiyati.....					129
9.2.	Bank	mahsuloti	turlari	va	uning o'ziga xos
xususiyatlari.....					134
9.3.	Bank	mahsulotlari		va	xizmatlari
bozori.....					137
9.4.	Tijorat	banklarida	bank mahsulotni	hayot	davrini uzaytirish
masalalari.....					140

**10-bob. Tijorat banking mijozi bozori**  
.....144

10.1.	Tijorat	banking	mijozi	
bozori.....				144
10.2.	Tijorat	banklari	tomonidan ko'rsatilayotgan	bank xizmatlari
klassifikatsiyasi.....				145
10.3.	Tijorat	banklari	tomonidan ko'rsatiladigan	an'anaviy va noan'aviy
xizmat				
turlari.....				147
10.4.	Plastik	kartochkalar	va	ularni qo'llash
zaruriyati.....				147
10.5.	Internet			banking
xizmatlari.....				148

**11-bob. Banklararo raqobat: mohiyati shakllanishi**  
.....150

11.1.	Banklararo	raqobatning	iqtisodiy mazmuni	va uning tashkil etilishi
..				150
11.2.	Banklararo	raqobatning	asosiy shakllari	va uning
tasnifi.....				151
11.3.	Banklararo	raqobat	muhitini shakllantiruvchi omillar	va uni baholash
usullari.....				154

**12-bob. Banklar faoliyatini strategik rejalashtirish**  
.....157

12.1.	Tijorat	banklarida	strategik	rejalashtirish	tizimining
tuzilishi.....					157
12.2.	Tijorat	banklari	faoliyatini	strategik	
rejalashtirish.....					159
12.3.	Tijorat	banklarida	strategik	rejalashtirishning	konseptual
asoslari.....					162

ГЛОССАРИЙ.....	176
Фойдаланилган	адабиётлар
рўйхати.....	195



## KIRISH

Bank mahsulotlari va xizmatlarini sotish – har qanday kredit tashkiloti faoliyatida eng muhim bosqichdir. Hozirgi sharoitda bank biznesini rivojlanishi bank mahsulotlari va xizmatlarini bozorga olib chiqish uchun informasion texnologiyalardan keng foydalanish, eng yangi texnikaviy vositalar va ilg‘or bank texnologiyalarini joriy qilish, shuningdek, xizmatlarning jozibadorligini oshiruvchi bank uslublarini izlash bilan bog‘liqdir.

Bank xizmatlari bozorida yangi kiritilayotgan usullardan foydalanayotganda bank marketingini amalga oshirish davomida bank jarayonlarini takomillashtirishga tayanib va yangi bank texnologiyalaridan foydalangan holda marketing xizmati istiqbolli mijozlarga xizmatlar to‘g‘risida to‘liq hajmda axborot taqdim etish va shu tariqa ushbu xizmatlardan foydalanishga undaydi.

Marketing mavjud mijozlarda yangi ehtiyojlarni vujudga keltirishga yo‘nalgan bo‘lishi lozim. Bunda reklama axboroti, matbuot, radio va televideniedan keng foydalaniladi. Shu maqsadda mijozni xabardor qilishning telemarketing, internet kabi eng yangi usullaridan ham foydalaniladi. Natijada bank mijozlarining soni ortib bankka qo‘shimcha foyda olish imkoniyati tug‘iladi, shu o‘rinda ta‘kidlash joizki, O‘zbekistonda bugungi kunda tijorat banklarida “Mijoz bank uchun emas, bank mijoz uchun” marketing strategiyasi asosida faoliyatlarini amalga oshirmoqda<sup>1</sup>.

Bank marketingining asosiy maqsadlaridan biri yangi mijozlarni doimiy tarzda jalb qilish hisoblanadi va bu borada respublikamiz bank tizimida amalga oshirilishi zarur bir qator ustivor vazifalar mavjud.

Moliyaviy institut sifatida bank faoliyati likvidlilik holatini saqlab, risklarni kamaytirib qo‘yilma egalari va aksionerlarning huquqlarini saqlagan holda yuqori daromad olishga bog‘liq. Har bir davlat o‘z hududidagi banklar barqarorligiga alohida e‘tibor qaratadi. O‘zbekiston Respublikasi bank tizimining zamonaviy rivojlanish bosqichida bank marketingi va menejmentining samarali boshqaruv usullaridan foydalanish masalasi o‘zgacha ma‘no kasb etadi.

Bu borada Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev 2019 yil uchun mo‘ljallangan eng muhim ustivor vazifalar haqidagi Oliy Majlisga Murojaatnomasida quyidagilarga alohida to‘xtalib o‘tdilar: “Bugungi kunda bank tizimidagi eng asosiy muammo – ular kapitalining asosiy qismi, ya‘ni, 83 foizi davlatga tegishli ekanidir. Bu, o‘z navbatida, bank sektorida sog‘lom raqobatga to‘siq bo‘lib, xizmat ko‘rsatish sifatiga salbiy ta‘sir qilmoqda.

Hukumat va Markaziy bank xalqaro moliya institutlari ko‘magida bank-moliya tizimini rivojlantirish bo‘yicha uzoq muddatli strategiya ishlab chiqishi lozim.

Bunda bank tizimiga xususiy va xorijiy kapital kirib kelishi hisobidan biz davlat banklari ulushini bosqichma-bosqich kamaytirib boramiz. Bu esa sohada raqobat muhitini yaxshilashga, tijorat banklari faoliyatini, kreditlash sifati va

---

<sup>1</sup> O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma‘lumoti

madaniyatini har tomonlama oshirishga xizmat qiladi<sup>2</sup>.”

Respublikamizda bugungi kunda davlat va jamiyat qurilishi tizimini tubdan takomillashtirishga doir beshta yo‘nalishni o‘z ichiga olgan «O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni<sup>3</sup> qabul qilinishi, ushbu muhim hujjat ijro mexanizmini namunalari tarzda yo‘lga qo‘yish, uni amalga oshirishda samaradorlikni ta‘minlash yuzasidan tegishli vazirlik va tuzilmalar keng ko‘lamli sa‘y-harakatlar olib borishni talab etmoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat banklarining faoliyati foyda olishga yo‘naltirilgan bo‘lganligi sababli, bank foydasining iqtisodiy mohiyati yangicha ijtimoiy-iqtisodiy tus olib bormoqda. Chunki tijorat banklarining foydasi bankning marketing strategisi va menejmentning zamonaviy uslublarini qo‘llash va bank rivojlanishining asosiy manbasidir.

Hozirda, moliyaviy institut sifatida bank faoliyati likvidlilik holatini saqlab, risklarni kamaytirib qo‘yilma egalari va aksionerlarning huquqlarini saqlagan holda yuqori daromad olishga bog‘liq. Har bir davlat o‘z hududidagi banklar barqarorligiga alohida e‘tibor qaratadi. O‘zbekiston Respublikasi bank tizimining zamonaviy rivojlanish bosqichida bank marketingi va menejmentning samaradorligi masalasi o‘zgacha ma‘no kasb etadi.

---

<sup>2</sup> O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2019 yil uchun mo‘ljallangan eng muhim ustuvor vazifalar haqidagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi. Xalq so‘zi 29.12.2019 y.

<sup>3</sup>O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-4947-sonli “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. 07.02.2017 y. www.Lex.uz.

## **1-bob. Bank menejmenti va marketingi fanining predmeti**

- 1.1. Bank menejmenti va marketingi fanining predmeti va vazifalari.
- 1.2. Banklar va bank faoliyatida menejmentning zarurligi
- 1.3. Bank menejmentining nazariy asoslari

### **1.1. Bank menejmenti va marketingi fanining predmeti va vazifalari**

Mamlakatimiz banklarining barqaror mavqei bank tizimiga bo'lgan ishonchning, xususan, aholi va xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning bank depozitlarida saqlanayotgan bo'sh pul mablag'lari hajmining barqaror yuqori sur'atlarda oshib borishiga marketing xizmatining ham salmoqli ulushi mustahkam asos bo'lib xizmat qilmoqda.

Bank marketingini o'z xususiyatiga ko'ra, marketingning alohida sohasi deb hisoblash mumkin. Bu aniq ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy vaziyat bilan belgilanadigan bank faoliyatining tashqi va ichki g'oyasi, strategiyasi, taktikasi va siyosatidir.

Kredit tashkilotlarining universallasuvi sharoitida bank marketingi ishni aniq texnologik usullar bilan bank xizmatchilari yangicha fikrlashining birikuvi sifatida namoyon bo'ladi.

Tijorat banklari boshqaruviga marketing kiritilishi bank faoliyati strategiyasi va taktikasini ishlab chiqishning asosiy mezonlarini tizimlashtirishni hamda bozorni o'rganish va rivojlantirishning aniq choralarini belgilashni boshlab berdi. Marketing joriy qilinishi bank faoliyati daromadliligi ortishi va tavakkalchiligi kamayishiga ko'maklashadi. Bank marketingi zaruriyati shundan iboratki, u kredit tashkilotining butun faoliyati bozorda rivojlanayotgan jarayonlarga mosligini saqlab turadigan mexanizm.

Texnologik va ilmiy-texnikaviy islohotlarning hozirgi davri axborot almashuvining xalqaro tarmoqlari vujudga kelishi bilan tavsiflanadi, bank xizmatlari sohasini kengaytirish alohida ahamiyat kasb etadi. Yangi iqtisodiy sharoitlarda foydaning doimiy normasini ta'minlash esa faoliyatni mijozlarning ehtiyojlari hamda takliflarini aniqlash va detallashtirishga yo'naltirishni talab etadi. Bank kapitalining hisob-kitob qilingan rentabelligi va harakatining samaradorligini ta'minlagan holda xizmat iste'molchilarining ehtiyojlarini qondirish menejmentning birinchi darajali vazifasiga aylanmoqda. Menejment jarayoni barcha bosqichlarda uning axborotli tarkibiga bog'liq bo'ladi, shu sababli tijorat banki boshqaruvi tizimidagi jahon tendensiyasini marketingli menejment, deb belgilash mumkin.

O'zbekiston Respublikasini yaqin besh yilda barqaror taraqqiy ettirishda Harakatlar strategiyasi bank tizimi uchun ham yangi rivojlanish bosqichini boshlab berdi. Barcha sohalarda bo'lgani kabi moliya bozorida, shu jumladan, bank sektorida o'tkazilayotgan islohotlarda tufayli sohada sezilarli siljishlar va o'zgarishlar amalga oshirilmokda. Bu o'zgarishlar mustaqillik yillarida jahon andozalariga mos keladigan bank tizimini bosqichma- bosqich barpo etish bilan hamohang tarzda davom ettirilmokda. "Banklarning moliyaviy barqarorligini

yanada mustahkamlash borasida amalga oshirilgan samarali chora-tadbirlar mamlakatimiz tijorat banklariga kreditga layoqatlilik bo'yicha taqdim etilgan xalqaro reytinglarini yaxshilashga o'zining ijobiy ta'sirini ko'rsatmoqda. Xususan, «Moody's» xalqaro reyting agentligi O'zbekiston bank tizimi rivojlanish istiqbollari berilgan «barqaror» darajadagi reyting bahosini yettinchi yildirki qayta tasdiqlab kelmoqda.«Standard & Poor's» va «Fitch Ratings» reyting agentliklari ham O'zbekiston bank tizimi faoliyatini «barqaror» sifatida baholamoqda. Hozirgi paytda respublikamizda faoliyat ko'rsatayotgan barcha tijorat banklari katta uchlikni tashkil etuvchi «Moody's», «Standard & Poor's» va «Fitch Ratings» xalqaro reyting agentliklarining ijobiy baholariga egalar. Bu banklarda yo'lga qo'yilgan boshqaruv sifati va shaffofligining amaliy natijasidir”.

Umuman olganda, bank infratuzilmasining tobora kengayib va takomillashib borayotganligi, o'z navbatida, bank xizmatlari bozorida raqobat muhitining va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining yanada yaxshilanishiga hamda aholining bank xizmatlaridan foydalanish darajasining oshishiga xizmat qilmokda.

Bugungi kunda O'zbekiston bank tizimi qat'iy xalqaro talablarga javob beradigan eng barqaror tizimlardan biri bo'lib, ayni paytda u belgilangan qator normativlar bo'yicha mustahkam pozitsiyalarga ega.

Olib borilgan amaliy ishlar natijasi va mamlakatimiz bank tizimining barqaror rivojlanib borayotganligi nufuzli xalqaro reyting kompaniyalari tomonidan ham o'z tasdig'ini topmokda. Bank tizimi va uning tuzilishi serqirrali va murakkab aloqalarga asoslangan tizimdir. Uning turli tamoyillarini ko'rish, turli holatlariga qarab guruhlash mumkin. Masalan, ularni tashkiliy tuzilishiga ko'ra intitusional chizma ko'rinishida ko'rib chiqish mumkin. Bundan tashqari bank tizimini bajaradigan funksiyalari, o'zaro aloqadorligi, mavkei, maxsus yo'nalishi, bajaradigan operatsiyalariga va ularni tatbiq etilishiga qarab ham guruhlash mumkin.

Jumladan, ko'pgina iqtisodiy adabiyotlarda ta'kidlanganidek bank tizimi-mamlakatning yagona pul-kredit mexanizmi doirasida o'zaro bog'liqlikda faoliyat yurituvchi moliya-kredit institutlari majmuasi deb yuritiladi<sup>4</sup>. Ularning fikriga ko'ra bank tizimi-bu mamlakat xududida tarixan shakllangan va qonun bilan mustahkamlangan kredit tashkilotlarining faoliyat ko'rsatish shaklidir.

Xuddi pul va moliya tizimi kabi bank tizimi ham o'ziga hos milliy belgilariga egadir. Shu belgilar ushbu xududlarning, geografik shartlari ob-xavo, aholi milliy tuzilishi, ularni nima bilan mashg'ulligi, qo'shnilar bilan munosabati, savdo yo'llari va boshqa omillar asosida shakllanadi. Demak bank tizimi asosiy o'rinda mamlakat kredit tizimining yetakchi va birlamchi qismi tarzida ko'rib o'tiladi. Yuqoridagilarga ko'shilgan holda mamlakat bank tizimini ma'lum bir davlat xududida belgilangan qonun-qoidalar asosida faoliyat yuritayotgan va faoliyat olib borish hukuqini olgan kredit institutlari majmuasi deb aytishimiz mumkin. Kredit institutlari sifatida shakllangan bank tizimi doimiy ravishda moliyaviy barqaror va samarali tashkilot bo'lmog'i lozim.

---

<sup>4</sup> Банки и банковское дело. Учебник для вузов.2-е изд.-СПб: Лаврушин О.И. Банковское дело. Экспресс курс: Учеб. пособие. / Под ред. О.И.Лаврушина – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2009. – 352 с.

Banklarning asosiy maksadi pul mablag'larini kreditorlardan qarz oluvchilarga va sotuvchilardan xaridorlarga o'tkazishda vositachilik qilishdir. Banklar bilan bir qatorda, bozorlarda pul mablag'larni o'tkazishni boshqa moliyaviy va kredit - moliyaviy tashkilotlar: investision fondlar, sug'urta kompaniyalari, brokerlar, diller firmalari va xakazolar bajarilishlari mumkin. Biroq banklar, moliyaviy bozor sub'ekti sifatida boshqa sub'ektlardan kuyidagi belgilari bilan ajralib turadi:

Birinchi, banklar uchun qarz majburiyatlarining ikki tomonlama almashtirish xarakterlidir (xosdir): ular o'zlarining majburiyatlarini (depozit) shakllantiradilar va jalb kilingan mablag'larni qarz majburiyatlariga, qimmatli qog'ozlarga (boshqalarning chikargan qog'ozlariga) joylashtiradilar;

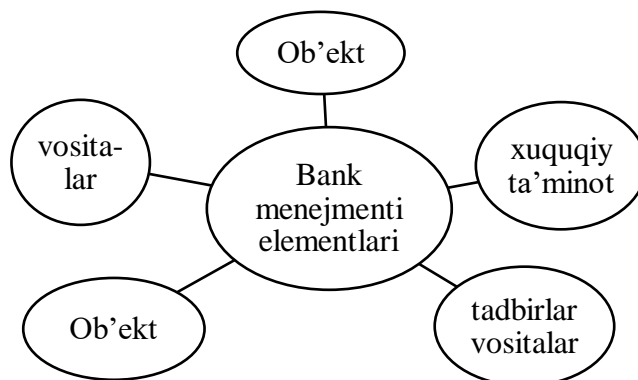
Ikkinchi, banklar o'zlariga yuridik va jismoniy shaxslar oldidagi qa'tiy belgilangan summa bo'yicha shartsiz majburiyatlarni oladilar.

Banklarda moliyaviy menejmenti bankning pul mablag'larini boshqarishga asoslanadi. ga banklarning iqtisodiyotdagi roli, maqsad va vazifalari, ob'ektlari, usullari va bank faoliyatini boshqarishni o'z ichiga oladi.

Bank menejmenti o'z tarkibiga moliyaviy menejmentdan tashqari xodimlar menejmentini o'zida mujassamlashtiradi. Xodimlar menejmentida bank mutaxassislari va yollangan xodimlarn boshqarish amalga oshiriladi.

Bank menejmenti boshqaruv faoliyati sifatida o'z ichiga quyidagi elementlarni oladi: ob'ekt, sub'ekt, vositalar (instrumentlar), protsedura va huquqiy ta'minot.

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



**1-rasm. Bank menejmentining elementlari.**

Biz yuqorida keltirilgan bank menejmentining elementlarini tasniflab o'tamiz.

Bank menejmentining ob'ekti. Banklar faoliyatida boshqaruvning ob'ekti bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

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

tijorat banklari faoliyati natijalari (bankning daromadlari, foydasi va samaradorlik ko'rsatkichlari);

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

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

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

- tashqi sub'ektlar;
- ichki sub'ektlar.

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

Bank menejmentining vositalari (instrumentlari). Bank menejmentining vositalari – bu banklar faoliyati va operatsiyalarini amalga oshirishda foydalaniladigan ma'lum tartib qoida va me'yorlar majmuasidir. Bank menejmentining vositalari umumbank faoliyati va aniq bir operatsiya yoki xizmatga tegishli vositalarga bo'linadi. Umumbank faoliyatiga tegishli vositalar yoki me'yorlar majmuasi bank ustavidir. Chunki bankning ustavida bank amalga oshirishi mumkin bo'lgan xizmatlar, operatsiyalar va boshqa yo'nalishlar o'z aksini topadi.

Bank menejmentini amalga oshirish tadbirlari. Bank faoliyatini boshqarish jarayonida bank menejmenti vositalarini ma'lum ketma-ketlik asosida amalga oshirish boshqaruv tadbiri hisoblanadi. Masalan, mijozlar talabini o'rganish va bankning holatidan kelib chiqib ularga xizmatlar ko'rsatish. Boshqaruv tadbirlari aynan bank ichki siyosatida keltirilgan tartiblarni bajarishning natijasidir. Bu orqali, tijorat banklari oldiga qo'yilgan maqsad va bankni rivojlantirish masalalarini hal qilishga yordam beradi.

## **1.2. Banklar va bank faoliyatida menejmentning zarurligi**

Menejment - inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

- “boshqaruv hokimiyati va san'ati”;
- “resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar” ma'nosini ifodalaydi.

XX asrning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik, “ilmiy boshqaruv” deb yuritila boshlangan. AQShda hozirgi zamon boshqaruvi asr boshida vujudga kelgan deb hisoblanadi va Teylor nomi bilan bog‘lanadi. Teylor “boshqaruv - aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm” deb ta’riflagan. Boshqaruv ilmining amerikalik namoyondalari hozirgi davrni “Ilmiy menejment” davri deb ta’riflaydilar.

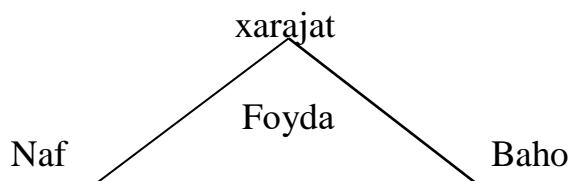
Boshqacha so‘z bilan aytganda, menejment - bu boshqaruv, ya’ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko‘paytirish jarayonidir. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo‘lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, “yaratuvchilik menejmenti” orqali oson hal etish mumkin.

Shu nuqtai nazardan, boshqaruv-bu o‘ziga xos yuksak san’at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to‘g‘risida quyidagi umumqabul qilingan fikrlar mavjud<sup>1</sup>:

Boshqaruv	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yuksak san’at va mahoratni talab qiluvchi tanlov;</li> <li>- mustaqil fan;</li> <li>- faoliyat turi, funktsiya;</li> <li>- jarayon;</li> <li>- tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar;</li> <li>- boshqaruv apparati yoki organi</li> </ul>	Menejment
-----------	--	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni to‘g‘ri bajara olishga, ma’qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog‘liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo‘yicha to‘g‘ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi (1-chizma).



## 2-rasm. Bank menejmentida yuqori foyda olishning uch sharti.

Xarajat – bu mahsulotni ishlab chiqarish va uni sotish hamda ish haqi to‘lashga sarflanadigan mablag‘lar yig‘indisidir. Xarajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ma’muriy xarajatlar;
- ijara va foiz to‘lovlari;

<sup>1</sup> Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: darslik. –T.: O‘qituvchi, 2001, 5-b.

- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashtiriladi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to'g'ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina xarajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf – bu mahsulot (xizmat)ning iste'molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning naflilikiga qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baho – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Ma'lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo'lsa, uning narxi shuncha baland va binobarin, uni sotib olmoqchi bo'lganlar shuncha kam bo'ladi. Iqtisodchilar buni narxning cheklovchilik samarasi deb ataydilar.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta'sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unsurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin.

Boshqarish san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

Boshqaruv - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani bu - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qaror qabul qilishni o'rgatuvchi fandır. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat.

Bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv obyektini orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'qitishdan maqsad talabalarga boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg'otishdan iborat. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik, o'rta va katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib yetishadilar. Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

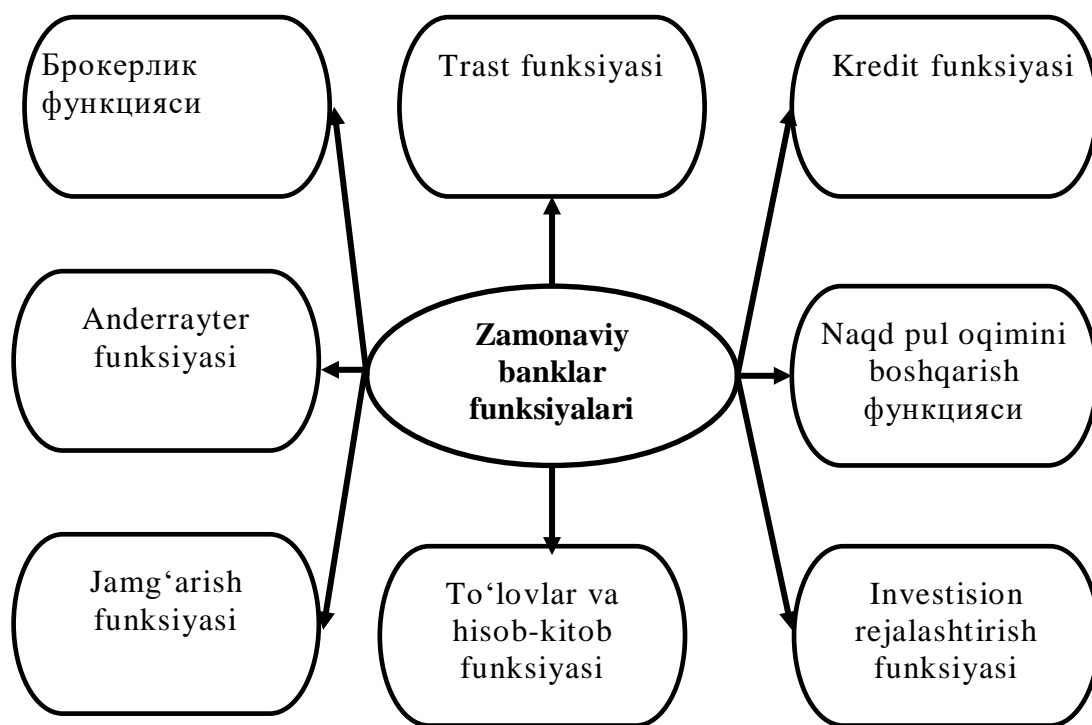


Barchaga shu narsa ayon bo‘lmoqdaki, har bir faoliyat sohasida, davlat boshqaruvidan tortib, jamoani boshqarishgacha professional bilim talab qilinadi. Boshqaruv murakkab fan bo‘lib, o‘zining fundamental tomonlari, uslublari, telefondan tortib, kompyutergacha texnik vositalari bor. Boshqaruv sohasida ishlayotgan har bir mutaxassis ushbu uslub va vositalardan foydalanishni bilishi lozim. Boshqaruv yuqori madaniyat, keng bilim va ish tajribasini talab qiladi.

Shunday qilib, boshqaruv keng ma’noda samarali natijalarga erishish uchun kam vaqt va kuch sarflab boshqaruv obyektiga (shaxs, jamoa, texnologik jarayon, korxonalar, davlat) uzluksiz ta’sir etish jarayonidir.

Tijorat banklari ko‘zlangan strategik va joriy maqsadlarga erishish uchun samarali boshqaruv tizimiga ega bo‘lishi talab etiladi.

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



**3-rasm. Zamonaviy banklarning funksiyalari**

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

### **1.3. Bank menejmentining nazariy asoslari**

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy

rivojlanish qonunlari, talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo‘lini ifodalaydi. Demak, menejment uslubi – bu ishchi va xodimlarga, umuman menejment obyektiga qo‘yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Menejment fani voqelikni bilishga bag‘ishlangan umumfalsafiy usullarni qo‘llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi obyektни aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma‘lumot (fakt)lar jamlab baholanadi. Bu ma‘lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo‘lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o‘rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi izlanish usullaridan foydalanadi (2-jadval).

Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to‘g‘ri baholab qo‘llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini tanlash qobiliyatiga ega bo‘lishdir.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog‘liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

Menejment fani boshqarish to‘g‘risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

## 1-jadval

### Menejment fanining tahlil usullari<sup>5</sup>

№	Tahlil usullari	Mazmuni
	Tizimli yondashuv	- Boshqariluvchi obyekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo‘lishi mumkin: - tizimli-kompleks yondashuv; - tizimli -funksional yondashuv; - tizimli -tarkibiy yondashuv; - tizimli -kommunikatsion yondashuv
	Kompleks yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt boshqa obyektlar bilan o‘zaro bog‘lanishda va aloqadorlikda qaraladi
	Tarkibiy yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt tarkibiy qismlarga bo‘lib o‘rganiladi
	Vaziyat (situatsiya)li yondashuv	-Boshqariluvchi obyektning muayyan sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma‘qul uslubi qo‘llaniladi
	Integratsion yondashuv	-Boshqariluvchi obyekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qo‘llash yordamida boshqariladi
	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi obyektни boshqarish bo‘yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi
	Iqtisodiy-matematik yondashuv	- Optimal bozor qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo‘llash
	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi obyekt to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to‘plash usuli

<sup>5</sup> Yo‘ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo‘djamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari: O‘quv qo‘llanma. – T.: Iqtisodiёт, 2012. 20-bet.

	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish

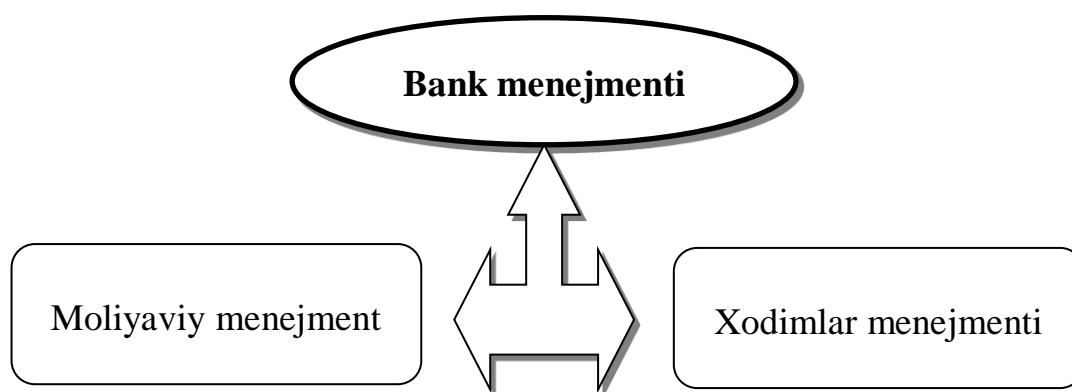
Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qo'llab, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Menejment makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabilari bilan chambarchas bog'liqdir.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir.

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

Ma'lumki, menejment so'zi, inglizcha «management» so'zidan olingan va o'zbek tilida "boshqarish" ma'nosini anglatadi.

Ular quyidagilar:



**4-rasm. Bank menejmentining tarkibiy tuzilishi<sup>6</sup>.**

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

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

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

<sup>6</sup> "Bank menejmenti va marketingi" fanidan o'quv qo'llanma.O.A Ortiqov, I.Ya Qulliev, Toshkent Toshkent moliya instituti, 2013 yil 8-bet.

nazaridan moliyaviy menejmentning tarkibi:

1. rejalashtirish;
2. tahlil;
3. tartibga solish va nazoratdan iborat.

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

Rejalashtirish bank xoidmlari oldida turgan vazifalarni, shartlarni va tartiblarni belgilab beradi. Mehnatni rag‘batlantirish orqali bank xodimlari vazifalarini bajarishni ta‘minlaydi. Banklararo raqobat sharoitida bankning ishlab chiqqan rejalari yangi mahsulot va xizmat turlarini rivojlantirishga xizmat qiladi.

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

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

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

Bank menejmentining ob‘ekti. Banklar faoliyatida boshqaruvning ob‘ekti bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- banklar tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar (aktiv, passiv va balansdan tashqari operatsiyalar);
- tijorat banklari faoliyati natijalari (bankning daromadlari, foydasi va samaradorlik ko‘rsatkichlari);
- bank xizmatlari va operatsiyalari amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlar va mutaxassislar.

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

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

- tashqi sub‘ektlar;
- ichki sub‘ektlar.

Tashqi sub‘ektlar bilvosita banklarni boshqarish jarayonida ishtirok etadi va davlat organlari bo‘lib hisoblanadi. Banklar faoliyatini boshqarishga O‘zbekiston

Respublikasi Markaziy banki turli usullar orqali ta'sir o'tkazadi. Ayniqsa, banklarning xizmatlari va operatsiyalari bo'yicha o'rnatilgan iqtisodiy normativlar shu turdagi xizmatlar ko'rsatishni boshqaradi va tartibga soladi.

Tijorat banklari tomonidan beriladigan yirik kreditlarning quyi va yuqori chegarasiga qo'yiladigan talablarni olaylik. Bunga asosan, tijorat banklari kredit operatsiyalarini boshqarishda Markaziy bank belgilagan normativga rioya etishi shart, ya'ni quyidagi nortivlarni bajarishi lozim:

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

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

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

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

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

Bank menejmentini amalga oshirish tadbirlari. Bank faoliyatini boshqarish jarayonida bank menejmenti vositalarini ma'lum ketma-ketlik asosida amalga oshirish boshqaruv tadbiri hisoblanadi. Masalan, mijozlar talabini o'rganish va bankning holatidan kelib chiqib ularga xizmatlar ko'rsatish. Boshqaruv tadbirlari aynan bank ichki siyosatida keltirilgan tartiblarni bajarishning natijasidir. Bu orqali, tijorat banklari oldiga qo'yilgan maqsad va bankni rivojlantirish masalalarini hal qilishga yordam beradi.

Huquqiy ta'minot. Bozor munosabatlarini qaror topishi va rivojlanishi bozor iqtisodiyoti infratuzilmasining muhim tarkibiy qismi hisoblangan bank tizimi va ular faoliyatini boshqarishning qonuniy asoslarini shakllantirish zaruratini keltirib chiqardi. Bank va bank faoliyatiga oid huquqiy islohotlar respublikamizda bozor

iqtisodiyoti jarayonlariga moslashayotgan hozirgi rivojlanish davri bilan uzviy bog'liq holda vujudga kelmoqda. Huquqiy ta'minot bank menejmentining muhim elementi hisoblanib, banklar faoliyatini boshqarishning huquqiy asoslarini belgilab beradi. Har qanday munosabatlar singari banklar va ularning boshqa sub'ektlar bilan bo'ladigan munosabatlari albatta huquqiy asosga ega bo'lishi lozim. Chunki bank va mijozlar o'rtasida yuzaga keladigan turli holatlar ma'lum bir me'yorlar asosida muvofiqlashtirilishi lozim. Bu esa, o'z navbatida huquqiy asosni shakllantirishni talab qiladi.

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

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

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

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

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

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

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

### **Qisqa xulosalar**

Bank marketingini o'z xususiyatiga ko'ra, marketingning alohida sohasi deb hisoblash mumkin. Bu aniq ijtimoiy-siyosiy va iqtisodiy vaziyat bilan belgilanadigan bank faoliyatining tashqi va ichki g'oyasi, strategiyasi, taktikasi va siyosatidir.

Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning

funksiyalarida namoyon bo‘ladi.

### **Nazorat savollari**

1. Amaliyot darslari uchun daftaringizga O‘zbekiston Respublikasining bank menejmenti va marketingi sohasidagi Qonun hujjatlarini asosiy mazmunini konspekt qiling.

2. Banklar faoliyatida menejmentning zarurligi nimada?

3. Bank menejmentining tarkibiy qismlari?

4. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?

5. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo‘linadi?

6. Boshqarishning o‘ziga xos aniq funksiyalari deganda nimani tushuniladi?

7. Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?

### **Tayanch iboralar:**

Bank, boshqaruv, tuzilma, tashkiliy tuzilish, tarkib, bank bo‘limlari, vazifa, majburiyat, litsenziya, risk.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida”gi qonun, T.: “O‘zbekiston”, 1995.

2. O‘zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi qonun, T.: “O‘zbekiston”, 1996.

3. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.

4. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.

5. Ortiqov O. A. Bank menejmenti va marketingi. O‘quv qo‘llanma. T: - Iqtisod-moliya, 2015 y. 220 b.

6. Mirzaev F.I. “Banklararo raqobat: mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari” T: “Moliya”, 2008 y.

7. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPb Piter, 2009.- 608.

8. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie. /L.V. Plaxova, T.M. Anurina, S.A. Legostayeva i dr.- M.: KNORUS, 2009.- 496 s.

9. Lamben. J.J., Chumpitas R., Shuling I. Menedjment, orientirovanniy na rinok. 2-e izd. /Per. s angel. Pod. red. V.B. Kopchanova.- SPb.: Piter, 2008. - 720 s.

10. Druker Piter F. Menedjment: zadachi, obyazannosti, praktika: - M.: “I. D. Vilyams”, 2008. - 992 s.

11. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz).

12. [www.finance.uz](http://www.finance.uz).

## 2-bob. Banklar faoliyatida menejment va uning zarurligi

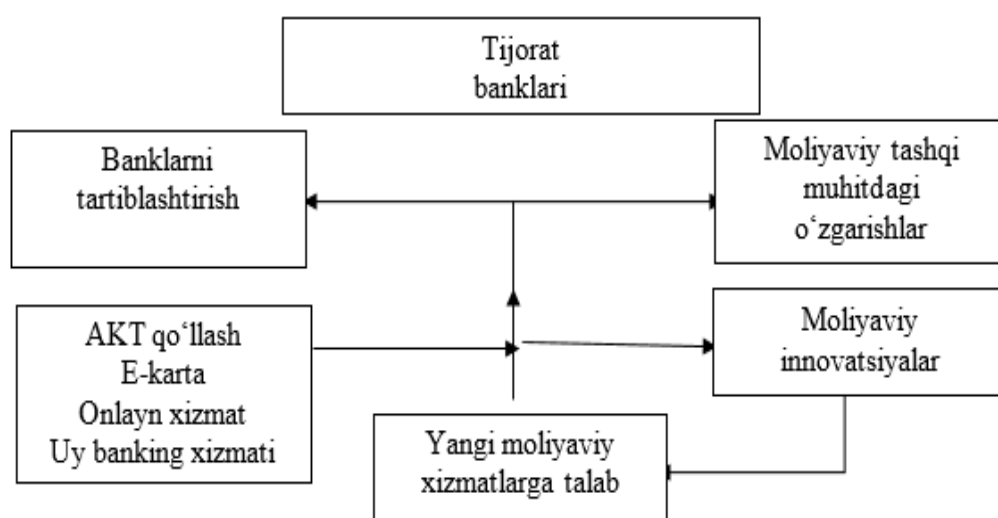
- 2.1. Tijorat banklarida menejment va uning zarurligi.
- 2.2. Bank menejmentining xuquqiy asoslari.
- 2.3. Bank menejmenti, uning mazmuni va ahamiyati.

### 2.1. Tijorat banklarida menejment va uning zarurligi

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

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

Jahonda va mamlakatimizda bozor iqtisodiyotiga asoslangan munosabatlar rivoji bank xizmatlari bozoridagi strategiyalarning o'zgarishiga sabab bo'lmoqda. Biznes jarayonidagi tendensiyalar, mijozlar hohish-istaklarining o'zgarishi, o'z biznesini yo'lga qo'yayotgan shaxslarning yangi bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan talabning tijorat banklari oldiga yangi vazifalarni qo'ymoqdalar.



5-rasm. Banklarda moliyaviy innovatsiyalarning yaratilish jarayoni.



Aktivlar menejmentida banklar aktivlar tuzilishi, miqdorini kredit berish muddatlariga rezerv doirasida muvofiqlashtirishga e'tibor berganlar. Majburiyatlar menejmentida esa banklar yangi qo'shimcha pul mablag'larini topish (jumladan, banklararo bozordan qarz olish) va aktivlar chegarasini saqlashga e'tibor qaratmog'i lozim. Tijorat banklari faoliyatidagi vujudga keladigan risklarni boshqarish borasidagi siyosati uning aktivlari va passivlarini shakllantirishda o'zaro qarama-qarshi bo'lgan likvidlilik-foydalilik hamda risklilik ko'rsatkichlari o'rtasidagi oqilona nisbatni ta'minlashga qaratilishi lozim. Tijorat banklari boshqaruvidagi mavjud risklarni taktik choralar doirasida samarali boshqarib bo'lmashligini jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi yana bir bor tasdiqladi. Shu sababli moliyaviy beqarorlik sharoitida tijorat banklari faoliyatini samarali boshqarish va ularni rivojlantirish, ularni baholash va samarali boshqarishni ta'minlash strategiyasi nafaqat milliy bank tizimi balki xalqaro miqyosda ham birlamchi masala bo'lib qolmoqda.

Keyingi yillarda amalga oshirilgan chora-tadbirlar tufayli mamlakatimiz bank tizimi yuqori sur'atlar bilan taraqqiy etib, kuchli raqobat muhiti shakllanmoqda. Shuning uchun banklar mijozlar bilan ishlashda zamonaviy bank mahsulotlari va xizmatlarini joriy etish hamda mavjudlarini takomillshashtirgan holda raqobatbardoshlik tamoyiliga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishlari talab etiladi. Banklar faoliyatini tartibga solish va ularni nazorat qilishdan asosiy maqsad "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki to'g'risida" gi qonunning 50 - moddasiga muvofiq bank tizimini barqaror tutib turish, omonatchi va kreditorlar manfaatlarini himoya qilishdan iborat.

Shunga ko'ra tijorat banklari faoliyatini baholash mezonlariga o'zgartirishlar kiritildi va ularni xalqaro standartlar darajasiga ko'tarishga xarakat qilindi. Ularning Bazeli me'yorlaridan farqi bank tizimi faoliyatini baholashda qo'llaniladigan tamoyillari hisoblanadi.

Rivojlangan mamlakatlarda banklarda majburiyatlar menejmentiga e'tibor kuchayishi va kredit berishda o'zgaruvchi foiz stavkasiga (LIBOR – London inter bank offer rate) o'tish natijasida banklarning buxgalteriya balansi ancha kengaydi. Banklar majburiyatlarini samarali boshqarib foiz stavkalarini o'zgartirib banklararo bozorlaridan mablag'larini jalb qilgan holda bank kreditlariga bo'lgan talabni qondirishga erishmoqdalar.

Naqd pullar menejmentidagi texnologik yangiliklar yangi turdagi moliyaviy mahsulotlar: kredit kartalari, fondlarni elektron o'tkazish (EFT) vositalari, avtomatik kassir mashinalari (ATM), sotish manzilidagi mashinalari (POS) taklif etish natijasida boshqarish samaradorligini oshishiga va operasion xarajatlarni pasaytirishga sabab bo'lmoqda.

Nazariy jihatdan banklarning globallashuvi uchta yo'nalishda amalga oshiriladi (Kanale 1997) birinchi yo'nalishi chet mamlakatlarda filial tarmoqlarini ochish. Misol uchun, SITI guruhi va BARKLEYS larni olaylik. Ikkinchi yo'nalish – banklarni sotib olish va banklarning qo'shilishi; uchinchi banklar ishtirokida strategik alyanslar tuzish. 1984 yil Doych bank Morgan Grinfeldni sotib olgan.

XST bankining GATS banki bilan qo‘shilishi bunga misol bo‘la oladi.

Globalizatsiya jarayoni banklar tomonidan “xavfsizlik” muammosini hal qilishga bo‘lgan e‘tiborini kuchaytirdi. Umuman olganda “xavfsizlik” muammosi ikkita jarayonni birlashtiradi:

1) banklar o‘zlarining bozor aktivlarini – uy sotib olish va yengil mashina qarzlarini – qimmatli qog‘ozlar bozoriga yo‘naltiradi. Chet el tajribasida buni Asset-backed securities (ABS) deb ataydi.

2) moliyaviy vositachilikka qarshi bo‘lgan jarayon, ya’ni kapital bozorlaridan to‘g‘ridan-to‘g‘ri qarz olish hisoblanadi.

Olimlarning e‘tirofi bo‘yicha banklarning kelgusidagi iqtisodiyotdagi roli haqida turli fikrlar bayon qilingan. Jumladan, xorij adabiyotlarini sharhlab XXI asrdagi banklarning quyidagi xususiyatlarini qayd etish lozim:

1. Banklarni qayta tuzish, uning funksiyalarini bir-biridan ajratish va ayrim hollarda narxlash va alohida xizmat ko‘rsatish;

2. Kapitalni shakllantirish – ko‘pgina banklarda ortiqcha kapitalning mavjudligi bank operatsiyalarini bajarishda va faoliyatini amalga oshirishda kapitaldan mohirona qo‘llashni, kredit risklariga bardosh berishi uchun yangi ulushlarini qayta sotib olish operatsiyalarini bajarishni talab etadi;

3. Banklar o‘zaro subsidiyalash funksiyalarini yo‘qotib uning o‘rnini bozorga kirib kelgan yangi banklar egallamoqda;

4. Banklar asosiy funksiyalarini (kredit berish va qimmatli qog‘ozlar bozorida harakat qilish) kuchaytirishlari lozim. Ularning (banklarning) qiyosiy ustunliklari axborot yig‘ishda, uni sir saqlashda, risk tahlilini bajarishda, bergan qarzlarni monitoring qilish, qarz kontraktlarini tuzish va brokerlik faoliyatini olib borishidadir;

5. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi banklarning “xavfsizlik” muammosini nisbatan ikkinchi darajaga so‘rib qo‘ysada, u yanada banklar taraqqiyotida, defoltga uchramasligi uchun muhim ahamiyatga ega bo‘lmoqda;

6. Rivojlangan mamlakatlarda banklar daromadining katta qismi balansdan tashqaridagi biznes faoliyatidan shakllanadi.

Taraqqiyot shu tarzda davom etsa kelgusida banklarning tuzilishi o‘zgarib Luvelen (1996) ta’kidlaganidek “kontrakt banklar” maqomini oladi.

Kontrakt bankning ma’nosi shundan iboratki ular iste’molchilar bilan moliyaviy xizmatlarni taklif etish haqida bitim tuzadilar. Bitim asosida iste’molchiga moliyaviy xizmat ko‘rsatishda kontrakt bank ayrim xizmat turlarini boshqa banklardan, bankdan tashqaridagi moliyaviy institutlardan va kapital bozorlaridan jalb qilishi mumkin. Kontrakt bank ko‘p manbalardan keladigan risklarni inobatga olgan holda har xil turdagi moliyaviy xizmatlarni “yagona oynadan” taklif etadi, hamda universal bank shaklida bir korxonada moliyaviy xizmatlarni ishlab chiqaradi. Birinchidan qaraganda, u “virtual bank”ga o‘xshab ketadi, ammo undan farq qiladi. Internet “virtual bank” xizmatida korxonaning anonimligi iste’molchining ishonchini yo‘qotishga olib keladi. Kontrakt banklarning xizmat ko‘rsatish va bank operatsiyalarini bajarishini quyidagicha

tasvirlash mumkin.<sup>7</sup>

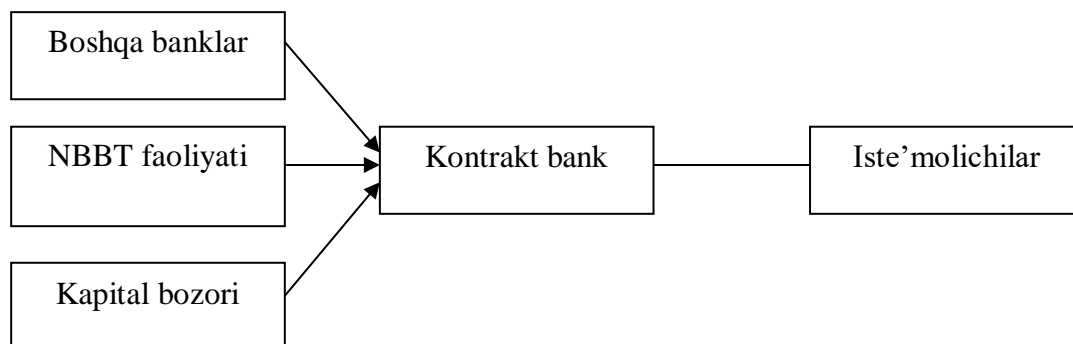
Moliyaviy vositachilar to'rtta me'zon bo'yicha farqlanadi.

1.Ularning majburiyatlari yoki depozitlari ma'lum miqdorda o'zgarmas belgilangan va ularning biznes portfoliosiga aloqasi yo'q;

2.Ularning depozitlari qisqa muddatli bo'lib aktivlarga nisbatan ancha qisqa davrni o'z ichiga oladi.

3.Ular majburiyatlarining aksariyat qismini cheklar tashkil qiladi

4.Ularning majburiyatlari yoki aktivlari vaqt bo'yicha transformatsiya qilinmaydi. Qarz olganni qarz bergan bank orqali monitoring qilinadi.



**6-rasm. Kontrakt bankning tashkiliy tuzilishi.**

Jahon tajribasida banklarning quyidagi tipologiyalari mavjud. Umuman olganda besh toifadagi bank operatsiyalarini kuzatish mumkin:

1. Ulgurji bank;
2. Chakana bank;
3. Universal bank;
4. Islom banklari;
5. Xalqaro banklar.

Yana shuni ham ta'kidlash zarurki, har bir davlatning o'z xususiyatidan kelib chiqqan holda bank tizimini turlicha guruhlariga ajratish mumkin. Masalan, Buyuk Britaniyaning Barkley banki saytiga murojaat qilsak, u yerda bank turli toifadagi mahsulotlarni, jumladan, shaxsiy banklar, biznes banklar, xalqaro banklar va asosiy xizmatlardan tashqari turli-tuman xizmatlarni taklif etadigan tashkilotlardan iboratligini ko'rishimiz mumkin.

Bu xizmatlar turkumiga fondlar brokeri, aktivlar menejmenti, investisiyalar banki kiradi. Nihoyat banklar xizmatlar spektri bo'yicha ham toifalanishi mumkin. Faqat bir toifadagi banklar, masalan, ulgurji banklar (Tesco Finance), chakana xizmatlar banki (JPMorgan). Biroq aksariyat banklar bir necha xizmatlarni taklif etadi va ular universal banklar toifasiga kiradi.

Bugungi kunda davom etayotgan jahon moliyaviy iqtisodiy inqirozi sharoitida bank faoliyati va bank operatsiyalarini rasional boshqarish katta ahamiyatga ega. Buning uchun banklarda zamonaviy bank menejmentini joriy etish, ilg'or mamlakatlarning bu sohadagi tajribasini o'rganish zarur. Shu ma'noda

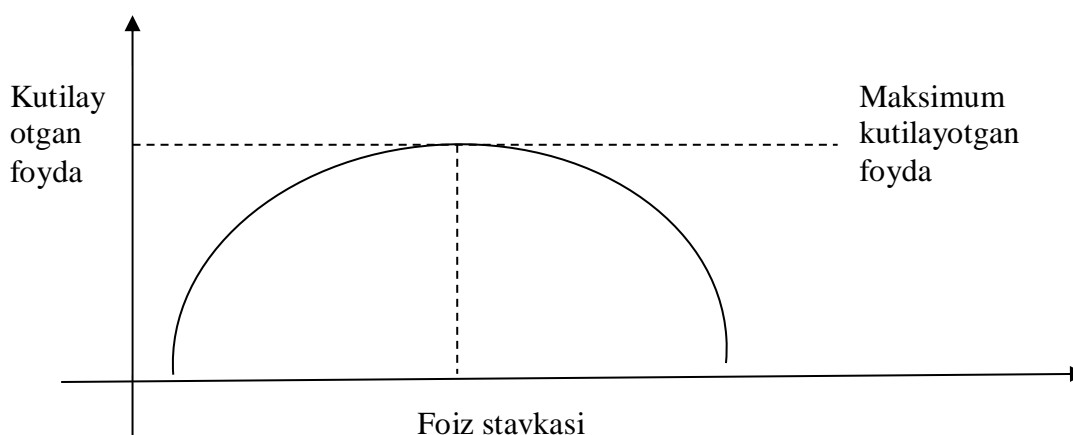
<sup>7</sup> Kent Mathews and John Tompson. The economics of banking. Third edition. "WILY", 2014, p.18

menejment o‘z ichiga boshqaruv jarayonlarini amalga oshirishning moliyaviy, moddiy, tashkiliy, xukukiy, ma’naviy-psixologik shart-sharoitlarini yaratish, boshqaruv vazifalarining bevosita ijro etilishi, boshqaruv jarayoni natijalari nazorat va taxlil etilishi kabi bosqichlarni qamrab oladi.

Bularga ko‘shimcha ravishda tijorat banklarida mijozlarning kredit tarixi bo‘yicha axborot bazasini yaratish, bank kredit xizmatchilarini malakasini doimiy ravishda oshirib borish maqsadga muvofikdir. Shu bilan birga tijorat banklari barqarorligini ushlab va ularni samarali boshqarib turish uchun fikrimizcha, bank mijozlarini ham malakasini ularning iqtisodiy bilim saviyalarini oshirish, yangi ochilayotgan korxonalar rahbarlarini kasb malakaviy darajalarini tekshirish va nazorat qilish tizimini yaratish maqsadga muvofiq bo‘lar edi. Chunki bank barqarorligi va likvidligi bevosita bank mijozining moliyaviy barqarorligiga bog‘liq jarayon hisoblanadi.

Nazariy jihatdan, banklarni tartibga solishning an’anaviy konsepsiyasi barqarorlikka, xususan, birinchi galda kapitalga (inqiroz sharoitida likvidlikka ham) nisbatan prudensial talablarni ko‘zda tutib, normal iqtisodiy muhitda va tizimli bank sarosimalari sharoitida individual ravishda banklarning barqarorligini ta’minlashga qaratiladi. Zero, bank tizimining umumiy barqarorligini ta’minlash uchun, avvalambor tijorat banklarining individual “himoya yostiqlari” mustahkam bo‘lishi lozim.

Dastlabki kreditni muqobillashtirish nazariyalari vertikal foiz stavkasi davlat tomonidan belgilanishiga asoslangan. Keyingi nazariyalar uni defolt riskiga asosan belgilanishini ko‘rsatadi. Bu nazariyaga binoan moliyaviy vositachilar, jumladan banklar kredit riskining oshirishini foiz stavkasini oshirish hisobiga kompensatsiya qilolmasligi inobatga olingan. Bank muayyan miqdordagi qarzlarga ega bo‘lgandan keyin risk darajasi foiz stavkasi darajasidan yuqori bo‘ladi, natijada kutilayotgan foyda pasayadi. U quyidagi grafikda tasvirlangan.



**7- rasm. Foiz stavkasi va kutilayotgan foyda aloqasi<sup>8</sup>.**

<sup>8</sup> Kent Mathews and John Tompson. The economics of banking. Third edition. “WILY”, 2014, p.18

Yuqoridagi grafikda tasvirlanganidek bankning foiz stavkasi oshishiga mos ravishda uning kutilayotgan foydasi ham ortadi, chunki foiz stavkasining ortishi ikki o‘zaro qarama-qarshi jarayon: likvidlilik-foydalilik hamda risklilik ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi oqilona nisbatni ta‘minlashga qaratilishi lozim. ravishda bankning qarzlari daromadlariga ta‘sir ko‘rsatadi.

Birinchiidan, kutilayotgan foyda qarz narxi (foiz stavkasi) oshishidan ijobiy ta‘sirida bo‘ladi. Ikkinchiidan defolt riski darajasi oshishi tufayli kutilayotgan foyda pasayadi. Muayyan nuqtadan keyin ikkinchi omil birinchisini yengadi va natijada bankning kutilayotgan foyda/daromadi pasayadi. Kutilayotgan foyda darajasining pastroq o‘shishi foiz stavkasi o‘sganda ham defolt riskini oshiradi. Foiz stavkasining muayyan ( $R^*$ ) darajasidan so‘ng defolt riskining ortishi kutilayotgan foyda miqdorini kuchliroq pasaytiradi. Natijada ( $R^*$ ) foiz stavkasidan so‘ng uning ortishi kutilayotgan foyda miqdorini kamaytiradi. Bu nazariya adabiyotlarda kreditni muqobillashtirishning endogen nazariyasi deb nom olgan va u ilk bor 1966 yilda Xodgman (Hodgman) tomonidan kashf etilgan. Hozirga paytda u kreditni muqobillashtirishda amaliyotda keng qo‘llaniladi.

## **2.2. Bank menejmentining huquqiy asoslari**

Bank operatsiyalari va boshqaruvi samaradorligini oshirish, xizmatlar turini rivojlantirish uchun har tomonlama asoslangan va xorij mamlakatlarida keng qo‘llaniladigan strategiyani amaliyotda joriy qilish korxonaga ustunlikka erishishining asosiy yo‘lidir. Bank strategiyasi bank operatsiyalari va faoliyatini rivojlantirishga yo‘naltirilgan missiya, uzoqni ko‘ra bilish, maqsad va vazifalarni, bozorda faoliyat olib borish chora va tadbirlarni, amalga oshirayotgan ishlarning monitoringi va natijalar nazoratini qamrab oladi.

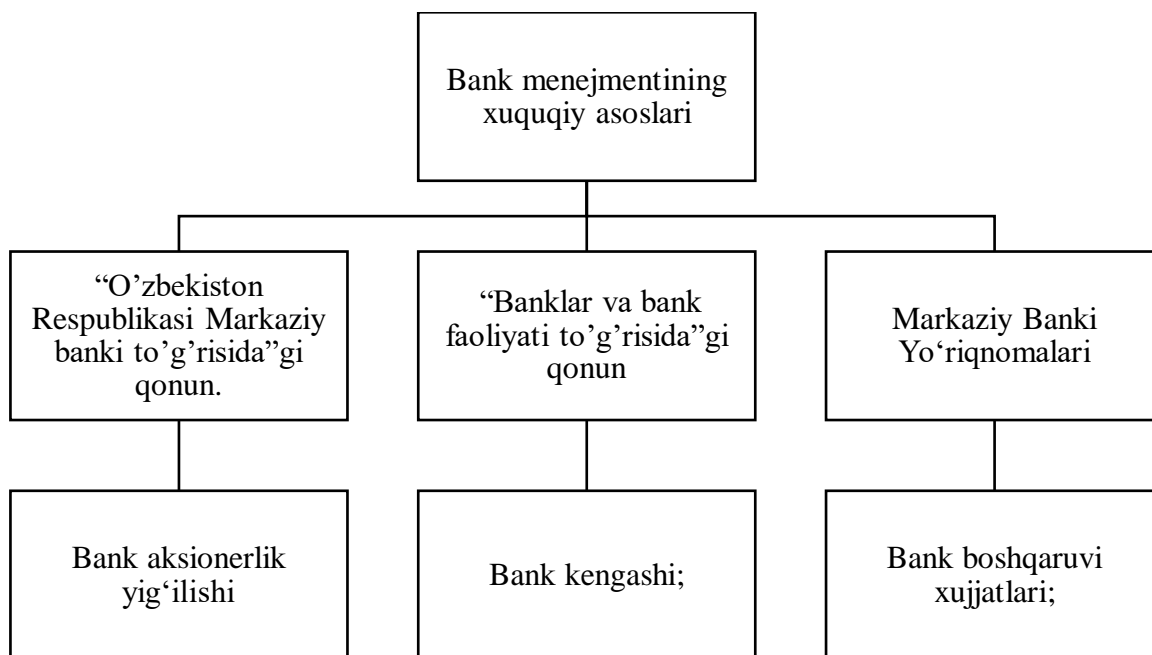
Banklarni boshqarishning mamlakatimizda huquqiy bazasi yaratilgan va u doim takomillashib bormoqda. O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi tomonidan qabul qilingan “Markaziy bank” to‘g‘risidagi, “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini ximoya qilish to‘g‘risida” gi, “Ipoteka to‘g‘risida” gi, “Iste‘mol krediti to‘g‘risida” gi va boshqa qonunlar zamonaviy bank faoliyatini tashkil qilishga xizmat qilmoqda.

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

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

Bank kengashiga odatda, uning ta‘sischilari kiradi. Banklarning ta‘sischilari

odatda, ham yuridik, ham jismoniy shaxslardan tashkil topadi. Bank kengashi bankning yillik hisobotini tasdiqlaydi, shuningdek, bank faoliyatini strategik masalalarini hal qilishda faol ishtirok etishlari mumkin.



**8-rasm. Bank menejmentining huquqiy asoslari**

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

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

Tijorat faoliyatiga bankning turli xizmatlari – kreditlash, investisiyalash, valyuta, trast va boshqa aktiv operatsiyalar, shuningdek, turli pullik to‘lovlar kiradi. Ya‘ni, tijorat faoliyati bilan shug‘ullanuvchi blok asosiy bankning daromadini keltiradigan boshqarmalardan tashkil topgan bo‘ladi. Xususan, kredit boshqarmasi, operasion boshqarma, qimmatli qog‘ozlar bilan ishlash boshqarmasi, valyuta operatsiyalari boshqarmasi. Ushbu funksional blok bank daromadlari shakllanadigan asosiy bo‘linmalar hisoblanadi.

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

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

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

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

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

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

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

Tijorat banklari faoliyatini barqarorlashtirish borasida olib borilayotgan ushbu sohadagi faoliyat xalqaro moliyaviy tashkilotlar tomonidan ma‘qullanmoqda. Ma‘lumki xalqaro amaliyotda banklarni boshqarishga oid bir necha yondashuv va talablar qabul qilingan bo‘lib, ular respublika tijorat banklari tomonidan keng qo‘llanilmoqda. Bank nazorati bo‘yicha Bazel qo‘mitasi faoliyatini alohida ta‘kidlash zarur. U jaxonda banklar faoliyatini muvofiqlashtirish imkonini beruvchi yagona standartlarni ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi. Jumladan, Bazel qo‘mitasining asosiy me‘yoriy xujjatalari quyidagilar:

1. Bank nazoratining asosiy qoidalari (1997 yilda ishlab chiqilgan va 2006 yilda takomillashtirilgan)

Bazel qo‘mitasining 1997 yilda kabul kilingan nazoratning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- samarali bank nazoratini amalga oshirish uchun zarur sharoitlar;
- lisenziyalash va mulk tarkibi;
- yurisprudensial talablar va tartibga solish;
- banklarni joriy tartibga solish uslubi;
- ma‘lumotlarni takdim etish bo‘yicha talablar;
- nazorat kiluvchi bo‘linma vakolatlari;
- xalkaro bank amaliyotlari.

2. Bazel 1 –“kapitalni baholashning xalqaro konvergensiya” (1988)

3. Bazel 2 –“kapitalni o‘lchash va kapital standartlarining xalqaro konvergensiya” (2004)

4. Bazel 3 –banklarning kapitallashuv darajasiga qo‘yilgan yangi talablar (2010)

O‘zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti tomonidan 2010 yil 26

noyabrda qabul qilingan “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 qaroriga binoan, respublikamiz bank tizimiga Bazel qo‘mitasining yangi tavsiyalarini joriy etish, tijorat banklarining moliyaviy holatini baholash tizimini yanada takomillashtirish talab etildi.

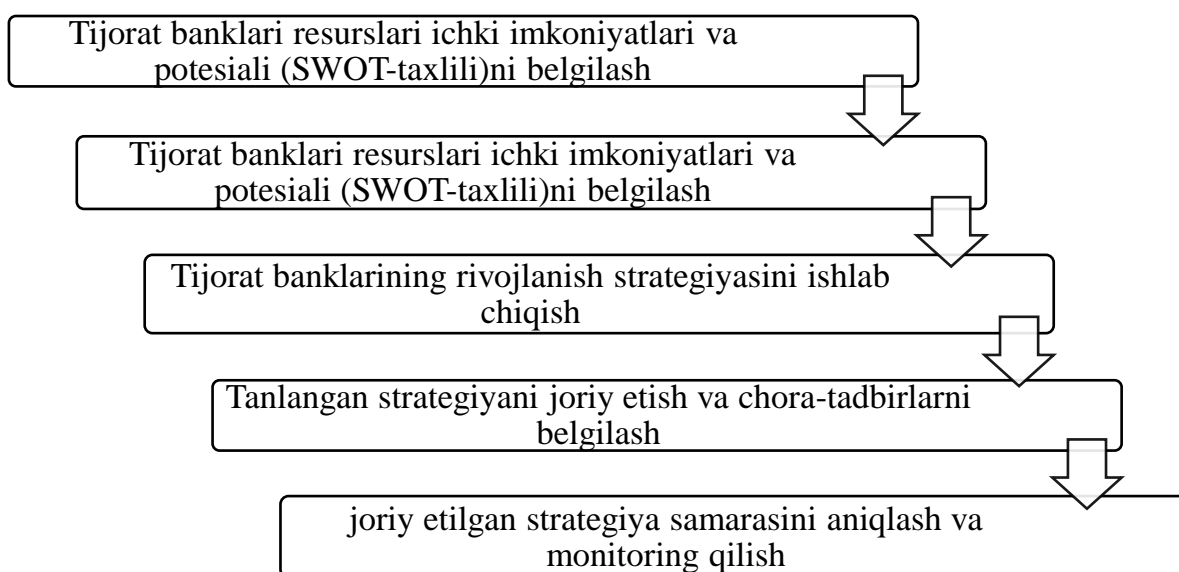
Bazel 3 tavsiyalariga binoan banklar likvidligini baxolash tizimiga quyidagi ikkita talab kiritildi.

1. Banklarning 30 kunga bo‘lgan joriy majburiyatlarining likvid aktivlar bilan 100 foiz qoplanishi zarurligi;

2. Uzoq muddatli likvidlik me‘yoriga qo‘shimcha sifatida banklarning bir yilgacha bo‘lgan aktivlari barqaror passivlari bilan 100 foizgacha ta‘minlangan bo‘lishi shart qilib qo‘yildi. Natijada iqtisodiyotni innovasion taraqqiy ettirish, islohotlarni chuqurlashtirish sharoitida bank menejmentida risklarni samarali boshqarish va baxolash bank boshqaruvidagi muhim omillardan biri bo‘ldi. Jahon moliyaviy –iqtisodiy inqirozi davom etayotgan, moliya bozorlarida keskin raqobat kuchayotgan bir paytda risk menejmentini, bank aktivlari bilan bog‘liq bo‘lgan risk darajasini aniq o‘lchash, zamoanaviy boshqarish usullarini qo‘llash katta ahamiyatga ega.

Bank riski deganda uning faoliyatiga ta‘sir etuvchi turli omillar (iqtisodiy, moliyaviy, texnikaviy, ijtimoiy, siyosiy) ta‘siri natijasida bank faoliyatiga moliyaviy zararlar ko‘rish xavfi va bank likvidligini to‘la yoki qisman yo‘qotish xavfiga aytiladi. Tijorat banklarining bosh maqsadi mijozlarga sifatli xizmat ko‘rsatish orqali yuqori foyda olishdir. Tadbirkorlikda foyda olish doimo risk darajasi bilan bog‘liq. Bank faoliyatini boshqarishda bir tomondan tavakkalchilik darajasi bilan foyda olish o‘rtasidagi optimal nisbatni topishdir.

Tijorat banklari motivlarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish bosqichlari quyidagilardan iborat:



**9-rasm. Tijorat banklari menejmentida muqobil bank strategiyasini**



## **ishlab chiqish jarayoni<sup>9</sup>.**

Tijorat banklari menejmentida muqobil bank strategiyasini ishlab chiqishda asosiy e'tibor tashqi muhitni o'rganish, jahondagi va mamlakat ichkarisidagi siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy va texnikaviy omillardagi o'zgarishlarni kuzatish va e'tirof etish zarur. Ikkinchi bosqichda tijorat banklarining ichki resurslari, imkoniyatlari va potensiali tahlil etilib bankning afzalliklari va zaif jihatlari aniqlanadi va keyinchalik bankning rivojlanish va raqobat strategiyasi qabul qilinadi. Shu tufayli biz O'zbekiston Respublikasi bank tizimi va uning barqarorligini ta'minlashda xalqaro bank boshqaruv tamoyillaridan foydalanishning zamonaviy holati va uni takomillashtirish imkoniyatlarini o'rganib, bank moliyaviy barqarorligini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari hamda ularning turlariga tavsiflar keltirmoqchimiz.

Barcha sohalarda bo'lgani kabi moliya bozorida, shu jumladan, bank infratuzilmasining tobora kengayib va takomillashib borayotganligi, o'z navbatida, bank xizmatlari bozorida raqobat muhitining va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining yanada yaxshilanishiga hamda aholining bank xizmatlaridan foydalanish darajasining oshishiga xizmat qilmokda. Ammo moliyaviy beqarorlik sharoitida tijorat banklari faoliyatini samarali boshqarish va ularni rivojlantirish, ularni baholash va samarali boshqarishni ta'minlash strategiyasi nafaqat milliy bank tizimi balki xalqaro miqyosda ham birlamchi masala bo'lib qolmokda.

Bank faoliyatida diversifikatsiyalash va bank boshqaruvi hamda uning strategiyasi bilan bog'liq bo'lgan boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlardan ham keng foydalanish talab etiladi.

Reyting tashkilotlari tomonidan qo'llaniladigan xalqaro me'yor, andozalarni va baholash ko'rsatkichlarni joriy etish zarur shartlardan hisoblanadi.

Bugun O'zbekistondagi ijtimoiy xayotning barcha jabhalarida o'tkazilayotgan tub o'zgarishlar o'z taraqqiyotining yangi bosqichiga ko'tarildi. Yana shuni ta'kidlab o'tish mumkinki, bozor munosabatlari sharoitida Markaziy bank tijorat banklarining likvidlik darajasi yuqori o'rganilgan talab darajasida bo'lishini nazorat qiladi, ammo bizning fikrimizcha, xizmatlarning daromadlilikiga ham e'tibor berish zarur.

Bundan tashqari, bank xizmatlari yuqori daromad olishni emas, balki uning mijozlar oldidagi, qolaversa jamiyat oldidagi reputatsiyasini yanada oshirish maqsadida amalga oshirilishi ham mumkin. Mazkur vazifa hozirgi kunda bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan mamlakatlarda, shu jumladan, O'zbekistonda iqtisodiy o'sishga erishishning bir qator nazariy asoslari mavjud bo'lib, ular orasida eng asosiylaridan biri bank tizimini rivojlantirishdir. Banklar filiallari va bo'limlari sonini ko'payishi raqobatning kuchayishidan dalolat beradi. Shu vazifalarni bajarish nuqtai nazaridan bank operatsiyalarini va xizmatlarini boshqarish funksiyalarini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq. Ular quyidagilardan iborat:

1. Uzoq muddatli xizmatlarini boshqarish strategiyasini bozor talablarini va

---

<sup>9</sup> Ubayeva Shaxnoza Lutfullaevna Tijorat banklari barqarorligini samarali boshqarish mexanizmini takomillashtirish 08.00.13 – Menejment Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) Dissertatsiyasi avtoreferati T.TDIU 2017 y

o‘z potensialini hisobga olgan holda rejalashtirish;

2. Talab asosida yangi xizmatlarni joriy kilish va ularni sotish;

3. Bankning operatsiyalarini (aktiv va passivlarini) boshqarishni tashkil qilish va uning ustidan nazorat o‘rnatish. Balansdan tashqari bo‘lgan operatsiyalarni joriy etish uchun rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rganish;

4. Bozorni va mijozlarning hatti –harakatini segmentlarga bo‘lgan holda o‘rganish va istiqbolini belgilashdir.

Tijorat banklari xizmatlarining o‘ziga xos xususiyatlari bor. Ular mijozlarga tijorat bank xizmatlarini ko‘rsatish, bo‘sh mablag‘larni daromadlilik turlicha darajada bo‘lgan investision portfellarga ajratish va moliyalashtirish, banklarning moliyaviy vositachi sifatidagi rolini saqlab qolish va faollashtirish, kelajakda kontrakt banklar sifatida mijozlarga “bitta oynadan” xizmatlarni amalga oshirish, investision portfelni operativ boshqarish, qimmatli qog‘ozlar bozorini avj oldirishga xizmat ko‘rsatish, jahon moliyaviy bozorlariga integratsiyalashuvi, banklarning raqobatbardoshligini kuchaytirish. Ayniqsa tashqi muhitning tez o‘zgarishi natijasida bank riski darajasining o‘sishi, foiz stavkasida yangi strategiyani joriy etishni talab etadi.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning taraqqiy etishi banklar oldiga yangi vazifalarni qo‘yadi hamda banklarni moliyaviy stabilikka erishishiga, daromad topishga bozorda o‘z faoliyatini kengaytirishga erishishga imkon beradi. Banklarning bunday xizmatlariga so‘ngi yillarga kengayib borayotgan, lekin banklarga to‘liq bog‘liq bo‘lmagan faoliyat turiga tijorat banklarining to‘lanmay qolgan qarzlari tufayli ularning balansiga o‘tkazilgan bankrot korxonalarini moliyaviy sog‘lomlashtirish borasidagi faoliyati yuksak baholashga molikdir. Bu maqsadga erishishda tijorat banklariga korxonalarining ishlab chiqarishlarini boshqarish uslublari hamda vositalarini takomillashtira borishga, ya’ni aktiv va passivlarini boshqarishga alohida ahamiyat berishini taqozo etadi.

So‘ngi yillarda mamlakatimizda davlat aktivlarini xususiylashtirish, avvalo, chet ellik investorlarga sotish vazifalari qo‘yildi va buning uchun tegishli sharoitlar yaratildi. Ushbu yo‘nalishlarda amalga oshirilgan ishlar samarasini banklarda joriy etilgan Baholash tizimida qayd etilgan "depozitlar hajmining o‘zgarishi", "kredit qo‘yilmalari hajmining o‘zgarishi", "aholi omonatlari hajmining o‘zgarishi" va "uzoq muddatli kreditlar ulushi" indikatorlarida ham ko‘rish mumkin.

Qisqacha qilib aytganda bank operatsiyalarini va xizmatlarini boshqarish quyidagi vazifalarni xal qilishga e’tiborni qaratadi:

1. Bank operatsiyalarini amal kilayotgan va potensial bozorlarini o‘rnatish.

2. Aniq bozorlarni tanlash va buyurtmachi extiyojini qondirish

3. Amal kilayotgan operatsiyalarning rivojlantirilishi uchun uzoq va kiska muddatli maqsadlarni belgilash

4. Amaliyotga yangi operatsiyalarnig turlarini qo‘llash va uning bajarilishi ustidan bank nazoratini o‘rnatish. Bank operatsiyalari va ularnig potensial iste’molchilar bozorini o‘rganish uchun banklar sanoat aktiv va passivlarini boshqarishning an’anaviy usullaridan biri bo‘lgan segmentatsiya usullaridan

foydalanadilar.

Bank bozor segmentatsiyasini ikki tamoyilga ko'ra amalga oshirish mumkin.

➤ Bank mahsulotlari bo'yicha (kredit operatsiyalari, investisiya, trast operatsiyalari bozorlari)

➤ Mijozlar bo'yicha (kuchmas mulk egalari, korporatsiya bozori, davlat xukumati bozori).

Bozorlarni o'rganishdagi marketing tadqiqotida segmentlashning ma'nosi shundan iboratki, bozorning barcha faoliyatini o'rganmasdan faqat bank operatsiyalariga ta'luqli bo'lgan segmentlarga e'tiborni kuchaytirishdir. Bozor segmenti aloxida olingan gruppning bir hil turdagi operatsiyalarga bo'lgan talabi va uni to'lashga tayyorgarligini bildiradi. Banklar bozorlarni segmentlashi quyidagilarga asoslanadi:

Bozor segmenti alohida aniq tasvirlanishi, olingan barcha ma'lumotlar taxlil uchun yetarli bo'lishi, olingan segmentlar bankka foyda keltirishi va hamda tanlab olingan segmentlarda reklama qilish imkoniyati bo'lishi kerak.

Tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, jahon bank tizimida ro'y berayotgan tub o'zgarishlar, MDX mamlakatlari bank tizimiga ham tobora ko'prok ta'sir ko'rsatayotir. Bular birinchidan, bu o'zgarishlar tulovlarning yangi integratsiya vositalarini yuqori sur'atlar bilan shakllantiradigan bank operatsiyalarini kompyuterlashtirishning texnologik inqilobi bilan bog'liq. Bu jarayonlar talaygina moliyaviy xarajatlar talab kiladi, bank ishi qimmatlashadi, biroq uning samaradorligi va uning tezkorligi oshadi, bu esa xarajatlar o'sishini koplaydi.

Ikkinchidan, bank ishida o'sib borayotgan raqobat banklarning qo'shilib ketishiga olib keladi, bu esa sarmoyalar bozorida va iqtisodning investisiyalar sohasida yangi sharoitlarni vujudga keltirishi mumkin. O'zbekistonning bank tizimi unda mavjud bo'lgan kichik banklar hisobiga, yaqin vaqt ichida bu ta'moyilning ta'sirini boshdan kechiradi. Bu o'zgarishga respublika bank xizmati bozorida anchagina raqobatbardosh va samarali bo'lgan chet el banklarining paydo bo'lishi ham yordam beradi.

Uchinchidan, bu an'anaviy bank xizmatlari bozoriga tobora shaxdam odimlar bilan kirib kelayotgan bankdan tashqari tuzilmalar bilan raqobatning kuchayishi. Jumladan, aholiga kredit kartochkalari bilan xizmat ko'rsatish sohasida turli hildagi tijorat tuzilmalari faoliyat ko'rsata boshlaydilar.

To'rtinchidan, bank ishlariga bu xizmatlarning ko'p sonli iste'molchilari ta'siri ortadi. Iste'molchi operatsiyalarining tezligi va sifati, hisob-kitoblarning kulayligi, mijozlarning extiyojlariga diqqat e'tibor karatilishiga nisbatan banklarga tobora kattik talablar qo'ya boshlaydi. Bank tizimi xozir xal qilinishi qiyin bo'lgan dilemmaning keskinlashuvi sharoitida turibdi. Ko'yilmalarni jalb qilishda banklar ekspansiyasi va omonatchilarni zararlardan kafolatlash o'rtasida asosiy muvozanatsizlik mavjud. Kafolatlar moliya institutlariga qo'shimcha ko'yilmalarni jalb qilish imkonini beradi. Ko'yilmalar 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'oyasining kuchayishi bilan

xavf-xatar va kompensatsiya o'rtasidagi muvozanatsizlik ortadi. Shuning uchun ham bank tizimini rivojlantirish va boshqarishga nisbatan samarali siyosat olib borish zarur.

Har qanday jamiyat bank tizimini keskin inqiroz va larzalarsiz, barqaror faoliyat ko'rsatishi, ularga o'z mablaglarini ishonib topshirgan omonatchilar va kreditorlarning manfaatlarini himoya qilish, xalqning ularga bo'lgan ishonchini saqlab turish va shu yo'l bilan mamlakatda yuz berishi mumkin bulgan noxush iktisodiy vaziyatlarni oldini olish maqsadida ushbu banklar faoliyatini tartibga solish jamiyat oldida turgan o'ta dolzarb vazifalardan biri sanalanadi. Ayniqsa hozirgi kunda tijorat banklari mamlakatdagi pul massasi okimining asosiy qismini jamlashda va pul kapitalining harakatida hal qiluvchi rol o'ynamoqdalar. Bundan tashqari mamlakat bank tizimi iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan iktisodiy islohotlarning samarali olib borishida yetakchi kuch hisoblanadi.

Yuqoridagilarga ko'shimcha ravishda aytish mumkinki, bozor iqtisodiyoti sharoitida bank tizimi zarur jamoatchilik muassasalari tizimi ekan, har qanday bankning butun bank tizimiga ishonchni susaytiruvchi muvaffaqiyatsizligi butun jamiyat miqyosida pul taklifining qisqarishi, to'lov tizimining buzilishi hamda hukumatning juda yirik va kutilmagan majburiyatlarining vujudga kelishi kabi salbiy makroiqtisodiy oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Tijorat banklari o'zlarining mijozlari hisoblanmish savdo, sanoat va tijorat korxonalarining, xususiyl shaxslarning himoyalanganligi uchun javobgardirlar, shuningdek ular o'z qarz oluvchilarining to'lov qobiliyatini doimo kuzatib boradilar. Shu sababli ham hukumat bank tizimining barqaror rivojlanishidan, uni barqarorligining huquqiy ta'minlanishidan manfaatdordir.

### **2.3. Bank menejmenti, uning mazmuni va ahamiyati**

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejrlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor-mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va

texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni-yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir. Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'лами va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;

- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;

- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;

- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

"Ilmiy menejment" namoyondalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxonalar, tashkilot, boshqaruvni takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan. Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondashuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

"Ilmiy menejment" va "mumtoz menejment" namoyondalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo‘lgan munosabatlari alohidalashtiriladi;
- mehnatni rag‘batlantirish qat’iy me‘yorlashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat’iy lashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat’iy o‘rnatildi.

XX asrning 60-80-yillarida G‘arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. Bu davrda milliy xalqaro korporatsiyalar o‘rtasida keskin tus olgan raqobat va inqirozga uchrashlar menejerlarga yangicha yondashish zaruratini keltirib chiqardi. Ular uchun, birinchidan optimal qaror qabul qilish (resurslardan oqilona foydalanish) usullariga talab oshgan bo‘lsa, ikkinchidan tashkilotning barcha tarkibiy qismi o‘rtasidagi murakkab tashkiliy munosabatlarni saqlab qolish uchun yordam beradigan boshqarish usullariga zarurat tug‘ila boshlandi.

Bu ma‘lum darajada ehtiyojlarni qondirishga, menejmentga miqdoriy va tizimli yondoshishga yordam berdi: birinchidan, murakkab vaziyat paydo bo‘lganda murakkab boshqarish muammolarini tushunish, modellashtirish, miqdoriy usullardan keng foydalanish, ikkinchidan, tashkilot tarkibiy qismlari o‘rtasidagi maqsadga muvofiq bo‘lgan tashkiliy munosabatlarni saqlashga yordam berdi.

## 2-jadval

### "Tizimli" yoki zamonaviy menejment

№	Boshqarishga yondashuv turlari	Izoh
1	Tizimli yondashuv	- Tizim-bu bir-biri bilan o‘zaro bog‘langan qismlar majmuidir. Har bir qism yaxlit tizimning o‘zgarishiga o‘z hissasini qo‘shadi. Tashkilot-bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog‘liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondashuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy), e‘tibor beriladi
2	Vaziyatli yondashuv	- Garchi tizimli yondashuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topolsak-da, bu o‘rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko‘ndalang turmaydi. - Yaxlitning qaysi bir qismi o‘ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o‘zgarishlar tashqi muhitning ta‘siri bilan bog‘lab o‘rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi
3	Funksional yondashuv	- Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funksiyalarni bajaradi: - rejalashtirish; - tashkillashtirish; - rahbarlik qilish; - muvofiqlashtirish; - nazorat qilish va h.k.
4	Miqdorli yondashuv	- Bunday yondashuvda asosan: -menejmentning operatsion printsiplari;

	<p>-qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga;          -matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor qaratiladi.          Miqdorli yondashuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik; statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya birga ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi</p>
--	---

Tizimli yondashishni qo'llash tashkilotlarda ro'y berayotgan barcha o'zgarishlarni nazorat qilish imkonini oshiradi. Shu bilan birga boshqarishni nazorat qilish imkoniyatlari birmuncha yaxshilanadi.

Ilmiy yondashishlarni uyg'unlashtiruvchi yo'nalish vaziyatli yondashish hisoblanadi. Bu yondashishning markazida tashkilot faoliyatida uchrab turadigan aniq bir vaziyat, ya'ni holatlar yig'indisi yotadi. Bu muammoning kelib chiqishi hamda uni hal etish bilan bog'liq bo'lgan muhim va muayyan holatlarni aniqlash yo'li bilan vaziyatni boshqarish, amalga oshirish imkonini beradi.

Vaziyatli o'zgarishlar mazmuni va tarkibi tashkilot faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitga xos xususiyatlar va belgilar bilan aniqlanadi.

### **Qisqa xulosalar**

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.
2. "Ilmiy menejment" maktabining mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
- 3 "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati nimalardan iborat?
4. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.

### **Tayanch iboralar**

Boshqaruv ta'limotlari. "Ilmiy menejment" maktabi. Teylorizm. Emerson boshqaruv tamoyillari. "Insoniy munosabatlar" maktabi. Texnokratik boshqaruv. E. Meyo nazariyasi. X va Y nazariyasi. "Tizimli" menejment.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Yo'ldoshev N.Q., Umarjonov A.M. Iqtisodiyot va menejment. - T.: TDIU, 2006
2. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R.. "Menejment" fani bo'yicha

o'quv-uslubiy majmuasi. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. T.: TDIU, 2006. - 156 b.

3. Zaynutdinov Sh.N., Qodirxodjaeva N.R.. "Menejment" fani bo'yicha o'quv uslubiy ta'lim texnologiyasi. Uslubiy qo'llanma. "Iqtisodiy ta'limdagi o'qitish texnologiyasi" seriyasidan. -T.: TDIU, 2006. -185 b.

4. Yermakov V.P., Makiev Z.G. Menedjment dlya studentov vuzov. – Izd. 5-e. - Rostov n/D: Feniks, 2008. – 184 s.

5. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPb.: Piter, 2009.- 608 c.

6. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie. /L.V. Plaxova, T.M. Anurina, S.A. Legostayeva i dr.- M.: KNORUS, 2009.- 496 s.

7. Daft R. Menedjment./ Per. s angl. Pod red. S.K. Mordovina.- SPb.: Piter, 2009.- 800 s.

8. Polukadrov V.L. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie./V.L. Polukadrov. 3- ye izd., pererab. i dop.- M.: KNORUS, 2009.- 240 s.

9. Nabiev R.A. Menedjment: Ucheb. posobie.- M.: Finansi i statistika, 2009.- 368 s.

10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.

11. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)

12. [www.som.pu.ru](http://www.som.pu.ru)

13. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Korporativniy menedjment.



### **3-bob. Bank menejmentining huquqiy asoslari**

- 3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar
- 3.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi
- 3.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish
- 3.4. Qarorlar ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

#### **3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar**

Qaror - bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror - bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nab-yuzlab, bir umr davomida esa ming-minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda transport turini, kasbni tanlash va h.k. Bunday misollarni ko'plab keltirishimiz mumkin.

Qaror qabul qilish zarurati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "yetti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi darkor.

Qaror qabul qilish menejerni fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakkaboshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Qaror qabul qilish - bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha, sex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu sex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan

talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan qaror maqsadini xo‘jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi zarur ( 3-jadval).

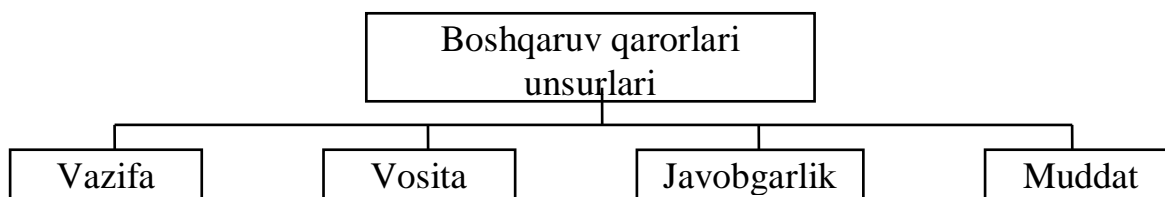
### 3-jadval

#### Boshqaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar

T/r	Talablar	Izoh
1	Ilmiy asoslangan bo‘lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo‘nda va aniq bo‘lishi lozim
2	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo‘lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda, ko‘pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo‘shimcha vazifalarni hal etishga to‘g‘ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo‘ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko‘rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog‘lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi
3	Huquq va javobgarlik doirasida bo‘lishi lozim	Rahbar qarorni o‘ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo‘g‘inlarida huquq va javobgarlik ko‘lami nisbati to‘g‘risida bormoqda. Huquqlar katta, mas‘uliyati esa kam bo‘lsa, ma‘muriy o‘zboshimchalikka, o‘ylamasdan qaror qabul qilishga yo‘l ochiladi.
4	Aniq va to‘g‘ri yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak	Har qanday qaror va aniq bajaruvchiga tushunarli bo‘lishi lozim. Qarordan bir necha ma‘no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo‘l qo‘ymaslik lozim
5	Vaqt bo‘yicha qisqa bo‘lishi kerak	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim
6	Vaqt bo‘yicha aniq bo‘lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko‘rsatilishi lozim. Aks holda uning bajarilishini obyektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo‘linmaydi
7	Tezkor bo‘lishi kerak	Har qanday qaror o‘z vaqtida, ya‘ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o‘zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
8	Samarali bo‘lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda, qo‘yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi

Ma‘lumki, qaror qabul qilish zarurati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida

yuzaga keladi. Ana shu yerning o‘zida muammo kelib chiqadi.  
Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



### 10-rasm. Boshqaruv qarorlari unsurlari.

Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab etadi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?
- Qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?
- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kinga va qaysi bahoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?
- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?
- Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi ham muhim ahamiyatga egadir.
- 

### 3.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin (10-jadval).

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichik va xususiy biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxonalar, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun

birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

#### 4-jadval

### Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	- strategik qarorlar - taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	- ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar - texnikaviy qarorlar - stereotip qarorlar - tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	- an'anaviy qarorlar - tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	- aniq qarorlar - noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	- vaqtinchalik qarorlar - operativ (tezkor) qarorlar - muntazam qarorlar - vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	- yakkaboshlik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar - kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar - konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar - "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir.

Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxonalar yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxonalar faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshirish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foiz buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek, qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi.

Kollegiallik(ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yi-rost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yor 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: Konsensus - bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (11-jadval).

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan.

**5-jadval**

**"Ringi" usulini qo'llash bosqichlari**

T/r	Bosqichlar	Izoh
1	Birinchi bosqich	- Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rta tashlaydi
2	Ikkinchi bosqich	- Muammo "pastga", ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi
3	Uchinchi bosqich	- Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlari bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir
4	To'rtinchi bosqich	- Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o'tkaziladi
5	Beshinchi bosqich	- Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi

Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

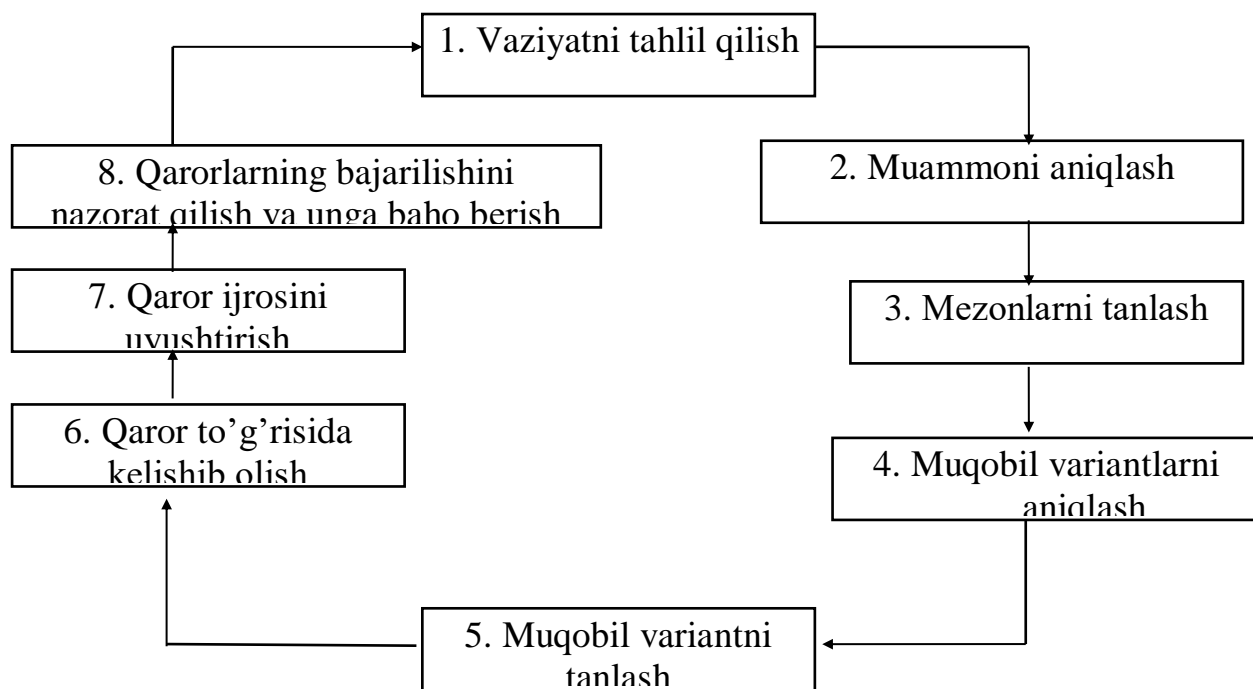
**3.3.Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish**

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni 3-chizmada ko'rsatilgandek bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zarurat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zarurati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan obyektidagi aniq vaziyat

aniqlangach, turli yo‘llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo‘yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko‘rsatib berilishi mumkin. Masalan, g‘alla yetishtirishni keskin ko‘paytirish va g‘alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo‘yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni yetishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o‘zgartirish to‘g‘risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don yetishtirishga ko‘chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tatbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko‘radi.



### 11-rasm. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar

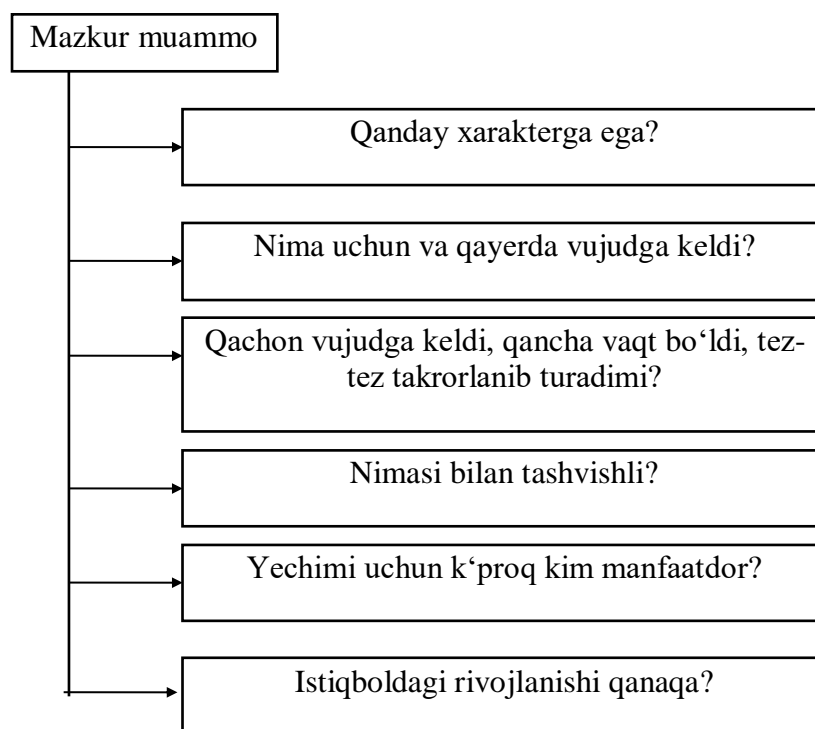
Bu yerda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo‘lgan don mahsulotini yetishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda, muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi (4-chizma).

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog‘liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo‘llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo‘yicha umumiy tarzda baholanadi. Bunda mezonlar, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o‘tiladi. Shundan so‘ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o‘tiladi. Bu bosqichda qo‘yilgan vazifani bajarish modeli ishlab

chiqiladi.

Model - bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir.

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

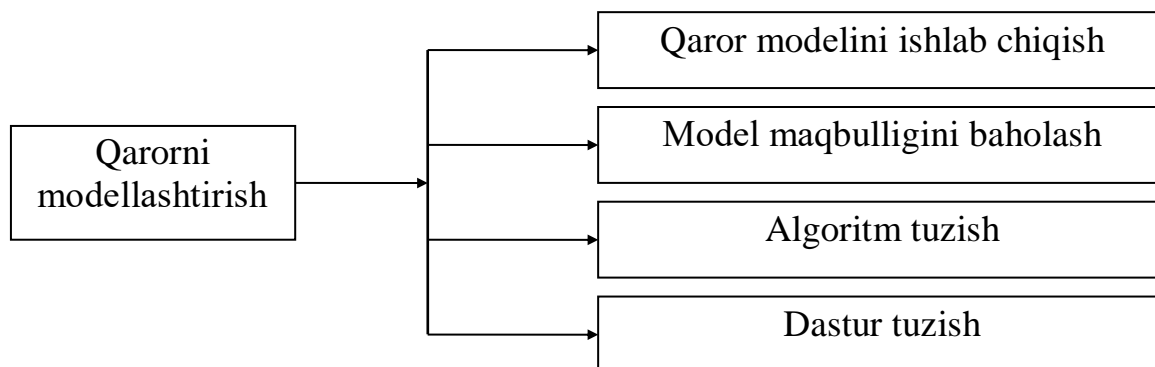


**12-rasm. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni.**

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;
- tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:





Qarorni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi.

### **3.4. Qarorlar ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish**

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (sex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish - bu firma, korxonalar, sex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

Bunda har bir bo'linma o'zining funksional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Erishilgan yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin buning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pchilik rahbarlar yaxshi qaror qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila olmasliklari sababli o'z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qiladilar. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham mana shundadir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxonalar, firma to'g'risidagi qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxonalar (bo'linmalar)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu

bo‘linmaning boshqa xizmatlar bilan funksional aloqalari tartibga solinadi.

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo‘ysunuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo‘ysunuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, sex boshlig‘i formal jihatdan xizmat bo‘yicha o‘zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta’sir ko‘rsatadi;
- ko‘ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba’zan rahbarlar o‘rtasida bir-birining ishiga aralashish hollari ro‘y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma’lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat - bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotni aniqlash usulidir.

Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo‘lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo‘lishi lozim. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o‘zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalariga ham zarar yetkazishi, ya’ni ularning ishida kechikishlar, uzilishlar paydo bo‘lishiga sababchi bo‘lishi mumkin.

O‘z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto‘g‘ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Qarorni bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o‘z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

### **Qisqa xulosalar**

Qaror bu bajarilishi lozim bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror - bu u yoki bu yo‘lni tanlab olishda bir to‘xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir.

Qaror qabul qilish bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o‘z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo‘lgan minglab qarorlar qabul qilinadi.

Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo‘lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo‘lishi lozim.

### **Nazorat savollari**

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
4. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
5. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
7. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
9. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
10. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

### **Tayanch iboralar**

Qaror. Qaror qabul qilish. Qaror qabul qilish imkoniyati va zarurati. Boshqaruv qarorlari. Qarorlarga qo'yiladigan talablar. Strategik qaror. Taktik qaror. Umumiy qarorlar. Maxsus qarorlar. Operativ qarorlar. "Ringi" usuli. Model. Modellashtirish bosqichlari. Qarorlarni boshqarish. Nazorat. Nazorat funksiyasi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi: darslik. –T.: Tafakkur bo'stoni, 2011. -336 b.
2. Yermakov V.P., Makiev Z.G. Menedjment dlya studentov vuzov. – Izd. 5-e. - Rostov n/D: Feniks, 2008. – 184 s.
3. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd. – SPb.: Piter, 2009.- 608 c.
4. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie. /L.V. Plaxova, T.M. Anurina, S.A. Legostayeva i dr.- M.: KNORUS, 2009.- 496 s.
5. Daft R. Menedjment./ Per. s angl. Pod red. S.K. Mordovina.- SPb.: Piter, 2009.- 800 s.
6. Polukadrov V.L. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie./V.L. Polukadrov. 3- ye izd., pererab. i dop.- M.: KNORUS, 2009.- 240 s.
7. Nabiev R.A. Menedjment: ucheb. posobie.- M.: Finansi i statistika, 2009.- 368 s.
8. Lamben. J.J., Chumpitas R., Shuling I. Menedjment, orientirovanniy na rinok. 2-e izd. /Per. s angel. Pod. red. V.B. Kopchanova.- SPb.: Piter, 2008. - 720 s.
9. Druker Piter F. Menedjment: zadachi, obyazannosti, praktika: - M.: "I. D. Vilyams", 2008. - 992 s.
10. [www.morozov.ru](http://www.morozov.ru) – Rossiya Menejment va bozor akademiyasining rasmiy sayti.
11. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz).
12. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Korporativniy menedjment
13. [www.salesmanagment.ru](http://www.salesmanagment.ru) – Upravlenie prodajami.

## **4-bob. Tijorat banklari faoliyatini boshqarishni tashkil qilish asoslari**

- 4.1. Tijorat banklari faoliyatini tashkil qilish asoslari va tamoyillari
- 4.2. Bank faoliyatini boshqarishning chiziqli modeli va uning tuzilishi.
- 4.3. Bank faoliyatini tashkil etishning matrisali modeli
- 4.4. Tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga ta'sir qiluvchi omillar

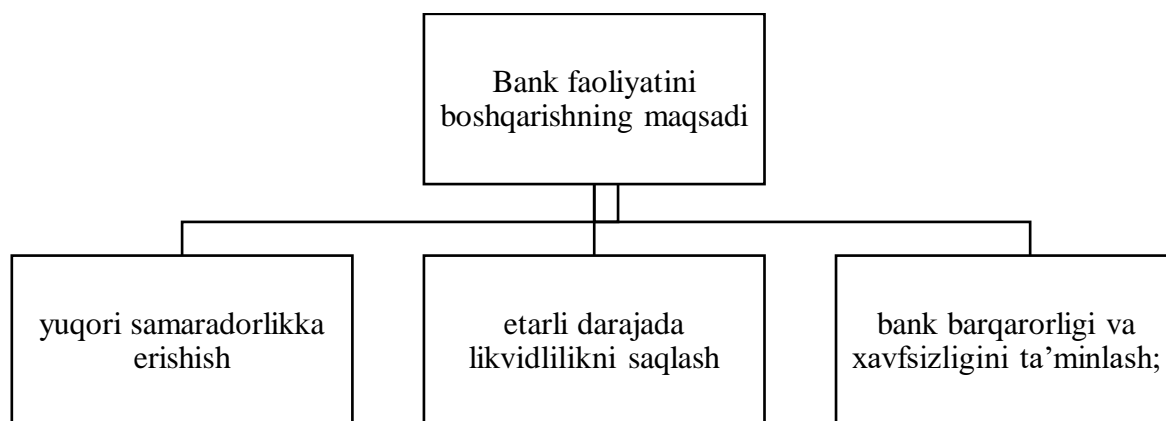
### **4.1. Tijorat banklari faoliyatini tashkil qilish asoslari va tamoyillari**

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

1. \* yuqori samaradorlikka erishish;
2. \* yetarli darajada likvidlilikni saqlash
3. \* bank barqarorligi va xavfsizligini ta'minlash;

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

Samaradorlik foydaning xarajatga nisbati bilan aniqlanib, unda xarajatlarni bank faoliyatidagi yuqori o'rin tutishi ma'lum. Bank xarajatlarini kamaytirish, bank faoliyatining samaradorligi shuncha yuqori bo'lishini ta'minlaydi. Banklarni xarajatlar hajmiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatmay, balki tashkiliy tuzilishni, bank texnologiyalarini qo'llash orqali ham yuqori samaradorlikka erishish mumkin.:



**13-rasm. Bank faoliyatini boshqarishning maqsadi.**

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

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

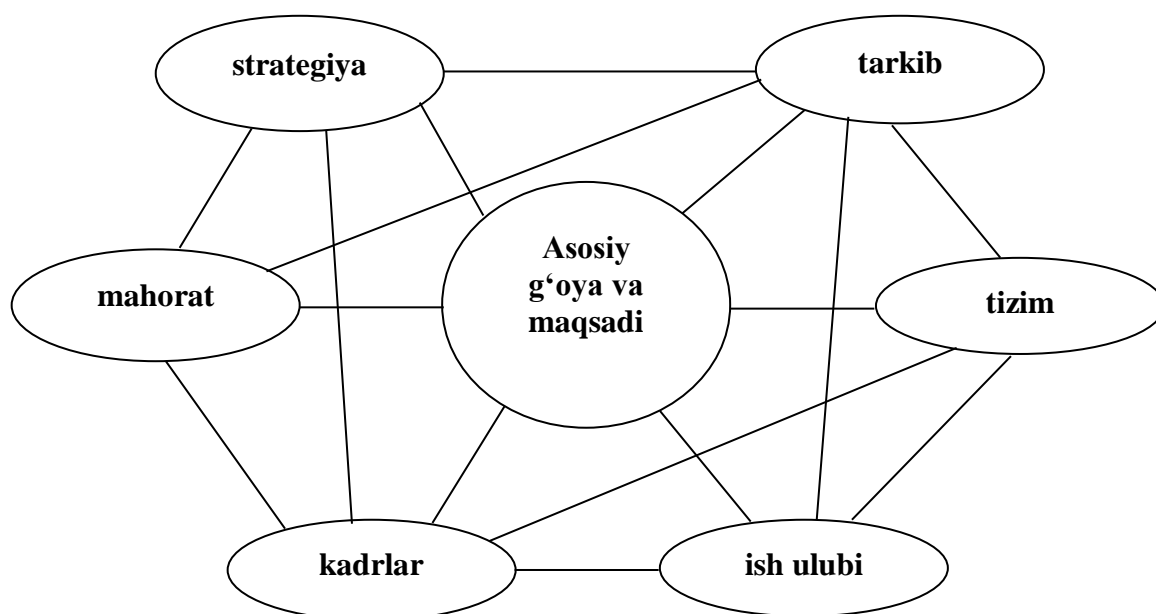
\* banklar moliyaviy aktivlar bilan o‘z operatsiyalarini amalga oshiradi.

Tijorat banklari faoliyatini tashkil etishda rivojlangan mamlakatlar tajribasini o‘rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida chiziqli va matrisali modellardan foylaniladi. Albatta har bir bank bunda o‘zining spesifik xususiyatidan kelib chiqadi.

Banklarning faoliyat va operatsiya natijalari ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat:

- foydalilik, rentabellik darajasi;
- banklar tarmog‘i ko‘lami va rivojlanishi;
- xizmatlar, mahsulot va texnologiyalar turlarini rivojlantirish,
- bank xizmatlari bozoridagi ulushi, %.

Bank biznesi va tadbirkorligini boshqarishga yangicha yondashish katta ahamiyatga ega. Shu nuqtai nazardan ularni boshqarishda “Makkenzi” kompaniyasining “7S” modelini qo‘llash katta samara beradi (14-rasm).



**14-rasm. Tijorat banklarini zamonaviy boshqaruv modeli va unsurlari.**

Boshqaruvdagi bu elementlarning ta‘rifi va mohiyati menejmentga bag‘ishlangan iqtisodiy adabiyotlarida to‘liq yoritib berilgan. Ularning nomlanishi quyidagichadir:

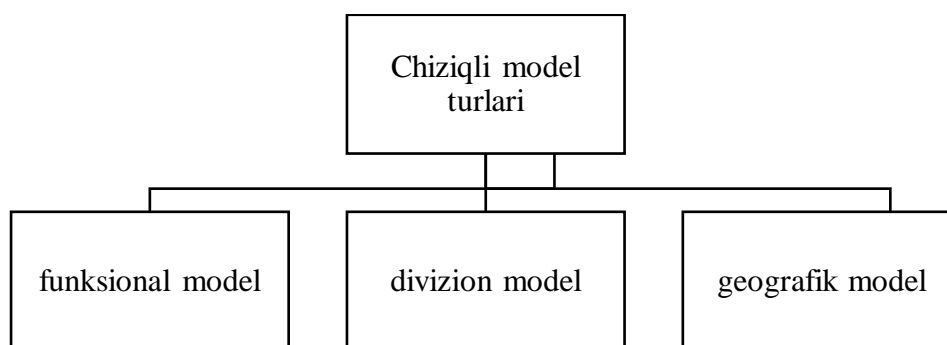
- structure, bank tuzilmasi;
- system, bank tizimi;
- style, boshqaruv stili;
- staff, kadrlarning intellektual salohiyati;
- strategy, bank strategiyasi;
- subordinated aim, korxonaning asosiy g‘oyasi va maqsadi;
- style, bankning ish stili.

## 4.2. Bank faoliyatini boshqarishning chiziqli modeli va uning tuzilishi

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

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

- funksional model – aniq bir xizmat va mahsulotlarga yo'naltirilgan;
- divizion model – tarmoq faoliyatiga yo'naltirilgan;
- geografik model – bank mijozlari va bozorga yo'naltirilgan.



**15-rasm. Chiziqli model turlari**

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

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

Chiziqli modelning divizion model shaklida bank biznesining alohida faoliyat tarmoqlarini 3 ta qismga bo'lish tavsiya etiladi. Bular tijorat faoliyati hisoblanib kredit, investision faoliyati – xalqaro investisiyalar va bankning trast

operatsiyalari kiradi.

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

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

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

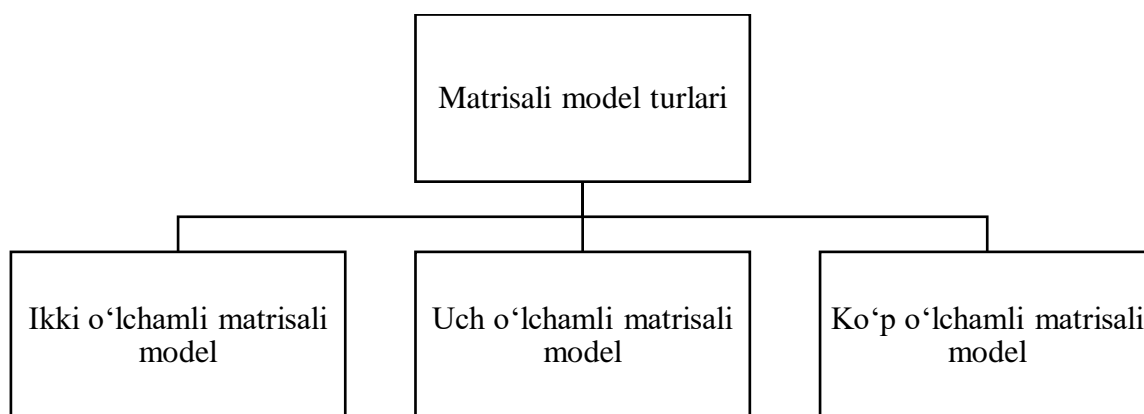
#### **4.3. Bank faoliyatini tashkil etishning matrisali modeli**

2 va undan ortiq modelning bir vaqtda qo'llanishi matrisali model bo'lib hisoblanadi.

Matrisali model bir necha turlarga bo'linadi:

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

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



**16-rasm. Chiziqli model turlari**

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

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

Bank tarkibiy tuzilmasining mas‘uliyatini belgilash uchun, ular bajaradigan operatsiyalari tavsifidan kelib chiqqan holda, bo‘limlar bo‘yicha vazifalar taqsimlashning taxminiy doirasini aniqlash zarur.

Uch o‘lchamli matrisali model, uchta teng o‘lchamli kriteriyalarning birlashuviga asoslanadi - vazifaviy, xududiy va mijoz guruhlari bo‘yicha bo‘lim vazifalariga. Bunda uch o‘lchamli matrisa model tuzilishi quyidagi ko‘rinishga ega.

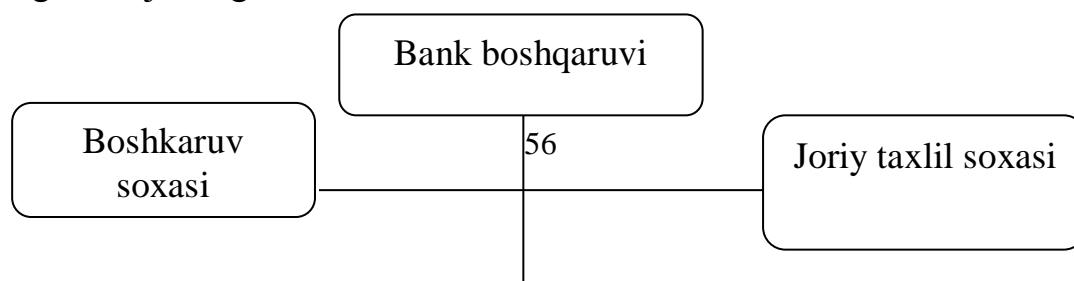
## 6-jadval

### Uch o‘lchamli matrisali model.

Mijozlar toifalari	Xususiy mijozlar			Kichik va urta tashkilotlar			Yirik tashkilotlar		
Hududiy tuzilishi	Xududiy bulimlar			Xududiy bulimlar			Xududiy bulimlar		
Faoliyat turi	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tijorat faoliyati									
Investisiya faoliyati									
Trans faoliyati									

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

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





Operatsiyalar				Xizmat ko'rsatish		
Vazifalar	Savdo bozorlari			Biznes sohasi	Talabgor guruhlar	
	1-savdo bo'limi		hakozi			
Savdoni qo'llab quvvatlash filiallarni boshqarish				Tijorat faoliyati investisiya valyuta operatsiyalari va hakozi		

#### **17-rasm. Tijorat banking ko'p o'lchamli matrisali tuzilishi.**

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

#### **4.4. Tijorat banklari tashkiliy tuzilishiga ta'sir qiluvchi omillar**

Banklar faoliyatini tashkil etishning muhimligi va xarakteri bank oldida turgan aniq maqsad va vazifalardan kelib chiqadi. Bank jamg'arma bank ko'rinishida, ipoteka kreditlari instituti ko'rinishida, trust banki, mayda kredit instituti ko'rinishlarida tashkil etilishi mumkin va har bir holatda aniq imtiyozlar uning faoliyatidagi u yoki bu tashkiliy strukturaning shartlashuvi bo'ladigan muhim omil bo'ladi. Bank bo'linmalarining tuzilishi uning ko'rinishi yuzasidan o'zgaradi deb aniq aytib bo'lmaydi: bank bank bo'lib qoladi va uning umumiy tuzilishi o'zgarmas bo'lib qoladi.

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

Tashqi omillar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

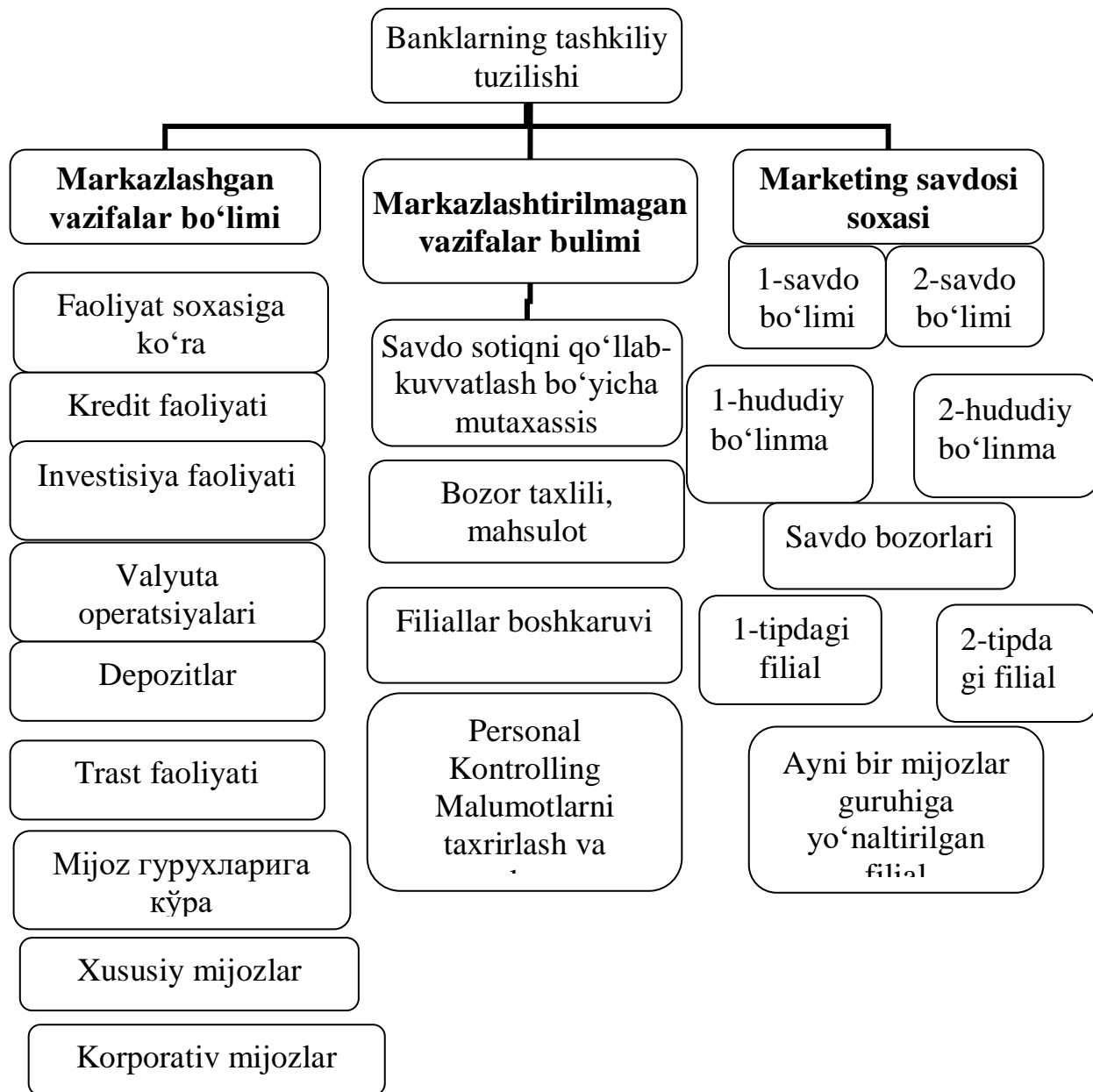
- ayrim bank xizmatlari kon'yunkturasiidagi o'zgarishlar, ishbilarmonlik faolligining susayishi va pul bozorlaridagi murakkabliklar;
- yangi boshqaruv tuzilmalarini tashkil etish zaruriyatini keltirib chiqaruvchi innovatsiyalarning, yangi bank mahsulotlarining rivojlanishi, kadrlar bilan

ta'minlashni kuchaytirish;

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

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

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



**18-rasm. Banklarning tashkiliy tuzilishi<sup>10</sup>**

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

- yangi aksiyadorlar kelib qo'shilishi hisobiga bankning jadal rivojlanishi,

<sup>10</sup> Банк менежменти ва маркетинги" фанидан ўқув қўлланма.О.А Ортиқов, И.Я Қуллиев, Тошкент Тошкент молия институти, 2013 йил. 28- бет

bank mahsulotlari va xizmatlari raqobatbardoshligini oshirish va ular sotiladigan bozorlarni kengaytirish;

- ko‘pincha shtatdagi xodimlar sonini o‘zgartirmasdan turib, moliya bozorlaridagi yangiliklarga tayangan holda vazifalar ko‘lamining kengaytirilishi;
- bank biznesining barcha yo‘nalishlari bo‘yicha amaliyotlar hajmi ko‘payishi oqibatida bank xodimlari yuklamasining ortishi;
- qaror qabul qiluvchi shxslar vakolati cheklangani holda qaror qabul qilish jarayonining nomukammal, haddan ziyod uzoq davom etuvchi jarayonga aylanishi;

## 7-jadval

### Banklarning tuzilishini tasniflash

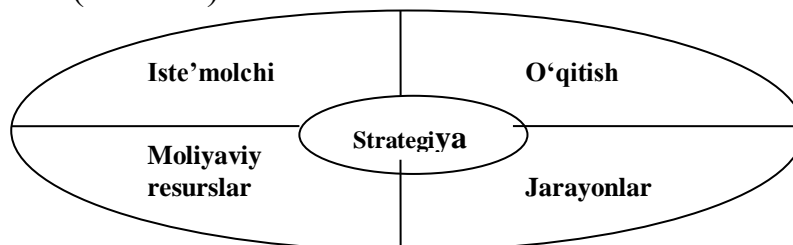
Guruhlash mezonlari	Banklar tuzilishi
Mulkchilik shakli	Davlat, aksionerlik, xususiy, sho‘‘ba, chet el
Tashkillashtiruvning huquqiy shakli	Ochiq aksionerlik jamiyati, yopiq aksionerlik jamiyati,
Vazifaviy belgilash	Emission, depozitlashgan, tijorat
Operatsiyalarni amalga oshirish	Universal, ixtisoslashtirilgan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

- boshqaruv va rahbariyatning kuchsizligi;
- bank xodimlari kasbiy malakasining pastligi, kadrlar qo‘nimsizligi;
- bank rahbariyatida stress holatlarining, ishlab chiqarish mojarolarining ko‘pligi;
- hududiy sotish bozorlarini o‘zlashtirish, filiallar ochish, sho‘‘ba kompaniyalarni joriy etish va boshqa ehtiyojlar.

Bank menejmentidagi xorijiy tajribalardan biri har bir biznes tashkiloti, bizningcha, tijorat banki albatta o‘z missiyasi, uzoqni ko‘ra bilishligi, maqsadi, vazifalari, strategiyasi va taktikasiga ega bo‘lmog‘i lozim. Shu nuqtai nazardan

O‘zbekiston Respublikasi banklari ham jahon andozasiga binoan yuqoridagi biznes tamoyillarini joriy etishi lozim.

Banklarning biznes-jarayonlar asosida boshqarishning funksional modelini qurish sharoitida korxonalar darajalari o‘rtasida boshqaruv funksiyalarini berish muammosi yuzaga chiqishi mumkin. Ushbu muammolar yechimi kompaniya maqsadlari va biznes-birliklarning funksional vakolatlarini integratsiyalash jarayonida yoki funksional bo‘linmalarining o‘zaro harakati yo‘li bilan amalga oshirilishi mumkin (18-rasm).



### 18- rasm. Bank tuzilmalariga balansli yondashuvning sxemasi.

Agar bironta g‘ildirakni boshqasi hisobiga kattalashtirsak biznes g‘ildiragi yurmaydi va ko‘zlangan natijani olish mumkin bo‘lmaydi.

Bank tizimidagi strategiyalar ierarxiasining umumiy xususiyatlarini beshta ko‘rsatkich asosida tasniflash mumkin: miqyosi, maqsad va vazifasi, resurslar taqsimoti, raqobat ustunligi, sinergizm.

I.Ansoff bozorlar ko‘rinishi va tovarlarning turiga ko‘ra asosiy to‘rtta strategiyani: bozorga chuqurroq kirib borish; bozor chegaralarini kengaytirish; yangi tovar ishlab chiqarish va diversifikatsiyani ajratib ko‘rsatadi<sup>11</sup>. BKG<sup>12</sup> (Boston Konsalting Guruhi) ning “o‘shish-bozor ulushi” matrisasi asosida: hujum, mudofaa va chekinish strategiyalarini qo‘llash mumkin.

Hujum strategiyasi – bunda raqobat strategiyasi bo‘lib, u bozor da‘vogari tomonidan sotuv bozorlarini egallash kurashida qo‘llaniladi.

Front bo‘yicha hujum – bu raqobatchi korxonaning kuchsiz tomonlaridan ko‘ra kuchli tomonlaridan ustun kelish bo‘yicha faol harakatlar orqali uning pozitsiyasiga (mahsulotlar, reklama, narxlar va boshqalar bo‘yicha) hujum qilish tushuniladi. Uni amalga oshirish uchun korxonalar raqobatchiga nisbatan ko‘p resurslarga hamda uzoq muddatga “jang harakatlari” ni olib borish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

Qanot hujumi – bu raqobatchilar faoliyatining kuchsiz joylariga yo‘naltirilgan bo‘lib, bu joylarda ustunlikka erishish uchun asosiy kuchlar tashlanadi; u shunga asoslanganki, raqobatchi ko‘pincha o‘z resurslarini eng kuchli pozitsiyalarni saqlab qolish uchun yo‘naltiradi. Masalan, sifati bo‘yicha peshqadamlik (liderlik) pozitsiyasini saqlab turish mumkin, ayni vaqtda esa o‘z faoliyatida kuchsiz joylarga ega bo‘lishi mumkin (masalan, vositachilar bilan ishlashga uncha ahamiyat berishmaydi). Ushbu strategiya bozor da‘vogari

<sup>11</sup> Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / Per.s.ang. M.: Ekonomika, 1989. S.186.

<sup>12</sup> Boston konsalting guruhi.

raqobatchiga nisbatan kam resurslarga ega bo'lganda, yaxshi natija berishi mumkin. U, ko'pincha kutilmaganda raqobatchilarga qarshi ishlatiladi. Hujum strategiyasini qo'llash natijasida firma bozorda o'z ulushini oshirishga harakat qiladi. Bundan maqsad tajriba samarasini keng qo'llash hisobiga rentabellikni oshirishdir.

Mudofa strategiyasi – bu bozor liderining strategiyasi bo'lib, u orqali korxonada bozorda raqobat kurashida qo'lga kiritgan yutuqlarni, pozitsiyalarini, masalan, bozorda katta ulushga ega bo'lish, mahsulot markasining obro'sini ko'tarish, tovar harakati kanallari ustidan nazoratni saqlab qolishga intiladi.

Mudofa strategiyasi – bozor lideri tomonidan o'zining biznesini raqobatchilar tajovuzidan doimo himoya qilish maqsadida tanlanadigan strategiyadir. Mudofaa strategiyasining quyidagi turlari mavjud: pozitsiyali mudofaa, qanot mudofaasi, qayta hujumga o'tish yo'li bilan mudofaa, mobil mudofaa va qisilib kelayotgan mudofaa.

M.Porter ixtisoslashishni tanlash bilan bog'liq raqobatlashuv ustunliklarini strategiyaning uch turiga, ya'ni xarajat/hajm strategiyasi; differentsiatsiya strategiyasi va ixtisoslashuv strategiyasiga ajratgan.

Xarajat/hajm strategiyasi tovar va xizmatlarni samarali hamda past narxda ishlab chiqarish imkoniyatiga asoslanadi. Tannarxning past bo'lishi raqobatdoshlar oldida ustunlik beradi. Bu ustunlikka ko'lam kengligi ta'siri, to'plangan tajriba ta'siri va texnologik innovatsiyalar kiritilishi natijasida muvaffaq bo'lingan iqtisod asosida erishiladi. Kompaniyaning foydasi kichik miqdorda marja bo'lishiga qaramay, kompaniya tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga bog'liqdir. Bir birlik mahsulotga nisbatan marja pasaygan holda katta hajmdagi sotuv hisobiga kompaniyaning strategiya tanlovi o'zini oqlaydi.

Differentsiatsiya strategiyasi xaridorlar tomonidan darhol tan olinadigan va munosib baholanadigan tovarlar taklif qilishga asoslanadi. Differentsiatsiyaning asosiy manbalari bo'lib: tovarning so'zsiz muvaffaqiyatga yetaklaydigan ajralib turadigan xususiyatlari va ustunliklari; taklifning savdo belgisida aks etadigan, sezilmaydigan tarkibiy qismlari; tovarning iste'mol sharoitlari va usuliga moslashuvi; iste'molchining alohida ehtiyojlariga moslashuvi hisoblanadi. Kompaniya foydasi uning o'z taklifini yetarli darajada jozibali qila olishi va xaridorlar tomonidan ushbu taklifni uning raqobatchilari taklifiga nisbatan afzal deb topilishiga hamda asosiy mahsulotlar narxlariga nisbatan yuqori narx to'lanishiga erisha olishiga bog'liqdir. Differentsiatsiya strategiyasi kompaniyaning yuqori marja va kichik miqdordagi hajmga xos bo'lgan siyosatida hamda salmoqli marja va katta miqdordagi hajm miqdordagi hajm siyosatida namoyon bo'ladi.

Bank tizimini tahlil qilish va uning jozibadorlik darajasini aniqlashda qo'llaniladigan yana bir uslub, avval aytib o'tganimizdek, bu M.Porterning “Besh raqobat kuchi” modelidir. M.Porterning<sup>13</sup> harakatlantiruvchi besh raqobat kuchi, ya'ni tarmoq ichidagi raqobatchi, doimiy raqobatchilar, ta'minotchilar, iste'molchilar va o'rinbosar mahsulotlar tomonidan keluvchi xavflarni tadqiq qilish korxonaga ushbu tarmoqqa kirib borish yoki unda qolish uchun yetarli darajada

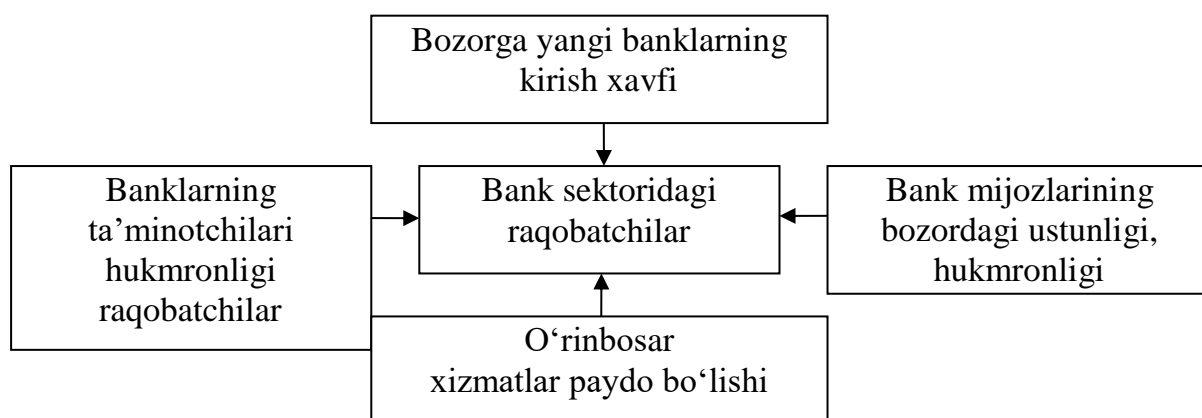
---

<sup>13</sup> Porter M. How competitive forces shape strategy. *Comparative Economics*, Vol. 5, 1980, pp. 141-159.

jozibadorligini aniqlash hamda strategik marketing qarorlarini shakllantirish imkonini beradi.

Tarmoq ichidagi raqobatchilar – bir-biriga yaqin bo‘lgan mahsulotlar ishlab chiqaradigan firmalarning obro‘cini ko‘tarish yoki o‘z pozitsiyasini himoya qilish uchun raqobat olib boruvchilardir. Raqobatning kuchayib ketishiga quyidagilar sabab bo‘ladi:

- kapital talab qilish darajasi yuqoriligi;
- tarmoqda kichik korxonalarining ko‘pligi, dominantlik qiluvchi kompaniyaning yo‘qligi;
- mahsulotlarning sezilarsiz darajada differentsiatsiyalanishi.



**19- rasm. Bank sektorining jozibadorligini aniqlovchi asosiy kuchlar<sup>14</sup>.**

Bozorga yangi banklarning kirish xavfi bank tizimidagi raqobatchilar bank mijozlarining bozordagi mavqei, ustunligi

M.Porter tomonidan keltirilgan besh raqobat kuchi modelining uchinchi kuchi – bu ta‘minotchi, ya‘ni markaziy bankdir.

Bank mijozlarining bozor hukmronligi raqobat kuchining to‘rtinchisi tarmoq iste‘molchilari narxlarni tushirishni, mahsulotlar sifatini oshirish va qo‘shimcha xizmatlar ko‘rsatishni doimiy ravishda talab etish orqali tarmoq ichidagi raqobatning kuchayishiga olib kelishlari mumkinligidir. Mijozlarning bozor hukmdorlik darajasini quyidagilar belgilaydi:

- bir nechta yirik mijozlar (korxonalar) bankning kredit hajmining katta ulushini ta‘minlashi;
- ta‘minotchilarni o‘zgartirish xarajatlari, mijozlarning bozor hukmronlik darajasini pasaytirishi.

Tarmoq jozibadorligiga ta‘sir etuvchi beshinchi raqobat kuchi – bu o‘rinbosar tovarlar yoki xizmatlar turining paydo bo‘lish xavfidir. Bank xizmatlari vazifasini bajaradigan alternativ turdagi xizmat yoki mahsulotlar narxi pastligi sababli bank xizmatlari bozorida kuchli raqobatni yuzaga keltirishi mumkin.

### **Qisqa xulosalar**

**Obyektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham**

<sup>14</sup> Муаллиф ишланмаси.

doimo rivojlanishda va harakatda bo‘ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda, ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma‘muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxonada, xoh u mamlakat miqyosida bo‘lsin o‘zining boshqariluvchisi (obyekti) va boshqaruvchisi (subyekti)ga ega bo‘ladi. Boshqaruvning har ikkala tizimi o‘zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta’sir ko‘rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta’sir ko‘rsatgan holda uning tarkibini o‘zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta’sir ko‘rsatadi.

Obyektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag‘batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funksiyalari jarayonida o‘z aksini topadi.

### **Nazorat savollari**

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

### **Tayanch iboralar**

Chiziqli model. Matrisali model va uning tarkibiy qismlari. Ko‘p o‘lchamli matrisali model. Bek ofis. Front ofis. Sifatli tovar. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Abdullayeva Sh., Fayzullayeva M., Galak O. Bankovskiy menedjment i marketing. Uchebnoe posobie./ - T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2007. - 182 s.
2. Abdullaeva Sh.Z., Omonov A.A. Tijorat banklari kapitali va uni boshqarish. O‘quv qo‘llanma./ –T.: “IQTISOD-MOLIYA” 2006.-120 b.
3. Abdullaeva Sh.Z., Qoraliev T.M., Ortiqov U.D. Bank resurslari va ularni boshqarish. Monografiya./ –T.: “IQTISOD-MOLIYA” 2009.-104b
4. Omonov A.A. “Tijorat banklarining moliyaviy resurslarini boshqarish”. T.: “Fan va texnologiya” Monografiya, 2010 yil. 248 b.
5. Lavrushin O.I. “Bankovskiy menedjment” Uchebnik F i S, 2009 g. .-560 s.
6. Lavrushin O.I. “Bankovskoe delo”. Uchebnik dlya bakalavrov. - M.:

KNORUS, 2014.– 674 s.

7. Zayseva I.G. “Bankovskiy marketing” Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.



## 5-bob. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish

- 5.1. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarishning mazmuni.
- 5.2. O'zbekistonda tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari
- 5.3. Banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning o'ziga xos xususiyatlari.

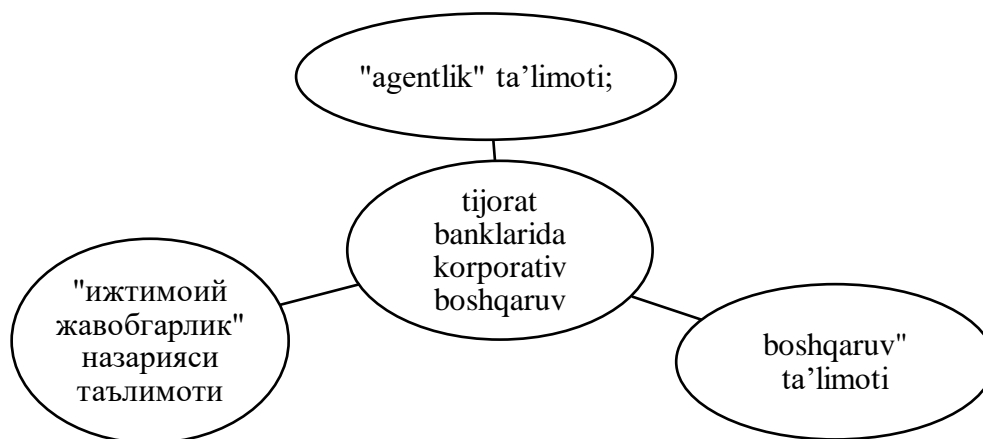
### 5.1. Tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarishning mazmuni

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

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

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

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



20-rasm. Korporativ boshqaruvning ma'lum bo'lgan 3 ta ta'limoti

Korporativ boshqaruvning ma'lum bo'lgan 3 ta ta'limoti mavjud:

- "agentlik" ta'limoti;
- "boshqaruv" ta'limoti;
- "ijtimoiy javobgarlik" nazariyasi ta'limoti.

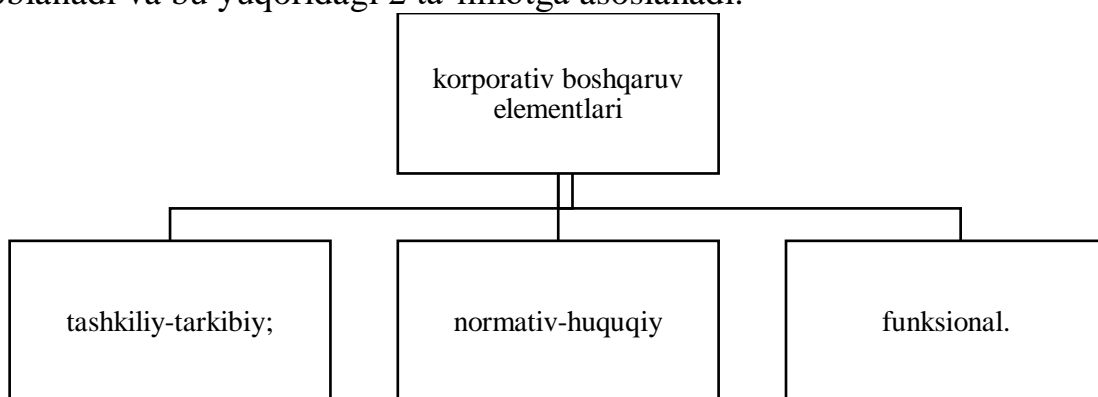
“Agentlik” ta'limotiga asosan boshqaruv direktori aksionerlar yollagan xodim bo'lib, u aksionerlarga hisobot beradi va ularning manfaatlarini yuqori qo'yadi.

"Boshqaruv" ta'limotiga muvofiq direktor sifatida maxsus vakolatlar, xuquqlar va majburiyatlar berilgan shaxs hisoblanadi (ya'ni ularning maqomi yuqori bo'ladi); bunga ixtiyoriy tartibli shaxs bo'lishi va qonunlar asosida ishlashi lozim.

"Ijtimoiy javobgarlik" nazariyasi "aksionernaya kompaniya" chegaralarini kengaytiradi, va u "boshqa manfaatdor shaxslarni" o'z ichiga oladi. Oxirgi ta'limot bo'yicha barcha shaxslar jamiyat, kreditorlar, aksionerlar, omonatchilarni ham o'z ichiga oladi.

Bank boshqaruvi korporativ boshqarishni o'zida bank faoliyatini boshqarish tizimi va faoliyat yo'nalishlarini mujassamlashtiruvchi tartiblar va asosiy ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solinishini nazarda tutadi.

Korporativ boshqaruvni ikki xil yondashuv asosida - aksionerlar konsepsiyasi va ishtirokchilar konsepsiyasi asosida tahlil qilish mumkin.. Korporativ boshqaruvni birinchi aksionerlar konsepsiyasiga muvofiq yondashish tor ma'noda bo'lib – aksionerlik jamiyatining hisobdor shaxslari bo'lib boshqaruvchilar hisoblanadi va bu yuqoridagi 2 ta'limotga asoslanadi.



**21-rasm. Korporativ boshqaruv elementlari.**

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

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

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

Tashkiliy-tarkibiy element amaliy faoliyatini amalga oshiruvchi bo'limlarni

o‘z ichiga oladi. Normativ-huquqiy o‘z ichiga kompaniyaning huquqiy maqomini belgilab beradigan normativ aktlar va korporativ boshqaruv kodekslarini oladi. Funktsional blok o‘z ichiga faoliyatni amalga oshirish, uning yo‘nalishlari, shakllari va usullari, vositalari, choralari oladi.

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

Bundan tashqari, ayrim hollarda 50 foiz aholisi to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita kompaniyalarning aksiyalariga egalik qiladi. Germaniyada esa ushbu ko‘rsatkich 20 % ni tashkil qiladi. Shundan xulosa qilish mumkinki, tijorat banklari faoliyatini boshqarishning ikki modelini “menejerlar xukmronlik qiluvchi model” AQSh amaliyotida qo‘llaniladi va Yevropa mamlakatlarida ko‘llaniladigan “aksiya paketiga ega aksionerlar xukmronlik qiladigan” modellarni ajratib ko‘rsatish mumkin.

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

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

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

Korporativ boshqarish – kompaniya egalarining va ular yollagan xodimlarning maksadli va o‘zaro manfaatli munosabatlari tizimi.

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

1999 yil sentyabrda Bank nazorati bo‘yicha Bazel qo‘mitasi «Kredit tashkilotlarida korporativ boshqaruvni takomillashtirish» bo‘yicha maxsus hujjat qabul qildi va unda korporativ boshqaruvni qo‘llash bo‘yicha tavsiyalarni keltirib

o'tgan. Mazur hujjat IHTT bilan hamkorlikda ishlab chiqilgan. Ushbu hujjatga asosan, bank muassasalarida korporativ boshqaruv — bu direktorlar kengashi va yuqori bo'lim menejerlari tomonidan bank faoliyatini boshqarish va natijada bank:

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

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

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

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

Ma'lumki, bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi 12 ta riskni keltirib o'tgan. Ular: tizimli, strategik, kredit, mamlakat, bozor, foiz, likvidlik riki, valyut, operasion, huquqiy, reputasion, kuzatish riski.

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

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

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

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

## **5.2. O'zbekistonda tijorat banklari faoliyatini korporativ boshqarish asoslari**

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

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

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

Banklar nizomiga muvofiq o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan jamiyatning moliyaviy ehtiyojini qondirish kabi qo'shimcha majburiyatlarga ega bo'lishlari mumkin. Mazkur ehtiyojlarni qondirish davomida banklar o'zlarining xavfsiz va

ishonchli faoliyatlarga salbiy ta'sir etmaydigan faoliyat, xususan, jamiyatning farovon hayoti, gumanitar va xayriya maqsadlari uchun yetarli darajada mablag'lar ajratishi mumkin.

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

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

Oddiy va imtiyozli aksiyalarga ega aksionerlar quyidagi huquqlarga egadirlar:

- bank aksionerlari ro'yxatiga kirish;
- bank aksionerlari ro'yxatiga muvofiq bank foydasidan dividend olish;
- olingan dividendlardan erkin foydalanish;
- bank tugatilgan taqdirda bank mulkini ma'lum qismiga egalik qilish;
- bankni boshqarishda ishtirok etish;
- bank tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar va mazkur xizmatlar bahosi to'g'risida ma'lumotlar olish;
- bank nizomiga muvofiq uning moliyaviy-xo'jalik faoliyati to'g'risida to'liq va haqkoniy ma'lumotlarni olish;
- sudda hamda qimmatli qog'ozlarni tartibga solish va muvofiqlashtirish bo'yicha vakolatli davlat organida o'z huquqlarni himoya qilish;
- o'z manfaatlarini himoya qilish maqsadida assotsiatsiya va boshqa jamoat tashkilotlariga birlashish;
- olingan qimmatli qog'ozlar va foyda bo'yicha yuzaga kelish ehtimoli bor zararlar natijasida bo'ladigan xatarlardan sug'urta qilish;

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

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

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

- a) bank Nizomini tasdiqlash va unga o'zgartirish kiritish;
- b) bankni qayta tashkil etish va tugatish;
- v) Bank Kengashi a'zolarining tarkibini aniqlash, ularni saylash va muddatidan oldin ularni vakolatini tugatish;
- g) e'lon qilingan aksiyalar miqdorini belgilash;
- d) bank ustav kapitalni kamaytirish yoki ko'paytirish;

- ye) o'z aksiyalarini qaytarib sotib olish;
- j) Bank Kengashi tomonidan tayinlangan Bank Boshqaruvi Raisini tasdiqlash;
- z) bank Taftish komissiyasi a'zolarini saylash va muddatdan oldin ularni vakolatlarini to'xtatish;
- i) bank tashqi auditorini tasdiqlash;
- k) bank yillik hisobotlari, buxgalteriya balansi va foyda va zaralar hisobotini tasdiqlash hamda uning foyda va zararlarini taqsimlash;
- l) bank xarajatlarini tasdiqlash va uni bankni rivojlantirish biznes-redasi bilan taqqoslash, bank Kengashi a'zolariga kompensatsiya to'lash va ularga mukofotlar belgilash;
- m) bank umumiy yig'ilishi reglamentini tasdiqlash;
- n) bank aksiyalarini bo'lish va birlashtirish;
- o) kreditlash operatsiyalari bo'yicha bankning asosiy yo'nalish siyosatini aniqlash.

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

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

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

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

Banklarda tashkil etilgan taftish komissiyasi quyidagilarni nazorat qiladi:

Bank nizomi va amaldagi qonunchilikda ko'rsatilgan xolatlarda bank moliyaviy-xo'jalik faoliyatini hisobot davriga reviziyadan o'tkazadi;

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

Taftish komissiyasining asosiy majburiyatlari bo'lib, bankda tayyorlangan moliyaviy axborotlarni tekshirish, bankning umumiy moliyaviy holati bo'yicha xolisona xulosa tayyorlash va aksionerlar umumiy yig'ilishida va unga qadar

komissiya faoliyati bo'yicha hisobot tayyorlash. Amaldagi qonunchilikka muvofiq Boshqaruv a'zolari Taftish komissiya a'zolari tarkibiga kirishlari mumkin emas.

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

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

Bank Boshqaruvi raisi o'z lavozimiga Markaziy bank bilan kelishilgan holda bank Kengashi qarori va aksionerlar umumiy yig'ilishi tomonidan tasdig'i bilan tayinlanadi. Boshqaruv a'zolari bank Kengashi tomonidan tayinlanadi. Bankning har kungi faoliyatini boshqarish bank Boshqaruvi tomonidan amalga oshirilish lozim. Boshqaruv a'zolari o'z faoliyatlari davomida bank Kengashi tomonidan belgilangan amaldagi qonunchilikka (hamda Markaziy bank me'yoriy xujjatlari nizomlariga) zid bo'lmagan hamda axloqiy tamoyillarni buzmagani bank siyosatiga amal qilishlari lozim. Bundan tashqari, Markaziy bankning me'yoriy xujjatlariga asosan bank Boshqaruviga bankni boshqarishda quyidagi siyosatlarni ishlab chiqish majburiyati yuklangan. Jumladan,

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

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

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

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



bank operatsiyalari ustidan amalga oshirilayotgan yetarli nazoratni amalga oshirish;

5. bankning joriy faoliyatini kuzatish.

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

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

Kengashning har bir a'zosi Kengashning barcha yig'ilishlarida ishtirok etishlar va Boshqaruv tomonidan taqdim etilayotgan barcha material va hisobotlarni diqqat bilan o'rganib chiqishlari shart. Ko'pchilik banklarda Kengash yig'ilishigi har oyda o'tkazilishi yetarlidir. Muammoli banklarda esa Kengash yig'ilishi ko'proq o'tkazilib turilishi maqsadga muvofiqdir. Yig'ilish boshlanishiga qadar bank Kengashi yozma majlis kun tartibini tayyorlashi lozim. Kun tartibi bank Kengashiga majlisni tashkilashgan va samarali o'tkazilishiga yordam beradi. Shuningdek, kun tartibi bank Boshqaruvchiga majlisga tayyorgarlik ko'rish hamda bank Kengashining yig'ilishiga barcha masalalar kiritilganligi va Kengashning o'tgan yig'ilishlagi masalalar majlis bayonnomasiga kiritilganligiga amin bo'lishiga yordam beradi.

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

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

Bank Kengashi bankning kundalik faoliyati malakali boshqaruv a‘zolari tomonidan amalga oshirilayotganligini ta‘minlashda javobgar hisoblanadi. Agarda, bank Kengashi boshqaruv a‘zolari birining ish faoliyatidan qoniqmasa, u holda mazkur masala yechimi bilan o‘zi shug‘ullanishi lozim bo‘ladi. Shuningdek, yangi boshqaruv a‘zosini yollash zarurati tug‘iladigan bo‘lsa, bank Kengashi imkoniyat darajasida tezroq malakali rahbar topishi lozim. Boshqaruv a‘zosiga nomzod bo‘lgan shaxs qobiliyatli, tajribali, katta obro‘ga ega bo‘lishi zaruriy sifatlardan hisoblanadi. Nazorat Kengash majburiyatlaridan eng asosiysi hisoblanadi. Nazorat har bir aniq holat miqyosiga qarab o‘zgaradi. Bank Kengashi boshqaruv faoliyati ustidan nazoratning barcha choralarini amalga oshirishi lozim bo‘lib, jumladan:

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

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

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

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

- ✓ dividendlarni to‘lash siyosati;

- ✓ investisiya siyosati;

- ✓ emissiya siyosati.

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

- foydani rejalashtirish va byudjet;

- kapitalni rejalashtirish;

- buxgalteriya hisobining ichki nazorat tizimi;

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

- ichki audit dasturi;

- tashqi audit dasturi;

- manfaatlarni to‘qnashuvi;

- chet el valyutasi bilan operatsiyalar;

- etika qoidalari;

- ma‘lumotlarni elektron qayta ishlash operatsiyalari.

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

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

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

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

Banklarda yillik hisobot xujjatlari quyidagi axborotlarni oʻz ichiga olishi lozim:

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

Foyda va zararlar hisoboti. Bank Kengashi foyda va zararlar hisobotini joriy oydagi va mos oydagi avvalgi yil holati koʻrib chiqadi. Mazkur foyda va zararlar hisoboti byudjet bilan taqqoslanishi lozim. Agarda foyda va zararlar hisoboti byudjet bilan toʻgʻri kelmagan xolda bank Boshqaruvi tomonidan mazkur holat tushuntirib berilishi lozim.

Kapitalning yetarliligi. Kengash kapitalning eng asosiy koeffisientlarini koʻrib chiqishi lozim. Bunday koeffisientlar quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

kapitalning korrektyrovka qilingan umumiy summasini tavakkalchilik darajasiga tortilgan aktivlarga nisbati (kapitalning yetarlilik koeffisienti);

1 darajali kapitalni tavakkalchilik darajasiga tortilgan aktivlarga nisbati;

1 darajali kapitalni moddiy aktivlarga nisbati (leveraj).

Ushbu koeffisientlarning mazmuni va kapitalning eng kam darajasi Markaziy bank nizomda oʻz aksini topgan. Bank holati va iqtisodiy sharoitga qarab ushbu koeffisientlarning mazmuni vaqti vaqti bilan oʻzgarishi mumkin.

Kapital xarajatlari. Kengash tomonidan dividend sifatida toʻlanayotgan naqd pulni koeffisientini koʻrib chiqishi lozim. Mazkur koeffisient sof foydaning qanday qismi dividend sifatida toʻlanganligini bildiradi. Agar bank Markaziy bank

tomonidan o'rnatilgan kapitalning eng kam miqdori va boshqa zahiralar talabi darajasiga javob bermaydigan bo'lsa, u xolda dividend to'lanishiga yo'l quymaslik holatlariga alohida e'tibor berilishi lozim.

Likvidlik. Kengash bank likvidligini sinchkovlik bilan nazorat qilishi lozim. Agar bank o'z majburiyatlarini o'z vaqtida katta zararsiz ta'minlasa, xususan depozitlarni to'satdan bankdan olinishida o'z majburiyatlarini bajara olsa, bank likvidli hisoblanadi. Bankda likvidlikni ta'sinlashini nazorat qilish uchun likvidli aktivlar nisbati va so'ngidirish muddati 30 kun bo'lgan aktivlarni talab qilib olguncha bo'lgan majburiyatlarga nisbati va so'ngidirish muddati 30 kun bo'lgan majburiyatlarga nisbati kabi koeffisientlardan foydalaniladi, ya'ni joriy likvidlik darajasidir. Markaziy bank me'yoriy xujjatlarida mazkur koeffisient darajasining eng minimal miqdori 0,3 qilib belgilangan. Bundan tashqari bank Markaziy bankning likvidliklikga qo'yiladigan talablariga muvofiq mazkur koeffisientlar bilan birgalikda likvidlik qo'shimcha koeffisientlarni ham ko'rib borishi lozim.

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

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

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

2. ishlamaydigan ssudalarni 1 darajali kapitalga nisbati. Ushbu koeffisient ishlamayotgan kreditlar natijasida 1 darajali kapitalga xavf to'g'irishini ko'rsatadi.

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

Kengash joriy oydagi ssudalar bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlarga qarshi zahiralarini avvalgi zahiralar bilan solishtirishi lozim. Bunga qo'shimcha holda Kengash quyidagi ssudalar bo'yicha yo'qotishlar bo'yicha eng asosiy koeffisientlarni ko'rishi lozim:

1. ssudalar bo'yicha yo'qotishlarga qarshi zahiralarini umumiy zahiraga nisbati. Ushbu koeffisient bankning portfelida ehtimoliy yo'qotishlar bo'yicha

qancha miqdorda zahira tuzilganligini ko'rsatadi;

2. ishlaymaydigan ssudalarni ssudalar bo'yicha yo'qotishlarga qarshi zahiralarga nisbati ushbu koeffitsient ishlaymayotgan kreditlar bo'yicha qancha zahira tashkil etilganligini ko'rsatadi;

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

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

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

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

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

Bir qarzdorga yoki o'zaro aloqador shaxslarga berilgan ta'minlanmagan kredit yoki lizingni eng yuqori darajasini 1 darajali kapitalga nisbati. Ushbu koeffitsient bir qarzdorga yoki o'zaro aloqador shaxslarga berilgan ta'minlanmagan kredit yoki lizing bo'yicha eng yuqori maksimal xatar darajasini belgilaydi.

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

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

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

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

Bank Kengashi tomonidan Markaziy bank va tashqi auditorlar tomonidan aniqlangan qonunbuzarliklar va boshqa kamchiliklarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishga alohida e'tibor qaratilishi lozim. Ushbu faoliyatni amalga oshirish uchun Bank Kengashi Markaziy bank inspektorlari va

tashqi audit hisobotlarini o'rganib chiqishi lozim. Shuningdek, bank Kengashi har chorakda ichki audit xizmati rahbarining hisobotlarini tinglab borishi shart. Kengash a'zolari Markaziy bankdan olingan barcha xat va boshqa yozishmalarni o'rganib borish va kerakli tadbirlarni amalga oshirish lozim. Shu bilan birga bank Kengashi bank faoliyatiga xavf tug'diruvchi holatlarni Markaziy bank inspektorlari bilan birgalikda muhokama qilinishi lozim.

Bank Boshqaruvi bank obro'iga, daromadlilikiga va xavfsizligiga ta'sir etuvchi vaziyatlar to'g'risida zudlik bilan kechiktirmasdan bank Kengashiga xabar berishi lozim. Agarda shunda xolatlar yuzaga kelgan taqdirda ushbu masalani ko'rib chiqish uchun zudlik bilan bank Kengashi yig'ilishi chaqirilishi lozim. Bunday holatlarga bank aktivlarini ko'p qismini sotish, bank filiallarini yopish yoki sotish hamda sud organlari tomonidan bank faoliyatini cheklash bo'yicha qarorlar qabul qilish bo'yicha xarakatlarni kiritish mumkin.

Bank Kengashi bank faoliyati ustidan nazorat o'rnatish bo'yicha vazifalarni bajarish bo'yicha qo'mitalar tuzishi mumkin. Bunday qo'mitalarga quyidagilar kirishi mumkin:

Auditorlik qo'mitasi. Mazkur qo'mita bank Kengashi yig'ilishiga bank tashqi auditori nomzodlarini kiritish, tashqi auditorlar va bank Kengashi o'rtasidagi o'zaro aloqalarni amalga oshirish, audit ekshiruvlari hisobotlarini qabul qilib olish va ko'rib chiqish, auditorlardan olingan ma'lumotlar bo'yicha bank Kengashi oldida hisobot berish kabi vazifalarni bajaradi. Mazkur qo'mitalar tashkil etilgan banklarda ichki audit xizmati to'g'ridan to'g'ri shu qo'mitaga bo'ysunadi.

Kredit qo'mitasi. Kredit qo'mitasining asosiy vazifasi yangi kreditlarni berish jarayonini ko'rib chiqish va uni tasdiqlash hamda oldin berilgan kreditlar bo'yicha shartlarni o'zgartirish bo'lib hisoblanadi. Qo'mita o'z yig'ilishini zarur holatlarda o'tkazadi.

Investisiya qo'mitasi. Investisiya qo'mitasining asosiy vazifasi bankning investisiya siyosatini to'g'ri amalga oshirilishini ta'minlaydi. Bank tomonidan qilingan investisiya kutilayotgan daromadlarni olib kelishi va bank investisiya portfelida qilingan investisiyalarni qaytarish muddatlari aniq ko'rsatilish lozim. Masalan, bank tomonidan uzoq muddatli majburiyatlarini bajarish maqsadida davlat qimmatbaho qog'ozlarini mavjud bo'lsa, qo'mita tomonidan bank faoliyatini barqaror ushlab turish maqsadida davlat qimmatbaho qog'ozlari portfeli ustidan nazorat o'rnatishi lozim.

Aktiv va passivlarni boshqarish qo'mitasi - ushbu qo'mitaning asosiy vazifasi bank likvidligini ta'minlash uchun bank balans hisoboti, foyda va zararlar hisobotini doimo nazorat qilib turishdan iborat. Qo'shimcha ravishda, bank majburiyatlarini so'ngidirish vaqti bilan uning aktivlari so'ngidirish vaqti o'rtasida noaniqlar yuzaga kelmasligi uchun bankning foiz daromadlari keltiruvchi aktivlari va bank passivlarining foiz stavkasi o'rtasida balansning ushlab turishni nazorat qilib turishi lozim. Agarda bank Kengashi mazkur qo'mitani tuzgan bo'lsa qo'mitaning bank resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatini alohida nazorat qilib borishi lozim. Har bir qo'mita alohida majlislar o'tkazib boradi, lekin qilingan ishlar to'g'risida Bank Kengashi yig'ilishlarida hisobot berib borishi shart. Agarda

mazkur qo'mitalar tomonidan bank faoliyatiga ta'sir etuvchi salbiy holatlar aniqlangan holda bank Kengashi yig'ilishi chaqirilishi bo'yicha bank Kengashiga murojaat qilishi lozim.

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

O'zining nazorat funksiyalarini bajarishda Bank kengashi yoki uning auditorlik qo'mitasi auditorlarni jalb qilish ularni ishdan bo'shatish majburiyatlariga ega bo'lishi va buning xuquqiy maslahatchi jalb qilishi lozim. Alohida holatlarda bank Kengashi bank faoliyatini nazorat qilishda bank hisobidan buxgalteriya, xuquq masalalari bo'yicha maslahatchilarni jalb qilish masalasini ko'rib chiqishlari mumkin. Bank bilan aloqador shaxslar bilan imtiyozli shartlarda operatsiyalarni amalga oshirishga yo'l qo'ymaslik. Bank Kengashi bank bilan aloqador shaxslar bilan imtiyozli shartlarda operatsiyalarni amalga oshirishga yo'l qo'ymaslik bo'yicha kerakli choralarni ko'rishi lozim. Aloqador shaxslar bilan o'tkaziladigan operatsiyalar amaldagi qonunchilik talablari asosida boshqa oddiy mijozlar ko'rsatilayotgan xizmatlardan farq qilmasligi lozim.

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

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

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

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

Bank foydasini yetarli emasligi natijasida dividendlarni to'lamaslik

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

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

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

Ko'pchilik banklarning Kengashlari tomonidan bank va uning aksionerlari manfaatlari uchun faoliyat ko'rsatilayotgan bo'lsa, ayrim bank Kengashlarini a'zolari tomonidan aklatilgan vazifalarni to'liq bajara olmaslik natijasida bankning faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, xususan, bunday holatlar inspeksiya hisobotlarida o'z aksini topadi. Alohida holatlarda Markaziy bank tomonidan amaldagi qonunchilikka muvofiq bunday banklarning Kengashi a'zolariga sanksiyalar ko'llashi mumkin.

Banklarga aloqador shaxslar bilan operatsiyalarni imtiyozli o'tkazish natijasida bankka zarar yetkazilgan holatda ushbu holatga yo'l qo'ygan Kengash a'zolar bevosita javobgar hisoblanadi.

### **5.3. Banklarda korporativ boshqaruv modellari va ularning o'ziga xos xususiyatlari**

Tijorat banklarida korporativ boshqaruvning turli modellari mavjud. Korporativ boshqaruvning modellarini anglo-amerika va yapon-german modellariga bo'lamiz. Uni ayrimadabiyotlarda autsayder (outside) va insayder (inside) modellari deb atashadi.

Korporativ boshqarishning anglo-amerika modeli turli xilligi bilan, ya'ni diversifikatsiyashuv darajasining yuqoriligi bilan ajralib turadi. Aksionerlik kapitali turli o'zaro aloqador bo'lmagan sub'ektlar va shaxslar o'rtasida keng taqsimlanadi. Bunday sharoitda ahaolining ham pul mablag'lari jalb etiladi va zarur investision sharoitni yaratib moliya bozorlarining faolligini hamda barqarorligini oshirishga xizmat qiladi. Ushbu modelda asosan aksiyalar nazorat paketi taxminan 6-14 % ni tashkil qiladi. Anglo-amerika modelida aksionerlar tomonidan aksiyalarga egalik qilish, nazorat qilish bilan ajralib turadi. Aksionerlarning huquqlari kafolatlanadi va boshqaruvchi va direktorlar ularga hisobot beradi. Korporativ boshqarishning anglo-amerika modelida banklar faoliyatini boshqarish qimmatli qog'ozlar bozori holatiga, uning rivojlanish darajasiga bog'liq hisoblanadi. Korporativ boshqarishning anglo-amerika modelining kontinental modeldan farqi quyidagilar:

1. aksiyaga turli xil sub'ektlarning egalik qilishi, ya'ni diversifikatsiyasi darajasi yuqoriligi;
2. kompaniyalar bo'yicha qonunchilikda aksionerlar manfaatlarining yuqori darajada belgilanishi;
3. qimmatli qog'ozlarda va kompaniyalar to'g'risidagi normativ hujjatlarda kamchilik aksiya egalari manfaalarining himoya qilinishi;
4. banklarning o'z ma'lumotlarini ochishga (tarqatishga) qo'yiladigan qattiq talablari bilan ajralib turadi.

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



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

Banklar bir vaqtning o'zida aksioner, kreditor va boshqa aksionerlar uchun ishonchli shaxs bo'lib xizmat qiladi. Emissiya qilingan qimmatli qog'ozlarni turli sub'ektlar o'rtasida joylashtiradi. Bu esa banklarning direktorlar kengashida ishtirok etishini ta'minlaydi. Natijada kontinental modelda guruhlar o'rtasida o'zaro kelishmovchilik va nizolar ko'proq kelib chiqadi. Asosiy nizolar katta ulushga ega bo'lgan va minoritar ulushga ega aksionerlar o'rtasida kelib chiqadi. Ushbu modelda asosiy rolni yirik aksioner o'ynaydi va ular faoliyatiga fond birjalarining ta'siri kam bo'ladi. Shuningdek, ushbu modelda ma'lumotlarni ayriboshlash va uni ochish tanlangan investorlar o'rtasida amalga oshirilishi mumkin. Ma'lumotlarni bu tarzda konfidensial tarzda ayriboshlash banklar va ularning qarzdorlari o'rtasida ham bo'lishi mumkin. Bu qonunchilik bilan ham tartibga solib boriladi. Masalan yapon tijorat banklarining korporatsiyalarni kapitalidagi ulushi 25 foizdan oshmasa uni matbuotda elon qilishi shart emas.

Korporativ boshqarishning kontinental modelning yuqoridagi modeldan farqli jihatlari quyidagilar:

1. kapitalning yuqori konsentratsiyalashuvi;
2. ichki nazorat kuchli;
3. kompaniya barcha ishtirokchilarining manfaatlarini qondirishga qaratilgan yo'nalishi egaligi;
4. insayderlik faoliyat salbiy natijalarining neytralligi.

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

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

AQSh va Britaniya modelidan farqli ravishda Kontinental modeli aksionerlik jamiyatini boshqarishning 3 bo'limli model: aksionerlar yig'ilishi, kuzatuv

kengashi va bank boshqaruvidan iborat.

Korporativ boshqarishning Kontinental modeli amal qiluvchi davlatlarda aksionerlik kapitali taksimoti yuqoriligi bilan ajralib turadi. Yirik nemis kompaniyalarida 5 ta yirik aksionerning ushbu kompaniyadagi ulushi 40 foiz aksiyasiga to'g'ri keladi. Germaniyada, banklarning kapital tarkibida tashqi investorlarning ulushi yuqori (14%) i davlat (5%), ushbu ko'rsatkichlar Angliyada nisbatan yuqori Amerikadan esa karyib 2 barobar ortiqdir.

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

### **Tayanch so'z va iboralar.**

Korporativ boshqaruv. Kontinental model. Anglo-amerika modeli. Insayder. Daxsdor shaxs. Bank kengashi. Bank boshqaruvi. Yirik aksioner. Aksionerlik jamiyati. Oddiy aksiya. Imtiyozli aksiya. Korporativ boshqarish tamoyillari. Taftish komissiyasi.

### **Nazorat uchun savollar.**

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

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Abdullayeva Sh., Fayzullayeva M., Galak O. Bankovskiy menedjment i marketing. Uchebnoe posobie./ - T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2007. - 182 s.
2. Abdullaeva Sh.Z., Omonov A.A. Tijorat banklari kapitali va uni boshqarish. O'quv qo'llanma./ –T.: “IQTISOD-MOLIYA” 2006.-120 b.
3. Abdullaeva Sh.Z., Qoraliev T.M., Ortiqov U.D. Bank resurslari va ularni boshqarish. Monografiya./ –T.: “IQTISOD-MOLIYA” 2009.-104b
4. Omonov A.A. “Tijorat banklarining moliyaviy resurslarini boshqarish”. T.: “Fan va texnologiya” Monografiya, 2010 yil. 248 b.

5. Lavrushin O.I. “Bankovskiy menedjment” Uchebnik F i S, 2009 g. .-560 s.
6. Lavrushin O.I. “Bankovskoe delo”. Uchebnik dlya bakalavrov. - M.: KNORUS, 2014.– 674 s.
7. Zayseva I.G. “Bankovskiy marketing” Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.

## 6-bob. Tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment

6.1. Tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment

6.2. Tijorat banklarida passivlarni boshqarishning bank faoliyatidagi ahamiyati.

6.3. Tijorat banklarida aktivlarni boshqarish

6.4. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarish usullari.

6.5. Aktivlarni taqsimlash modeli

6.6. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarishning «Farq» usuli.

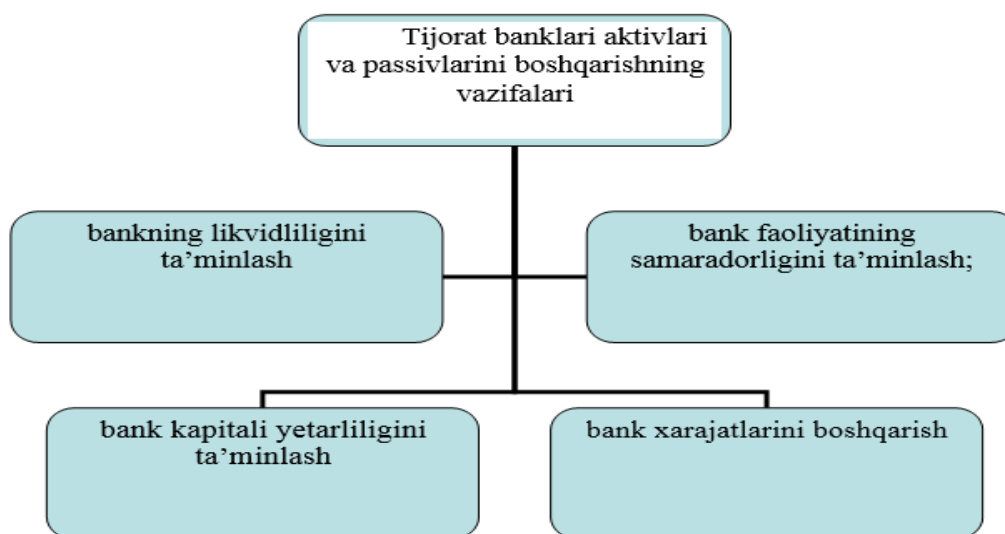
### 6.1. Tijorat banklari faoliyatida moliyaviy menejment

Tijorat banklari faoliyatini boshqarish va moliyaviy menejmentning muhim yoʻnalishlaridan biri aktiv va passivlarni boshqarish hisoblanadi. Bank aktiv va passivlarini boshqarish 1960 yillardan qoʻllanila boshlagan. Foiz stavkalar tushishi va koʻtarilishi sharoitida bank risklarini boshqarishda dolzarb masala aktiv va passivlarni boshqarishdir. Dastlab banklarda aktiv va passivlarni boshqarish alohida yoʻnalishda, aktivlarni, passivlarni va spredni boshqarish qoʻllanilgan.

Passiv operatsiyalar tijorat banklarining resurslarni jalb qilishi bilan bogʻliq boʻlgan operatsiyalari hisoblanadi. Buni depozitlar, banklararo kreditlar, qaprz qimmatli qogʻozlarini chiqarish va boshqalar orqali amalga oshirishi mumkin.

Aktiv operatsiyalar - yuqorida qayd etilganidek, bu bank tomonidan foyda olish maqsadida oʻz mablagʻlari va jalb qilingan mablagʻlarni samarali yoʻnaltirishdir. Bunga bozorda yuzaga kelgan holatni, bankning joriy holatini tizimli tarzda tahlil qilish, bank aktivlari harakati va tarkibiga doimo zaruriy oʻzgartirishlar kiritish orqali erishiladi.

Tijorat banklari aktivlari va passivlarini boshqarishning vazifalari quyidagilar:



**22-rasm. Tijorat banklari aktivlari va passivlarini boshqarishning vazifalari**

- bankning likvidligini ta'minlash;
- bank faoliyatining samaradorligini ta'minlash;
- bank kapitali yetarliligini ta'minlash;
- bank xarajatlarini boshqarish hisoblanadi.

Bank passivlarini boshqarishning alohida belgilari quyidagilar hisoblanadi:

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

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

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

## **6.2. Tijorat banklarida passivlarni boshqarishning bank faoliyatidagi ahamiyati**

Passivlarni boshqarish kredit faoliyatini ushlab turish uchun muhim vosita bo'lib hisoblanadi. U bankirlardan bankning moliyaviy ta'minlanganligini mustahkamlash uchun bozor bilan o'zaro aloqalarni rivojlantirish maqsadida murakkab, jiddiy ishni talab qiladi. Passivlarni boshqarish bank mablag'larini shakllantirish usuli sifatida foiz tebranishlariga nisbatan juda sezgirdir. Agar foiz stavkalari ko'tarilsa-yu, biroq bank bu kabi yuqori stavkalar bo'yicha to'lov to'lashni istamasa, unda qisqa muddatli sarmoyalar bozorida jalb qilinadigan mablag'lar qisqa vaqt ichida sotib yuboriladi. Chunki kreditlar bozorida foiz stavkalarining o'zgarishlariga juda sezgirlik bilan javob beradilar.

Passivlarni boshqarish usullari sezgirlikka (egiluvchanlikka) ega, bank o'ziga qancha va qanday muddatga qo'shimcha mablag'lar kerakligini aniq belgilab olishi va bu talablarning barchasini qondira oladigan manbani topishi mumkin. Bank oladigan o'z mablag'larini shakllantirish uchun depozitlarni sotganda ish boshqacha bo'ladi. Unda qo'yilmalar miqdori qancha bo'lishi va u bank ixtiyorida qancha turishini omonatchi hal qiladi. O'sib borayotgan kredit qo'yilmalarini yoki resurs tanqisligini qoplash uchun qo'shimcha mablag'larga ehtiyoj sezayotgan bank, passivlarni boshqarishda taklif etilayotgan stavkalarni oshirishi mumkin. Buning uchun u kreditorlardan olgan zaruriy mablag'larga ega bo'lsa kifoya, qarzga bo'lgan talabning pasayishi va naqd pul zahiralarining ortiqchaligi bilan to'qnashgan banklar bozordagi o'zlarining qisqa muddatli qarzlari hajmini kamaytirish uchun taklif etilayotgan stavkani kamaytirishlari mumkin.

Aktivlarni boshqarish nazariyasi quyidagi uslubiy qoidaga asoslanadi:

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

Ikkinchi, agar kreditni to'lash grafigi uchun mijozning kelgusi davrda oladigan daromadlarning tushish grafigi asos qilib olinsa, u holda bank likvidligini rejalashtirish mumkin. Demak, bank likvidligiga kredit va investisiyalarning to'lash muddatini o'zgartirish orqali ta'sir etish mumkin. Amaliyotda bu qoida

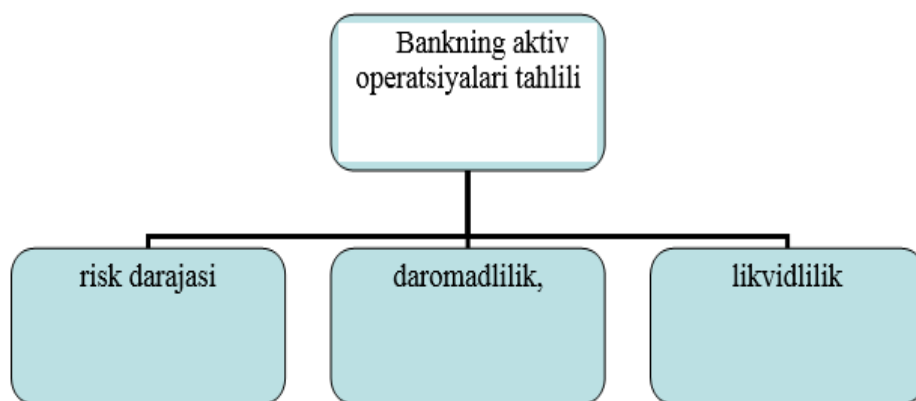
investisiya portfelini pogʻonali boshqarishda oʻz aksini topadi.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari aktivlarini boshqarish samaradorligini oshirish aktivlarning maqsadga muvofiq tarkibiy tuzilishini, aktiv operatsiyalarning diversifikatsiya darajasini, xatarli aktivlarning hajmini, muammoli va sifatsiz aktivlarni, aktivlarning oʻzgaruvchanlik sifatlarining oqilona darajasini taʼminlashni oʻzida mujassamlashtiradi.

### 6.3. Tijorat banklarida aktivlarni boshqarish

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

Bankning aktiv operatsiyalari tahlili daromadlilik, risk darajasi, likvidlilik nuqtai nazaridan amalga oshirilishi kerak.



#### 23-rasm. Bankning aktiv operatsiyalari tahlili omillari

Shuningdek, uzoq muddatli strategik rejalashtirishda ham muhim rol oʻynaydi. Tijorat banklari aktivlarini tahlil qilish uchun muammoli kreditlarni tasniflash asosida berilgan ssudalar va boshqa aktivlarni baholash zarur. Aktivlarni andozaviy, shubhali va zarar keltiradigan turlariga tasniflash tizimi barcha aktivlar reytingini miqdor jihatdan aniqlash, shuningdek, kreditlardan zarar koʻrish hollarida moʻljallangan zaxiralar yetarliligini baholash imkonini beradi. Asosan uzoq muddatli kreditlar, nakd pullar va vakillik hisobvaraqlari, ssuda va boshqa aktivlar holatiga eʼtibor qaratiladi.

Bankning aktiv operatsiyalari tahlili daromadlilik, risk darajasi, likvidlilik nuqtai nazaridan amalga oshirilishi kerak. Bank taraqqiyoti manbalaridan maʼlumki, bank aktivlari daromadliliigi va likvidliliigi bir-biriga qarama-qarshi. Bank likvidliliigi va uning daromadliliigi oʻrtasidagi aloqadorlik tahlili likvidlilik ahamiyatining ustunligi toʻgʻrisida xulosa chiqarishga imkon beradi. Bu mezonning ustunligini hisobga olish natijasi koʻrsatilgan qarama-qarshilikni

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

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

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

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

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

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

➤ bank tamonidan berilgan yirik kreditlarning hajmini aniqlash;

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

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

1. Aktivlardan foydalanish samaradorligi. Buni quyidagicha aniqlaymiz.

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

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

2. Kredit berishda depozit mablag'laridan foydalanish koeffisienti.

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

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

3. Tijorat banklari kreditlarining bank jami aktivlaridagi ulushi.

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

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

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

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

1. Foiz stavkalari o'zgarishiga bog'liq balans o'zgarishi hisoboti.
2. Foiz stavkalari o'zgarishiga bog'liq aktivlarni qaytarish grafigi;
3. Likvidlikni boshqarish bo'yicha hisobotlar:
  - jamg'arish holati bo'yicha hisobot;
  - aktivlarni undirish grafigi;
  - mablag' manbalari va yo'nalishi bo'yicha ma'lumotlar;
  - likvidli aktivlar tarkibi va mablag'lar manbalarining beqarorlik darajasi tahlili;
4. Muammoli aktivlar bo'yicha hisobot:
  - umidsiz kreditlar va boshqa ishlamayotgan aktivlar bo'yicha hisobot;
  - hisobdan chiqarish uchun muddati o'tgan kreditlarga tashkil etilgan zaxiralar bo'yicha ma'lumot;
  - kreditlar va boshqa aktivlarni hisobdan chiqarish bo'yicha hisobot;
5. Iqtisodiy hisobotlar:
  - inflyatsiya tahlili;
6. Foiz stavkalari bo'yicha hisobot:
  - fondlar qiymati tahlili;
  - joriy bank foiz stavkalari dinamikasi;
  - asosiy rakobatchilar foiz stavkalari to'g'risida ma'lumot va boshqalar.

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

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

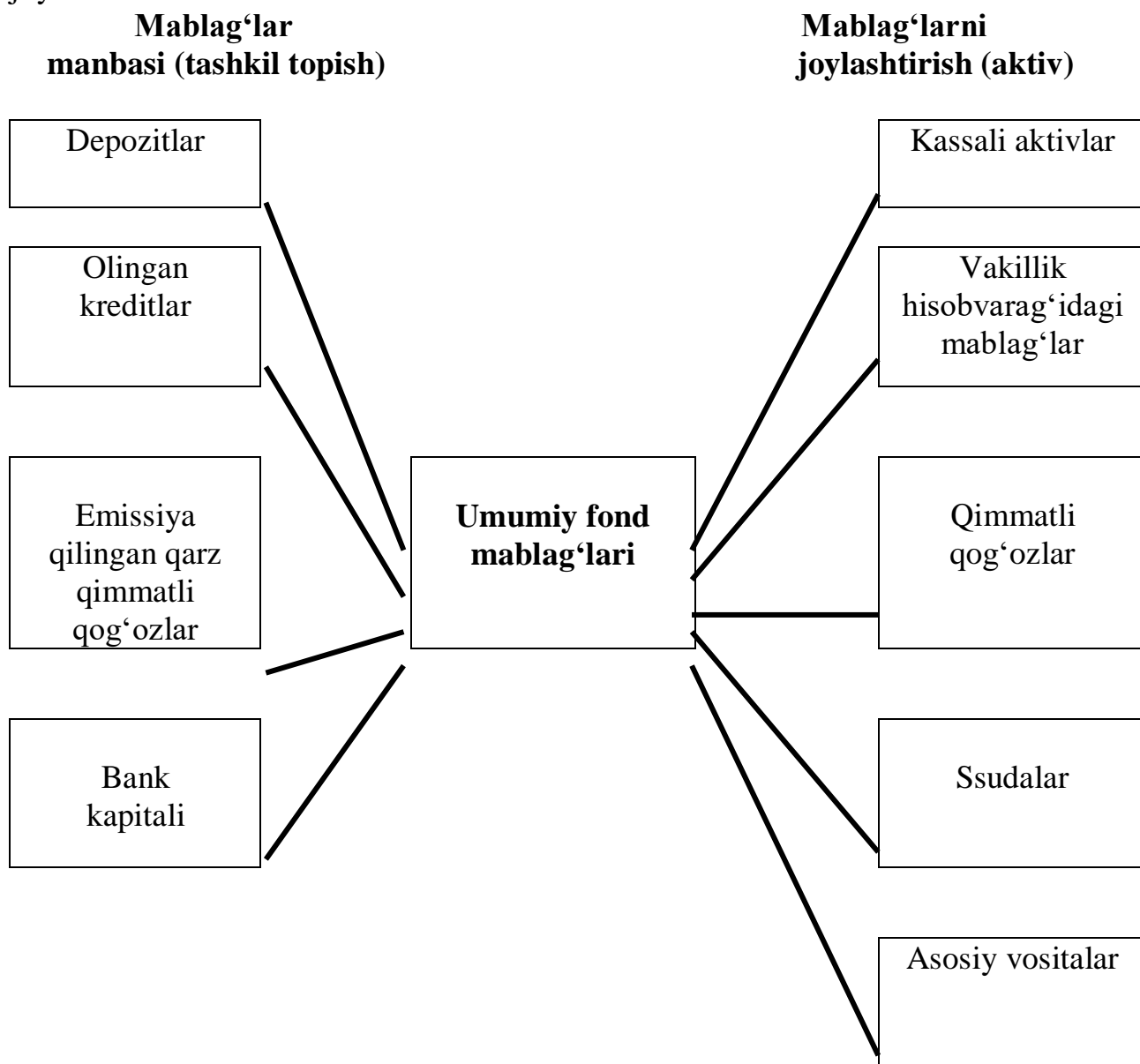
Kutilayotgan daromad nazariyasiga ko'ra, tijorat banklari mijozlarining pul tushumlarining kelib tushish davriga mos ravishda kreditlarning qoplash muddatini belgilash zarur. Ushbu nazariyaga ko'ra, mijozlarning yangi kreditlarga bo'lgan ehtiyojini boshqa banklardan kredit olish yo'li bilan yoki bankning portfelidagi qimmatli qog'ozlarni sotish yo'li bilan qoplash lozim.

#### **6.4. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarish usullari**

Tijorat banklari aktiv va passiv operatsiyalarni shu jumladan, likvidlilikni



kompleks va o'zaro bog'liq holda boshqarish zaruriyati shunday izohlanadi. Bank aktiv va passivlarini boshqarish asosida bankning jalb qilingan va o'z mablag'larini samarali joylashtirish masalasi hal etiladi. Buning asosida tijorat banklari moliyaviy resurslarni investisiyalarga, kreditlarga va boshqa aktivlarga joylashtirishi mumkin.

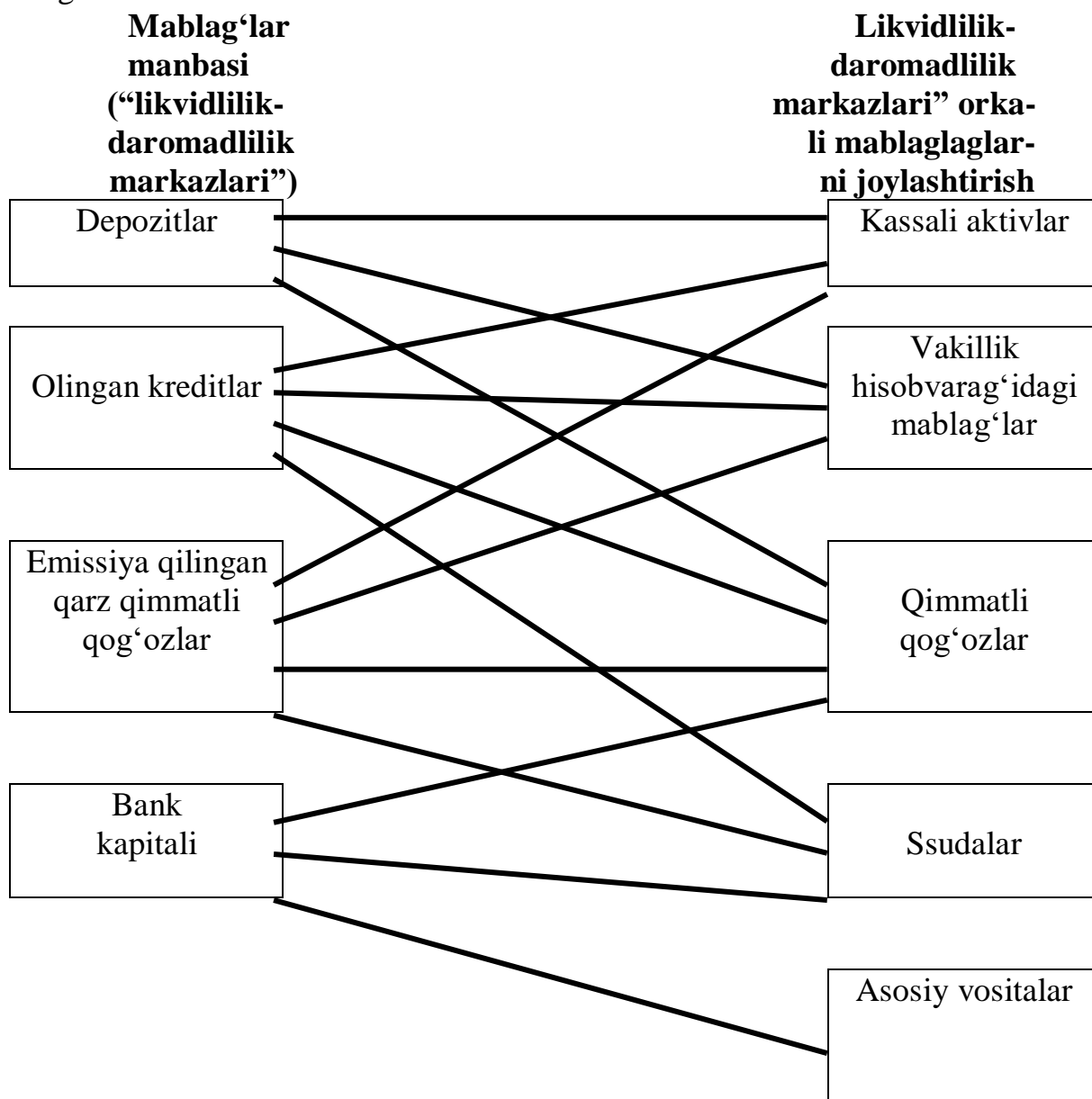


**24-rasm. Umumiy fond mablag'lari modeli yordamida aktivlarni boshqarish.**

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

yoʻqligidir.

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



**24-rasm. Aktivlarni taqsimlash modeli yordamida aktiv va passivlarni boshqarish.**

Likvidlilikni boshqarish oʻrganilayotganda bu kategoriya aktiv va passivlarni boshqarishning tarkibiy qismi ekanligini esda tutmoqlik kerak. Aktiv va passivlarni boshqarishdan asosiy maqsad riskning minimal darajasini taʼminlagan holda foiz tushumlarini va foiz toʻlovlari oʻrtasidagi farqni maksimalashtirish yoki xech boʻlmasa barqaror darajada saqlashdan iboratdir. Bu maqsadga erishishning muhim sharti depozit potensialini oshirishni aktiv operatsiyalari kengayishiga bogʻliqligi ustidan nazorat oʻrnatishdir. Halqaro

bank amaliyotida banklarning aktiv va passivlarini boshqarishning amaliy jihatdan bir qancha metodlar ishlab chiqilgan. Jahon amaliyotida eng keng tarqalgan quyidagi ikki metod aktiv va passivlarni boshqarishda shug'ullaniladi:

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

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

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

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

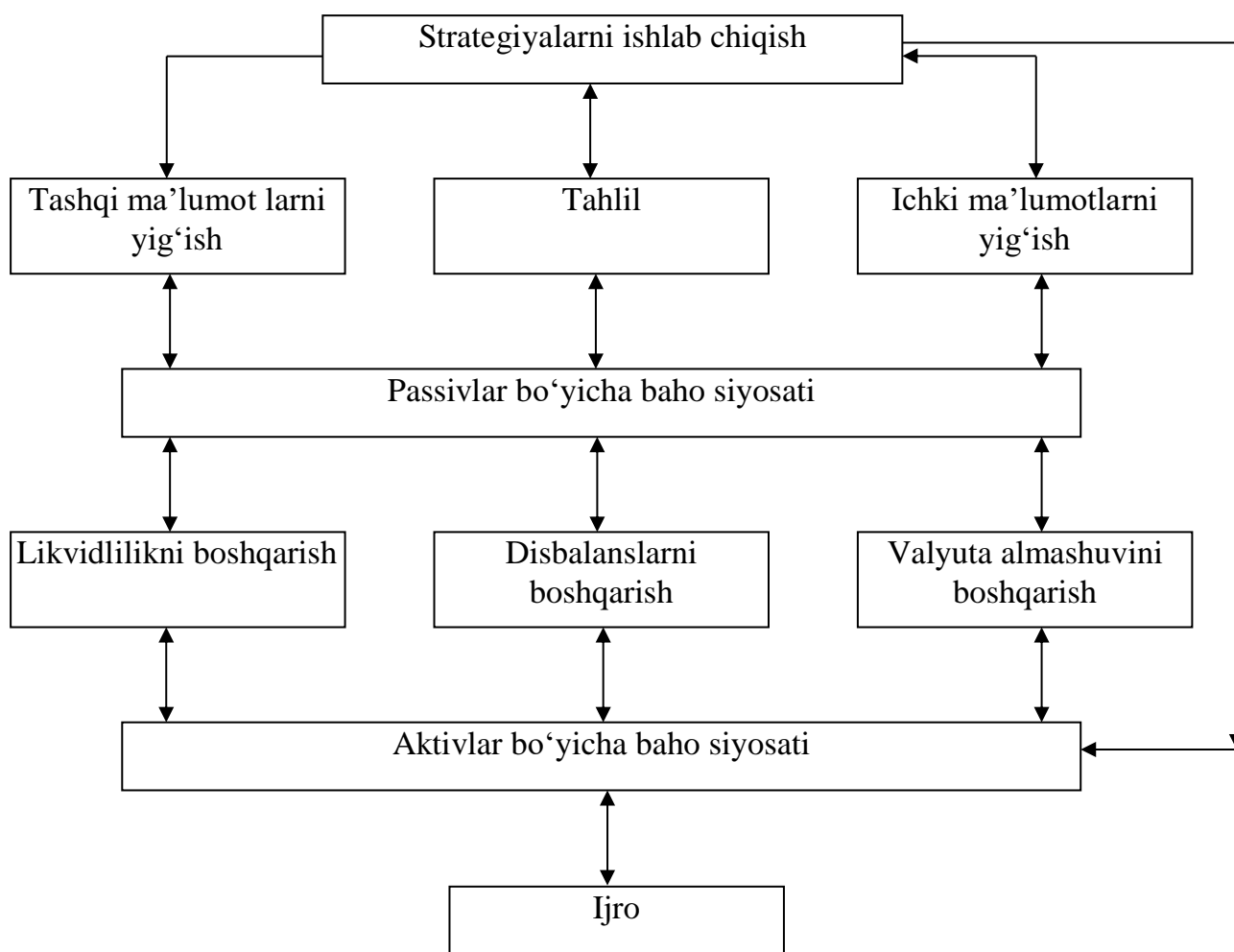
Aktiv va passivlarni boshqarish texnikasining taraqqiyoti, bir vaqtning o'zida risklarning ortishi va fondlarni o'zgaruvchanligi manbalarning bo'linganligi metodikasini ustun qilib qo'yadi. Masalan, agar bank fondlari asosan qisqa muddatli, doimiy bo'lmagan majburiyatlardan iborat bo'lsa, demak mablag'larning asosiy qismi qisqa muddatli kreditlar va qimmatli qog'ozlarga joylashtirilishi kerak. Aksincha bank o'z fondlarini uzoq, muddatli manbalar hisobiga shakllantirgan bo'lsa, ma'lum bir risk bilan manbalarni uzoq muddatli kreditlarga joylashtirish yoki loyihalarni moliyalashtirishga yo'naltirishi mumkin.

## **6.5. Aktivlarni taqsimlash modeli**

Tijorat banklarida aktiv va passivlarni mos hajmda va muddatda mutanosibligi tamoyili mavjud. Buning nazariy asosi bankning «oltin qonuniyat»ida o'z aksini topgan. «Bankning aktivlari uning majburiyatlari bilan muddatda va miqdor jihatdan moc bo'lishi kerak». Amalda bank aktivlari va passivlari tarkibi mos holda xajmi va muddat mutanosibligi to'la ta'minlanmaydi. Chunki yuz berayotgan moliya va kredit jarayonlari, iqtisodiy kon'yunkturasi bunga to'sqinlik qiladi. Aynan «oltin qonuniyat» sof holda takrorlanmasada bu qoidaga intilish va maqsad qilib strategiya

ishlab chiqish likvidlilik va to'lovga qobiliyatlilik muammolarini samarali hal qilishga yordam beradi. Shunday qilib aktiv va passiv operatsiyalar tarkibini tahlili yordamida kerakli likvidlilik mavqeiga erishish mumkin. Foydalilikni oshirish uchun aktiv va operatsiyalar daromadligiga erishish va passivlar bo'yicha xarajatlarni minimallashtirish hamda likvidlilik va to'lovga qobiliyatlilikni optimal nuqtada bank boshqarishning kaliti hisoblanadi.

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



**25-rasm. Banklarda aktiv va passivlarni boshqarish tuzilishi**

Tijorat banklarining passivlarini boshqarishda, xalqaro bank amaliyotida,

«Bank passivlarini boshqarish» nazariyasidan keng foydalaniladi. Mazkur nazariyada asosiy e'tibor tijorat banklarining depozit bazasini yaxshilashga qaratiladi. Tijorat banklarining depozit bazasi o'zining tarkibiga transaksion depozitlarni, muddatli depozitlarni va jamg'arma depozitlarini oladi. Tijorat banklari depozit bazasining sifatini tavsiflovchi muhim ko'rsatkichlardan biri transaksion depozitlarning salmog'i ko'rsatkichi hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkichni hisoblash uchun transaksion depozitlarning so'mmasi depozitlarning umumiy so'mmasiga bo'linadi va olingan natija 100 foizga ko'paytiriladi. Jahon Tiklash va Taraqqiyot banki ekspertlarining fikriga ko'ra, bu ko'rsatkichning maksimal darajasi 30 foizni tashkil etishi lozim. Agar bu ko'rsatkichning natijasi 30 foizdan oshsa, u holda bankning resurs bazasining holati yomonlashayotgan hisoblanadi.

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

- mahalliy yoki xorijiy fond bozorlaridan qarz olish yo'li bilan;
- mijozlarga qo'ldan-qo'lga o'tib yuruvchi depozit sertifikatlarini sotish yo'li bilan;
- mintaqaviy davlat zaxira bankidan qarz olish yo'li bilan;
- vaqtincha ortiqcha mablag'ga ega bo'lgan muassasalar yoki xususiy shaxslar bilan qayta sotib olish to'g'risida shartnoma tuzish yo'li bilan;
- mazkur bank xolding kompaniyasining bir qismi hisoblanadigan shaxobchalar orqali qimmatli kog'ozlar (veksellar) chiqarish yo'li bilan.

## **6.6. Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarishning «Farq» usuli**

Tijorat banklari faoliyatida aktiv va passivlarni boshqarishda muhim vosita bo'lib, aktiv va passivlar bo'yicha o'rtacha foiz stavkalar bo'lib xizmat qiladi. Tijorat banklari faoliyatini sof foizli marja yoki spread ko'rsatkichlari boshqarish mumkin. Banklarda aktiv va passivlar bo'yicha foiz stavkalar o'rtasidagi farq orqali banklar faoliyatini boshqarish bugungi kunda keng tarqalgan usullardan hisoblanadi.

Mazkur usulni chuqur o'rgangan Fransiyalik tadqiqodchi SSF banki xodimi Patrik Berjere tomonidan 1991 yilda «aktiv va passivlarning qaytish darajasi va «farq» tahlili» nomli o'zining uslubini ishlab chiqdi. Mazkur uslubning eng muhim tomoni shundan iboratki, bu uslub to'la kompyuter texnologiyasiga asoslangan, ammo oddiy YeXSEL dasturida yaratilgan, bank balansini to'la tahlilini o'z ichiga qamragan dastur hisoblanadi.

Bugungi kunda Rossiya iqtisodiy adabiyotlarida bu uslub turg'un holat tahlili sifatida qaralmoqda. Jumladan, Ye.Stroganova va O.Zaxarovalar<sup>20</sup> Farq(GAP)

---

<sup>20</sup> Струганова Е. «Управление процентным риском - одна из основ успешного развития банк». ст. журнал «Бюллетень финансовой информации» № 1-2 (44-45), январь-февраль, М.: -1999 г. стр - 90-97. О.Захарова. «Как восстановить ликвидность российских банков». ст. журнал. «Бюллетень финансовой информации» № 10 (41), октябрь, М.: -1998 г. стр - 14-17.

tahlilini «statik holat» va «matematik tahlil» sifatida qaraydilar. Biz bu mulohazalarga qo‘shila olmaymiz. Chunki bu boshqaruv – tahlil usulubi «dinamik tahlil» hisoblanadi.

Bu dasturda yakuniy natija olishdan oldin balansning har bir bandi chuqur o‘rganilib chiqiladi. Shunga ko‘ra aniq qaytish grafigiga ega bo‘lgan aktiv va majburiyatlar bo‘yicha kutilayotgan aniq to‘lov muddatlari borasida raqamlarga ega bo‘linadi. Qaytish grafigiga ega bo‘lmagan beqaror aktiv va majburiyatlar bo‘yicha esa taxminlar kiritilib kelajakdagi holat o‘rganiladi. Shu bilan birga bir hisobot shakli bilan bank bir xaftalik, o‘n besh kunlik, oylik, yarim yillik, yillik va hohlasa joriy balans ma‘lumotlariga asoslangan holda bir necha yillik aktiv va passivlarning hamda likvidlik holati tahliliga ega bo‘lishi mumkin.

Banklarda aktiv va passivlarni boshqarish, avvalo bank likvidligini optimal boshqarish, mijozlarga o‘z vaqtida, sifatli xizmat ko‘rsatishning garovi bo‘lsa, ikkinchi tomondan bank uchun ishonchli kredit mablag‘larining manbaini tashkil etish demakdir. Ammo tijorat banki uchun kecha yopilgan balans bo‘yicha turg‘un likvidlik holatini o‘rganish emas, balki kutilayotgan likvidlik riskini oldindan bilish muhim.

Bugungi kunda har tijorat banki o‘zining aktiv va passivlarni boshqarish bo‘yicha alohida o‘z siyosatini va strategiyasini ishlab chiqadi. Markaziy bank tomonidan iqtisodiy me‘yorlar o‘rnatilishi jarayonida tijorat banklarining likvidlik darajasi inobatga olingan. Jumladan, 30 kungacha muddatga joylashtirilgan likvid aktivlar 30 kungacha bo‘lgan qisqa muddatli majburiyatlarni (talab qilib olgunga qadar depozitlar va 30 kungacha to‘lov muddati keladigan muddatli omonatlar) qoplashi lozim. Mazkur me‘yorning o‘rnatilgan darajasi 30% ni tashkil qiladi. Demak bank o‘z likvid aktivlari bilan qisqa muddatli majburiyatlarini (talab qilib olgunga qadar hisob raqamidagi depozitlar va 30 kungacha to‘lov muddatli omonatlar) to‘liq qoplash imkoniyatiga ega. Boshqa tomondan esa bank ortiqcha likvid mablag‘larni tutib turibdi va bu esa daromadlilik darajasining kamayishiga sabab bo‘ladi.

Farq (GAR) bu – bank likvidligining holati (mablag‘larning yetarliligi yoki kamomadini) ifodalab, tijorat banklari aktiv va passivlari o‘rtasidagi muvofiqlikni qaydarajada ekanligini ko‘rsatadi. Tijorat banklari aktiv va passivlari o‘rtasidagi o‘zaro mutanosiblik “Farq”ni ko‘rsatadi. Ushbu GEP ikkiga bo‘linadi:

1. Salbiy Farq (-GAR) bankning likvid mablag‘larga bo‘lgan talabi mavjudligini ifodalaydi;

2. Ijobiy Farq (+GAR) esa likvid mablag‘larning ortiqchaligini ifodalaydi.

Bu yerda asosan salbiy farq (-GAR) bankda mablag‘lar tanqisligini, ijobiy farq (+GAR) esa mablag‘larning ortiqchaligini ko‘rsatadi. Bunday holatda mazkur salbiy farq (-GAR) ni yopish, ijobiy farq (+GAR)ni daromad keltiruvchi aktivlarga taqsimlash orqali kelajakda foydaning miqdori taxmin qilinadi. Mazkur ijobiy farqni (+GAR) daromad keltiruvchi aktivlar o‘rtasida qayta taqsimlashda aktivlarning daromadlilik darajasiga e‘tibor beriladi. Salbiy farqni (-GAR) qoplash uchun jalb qilinadigan mablag‘larning eng yuqori foiz darajasi ( $M_{\max}$ ) asos qilib olinadi. Jalb qilinadigan mablag‘larning eng yuqori foiz darajasi ( $M_{\max}$ ) tanqis

bo'lgan mablag'larni tashqi bozordan sotib olishning eng yuqori tannarxini ko'rsatadi. Jalb qilinadigan mablag'larning eng yuqori foiz darajasiga ( $M_{max}$ ) foiz darajalarning kelajakdagi taxminiy darajasini ( $\%_F$ ) qo'shish orqali haqiqiy tannarx aniqlanadi. Foiz darajalarining kelajakdagi taxminiy darajasini hisoblash yordamida yoki bir qancha chet mamlakatlar tajribasidan kelib chiqqan holda bir nechta aktiv operatsiyalarning elastik foiz darajalarini asos qilib olgan holda belgilash mumkin.

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

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

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

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

- ✓ pul emissiyasining qisqarishi hisobiga iqtisodiyotda jamg'armalarning kamayishi.
- ✓ nominal foiz darajalarining va majburiy zaxiralar fondiga ajratmalar darajasining ortishi hisobiga bank bozorida mablag'lar tanqisligi.
- ✓ korxonalar va tashkilotlarning byudjet oldidagi to'lovlarning ortishi va muddati o'tgan debitorlik va kreditorlik qarzlarning ortishi qarzlarning o'sishi.

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

Bundan tashqari bank foyda miqdorining foiz darajasidagi o'zgarishlarga

nisbatan elastikligini tahlili juda muhim. Bu tahlil bank boshqaruviga likvid aktivlarida kamomad kuzatilgan paytda foiz darajasidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda jalb qilinadigan mablag'larning qisqa muddatga yoki uzoq muddatga jalb qilinishi, likvid aktivlar ortiqcha bo'lgan paytda esa bu mablag'larni qisqa muddatga yoki uzoq muddatga joylashtirish borasida qaror qabul qilishida foydali hisoblanadi.

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

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

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

## 8 – jadval

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

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

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

## Tayanch so'z va iboralar



Aktiv.Passiv.Likvidlik.Joydan-joyga ko'chirish. Kutilayotgan daromad. Birlashgan manba usuli. Farq usuli. Muammoli kredit. Taqsimot usuli. Aktivlar sekyuritizatsiyasi. Foiz stavka. Sof foizli daromad.

### **Nazorat uchun savollar.**

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

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Abdullaev Yo.A., Qoraliev T.M., va boshqalar "Bank ishi". O'quv qo'llanma - B.M.: T.: "Iqtisod-Moliya", 2009. - 576 b.
2. Abdullayeva Sh., Fayzullayeva M., Galak O. Bankovskiy menedjment i marketing. Uchebnoe posobie./ - T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2007. - 182 s.
3. Lavrushin O.I. "Bankovskiy menedjment" Uchebnik F i S, 2009 g. .-560 s.
4. Lavrushin O.I. "Bankovskoe delo". Uchebnik dlya bakalavrov. - M.: KNORUS, 2014.– 674 s.
5. Dengi, kredit, banki. Ekspres-kurs - 9-e izd. / pod red. prof. Lavrushina O.I. – M.: "Knorus", 2010. – 560c.
6. Zayseva I.G. "Bankovskiy marketing" Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.
7. Toymuhamedov I.R. Bank ishi. Toshkent. 2006 yil.

## **7-bob. Bank xodimlarini boshqarish tizimi**

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

7.2. Xodimlarni boshqarish tizimi

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

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

7.5. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

### **7.1. Bank xodimlarini boshqarish va uning o'ziga xos xususiyatlari**

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

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

Bank xodimlarini bajaradigan funksiyalari va operatsiyalariga ko'ra quyidagilarga bo'lim mumkin: kassirlar, dilerlar, maklerlar, iqtisochilar, buxgalterlar va boshqalarga ajratib ko'rsatish mumkin. Faoliyat yo'nalishidan kelib chiqqan holda departement, boshqarma, bo'limlarga barcha mutaxassislar va xodimlarni guruhlash mumkin.

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

Bank xodimlariga qo'yiladigan talablardan biri, bank va uning mijozlari to'g'risidagi ma'lumotlarni, ya'ni bank siri hisoblangan har qanday ma'lumotlarni

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

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

- ❖ o'z mijozlarining (vakillarining) operatsiyalari, hisobvaraqlari va omonatlariga doir ma'lumotlar;
- ❖ bank o'z mijoziga (vakiliga) bank xizmatlari ko'rsatishi munosabati bilan mazkur mijoz (vakil) to'g'risida olgan ma'lumotlar;
- ❖ mijozning (vakilning) bank seyflari va binolarida saqlab turilgan mol-mulki, uning xususiyati va qiymati haqidagi ma'lumotlar;
- ❖ mijoz (vakil) topshirig'iga binoan yoki uning foydasini ko'zlab amalga oshirilgan banklararo operatsiyalar va bitimlar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- ❖ bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlarning banklar o'rtasida muomalada bo'lishi natijasida ma'lum bo'lib qolgan, boshqa bankning mijoziga (vakiliga) doir ma'lumotlar.

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

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

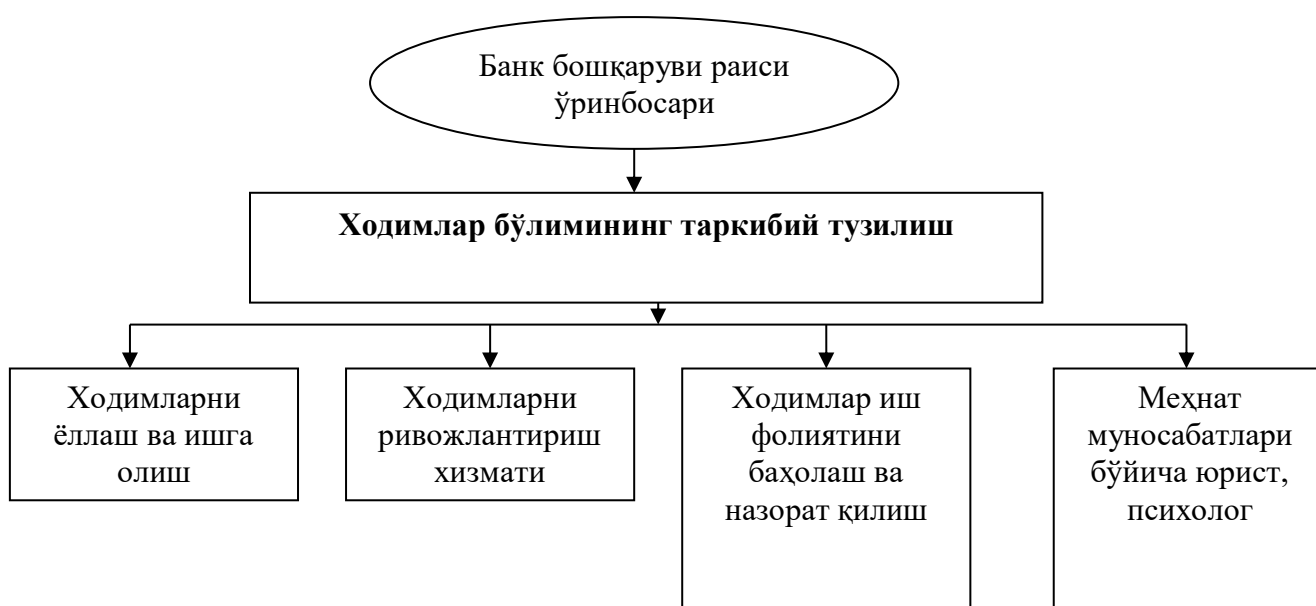
Bank sirini tashkil etuvchi ma'lumotlar xizmat vazifasini bajarishi munosabati

bilan o‘ziga ishonib topshirilgan yoki ma’lum bo‘lib qolgan yoxud qonunda belgilangan tartibda taqdim etilgan shaxslar tomonidan bu ma’lumotlarning oshkor qilinishi yoki ulardan shaxsiy maqsadda yoxud uchinchi shaxslarning manfaatlari yo‘lida foydalanilishi taqiqlanadi.

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

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

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



**29-rasm. Bank xodimlari bo‘limining tuzilishi.**

Zamonaviy menejmentda xodimlar faqatgina mehnat resursi bo‘lib qolmasdan balki, banklar faoliyatining muhim eementi hisoblanadi. Bank xodimlarini va mutaxassislarini birlashtirish faqat o‘zini –o‘zi boshqaruvchi organ emas, balki o‘zi-o‘zidan rivojlanuvchi va o‘z-o‘zini tartibga soluvchi organ sifatida qaraladi. Demak, bank oldiga qo‘yilgan maqsadlarga erishishda bank xodimlarni kelishibva

birgalikda jamoa bo‘lib harakat qilishi lozim. Bu orqali bankning manfaatlari, shuningdek bankning alohida xodimning ham amalga oshadi.

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

Bank xodimlari soni bankning faoliyati ko‘lami va uning bajaradigan operatsiyalari va xizmatlari ko‘lamiga bog‘liq. Bank xodimlari bo‘limining vazifasi bo‘lib:

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

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

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

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

1. bankning xodimlarga bo‘lgan joriy kelajakdagi ehtiyojlarni rejalashtirish;
2. kadrlarni tanlab olish;
3. kadrlar zaxirasini tashkil etish;
4. bank xodimlarini baholash va nazorat qilish;
5. xodimlarni rag‘batlantirish tizimini ishlab chiqish.

## **7.2. Xodimlarni boshqarish tizimi**

"Xodim" iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida "biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi" ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medesina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

"Inson resurslarini boshqarish" tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. "Xodimlarni boshqarish" tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (13-jadval).

Xodimlarni boshqarish deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

## 9-jadval

### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funksiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	- Mutlaq yangi vazifalarni yechishga - Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga	- Inson resurslarini rejalashtirish - Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish - Korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	- Ma'muriy aralashuvga zarurat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga	- Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish - Mehnat motivatsiyasini boshqarish - Texnika xavfsizligini nazorat qilish - Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasiini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat

qiladi.

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

## 10-jadval

### Xodimlarni boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik
4	Komplekslilik	4.	Ixchamlik
5	Tezkorlik	5.	Izchillik
6	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8	Ilmiylik	8.	Texnologik birlik
9	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik
10	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11	Barqarorlik		
12	Ko'p qirralilik		
13	Rejalilik		
14	Rag'batlantiruvchi		
15	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16	Samarali bandlik		

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

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

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (7-rasm).

	→Mavjud					
1	→xodimlarni baholash	2	Istiqbolda xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish	3	Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish	

### 26- rasm. Xodimlarni rejalashtirish.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir

etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlar;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resusrlarini boshqarish usuliga va h.k.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va h.k.;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX va h.k.);
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomliligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomliligi va h.k.);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov va h.k.;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt me'yori va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Bu yerda:  $T_i$  - i guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab me'yori (kasbi, malaka darajasi);

$q_i$  - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

$H_i$  - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti me'yori;

$B_i$  - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida



ishchi kuchiga bo‘lgan talab va taklif muvozanatiga bog‘liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklifdan ko‘proq, ya’ni:

talab>taklif

bo‘lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo‘shimcha manbalaridan qo‘shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo‘lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o‘quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo‘shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag‘batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va h.k.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklifdan kam, ya’ni:

talab<taklif

bo‘lsa, u holda qo‘shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko‘paytirish, ish bilan bandlikning noan‘anaviy yo‘llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklif bilan teng, ya’ni

talab=taklif

muvozanatda bo‘lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo‘qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag‘batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonalar rahbarlariga xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondashishni talab etadi.

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

xodimlarni jalb qilish, bo'shatish, shtatni qisqartirishi va boshqalarni amalga oshirishi mumkin.

Bank xodimlarini rejalashtirish 2 ta masalani hal qiladi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- amaldagi qonunchilikka muvofiq lavozim o'zgarishlariga cheklovlar belgilanishi;

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

- bankning bir bo'limidan boshqa bo'limiga xodimlarni tavsiya qilish.

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

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

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

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

1. Vakant lavozimlarga mutaxassislar qidiriladi;

2. Ushbu lavozimga mos va boshqa jihatlari ma'qul bo'lgan nomzod tanlanadi.

Ishga qabul qilish bo'yicha qaror bank boshqaruvining birinchi o'rinbosari, kadrlar masalasi bo'yicha mas'ul shaxs tomonidan yoki kadrlar bo'limining majlisi (tarkibida boshqaruvchi, o'rinbosarlari, kasaba uyushmasi bo'lishi mumkin.) asosda qabul qilinadi. Xodimlar ishga qabul qilingandan so'ng bank faoliyatining xavfsizligini ta'minlash majburiyati yuklatiladi.

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

#### **7.4. Bank xodimlariga qo'yiladigan malaka talablari va xodimlarni boshqarish usullari**

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

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

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

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

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

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

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

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

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlarida yoritilgan asosiy masalalar mohiyati;

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va bank faoliyatiga oid qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Palatalarining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, Vazirlar Mahkamasi

qarorlari, Markaziy bankning me'yoriy hujjatlari va boshqa me'yoriy hujjatlarni, shu jumladan:

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

bank ichki kredit siyosati va kreditlash tartibi;

- kichik biznesni kreditlash tartibi;
- omonatlarni qabul qilish va ularni berish tartibi;
- bankni korporativ boshqarish tartibi;
- ichki audit vazifalari va faoliyati;
- emissiya-kassa operatsiyalarini amalga oshirish tartibi;
- chet el valyutasi bilan bog'liq operatsiyalarni amalga oshirish tartibi;
- pul muomalasini tashkil etish masalalari;
- Bazel qo'mitasining bank faoliyatiga oid asosiy tamoyillari;
- Respublika bank tizimida olib borilayotgan kadrlar siyosatining mohiyati va ahamiyati.

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

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

Tijorat banklari, kredit uyushmalari va mikrokredit tashkilotlari rahbarlik lavozimga tavsiya etilayotgan nomzodlarning Komissiyaga taqdim etilgan hujjatlaridagi ma'lumotlarning haqqoniyligi uchun javobgardirlar. Komissiya tijorat banklari, kredit uyushmalari va mikrokredit tashkilotlari tomonidan taqdim etilgan nomzodlarning hujjatlarini talablarga muvofiq holda, 10 kun muddatda o'rganib chiqadi va nomzodning lavozimga muvofiqligini aniqlash masalasini o'zining navbatdagi majlisi kun tartibiga kiritadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 24 sentyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi bank tizimining rahbar xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish to'g'risida" F-896-sonli farmoyishiga muvofiq holda o'tkaziladigan attestatsiya yakunlari bo'yicha egallab turgan lavozimiga noloyiq deb topilgan tijorat banklari rahbar xodimlari 3 yildan so'ng rahbarlik lavozimiga qayta

tavsiya etilishi mumkin. Istisno tariqasida, attestatsiyada egallab turgan lavozimiga noloyiq deb topilgan rahbarni attestatsiya sanasidan 1 yil o'tgandan so'ng quyidagi qo'shimcha hujjatlar taqdim etilgan takdirda rahbarlik lavozimlariga qayta tavsiya etilishiga ruxsat beriladi:

- a) bank Boshqaruvi raisining tavsiyanomasi;
- b) bank Kengashi yoki Boshqaruvining kamida ikkita a'zosining fikrnomasi;
- v) xodimning o'tgan vaqt mobaynida ish faoliyati natijalari, malakasi, nazariy va amaliy bilimlarini oshirganligini tasdiqlovchi hujjatlar (agar shunday tavsiyalar berilgan bo'lsa).

Nazariy jihatdan bank xodimlarini boshqarishning quyidagi usullari mavjud:

1. Iqtisodiy usul;
2. Ijtimoiy psixologik usul;
3. Tashkiliy usul;
4. Huquqiy usul.

Iqtisodiy usul – bu bank xodimlarini ish haqi, ijtimoiy to'lovlar va yaratilgan imtiyozlar asosida boshqarilishi tushuniladi. Bunda bank xodimlarining manfaatlari himoya qilinib, ularning ishga bo'lgan munosabati o'zgartiriladi. Banklarda xodimlarni mukofotlash, shuningdek, ularning lavozimlarini oshirish va bank xodimlariga kreditlar berish, uy-joyga mashina olishga yoki boshqa iste'mol kreditlarini berish orqali rag'batlantirish lozim. Yosh bolali ayollarga oylik maoshining ma'lum bir qismini berib borish, nogiron bolali xodimlarga alohida etibor qaratish ham ularni boshqarish jarayoniga ta'sir qildai. Bundan tashqari, xodimlar uylanishi, turmushga chiqishida ularga mukofotlar berish ham boshqaruv jarayoniga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Masalan 30 yoshga to'lmagan yosh oila bank xodimlariga imtiyozli kreditlar berish orqali uning moddiy hayotini tiklashga yordam berish mumkin.

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

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

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

## **7.5.Xodimlarni boshqarish samaradorligi**

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan korxonada'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal

qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

- Da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish zarur.

- Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxonada xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi.

Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e'tiboriga;
- fe'l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirliги va to'g'riligiga;
- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
- og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish lozim.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish zarur. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish lozim.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shib ketganda o'zini-o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondashilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko‘p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo‘llaniladi:

- anketa ma’lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o‘yinlarini o‘tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o‘tkazish usuli;
- attestatsiyadan o‘tkazish usuli;
- reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi lozim.

Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o‘z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya o‘tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo‘li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko‘rsatilgan nuqsonlarni keyingi o‘tkaziladigan attestatsiyagacha yo‘qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonaga foydasini oshirishga yo‘naltirishdir.

### **Qisqa xulosalar**

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo‘lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko‘rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo‘yicha o‘zaro bog‘langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonaga maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo‘ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee’tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo‘zg‘atishdir. Inson omiliga e’tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas’uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g‘oyasidir.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonaga rahbarlariga xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondashishni talab qiladi.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxonaga foydasini oshirishga yo‘naltirishdir.

### **Nazorat savollari**



Xodim.Xodimlar bo‘limi.Ish haqi. Asosiy oklad.Motivatsiya.Kasbiy malaka. Inson resurslarini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Funktsional boshqaruv. Tashkiliy boshqaruv. Xodimlarni boshqarish tizimi. Xodimlarni boshqarish tamoyillari. Mehnat resurslarini boshqarish. Xodimlarni rejalashtirish. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Abdullaev Yo.A., Qoraliev T.M., va boshqalar “Bank ishi”. O‘quv qo‘llanma - B.M.: T.: “Iqtisod-Moliya”, 2009. - 576 b.
2. Abdullayeva Sh., Fayzullayeva M., Galak O. Bankovskiy menedjment i marketing. Uchebnoe posobie./ - T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2007. - 182 s.
3. Lavrushin O.I. “Bankovskiy menedjment” Uchebnik F i S, 2009 g. .-560 s.
4. Lavrushin O.I. “Bankovskoe delo”. Uchebnik dlya bakalavrov. - M.: KNORUS, 2014.– 674 s.
5. Dengi, kredit, banki. Ekspres-kurs - 9-e izd. / pod red. prof. Lavrushina O.I. – M.: “Knorus”, 2010. – 560c.
6. Zayseva I.G. “Bankovskiy marketing” Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.
7. Toymuhamedov I.R. Bank ishi. Toshkent. 2006 yil.
8. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie. /L.V. Plaxova, T.M. Anurina, S.A. Legostayeva i dr.- M.: KNORUS, 2009.- 496 s.
9. Daft R. Menedjment./ Per. s angl. Pod red. S.K. Mordovina.- SPb.: Piter, 2009.- 800 s.
10. Polukadrov V.L. Osnovi menedjmenta: uchebnoe posobie./V.L Polukadrov. 3- ye izd., pererab. i dop.- M.: KNORUS, 2009. -240 s.
11. Lamben. J.J., Chumpitas R., Shuling I. Menedjment, orientirovanniy na rinok. 2-e izd. /Per. s angel. Pod. red. V.B. Kopchanova.- SPb.: Piter, 2008. - 720 s.
12. Druker Piter F. Menedjment: zadachi, obyazannosti, praktika: - M.: “I. D. Vilyams”, 2008. - 992 s.

## **8-bob. Tijorat banklari faoliyatida marketing**

- 8.1. Bank marketingining mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari
- 8.2. Marketingning maqsad va vazifalari
- 8.3. Bank marketingining konsepsiyalari
- 8.4. Bank marketingining tarkibiy qismlari.
- 8.5. Marketing tizimida nazorat va bank faoliyatini rivojlantirishdagi o'rni.
- 8.6. Tijorat bankida ichki nazorat xizmati

### **8.1. Bank marketingining mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlari**

Marketing - bu bozorda samarali faoliyat ko'rsatishning mujassamlashishidir. Bu atama dastlab 1902-yilda AQShda paydo bo'lgan, 20 yildan keyin esa bu atamadan jahonning ko'pgina mamlakatlari foydalana boshladilar. Marketing ("marketing") - "bozor bilan bog'liq faoliyat" ma'nosini anglatadi. Lekin bu tushunchaning ma'nosi juda kengdir.

Marketing - ayirboshlash yo'li bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yo'naltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning o'zaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Dunyo amaliyotida marketing birdaniga paydo bo'lgan emas. Bu - ishlab chiqarish va sotishning maqsadi, vazifalari va rivojlanish uslublariga menedjerlarning ko'p yillik evolyutsion qarashlari natijasidir.

Marketing - murakkab, dinamik, ko'p qirrali tushunchadir, bu esa marketingga tamoman universal tavsif berish mumkin emasligidan dalolatdir.

Taniqli Amerika olimi - marketolog F.Kotler marketingning ta'rifini quyidagicha ifodalaydi: "Marketing - tovarlarni yaratish, taklif etish va ayirboshlash asosida ayrim olingan kishi va guruhlarining talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan iqtisodiy va boshqaruv jarayonidir".

Boshqaruv muammolari bo'yicha yetakchi nazariyotchi olimlardan biri Peter Drukkerning ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning maqsadi sotishga qaratilgan harakatlarni yo'q qilishdan iboratdir. Uning maqsadi xaridorlarni shunday o'rganish va tushunishdan iboratki, tovar va xizmatlar uning talabiga aynan mos tushib, pirovardida o'zini-o'zi sotadi".

Fransuz marketing maktabida qo'llaniladigan ta'rif ham Peter Drukker ta'rifiga juda yaqin turadi. Unga ko'ra: "Marketing -bu sotishni ta'minlash va sotuvga tovarlar va xizmatlarni iste'molchilarning talabiga mos holda chiqarish orqali ularning talabini qondirish maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar majmuidir".

Amerika Marketing Assotsiatsiyasining 1985-yilda marketingga bergan ta'rifi esa quyidagicha: "Marketingning mohiyati insonlar va tashkilotlar talabini qondirish maqsadida tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni rejalashtirish va uni amalga oshirish, narx belgilash, tovarlar harakati va sotilishini uyushtirishdir".

Bank rahbariyatining bosh maqsadi ko'proq mijozlar jalb qilish orqali

o'zining xizmat turlarini kengaytirish, bozorni egallash hamda olayotgan foydani ko'paytirishdir. Ushbu maqsadlarga erishish uchun bank marketingini usullaridan foydalaniladi. Oxirgi yillarda marketing faoliyatining maqsadi va mazmuni moliyaviy bozordagi kuchli raqobat ta'sirida banklar va mijozlar o'rtasidagi munosabatlar o'zgarayotgan sharoitda aniq tarzda o'zgardi.

Avvaliga, banklar marketingini bank xizmatlariga bo'lgan talabni o'rganish, mijozlarni jalb qilish va rag'batlantirish maksadida o'rganishgan xolos. Banklarda marketing konsepsiyasi o'tgan asrning 80-yillaridagina tashkil topib, u tijorat banklarini boshqarish uchun asosiy mezon sifatida yuzaga keldi. Marketing strategiyasi, birinchi navbatda bankning o'z maxsulotiga emas, balki mijozlarning aniq ehtiyojlariga qaratilishi zarurligini taqozo qiladi. Shuning uchun marketing bank xizmatlarini, mijozlarning manfaatlarini moliya bozorida to'liq o'rganish va ehtiyojlarining o'zgarish tahlilini olib borishni nazarda tutadi.

Bank marketingi rivojlanib borishi bilan ko'plab iqtisodchilar tomonidan ushbu mavzuda kitoblar va maqolalar chop etila boshlandi. Bank marketingining mohiyati, uning rivojlanish bosqichlari, asosiy vazifalari va uning boshqa nazariy tushunchalari ko'plab kitoblarda keltirilib o'tilgan.

Jumladan bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida banklarda marketing tamoyillaridan foydalanish borasida Rossiya iqtisodchilari tomonidan bir qator kitoblar nashr etilgan. Quyida bank marketingi to'g'risida fikr yuritgan mualliflar va ularning asarlari to'g'risida ma'lumotlar berib o'tamiz.

Ma'lumki, marketing so'zi inglizcha "market" so'zidan olingan va o'zbek tilida bozor ma'nosini anglatadi. Demak, bank marketingi – bu banklarning o'z xizmatlari va mahsulotlarini realizatsiya qilish, xizmatlar va mahsulotlar bozoridagi strategiya va siyosatini amalga oshirish borasidagi faoliyatidir. Tijorat banklarida marketing faoliyatini alohida tashkil qilinadigan bo'limlar shug'ullanadi.

E.A.Utkin tomonidan yozilgan "Bankovskiy marketing" kitobida keltirilgan ma'lumotlar, ya'ni bank marketingiga berilgan ta'riflar, uning tamoyil va maqsadlarini boshqa mualliflar tomonidan yozilgan kitoblarda ham ko'rish mumkin. Ushbu kitobda bank marketingining nazariy asoslari yaxshi yoritilib berilgan. Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida banklarda marketingdan foydalanish, unga ta'sir etuvchi tashqi va ichki omillar, ularning tahlillari va shu tahlillarga ko'ra bankning bir qator qarorlar qabul qilish, bank faoliyatini rejalashtirish jarayoni, strategik va marketing rejalalari haqida ham tushunchalar berilgan.

I.T.Balabanovning "Banki i bankovskoe delo" nomli kitobida bank marketingiga qisqacha to'xtab o'tilgan bo'lib, unda bank marketingining nazariy tushunchalariga katta e'tibor berilgan. Bundan tashqari marketing tadqiqotlari o'z ichiga oluvchi faoliyatlar haqida ham tushunchalar berilgan.

V.E.Cherkasov va L.A.Plotisinalar muallifligi ostida nashr etilgan "Bankovskie operasii: marketing, analiz, rascheti" kitobida bank xizmatlari bozori va uning tahlili to'g'risida tushunchalar berilgan. Xizmatlar bozorida aniq banklarga tegishli ulushlarni aniqlash va ularni tahlil etish yo'nalishlari ko'rsatilgan.

O.I.Lavrushin muallifligi ostida nashr etilgan “Upravlenie deyatelnostyu kommercheskogo banka” kitobida bank marketingi to‘g‘risida fikrlar yuritilgan. Lekin uning asosiy yunalishi faqatgina bankning ichki omillari bo‘lib qolgan. Ya’ni bank xizmatlari, bank tashkiliy tuzilmasi yoki xodimlar strategiyasi kabilar. Bank marketingi esa juda ko‘p faoliyatlarni o‘z ichiga oladi.

Shu tarzda mijozlarning ehtiyojlari ma’lum bir mahsulotga bo‘lgan talabni qondirishga va sotib olishga bo‘lgan xohishiga qarab o‘lchanadi. Shunday qilib, bank marketingini yuqori daromadli bank xizmatlari bozorini izlash va foydalanish, mijozlarning aniq ehtiyojlarini hisobga olib amalga oshirish uchun mo‘ljallangan faoliyat deb, ta’kidlashimiz mumkin.

## 8.2. Marketingning maqsad va vazifalari

Bank marketingining ajralmas qismi bu uning maqsadi bilan ifodalanadi. Bank marketingining maqsadi uyidagi jadvalda keltirilgan:

11-jadval

### Bank marketingi maqsadlari

Bank marketingi maqsadi	Maqsadning mazmuni
Foydani oshirish	1. Bank faoliyatini kengaytirish
	2. Mijoz bazasini oshirish
	3. Xizmatlar bozoridagi ulushini orttirish
	4. Xizmatlar turlarini ko‘paytirish
	5. Bir-biriga aloqador xizmatlarni joriy qilish
Raqobatbardoshlikni oshirish	1. Barcha bank xizmatlarini ko‘rsatuvchi “bank supermarket” larini tashkil etish.
	2. Yangi xizmatlarni taklif etish.
	3. Bank xizmatlari bozoridagi o‘rnini mustahkamlash
	4. Bank mahsulotlari va xizmatlarini sotishni rag‘batlantirish
Kapital bozoridagi o‘zgarishlarga moslashuv	1. Kapital bozorini o‘rganish, depozit va omonatlarni jalb qilishni kengaytirish
	2. Raqobatchilarni o‘rganish
	3. Iste’molchilarni o‘rganish va baholash.
	4. Bank mijozlari toifalari bo‘yicha xizmatlarni guruhlash

Marketingning asosiy maqsadi - bankdan to mijozgacha bo‘lgan har bir jarayonda bank xizmatlari ko‘rsatishda mukammal tezlikni ta’minlashdan iborat. Pul mablag‘larining aylanish darajasi va sotilishi o‘ta foydali bo‘lishi, moliyaviy mablag‘larni saqlashda kam xarajat talab qilinishi, mijozlar talabining o‘z vaqtida qondirilishi va to‘liq amalga oshirishga qodirlik shunday tezlikka erishishga imkon beradi.

Tijorat banklarida marketingning bosh maqsadi mijozlarni doimiy jalb qilish hisoblanadi. Chunki, bankning mijozlari qancha ko‘p bo‘lsa, uning daromad olishi, barqaror faoliyat yuritishi mumkin. Bank marketingi aniq turdagi bank

operatsiyalarining ta'sirini oshirishga yo'naltirilgan professional faoliyatdir. Bugungi kunda u to'liq talab qilib olinmagan va banklar tomonidan yetarlicha o'zlashtirilmagan soha xisoblanadi.

Marketing tizimini yaratish masalasi, doimiy izlanishni va yuqori malakali ish yuritishni hamda moliya soxasi marketingini taxlil qilishni taqozo etadi. Bank xizmatlari bozorida kredit muassasalari oldidagi maqsadni aniq ifodalashga qodirlik va unga erishish usullaridan foydalanish banklar uchun o'ta muhim vazifadir.

Tovarlar va xizmatlarni sotish - bozor sharoitida ishlayotgan xar qanday korxonaga faoliyatining muhim pog'onasidir. Bank faoliyati tadbirkorlik sohasining bir turi bo'lganligi sababli u ham bundan mustasno emas.

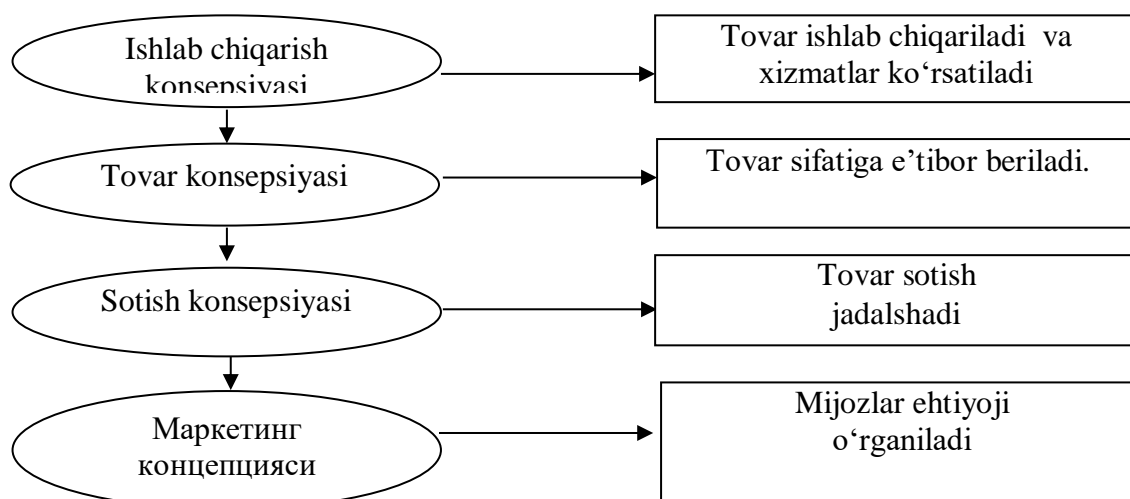
Banklarda marketingni tashkil etish aniq tamoyillarga asoslanishi lozim. Biz quyida bank marketingining tamoyillarini keltirib o'tamiz.

## 12-jadval

### Bank marketingi tamoyillari

Bank marketingi tamoyili	Bank faoliyatida qo'llash xususiyati
Bozor o'zgarishlarini hisobga olish	Bank xizmatlari bozorida baholar darajasini, talab va taklifni o'rganish va tezkor qarorlar qabul qilib bankning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish.
Bozor talablar asosida xizmatlar ko'rsatish va mahsulotlar yaratishga yuqori darajada moslashish	Mijozlarning ehtiyojlaridan kelib chiqib, turli bank mahsulotlarini taklif etish, xizmatlar sifatini oshirish
Bank xizmatlari bozoriga maqsadli ta'sir qilish	Bank xizmatlariga talabni o'rganish uchun mijozlar bilan turli usullarda munosabatlarga kirishish, bank xizmatlarini foydali jihatlarni tushuntirish
Marketingning uzoq muddatliligi	Bank bozorini prognozlash orqali bankda strategik rejalashtirishni rivojlantirish

Bank marketingi tamoyillaridan kelib chiqib, bank marketingi xizmatlari bozorida mijozlarni ehtiyojlarini qondirish va bankning samarali faoliyatini ta'minlashdan iborat.



## **27-rasm. Marketingning rivojlanish bosqichlari**

Xalqaro amaliyotdan ma'lumki, tijorat banklarining marketing strategiyasi va siyosati ma'lum rivojlanish bosqichlar asosida shakllangan. Bu esa, bozor faoliyatining va raqobat kurashining rivojlanishi natijasida yuzaga kelgan. Shu nuqtai-nazardan kelib chiqib marketingning rivojlanish bosqichlarini yuqoridagi 27-rasmda keltirib o'tamiz:

1. Ishlab chiqarish konsepsiyasi.
2. Tovar konsepsiyasi.
3. Sotish konsepsiyasi.
4. Marketing konsepsiyasi.

Marketing faoliyatining konsepsiyasi – bu aniq mijozga mo'ljallangan bankning maqsadli strategiyasi va falsafasidir. U to'liq moliya-kredit tizimiga va bank faoliyatiga ta'sir qiluvchi barcha ko'rsatkichlarni tahlil qilishga asoslangan. Marketing konsepsiyasi bazasida bank faoliyatini mukammallashtirish bo'yicha takliflar tayyorlanadi va keyin ichki va tashqi bank faoliyatini kompleks rejalashtirish ishlari olib boriladi.

Bank xarakteriga qarab (faoliyatining ixtisoslashganiga, ta'sislariga) marketing konsepsiyasining maqsadi va vazifalari tanlanadi. Ayrim banklar yagona marketing konsepsiyasiga asoslangan holda faoliyat ko'rsatib kelishadi, lekin bu yo'nalishda faqat ishonchli va konservativ banklar faoliyat ko'rsatishi mumkin, buning uchun ularda ko'p miqdorda aylanma mablag'lar va resurslar bo'lishi kerak, iqtisodiy va siyosiy o'zgarishlar ta'siriga ham chidamli bo'lishlari shart. Boshqalar esa ichki va tashqi omillar dinamikasining bog'liqligiga qarab, tezlik bilan o'zining konsepsiyasini o'zgartirib turishadi, shu o'rinda shuni ta'kidlash kerakki bironta ham konsepsiya amaliyotda sof ko'rinishda uchramaydi.

### **8.3. Bank marketingining konsepsiyalari**

Marketing evolyutsiyasining birinchi yirik bosqichini XX asrning boshidan 30-yillarning o'rtasigacha deb hisoblash qabul qilingan. Bunda marketing tashkilotlar, korxonalar va shaxslar o'rtasidagi tovar va xizmatlar harakatining nazariyasi yoki mahsulotni sotish bo'yicha korxonaning funksiyasi deb tushunilardi. Shu vaqtda ketma-ket ikkita konsepsiya paydo bo'ldi: ishlab chiqarishni takomillashtirish va tovarni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish konsepsiyasi o'z harakatini mahsulot ishlab chiqarish samaradorligiga, mahsulot birligining tannarxini pasaytirish maqsadida ishlab chiqarish texnologik jarayonlarning optimallashtirishiga qaratadi. Boshqacha so'z bilan aytganda, keng tarqalgan va narx jihatidan qulay bo'lgan tovarlarga nisbatan marhamatli bo'ladilar. Shunga ko'ra bu konsepsiya e'tiborining asosiy obyekti qilib ishlab chiqarishni takomillashtirish va taqsimot tizimining samaradorligini tanladi. Maqsadga erishishning yetakchi vositalari sifatida ishlab chiqarish miqyoslarini kengaytirish va mahsulot tannarxini kamaytirish tavsiya

etilardi.

Tovarni takomillashtirish konsepsiyasi mahsulotning iste'molchilik xususiyatlarini oshirishga alohida ahamiyat beradi. Bunda asosiy tezis sifatida iste'molchilar eng yuqori sifatli, eng yaxshi ekspluatatsion xususiyatlarga ega bo'lgan tovarga nisbatan xayrixoh bo'ladilar, degan tushunchani ilgari suradilar. Asosiy diqqat e'tibor tovarga qaratiladi, shuning uchun ham marketing harakatlari tovar sifatiga, aniqrog'i uning modernizatsiyasiga qaratildi.

30-yillarning o'rtalaridan 80-yillarning o'rtalarigacha marketing rivojlanishining ikkinchi bosqichi davri bo'ldi. Bu davrda e'tibor sotishga, so'ngra esa iste'molchiga qaratiladi (tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi, marketingning umumiy konsepsiyasi, marketing-miks).

Tijorat harakatlarini jadallashtirish konsepsiyasi sotish va sotilishlarni rag'batlantirish sohasida yetarli harakatlarni amalga oshirmasa, iste'molchilar firmaning tovarlarini kerakli miqdorda sotib olmaydilar, deb hisoblaydi. Firmaning asosiy maqsadi - sotilishlar hajmining o'sishi hisobiga foyda olish. E'tiborining asosiy maqsadi - sotish va xizmat ko'rsatish texnologiyasi va sotishni rag'batlantirish bo'yicha tijorat jarayonlarini jadallashtirish.

Vaqt o'tishi bilan marketing mohiyati tovar va narx siyosati, taqsimlash, siljitish va sotish jarayonlarining majmui sifatida tobora ko'proq tushunilib boryapti. "Marketing aralashmasi" deb tarjima qilingan maxsus "marketing-miks" atamasi kiritilmoqda. Keyingi umumiy marketing konsepsiyasi marketing-miks konsepsiyasiga aylanadi, asosiy e'tibor iste'molchilar ehtiyojlariga va ularning samarali qondirilishiga qaratiladi. Endi yakuniy natijaga erishish, ya'ni foyda olish, tovar va boshqa bir qator omillar va marketing harakatlari vositasida (marketing-miks) iste'molchilar ehtiyojlarini qondirishga uzviy bog'lanib qoldi.

Marketing rivojlanishining uchinchi eng sifatli bosqichi taxminan 80-yillarning o'rtalarida boshlandi va hozirgi vaqtda ham davom etmoqda. Bu yerda strategik, ijtimoiy yo'naltirilgan, individual marketing, marketing munosabatlari, katta ijtimoiy guruhlar marketingi - mezo - va mega- marketinglar konsepsiyalari hukmronlik qiladi. Iste'molchilar dunyoning yagona markazi bo'lmay qoladi. Bunda uchta omilning muvozanati vujudga keladi: firmaning foydasi, xaridorlarning ehtiyojlari va jamiyat manfaatlari.

Strategik marketing konsepsiyasi asosida iste'molchilar va raqobatchilarga yo'naltirilganlik yotadi. Strategik marketing mazmuni iste'molchilar ehtiyojlarini qondirish va bir vaqtning o'zida yaxshiroq iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovarni yaratish yoki pastroq narx qo'yish orqali raqobatchilarga nisbatan ustunlikka erishishdan iborat. Raqobatchilarga yo'naltirilganlik iste'molchilarga yo'naltirilganlikka zid bo'lmaydi. Aksincha, uni kuchaytiradi, chunki korxonalar shunday sharoitga qo'yilganki, bozor ehtiyojlarini qondirish ishlab chiqarish, xarajatlar va boshqa sohalardagi hamma yutuqlarni maksimal hisobga olishni talab qiladi.

Hozirgi vaqtda jamiyat tomonidan hal etilayotgan yirik iqtisodiy, xomashyoviy, energetik va boshqa muammolar jamiyat ehtiyojlarini va iqtisodiy resurslarga yo'naltirilganlikni kuchaytirib, marketingning iste'molchilik

konsepsiyasini ancha o'zgartirib yubordi.

Ijtimoiy-axloqiy marketing konsepsiyasi shakllanib bormoqda. U nafaqat bitta shaxsning, balki butun jamiyat ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Korxonada foydasi, xaridor ehtiyojlari va jamiyat manfaatlarining o'ziga xos muvofiqlashuvi va o'zaro bog'lanishi sodir bo'ladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy marketing bilan bog'liq bo'lgan, katta ijtimoiy jamoalarning, davlat siyosatining muammolariga diqqatini qaratuvchi mega-marketing paydo bo'ldi.

Jamiyat hayotini axborotlashtirish kuchaygan sharoitda korxonaning xaridor bilan bevosita munosabatda bo'lishi imkoniyati vujudga keladi. Ommaviy marketingdan alohidalashgan marketingga o'tish kuzatiladi. Shunday yo'nalishlardan biri-munosabatlar marketingi (maksim-marketing) zamonaviy telekommunikatsiya vositalaridan foydalangan holda iste'molchilar bilan individual munosabatlarni iloji boricha mustahkamlashga yo'naltiriladi. Bu yerda uzluksiz ravishda interfaol kommunikatsiyalar yordamida olingan individual iste'molchi haqidagi bilimlarni amalda tatbiq etish jarayoni boradi. Bu bilimlar uzluksiz va uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni ta'minlash maqsadida mahsulotlar va xizmatlarni yaratish va siljitishga yordam beradi. Bunday munosabatlarning xaridor uchun afzalliklari - aloqalarning samaradorligi, ishlab chiqaruvchi uchun - foyda, ikkalasi uchun - tinchlik, kelajakka ishonch. Qayd qilish kerakki, individual marketing mehmonxonada lyuks xizmat ko'rsatishda, bank ishida tobora ko'proq rivojlanmoqda, aniqrog'i, har qanday alohidalashgan tovar bozorlarida qo'llanilishi mumkin. Zamonaviy marketing konsepsiyalarini chizma ko'rinishida quyidagicha tasvirlash mumkin:

## 11-жадвал

### Zamonaviy marketing konsepsiyasi.

<b>Boshlang'ich nuqtasi</b>	<b>Vositalar</b>	<b>Bozordagi faoliyatning maqsadlari</b>
Xaridorlarning, maqsadli guruhlarining ehtiyojlari, afzal ko'rgan narsalari	Marketing sohasidagi tadqiqotlar (marketing-miks)	Xaridorlar ehtiyojlarini barqaror qondirish evaziga foyda olish

Qo'yilgan maqsadlarga erishishda firma dastlab o'zining resurs potensialining bozor imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak, ya'ni ishlab chiqarish, texnologiyalar darajasi, moliya, sotish kabi hal qiluvchi sohalarida o'zining kuchli va kuchsiz tomonlarini hisobga olishi lozim.

Oxirgi paytlarda marketing yordamida yechiladigan masalalarning murakkablashuvi sharoitida uning baynalmillashuvi bilan bog'liq bo'lgan global marketing haqida tobora ko'proq gapira boshladilar. Bu jarayon, ayniqsa, transmilliy kompaniyalar uchun xosdir. Ular tomondan bozor alohida segmentlar



kabi emas, ko'proq ehtiyojlarning gomogenizatsiyasi jarayoni va iste'molchilarning mashhur va tanilgan tovar markalarini olishga juda ishtiyoqmandligiga ko'ra yagona bozor sifatida qaraladi. Shuni ta'kidlash joizki, global marketing asosida innovatsion tovarni ehtiyojlarni qondirishning standartlashgan va iste'molchilarning keng segmentlari uchun qulay va arzon bo'lgan usuliga aylantirish g'oyasi yotadi.

Bozorning globallashuvi mamlakatlar va ayrim hududlarning o'z chegaralaridan tashqarida faoliyat ko'rsatishga intilishiga aytiladi. Bu haqda savdoning liberallashuvi, investitsion to'siqlarning olib tashlanishi, erkin tadbirkorlikning paydo bo'lishi va boshqalar dalolat beradi. Yirik korxonalar doirasida esa globallashuv ichki bozor chegaralaridan chiqish va jahon bozorini o'zlashtirishga umumiy yondashuvning shakllanishini bildiradi. Bularning hammasi shunday xulosaga olib keladiki, zamonaviy marketing yo'nalishlari va tendentsiyalari korxonada darajasida muvaffaqiyatli amalga oshirishni boshqarish konsepsiyasi sifatida qabul qilish, funksiyalararo koordinatsiyaning rivojlanishi va qarorlarni qabul qilish, korporativ madaniyatni takomillashtirish bo'yicha funksiyalararo guruhlarining yaratilishini talab etadi.

Ishonchimiz komilki, marketing kelajagi aynan ana shu konsepsiya bilan bog'liq. Ba'zi bozorlarda esa u allaqachon ustunlik qilmoqda. Dorilar, o'yinchoqlar, oziq-ovqat mahsulotlari, sport jihozlari, kompyuterlar va boshqalarni ishlab chiqarishni misol sifatida keltirishimiz mumkin.

Bundan buyon iste'molchilar bozorda uyushgan kuch tarzida namoyon bo'ladilar. Bu esa tovar ishlab chiqaruvchilar faoliyatida ancha qiyinchiliklarga olib keladi. Konsyumerizm, qisqacha qilib aytganda, iste'molchilarning o'z huquqlarini himoya qilishi yo'lidagi harakati deb tushuntiriladi. Bunda iste'molchilarning harakati iqtisodiy evolyutsiyaning mahsuli sifatida, ishlab chiqaruvchilar iqtisodiyotidan iste'molchilar iqtisodiyotiga, sotuvchilar bozorida xaridorlar bozoriga o'tish sifatida qaraladi. Konsyumerizm marketing konsepsiyasiga ishonchsizlik bildirmaydi, balki uning amaliyotda real tatbiq etilishini talab qiladi.

Tabiiy resurslarning cheklanganligani anglab olish va iste'mol va marketingning atrof-muhitga ta'siridan tashvishlanishni ifodalovchi environmentalistik harakat rivojlanib bormoqda. Shu bilan birga ekologik muammolarga e'tibor kuchaymoqda. Ekologiya firma tashqi muhitining omili sifatida qaralmoqda. "Yashil marketing" harakati rivojlanmoqda, bu esa ekologik jihatdan toza bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga ko'maklashadi.

Bank faoliyatidagi asosiy marketing konsepsiyalari quyidagi yo'nalishlardan iborat:

1. Ishlab chiqarish yoki bank texnologiyasini takomillashtirish konsepsiyasi. Unga asosan mijozlar narxi yuqori bo'lmagan, mavjud xizmat turlariga qarab banklarga mijoz bo'ladilar.

2. Mahsulot yoki bank xizmatlarini takomillashtirish konsepsiyasi. qonsepsiyaning asosiy tamoyili, shundan iboratki, unda bank xizmatlarini mijozlar tomonidan sotib olishga jalb etadi, chunki bu xizmatlar o'z xarakteriga va sifatiga

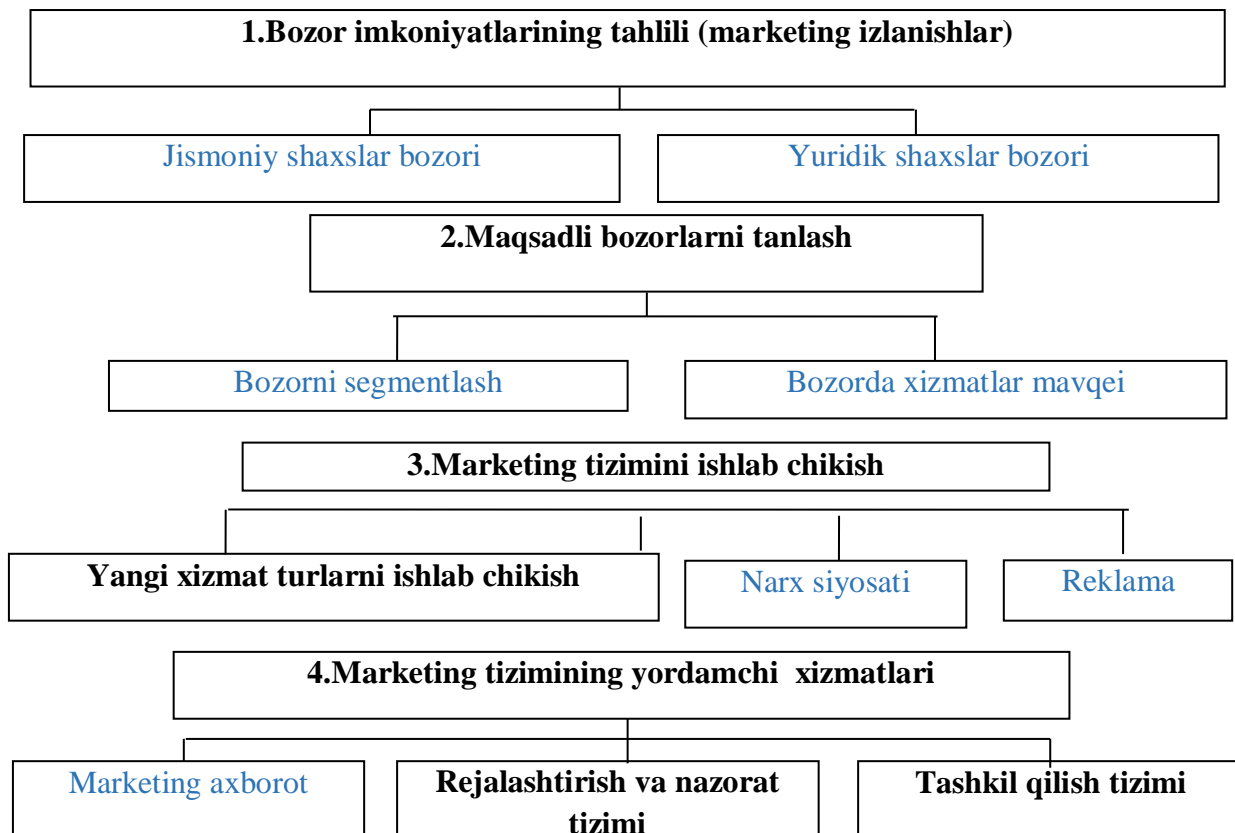
ko‘ra raqobatchilar taklif etayotgan xizmatlardan yuqoriligi bilan farq qilishi hisobiga, iste‘molchilarga katta foyda keltiradi.

3. Savdo yoki tijorat harakatlarini kuchaytirish konsepsiyasi. U mijozlarni jalb etish va xizmatlarni sotish hajmining o‘shirishini ta‘minlash uchun marketing tekshirishlarga asosan bank xizmatlari reklamasiga va ilg‘or axborotlarga asoslanadi,

4. An‘anaviy konsepsiyaga asosan bank xizmatlaridan foydalanish hajmining o‘shirishini ta‘minlash uchun, alohida ijtimoiy guruhlar va aholining aniq talabini va ehtiyojini tahlil qilib amalga oshirish mumkin. Boshqacha qilib aytganda marketing, u yoki bu bank xizmatlariga bo‘lgan talab va takliflarni tahlil qilishdan boshlanishi kerak va shundan so‘nggina uni o‘tkazish uchun takliflar va dasturlar ishlab chiqiladi.

5. Ijtimoiy konsepsiyada maqsadli falsafa, mafkura, bank strategiyasi va siyosati umuminsoniy fazilatlariga qaratiladi. Ayrim hollarda bu konsepsiyani “insonga qaratilgan” yoki “aql-idrokni iste‘mol konsepsiyasi” deb ham atashadi. Bu konsepsiya asosan banklar uchun kelajakda umumjamiyat manfaatlariga xizmat qilishga yordam beradi.

Keyingi bosqich bu belgilangan xizmatlarning marketing rejasini tayyorlashdan iborat. Rejaga barcha kerak bo‘lgan ma‘lumotlar kiritiladi, ya‘ni xizmatning tarixi va o‘ziga xos xususiyatlari, bozorning ahvoli, raqobatchilari, marketing sohasida bankning maqsadlari va xizmatlarning sotilishi hamda vositalari yordamida ushbu strategik vazifalar bajariladi.



**28-rasm. Bank faoliyatida marketingni tashkil qilishning umumiy**

### **ko‘rinishi.**

Marketing bank sohasida kredit resurslar bozorini o‘rganishga, mijozlarning moliyaviy ahvolini tahlil qilishga va prognozlashtirishga, shu bilan bir qatorda banklarga omonatlarni jalb qilishga qaratilgan. Marketing yangi mijozlarni jalb qilish uchun yordam beruvchi shart-sharoitlar yaratishga, bank xizmat turlarini kengaytirishga, e‘tibor qozongan mijozlarning mablag‘larini banklarga qo‘yishga mo‘ljallangan.

Banklarda ko‘proq integrallashgan marketing qo‘llanilmoqda, buning asosiy maqsadi faqatgina mijozlarni jalb qilish emas, balki doimiy ravishda xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilashdir. Bu marketingning kompleks rivojlanishini taqozo qiladi. Bankning maqsadi birinchidan, mijozlarni pul mablag‘larni joylashtiruvchi omonatchilar sifatida jalb qilish, ikkinchidan, bankning kredit mablag‘larini yuqori foyda bilan keltiradigan va o‘z muddatlarida kaytarishga qodir korxonalariga berish.

Oxir-oqibat bank marketingi bitta maqsadga: daromadlardan maqsadga muvofiq va xo‘jaliklarda vaqtincha bo‘shab qolayotgan pul mablag‘laridan foydalanish uchun qaratilgan.

Marketing jarayoni mijozlarni o‘rganishdan va ularning ehtiyojlarini aniqlashdan boshlanadi, xizmatlardan foydalanilgan va ulardan anik ehtiyojlari qondirilgandan so‘ng tugaydi. Yangi turdagi bank xizmatlarini joriy qilish jarayoni ushbu xizmatlarni taklif qilish usulidan, bank xizmatchilari va ularning joylarini tayyorlashdan boshlanadi. Masalan, mijoz bankka kirib kelishida o‘zining harakatini asosan chapdan o‘ngga qarab yurishdan boshlaydi. Demak, yangi xizmat turlarini taklif qilishda ularni chap tomonga joylashtirilsa, unda mijoz ularga ko‘proq e‘tiborini jalb qiladi va bu xizmatlardan foydalanish ehtimoli oshadi.

### **8.4.Bank marketingining tarkibiy qismlari**

Bank marketingi o‘ziga xos yondashuvga ega va iste‘molchilarga ta‘sir o‘tkazishga oid bo‘lgan keng doiradagi ishlarni o‘z ichiga oladi. Banklararo raqobatda marketing xizmatini o‘rni beqiyosdir. Bank mahsulotining hayot davrini uzaytirishda marketing strategiyasini ishlab chiqish zarur.

Marketing so‘zi inglizcha "market"- bozor so‘zidan olingan bo‘lib-bu bozorni tahlil qilish va istiqbolni aniqlash, bozordagi faoliyatning strategiyasi va taktikasini maxsus ishlab chiqarish orqali muayyan iste‘molchilarning talablarini qondirish va foyda olishga yo‘naltirilgan ishlab chiqarish hamda sotishni tashkil qilish tizimidir<sup>15</sup>.

Bank marketingining asosiy usullari sifatida quyidagilarni ko‘rsatish mumkin: mijoz bilan suhbat, faoliyat rentabelligini ta‘minlash, boshqa banklarga nisbatan mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatini yuqoriligini

---

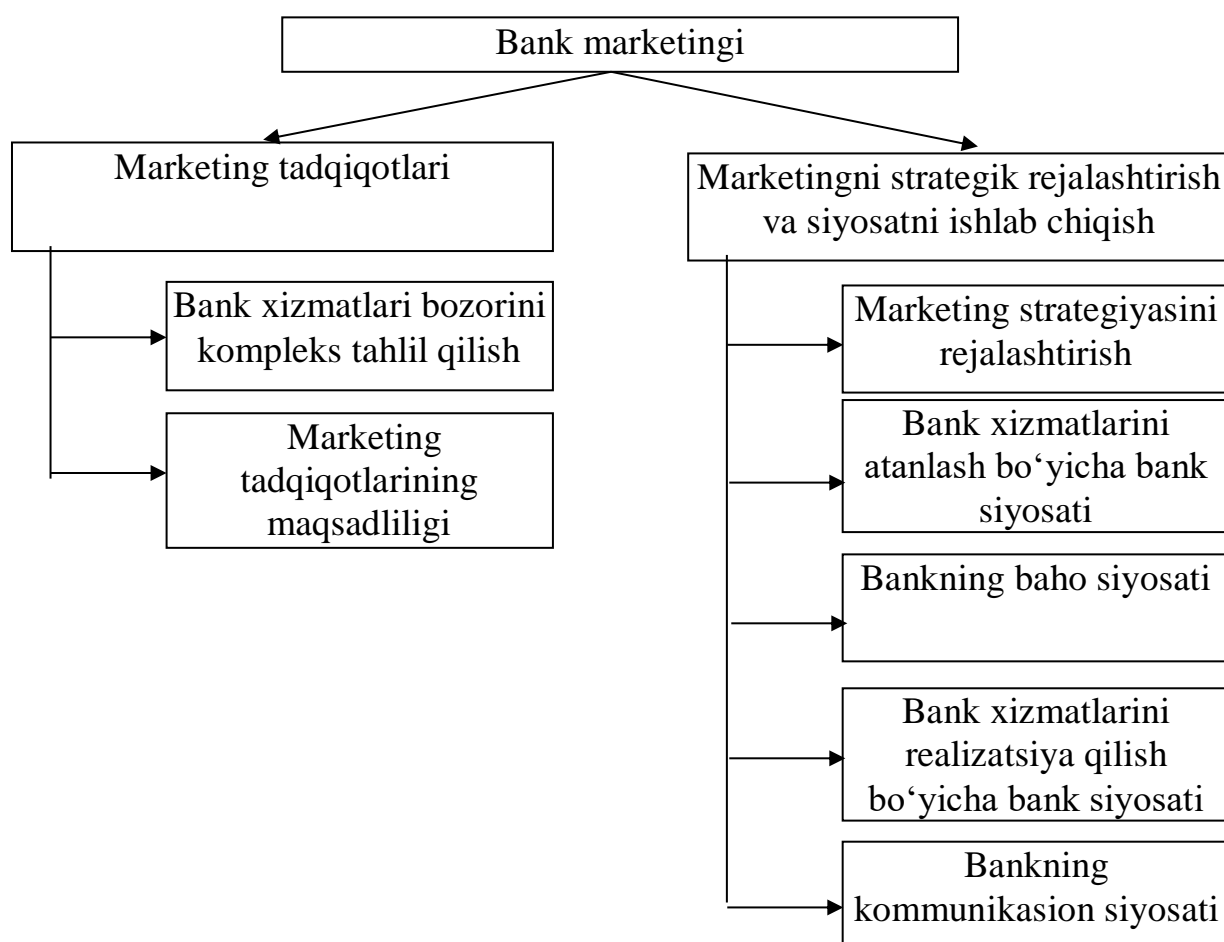
<sup>15</sup> 1.Аакер Д., и др. Маркетинговые исследования, изд. 7-е. Пер. с англ. Под ред. С. Божук. СПб.: Питер, 2012. - 848 с.

ta'minlash, bank xodimlarining xizmat ko'rsatishdan moddiy manfaatdorligi. Bank mijozlari munosabatlarga kirishishi nuqtai-nazardan bank marketingi aktiv va passiv marketingga bo'linadi:

Aktiv marketingga quyidagilar kiradi: to'g'ri marketing, ya'ni pochta, telefon va televidenie orqali reklama qilish, mijoz bilan suhbat qilish, uning talablarini o'rganish va boshqalar.

Passiv marketing - ro'znomalarda bank faoliyati va holati, ko'rsatayotgan xizmatlari to'g'risida ma'lumotlar chop etish. Yuqori natijalarga erishmoqchi bo'lgan bank ham aktiv, ham passiv marketingdan foydalanishi lozim.

Bank faoliyati jarayonida marketingning asosini uning bozor imkoniyatlarini tahlil qilish tashkil etadi, chunki banklar o'z kredit kapitalining bozordagi o'rnini aniqlash maqsadida marketing izlanishlari o'tkazishi kerak bo'ladi.



**29-rasm. Bank marketingining tashkiliy tuzilishi.**

Bank boshqaruviga marketing kiritilishi bank faoliyati strategiyasi va

taktikasini ishlab chiqishning asosiy mezonlarini tizimlashtirishni hamda bozorni o'rganish va rivojlantirishning aniq choralarini belgilab beradi. Tijorat banklarida marketingning joriy qilinishi bank faoliyati daromadliligi ortishi va tavakkalchiligi kamayishiga ko'maklashadi. Bank marketingi zaruriyati shundan iboratki, u kredit tashkilotining butun faoliyati bozorda rivojlanayotgan jarayonlarga mosligini saqlab turadigan mexanizm sifatida faoliyat yuritadi.

Bank sohasida marketingning xususiyati shundaki tijorat banklari faqatgina omonatlarni jalb qilishdan manfaatdor bo'lib qolmasdan, jalb qilingan mablag'larni turli korxonalar, tashkilotlar, kichik va o'rta biznes korxonalarini, shuningdek, ayrim hududlar va xalq xo'jaligi tarmoqlarini ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim vazifalarini hal etishga qaratilgan investisiya loyihalarini kreditlashdan manfaatdordir.

Bu marketingni tijorat banklarining omonatchilari bilan o'zaro aloqalari sohasida ham, shuningdek, korxonalar, tashkilotlar, kichik va o'rta biznes korxonalarini hamda dehqon xo'jaligi ko'rinishida ishlayotgan firmalarga ssuda berish shaklida amalga oshirilayotgan kredit ajratish sohasida ham yalpi rivojlantirishni taqozo etadi. Ammo ta'kidlash lozimki, marketingning maqsadi ikki sohada ham har xil. Agar birinchi sohada marketing mijozlarni omonatchilar sifatida jalb qilishga yo'naltirilgan bo'lsa, ikkinchi sohada bank resurslarini undan yuqori samaradorlik bilan foydalana oladigan korxonalar va tashkilotlarga yo'naltirishga qaratilgan.

Bank marketingi bank mijozlarining ho'jalik faoliyati turini, ularga qarashli hamkor – sheriklarning jo'g'rofiya jihatdan joylashgan o'rni, ularning moliyaviy ahvoli va pul muomalasi tezligiga ta'sir etuvchi boshqa omillarni hisobga oluvchi hisob-kitoblarning yangi shakli bilan bog'liqdir.

Bank sohasida marketingni qo'llash natijasida kredit resurslari bozorini o'rganish, mijozlarning moliyaviy imkoniyatlarini tahlil qilish, banklarga omonatlarni jalb qilish imkoniyatlari va bank muassasalari faoliyati o'zgarishini ta'minlash mumkin. Marketing yangi mijozlarni jalb qilishga yordam beruvchi shart-sharoitlarni ta'minlashga, mijozlarning ushbu bankka o'z mablag'larini qo'yishga qiziqtirish uchun bank xizmatlari turlarini kengaytirishga yo'naltiriladi.

Bank xizmatlari bozorida tijorat banklarining marketing strategiyasi bozorni o'rganish va rivojlantirishning aniq choralarini belgilab beradi. Tijorat banklarida marketingning joriy qilinishi bank faoliyati daromadliligi ortishi va tavakkalchiligi kamayishiga ko'maklashadi. Bank marketingi zaruriyati shundan iboratki, u kredit tashkilotining butun faoliyati bozorda rivojlanayotgan jarayonlarga mosligini saqlab turadigan mexanizmdir.

Tijorat banklari faoliyatida marketingning asosiy maqsadi bo'lib – bank xizmatlari bozorida mavjud xizmatlarni iste'molchilariga yetib borishini ta'minlashdan iboratdir. Ushbu marketing jarayoni tijorat banklari tomonidan barcha mijozlarni xar tomonlama chuqur o'rganish asosida ularning talablarini aniqlash bilan boshlanib, aniqlangan talablarni to'la qondira oladigan yangi xizmat turlarini yaratish, hamda ularni iste'molchilar tomonidan iste'mol qilinishi bilan yakunlanadi. Tijorat banklari tomonidan yangi bank xizmatlarini amaliyotga joriy qilinishi esa, ayrim xolatlarda juda oddiy omillarga masalan, mijozlar bilan bank

xodimlarining muloqat qilish masalalariga, ularning ish o‘rinlarini joylanishiga hamda yangi xizmat turlarini bo‘lajak iste‘molchilarga yetkazish uslublariga bog‘liq bo‘ladi.

Ushbu omil esa tijorat banklari marketingini ishlab chiqishda quyidagi vazifalarni bajarishni talab etadi:

1. Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlar bozorini belgilash;
2. Iste‘molchilar talabini to‘laroq qondirish maqsadida bank xizmatlari bozorida aniq yo‘nalishlarni aniqlash;
3. Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlari bozorida yangi xizmatlar turlarini joriy etish bo‘yicha qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilash;
4. Bank xizmatlari bozorida yangi bank xizmat turlarini amaliyotga kiritish va u yuzasidan bank nazoratini olib borish bo‘yicha dasturni ishlab chiqish.

Bank o‘z kelajagi haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishi kerak. Shu tufayli marketing tadqiqotlari bankning tadbirkorlik faoliyati strategiyasi va dasturini ishlab chiqishi lozim. Bank xizmatlarini dasturlashtirish, bozordagi harakatlari strategiyasini aniqlash va amalga oshirishni, bank mahsulotlarining asosiy turlariga bozor talabini aniqlash, marketing kopsepsiyasini asosiy tamoyillarini tashkil etadi. Bank bozorining o‘zgaruvchan shart-sharoitlarini hisobga olgan holda bankning kelajakdagi faoliyati yo‘nalishlarini aniqlashga imkon beradigan strategik rejalar ishlab chiqishi zarur. Raqobatchilarning ehtimolli hatti-harakatlarini hisobga olgan holda narx-navo, sotuv va tovar siyosati sohasida tadbirlarni ishlab chiqish bank faoliyatini boshqarish marketing jihatidan yondashuvning ancha avfzalligini aks ettiradi. Marketing dasturlari uzoq muddatli strategiya siyosatini yuritish, katta iqtisodiy yo‘qotishlardan ehtiyot bo‘lish hamda barqaror rivojlanish va muvaffaqiyatlarga erishishga imkon beradi.

Bank marketingi konsepsiyasi – bu bank xizmatlarini tashkil etish, uni yo‘lga qo‘yish va iste‘mol etishga ta’sir ko‘rsatuvchi xizmatlar va omillar turini kengaytirish, bank mijozlari ehtiyojlarini to‘laroq qondirishni bildiruvchi dasturdir. Bunda bank bank muassasasining hajmi va xususiyatlarini hisobga olish nazarda tutiladi.

Marketing yondoshuvi banklarga birinchi navbatda mijozlarning real ehtiyojlarini mo‘ljall qilishga qaratilgan. Shuning uchun bozor sharoitida har bir bank xodimi moliyaviy mahsulotlarining sotuvchisiga aylanadi. Har bir mijoz bilan muloqat jarayonida bank xodimi mijoz muhtoj bo‘lgan bank xizmatini aniqlashi, unga har bir bitimning qulayligi va zarurligini tushuntirib berishi kerak. Bank ilgari o‘z mijozlariga an’anaviy bank mahsulotlari majmuini taklif etgan bo‘lsa, endilikda u mijozlarning muayyan guruhlariga, ya’ni kichik va o‘rta biznes, tijorat firmalari, yirik va o‘rta korxonalar, hukumat va kichik mahalliy hokimiyat idoralari, hamda keng aholi qatlamlariga mo‘ljallangan yangi bank xizmat turlarini muntazam ishlab chiqishga majburdir. Bank faoliyatining asosiy baxolash mezonini - mijozlar ehtiyoji bo‘lib qolmoqda. Shuning uchun bankning maqsadi bu uzoq vaqt davomida mijozlar doirasini saqlab qolish va kengaytirish, korxonalar va tashkilotlarga xizmat ko‘rsatishdan iboratdir. Bank mijozning real ehtiyojlarini qondirishga intilishi, u haqiqatdan ham muhtoj bo‘lgan xizmatni taqdim qilishi

zarur.

Bank marketingining asosiy maqsadlaridan biri yangi mijozlarni jalb qilish va bank xizmatlaridan foydalanayotgan mijozlarni saqlab qolishdan iboratdir. Bozor munosabatlari sharoitida raqobat kuchaygan sari mijozlar bilan ishlash usullarini takomillashtirish va resurslarni to'ldirish imkoniyatlari vujudga keladi va mijozlarni jalb etish va tanlash amalga oshiriladi.

### **8.5. Marketing tizimida nazorat va bank faoliyatini rivojlantirishdagi o'rni**

O'zbekistonda marketingni rivojlanishi bank xizmatlari muhitida juda ham murakkab sharoitda kechmoqda. O'zbekistonda vujudga kelgan siyosiy va iqtisodiy vaziyatda davlat tomonidan moliyalashtirish sezilarli darajada qisqarmoqda va ko'proq tijorat tizimlari orqali amalga oshirilmoqda. Bu o'z navbatida tijorat banklari tomonidan kuchli moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan ko'p sonli korxonalarni keng qamrab olishga olib kelmoqda. Modomiki, yangi banklarni tashkil qilish borgan sari qiyinlashayotgan ekan, faoliyat ko'rsatayotgan bank xizmatlariga murojaat qilish kengaymoqda. Shu sababli banklarning marketing muammolariga e'tibori kuchaymoqda. Xizmat usullarini ishlab chikishda, malakali mutaxassislarni tayyorlashda, axborot muhitini tashkil qilishda malakasi bo'lmagan banklar, o'zlari sinash va xatolar orqali murakkab bo'lgan faoliyatni, ya'ni marketingni o'zlashtirishmoqda.

Ichki nazorat xizmati dastlabki nazorat tarzida ma'lumotlarning ilk bazasining to'laqlonligi, tarkibi va o'z vaqtida yangilanishini nazorat qilib boradi, ular asosida bankning tahlil va funksional bo'limlari istiqboldagi baholar va vaziyatni prognoz qiladi.

Bank rahbarlarini tez va muntazam ravishda axborot bilan ta'minlab turishning mavjud tizimi nazorat qilinadi. Xususan:

- tahliliy xizmatning joriy vaziyatlar bo'yicha taklif va xulosalari haqida;
- bozorning tegishli segmentlarida vaziyatning rivojlanishi prognozlari haqida;
- bank faoliyati, umuman iqtisodiyotning me'yoriy-huquqiy sohasini ta'minlash haqida.

Ichki nazorat xizmati mas'ul xodimlar va bankning tarkibiy bo'limlari tomonidan vaqti-vaqti bilan tahlil va prognoz topshiriqlari bajarilishini tekshirib turadilar, bank rahbariyatiga tahliliy xarakterdagi xulosa va takliflarning o'z vaqtida yetkazilishini joriy nazorat qiladilar.

Bankning funksional bo'limlarida bank bozorga taklif etayotgan mahsulotlarning sifati va qiymatining raqobatbardoshligi, ularni boshqa banklar taklif etayotgan xizmatlar bilan taqqoslaydigan nazorat tizimining mavjudligini tekshirib boradilar.

Istiqboldagi nazorat. Ichki nazorat xizmatining bundan keyingi nazorati tahliliy xizmatning xulosa va takliflari vaziyatning real rivojlanib borishiga muvofiqligini taqqoslab borishga qaratiladi. Bank rahbariyatiga tegishli takliflarni

kiritib boradi.

Iqtisodiyotga davlat aralashuvining qisqarishi, moliyaviy munosabatlarni erkinlashtirilishi barqaror pul-kredit tizimini rivojlantirishga imkoniyat tug'diradi. Ayni vaqtda, kuchayib boruvchi raqobat, o'zgaruvchan baholar sharoitida bank risklari va nobarqarorlik kuchayadi. Yirik banklarning bir vaqtning o'zida bankrot bo'lishi milliy iqtisodiyotga jiddiy ziyon yetkazadi, to'lov tizimining izdan chiqishiga, pul taklifining keskin qisqarishiga olib kelishi mumkin. Demak, bank tizimini tartibga solish mexanizmini takomillashtirish orqali umumiy nobarqarorlik darajasini pasaytirish mumkin.

Tijorat banklarida ichki nazoratni o'tkazishdan maqsad bankning barqarorligini, bank operatsiyalarining amaldagi qonunchilikka muvofiqligini ta'minlash, bank ko'zlangan maqsadlariga erishishga yordam beruvchi bank tomonidan doimiy ravishda amalga oshiriladigan nazorat tushuniladi.

Tijorat banklari ichki nazoratni yo'lga qo'yishdan kutilgan maqsad ichki nazorat tizimi, jumladan moliyaviy operatsiyalarni o'tkazish, hisobotlarni tuzishyoki umumiy qilib bank faoliyati bo'yicha umumiy kompleks nazorat o'rnatishdir. Ichki nazorat tizimi bank faoliyati, boshqaruv jarayoni sifatini oshirish, bank faoliyatini yanada yaxshilashga yo'naltirilgan ob'ektiv baho va maslahat berish bankning moliyaviy bozordagi o'rnini mustahamlashga olib keladi. Tijorat banklarida ichki nazoratni tashkil etish Bank kengashining zimmasiga yuklatilgan bo'lib, ichki nazoratning samaradorligi bilan bog'liq masalalarni vaqti-vaqti bilan ko'rib boradi, bankdagi ichki nazorat ahvolini bank boshqaruvchilari ichki va tashqi auditorlar bilan muhokama etadi, ichki va tashqi auditorlar, nazorat muassasalarining bankda aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etishdagi takliflarining bank rahbarlari tomonidan bajarilishini ta'minlaydi, mavjud tavakkalchilik va limitlarning bank strategiyasiga mos kelishini kuzatib boradi. Bank rahbariyati xodimlarning o'z burchlarini og'ishmay bajarishini ta'minlaydigan vakolat va mas'uliyatini aniq belgilab berishi kerak. Chunki bank risklarini nazorat qilish va monitoring qilish uchun birinchi navbatda bank rahbarlari javobgar bo'lib hisoblanadilar.

Respublikamiz tijorat banklarida ichki nazoratni tashkil etishning umumiy qoidalari O'zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati to'g'risida», «Markaziy bank to'g'risida», «Auditorlik faoliyati to'g'risida»gi qonunlari hamda bank va auditorlik faoliyatini tartibga soluvchi boshqa me'yoriy hujjatlarga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tijorat banklarida ichki nazorat tashkil etilishini tartibga solish maqsadida Markaziy bank quyidagi talablarni qo'yadi:

Bank ichki nazorati quyidagilarni tashkil etish maqsadida tuzilgan tashkilot rejasi va barcha muvofiqlashtirilgan uslub va choralardan iborat bo'lishi kerak:

- 1) o'z aktivlari butligini ta'minlash;
- 2) hisobot ma'lumotlarining aniqligi va ishonchliligini tekshirish;
- 3) operatsiyalar samaradorligiga ko'maklashish;
- 4) hisob yuritish siyosatiga rioya etilishiga yordamlashish;

Ichki nazorat tizimi bankning kundalik faoliyati ustidan nazoratni amalga



o'shishga oid boshqarish mexanizmi bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- \* boshqarish siyosati va tartibi
- \* majburiyatlarning taqsimlanishi
- \* vakolatlar
- \* tekshirishlar tartibi
- \* kundalik operatsiyalar ustidan nazoratni olib borish va ular hisobini yuritish
- \* xarajatlarni nazorat qilish

Ichki nazorat tizimi ustidan muntazam nazoratni olib borish va uni takomillashtirish rahbarlar majburiyatidir. Nazorat tartiblari uchun javobgar xodimlar bevosita rahbariyatga hisobot berishlari lozim.

Har bir tarkibiy tuzilma o'zi amalga oshirayotgan operatsiyalar ustidan ichki nazoratni olib borishi shart bo'lib, bunday nazorat mas'ul ijrochilardan tortib tuzilma boshlig'igacha barcha xodimlarning lavozim majburiyatlariga kirishi lozim. Aksiyadorlar ham Bank kengashi va taftish komissiyasi orqali o'z ichki nazoratlarini amalga oshiradilar.

Buxgalteriya nazorati aktivlarning saqlanishini va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligini ta'minlashga yo'naltirilgan, muayyan tarzda shakllantirilgan hujjat va hisobotlarni yuritish tarkibi va tizimi bo'lib, shu bilan birga ular quyidagilar bo'yicha asoslangan ishonch hosil qilishga yo'naltirilgan:

- ✓ Barcha operatsiyalar rahbariyat tomonidan berilgan vakolatlar doirasida amalga oshirilmoqda
- ✓ Bank operatsiyalarining xujjatlarda belgilangan buxgalteriya tamoyillariga mos tarzda aks ettirilishi aktivlar hisobini aniq yuritish imkonini ta'minlamoqda
- ✓ Xodimlarning aktivlar bilan ishlashiga ruxsat rahbariyat tomonidan berilgan vakolatlar doirasida amalga oshirilmoqda;
- ✓ Aktivlarning moliyaviy hisobotlarda aks ettirilgan qiymati muntazam ravishda (samarali nazoratni amalga oshirish mumkin bo'lgan tarzda) haqiqatda mavjud bo'lgan aktivlar qiymati bilan solishtiriladi va aniqlangan har bir tafovutlar bo'yicha o'z vaqtida choralar ko'riladi.

Tijorat bankda ichki nazorat bankning o'z maqsadlariga erishish uchun asosan quyidagi vazifalarni bajaradi:

- ✓ Bank kengashini audit tekshiruvlariga asoslangan bankning haqiqiy moliyaviy holati va bankning ichki nazorat tizimi samaradorligi to'g'risidagi aniq va mustaqil (xolis) ma'lumotlar bilan ta'minlab boradi;
- ✓ ichki nazorat tizimining samaradorligi va audit tekshiruvini o'tkazishga doir qabul qilingan tartib va tadbirlarning amalda qanday qo'llanilayotgani va ta'sirchanligini baholaydi va tahlil qiladi;
- ✓ bank faoliyatida ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun qo'llanilgan ma'muriy va amaliy tadbirlarning samaradorligini tahlil qiladi;
- ✓ tavakkalchiliklarni boshqarishga va ularni baholash uslublariga doir tartiblarning qo'llanilishi hamda ularning samaradorligini tahlil qiladi;
- ✓ moliyaviy ma'lumotlar tizimini, jumladan elektron ma'lumotlar tizimi va elektron bank xizmatlarini tahlil qiladi;
- ✓ buxgalteriya hisobi va moliyaviy hisobotlarning ishonchliligi va

haqqoniyligini tahlil qiladi;

✓ bank faoliyatining amaldagi qonun va Markaziy bankning me'yoriy hujjatlari talablariga muvofiqligini baholaydi;

✓ Bank kengashi tomonidan qabul qilingan ichki siyosatlar va bankning ichki me'yoriy hujjatlariga rioya qilinishini tekshiradi;

✓ doimiy hisobotlarning to'liqliligi, ishonchliligi va o'z vaqtida taqdim qilinishini tekshiradi;

✓ buxgalteriya kitobi va moliyaviy hisobotlarning to'g'riligi va haqqoniyligini o'rganadi;

✓ kapital tarkibi va yetarliligi, aktivlar sifati va ssuda portfelini tasniflash asosida zahiralarni tashkil qilinishini, balans va balansdan tashqari moddalar tarkibidagi o'zgarishlar harakati va jihatlarini, Bosh bank tomonidan tasdiqlangan Moliya rejasi ijrosining bajarilishini, daromadlar tarkibidagi balansning asosiy jihatlarini, boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini tahlil qiladi;

✓ Bank kengashi talabiga asosan maxsus tekshirishlar o'tkazadi yoki maxsus tekshirishlar o'tkazishga yordam beradi;

✓ bank xodimlariga ularning o'z vazifalarini samarali bajarishda ko'maklashish;

✓ oylik, choraklik va yillik moliyaviy hisobotlarni joriy auditdan o'tkazish;

✓ buxgalteriya, amaliyot va ma'muriy nazorat tizimining monandligini baholashga yordam beradi.

Tijorat bankida ichki nazorat xizmatiga Bank kengashi tomonidan tayinlangan bosh auditor rahbarlik qiladi. U ichki nazoratni o'tkazishni rejalashtiradi, siyosat va jarayonlarni belgilaydi, xodimlar malakasini oshirish va o'qitish choralari ko'radi va sifatga javob beradi.

Tijorat banklarida ichki nazorat xizmati xodimlarining huquq va vakolatlarining aniq belgilanishi o'z faoliyatini sifatli va samarali bajarilishini ta'minlaydi. Tekshiruv davomida ular:

- Tekshirish o'tkazish maqsadida Bosh bank va bank filiallarining barcha bino va xonalariga, shu jumladan kassa tarmog'i, pul almashtirish shoxobchalari, jamg'arma kassalariga to'siqsiz kirish;

- bank faoliyatiga tegishli bo'lgan va audit tekshiruv predmeti hisoblangan barcha zarur hujjatlarni bank va bank filiallari rahbarlari hamda xodimlaridan talab qilish;

- tekshirish davomida bank va uning filiallari rahbarlari, xodimlaridan yuzaga kelgan savollar bo'yicha tushuntirishlar olish, zarur hollarda ulardan yozma tushuntirishlar olish;

- hujjatlardan nusxalar olish;

- zarur hollarda, belgilangan tartibda (kelgusida saqlanishi gumon bo'lgan) hujjatlarning asl nusxalarini olib qo'yish;

- alohida bank operatsiyalari va hujjatlari tekshirilayotganda rasmiy so'rovnomalar orqali bank mijozlaridan zarur ma'lumotlar, tasdiqnomalar va hujjatlarni talab qilib olish huquq va vakolatlariga ega bo'lishi kerak.

Bundan tashqari, tekshirish jarayonida aniqlangan xato va kamchiliklar

bo'yicha filiallarga nisbatan tegishli choralar ko'rilishi to'g'risida Bank kengashiga takliflar kiritib borishi lozim.

## **8.6. Tijorat bankida ichki nazorat xizmati**

Ichki nazorat tizimining o'z vakolatlari doirasida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishini ichki nazorat xizmati xodimlarining oliy ma'lumotga, professional malaka va ko'nikmaga ega ekanligi, ichki nazorat oldiga qo'yilgan vazifalarning samarali bajarilishi uchun yetarlicha shtat birligi bilan ta'minlangani, uning faoliyati ichki nazorat xizmati to'g'risidagi nizomga asoslangani va bevosita bank kengashiga bo'ysundirilgani, banklarda nazorat madaniyati va muhiti shakllantirilgani, ya'ni oddiy xodimlardan tortib to rahbarlargacha ichki nazorat tizimining maqsadini tushunishi bilan izohlash mumkin.

Ichki nazorat tizimi xodimlari:

- tekshirilayotgan filial yoki boshqarma rahbarlari va vakolatli xodimlardan tekshirishlarni o'tkazish uchun zarur hujjatlarni talab qilib olish, jumladan, filial yoki boshqarma boshlig'ining buyruq va farmoyishlari, buxgalteriya, hisob va hisobot, pul-to'lov hamda kompyuter ta'minotiga daxldor hujjatlarni so'rab olish va ular bilan bevosita tanishish;

- bank xodimlari amalga oshiradigan xatti-harakatlar va operatsiyalar qonunchilikka, Markaziy bank talablari va bank ichki hujjatlariga mos kelishini aniqlash, qabul qilingan qarorlar va ularning ijrosini, oldi-sotdi bitimlari va boshqa protseduralar (ya'ni, operatsiyalarni amalga oshirishda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xato va chalkashliklarni aniqlash va tuzatishga yo'naltirilgan usullar)ning bank siyosatiga mos ravishda o'tkazilayotgani, bank faoliyatining risklari va moliyaviy ahvoli tahlili natijalarini aniqlash;

- ichki nazoratga yuklangan vazifalarni bajarish uchun o'rni kelganda boshqa bo'linmalar xodimlarini jalb etish;

- tekshirilayotgan filial yoki boshqarma boshlig'i yoki vakili bilan birgalikda hujjatlar, naqd pul va boshqa qimmatliklar, ma'lumotlarni kompyuterda qayta ishlash va saqlash xonalariga kirish;

- bank ijrochi rahbarlari ruxsati bilan o'zlari mustaqil yoki tekshirilayotgan filial yoki boshqarma xodimi yordamida hujjatlardan, fayllardan nusxa ko'chirib olish kabi huquqlarga egadirlar.

Ayni paytda ularning zimmasiga nihoyatda mas'uliyatli vazifalar ham yuklatilgan. Bular:

- bank faoliyatidagi risklar va operasion risklarni, bankning joriy moliyaviy ahvolini doimiy monitoring qilib boradilar;

- bank filiallari va boshqarmalari faoliyati qonunchilik, me'yoriy yo'l-yo'riqlar va ichki hujjatlarga mos kelishini muntazam ravishda tekshiruvdan o'tkazib boradilar;

- bank xodimlarining qarorlar qabul qilishda o'rnatilgan protseduralar, vazifalari va vakolatlari doirasida harakat qilishini doimiy nazorat qilib boradilar;

- mustaqil yoki boshqa idoralar va bank rahbarlari bilan birgalikda bank

xodimlarining qonunchilik, me'yoriy va ichki hujjatlarga rioya qilinmagani fakti bo'yicha tekshiruvlar o'tkazadilar;

- aniqlangan kamchiliklarni tuzatish bo'yicha yo'l-yo'riq va tavsiyalar beradilar hamda ularning bajarilishi ustidan nazorat o'rnatadilar;

- o'tkazilgan har bir tekshirishni to'liq hujjatlashtiradilar va tekshirish natijalari bo'yicha o'rganilgan barcha masalalar - aniqlangan kamchiliklar va chalkashliklar, ularni tuzatish bo'yicha tavsiyalar, shuningdek, kamchiliklarga yo'l qo'ygan xodimlarga nisbatan tegishli intizomiy choralarni qo'llash masalalari aks etgan xulosalarni rasmiylashtiradilar;

- bank rahbarlari va tegishli filial yoki boshqarma boshliqlariga aniqlangan kamchiliklarni tuzatish choralarni ko'rish uchun, shuningdek, bank ayrim xodimlarining faoliyatini tahlil qilib borish maqsadida tekshirish natijalari bo'yicha xulosa taqdim etadilar;

- paydo bo'lgan barcha risklar haqida, bank xodimlarining qonunchilik, me'yoriy hujjatlar va ichki farmoyishlarga zid xatti-harakati xususida, shuningdek, tekshirilayotgan bank filiali yoki boshqarmasi rahbarlarining yo'l qo'yilgan kamchiliklarni tuzatish maqsadida belgilagan tadbirlari va ularning natijalari bilan bank rahbariyatini zudlik bilan xabardor etib boradilar.

Mamlakatimiz yetakchi tijorat banklarining ichki nazorat xizmati faoliyati tahlili ko'rsatishicha, ichki nazorat xizmati shunchaki tuzilganini emas, balki bank faoliyatidagi risklarga muqobil bo'lgan samarali ichki nazorat tizimi shakllantirilishiga e'tibor berilayotganidan guvohlik beradi. Natijada ichki nazorat tizimi bankning kundalik faoliyati ustidan nazoratni amalga oshirish bo'yicha boshqaruv mexanizmiga aylangan. Eng muhimi, banklarda rahbarlarning e'tibori barcha bo'g'indagi xodimlar professional axloqiy-huquqiy me'yorlarga rioya etishi lozim bo'lgan nazorat muhiti yaratilishiga qaratilgan.

### **Tayanch so'z va iboralar.**

Marketing. Bank marketingi. Aktiv marketing. Passiv marketing. Ichki nazorat. Marketing maqsadi. Marketing konsepsiyasi. Reklama. Baho siyosati. Marketing tadqiqoti. To'g'ri marketing. Istiqboldagi nazorat.

### **Nazorat uchun savollar.**

1. Bank marketingi tushunchasi?
2. Tijorat banklarida marketingni tashkil etish tamoyillari?
3. Bank marketingining konsepiyalarini tushuntiring?
4. Tijorat banklarida marketing rivojlanish bosqichlarini sanang?
5. Banklarda reklama faoliyatini bayon qiling?
6. Bank marketingini tasniflanishini keltiring?
7. Tijorat banklarida ichki nazoratning tashkil etilishini bayon qiling?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Abdullayeva Sh., Fayzullayeva M., Galak O. Bankovskiy menedjmenti marketing. Uchebnoe posobie./ - T.: "IQTISOD-MOLIYA", 2007. - 182 s.
2. Lavrushin O.I. "Bankovskiy menedjment" Uchebnik F i S, 2009 g. .-560 s.
3. Lavrushin O.I. "Bankovskoe delo". Uchebnik dlya bakalavrov. - M.: KNORUS, 2014.– 674 s.
4. Dengi, kredit, banki. Ekspres-kurs - 9-e izd. / pod red. prof. Lavrushina O.I. – M.: "Knorus", 2010. – 560c.
5. Zayseva I.G. "Bankovskiy marketing" Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.
- 6.** Toymuxamedov I.R. Bank ishi. O'quv qo'llanma. - T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgarmasi nashiryoti, 2005.- 185 b.

## **9-bob. Bank mahsulotlari va xizmatlari bozorini o'rganish**

- 9.1. Bank mahsuloti tushunchasi va mohiyati.
- 9.2. Bank mahsuloti turlari va uning o'ziga xos xususiyatlari
- 9.3. Bank mahsulotlari va xizmatlari bozori
- 9.4. Tijorat banklarida bank mahsulotni hayot davrini uzaytirish masalalari.

### **9.1. Bank mahsuloti tushunchasi va mohiyati**

Bank marketingi o'ziga xos yondashuvga ega va iste'molchilarga ta'sir o'tkazishga oid bo'lgan keng doiradagi ishlarni o'z ichiga oladi. Banklararo raqobatda marketing xizmatini o'rni beqiyosdir. Bank mahsulotining hayot davrini uzaytirishda marketing strategiyasini ishlab chiqish zarur.

Tijorat banklarining mahsulotini hayotiylik davrini uzaytirishda bozor mexanizmining asosiy elementlari bo'lgan, tovarlar taklifi, xaridorlar talabi narx-navo, ya'ni bahoni, bir-biri bilan mahkam bog'langan xolda, marketing tadqiqotlarini o'tkazish lozim.

Bank mahsuloti- bu konkpet bank xujjati (yoki guvoxnomasi) bo'lib, bank tomonidan mijozga xizmat ko'psatish va opepatsiyani o'tkazish uchun tuziladi. Bu veksel, chek, bank foizi, depozit, istagan septifikat (investision) va x.k. bo'lishi mumkin.

Mahsulot baxosini belgilashda yana bir muxim ko'rsatkich — bu mahsulotning hayot davri muxim o'rin tutadi. Mahsulot va xizmatlar inson kabi o'z hayot davriga ega. Mahsulotning hayot sikli to'rt bosqichdan iborat.

Mijozning hayotiylik davrini toifalashning quyidagilardan iborat:

1. «Potensial mijoz – kishi ushbu do'konga tashrif buyurishga ehtiyoj sezmaydi èki raqobatchining do'koniga tashrif buyuradi. sodiqlik haqida gapirishga hali erta.

2. Yangi èki tasodifiy mijoz –do'konga o'zi shundoq, bir ko'rish uchun kiradi èki qaysidir sabablarga ko'ra odat bo'lib qolgan do'koniga yetib bora olmagan bo'ladi.

3. Mijoz – ushbu do'kondan mahsulotlarni tez-tez xarid qilib turadi, biroq boshqa do'konlarni ham faol ravishda ko'rib chiqadi. Bu soxta sodiqlikning èki xarid jaraèni va tovardan qoniqqanlikning namoèn bo'lishi bo'lib chiqishi mumkin.

4. Doimiy mijoz – ushbu mahsulotlarni ko'proq do'kondan xarid qiladi, chunki tovardan va xarid jaraènidan qoniqqan bo'ladi.

5. Muxlis, «tarafdor – ya'ni, eng sodiq mijoz».

Ta'kidlash joizki, mijozning yuqorida aytib o'tilgan haètiylik davri bosqichlarini uning bankdan ketib qolishi va kelgusida qaytib kelishiehtimoli bilan bog'liqbosqichlar bilan to'ldirish o'z iste'molchilari bilan maksimal darajada samarali o'zaro maqsadli aloqalar o'rnatuvchi bankning operasion imkoniyatlari doirasini ancha kengaytiradi.

Bozorning tarkibi, talab, turli baholash strategiyalari mahsulot qaysi bosqichda ekanligiga qarab belgilanadi. Agar, mahsulotga baxo belgilash nuqtai

nazaridan, mahsulotning xayot davrini o'rgandigan bo'lsak, unda bozorga kirish bosqichida mahsulot xaridorlarga yetarlicha tanish bo'lmaganligi sababli, unga talab kam buladi. Mahsulot bozorda o'z o'rnini topishi uchun iste'molchilarning e'tiborini jalb etishga qaratilgan kuchli reklama siyosati talab etiladi.

Agar mahsulot birinchi bosqichdan omadli o'tib olsa, o'sish bosqichida mahsulotga bo'lgan talabning mutassil o'sib borishini kuzatish mumkin. Ishlab chiqarish xajmining o'sishi bilan bir birlik mahsulotga taqsimlanadigan o'zgarma xarajatlarning kamayishi va natijada mahsulot tannarxining pasayishiga olib keladi. Bu bosqichda korxonada oldidagi asosiy maqsad bozorning yirik kismini egallab, unda yetakchilikni qo'lga olishdan iborat buladi.

To'yinish bosqichida mahsulot bozorni egallab olganligiga qaramasdan, raqobat ta'sirida, unga bulgan talab o'sishi sekinlasha boradi. Mahsulotning savdo xajmi bir tekisda borib, ma'lum vaqtdan so'ng uning savdo xajmi tusha boshlaydi. Agar bunday paytda bozor to'yinsa, korxonada elastiklikni minimallashtirishga intiladi. Mahsulotlarni guruxlarga ajratib, ularning bozordagi o'rnini o'rganiladi, talabni yukori ushlab turish maqsadida yangi iste'molchilar qidiriladi. Mahsulotdan keladigan foyda, ushbu bosqichda oldingi bosqichdagiga qaraganda kamrok, bo'ladi.

Maxsulot baxosi tushishi bosqichda bozor ushbu mahsulotga to'yinib, sotish xajmining pasayishi boshlanadi. Bu bosqichning boshlanishida xam korxonada ma'lum foyda olishi mumkin va odatda ushbu foyda yangi mahsulot turlarini ishlab chikashga sarflanadi. Mahsulot savdo xajmining bozorda tushish bosqichi ushbu mahsulotning xayot sikli nixoyasiga yetganini va korxonada menejerlarini investisiyalarni amalga oshirishning boshqa imkoniyatlarini kidirish zarurligini anglatadi. Xozirgi raqobatli iqtisodiyot sharoitida mahsulotlarning xayot davri tobora qisqarmokda, lekin shunga karamay, xayot davri va xar bir bosqichning davomiyligi mahsulotlar turiga bog'liq bo'ladi.

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

Bank xizmatlari bilan qondiriladigan moliyaviy ehtiyojlar dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarning hosilasi, ya'ni ikkilamchi ehtiyojlar bo'lib hisoblanadi. Albatta, bank xizmatlari qondiradigan ehtiyojlar juda turli-xildir. Bu ishlab chiqarish ehtiyojlari (bank krediti orqali ishlab chiqarishni kengaytirish, mol yetkazib beruvchilar va xaridorlar bilan hisob-kitoblar tizimi orqali ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash) va shaxsiy ehtiyojlar (aktivlardan olinadigan daromadlar hisobiga boshqa ehtiyojlarni qondiradigan, pullar va boshqa boyliklarni omonatda yoki bank seyfida saqlash orqali xavfsizligini ta'minlash, ulardan foizli daromadlarga ega bo'lish va boshq.) bo'lishi mumkin. Lekin barcha aytib o'tilgan ehtiyojlar

bevosita bank xizmatlari bilan qondirilishi mumkin emas. Bank xizmatlari dastlabki ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarni emas, balki ularning hosilasi bo'lgan moliyaviy ehtiyojlarni qondiradi. Bu kredit muassasalari o'rtasida mijozlarning mablag'lari uchun kurashib o'z mahsulotlari va xizmatlarini o'tkazish bo'yicha raqobatni kuchaytiradi.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Bank operatsiyasi – bank tomonidan amalga oshiriluvchi pul mablag'larini joylashishini nazarda tutuvchi va aniq iqtisodiy masalani yechishga qaratilgan

o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bank va mijoz harakatlari majmui.

Mijozlardan pul mablag‘larini jalb qilish, ularni joylashtirish va ushbu amaliyotlarni bajarishda aniq, oldindan belgilab olingan iqtisodiy masalalarni nazarda tutish zarurligi bank operatsiyalarining asosini tashkil etadi. Shuni ham e‘tibordan chetda qoldirmasligimiz lozimki, pul mablag‘larini jalb etish va joylashtirish asosan bank va mijozning o‘zaro teng huquqli va tomonlar manfaatlarini ifodalovchi harakatlari yig‘indisidir.

Bank xizmati – bank operatsiyalarini o‘tkazishni optimallashtiruvchi nazariy, texnologik, moliyaviy, intellektual va professional bank faoliyatidir.

Bank xizmati haqiqatdan ham bank faoliyati majmuasidir. Mijozlarning bank faoliyatiga bo‘lgan talablarini qondirish bilan bog‘liq bo‘lgan xizmatlardir. Shu bilan bir qatorda bank xizmati tushunchasiga bank operatsiyalarini optimallashtiruvini ham muhim element sifatida kiritildi, chunki banklar xizmatning u yoki bu turini tanlashda ushbu operatsiyaning samaradorligi, qulayligi va sifatligi darajasiga e‘tibor berishlari va ushbu ko‘rsatkichlar uning raqobatbardoshligini ta‘minlash asosi hisoblanishini his etmoqlari lozim.

Bank mahsuloti – alohida ko‘rinishdagi bank faoliyatining mijozlar talabini qondirishga qaratilgan, o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bank xizmatlari va operatsiyalarining majmui.

Bizga ma‘lumki mahsulot – bu faoliyat natijasidir. Shunday ekan mijozlar talabini qondirishga yo‘naltirilgan xizmatlar va operatsiyalar natijasi bank mahsulotini tashkil etadi.

Shuni alohida ta‘kidlab o‘tilishi lozimki bank xizmatlari, operatsiyalari va mahsulotlari o‘zaro chambarchas ravishda bir-birlari bilan bog‘liq bo‘lgan tushunchalardan iboratdir. Bank mijozlari tomonidan ushbularga talabning mavjudligi eng asosiy masalalardan biridir. Bu esa o‘z navbatida bank xizmatlari bozorining mavjudligini e‘tirof etadi.

## 12 -jadval

### Zamonaviy adabiyotlarda «Operatsiya» va «Xizmat» tushunchalarining farqlanishi<sup>16</sup>

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

<sup>16</sup> Lending / Chartered Institute of Bankers. - London: BPP Publishing, 2003. ISBN 0-7517-1015-6

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

## **9.2. Bank mahsuloti turlari va uning o'ziga xos xususiyatlari**

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

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

2. Daromad olish maqsadida bajariladigan xizmatlar.

Ushbu ikki xizmatlar guruhi o'rtasida ma'lum nisbat mavjud bo'lib, ular bank faoliyatini sifat jihatdan ma'lum darajada ta'minlab turish imkonini beradi. Bank likvidligini ta'minlash maqsadida bajariladigan xizmatlarning ba'zi birlari bankka daromad keltirsada, ular mavjudligini sababi bank umumiy likvidligini ma'lum darajada ushlab turishdan iboratdir.

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

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

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

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

Banklarning qimmatli qog'ozlar bilan investision operatsiyalari, davlat va korporativ qimmatli qog'ozlar bilan bog'liq operatsiyalarni amalga oshiradi. Shuningdek, fond bozorida qimmatli qog'ozlarni joylashtirish, ularga investisiyalar kiritish va emitent va investorlar o'rtasida vositachilikni amalga oshirishi mumkin.

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

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

a) mijozlar ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilishi jihatidan:

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

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

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

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

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

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

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

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

Bank xizmatlari bozorini joylashuvi bo'yicha:

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

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

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

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

- chakana bank xizmatlari bozori;

- ulgurji bank xizmatlari bozori kabi turlarga ajaratish mumkin.

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

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

1. Yuridik shaxslarga ko'rsatiladigan chakana bank xizmatlari;

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

Shuni ta'kidlash mumkinki, internet paydo bo'lishi bilan mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati va moliyaviy operatsiyalar o'tkazishning yangi standartlari bilan ajralib turuvchi bank xizmatlari bozori shakllandi. Bunda elektron pullarni joriy etish, intellektual dastur ta'minoti rivoji va tarmoq texnologiyalarini

takomillashtirish, ular rivojlanishining istiqbolli yoʻnalishlaridan hisoblanadi. Turli maʼlumotlar bazasiga elektron kirish ichki va tashqi iqtisodiy va analitik maʼlumotlarni tahlil qilish, mablagʻlarni investisiyalash, qimmatli qogʻozlarni sotib olish qarorini qabul qilish uchun ularni akkumulatsiya qilish imkonini beradi. Mijoz qarzi va mulki hamda uning qiymati bahosini oʻzida namoyon etuvchi «mulkiy schyotlar»ning kiritilishi kelajak yoʻnalishlardan boʻlib qoldi. Mijoz va bank kompyuter tarmogʻining ulanishi hisobvaraqq egasining hisobvaraqq holatini nazorat qilish va operatsiyalar oʻtkazilishini markazlashtirish imkonini beradi. Hozirgi vaqtda Yel mamlakatlarining 10 mln.dan ortiq mijozlari internet orqali bank xizmatlaridan foydalanishi va ular sonini tobora ortib borishi elektron xizmatlar yutuqlaridan dalolat beradi. Bu yil 50 ta yirik Gʻarbiy Yevropa banklarining 45 foizi oʻz xizmatlarini internetda taklif qilish imkoniyatlariga egadirlar.

Xorij bank xizmatlari bozorining toʻlovlar va banklararo hisob-kitoblarni tashkil etish sohalaridagi raqobatbardosh xususiyatlari boʻlib, oʻtkazishlarining operativligi va tezkorligi, informasion taʼminlanganligi, yuqori darajada avtomatlashtirilganligi keng muxbirlik aloqalariga ega boʻlgan tarmoqlarning mavjudligi, hamda aniq vaqt tartibida bank hisobvaraqlarini boshqarish imkonini mavjudligi hisoblanadi.

Tijorat xizmatlarining namunaviy portfeli vakillik munosabatlar, risklarni boshqarish, mijozlarning tashqi iqtisodiy faoliyatiga xizmat koʻrsatish sohalarida vakil banklar hisobidagi mablagʻlar qoldigʻi tufayli universal banklarni bank xizmatlari bozorida yuqori mavqeni egallashlariga va daromadini oshirishga imkon berishi aniqlandi. Banklarning vakillik munosabatlar sohasidagi xizmatlarning taxminiy majmui quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

- xorijiy hamkorlar bilan hisob–kitoblarni vakillik hisobvaraqlar va TMBlar filiallari orqali amalga oshirish;
- mijoz hisob-raqamlarida mablagʻlarni investisiyalash jarayonida pul bozorining qisqa muddatli instrumentlari yordamida xizmat koʻrsatish;
- mijozlar hujjatli majburiyatlari yoki bitimlar boʻyicha kontragentlar toʻlovlari qabul qilishda risklarni tahlil qilish.

Mijoz risklarini boshqarish boʻyicha bank xizmatlarini bank faoliyatining alohida turi sifatida ajratuvchi xorijiy banklar tajribasi ilmiy-amaliy qiziqish uygʻotadi. Bunda risk tushunchasi deganda mijozning bitimni amalga oshirishiga turli omillar taʼsiri, uning moliyaviy, iqtisodiy holati tufayli kontragent oʻzining toʻlovlar, kreditlar va shartnoma boʻyicha majburiyatlarini bajarmasligi tushuniladi. Ushbu holatda bank xizmati ishtirokchilarining oʻz majburiyatlarini bajara olish salohiyatini tahlil qilish va maʼlum bir toʻlov evaziga mijoz riskining bir qismini oʻz zimmasiga olish imkonini baholashdan iborat boʻladi.

Risklarni baholash – foyda olish va bitimni oxiriga yetkazish uchun korporativ mijozlarga maʼqul shart-sharoitlarni yaratish kabi taklif qilinayotgan bank xizmatlarining turliligidir<sup>17</sup>. Banklarning korporativ mijozlarga risklarni boshqarish sohasida koʻrsatuvchi xizmatlari kontragentlar tomonidan moliyaviy,

<sup>17</sup> Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. – Москва: 2003. с-17.

valyuta, to'lov va shartnoma majburiyatlarini bajarmasliklarini oldini olish imkoniyatlarini tahlil qilish nuqtai nazaridan bo'lishi mumkin. Ular bizning nazarimizda quyidagilardan iborat:

- mamlakat makroiqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili, alohida mamlakatlar, mintaqalar, tijorat banklari, moliya institutlari uchun kredit, valyuta va siyosiy risklar limitini belgilash va boshqarish;
- turli mamlakatlar banklari va moliyaviy institutlari bilan hamkorlik qilish bo'yicha mijozlarga konsalting xizmatini ko'rsatish;
- bank tomonidan mijozlarning tashqi iqtisodiy bitimlariga oid valyuta, kredit, to'lov, siyosiy va boshqa risklarni traktatlarini akseptlash yoki avol, akkreditivlarni tasdiqlash va kafolatlar berish yo'li bilan sug'urtalash.

### **9.3. Bank mahsulotlari va xizmatlari bozori**

Har qanday holatda mijoz nafaqat bank xizmatlaridan foydalanuvchi, balki unga xaq to'lovchi shaxsdir.

Bankning mijozlari bilan o'zaro munosabatlarini tashkil etish tamoyillari:

1. O'zaromanfaatdorlik tamoyili: bitim ishtirokchilarining real imkoniyatlari asosida imtiyozlar va yengilliklar berish.

2. To'lov tamoyili: bank ham, mijoz ham ushbu tamoyilga to'liq amal qilishlari lozim. Chunki, har biri o'zining xizmatiga haq olishga harakat qiladi. Masalan, bank kredit berishi yoki maslahat berishi, shuningdek, depozitga mijozning pul qo'yishi, bularning har biri ma'lum haq evaziga amalga oshiriladi.

3. Oqilona faoliyat tamoyili: bank xizmatlaridan foydalangan mijoz ssuda foizini to'laganda zarar ko'rmasdan, balki o'z kapitali aylanmasini uzuluksizligi va tezlashishini ta'minlashi kerak.

4. Likvidlilikni ta'minlash tamoyili: o'zaro munosabatga kirishgan bank to'lov vositalari orqali mijozning likvidlilikini ta'minlashi shart.

5. O'zaro majburiyatlarni olish tamoyili: qarama – qarshi tomonlar manfaatlarini hisobga olgan holda kelishilgan shartlarni bajarish.

6. Ishonchli munosabatga kirishish tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarishda xar ikkala tomon bir-birdan ko'ngli to'q bo'lishi shart.

7. Mas'uliyatlilik tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarish mas'uliyatini olish.

8. Aralashmaslik tamoyili: bank va mijoz bir-birining har kunlik ish faoliyatiga aralashmasligi kerak.

9. Hamkorlik munosabatlari tamoyili: Mijoz, hududiy joylashuvidan qat'iy nazar, hohlagan bankini tanlaydi; shuningdek, har qanday bank o'zi hohlagan mijozga xizmat ko'rsatadi.

10. Differensiiyalanganlik tamoyili: mijozlar talabiga ko'ra munosabatlarni individuallashtirishga, har bir mijozning spesifik xususiyatlaridan kelib chiqishga harakat qilishlari lozim.

Yuridik jihatdan har qanday shaxs bank mijoz bo'lishi uchun:

1. bankda hisob raqami ochishi;
2. bankka muayyan topshiriq topshirishi;

3. bankdan maslahatlar (konsultatsiya) olishi mumkin.

Bank mijozlari tasnifi:

1. Huquqiy maqomiga ko'ra: yuridik va jismoniy shaxslar.

Real mavjudligiga ko'ra:

a) haqiqatda mavjud (bank bilan ish munosabatlariga kirishgan mijozlar);

v) salohiyatli (kelajakda bank xizmatidan foydalanishi mumkin bo'lgan mijozlar).

2. Hajmiga ko'ra: yirik, o'rta va kichik mijozlar.

3. Bank xizmatidan foydalanishning davomiyligiga ko'ra:

a) eski (qadrdron);

v) yangi mijozlar.

Banklarning mijozlarga xizmat ko'satish xususiyatiga ko'ra: Odatdagi xizmat ko'rsatiladigan va VIP mijozlar.

Iqtisodiyotning muayyan tarmog'iga tegishliliga ko'ra: Nomoliyaviy (real ishlab chiqarish) va moliyaviy tarmoqlar).

Shu o'rinda "ideal mijoz" tushunchasiga ta'rif berish lozim:

Ideal mijoz yirik miqdordagi mablag'ni uzoq muddatga, talab qilmasdan bankda qoldiradigan mijoz va u bankka: to'liq ishonadigan mijoz; moliyaviy bozordagi ma'lumotni to'g'ri qabul qilib, tahlil qila oladigan ziyoli mijoz; doimiy barqaror daromad manbaiga ega mijoz va sh.k.

Mijozning huquqi va majburiyatlari.

Bank qonunchiligida mijozlar quyidagi huquqlarga egadirlar:

- bankda hisobraqam ochish;
- bankka joylashtirgan mablag'larini qaytarib olish;
- bankning kengashida qatnashish va sh.k.

Hisob-kitob-kassa xizmati ko'rsatish uchun hisobraqam ochish.

Omillari:

1. huquqiy asos;

2. o'z hohishiga ko'ra;

3. tomonlarning o'zaro qiziqishlarining uyg'unligi;

4. shartlarning kelishilganligi.

Bank mijozlari bozori 5 ta segment ajratiladi:

Birinchi, ular ko'chmas mulk bilan operatsiyalar olib boruvchi yoki shaxsiy mulk egalari hisoblangan yuridik va jismoniy shaxslardir;

Ikkinchi, korporatsiyalar;

Uchinchi, institutsional bozor, ya'ni bank-korrespondentlar;

To'rtinchi, boshqaruv bozori;

Beshinchi, trust xizmatlari bo'yicha bankning mijozlari hisoblangan yirik va jismoniy shaxslar.

Hozirgi kunda mijozlar bozorini tasniflashda geografik, demografik, psixomadaniy va xulqiy segmentatsiya ishlatiladi. Korxonalar bozorini segmentatsiyalashda korxonaning kattaligi faoliyat sohasi, ishlovchilar soni, rahbar darajasi yoki saviyasi, talab xarakteri (birlamchi yoki ikkilamchig) hisobga olinadi.

Geografik segmentatsiya birligi sifatida davlatlar, katta geografik maydonlar,

iqtisodiy rayonlar, davlatning boshqaruv (ma'muriy) birliklari, shaharlar va qishloqlar, mikrorayonlar ishtirok etishi mumkin.

Demografik segmentatsiya jismoniy shaxslar bozori bilan bog'liq. Bu segmentatsiya aholini ijtimoiy-professional (ishchilar, xizmatchilar, va boshqalar) bo'linishga asoslangan. Bank maksimal darajada jamg'armalarni jalb qilish va kreditlarni yaxshiroq joylashtirish uchun o'zini qiziqtirgan aholi guruxini tanlaydi va u bilan ishlaydi. Demografik segmentatsiya rivojlangan qimmatli qog'ozlar bozorida katta ahamiyatga ega, chunki bu sharoitda tijorat banklarining asosiy jamg'aruvchilar bo'lib aholi hisoblanadi.

Psixomadaniy segmentatsiya jismoniy shaxsni bank tomonidan taqdim etilgan aniq bir xizmatga bo'lgan munosabatning xatti-harakatini hisobga oladi. Bu xatti-harakat jismoniy shaxsni ijtimoiy axvoliga hamda shaxsni alohida belgilariga ham bog'liq.

Xulqiy segmentatsiya bank mijozining ishini, ya'ni bankdan o'tadigan schetlar va operatsiyalar holatini o'rganish asosida qilinadi.

Fransuz bankirlari tomonidan aholi xulqi bo'yicha quyidagicha klassifikatsiyalanadi:

- ✓ bugungi kun bilan yashovchi odamlar;
- ✓ avanturistlar;
- ✓ ishlatuvchilar, ya'ni realistlar, o'z xulqida passivlar, lyokin moddiy boyliklarga hurmat bilan qaraydiganlar.
- ✓ hodisalarning diqqat markaziga intiluvchi shaxslar.

Bozor to'g'risidagi ma'lumotlarni o'rganish asosida, tijorat banki o'z strategiyasini ishlab chiqadi. Strategiya turlicha ko'rinishda bo'lishi mumkin: o'zlashtirilgan xizmatlarni o'zining eski mijozlariga sotish, kiritish strategiyasi (eski bozorda oldingi xizmatlarni yangi mijozlarga sotish), rivojlantirish strategiyasi (yangi bozorda eski xizmatlarni sotish), yangi xizmatlarni sotish strategiyasi.

Bozor munosabatlari sharoitida bank mijozlari tarkibi mulkchilik shaklidan kelib chiqib o'zgaradi. Hozirgi kunda bank mijozlari sifatida davlat korxonasi va tashkilotlari, xususiy korxonasi va tashkilotlar, yakka tartibdagi tashkilotlar, qo'shma va xorijiy korxonasi va tashkilotlar, korporatsiyalar hamda aholi bo'lishi mumkin. Rejali iqtisodiyot davrida barcha mulklar, korxonasi va tashkilotlar asosan davlat tasarrufida edi. Shundan kelib chiqib, bank mijozlarining ko'pchiligi davlat korxonalarini, jamoa xo'jaliklari va tashkilotlar hamda aholi qo'lida bo'lgan.

Shuningdek, iste'molchilarni bankdan qanchalik uzoqda joylashganlik darajasi, yosh differentsiatsiyasi bo'yicha ko'rib chiqish mumkin.

Yoshi bo'yicha mijozlarning quyidagi guruhlari ajratiladi:

1. 15-20 yoshdagi mijozlar. Bu talabalar, birinchi marta ishlayotgan shaxslar, nikoh qurmoqchi bo'lgan insonlardir. Ularga pul o'tkazmalari bo'yicha xizmatlar, qisqa muddatli ssudalar, qo'yilmalarning nisbatan sodda shakllari, turizm bilan bog'liq bo'lgan bank xizmatlari zarur.

2. Yaqinda oila qurgan yoshlar (25-30 yosh). Ular uy sotib olishlari, uzoq foydalanadigan iste'mol tovarlarini sotib olishlari lozim. Mazkur guruh er-xotin



qo'shma bank hisobraqamini ochishga, tovarlarni sotib olish uchun kredit kartochkasiga, qayta tiklanuvchi kreditning turli shakllariga ehtiyoj bildiradilar. Ular ko'proq qo'yilmalarning maqsadli turlaridan va oilani moliyaviy himoyalash xizmatlaridan foydalanishadi.

3. 30-45 yoshdagi mijozlar. Ularning birinchi navbatdagi maqsadlari yashash sharoitlarini yaxshilash, bolalariga ta'lim berish. Ular iste'mol kreditlaridan foydalandilar. Moliyalashtirish, ta'lim, qo'yilmalarni investisiyalash, soliqqa solish, sug'urta masalalari bo'yicha maslahatga ehtiyoj sezadilar.

4. Katta yoshdagi mijozlar. Ular yig'ilgan kapitalga egalar va uning to'la butligi va haqiqiy barqaror foydani ta'minlashga intiladilar. Mazkur bank mijozlari yirik qoldiqlarni bank hisobraqamlarida saqlaydilar. Yuqori darajali shaxsiy xizmat ko'rsatishni (moliyaviy maslahat, kapitalni tasarruf etishda yordam va hk) talab qiladilar.

Tijorat korxonalarini savdo oborotining hajmi bo'yicha ma'lum xizmatlarga ehtiyoj bildirishlari mumkin:

1) Birinchi navbatda, bu kichik firmalar (cheklangan moliyaviy imkoniyatlarga ega bo'lgan oilaviy korxonalar). Faoliyat doirasi xududiy jihatdan katta emas. Ular uchun bank shaxsiy xizmat ko'rsatish va ko'chmas mulkni boshqarish bo'yicha rejalarni, maxsus boshlangich ssudalarni, iste'mol tovarlarini kreditga olishni, hayotni sug'urtalashni, pullarni o'tkazish bo'yicha va hujjatlarni buxgalterlik rasmiylashtirish bo'yicha xizmatlarni taklif qiladi.

O'rtacha firmalar. Ular uchun operatsiyalarni kengaytirish uchun uzoq muddatli moliyalash manbalariga ehtiyoj, buxgalterlik va hisob-kitob ishlarining, shuningdek naqd pullar bilan bog'liq operatsiyalarning kichik bo'lmagan hajmlari xarakterli. Bank bunday mijozlarga quyidagi xizmatlarni taklif qiladi: to'lov operatsiyalari, kompyuter xizmatlari, firma xodimlari uchun to'lov kartochkalari, lizing va faktoring operatsiyalari.

Yirik firmalar. Ular uchun bozorlarni zabt etish, filiallarning keng tarmog'i, bino-inshoot va uskunalarga, kapital qo'yilmalarga yuqori ehtiyoj, yangi mahsulotlarni doimiy ravishda kiritib borish, ilmiy-tekshiruv ishlariga zarurat, ishlab chiqarishning yuqori ixtisosligi xarakterlidir. Ushbu mijozlarga bank mehnat haqini to'lash bo'yicha, eksport va import bo'yicha xizmatlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha xizmatlarni taklif qilishi mumkin.

#### **9.4. Tijorat banklarida bank mahsulotni hayot davrini uzaytirish masalalari**

Tovarning hayotiy davri - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oralig'idir. Tovarning hayotiy davri konsepsiyasi har qanday tovar qanchalik darajada mukammal bo'lmasin, bu tovar bozordan ertami-kech undan ham mukammalroq tovar tomonidan siqib chiqarilishiga asoslanadi. Amaliy faoliyatda tovar hayotiy davrining diapazoni ancha keng bo'lib, u bir kunlik tovardan bozorda o'z o'rnini uzoq vaqt davomida

saqlab qoluvchi tovargacha bo'lishi mumkin.

Tovarning hayotiy davri konsepsiyasi ilk bor amerikalik marketolog T.Levitt tomonidan 1965-yilda ta'riflangan edi. Ushbu nazariyaning mohiyati shundan iboratki, tovar o'ziga xos tirik organizm kabi hayotiy davrini o'taydi. Ma'lumki, tirik organizm rivojlanish, keyin tug'ilish, so'ngra yetuklik, qarilik bosqichlarini o'tib, o'lim bilan o'z yashash davrini tugatadi. Shunga o'xshash qiyoslasak, tovar hayotiy davri jarayonida ishlab chiqarish, bozorga chiqish, o'sish, yetuklik va chiqish kabi bosqichlarni o'taydi.

Tadqiqotlar va tovarni ishlash bosqichi. Tovarning hayoti uning mahsulot sifatida shakllanishidan ancha oldin - g'oyalar, ishlanmalar ko'rinishida boshlanadi. Yuqorida keltirilgan chizmada bu bosqichga tartib raqami qo'yilmagan, chunki hali tovarning o'zi mavjud emas. Bu bosqichda tadqiqotchilar marketing yordamida iste'molchining mazkur mahsulotga muhtojligini, potensial iste'molchilar kimlar bo'lishini va g'oyani amalga oshirishda qanday bozorni mo'ljallash mumkinligini atroflicha o'rganadilar. Korxonalar uchun tovarni yaratishning mazkur bosqichi - bu faqat xarajat va kelajakda kutiladigan daromadlardir. Bu yerda marketingning vazifasi potensial iste'molchilarga yangi g'oya asosida yaratilajak tovar ular uchun qanday foyda keltirishini tushuntirib berishdan iboratdir.

Bozorga chiqish bosqichi. Bu bosqich tovarni tarqatish va uning bozorga kelib tushishi bilan boshlanadi. Bu bosqichda sotishning asta-sekin o'sishi kuzatilsa-da, tovarni tarqatish xarajatlari ko'pligi tufayli foyda hali hosil bo'lmaydi. Bu yerda marketingning maqsadi aniq, ya'ni yangi tovar uchun bozorni yaratishdan iboratdir (ayniqsa, agar bu mutlaq yangi tovar va unga ehtiyoj hali bozorda namoyon bo'lmasa). Bu bosqichda raqobatchilar deyarli yo'q yoki ular juda kam sonli tashkil etadi. Bu bosqichda iste'molchilar deyarli novatorlar bo'lganligi uchun, dastlab reklama aynan shularga mo'ljallangan bo'lishi zarur. Bu bosqichda marketingning asosiy vazifasi birlamchi talabni tez shakllantirish va potensial xaridorlarni haqiqiy xaridorlarga aylantirishdan iboratdir. Shuningdek, bu bosqichda sotishni rag'batlantirish, reklamani tashkil etish va tovarni taqsimlashning ishonchli kanallarini shakllantirish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

O'sish bosqichi. Agar yangi tovar bozorning talabini qoniqtirsa, u holda tovarni sotish katta darajada ortadi. Chunki yangi tovarlarni takroran xarid qilayotgan faol xaridorlarga ko'p sonli boshqa xaridorlar qo'shiladi.

Bu bosqichda tovar ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish hisobiga tovar sifatining barqarorligiga erishiladi. Bu bosqichda korxonalar ancha foyda olishga kirishadi, bu foyda o'sib boradi va ushbu bosqichning oxiriga kelib eng yuqori ko'rsatkichga yetadi. Korxonalar bu bosqichning uzoqroq davom etishidan manfaatdor, shuning uchun ham u butun harakatlarini sotish hajmining o'sishiga qaratishi kerak bo'ladi. Bu yerda marketingning asosiy vazifasi tovar sifatini oshirish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, mazkur tovarni sotishning qamrab olinmagan kanallarini topish, iste'molchilarni tovarlar xususiyatlarining afzalligi haqida ishonarli reklama ishlarini tashkil etish kabi tadbirlarni amalga oshirishdan iborat hisoblanadi.

Yetuklik bosqichi. Bu bosqichda tovar yirik partiyalarda takomillashgan texnologiyalar bo'yicha yuqori sifat bilan ishlab chiqariladi. Bu bosqichda ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda sotilmay qolgan tovarlarning zaxiralari to'planib qoladi, oqibatda tovarlarning sotilishi kamayadi. Natijada raqobat keskinlashadi. Raqobatchilar ko'proq past narxlarda sotishga harakat qiladi. Reklama kuchaytirilib, tovarlarning yaxshilangan variantlarini ishlab chiqarishga mablag'lar sarflanadi. Bularning hammasi foydaning kamayishini keltirib chiqaradi. Eng kuchsiz raqobatchilar kurashdan chetga chiqa boshlaydilar. Tarmoqda faqat mustahkam o'rin egallagan raqobatchilargina qoladi.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

Chiqish bosqichi. Qanday holat yuz bermasin baribir ma'lum vaqtdan so'ngra tovarning sotilishi pasaya boradi. Tovar sotilishining pasayishi ba'zan tezlik bilan borsa, ba'zi hollarda sekinlik bilan bir-tekis boradi.

Tovar sotishning pasayib ketishi tovar ishlab chiqarish texnologiyasidagi yutuqlar, iste'molchilar talabining o'zgarishi hamda mahalliy va xorijiy raqiblar tomonidan raqobatning keskinlashuvining vujudga kelishi kabi sabablar bilan izohlanadi. Sotishning va foydaning kamayishi natijasida bir qancha firmalar va korxonalar bozordan chiqishga majbur bo'ladilar. Qolganlari esa taklif etilayotgan tovarlar assortimentini qisqartirishga, samarasi yuqori bo'lmagan savdo kanallari va bozorning kichik segmentlaridan voz kechishga, rag'batlantirish uchun sarflanayotgan mablag'larni kamaytirishga va narxni tushurishga majbur bo'ladilar.

Bankning samarali faoliyat ko'rsatishida marketing taktikasini qo'llash muhim ahamiyat kasb etadi. Lekin bu marketing taktikasi tovarning har xil hayotiy davri bosqichlarida o'ziga xos-xususiyatga ega bo'ladi.

### 13-jadval

#### Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi

	Bozorga chiqish bosqichi	O'sish bosqichi	Yetuklik bosqichi	Chiqish bosqichi
Tovar	Asosiy	Nomenklaturasini kengaytirish	Yangi tovarlarni bozorga kiritish	Bozordan chiqish
Baho	Past, aksincha yuqori	Narx oldingi fazadagiga nisbatan baland, yoinki uning yuqori darajasiga mos keladi	Chegirma va narxga nisbatan texnik harakatlar	Talab holatiga mos keladi
Sotish	Tovar tarqatish chegaralangan, bir segmentda konsentratsiyalangan	Sotishni tez kengaytirish, yangi segmentlarni topish	Intensiv sotish	Tovarni tanlab tarqatish
Tovarni bozorga siljitish	Ancha harakat talab etiladi	Mumkin qadar maksimal harakat	Foydaga mos ravishda harakatning	Tovarni bozordan chiqarish

			kuchsizlanishi	
Servis	Nazorat, mumkin qadar markazlashtirilgan nazorat	Nazorat, mumkin qadar markazlashtirilmagan nazorat	Servis markazi tomonidan olib borladigan nazorat	Tovarni sotish uchun yangi imkoniyatlar yaratish maqsadida servisdan foydalanish

13-jadval ma'lumotlarida tovarning har xil hayotiy davri fazasida firmaning marketing taktikasi qanday bo'lishi bo'yicha ma'lumotlar keltirildi

Ba'zan tovar hayotiy davrining chiqish bosqichida ham tovarni tiriltirish va uning hayotiy davrini davom ettirishga harakat qilib ko'rish mumkin. Buning uchun firmaning marketing xizmati reklamani faollashtirishi, narxni o'zgartirishi, tovarlarning o'rab-joylanishini takomillashtirishi, sotish tizimini qaytadan tashkil etishni, eng asosiysi esa yangi bozorlarga kirish va ularni o'zlashtirish kabi ishlarni amalga oshirishi zarur bo'ladi. Agar bu chora-tadbirlar ham ijobiy natija bermasa, u holda tovar ishlab chiqarishni to'xtatishga o'tish to'g'ri yo'l hisoblanadi. Bunday holat yuz beradigan bo'lsa iste'molchilar va sotish kanallari muayyan tovarni ishlab chiqarishning to'xtatilish vaqti, kafolat majburiyatlariga rioya etilishi, kafolatlar tugagandan keyin ta'mirlashni amalga oshirish tartiblari, ishlab chiqarishdan olingan tovarning qancha vaqt davomida yordamchi qismlar bilan ta'minlashi haqida oldindan ogohlantirilishi maqsadga muvofiqdir. Bunday harakat firmaga bo'lgan ishonch yo'qolmasligining va iste'molchilar firmaning yangi tovarlarini ijobiy qabul qilishlariga mustahkam zamin yaratadi.

Bu jadval ma'lumotlarini umumlashtirib shunday xulosaga kelish mumkinki, firma yoki korxonada tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

### **Tayanch so'z va iboralar.**

Mijoz. Xizmat. Operatsiya. Mahsulot. Yirik mijoz. Shartnoma. Chakana xizmat. Yuridik shaxs. Korporativ mijoz. VIP mijoz. Reklama

### **Nazorat uchun savollar.**

1. Bank xizmatlari tushunchasi?
2. Bank xizmatlariga bo'lgan talabni shakllantiruvchi omillar?
3. Bank mahsuloti va uning tuzilishi?
4. Mijozlarni guruhlarga ajratish mezonlari?
5. Yoshiga nisbatan mijozlarni guruhlarga ajratishni bayon qiling?
6. Mijozlari bozorini tasniflanishini keltiring?
7. Mijozlarni tasniflashning ahamiyatini bayon qiling?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Mirzaev F.I. "Banklararo raqobat: mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari" T: "Moliya", 2010 y. -258 b.
2. Ioda e.V., I.R. Ukanyan I.R. "Bankovskiy menejment" TGTU 2010 g.-256

s.

3.Nikolayeva P.T.«Bankovskiy marketing» M: MESI 2007 g.-412 s.

4.Rashidov O.Yu. va boshqalar. Pul, kredit va banklar. Darslik. -T.: TDIU, 2010. -428 bet.

5.Toymuxamedov I.R. Bank ishi. O'quv qo'llanma. - T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgarmasi nashiryoti, 2005.- 185 b.

### **10-bob. Tijorat banking mijzlari bozori**

10.1. Tijorat banking mijzlari bozori

10.2.Tijorat banklari tomonidan ko'rsatilayotgan bank xizmatlari klassifikatsiyasi

10.3.Tijorat banklari tomonidan ko'rsatiladigan an'anaviy va noan'aviy xizmat turlari

10.4.Plastik kartochkalar va ularni qo'llash zaruriyati

10.5.Internet banking xizmatlari

#### **10.1. Tijorat banking mijzlari bozori**

Har qanday holatda mijoz nafaqat bank xizmatlaridan foydalanuvchi, balki unga xaq to'lovchi shaxsdir.

Bankning mijzlari bilan o'zaro munosabatlarini tashkil etish tamoyillari:

1. O'zaromanfaatdorlik tamoyili: bitim ishtirokchilarining real imkoniyatlari asosida imtiyozlar va yengilliklar berish.

2. To'lov tamoyili: bank ham, mijoz ham ushbu tamoyilga to'liq amal qilishlari lozim. Chunki, har biri o'zining xizmatiga haq olishga harakat qiladi. Masalan, bank kredit berishi yoki maslahat berishi, shuningdek, depozitga mijozning pul qo'yishi, bularning har biri ma'lum haq evaziga amalga oshiriladi.

3. Oqilona faoliyat tamoyili: bank xizmatlaridan foydalangan mijoz ssuda foizini to'laganda zarar ko'rmasdan, balki o'z kapitali aylanmasini uzuluksizligi va tezlashishini ta'minlashi kerak.

4. Likvidlilikni ta'minlash tamoyili: o'zaro munosabatga kirishgan bank to'lov vositalari orqali mijozning likvidlilikini ta'minlashi shart.

5. O'zaro majburiyatlarni olish tamoyili: qarama – qarshi tomonlar manfaatlarini hisobga olgan holda kelishilgan shartlarni bajarish.

6. Ishonchli munosabatga kirishish tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarishda xar ikkala tomon bir-birdan ko'ngli to'q bo'lishi shart.

7. Mas'uliyatlilik tamoyili: kelishilgan shartlarni bajarish mas'uliyatini olish.

8. Aralashmaslik tamoyili: bank va mijoz bir-birining har kunlik ish faoliyatiga aralashmasligi kerak.

9. Hamkorlik munosabatlari tamoyili: Mijoz, hududiy joylashuvidan qat'iy nazar, hohlagan bankini tanlaydi; shuningdek, har qanday bank o'zi hohlagan mijozga xizmat ko'rsatadi.

10. Differensiiyalanganlik tamoyili: mijozlar talabiga ko'ra munosabatlarni individuallashtirishga, har bir mijozning spesifik xususiyatlaridan kelib chiqishga harakat qilishlari lozim.

Bank mijozlari tasnifi:

1. Huquqiy maqomiga ko‘ra: yuridik va jismoniy shaxslar.

Real mavjudligiga ko‘ra:

a) haqiqatda mavjud (bank bilan ish munosabatlariga kirishgan mijozlar);

v) salohiyatli (kelajakda bank xizmatidan foydalanishi mumkin bo‘lgan mijozlar).

2. Hajmiga ko‘ra: yirik, o‘rta va kichik mijozlar.

3. Bank xizmatidan foydalanishning davomiyligiga ko‘ra:

a) eski (qadrdron);

v) yangi mijozlar.

Banklarning mijozlarga xizmat ko‘rsatish xususiyatiga ko‘ra: Odatdagi xizmat ko‘rsatiladigan va VIP mijozlar.

Iqtisodiyotning muayyan tarmog‘iga tegishliliga ko‘ra: Nomoliyaviy (real ishlab chiqarish) va moliyaviy tarmoqlar).

Shu o‘rinda “ideal mijoz” tushunchasiga ta’rif berish lozim:

Ideal mijoz yirik miqdordagi mablag‘ni uzoq muddatga, talab qilmasdan bankda qoldiradigan mijoz va u bankka: to‘liq ishonadigan mijoz; moliyaviy bozordagi ma’lumotni to‘g‘ri qabul qilib, tahlil qila oladigan ziyoli mijoz; doimiy barqaror daromad manbaiga ega mijoz va sh.k.

## 10.2. Tijorat banklari tomonidan ko‘rsatilayotgan bank xizmatlari klassifikatsiyasi

Mamlakatimizda keyingi yillarda bank muassasalari tarmog‘ini kengaytirish, mijozlarga bank xizmatlari ko‘rsatish sifatini yanada oshirish va ularning zamonaviy turlarini joriy etish, kredit axboroti tizimini takomillashtirish va nobank kredit tashkilotlarini rivojlantirish bilan bog‘liq chora-tadbirlar amalga oshirildi.

Barcha tijorat banklarining bajaradigan operatsiyalari deyarli bir hildir. Ammo banklarning bugungi kundagi ko‘rsatayotgan xizmatlariga e’tibor beradigan bulsak, ularning soni yanada oshganini ko‘rishimiz mumkin.

Bank xizmati – bank operatsiyalarini o‘tkazishni optimallashtiruvchi nazariy, texnologik, moliyaviy, intellektual va professional bank faoliyatidir.

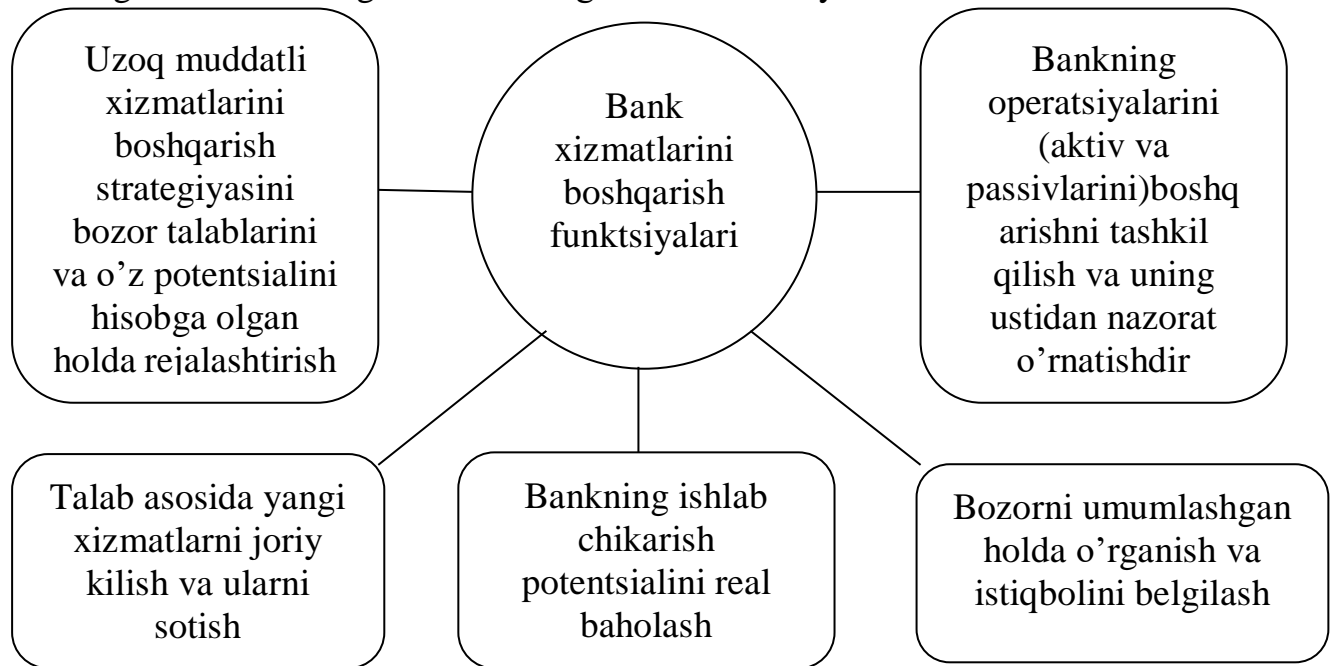


### 30- rasm. Bank xizmatlarini turlari.<sup>18</sup>

Bank operatsiyasi – bank tomonidan amalga oshiriluvchi pul mablag'larini joylashishini nazarda tutuvchi va aniq iqtisodiy masalani echishga qaratilgan o'zaro bog'liq bo'lgan bank va mijoz harakatlari majmui<sup>19</sup>.

Bank xizmatlari bozori – mijozlar talabini qondirishga qaratilgan bank xizmati talabi va taklifining shakllanish sohasi.

Banklar aktiv va passivlarini boshqarishning koidalarini o'zlashtirdi va intensiv ravishda o'z faoliyatlarini strategik rejalashtira boshladilar. Xozirgi kunning holati bankning muammolariga e'tibor kuchaytirish bilan xarakterlanadi.



### 31- rasm. Bank xizmatlarini boshqarish funktsiyalari.

Buning asosida jahon iqtisodiyotiga xos bo'lgan ikki tendentsiya mavjud:

1. Bank muassalaring internatsionallashuvi.
2. Moliya bozorlarining boshqarmaslik (deregulirovanie)

Bank bozor segmentatsiyasini ikki tamoyilga ko'ra amalga oshirish mumkin.

➤ bank mahsulotlari bo'yicha (kredit operatsiyalari, investitsiya, trust operatsiyalari bozorlari )

➤ mijozlar bo'yicha (kuchmas mulk egalari, korporatsiya bozori, davlat xukumati bozori )

Bozorlarni alohida segmentlash bo'yicha bo'lishni mohiyati shuki, bozorning barcha kuchini sohib yuborish emas, balki alohida segmentlarga mo'ljal olishdir. Bozor senmenti alohida olingan gruppaning bir hil turdagi operatsiyalarga bo'lgan talabi va uni to'lashga tayyorgarligini bildiradi. Banklar bozorlarni sengmentlashi quyidagilarga asoslanadi:

➤ bozor segmenti alalohida aniq tasvirlanishi shart

<sup>18</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

<sup>19</sup> Лаврушин О.И. Банковское дело. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2009. – 352 стр.

- olingan barcha ma'lumotlar taxlil uchun etarli bo'lishi shart
- olingan segmentlar bankka foyda keltirishi shart
- tanlab olingan segmenlarda reklama qilish imkoniyati bo'lishi kerak v. b.

Tulovlarning yangi integratsiya vositalarini yuqori sur'atlar bilan shakllantiradigan bank operatsiyalarini kompyuterlashtirishning texnologik inqilobi bilan bog'liq.

Ikkinchidan, bank ishida o'sib borayotgan raqobat banklarning ko'shilib ketishiga olib keladi, Bu esa sarmoyalar bozorida va iqtisodning investitsiyalar sohasida yangi sharoitlarni vujudga keltiradi.

Uchinchidan, bu an'anaviy bank xizmatlari bozoriga tobora shaxdam odimlar bilan kirib kelayotgan bankdan tashqari tuzilmalar bilan raqobatning kuchayishi. Jumladan, aholiga kredit kartochkalari bilan xizmat ko'rsatish sohasida turli hildagi tijorat tuzilmalari faoliyat ko'rsata boshlaydilar.

To'rtinchidan, bank ishlariga bu xizmatlarning ko'p sonli iste'molchilari ta'siri ortadi. Iste'molchi operatsiyalarining tezligi va sifati, hisob-kitoblarning kulayligi, mijozlarning extiyojlariga diqqat e'tibor karatilishiga nisbatan banklarga tobora kattik talablar kuya boshlaydi.

### **10.3. Tijorat banklari tomonidan ko'rsatiladigan an'anaviy va noan'aviy xizmat turlari**

Bank axborot tizimlarining barchasini fayl-server yoki mijoz-server texnologiyasi asosida ishlab chikilgan ikkita katta guruxga bo'lish mumkin. Mijoz-server texnologiyasi aslida andozaga aylanib kolgan. U axborot ishlash tezligining yuqoriligi, bu tezlik foydalanuvchilar soniga va ishlanadigan ma'lumotlar hajmiga uncha bog'lik emasligi; axborotni himoyalash imkoniyatlari rivojlanganligi, ma'lumotlarni tanlab olish va taxlil qilish jixatidan moslashuvchanligi kabi afzalliklariga ega. Lekin shuni ham ta'kidlash kerakki, bunday texnologiyadan foydalanish kredit tashkilotining apparat-texnika jixatidan ta'minlanishiga, avvalo, ma'lumotlarni ishlashda ko'llanadigan server va tarmokli uskunalarga bog'lik. Mijoz-server tizimi afzalliklari bir vaktning o'zida ishlaydigan ko'p sonli foydalanuvchilarning katta hajmli axborot bilan ishlay olishida namoyon bo'ladi.

Bundan tashqari, tijorat banklari mustaqilligini oshirish orqali banklar tomonidan ko'rsatilayotgan xizmat turlarini kengaytirish hamda ularning bozor iqtisodiyoti sharoitidan kelib chiqan holda faoliyat yuritishlari uchun shart-sharoitlar yaratish;

\* hududlarni rivojlantirish bo'yicha ishlab chiqilgan dasturlar doirasida yangi ish o'rinlarini yaratish, qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq loyihalarni moliyalashtirish;

\* bank tizimi barqarorligi va banklarning investitsiya faolligini oshirish uchun ishonchli resurs bazasini ta'minlash maqsadida aholi va yuridik shaxslarning mablag'larini tijorat banklaridagi depozitlarga jalb qilishni yanada kengaytirish;

\* eng muhimi, qishloq joylaridagi aholiga bank xizmatlaridan foydalanishda qulayliklar yaratish, bank infratuzilmalari va ko'rsatilayotgan zamonaviy xizmatlar

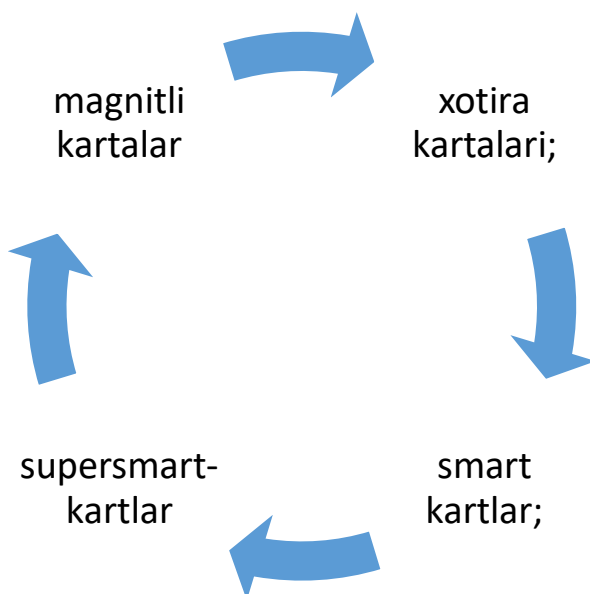


turini kengaytirish bank tizimining ustuvor vazifalari bo'lib qoladi.

#### 10.4. Plastik kartochkalar va ularni qo'llash zaruriyati

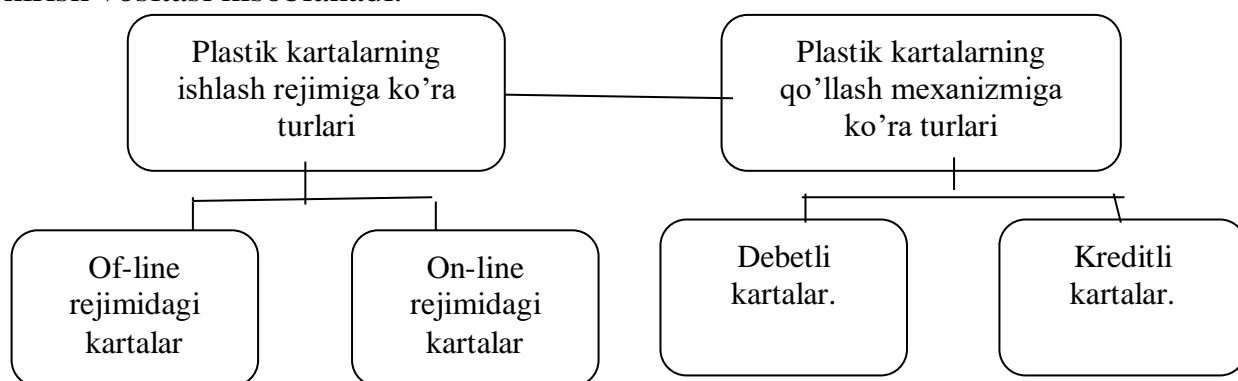
Plastik kartalar deganda turli xil maqsadlarga mo'ljallangan kartalarning yig'indisi tushuniladi.

Plastik kartalar vositasida aholi savdo shoxobchalaridan iste'mol tovarlari xarid qilishi, kommunal to'lovlarni to'lashi mumkin. Plastik karta yo'l chiptasi yoki kompyuterga kirish imkonini beruvchi vosita vazifasini o'tashi mumkin. Bir so'z bilan aytganda, plastik kartalar turli maqsadlarga mo'ljallangan instrument hisoblanadi.



32-rasm. Plastik kartalarning funksional belgilariga ko'ra turlarini<sup>20</sup>.

Plastik karta pul muomalasi sohasida naqd pulsiz hisob-kitoblarni amalga oshirish vositasi hisoblanadi.



33-rasm. Plastik kartochkalarining boshqa turlari.

Kreditli kartalarda karta egasiga tijorat banki tomonidan ssuda hisobqarami

<sup>20</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

ochiladi va uning kredit to'loviga layoqatliligidan kelib chiqqan holda kreditlash limiti o'rnatiladi.

### **10.5. Internet banking xizmatlari**

Masofaviy bank xizmatlarining quyidagi turlari mavjud:

Bank-Mijoz – bu kompyuter orqali amalga oshiriladigan tizim bo'lib, bunda mijozning kompyuteriga maxsus dastur o'rnatiladi. Ushbu dastur kompyuterda barcha mijoz ma'lumotlarni saqlaydi (asosan to'lov hujjatlari va hisobvaraqlardan ko'chirmalar). Bank va mijozning kompyuteri o'rtasida modem orqali to'g'ridan-to'g'ri aloqa amalga oshiriladi.

Internet-banking – bu mijozlarning depozit hisobvaraqlarini, jumladan plastik kartalarga ochilgan hisobqaraqlarini, internet orqali boshqarish huquqini beruvchi tizimdir. Bu xizmat turi mijozning masofadan bank bilan bog'langan holda real vaqt davomida to'lovlarni o'tkazish uchun mo'ljallangan tizimdir.

SMS-banking – bu bank mijozlarga ularning depozit hisobvaraqlaridagi hamda plastik kartalarga ochilgan hisobqaraqlaridagi operatsiyalar haqida SMS ko'rinishdagi ma'lumotlarni olish tizimidir. hisobvaraqlar balansi kun davomida o'tkazilgan bank operatsiyalari haqida operativ ma'lumot olish.

Mobayl banking. Zamonaviy talablarga hozirda mavjud texnologiyalardan qaysi biri javob berishi mumkin va mobil banking modellarining qaysi biri afzal, degan savol tug'iladi. Ko'pchilik ekspertlar WAP-banking modelini mijozlar uchun afzalligini e'tirof etishadi.

#### **Tayanch so'zlar**

Bank-Mijoz. Internet-banking. SMS-banking. Mobayl banking. Plastik kartochka. Tijorat bankinging mijozlari bozori

#### **Nazorat uchun savollar**

1. Bank marketingining mohiyati nimadan iborat?
2. Bank mahsuloti nima?
3. «Marketing» nimaning anglatadi?
4. Tovar nima?
5. Bozor nima?
6. Bozorning qanday turlari mavjud?

#### **Asosiy adabiyotlar**

1. Qoraliev T.M., Abdullaev Yo.A. "Bank ishi" o'quv qo'llanma. – T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2009. – 580
2. Lavrushin O.I. "Bankovskiy menedjment" Uchebnik F i S, 2009 g. – 560 s.
3. Zayseva I.G. "Bankovskiy marketing" Sankt Peterburg 2009 g.-236 s.
4. Isaev A.R. "Bankovskiy menedjment i biznes injiniring" M: INFRA –M 2013 g.-485 s.



## **11-bob. Banklararo raqobat: mohiyati shakllanishi**

- 11.1. Banklararo raqobatning iqtisodiy mazmuni va uning tashkil etilishi
- 11.2. Banklararo raqobatning asosiy shakllari va uning tasnifi
- 11.3. Banklararo raqobat muhitini shakllantiruvchi omillar va uni baholash usullari

### **11.1. Banklararo raqobatning iqtisodiy mazmuni va uning tashkil etilishi**

Tijorat banklari raqobatbardoshligini marketing konsepsiyasiga tayangan holda oshirish nuqtai nazaridan bank raqobatini uning xizmatlari bozorida oshirish mumkin.

Raqobat kurashi tizimsizdek tuyulsa-da, bozor qatnashchilarining manfaatlarini himoya qilish borasida ma'lum bir strategiyaga asoslanadi.

Raqobat to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun avvalo «raqobat» tushunchasi haqida to'xtalib o'tish lozim. Eslatib o'tish joizki, uzoq vaqt davomida «raqobat» tushunchasi bitta maqsadni – maksimal foyda olishdan manfaatdor bo'lgan ikki va undan ortiq shaxs (raqobatchi)larning mustaqil raqiblik kurashini anglatib kelgan.

Raqobat qator muhim funksiyalarni bajaradi. Ular orasida eng asosiylari – tovar va xizmatlarning jamiyatda bozor qiymatini aniqlash va belgilash, muayyan mehnatni jamiyat uchun zarur mehnatga aylantirish hisoblanadi. Raqobat tufayli individual qiymatlarni tenglashtirish va mos ravishda, tashkilotni boshqarishdagi, mehnat unumdorligidagi farqlar asosida foyda hajmini differentsiatsiyalash ro'y beradi.

Raqobat tarmoqlararo nuqtai nazardan o'rtacha foyda me'orini shakllantiradi, jamiyatga kerakli tarmoqlar foydasiga kapitalning oqib o'tishiga olib keladi. Raqobat shubhasiz, qachon, qanday va qancha tovar hamda xizmatlar taklif etish va ishlab chiqish maqsadga muvofiqligini ko'rsatgan holda bozor foydasiga ishlaydi.

«Raqobat» tushunchasi klassik va neoklassik iqtisodiy nazariyada eng muhim va hozirgi sharoitda keng foydalaniladigan tushuncha bo'lib, ko'plab iqtisodchilarning jiddiy hamda muttasil e'tiborini jalb etmoqda va ular tomonidan turlicha talqin etilmoqda.

Raqobat muammolariga bag'ishlangan adabiyatlarda uni ta'riflashga uch xil endashuv mavjud. Birinchi endashuv raqobatni bozordagi musobaqa sifatida tavsiflaydi. Klassik iqtisodiy nazariya uchun xos bo'lgan ikkinchi endashuv raqobatni talab va taklifni muvozanatga keltiradigan bozor mexanizmining elementi sifatida ko'rib chiqadi. Uchinchi endashuv bozorni tushunishning zamonaviy nazariyasiga asoslanadi va raqobatga tarmoq bozori turlarini belgilab beradigan toifa sifatida qaraydi.

O'zbekiston Respublikasining «Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida»gi qonuniga ko'ra, «raqobat xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning musobaqalashuvi bo'lib, bunda ularning mustaqil

harakatlari har bir sub'ekt tomonidan tegishli tovar bozoridagi tovarlar muomalasining umumiy shart-sharoitlariga ta'sir ko'rsatish imkoniyatini cheklaydi<sup>21</sup>».

Ushbu qonunda raqobat faqat tovar bozorlariga tegishliligi belginayapti. E'tirof etish kerakki, mamlakatimiz qonunchiligida bank xizmatlari bozorlaridagi raqobat e'tiborga olinmagan.

Bank xizmatlari bozorida tijorat banklari o'rtasida raqiblik qilish jaraeni sifatida belgilanadi.

Tijorat banklarining xizmatlari yuridik va jismoniy shaxslarning pul mablag'larini jalb qilish hamda ulardan foydalanish bilan bog'liq faoliyat sifatida tavsiflanadi.

Bank xizmatlari sifatida bank operatsiyalari va bitimlarini amalga oshirish, qimmatli qog'ozlar bozoridagi xizmatlari, moliyaviy ijara (lizing) shartnomalari, pul mablag'larini ishonch asosida (trast) boshqarish, shuningdek, moliyaviy xarakterdagi boshqa xizmatlar ko'rib chiqiladi.

Bank xizmatlari bozorida raqobat, banklar o'rtasidagi musobaqa, raqiblik kurashi bo'lib, bunda, banklarning mustaqil harakatlari ulardan har birining bank xizmatlarini taqdim etishning umumiy shartlariga bir tomonlama ta'sir ko'rsatish imkoniyatini chegaralaydi.

Bank xizmatlari bozorida raqobatni o'rganishda uning o'ziga xosliklarini ochib beradigan quyidagi asosiy tushunchalarni aniqlashtirib olish zarur:

Raqobat sohasini bank xizmatlari sohasi, mahsulot (xizmat) turlari va raqobatchilarning mustaqil raqiblik qilishi amalga oshiriladigan bozorlar ifodalaydi.

Bank xizmatlari bozorida raqobat predmeti, tijorat banklari o'rtasida mijozlar hurmatini qozonish va ularni bank xizmatlaridan foydalanishga bo'lgan ehtiëjini qondirish hisoblanadi.

Raqobat predmetini torroq ma'noda tushunish xuddi shunday xizmatlar ëki ularning o'rnini bosadigan xizmatlar ko'rsatuvchi raqobatchilarni aniqlashga, kengroq ma'noda tushunish esa raqobatchilar to'plamining ham kengroq bo'lishiga olib keladi – bunda, ushbu xizmatga ehtiëjni u ëki bu darajada qondirishi ëki uni «boshqa» ehtiëjga «o'tkazishi», iste'molchining haët faoliyatidan umuman chiqarib tashlashi mumkin bo'lgan hamma ishtirok etadi.

Bank xizmatlari bozorida raqobat ob'ekti bank xizmatlari iste'molchisi – mijoz hisoblanadi va bu holatda u tanlash imkoniga ega bo'ladi.

Bank raqobatining mohiyati bozorda bank xizmatlarining eng muhim xususiyati – uning raqobatbardoshligi bilan eng aniq ifodalanadi. Tijorat banklarining raqobatbardoshligi banklararo raqobatning kuchayishi sharoitida bank boshqaruvining dolzarb maqsadiga aylanmoqda<sup>22</sup>.

## **11.2. Banklararo raqobatning asosiy shakllari va uning tasnifi**

<sup>21</sup> O'zbekiston Respublikasining «Raqobat to'g'risida»gi Qonuni. T., 2012 yil 6 yanvar, O'RQ-319-son.

<sup>22</sup> Negrov V.P., Radyukova Ya.Yu. «Ponyatie, summost i osobennosti bankovskoy konkurensii» // Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessi, 2015, №4

Bozor munosabatlari sub'ektlari o'zining iqtisodiy pozitsiyalarini kuchaytirish va foyda ortidan quvishga intilgan holda raqobatning chegaralovchi «kishan»laridan xalos bo'lishga harakat qiladilar.

Bank xizmatlari bozorida raqobatning rivojlanishiga doir uchta asosiy muammoni ajratib ko'rsatish mumkin:

- mamlakat moliya bozorida xalqaro tashkilotlar tomonidan global raqobatning kuchayishi;

- mamlakat birlashmalari, sub'ektlari va davlat kapitali ishtirokidagi banklar rolining ustunligi;

- biznesda ma'muriy va iqtisodiy xarajatlarning pasayishi hisobiga bank xizmatlari mahalliy sektori raqobatbardoshligining ortishi.

Bank raqobatining mohiyati bank xizmatlarining bozordagi eng muhim tavsifnomasi – raqobatbardoshligida èrqn aks etadi.

Moliya bozoridagi raqobat bozor raqobatining turlaridan biri hisoblanadi. Shu bilan birga, bank tizimidagi raqobat iqtisodiyning boshqa sektorlariga qaraganda ancha murakkab. Uning o'ziga xosligi ko'p jihatlar bilan belgilanadi<sup>23</sup>

Tadqiqot predmeti haqidagi tasavvurlar va raqobatbardoshlik haqidagi mashhur ta'riflar tahlili bu tushuncha mohiyatini ochib berish va uning boshqa iqtisodiy toifalar orasidagi o'rnini aniqlash uchun shak-shubhasiz muhim bo'lgan qator jihatlarni ajratib ko'rsatishga imkon beradi:

- xizmatning raqobatbardoshligi, buning iste'molchi uchun jalb etuvchanlik o'lchamidir;

- xizmatning jalb etuvchanligi yig'ilgan xilma-xil (qarama-qarshi) talablarni qondirish darajasi bilan belgilanadi;

- bildirilgan talablar tarkibi, ularning ustuvorligi xizmatning turiga ham, uning iste'molchisi turiga ham bog'liq bo'ladi;

- raqobatbardoshlik iqtisodiy toifa sifatida muayyan bozorga va muayyan o'xshash tovarga nisbatan ko'rib chiqiladi;

- raqobatbardoshlikka dinamik xarakter xos – uni faqat muayyan vaqtga nisbatan, bozor kon'yunkturasining o'zgarishlarini hisobga olgan holdagina ko'rib chiqish maqsadga muvofiq;

- raqobatbardoshlik muammosi faqat muvozanatsiz holatda turgan nostasionar, nodefisit bozorga tegishli;

- raqobatbardoshlik darajasi ko'rib chiqilaётgan xizmat haёtiylik davrining qaysi bosqichida ekanligiga bog'liq;

- bozorda faqat ma'lum bir ulushga ega bo'lgan xizmatning raqobatbardoshligi haqida gapirish o'rinli.

Bank raqobat sub'ektlari nafaqat banklar, balki bank bozorida ishtirok etuvchi barcha boshqa moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan tashkilotlardir.

Raqobat- raqobatchilarni rag'batlantiruvchi omil:

- bank xizmatlari turlarini kengaytirish

---

<sup>23</sup> Лутошкина Н.К. «Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика». // Финанси и кредит. №8, 2011.

- bank mahsulotlari sifatini oshirish
- bu mahsulotlar uchun narxlarni tartibga solish

Raqobat banklarni yanada samarali ishlash usullariga o'tishga undaydi.

Bank raqobatining mohiyati, bozorda bank xizmatlarining eng muhim xususiyati - uning raqobatbardoshligi bilan ifodalanadi<sup>24</sup>

Tijorat banki raqobatbardoshligi uning raqobatbardosh xizmatlar ishlab chiqish va sotish yo'li bilan muayyan bozor (sotuv mintaqasi) talabiga muvaffaqiyat bilan javob qaytarish qobiliyati sifatida tavsiflanadi.

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

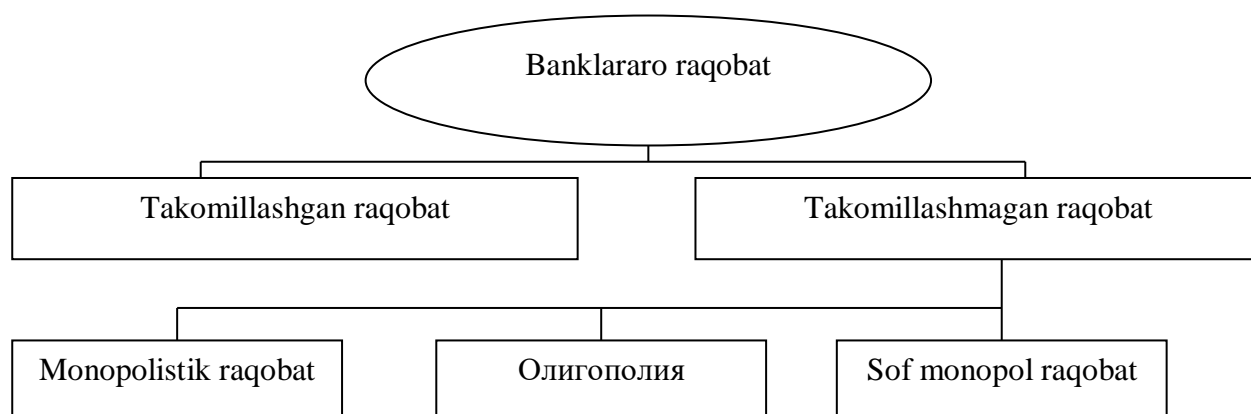
Tijorat banklari o'rtasidagi raqobat bir necha darajalardan iborat bo'ladi. Jumladan:

1. Tijorat banklari o'rtasidagi raqobat ( universal va ixtisoslashgan banklar).
2. Banklarning boshqa moliya- kredit muassasalari bilan o'zaro raqobatini tushunamiz. Bunga banklarning investisiya fondlari, sug'urta kompaniyalari, brokerlik kompaniyalari va boshqalar bilan bo'ladigan raqobatini tushunamiz.
3. Tijorat banklarning uchinchi darajali raqobatida savdo uylari, telekommunikasion kompaniyalari, posta aloqasi va boshqalarni kiritish mumkin.

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

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

- ishtirokchilar soni ko'p bo'ladi;
- raqobat baholi xarakterga ega va reklama va boshqa ko'rinishlarda amalga oshiriladi.
- yangi tashkil etilgan banklar bunday bozorarga kirishi va mavjudlari erkin tarzda chiqishi mumkin.



### 33-rasm. Banklararo bozorning monopollashuvi jihatdan banklararo

<sup>24</sup> Лутошкина Н.К. «Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика.» // Финанси и кредит. №8, 2011.

## **raqobat tuzilishi.**

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

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

### **11.3. Banklararo raqobat muhitini shakllantiruvchi omillar va uni baholash usullari**

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

Mamlakatdagi 3 ta yirik tijorat banklari tomonidan

$$\text{BKK} = \frac{\text{ko'rsatiladigan xizmat turlari}}{\text{}} * 100\%$$

Ushbu xizmat turining barcha tijorat banklarida ulushi

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

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

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

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

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

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

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

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



yuzaga kelishi hisoblanadi.

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

Bank raqobatbardoshligining asosiy ko'rsatkichlari èki tarkibiy qismlari quyidagilar hisoblanadi:

1. Bankning moliyaviy holati: ishonchlilik, rentabellik, likvidlilik va boshqalar.

2. Bankning strategik salohiyati – bankning barcha turdagi resurslari: moliyaviy, makonga oid, texnik-texnologik, kadrlar, tashkiliy-boshqaruv, axborot resurslaridan foydalanish samaradorligi va yetarliligi.

3. Bank xarajatlari va narxlar darajasi.

4. Mahsulot assortimenti va sifati.

5. Sotuv tarmog'i.

6. Bank imidji.

7. Bankning korporativ madaniyati (ichki va tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlar).

8. Bank faoliyati muddati (bankning haètiylik davri bosqichi).

Bankning raqobatbardoshligi o'sishi uchun tashqi sharoitlardan foydalanish imkoniyatini aks ettiradigan ko'rsatkichlar qatoriga, fikrimizcha, quyidagilarni kiritish mumkin:

-bankning bozordagi ulushi;

- tizimning o'sish sur'atlari;

- tashqi muhit qulayligi.

Bankning raqobatbardoshligi o'sishining ichki salohiyatini aks ettiradigan ko'rsatkichlar, bizningcha, quyidagilardir:

- mijozlar kapitali (mijozlar bazasi va mijozlar bilan munosabatlarning sifati, bankning kommunikatsiya imkoniyatlari);

- texnologik kapital (ichki biznes-jaraènlar sifati, ichki-bank texnologiyalari va menejmenti);

-inson (kadrlar) kapitali (personal sifati);

- raqobatbardosh mahsulot.

Taklif etilaètgan ko'rsatkichlar bankning raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi belgilangan omillarga mos keladi. Keltirilgan omillar quyi guruhlari bank faoliyati joriy samaradorligini baholashda asosiy omillar hisoblanadi. Ularning barchasi bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'ladi. Shunday qilib, har bir ko'rsatkich uning normativ èki optimal qiymati tushuniladigan amaldagi va bazaviy qiymatiga ega bo'ladi.

Biz tanlab olgan ko'rsatkichlarni baholashdan kelib chiqib, bank raqobatbardoshligini aniqlash algoritmi quyidagicha taklif etiladi:

Dastlabki bosqichda raqobatbardoshligini oshirish uchun bankning tashqi

imkoniyatlari aniqlanadi. Bunda barcha tashqi omillar to'plamidan faqat bank tarmog'i va bank faoliyati ko'rsatkichlari orqali ifodalanishi mumkin bo'lgan, baholanadigan va istiqbollari baholanishi mumkin bo'lgan omillargina tanlab olinadi. Ushbu ko'rsatkichlarning bank raqobatbardosh-ligiga ta'sir ko'rsatish darajasini aniqlash uchun ekspert baholari usulidan foydalaniladi.

Bank faoliyatining tashqi muhit qulayligi makroomillar va tizim omillarining ta'siri reytingli baholash yo'li bilan aniqlanadi.

Tizimning o'sish sur'atlari bank sektori aktivlari va kapital darajasi bo'yicha trend tahlili yo'li bilan aniqlanishi mumkin.

Batafsilroq baholash holatida bank bozorining har bir quyi tarmog'i alohida ko'rib chiqiladi va undagi o'sish sur'ati aniqlanadi. Agar bank faqat bank bozorining ayrim sektorlaridagina faol ishlashni rejalashtirsa, ulardagi o'sish sur'atlari aniqlanadi, so'ngra ustuvor

tarmoqlarning o'rtacha o'lgan o'sish sur'ati hisoblab chiqiladi, vazn sifatida esa bank bozori u e'ki bu segmentining ustuvorligi reytingi namo'ni bo'ladi.

Raqobat samaradorligini tahlil qilish maqsadida bankning bozor ulushini bozorlar markazlashuv darajasini hisobga olgan holda, bank mahsulotlari barcha bozorlari bo'yicha birgalikda mutlaq va nisbiy ifodada hisoblab chiqish lozim.

## **Tayanch iboralar**

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Banklararo raqobat tushunchasi va uning tasnifini bering.
2. Banklararo raqobatni baholashning qanday usullarini bilasiz?
3. Raqobat muhitiga ta'sir qiluvchi omillarni ko'rsating?
4. Moliya sanoat guruhlarining raqobatga ta'sirini bayon qiling?

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Mirzaev F.I. "Banklararo raqobat: mohiyati, shakllanishi va rivojlanish bosqichlari" T: "Moliya", 2010 y. -258 b.
2. Isaev A.R. "Bankovskiy menedjment i biznes injiniring" M: INFRA –M 2013 g.-485 s.
3. Ioda e.V., I.R. Ukanyan I.R. "Bankovskiy menejment" TGTU 2010 g.-256 s.
4. Nikolayeva P.T. «Bankovskiy marketing» M: MESI 2007 g.-412

## **12-bob. Banklar faoliyatini strategik rejalashtirish**

- 12.1. Tijorat banklarida strategik rejalashtirish tizimining tuzilishi.
- 12.2. Tijorat banklari faoliyatini strategik rejalashtirish
- 12.3. Tijorat banklarida strategik rejalashtirishning konseptual asoslari.

### **12.1. Tijorat banklarida strategik rejalashtirish tizimining tuzilishi**

Bugungi kunda banklar tomonidan aholiga xizmat ko'rsatish indikatorlari, jumladan, bank xizmatlaridan foydalanish darajasi har 100 ming (katta yoshli) aholiga to'g'ri keladigan bank muassasalari soni 49,7 tani tashkil etib (30 tadan ko'pi yuqori bahoga to'g'ri keladi), «yuqori daraja» va har mingta katta yoshli aholiga to'g'ri keladigan jismoniy shaxs-omonatchilar hisobvarag'i soni 1028 birlikni tashkil etib, bu bo'yicha ham (1000 tadan ko'pi) «yuqori daraja» baholariga muvofiq kelmoqda<sup>25</sup>.

Bank marketing faoliyatini amalga oshirishda bank xizmati ko'rinishidagi maxsus mahsulot ishlab chiqaruvchi sifatida alohida ideologiya, strategiya va siyosatni olib borishi kerak. Marketing strategiyasi majmuini amalga oshirish maqsadida tijorat banki, birinchidan, ishchanlik faoliyati va rentabelligini oshirish, ikkinchidan, turli xizmat turlariga bo'lgan talab va taklif o'rtasidagi mutanosiblikni maqbullashtirish, uchinchidan, xizmat turlarini ko'paytirish yo'li bilan xizmatlarni sotib oluvchi yangi bozorlarni topish va ularni kengaytirish, to'rtinchidan, talablar o'zgarishiga ziyarak munosabat bildirish va resurslarni safarbar qilish yo'li bilan turli xizmat sohalarida mijozlarni ehtiyojlarini to'la qondirishga imkoniyat beradi.

Bank imkoniyatlarini tahlil qilishda bank faoliyatini ichki va tashqi shart-sharoitlarini tadqiq qilish lozim. Tashqi shart-sharoitlari ancha keng bo'lib, u davlatning iqtisodiy siyosatiga, iqtisodiyotni tartibga solish borasida o'tkaziladigan tadbirlarga, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining nazorat qilish vazifasiga bog'liqdir. Bank faoliyatining ichki shart-sharoitlari uning moliyaviy-iqtisodiy ahvoli, taklif etilayotgan bank xizmatlari majmui tahlili, bankning kelgusida mamlakat bozorida o'zini qanday tutishini baholash, rejalashtirish ahvoli, xodimlar malakasi darajasi, turli xil axborotlar bilan ta'minlanganlik, marketing faoliyatining sifati va ko'lami bilan belgilanadi.

Marketing faoliyati jarayonida marketing axborotlari tazimi muhim rol o'ynaydi, u bozor imkoniyatlarini tahlil qilishga imkon beradi<sup>26</sup>.

Marketing axboroti tizimi quyidagi komponentlarga asoslanadi: ichki hisobdorlik tizimi va tashqi axborot tizimi.

Ichki hisobdorlik tizimi ishlarining ichki ahvoli yuzasidan bankka tavsif berishga imkon beradi. Ichki hisobdorlik tizimi tezkor ma'lumotlarni berish orqali bankning hozirgi ahvolini aks ettiradi. Hozirgi shart-sharoitlarda ichki hisobdorlik tizimi avtomatlashtirilgan usulda ma'lumotlarni yig'ish va berish tizimiga hamda

<sup>25</sup> cbu.uz.Markaziy bank rasmiy sayti ma'lumoti

<sup>26</sup> "Bank menejmenti va marketingii".O.A Ortiqov, I.Ya.Qulliev, Toshkent TMII, 2013yy. 6-bet

axborot tarmoqlarini joriy etishga asoslanishi lozim. Ichki axborot tizimi o'z manbalari sifatida buxgalteriya hisobotlari, muayyan vaqt oralig'ida faoliyat yuzasidan moliyaviy hisobot, tekshiruv va taftishlar dalolatnomalari, ichki tadqiqotlar natijalari va h. k.dan foydalanadi.

Marketing samaradorligini oshirish maqsadida ichki hisobdorlik tizimini yaratish va uni rivojlantirish zarur. Bunda kreditlar miqdori haqida axborot olish, depozit bazasi xolatini tahlil qilish, kredit qo'yilmalarining rentabiligini baholash imkoniyatini yaratadi.

Tashqi axborot tizimi bank rahbariyatini u faoliyat yuritayotgan muhit ahvoli haqida zarur axborot bilan ta'minlashga qaratilgan. Tashqi axborot to'plash tizimi bozordagi xolat, raqobatlar va mijozlar haqidagi turli ma'lumotlarni yig'ishga asoslanadi.

Tashqi axborot quyidagi manbalarga asoslanadi:

- raqobatchilarning faoliyati haqida chop etilgan yillik hisobotlar;
- ishlab chiqarish statistikasi;
- tarmoq jurnallari;
- mijozlarning shaxsiy aloqalari va boshqalar.

Tashqi axborot tizimida raqobatchilar haqidagi axborotlar alohida o'rin tutadi, chunki uni tahlil etmasdan turib bank faoliyatini rejalashtirish lozim.

Bank xizmatlari bozorini yalpi tadqiq etish o'z imkoniyatlarini aniqlash va strategik mahsulotlarni sotish, va sotuv bozorlarini tanlab olish imkoniyatini beradi.

Shuni qayd etish lozimki, marketing faoliyatida ishni tashkil etishning yagona, qolipi mavjud emas. Ammo bank marketing faoliyatining asosiy bosqichlarini belgilash mumkin. Ular quyidagicha:

- bank xizmatining muayyan turlari bilan talab va taklif o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash kerak;

- mahsulot va xizmatlar yaratuvchi tuzilmalar bilan ularni iste'mol qiluvchilar o'rtasida shartnoma munosabatlarini shakllantirish talab etiladi;

- bank xizmatlarini bank daromadlarini o'sishini ta'minlaydigan yangi bozorlar va yangi mijozlarni qidirib topishi lozim.

Dasturni ishlab chiqishdan ko'zda tutilgan maqsad – banklar xizmatini sotish uchun bozorni zabt etish borasida muayyan tadbirlarni o'tkazishni tavsiya etishdan iborat. Bank rejasi, moliya ishlari, kadrlar bilan ishlash va mablag'larni joylashtirish kabi yo'nalishlar aks ettiriladi. Marketing dasturi bank faoliyatini bir qismi hisoblanadi.

Bankning marketing dasturi – bu strategik rejaning bir qism hisoblanib, unda istiqbolga amalga oshiriladigan narx-navo, sotuv va tovar ishlab chiqarishning kelgusidagi taraqqiyotining maqbul yo'nalishlarini belgilab beradigan tavsiyalar o'z aksini topadi.

Marketing dasturini ishlab chiqish jarayonida bank xizmatlari bozorining rivojlantirish borasidagi turli cheklovlar ham hisobga olinadi va bank imkoniyatlari aniqlanadi. Shu bilan bir qatorda bozor bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqalarni, mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojlariga moslashish zaruriyati va bozor talablarini

shakllanishi o'rganiladi. Dasturni ishlab chiqishda bankning uzoq muddatli samarali faoliyatini ta'minlash zarur. Natijada marketing konsepsiyasi bank rejasini tuzish uchun yangi asos yaratadi va bankning ichki manfaatlarini hisobga olib amaliyotni baholashni talab etadi.

Zamonaviy bankning strategik rejalashtirish usullarini qo'llash zarurati kundalik faoliyatdagi tavakkalchilik darajasining oshishi, muvaffaqiyatsizlikka ta'sir etuvchi turli omillar xususiyati, boshqaruvning tashkiliy tizimi murakkablashuvi, barcha shart-sharoitlarni o'ta muhim vazifalarni hal etishga qaratish zarurati bilan bog'liqdir<sup>27</sup>.

Strategik rejalashtirish o'zida uzoq muddatga mo'ljallangan maqsadlar bilan bankning salohiyati imkoniyatlari o'rtasidagi mutanosiblikni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlash jarayonini aks ettiradi.

Bank strategik rejasini ishlab chiqish va joriy etish bosqichlari quyidagicha:

- birinchidan, ijrochilarning turli guruhlarini o'rtasida o'zaro hamkorlikni ta'minlaydi. Bu bankning asosiy vazifalarini hal etish imkoniyatini beradi;
- ikkinchidan, bank xizmatlarini yaratish va sotish bilan bog'liq bo'lgan ko'p sonli tarkibiy bo'linmalar sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirishga imkon beradi.

## **12.2. Tijorat banklari faoliyatini strategik rejalashtirish**

Bozor sharoitlarida bank rivojlanishining asoslaridan biri bo'lgan marketing dasturi va strategiya rejalari quyidagi izchilikda ishlab chiqiladi:

- bank strategiyasi maqsadlari va vazifalari aniqlanadi;
- real sharoitlar tahlili va istiqboli asosida ba'zi o'ta muhim ko'rsatkichlarga erishish darajasi aniqlanadi;
- boshqaruv siyosatining turlari ishlab chiqiladi. U o'z navbatida bank taraqqiyotining kutilgan va real darajasi o'rtasidagi farqni eng kam darajaga keltiradi;
- bank faoliyatida kutilgan natijalarga erishishni ta'minlaydigan juda samarali tadbirlarni ishlab chiqish tartibi o'rnatiladi.

Marketing dasturlari oddiy va maqsadli dasturlar bo'lishi mumkin. Oddiy dastur bank sotuv faoliyatini barcha vazifalariga doir masalalarni hal etishga mo'ljallangan. Maqsadli marketing dasturi alohida va maxsus vazifalarni hal etishga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Marketing dasturlari bank mahsulotining muayyan turiga ko'ra bank bo'limlariga doir dasturlarga bo'linishi mumkin. Bank mahsulotlariga tegishli dasturlar ushbu bank tomonidan o'z mijozlariga taqdim etilayotgan bank xizmatlarining holatini ifodalaydi. Ushbu dasturlarda ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlash va xizmatning muayyan turini sotishga yo'naltirilgan ishlab chiqarish va tashkiliy tadbirlar majmuasi amalga oshiriladi. Bank bo'limlarining ilgari dasturlarga asoslangan marketing dasturlari bank tarkibiy

---

<sup>27</sup> И.О.Спицин, Я.О.Специн "Банковский маркетинг", Тернополь, АО "Тарпекс", 1993, 240-бет.

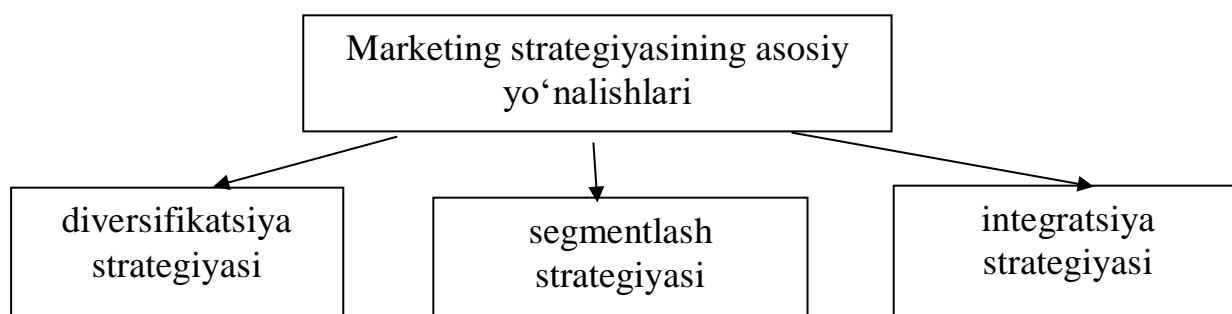
bo‘linmalarining sotuv harakatlarini muvofiqlashtirish va rejalashtirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Marketing strategiyasining asosiy yo‘nalishlari quyidagilardir:

- Diversifikatsiya strategiyasi. U bank maslahatlarining yangi turlarini yaratish, bank faoliyatining yangi, uning asosiy faoliyati bilan bog‘liq bo‘lmagan sohalarga ham yoyilishini anglatadi;

- Segmentlash strategiyasi. Taqdim etiladigan xizmatlar bilan ta‘minlash darajasini chuqurlashtirish, eng mayda talab turlarini ham aniqlash;

- Integratsiya strategiyasi. U miiliy iqtisodiyotni jahon bozor makoniga uyg‘unlashtirish jarayonlari bilan uzviy bog‘liqdir.



**34-rasm. Marketing strategiyasining asosiy yo‘nalishlari<sup>28</sup>**

Bank taraqqiyoti istiqbolini belgilash ishlarining keyingi bosqichi rejalashtirishdir. Rejalashtirish yuqorida ifodalangan tadbirlar asosida amalga oshiriladi, ya‘ni u bankning vazifalari, maqsadlari, ichki imkoniyatlari, bozorning bank xizmatlari turlari va sifatiga bo‘lgan talablarini aniqlashga asoslangandir.

Rejalashtirish bankka katta foyda keltiradi. U bankning yangi bozor segmentlarini zabt etishga doir shartg‘sharoitlarni muvofiqlashtirishga imkon beradi. Bu bilan raejalashtirish ichki va tashqi sharoitlarda paydo bo‘lgan noto‘g‘ri axborotlar tufayli noto‘g‘ri qaror qabul qilish xavfini kamaytiradi. U shuningdek, bankning bozor o‘zgarishlariga qanchalik tayyorligini ham belgilaydi.

Bankning strategik rejasi yaqin o‘tmishni ma‘muriy – buyruqbozlik usullarida ishlab chiqilgan rejalaridan tubdan farq qiladi. Bu farq bank rejasi quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topganligi bilan belgilanadi:

1. Bankning maqsad va vazifalari.

Marketing tadbirlarini ishlab chiqishning dastlabki bosqichida bank oldida turgan vazifalar aniqlanadi. Vazifalarni to‘g‘ri ifodalash strategiya rejasini ishlab chiqishning asosidir. Vazifa faoliyat yo‘nalishini belogilaydi va shundan kelib chiqib bank muassasasining tashkiliy tarkibi aniqlanadi. Vazifa bilan maqsad bevosita o‘zaro bog‘langandir. Bankning maqsadlari ko‘rsatilayotgan xizmatlar, ularning sifatini bank faoliyatining samaradorligi kabi tegishli ko‘rsatkichlarda yaqqol ko‘zga tashlanadi.

2. Bankning hozirgi ahvolini baholash.

<sup>28</sup> Чизма муаллиф томонидан ишланган.

Bankning hozirgi ahvoli tahlili bozor muhiti va uning alohida segmentlari holatini aniqlab berishi kerak. Har bir segment tahlili strategik jihatdan bozorning jozibadorligi segmentlarini aks ettiradigan juda muhim omillarni aniqlash va shuningdek, u yoki bu segmentning sifati to'g'risida xulosalar chiqarishga imkon beradi.

### 3. Bank strategiyasini belgilovchi omillarni aniqlash.

Ushbu komponent muhim bo'lib, u strategik rejani ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu komponent asosida bank xizmatining raqobatbardoshligi baholanadi. Bu baho bozor imkoniyatlarini tahlil qilish uchun xizmat qiladi. Rejada xizmat ko'rsatilayotgan bozor va xizmat sifati nuqtai-nazaridan bankning kuchli va zaif tomonlarini xolis aks ettirishi zarur.

### 4. Bozor sharoitlari o'zgarishini aniqlash.

Bozor shart-sharoitlarining tez-tez o'zgarib turishi va uni oldindan aytish qiyinligi tufayli strategik rejada hamma narsani oldindan nazarda tutishning imkoni bo'lmaydi. Shuning uchun rejada uni ijro etish jarayonida vaziyatga qarab tuzatishlar kiritib boriladi va bunda o'zgaruvchan omillar to'plamini ko'zda tutish zarur.

Strategik rejalashtirish jarayoni murakkab bo'lib, dastlab bankning maqsad va vazifalarini belgilash, uning imkoniyatlarini aniqlashdan boshlanishi zarur.

Strategik rejalashtirishning dastlabki bosqichi bank faoliyatining maqsad va vazifalarini aniqlab olishdan iboratdir. Bank o'zining asosiy vazifalarini belgilab olganidan so'ng o'zining kelgusidagi faoliyatini ham belgilab olishi mumkin. Bankning asosiy vazifasini tanlash va strategik rejasi tuzish mas'uliyatli bosqichdir.

Strategik vazifalarni belgilash bankning salohiyati va hajmiga bog'liqdir. Bank maqsadini amalga oshirish vazifalarni tanlash bilan bog'liq. Maqsadni tanlaganda uning istiqbolliligini va muvaffaqiyatga erishish darajasini hisobga olish zarur. Bank mafsadlarini to'g'ri belgilashga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi: ichki zahiralar, bank imkoniyatlari, xodimlarning kasbiy darajasi, bankning umumiy madaniyati, bozor imkoniyatlari hamda mamlakatda yuzaga kelgan iqtisodiy va ijtimoiy shart-sharoitlar.

Strategik rejani ishlab chiqish bosqichi bank taraqqiyoti strategiyasini aniqlashdan iboratdir. Strategiyani to'g'ri belgilash uchun bozorning alohida imkoniyatlarini baholash muhimdir. Shu munosabat bilan bank xizmatlari bozorini belgilash, alohida segmentlar tavsifini baholash hamda bozorning ijobiy va salbiy tomonlarini aniqlash talab etiladi.

Bank marketing faoliyati jarayonida umuman bozorning ham, uning alohida segmentlarida bozor imkoniyatlarini baholashi zarur.

Buning uchun bozor va uning segmentlarini o'rganish, shuningdek, bank xizmatlari turlarini aniqlash va tavsiflab berish talab etiladi.

Fikrimizcha, bozor va uning alohida segmentlarini o'rganib chiqish zarurdir. Uning tarkibiy qismlariga tavsif berish kerak bo'ladi. Shu maqsadda bank xizmatlari bozorining umumiy hajmini aniqlash, mijozlarning bank xizmatlariga bo'lgan talabini aniqlash, mijozlarning alohida mintaqalardagi

joylashuvini belgilash, iste'molchilarga xizmatlar ko'rsatish jarayonini tahlil etish, mijozlarning real moliyaviy imkoniyatlarini aniqlash va h.k..

Shu bilan birga bank taqdim etadigan xizmatlarni ham tahlil qilish kerak. Bunday tahlil hozirda mavjud bo'lgan xizmatlarni baholash yuzasidan qarorlar qabul qilish uchun hamda bankning ilgari ko'rsatilmagan xizmatlarning yangi turlarini yaratish va ularni tabaqalashtirish borasidagi imkoniyatlarni aniqlash uchun zaururdir.

Bu yo'nalishdagi barcha ishlar quyidagicha amalga oshirilishi mumkin: ayrim xizmat turlarining foydaliligini baholash va bank xizmatlarining daromadliligini aniqlash, bankning yangi xizmatlarini joriy etish borasidagi imkoniyatlarini aniqlash, yangi xizmatlarning bankning boshqa mahsulotlari bilan uyg'unlashuvi imkoniyatlarini o'rganish..

Bankning strategik rejani ishlab chiqishdagi marketing faoliyatining muhim yo'nalishlaridan biri- bank jozibadorligini baholashdir. Bu borada bozor hajmini aniqlash katta rol o'ynaydi, ya'ni banklar o'z faoliyatining samaradorligi uchun yetarli bo'ladigan bozor ulushini bilishi kerak. Bundan tashqari, bu yo'nalishdagi marketing tadqiqotlarida bozorning mijozlar nuqtai- nazaridan turib o'rganish maqsadga muvofiqdir. Bank mijozlarga ularning miqdori, bir joyda to'planish darajasi, mijozlarning bank tanlash borasida qaror qabul qilish jarayoni, xizmatlarga murojat qilish tezligi, xizmatlarni iste'molchilarga yetkazib berish jarayoni va bozordagi xizmatlarning tabaqalashtirilishi yuzasidan turlicha tavsiflar berish kerak.

Bankning strategik rejasini ishlab chiqishdagi keyingi bosqich bank strategiyasiga ta'sir etuvchi omillar tahlilidir. Bankning ichki va tashqi muhitini tahlil etish uning kelajakdagi holatini taxminlash, bank istiqboliga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi sharoitlar ta'sirini aniqlashga qaratilgan tegishli strategiyalarni ishlab chiqish uchun muhim bo'lgan natijalarni olishga imkoniyat yaratadi. Bankning kelajagiga keng miqyosli (global) shart-sharoitlar bilan bir qatorda banklararo o'zaro munosabatlar, mahsulot yetkazib beruvchilar, mijozlar va raqobatchilar bilan munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi.

Bank strategiyasini to'g'ri tanlashga ko'maklashuvchi omillarni aniqlashda raqobatchilar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarga muhim o'rin berish talab etiladi. Bunda raqobatchilarni tahlil etish bilan birga bankning raqobatbardoshligini ham baholash zarur bo'ladi.

Umuman olganda, mamlakatimiz banklarining barqaror mavqei bank tizimiga bo'lgan ishonchning, xususan, aholi va ho'jalik yurituvchi sub'ektlarning bank depozitlarida saqlanayotgan bo'sh pul mablag'lari hajmini barqaror yuqori sur'atlarda oshib borishiga marketing xizmatining ham salmoqli ulushi mustahkam asos bo'lib xizmat qiladi.

### **12.3. Tijorat banklarida strategik rejalashtirishning konseptual asoslari**

Bugungi kunda tijorat banklarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari orqali yangi xizmatlarning joriy etilishi tufayli ish yuritish madaniyatining



elektron ko‘rinishi shakllanmoqda, masofalar qisqarib, vaqt tejalmoqda, bank ishida iqtisodiy samara oshmoqda. Shuningdek, mamlakatimizda zamonaviy axborot texnologiyalari asosida yangi turdagi bank xizmatlarini ko‘rsatish, elektron tijorat, elektron to‘lovlar tizimi va ho‘jalik yurituvchi sub‘ektlar o‘rtasida o‘zaro hisob-kitoblar samaradorligini oshirish uchun keng shart-sharoitlar yaratilgan.

O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va rivojlantirish KONSEPSIYA<sup>29</sup> (2016– 2018 yillar davomida) qabul qilingan bo‘lib, u O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston Respublikasining Markaziy banki to‘g‘risida”gi, “Axborotlashtirish to‘g‘risida”gi, “Elektron hujjat aylanishi to‘g‘risida”gi, “Elektron raqamli imzo to‘g‘risida”gi, “Elektron to‘lovlar to‘g‘risida”gi, “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi, “Elektron hukumat to‘g‘risida”gi va “Garov reestri to‘g‘risida”gi qonunlari, shuningdek, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012 yil 21 martdagi “Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-1730-sonli, 2013 yil 27 iyundagi “O‘zbekiston Respublikasining Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-1989-sonli va 2015 yil 6 maydagi “Tijorat banklarining moliyaviy barqarorligini yanada oshirish va resurs bazasini shakllantirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-2344-sonli qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 22 noyabrdagi “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to‘g‘risida”gi 256-sonli, 2006 yil 20 fevraldagi “Davlat axborot resurslari hamda ularni shakllantirish, ulardan foydalanish va ularni qo‘llab-quvvatlash uchun mas‘ul bo‘lgan davlat organlari ro‘yxatini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 27-sonli, 2007 yil 23 avgustdagi “Davlat va xo‘jalik boshqaruvi, mahalliy davlat hokimiyati organlarining axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda yuridik va jismoniy shaxslar bilan o‘zaro hamkorligini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 181-sonli, 2014 yil 12 iyundagi “Garov reestri to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi qonunini amalga oshirish chora-tadbirlari haqida”gi 155-sonli, 2015 yil 15 iyuldagi “Elektron raqamli imzolar kalitlarini ro‘yxatdan o‘tkazish markazlari faoliyatini tartibga solishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi 190-sonli, 2015 yil 8 sentyabrdagi “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish haqida” 2015 yil 22 maydagi O‘RQ-385-son O‘zbekiston Respublikasi Qonunini amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 256-sonli hamda 2015 yil 16 oktyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi axborotlashtirish ob‘ektlarida konfidensial ma‘lumotlar xavfsizligini ta‘minlash va tashkil etish tartibi to‘g‘risidagi nizomni tasdiqlash haqida”gi 295-sonli qarorlari hamda Markaziy bankning normativ-huquqiy hujjatlari va Boshqaruv qarorlari asosida ishlab chiqilgan va amaliyotga tadbiiq qilingan.

Bu borada, O‘zbekiston Respublikasi birinchi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi bilan “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonunning yangi tahrirdagi

---

<sup>29</sup> O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va rivojlantirish KONSEPSIYA.SI. 2015 yil 15 mart

loyihasi ishlab chiqildi. 2015 yil 23 mayda matbuotda “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi qonun e‘lon qilindi. Mazkur qonunga asosan “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonunning yangi tahriri tasdiqlandi.<sup>30</sup>

O‘zbekistonda internet-banking dastlab 2007 yilda korporativ mijozlar uchun xizmat sifatida paydo bo‘lgan bo‘lib, bu xizmatni jismoniy shaxslar uchun ham joriy qilinishi uning respublikada rivojlanishini keyingi bosqichi bo‘ldi. Aksariyat ilg‘or tijorat banklari «Bank-mijoz» tizimini modernizatsiyalashtirib, bugungi kunda elektron biznes rivojlanishining yanada istiqbolli yo‘nalishi – internet-banking bilan ishlamoqdalar.

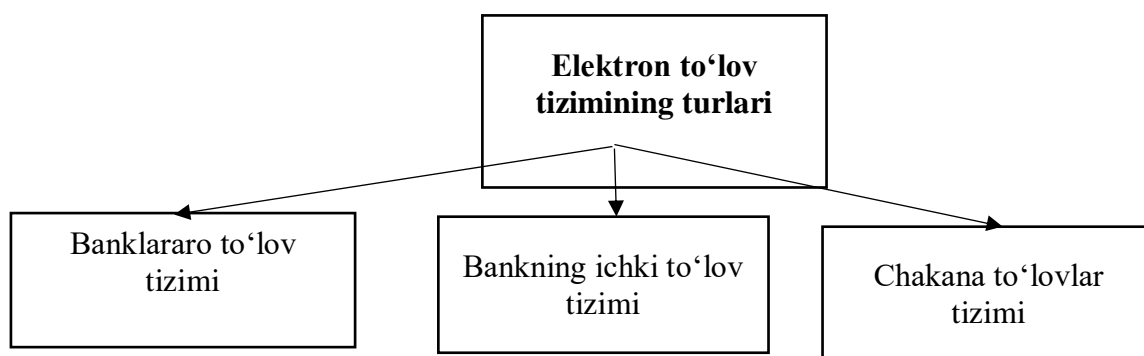
Mamlakatimizda joriy etilgan elektron to‘lov tizimini tartibga solish Elektron to‘lovlar to‘g‘risida”gi Qonunga asoslanadi. Ushbu Qonunning maqsadi elektron to‘lovlar sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.

Ushbu qonunga ko‘ra, texnika vositalaridan, axborot texnologiyalaridan va axborot tizimlari xizmatlaridan foydalangan holda elektron to‘lov hujjatlari vositasida naqd pulsiz hisob-kitoblarni amalga oshirish elektron to‘lovdur.

Elektron to‘lovlar amalga oshirilayotganda to‘lov tizimining sub‘ektlari o‘rtasida yuzaga keladigan munosabatlar majmui to‘lov tizimidir(3-rasm).

Banklararo to‘lov tizimi banklar o‘rtasidagi elektron to‘lovlarni banklarning O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankida ochilgan vakillik hisobvaraqlari orqali amalga oshirish uchun mo‘ljallangan.

Bankning ichki to‘lov tizimi bank filiallari va mijozlari o‘rtasida elektron to‘lovlarni amalga oshirish, shuningdek banklararo to‘lov tizimi bilan o‘zaro harakatda bo‘lish uchun mo‘ljallangan. Chakana to‘lovlar tizimi bank kartalari va boshqa elektron to‘lov vositalari (bundan buyon matnda elektron to‘lov vositalari deb yuritiladi) qo‘llanilgan holda elektron to‘lovlarni amalga oshirish uchun mo‘ljallangan.



**34-rasm. Elektron to‘lov tizimining turlari<sup>31</sup>**

Elektron to‘lov vositasi uning mazkur chakana to‘lovlar tizimiga mansubligini identifikatsiyalash imkoniyatini beradigan farqlovchi belgilarga (tovar belgisiga, xizmat ko‘rsatish belgilariga) ega bo‘lishi kerak.

Elektron to‘lov hujjati pul-hisob-kitobga doir qog‘oz hujjat (bundan buyon

<sup>30</sup> O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi qonuni, 2015 yil 23 may

<sup>31</sup> Rasm muallif tomonidan O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma‘lumotlari asosida tayyorlandi

matnda pul-hisob-kitob hujjati deb yuritiladi) asosida yoki elektron to'lov vositasidan foydalangan holda tuziladi va elektron raqamli imzo bilan tasdiqlanadi.

To'lov tizimining a'zosi – bank to'lov tizimidan foydalanuvchining topshirig'iga binoan elektron to'lovni tegishli to'lov hujjati tushgan kunda, agar u bankning operatsiya kuni mobaynida tushgan bo'lsa, amalga oshirishi shart. To'lov hujjati operatsiya kuni tugaganidan keyin tushgan taqdirda, to'lov tizimining a'zosi – bank elektron to'lovni keyingi ish kunidan kechiktirmay amalga oshirishi shart.

To'lov tizimi a'zosining aybi bilan elektron to'lov noto'g'ri amalga oshirilgan taqdirda, to'lov tizimining a'zosi mablag'ni xatolik aniqlangan kundan keyingi ish kunidan kechiktirmasdan oluvchining - to'lov tizimidan foydalanuvchining hisobvarag'iga o'tkazishi shart. Aks holda, to'lovchi - to'lov tizimidan foydalanuvchi to'lov tizimining a'zosidan mablag'larni qaytarishni, shuningdek kechiktirilgan har bir kun uchun noto'g'ri amalga oshirilgan elektron to'lov summasining 0,1 foizi miqdorida, lekin noto'g'ri amalga oshirilgan elektron to'lov summasining 10 foizidan ko'p bo'lmagan miqdorda penya to'lashni qonunda belgilangan tartibda talab qilish huquqiga ega.

Iqtisodiyotda hisob-kitoblar mexanizmining to'g'ri yo'lga qo'yilishi va uning qonuniy asosda faoliyat yuritishi barcha rivojlangan davlatlar taraqqiyotining asosiy poydevori hisoblanib, davlatning iqtisodiy rivojlanishida zamonaviy to'lov mexanizmlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Banklararo to'lov tizimi banklar o'rtasidagi milliy valyuta (so'm)da elektron to'lovlarni banklarning O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankida ochilgan vakillik hisobvaraqlari orqali amalga oshirish uchun mo'ljallangan.

Markaziy bankning banklararo to'lov tizimi qo'yidagi me'yoriy-huqukiy hujjatlarga muvofiq amalga oshiriladi:

O'zbekiston Respublikasi "O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida"gi Qonuni (21.12.1995 y.)

O'zbekiston Respublikasi "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonuni (25.04.1996 y.)

O'zbekiston Respublikasi "Elektron to'lovlar to'g'risida"gi Qonuni (16.12.2005 y.)

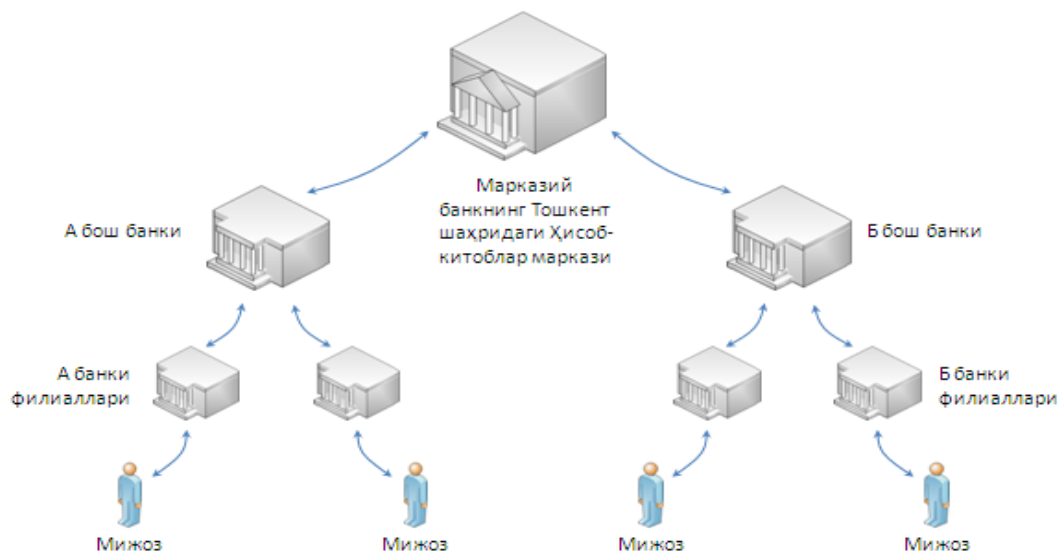
"Markaziy bankning banklararo to'lov tizimi orqali elektron to'lovlarni amalga oshirish tartibi to'g'risida"gi Nizom (14.02.2006 y.)

"O'zbekiston Respublikasida naqd pulsiz hisob-kitoblar to'g'risida"gi Nizom (03.06.2013 y.)

Banklararo to'lov tizimi O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining shaxsiy mulki hisoblanadi. Markaziy bankning Axborotlashtirish Bosh markazi va Markaziy bankning Hisob-kitoblar markazi banklararo to'lov tizimining ishtirokchilari hisoblanadi. Banklararo to'lov tizimining foydalanuvchilari Markaziy bankning Hisob-kitoblar markazida vakillik hisobvarag'iga ega bo'lgan banklar va moliyaviy institutlar hisoblanadi.

Markaziy bankning Hisob-kitoblar markazi (keyingi o'rinlarda — MB HKM) — bu O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Toshkent shahar Bosh boshqarmasining Hisob, hisobot va hisob-kitoblar boshqarmasi bo'limi bo'lib,

uning vazifasiga tijorat banklarining bosh ofislariga vakillik hisobvaraqlarini ochish va xizmat ko'rsatish hamda ular o'rtasida elektron to'lovlarning uzluksizligini ta'minlash kiradi.



### 35-rasm. Banklararo to'lov hujjatlarining o'tish sxemasi<sup>32</sup>

Markaziy bankning Axborotlashtirish Bosh markazi (keyingi o'rinlarda — ABM) — amaldagi qonunchilik hamda ABM va banklar o'rtasidagi shartnomalarga muvofiq banklararo to'lov tizimining texnik, dasturiy va ekspluatasion xizmatlarini ta'minlaydigan markaz.

Banklararo to'lov tizimining ishtirokchilari va foydalanuvchilarining huquq va majburiyatlari banklarning vakillik hisobvaraqlarini ochish va xizmat ko'rsatish uchun foydalanuvchi banklarning MB HKM bilan, banklararo to'lov tizimi orqali elektron to'lovlar o'tkazish uchun esa — ABM bilan tuzilgan ikki tomonlama shartnoma asosida tartibga solinadi.

Elektron to'lovlar banklardan faqatgina vakillik hisobvaraqlaridagi mablag'lar qoldig'i doirasida amalga oshiriladi, agarda MB HKM va bank o'rtasidagi shartnomada boshqa holat kelishilmagan bo'lsa.

Soat 9-00 dan 16-00 gacha — banklararo hisob-kitoblar bo'yicha elektron to'lov hujjatlar (keyingi o'rinlarda — ETH)ni uzatish - qabul qilish - nazorat qilish vaqti.

1) Banklar mazkur davrning har qanday vaqtida MB HKMga ETHlarni uzatishlari mumkin.

2) Jo'natishga mo'ljallangan ETH nazoratdan o'tadi, bankning elektron raqamli imzosi bilan tasdiqlanadi, shifrlanadi va bank telekommunikatsiya tarmog'i bo'yicha MB HKMga bundan keyingi qayta ishlashlar uchun uzatiladi.

Coat 17-00 gacha Respublika byudjeti hamda jamg'arib boriladigan pensiya tizimining tegishli hisobvaraqlariga mablag'larni o'tkazish bo'yicha ETHlarni

<sup>32</sup> Рasm Марказий банкнинг расмий сайтидан олинган

uzatish amalga oshiriladi. Bunda soat 16-30 gacha tijorat banklari o'rtasidagi, soat 17-00 gacha esa — tijorat banklaridan Markaziy bank hamda Xalq bankiga, shuningdek Markaziy bankdan yuborilgan ETHlarni qayta ishlanilishi yakunlanadi.

Soat 17-00 dan ABM banklarga kunning yakunlanishi va yaroqsiz (brak) deb topilgan ETHlar to'g'risida (tashabbuskor bank va benefisiar bank bo'yicha) xabarnoma jo'natadi.

Shundan keyin ABMda "Kunning yakunlanishi" bosqichi amalga oshiriladi. MB HKMda quyidagilar "Kunning yakunlanishi" bosqichini bajarilishining shartlari hisoblanadi:

banklardan ETHni qabul qilish vaqtining tugashi;

MB HKMga uzatilgan barcha ETH qayta ishlangan va banklarning tegishli vakillik hisobvaraqlarida aks ettirilgan bo'lishi kerak.

Banklarda "Kunning yakunlanishi" bosqichining vaqti bankning ichki to'lov tizimi qoidalariga muvofiq mustaqil ravishda belgilanadi.

"Elektron raqamli imzo to'g'risida"gi Qonunda Elektron raqamli imzoga quyidagicha ta'rif beriladi: "Elektron raqamli imzo — elektron hujjatdagi mazkur elektron hujjat axborotini elektron raqamli imzoning yopiq kalitidan foydalangan holda maxsus o'zgartirish natijasida hosil qilingan hamda elektron raqamli imzoning ochiq kaliti yordamida elektron hujjatdagi axborotda xatolik yo'qligini aniqlash va elektron raqamli imzo yopiq kalitining egasini identifikatsiya qilish imkoniyatini beradigan imzo".

Elektron hujjat — elektron shaklda qayd etilgan, elektron raqamli imzo bilan tasdiqlangan hamda elektron hujjatning uni identifikatsiya qilish imkonini beradigan boshqa rekvizitlariga ega bo'lgan axborot.

Elektron raqamli imzodan foydalanish sohasini davlat tomonidan tartibga solishni O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va u maxsus vakolat bergan organ amalga oshiradi.

Texnika vositalaridan, axborot texnologiyalaridan va axborot tizimlari xizmatlaridan foydalangan holda elektron to'lov hujjatlari vositasida naqd pulsiz hisob-kitoblarni amalga oshirish elektron to'lov hisoblanadi.

Elektron to'lov to'lov tizimining sub'ektlari o'rtasida tuzilgan shartnomalar asosida to'lov tizimining belgilangan qoidalariga muvofiq amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasi bank tizimida elektron to'lovlar idoraviy me'yoriy hujjatlarga asoslangan holda 1995 yildan buyon qo'llanilib kelinmoqda.

Bugungi kunda yurtimizda elektron to'lov tizimining rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan mustahkam qonunchilik bazasi yaratilgan bo'lib, xususan O'zbekiston Respublikasining "Axborotlashtirish to'g'risida"gi, "Elektron to'lovlar to'g'risida"gi, "Elektron tijorat to'g'risida"gi, "Elektron raqamli imzo to'g'risida"gi va boshqa qator qonunlarning qabul qilinganligi mamlakatimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning ajralmas qismiga aylandi.

Respublikamiz bank tizimining bugungi kundagi yana bir yutug'i Markaziy bankning Bosh axborotlashtirish markazi qoshida har bir mijozga unikal raqamlar beruvchi "Bank depozitorlarining milliy axborot bazasi"(BDMAB) tashkil etilgan. Bu bazaning tashkil etilishi va unda mijozlarni ro'yxatga olish tartibi ishlab

chiqilganligidir.

Ushbu baza orqali bank mijozlarining har bir hisobvaraqlari bo'yicha to'liq ma'lumotlar olish imkoniyatini beradi, bu esa bank aktivlarini sifatli boshqarishga doir tavakkalchilikni kamaytirish imkonini beradi.

Yaratilgan mukammal qonunchilik bazasi va zamonaviy axborot kommunikatsiya texnologiyalari negizida ko'rilgan infratuzilma tufayli mamlakatimizda elektron tijorat va elektron to'lovlar sohasi rivojlanib, ushbu sohada xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning faol ishtiroki kuzatilmoqda. Sohaga zamonaviy texnologiyalar joriy etilib, undan faol foydalanilmoqda, bank muassasalari tomonidan Internet tarmog'i va mobil aloqa orqali masofadan xizmatlar ko'rsatish imkonini bermoqda.

Bank-moliya tizimida axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanishning o'sib boruvchi global tendensiyasi, bank plastik kartalari miqdorining o'sishi, elektron to'lovlar va elektron tijoratning rivojlanib borishi barobarida mamlakatimizda elektron to'lovlar va elektron tijorat sohasidagi loyihalarning amalga oshirilishi faollashmoqda. Mamlakatimiz bank-moliya muassasalari o'z mijozlariga internet global tarmog'i va mobil aloqa vositalari orqali masofadan turib elektron to'lovlar, "SMS-banking", "Mobil-banking" kabi interaktiv bank xizmatlarni ko'rsatmoqdalar.

Mamlakatimizda internet va mobil banking tizimlarining joriy etilishi bank uchun ham, mijoz uchun ham qo'shimcha qulayliklar yaratdi. Endi mijoz o'z hisobvarag'i bo'yicha bank amaliyotlarini bankka bormasdan internet orqali xohlagan vaqtda bajarish imkoniyatiga ega bo'ldi. Bu esa mijozga vaqti va mablag'ini tejash, manzilning uzoq-yaqinligidan qat'i nazar bankni ixtiyoriy ravishda tanlash, o'z mablag'larini ancha tez boshqarish kabi afzalliklarni yaratadi. Natijada bunday qulayliklardan foydalanuvchilar soni kundan-kunga ko'paymoqda.

Bizning fikrimizcha, bank xizmatlarining yangi turlarini joriy etish O'zbekistonda bank tizimi barqarorligini ta'minlashning ustuvor vazifalaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Zero, banklararo raqobatning kuchayishi, axborot texnologiyalarining rivojlanib borishi hamda zamonaviy bank xizmatlariga bo'lgan talabning oshishi yangidan-yangi innovasion bank xizmatlarini keng miqyosda joriy etish zaruratini yuzaga keltiradi.

Respublikamizda eng ko'p tarqalgan elektron bank xizmatlaridan biri «Bank-mijoz» dasturiy tizimi yordamida mijoz o'z kompyuterida modem uskunasi orqali bank bilan to'lov hujjatlari almashadi, hisobvarag'i to'g'risida barcha ma'lumotlarni olib turadi, valyuta kursini va boshqalarni bilib turadi.

Ho'jalik yurituvchi sub'ektlar, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sub'ektlari tomonidan elektron tijorat va elektron to'lovlar imkoniyatlaridan oqilona foydalanilganligi tufayli tijorat ishida hamkorlarni topish, shartnomalarni tuzish, tashqi bozorga tezkor chiqishda keng imkoniyatlar yaratilib, ushbu imkoniyatlar ularning raqobatbardoshligini oshirishda asos bo'lib xizmat qilmoqda. O'z navbatida, bunday holat milliy iqtisodiyotimizning barqarorligini

ta'minlashga xizmat qiladi.

Umuman olganda, tijorat banklarida marketing tadqiqotlarini strategiyasini ishlab chiqishda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida maqsadli yo'nalishlarga erishish uchun davlatning ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan axborot resurslariga ommaviy ulanishni ta'minlovchi infratuzilmani rivojlantirish, axborotlashtirish vositalari, axborot mahsulotlari va xizmatlarining monitoringi va tahlilini o'tkazish, shu jumladan, axborotlashtirish sohasidagi standartlashtirish, sertifikatlash va lisenziyalash tizimlarini rivojlantirish lozim.

Shuningdek, Respublikamiz bank tizimida marketing tadqiqotlarini yuritishda «Elektron to'lovlar to'g'risida»gi va «Elektron tijorat to'g'risida»gi Qonunlarni ijro etishda yuzaga kelayotgan muammolarni ijobiy hal etish maqsadida milliy axborot resurslari va texnologiyalarni shakllantirish, Internetda o'zbek tilidagi segmentni rivojlantirish, axborot va telekommunikatsiya xizmatlarining yangi turlarini yaratish hamda Internet-savdo sohasida bevosita bank mijozlariga xizmat ko'rsatuvchi kadrlarni malakasini oshirish lozim.

Banklararo raqobat sharoitlarida eng asosiy e'tiborga ega masalalaridan biri, bank xizmatlari bozorida baho siyosatini to'g'ri tanlashdan iboratdir. Bu borada tijorat banklari va uning mijozlari teng manfaatdor bo'lishi lozim. Shunday ekan, yuqoridagi omillarni hisobga olgan holda bank xizmatlari bahosini, unga ta'sir etuvchi barcha omillarni o'rganishda marketingni ahamiyati ortib boradi.

Tijorat banklari xodimlari tarkibida marketing sohasidagi yuqori malakali mutaxassislarning yetishmasligi muammosi. Biz ushbu muammoning mohiyatini ochishda dunyodagi yetakchi xalqaro banklarining raqobat quvvatining manbalarini keltiramiz. Ushbu manbalar quyidagilardan iborat:

1. Kapitalning yetarlilik darajasi. Har bir mamlakatda nazoratchi organlar tomonidan kapitallashuv darajasiga bo'lgan talablarini o'zgartirib turishi natijasida kapitallashuv darajasi past tijorat banklarining faoliyatiga to'sqinlik qilishi mumkin;

2. Aktivlarning sifati. Sifati past darajadagi tijorat banklari bank xizmatlari bozorida kuchli raqobatga bardosh bera olmaydi;

3. Inson resurslari, tijorat banklarining boshqaruvining malakaliligi, tadbirkorligi va kerakli ma'lumotga egaligi ularning bank xizmatlari bozorida oqilona va samarador faoliyat olib borishga imkoniyat yaratadi;

4. Ma'lumotlar, bank biznesining xususiyati juda boy ma'lumotga ega bo'lishdir. To'plagan mavjud ma'lumotlardan to'g'ri va kerakli vaqtda foydalana olishlik qobiliyati bank faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi;

5. Moliyaviy innovatsiyalar. Innovatsiya inson kapitalining funksiyalari, texnologiyalar, bozorning holati, tijorat bankini tartibga solib turish va korporativ madaniyatidan iborat;

6. Texnologiya. Zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, undan foydalana bilishlik bank xizmatlarini sifat darajasini oshirish va ular bo'yicha to'g'ri qarorlar qabul qilishga imkoniyat yaratadi;

Franshiza. Nomoddiy, lekin juda muhim ahamiyatga ega aktivning turi hisoblanadi. Uning bahosi bankning tashkil topgani, moliya bozorida rivojlanish

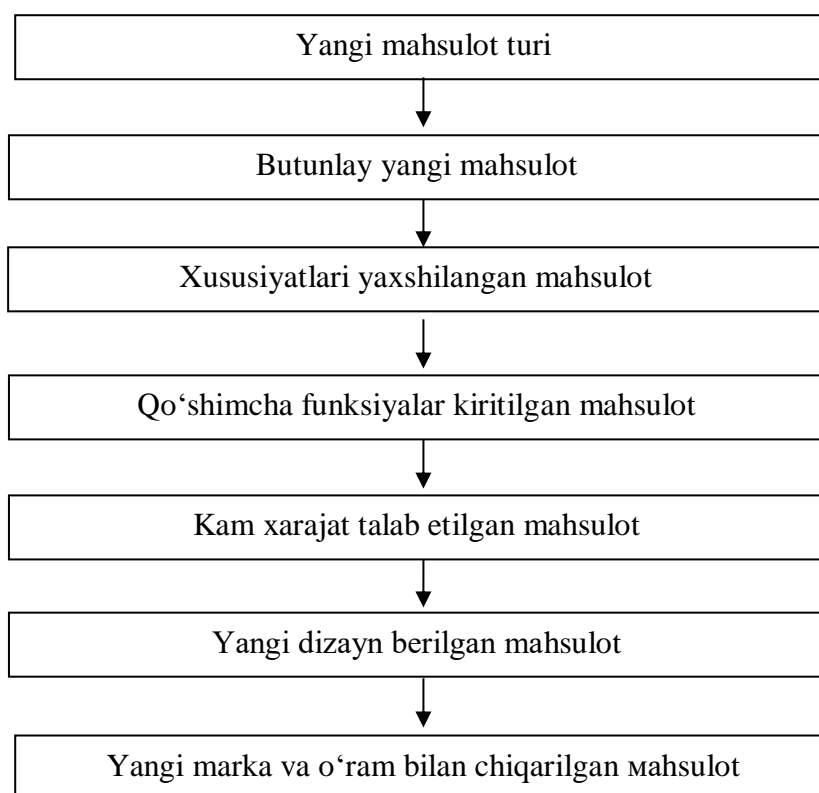
tarixi, taklif etayotgan xizmatlari va tijorat bankning mavqei hamda raqobatbardoshlikka bog‘liq. Franshizaning bahosiga tijorat banklarining filiallari va mijozlar bazasi ham ta’sir ko‘rsatadi.

#### 12.4. Yangi tovar ishlab chiqarish strategiyasi

Tijorat banklarining raqobatchilari, texnologiya jarayonlari va iste’molchilarning didida bo‘ladigan o‘zgarishlar faqat mavjud tovarlar bilangina faoliyat yuritish yetarli emasligidan dalolatdir. Iste’molchilar yangi va takomillashgan mahsulotlarni xohlaydilar va kutadilar. O‘z navbatida raqobatchilar ham xaridorlarni shunday yangi tovarlar bilan ta’minlashga jon-jahdi bilan harakat qiladilar. Shu sababli ham, har qanday firma yoki korxonaning yangi tovarlar yaratish bo‘yicha o‘z dasturi bo‘lmog‘i zarur.

Bank yangilikni ikki xil usul bilan qo‘lga kiritishi mumkin. Birinchidan, yangi korxonani butunlay yoki begona korxonaning tovarini ishlab chiqarishga ruxsat beradigan patent va litsenziyalarni, nou-xaularni sotib olish yo‘li bilan. Ikkinchidan, o‘z korxonasida tadqiqot va ishlab chiqarish bo‘limlarini tashkil etib, shular orqali ishlab chiqarishni amalga oshirish yo‘li bilan.

**Yangi tovar** - mahsulot, g‘oya va xizmatlarning ma’lum bir potensial iste’molchilar tomonidan "yangi" deb qabul qilinishidir. Mahsulot yangiligining bir necha bosqichlarini ko‘rsatish mumkin (36- rasm).



36-rasm Mahsulot yangiligi darajalari.



Yangi tovar ishlab chiqarish - original tovar yaratish, tovarning xususiyatini yaxshilash va uni modernizatsiya qilish, korxonaning o'z ilmiy-tadqiqot va loyihalash bo'linmalarini tashkil etib, ular orqali tovarning yangi markasini ishlab chiqarishdan iboratdir. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayoni quyidagi sakkiz bosqichni o'z ichiga oladi: g'oyani izlash, g'oyani tanlash, yangi tovar konsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish, marketing strategiyasini ishlab chiqish, biznes tahlili, tovarni ishlab chiqarish, tovarni bozorga chiqarish va tijorat uchun ishlab chiqarish.

G'oyani izlash. Yangi tovarni ishlab chiqarish g'oyani izlashdan boshlanadi. G'oyani izlash sistematik ravishda olib borilishi lozim. Yangi g'oyani izlash asosan korxonaning ichki manbalari (yangi texnika bo'limi, tadqiqot laboratoriyasi, marketing bo'limi), iste'molchilarning, raqobatchilarning, ishlab chiqaruvchilarning, distribyutorlarning xohish-istaklarini o'rganish, ommaviy axborot vositalari ma'lumotlari asosida, g'oyalarni generatsiya qilishning maxsus uslublaridan foydalanib olib boriladi.

Yangi g'oyalarni generatsiya qilish uslublaridan biri "miya hujumlari" uslubi hisoblanadi. Bu uslubning asl mohiyati shundaki, g'oyani muhokama etishda ishtirok etuvchilarning har biriga o'z fikrlarini bemalol bayon etishlari uchun imkoniyat yaratiladi va har qanday fikr qanchalik g'ayrioddiy bo'lishidan qat'i nazar tanqid qilinmaydi.

G'oyani tanlash. G'oyani shakllantirish bo'yicha faoliyatdan maqsad mumkin qadar ko'proq g'oyaga ega bo'lishdan iboratdir. Keyingi bosqichdagi maqsad esa ularning sonini qisqartirishdan iboratdir. Demak, g'oyani tanlash deganda yangi tovar haqida ilgari surilgan g'oyalarning hammasini tahlil qilib, shular orasidan uncha ahamiyatga ega bo'lmagan g'oyalarni qoldirib, ilg'or g'oyalarni ajratish tushuniladi. Buning natijasida korxonaga bozorga taklif etilishi mumkin bo'lgan tovar bo'yicha yangi g'oyani tanlash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Yangi tovar konsepsiyasini ishlab chiqish va uni tekshirish. G'oya tanlangandan keyin uni tovar konsepsiyasiga aylantirish zarur. Bu konsepsiya potensial iste'molchilarda sinab ko'riladi. Unda quyidagi savollarga javob kutiladi: G'oyani tushunish osonmi? Mazkur mahsulotning bozordagi mavjud tovarlarga nisbatan afzalliklarini ko'rayapsizmi? Bu tovarni sotib olasizmi? U real ehtiyojni qondiradimi? Siz uni tez-tez xarid qilasizmi? Sizing fikringizcha uning narxi qanday bo'lishi lozim? Bu savollarga javob olish uchun bozorni testlash va fokus-guruhlar o'tkazish talab etiladi.

Marketing strategiyasini ishlab chiqish. Marketing strategiyasi - bu dastlab yangi mahsulotni bozorga chiqarish strategiyasini aniqlashdan iboratdir. Bu yerda quyidagi savollar ko'rib chiqiladi. Eng avvalo, maqsadli bozorning hajmi, tuzilmasi va xarakteri aniqlanadi. So'ngra, sotish hajmi, narxi, keladigan foyda baholanadi va sotish kanallari tanlanadi. Tabiiyki, bu prognozlash yo'li bilan baholash aniq bo'lmasada, ma'lum bir mo'ljalni ko'zlagan bo'ladi.

Biznes tahlili - bu korxonaning maqsadidan kelib chiqqan holda yangi mahsulotning kelgusida qancha miqdorda sotilishi, xarajatlari va foydasini baholashdan iboratdir.

Tovarni ishlab chiqarish. Bu bosqichda tovar g'oyasi fizik shaklda mujassam qilinadi va mahsulotni loyihalash, o'rash, markani ishlab chiqish, mahsulot va vaziyatni aniqlash, iste'molchining munosabatini va foydalanishini tekshirish yo'li bilan marketing strategiyasi belgilanadi. Tayyor mahsulotni odatda test orqali sinaydilar. Test natijalariga qarab tovardagi ba'zi kamchiliklar va nuqsonlar tuzatiladi. Umuman, olganda yangi tovar iste'molchilar talabiga to'liq javob berishi zarur.

Tovarni bozorga chiqarish. Yangi tovar yaratishning oxirgi bosqichi uni bozorda sinab ko'rishdan iboratdir. Bozorda sinab ko'rishdan asosiy maqsad mahsulotni va bu mahsulotning marketing dasturini (narx, reklama, marka, o'rab-joylash, servis xizmati va boshqalar) baholashdan iboratdir. Bu yerda iste'molchilar va vositachilarning tovarga bo'lgan munosabati muhim ahamiyat kasb etadi. Natijalar esa sotiladigan mahsulot va olinadigan foyda hajmini belgilashga asos bo'lib xizmat qiladi. Xalq iste'mol tovarlarining marketing sinovida bozorni standart testlash, bozorni nazorat testlash va bozorni imitatsion testlash uslublaridan foydalaniladi. Ba'zi firmalar sinab sotishni faqatgina iste'molchilar e'tirofiga ega bo'lish, boshqalari esa mahsulotda va marketing rejasida amalga oshirish kerak bo'lgan o'zgarishlarni aniqlash uchun, uchinchilari esa mahsulot taqdirini hal qilish uchun qo'llaydilar.

Tijorat uchun ishlab chiqarish. Bu oxirgi bosqichda mahsulot tanlangan bozorga katta hajmda chiqariladi va sotiladi. Yangi mahsulot ishlab chiqarishning bu bosqichida ishlab chiqaruvchi bozorga chiqish vaqtini, tartibini va har bir bozordagi faoliyat hajmini, tovar tarqatish va siljitishning eng samarali usullarini to'g'ri tanlay bilishi va marketing faoliyatining batafsil bitilgan rejasini ishlab chiqishi kerak.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, har qanday g'oya ham real tijorat mahsulotga aylana bermaydi. Ko'pchilik hollarda 10-15 ta g'oyalardan bittasi real mahsulotga aylanan ekan.

Yangi mahsulotning bozordagi taqdiri iste'molchining bu mahsulotni qabul qilishga tayyor va tayyor emasligiga ham bog'liqdir.

Yangi mahsulotni qabul qilish - mushohada qilish jarayoni bo'lib, bu jarayon yangi mahsulot to'g'risida birinchi axborotga ega bo'lishdan boshlab, to mahsulotning doimiy iste'molchisiga aylangungacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga oladi.

Iste'molchilar yangi mahsulotni sinab ko'rishga tayyorlik darajasiga qarab ham bir-biridan keskin farq qiladi. Ba'zilar yangi mahsulotni tezda qabul qilishsa, ba'zilar esa sekinlik bilan qabul qiladi.

Iste'molchilar yangilikni qanday qabul qilishga tayyor ekanligi darajasiga qarab ularni super novator, novator, oddiy iste'molchilar, konservator, super konservator deb guruhlarga ajratiladi.

Super novatorlar - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular no'malum mahsulotni sinab ko'rishga har doim tayyor turadilar. Novatorlar esa iste'molchilarning shunday guruhiki, ular yangi mahsulotni sotib olgandan keyin uning taqdirini chuqur o'ylab, tovarni birinchilar qatorida sotib oladilar. Oddiy

iste'molchilar - bular novatorlar guruhiga kiruvchi iste'molchilardan keyingi o'rinda turib, yangi tovarlarni oddiy tovarlar kabi qabul qiladilar.

Konservatorlar - skeptiklar, boshqa iste'molchi guruhlari singari, yangi mahsulotlarni ulardan foydalanish tajribasiga ega bo'lganlari uchungina sotib oladilar.

Super konservatorlar - bu iste'molchilarning shunday guruhiki, ular har qanday o'zgarishlarga shubha bilan qaraydilar, ular yangi tovarlarni faqatgina o'zlarining an'analariga va odatlariga mos kelgandagina sotib oladilar.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, yangi tovarlarni ishlab chiqaruvchilar birinchi navbatda super novator va novatorlarning iqtisodiy, psixologik, demografik va boshqa tavsiflarini o'rganishlari lozim.

### **Qisqa xulosalar**

Tovarni yaratish, ishlab chiqarish, takomillashtirish, sotish, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatish, reklama tadbirlarini ishlab chiqish, shubhasiz, tovar ishlab chiqaruvchining butun faoliyatida markaziy o'rinni egallaydi. Mana shu kompleks tadbirlar tovar siyosati deb ataladi.

Tovarning hayotiy davri - tovarning bozorda paydo bo'lgan davridan boshlab, to uning sotilmay qolishigacha bo'lgan vaqt oralig'idir.

Marketing xizmati tovarning hayotiy davrini uzaytirish, sotish hamda foydaning kamayishiga yo'l qo'ymaslik uchun tovar, bozor va marketing kompleksini modifikatsiyalash usullarini izlashi kerak bo'ladi.

Korxonada tovarning har xil hayotiy davri bosqichida ma'lum bir maqsadni ko'zlagan holda marketing taktikasining u yoki bu shaklidan foydalanadi.

### **Nazorat savollari**

1. Marketing tizimida tovar tushunchasini izohlab bering.
2. Tovarning sifati deganda nimani tushunasiz?
3. Tovarlar qanday guruhlanadi?
4. Tovarning "hayotiy davri" tushunchasini izohlang?
5. Yangi tovar yaratish jarayoni qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
6. "Tovar modifikatsiyasi" nima? Tovar hayotiy davridagi rolini tushuntirib bering.
7. Tovarning har xil hayotiy davri fazasida marketing taktikasi qanday bo'lishi kerak?
8. Tovarning raqobatbardoshligini qanday tushunasiz?
9. Tovarning raqobatbardoshligini ta'minlovchi ko'rsatkichlarni tushuntirib bering.
10. Iste'molchilar yangilikni qabul qilish darajasiga qarab qanday guruhlanadi?

### **Tayanch iboralar**

Tovar, tovar assortimenti, servis, iste'mol tovarlari, ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar, tovarning hayotiy davri, sotishni rag'batlantirish, reklamani

tashkil etish, tovarni taqsimlash, yangi tovar, nou-xau, yangi dizayn, yangi marka, marketing strategiyasi.

### **Asosiy adabiyotlar**

1. Soliyev A. Marketing, bozorshunoslik. - T.: ART-FLEX, 2008. -415 b.
2. Bagiev G.L., Tarasevich V.M., Ann X. Marketing. Ucheb. - SPb.: Piter, 2008. - 736s.
3. Paramonova T.N., Krasnyuk N. Marketing. Ucheb. pos.- M.: KNORUS, 2008 -192s.
4. Golubkov Ye.P. Osnovi marketinga: Uchebnik. – M.: Finpress, 2008. – 704 s.
5. Kalke R. Marketing. – M.: Omega, 2008. – 126 s.
6. Kotler F. Osnovi marketinga. Kratkiy kurs. – M.: Vilyams, 2008. – 656 s.
7. Osnovi marketinga: Praktikum. /Pod red. Prof. D.M. Dayitbegova. – M.: Vuzovskiy uchebnik, 2008. – 365 s.
8. Kevorkov V.V. Praktikum po marketingu: Ucheb.pos. – M.: KNORUS, 2008. – 544 s.
9. Pankruxin A.P. Marketing: Uchebnik dlya stud. - M.: Omega-L, 2009 - 656s.
10. Marketing: Obshiy kurs. ucheb.pos. /Pod.red.N.Ya.Kalyujnovoy., A.Yakobsona. -M.: Omega – L, 2009. – 476 s.
11. Timofeyev M.M. Marketing: ucheb. pos. – M.: RIOR, 2009. – 223 s.
12. Markova V.D. Marketing, menedjment: ucheb.pos. – M.: Omega - L, 2009. – 204s.

## GLOSSARIY

**Akkreditatsiya to‘g‘risida guvohnoma** - Markaziy bankning Vakolatxona akkreditatsiyalangani va ro‘yxatdan o‘tganini tasdiqlovchi yozma hujjati.

**Akkreditiv (lot. accredo - ishonaman)** – pul hisob-kitob hujjati; bank majburiyati. 1) tomonlar o‘rtasida tuzilgan shartnomaga asosan amalga oshiriladigan hisob-kitob turi bo‘lib, unga ko‘ra qarz beruvchi (kreditor) belgilangan muddatlarda, kelishilgan shartlar asosida kelishuvda ko‘rsatilgan bank orqali o‘ziga tegishli to‘lovlarni olib boradi; 2) jamg‘arma bankinging aholiga ko‘rsatiladigan xizmat turlaridan biri; bank bo‘limining tegishli bir shaxsga ma‘lum miqdordagi so‘mlarga beradigan buyrug‘i, maxsus blank vositasida amalga oshiriladi. Bulardan tashqari akkreditiv turli shaxslarga joylashgan korxonalarining mulkiy munosabatlarida, xalqaro hisob-kitoblarida keng qo‘llaniladi.

**Aksept (lat. acceptus – rozilik berilgan)** – 1) pul, hisob-kitob, tovar hujjatlarini yoki tovar haqini to‘lashga rozilik berish yoki to‘lashga kafillik; 2) taklif etilgan shartlarda shartnoma tuzishga rozilik. Aksept yetkazib berilgan tovarlar ichki va xalqaro tovar-pul muomalasida ko‘rsatiladigan xizmat uchun haq to‘lash shakllaridan biri sifatida keng qo‘llaniladi; 3) veksel, chek va boshqa qimmatbaho qog‘ozlar, shuningdek tovar hujjatlari bo‘yicha hisob-kitob qilish shakli.

**Aksiya** - bu fransuzcha «action» so‘zidan olingan bo‘lib, u aksiyadorlik jamiyatining ustav fondiga muayyan hissa qo‘shganligini guvohlik beruvchi, uning egasiga foydaning bir qismini olish va odatda ushbu jamiyatini boshqarishda ishtirok etish huquqini beruvchi qimmatli qog‘ozdir.

**Aktiv pul oboroti** - bu to‘lov jarayonlarida bevosita ishtirok etayotgan harakatdagi pul massasidir.

**Analitik hisob** - analitik schyotlar yordamida amalga oshiriladigan hisob.

**Analitik schyotlar** - sintetik schyotlardagi (sintetik schyotga qarang) ma‘lumotlarni tavsiflab, aniqlashtirib ko‘rsatuvchi schyotlar.

**Anderreytingning turlari**- «qat‘iy majburiyatlar asosidagi» anderrayting. Bunday sharoitda anderrayter aksiyalarning butun nashrini yoki uning bir qismini qat‘iy narxlarda joylashtirish bo‘yicha qat‘iy majburiyatlarga ega bo‘ladi.

**Asosiy vositalar** – bu moddiy ishlab chiqarish sohasida va ishlab chiqarishga taalluqli bo‘lmagan sohada uzoq muddat davomida (bir yildan ortiq) harakatda bo‘ladigan hamda ijaraga topshirilib ham foydalaniladigan moddiy aktivlardir.

**Audit** – xo‘jalik faoliyatini tekshirish, taftish va tahlil qilish.

**Auditor** – malaka sertifikatiga ega bo‘lgan jismoniy yoki yuridik shaxsdir

**Avizo** – (ital. aviso)- bank, tijorat amaliyotida hisob-kitob harakatlarining bajarilganligi to‘g‘risida rasmiy xabarnoma. Bir konragent tomonidan ikkinchisiga jo‘natiladi. Avizo yordamida banklar o‘z mijozlarini hisob varaqalari bo‘yicha kirim va kredit qaydlari, hisob varaqasidagi qoldiq mablag‘lar, pul o‘tkazmalarini to‘lash, chek talabnomasi akkreditiv ochish va boshqa harakatlar to‘g‘risida xabardor qiladi. Tovar jo‘natuvchi tomonidan tovarni qabul qiluvchiga tovar

jo‘natilgani haqidagi xat ham avizo deb ataladi.

**Bank** - moliyaviy korxonalar bo‘lib, u vaqtincha bo‘sh bo‘lgan pul mablag‘larini o‘zida saqlaydi, iqtisodiyot ob‘ektlariga kreditlar beradi, korxonalar, muassasalar yoki alohida shaxslar bilan to‘lovlar va hisob-kitoblarda vositachilik qiladi, mamlakatning pul muomalasini tartibga solib boshqaradi.

**Bank aktivlari**-bank balansining aktiv qismida joylashgan moddalarining sifat nuqtai nazaridan uning umumiy miqdoridagi ulushi tushuniladi.

**Bank kafolati** - mijozning iltimosiga binoan tijorat banki tomonidan bo‘nak sifatidagi summani kontrakt shartlari bo‘yicha bajarish va kafolatlash

**Bank kapitali** - 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 bir qismini tashkil etuvchi banklarning o‘z kapitali.

**Bank kredit portfeli monitoringi** - bu kredit resurslarini rasional joylashtirish va undan samarali foydalanish hamda berilgan kreditlar va ular bo‘yicha hisoblangan foizlarni o‘z vaqtida undirib olishni ta‘minlashga yo‘naltirilgan bilimlar, uslublar va chora-tadbirlar majmuasidan iborat.

**Bank kredit siyosati** – kreditlash jarayonida yuzaga keluvchi risklari boshqarishda bank rahbariyati tomonidan qabul qilinadigan choralar va uslublarni belgilovchi hamda bank rahbariyati va xodimlari kreditlash portfelini samarali boshqarishga doir ko‘rsatmalar bilan ta‘minlovchi hujjatdir.

**Bank krediti** – bu moliya muassasalari(banklar, fondlar, tashkilot va uyushmalar) tomonidan har qanday xo‘jalik sub‘ektlari(tadbirkorlar, korxonalar, tashkilotlar va boshqalar)ga pul shaklida ssuda tarzida beriladi.

**Bank krediti**-banklar pulni uning sohiblariga foiz to‘lash sharti bilan o‘z qo‘lida jamlaydilar va o‘z nomidan qarzga berib, foiz olishdir.

**Bank likvidligi**- banklar majburiyatlarini o‘z vaqtida qaytara olish qobiliyati yoki passivlardagi majburiyatlarni qaytarish uchun aktivlarni pulga aylanish qobiliyatidir.

**Bank passivlari**-yuridik va jismoniy shaxslarning bo‘sh pul mablag‘lari, o‘z mablag‘lari hamda Markaziy bankning kreditlaridan tashkil topadigan , bank xarajatlari bilan bog‘liq operatsiyalar majmui.

**Bank riski**-Markaziy bank va tijorat banklari faoliyatida moliya bozoridagi iqtisodiy kon‘ekturaning o‘zgarishi natijasida yuzaga keladigan zara ko‘rish havfi tushuniladi.

**Bank sindikati** - sindisyalashtirilgan kredit berish borasida ikki yoki undan ortiq banklar o‘rtasida o‘zaro kelishuv.

**Bank tizimi** - yagona ma‘noga ega emas. Uni turli belgilariga qarab guruhlash mumkin. O‘zbekiston Respublikasi bank tizimi ikki pog‘onadan iborat. Birinchi pog‘ona banki-Markaziy bank, ikkinchi pog‘ona banklari tijorat banklari tizimi.

**Banklararo kredit** - boshqa tijorat banklaridan olingan kredit.

**Banklararo kreditlar** – bank kreditining keng tarqalgan shakllaridan biri. Banklararo kreditning joriy stavkasi ma‘lum bir tijorat bankning boshqa turdagi

ssudalar berish siyosatini aniklab beruvchi muhim omil hisoblanadi. Bu normaning aniq miqdori Markaziy bank tomonidan belgilanadi.

**Bankning aktiv operatsiyalari** - banklarning kelajakda daromad olish maqsadida jamlangan kredit mablag'larini kreditlarga va investisiyalarga joylashtirilishi va boshqa maqsadli operatsiyalaridir.

**Bankning passiv operatsiyalari** – bankning mablag'larni jalb qilish bilan bog'liq operatsiyalaridir. Banklarning passiv operatsiyalari bu – banklar kredit va boshqa aktiv amaliyotlarni bajarish uchun o'z resurslarini shakllantirish operatsiyalaridir.

**Bek-ofis** - bu HKKM (Hisob-kitob kassa markazlari)ning tarkibiy qismi bo'lib, front-ofis mas'ul hodimlari tomonidan Markaziy bank mijozlaridan qabul qilingan yoki Markaziy bank va hududiy Bosh boshqarmalar tegishli tarkibiy bo'linmalari tomonidan moliyaviy-xo'jalik faoliyat bo'yicha taqdim qilingan va dastlabki nazoratdan o'tgan pul hisob-kitob hujjatlarining asl nusxasi asosida yakuniy bank operatsiyalarini amalga oshiruvchi mas'ul ijrochi buxgalterlar guruhi.

**Benefisiar bank** - bu to'lov operatsiyasini yakunlovchi bank.

**BERI indeksi**- mamlakat iqtisodiy risklari xajmini belgilovchi ko'rsatkich.

**Biznes (biddines)** – daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo'jalik faoliyati yoki sohibkorlik–tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish. Biznes mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalaridagi faoliyatdir.

**Bozor** – sotuvchi bilan xaridor o'rtasida tovarni pulga ayirboshlash munosabati; tovarlar bilan oldi-sotdi munosabatlari, tovar ishlab chiqarish, tovar ayirboshlash va pul muomalasi qonunlariga binoan amalga oshiriladi.

**Bozor (market)**– sotuvchi bilan xaridor o'rtasida mahsulotni ayirboshlash munosabati; mahsulotlar bilan oldi-sotdimunosabatlari, mahsulot ishlab chiqarish, mahsulot ayirboshlash va pul muomalasi qonunlariga binoan amalga oshiriladi. Bozorda ikki jarayon amalga oshadi: biri mahsulotlarni sotish, bunda mahsulot pulga almashadi. Ayirboshlash ixtiyoriy va erkin shakllangan narxlarda olib boriladi. Ayirboshlash ob'ektining moddiy shakl jihatidan olganda, iste'mol mahsulotlariva xizmatlar, ishlab chiqarish vositalari, investisiya, qimmatbaho qog'ozlar, ilmiy g'oyalar, texnikaviy ishlanmalar va mehnat bozorlari mavjud. Ayirboshlash miqyosi jihatidan mahalliy, hududiy, milliy va jahon bozori, ichki va tashqi bozorlarga ajratiladi.

**Bozor funksiyalari** – bozor bajaradigan iqtisodiy vazifalar.

**Bozor infratuzilmasi** – bozor iqtisodiyoti uchun har xil xizmat ko'rsatuvchi sohalar: banklar, savdo-sanoat palatasi, birjalar, savdo uylari, tashqi savdo firmalari, davlatning tashqi savdo mahkamalari, bojxonalari, soliq inspeksiyasi, tijorat va sohibkorlik idoralari, vositachi firmalar, savdo-sotiq uyushmalari, konsernlar, konsorsiumlar, konsalting va injiniring kompaniyalari va boshqalar kiradi.

**Bozor kon'yunkturasi** – muayyan davrdagi bozor holati, bozorda muvozanatning mavjudligi yoki buzilganligi bilan xarakterlanadi.

**Bozor muhofazasi** – milliy bozorning yoki ayrim tovarlar bozorning, davlatning eksport-importni tartibga soluvchi tadbirlari vositasida himoya qilinishi.

**Bozor muvozanati** – bozordagi talab va taklifning miqdoran va tarkibi jihatidan bir biriga muvofiq kelishi.

**Bozor qonunlari** – pul vositasida bozorda tovar ayirboshlashning mohiyatini ifoda etuvchi, uni boshqarib turuvchi ob’ektiv iqtisodiy qonunlar.

**Bozor regulyatori** – ishlab chiqarishni bozor orqali tartibga solishning iqtisodiy vositasi bo‘lgan narx-navo.

**Bozor riski**- qimmatli qog‘ozlar narxini o‘zgarishi natijasida yuzaga keladigan risk majmui.

**Bozor segmentasiyasi** – ma’lum belgi alomatlariga qarab bozorning har xil qismlarga ajratilishi, tabaqalashtirilishi.

**Bozor strukturasi** – bozor muvozanati holati. Asosiy ko‘rinishlari: monopoliya, oligopoliya (guruh hukmronligi), monopolistik raqobat, sog‘lom raqobat, monopsoniya va b.

**Bozorni boshqarish** – bozor munosabatlarining muayyan maqsad va ma’lum yo‘nalishda rivojlanib borishiga qaratilgan maxsus faoliyat.

**Bozorning tartibga tushirilishi** – jamiyat nomidan davlat amalga oshiradigan tadbirlar va iqtisodiy dastaklar yordamida bozorga faol ta’sir etish. U ma’lum maqsad yo‘lida amalga oshiriladi.

**Byudjetdan tashqari jamg‘arma kredit liniyasi** - byudjetdan tashqari jamg‘arma tomonidan kichik biznes sub’ektlarini maqsadli asosda kreditlash uchun tijorat banklariga ularning balansida uning summasini aks ettirgan holda ajratiladigan mablag‘lar.

**Daromad (income)** – ishlab chiqarish omillarini ishlatishdan keladigan pul va natural tushumlar.

**Davlat krediti**- kreditning bu shaklining asosiy xususiyati kredit munosabatlarida davlatning qatnashuvidir. Davlat kreditida davlat bir tomondan qarz beruvchi va ikkinisi tomondan qarz oluvchi sifatida ishtirok qilishi mumkin. Qarz beruvchi vazifasini bajara turib, davlat, davlat kredit institutlari, jumladan Markaziy bank orqali iqtisodning har xil sohalarini kreditlashni o‘z zimmasiga oladi. Davlat kreditining xarakterli xususiyati, davlat tomonidan lingan qarz mablag‘lari ishlab chiqarish fondlari aylanishida yoki moddiy boyliklar yaratishda ishtirok qilmaydi. Bu mablag‘lar davlat qarzlarini qoplash uchun ishlatiladi.

**Depozit** – lotincha so‘zdan olingan bo‘lib, lug‘aviy ma’nosi-saqlash uchun topshirilgan buyum ma’nosini bildiradi. Iqtisodiyotda esa mijozning o‘z mablag‘ini vaqtincha foydalanish uchun bankga topshirish natijasida vujudga keladigan iqtisodiy munosabatni tushuniladi.

**Depozit operatsiyalari**- yuridik va jismoniy shaxslarning bo‘sh pul mablag‘larini jalb qilish bilan bog‘liq operatsiyalar.

**Depozit sertifikatlari**- jamgarmachining banka kuygan pul mablag‘ini ifodalovchi va muomla muddati tugaganidan keyin kuygan pul mablag‘ini xamda foyda sifatida ustama foizini xukuk va imkoniyatini beruvchi kimmatli kogosdir. Depozit sertifikati bank tomonidan beriladi.



**Devalvasiya** – old qo‘shimcha, bu o‘rinda pasaymoq ma‘nosida va lat. Valeo - qiymat – milliy pul birligi kursining chet el valyutalariga nisbatan rasmiy ravishda davlat tomonidan pasaytirilishi: mamlakat savdo va tulov balansining keskin yomonlashuvi, valyuta rezervining holdan toyishi; xalqaro valyuta bozorlari milliy valyuta kursining pasayishi bilan bog‘liq holda yuz beradi.

**Devidend** - deb ataluvchi daromad aksionerlarga ularning kulidagi aksiyalar soniga muvofik tulanadi.

**Elektron pul** – hisob-kitoblarni elektron hisoblash mashinalari yordamida bajarish uchun qo‘llaniladigan kredit pullarining eng so‘nggi turi; kredit kartochkalariga o‘xshagan pul.

**Emissiya** - muomalaga pul yoki qimmatli qog‘ozlarni chiqarish. Pul emissiyasi-bu muomaladagi pul massasini ortishiga olib keluvchi pullarni chiqarishdir.

**Emitent** - qimmatli qog‘ozlarni chiqargan tashkilot hisoblanadi.

**Erkin iqtisodiy zonalar** - qo‘shma global zonalar, xorij kapitalining erkin amal qilishi uchun ajratilgan maxsus hudud.

**Faktoring** - bu xo‘jalik yurituvchi sub‘ektlar – mol yetkazib beruvchilarni (bundan keyingi matnda - mijoz) ular tomonidan bank - moliya agentiga to‘lovchilardan (bundan keyingi matnda -to‘lovchi) jo‘natilgan tovarlar, bajarilgan ishlar yoki ko‘rsatilgan xizmatlar uchun ular tomonidan akseptlangan, lekin hali to‘lanmagan to‘lov talabnomalari bo‘yicha pul to‘lovini olish huquqini o‘tib berishlari evaziga, regres huquqsiz, moliyalashtirish borasidagi bank xizmati turidir.

**Faktoring** - hisob-kitoblarni tashkil etish sohasidagi yangi xizmat turi bo‘lib, mijozning kapitalini kreditlash bilan shug‘ullanadi.

**Fiskal-monetar risk**- davlat o‘tkazayotgan moliyaviy va byudjet siyosati yordamida, narxlar darajasini barqarorlashtirish va optimal soliq me‘yorlarini, pul massasining ta‘minoti va kon‘yunkturasini tartibga solish bo‘yicha Markaziy bankning samarali aralashuvi va boshqalar orqali yirik, murakkab tizimlar barqarorligi va iqtisodiy o‘shishini ta‘minlash bo‘yicha masalalarni yechishda yuzaga keladigan risklar majmuasidan iborat.

**Foiz riski** -foiz stavkalarini tebranishi natijasida zarar ko‘rish ehtimolini bildiradi.

**Foiz stavkasi** -qarzdor kishining olgan qarzi uchun pul egasiga to‘laydigan to‘lovidir.

**Foizlar** – odatda bajarish muddati uzaytirilgan oldi-sotdi bitishuvlaridir.

**Forward bitimlar** -kelgusi bitimda belgilangan oldindan kelishilgan narx buyicha ma‘lum mikdordagi ba‘zi asosiy aktivlarni sotish, boshka tomon esa sotib olish majburiyatiga muvofik tuzilgan kelishuvlaridir.

**Forward kurs (forward rate)** - asosiy karz summasining ma‘lum bir uzgarmas kismiga nisbatan belgilangan vaktida tulanadigan foiz stavkasining xajmi tugrisida kelishuv bulib, u usha kundagi foiz stavkasidan past yoki yukori bulishi mumkin.

**Fyuchers (futures)** –qimmatbaxo kog‘ozlarni, valyuta yoki tovarlarni

belgilangan narx va kelajakdagi belgilangan muddatda sotish yoki sotib olish borasidagi bajarilishi majbur bulgan kiska muddatli standart shartnomalardir.

**Garov**- ko'chmas va ko'char mulklarni kredit ta'minoti sifatida qo'yilishi.

**Geografik tamoyili bo'yicha tashkil etish** – faoliyati butun mamlakat hududini egallab olgan kompaniyalarda, kompaniya sotuvchilarining umummilliy shtatini belgilangan geografik rayonlarga xizmat ko'rsatish asosida tashkil etish.

**Hisob-kitob riski** -hisob-kitoblarni amalga oshirish jarayonida valyuta kurslarining o'zgarishi foiz stavkalarining o'zgarishi Bilan bog'liq.

**Halokatli risk** -aniq yo'qotishlar muqarrarligini va bankning foydasi, mulkiy zarar bilan yakunlanishini ifodalaydi.

**Ijtimoiy-siyosiy risk**- umuman yirik tizim va uning tarkibi rivojlanishida, shu jumladan, davlatning narxni shakllantirish siyosatiga, shuningdek mulk va intellektual boylik jamg'armalarining manbalarini aholining barcha guruhini umumiy tavsifdagi risklardan ijtimoiy himoyani ta'minlashga; daromadlarning adolatli taqsimlanishiga; ishsizlikni qisqartirishga; taklif yoki talabning jismoniy hajmlarini narx va boshqalar orqali tartibga solishga safarbar etish va jamlash bo'yicha masalalarni yechishga aralashuvida yuzaga keladigan risklar majmui tushuniladi.

**Imtiyozli aksiyalar** - oddiy aksiyalar singari firmani, korxonaning kapitalini bir kismiga egalik kilish xukukini beradi, ammo uning egasi boshkaruvda ishtirok etish xukukini bermaydi.

**Inflyatsiya** - mamlakat iqtisodiyotida iste'mol tovarlari va xizmatlari narxlari umumiy darajasining o'sishi. Inflyatsiya, bu tovar muomalasiga nisbatan qog'oz pul massasining ortiqchaligidir.

**Internet** - hisoblash tarmoqlari tizimi bo'lib, o'zaro aloqa tarmoqlari kanallarini (gateways) birlashtirib, axborotlarni o'z atadi. Axborotlarni jo'natish tarmog'ida qayta ishlab ixchamlashtiradi va qabul qilish tarmog'ida protokol shakliga aylantiradi. Internet-matn, grafik, audio va video axborot ayirboshlashni, hech qanday hududiy va milliy chegaralarsiz jonli aloqa xizmatlaridan foydalanishni ta'minlovchi global kommunikasiya vositasidir.

**Investisiya** - bu barcha turdagi milliy va intellektual boyliklar tushunilib, ular tadbirkorlik faoliyati ob'ektlariga yunaltirilib daromad keltirishi yoki biror-bir ijobiy samaraga erishishidir

**Investisiya institutlari** – bu kimmatli kogozlar bilan uz faoliyatini asosiy faoliyat sifatida amalga oshiruvchi kimmatli kogozlar bozorining professional ishtirokchilaridir.

**Investisiya jarayoni** – pul taklif kiluvchilar (vaktincha bush mablag'larga ega bulganlar) ni pul talab kilayotganlar (ularga extiyoj sezayotganlar) bilan uchrashtirish mexanizmidir.

**Investisiya kompaniyasi** – bu kimmatli kogozlarni chikarish, kimmatli kogozlarga mablag'lar sarflash, kimmatli kogozlarni uz nomidan va uzi xisobidan olish–sotish ishlarini amalga oshiruvchi yuridik shaxsdir.

**Investisiya loyihasi** - ijtimoiy, iqtisodiy samaraga erishish uchun pul mablag'larini kiritilishini talab etuvchi loyiha.

**Investisiya maslaxatchisi** – bu maslaxat faoliyati bilan shugullanuvchi investisiya institutidir.

**Investisiya siyosati** - tijorat banklari faoliyatining ma'lum darajasiga asoslangan bankning qimmatli qog'ozlar bilan aktiv operatsiyalarni o'z ichiga oladi va bank faoliyatining daromadlilik va likvidligini ta'minlashga qaratilgan bo'ladi.

**Investisiya sub'ektlari** – investisiya faoliyatida ishtirok etuvchi mulkiy va intellektual boyliklarga ega bulgan jismoniy, xukukiy shaxslar va davlatdir.

**Investisiya** - bu xususiy, davlat korxonalari va tashkilotlari qimmatli qog'ozlari uzoq muddatga qo'yilgan mablag'lardir.

**Investisiya** - daromad olish maqsadida investorlar tomonidan kiritilgan pul mablag'lari hisoblanadi.

**Investorlar** - o'z mablag'i yoki jalb kilingan mablag' yordamida kapital kuyilmalarni amalga oshiradi. Yuridik va jismoniy shaxslar, yoki ularning birlashmasi, davlat organlari va chet ellik yuridik va jismoniy shaxslar investor bulishlari mumkin.

**Iqtisodiy risk**-umuman yirik tizim va uning tarkibi rivojlanishida ishlab chiqarish shakllarining oqilona uyg'unlashuvini tanlashda yuzaga keladigan risklar majmui.

**Ishonchsiz kreditlar** – ishonchsiz deb turkumlangan aktivlar qaytishi mumkin bo'lmagan aktivlar deb qaraladi. Bunday aktivlar juda pas qiymatga ega va ularni bank aktivlari sifatida hisobga yuritish maqsadiga muvofiq emas deb hisoblanadi. Bunday turkumlash bu aktivlarning hech qanday likvidasion bahosi yuq degani emas, lekin banklarga bunday aktivlarni o'z balansida yuritish tavsiya etilmaydi va bu aktivlar likvidatsiya qilinishi kerak.

**Iste'mol krediti** - bu aholining iste'mol talablarini qondirishga yordam beruvchi kreditdir va uy-ro'zg'or buyumlari: radio-elektron va maishiy asbob-uskunalar, mebellar, interer buyumlari, turar uy-joylarni ta'mirlash bilan bog'liq tovarlarni xarid qilish, avtomashina sotib olish va aholiga ko'rsatiladigan tibbiy xizmatlar va boshqa xizmatlarning haqini to'lash uchun 3 yilgacha bo'lgan muddatda beriladi.

**Iste'mol krediti**-tijorat banklari iste'molchilarga tovar sotib olish uchun bergan qarzidir.

**Jamg'arma sertifikatlari** - bu bank tomonidan chikariladigan va uni egasiga oldindan shartlashilgan vaktida belgilangan summani olish xukukini beruvchi kimmatli kog'ozdir.

**Jamg'armachi** - tijorat banklariga qo'yilgan pul mablag'i jismoniy va yuridik shaxslardir.

**Joriy likvidlilik** - likvid shakldagi balans aktivlari bankning talab qilib olinguncha saqlanadigan va muddati 30 kungacha bo'lgan hisobvaraqlar bo'yicha majburiyatlari summasi o'rtasidagi nisbatni tavsiflaydi.

**Kafillik**- yuridik shaxslar tomonidan berilib, yuridik shaxslar bajarilmay qolgan mijoz majburiyatlarni bajarishni o'z zimmasiga oladi.

**Kafolat** - Sug'urta tashkilotlari va banklar tomonidan berilgan bajarilmay

qolgan mijoz majburiyatlarni bajarishni o'z zimmasiga olishini ifodalaydi.

**Kapitalning tarkibiy qismi bilan bog'liq risklar** — bu risklar passivlarning tarkibiy qismi va ishbilarmonlik riski bilan bog'liq.

**Kichik korxonalar** - mulkchilik shaklidan qa'tiy nazar, yengil va oziq -ovqat sanoati, metalga ishlov berish va asbobsozlik, yog'ochni qayta ishlash, mebel va qurilish materiallari sanoatida band bo'lgan xodimlarning o'rtacha yillik soni 100 kishidan, mashinasozlik, metallurgiya, yoqilg'i-energetika va kimyo sanoati, qishloq xo'jaligi maxsulotlarini yetishtirish va qayta ishlash, qurilish hamda boshqa sanoat-ishlab chiqarish sohaslarida 50 kishidan, fan, ilmiy xizmat ko'rsatish, transport, aloqa, xizmat ko'rsatish sohasi (sug'urta kompaniyalaridan tashqari), savdo va umumiy ovqatlanish hamda boshqa ishlab chiqarishga aloqador bo'lmagan sohalarda 25 kishidan oshmagan korxonalar.

**Komission operatsiyalar** - banklar o'z mablag'larini qo'ymasdan, ssuda bermasdan ko'rsatiladigan, asosan to'lov topshiriqnomasini bajarish bilan bog'liq operatsiyalar.

**Korporativ obligatsiyalar** - korporativ tashkiliy tuzilmalar(yuridik shaxslar) tomonidan o'zining faoliyatini moliyalashtirish uchun muomalaga chiqarilgan qarz instrumentlaridir.

**Kredit** – iqtisodiy kategoriya bo'lib, u vaqtincha o'z egalari qo'lida bo'sh turgan pul mablag'larini boshqalar tomonidan ma'lum muddatga haq to'lov sharti bilan qarzga olish va qaytarib berish yuzasidan kelib chiqadigan munosabatlarni bildiradi.

**Kredit ekspansiyasi** - mamlakatning ssuda kapitallari bozorida foiz stavkalarining pasayishi natijasida kredit oluvchilarning ko'payishi va buning oqibatida, kredit qo'yimalari hajmining keskin ko'payishidir.

**Kredit mexanizmi** - kredit munosabatlarini tashkil qilishda qo'llaniladigan elementlar majmuasidir.

**Kredit paketi** - kreditlash jarayoni uchun zarur bo'lgan xujjatlar majmuasi tushuniladi.

**Kredit portfelining diversifikatsiyasi** – bu bankning ba'zi mijozlaridan ko'rgan zararlarni boshqa mijozlardan ko'rgan daromad hisobidan qoplash maqsadida bankning kredit resurslarini kam miqdorda ko'p sonli mijozlar o'rtasida taqsimlash demakdir.

**Kredit portfeli** - tojorat banklari tomonidan berilgan jami kreditlar jamlovchi xujjat.

**Kredit potentsiali** - bankdagi yig'ilgan, tarkib topgan mablag'lardan likvidlilik rezervlarini ayirmasiga teng.

**Kredit riski** – bu qarz oluvchi tomonidan kredit shartnomasi shartlarining bajarilmasligi, ya'ni kredit summasining (qisman yoki to'liq) va u bo'yicha foizlarning to'lanmasligidir.

**Kredit riski** - bu qarz oluvchi tomonidan kredit shartnomasi shartlarining bajarilmasligi, ya'ni kredit summasining (qisman yoki to'liq) va u bo'yicha foizlarning to'lanmasligidir.

**Kredit riski** - kreditlarni qaytmasligi natijasida zara ko'rish xavfidir.

**Kredit siyosatiga ta'sir etuvchi ichki omillar** – kredit siyosatiga ta'sir etuvchi ichki manba omillarga: bank resurslarning baza va strukturasi tuzilmasi, kredit tashkilotlarning likvidligi, banklarning ixtisoslashganligi, maxsus o'qimishli hodimlar miqdori va boshqalar.

**Kredit siyosatiga ta'sir etuvchi tashqi omillar** – bu siyosiy va iqtisodiy sharoit: bank qonunlarning rivojlanish darajasi, banklararo raqobat, bank infratuzilmasiing rivojlanish darajasi kiritiladi.

**Kredit siyosati**-kredit operatsiyalarini amalga oshirishda banklarning tutadigan strategiya va taktikasidir.

**Kredit siyosatining maqsadi** –mijozlar ehtiyojini qondirish va qo'shimcha foyda olish.

**Kredit siyosatining vazifasi** – banklarning kredit tarkibini yaxshilash ularning aylanishini tezlashtirish, ssudalar hajmini kengaytirish.

**Kredit sub'ektlari** – har hil bo'lishi mumkin. Bularga korxonalar, firma, tashkilot, davlat va turli toifadagi aholi kiradi.

**Kredit summasi** – bu qarzga beriladigan pul birligining hajmi.

**Kredit tizimi** – bank va kredit muassasalari ularning kredit operatsiyalarini bajarish uslublari, takil etishning huquqiy shakllari majmuini ifodalaydi.

**Kreditga layoqatlilik** - mijozning bank va bank kreditorlar oldida turgan majburiyatlari ni o'z vaqtida qaytirishiga tayyorligi va qodirligidir.

**Kreditga qobillik** – bu xo'jalik sub'ektlari tomonidan kreditni o'z vaqtida va to'laligicha qaytara olish qobiliyatini hamda moliyaviy ahvoliga beriladigan bahodir.

**Kreditlar bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlarni qoplash uchun zaxira** - bank kredit portfeli va balansdan tashqari mmajburiyatlarida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yoki mavjud zararlarni qoplash uchun qiymat summasini o'zida aks ettiradigan bankning barcha kreditlari bo'yicha zararlarni qoplash uchun tashkil etilgan zaxiralar kontr-aktiv hisobvarag'i.

**Kreditlash jarayoni** - kreditni rasmiylashtirish jarayoni boshlangandan to berilishigacha bo'lgan jarayonni qamrab oladi.

**Kreditlash ob'ektlari** - kredit hisobidan nima tashkil qilinsa yoki kredit nimaga yo'naltirishsa o'sha tushuniladi.

**Kreditlash strategiyasi** - kredit siyosati borasida iron ir bankning moliya bozoridagi mazmunli, maqsadli va aniq tamoillarga kredit munosabatlari hisoblanadi.

**Kreditlash sub'ektlari** - kredit munosatlarida qatnashuvchi tomonlaranglanadi.

**Kreditlash taktikasi** - kredit jarayonida ko'zlangan maqsadga erishish uchun qo'llaniladigan moliyaviy va boshqa dastaklar majmuidir.

**Kreditlash tarixi**- mijozning bu kreditdan oldin ham kredit olganligi va uni qaytarish bo'yicha majburiyatlarini qay darajada bajarganligi haqidagi ma'lumotlar majmui.

**Kreditni o'z vaqtida qaytarmaslik bilan bog'liq risk** - burisk qarz oluvchining kredit shartnomasi shartlarini bajarmasli-gi oqibatida vujudga keladi.

**Kreditni ta'minlash bilan bog'liq risk** — bu riskni alohida ko'rib bo'lmaydi, balki bu kreditni qaytarmaslik bilan bog'liq bo'lgan risk bilan birgalikda o'rganiladi. Bu risk turini kredit uchun qo'yilgan garovni sotishdan tushgan mablag' ajratilgan kreditni qoplash uchun etarli emasligi bilan bog'liqdir, natijada bank o'z talabini to'liq qondira olmaydi;

**Kreditning vazifalari** – taqsimlash, emissiya qilish, nazorat qilish, bo'sh pul mablag'larini harakatdagi pul mablag'lariga aylantirish va rag'batlantirish vazifalari kredit kategoriyasiga xosdir.

**Kredit** - o'z egalari qo'lida vaqtincha bo'sh turgan pul mablag'larini boshqalar tomonidan ma'lum muddatga xaq to'lash sharti bilan olish va qaytarib berish yuzasidan kelib chiqqan munosabatdir.

**Kritik risk zonasi** - yo'qotishlar bo'lish havfi borligini ifodalaydi, olinadigan foydadan bir qismining Biron jarayon uchun yo'naltirilganligini vash u mablag'larning qaytib kelishida, havf borligini ifodalaydi.

**Lahzalilik ko'rsatkichi** - balansning ekstrimal vaziyatlarda tez sotilishi mumkin bo'lgan likvid shakldagi aktivlari Bilan bankning talab qilib olinguncha saqlanadigan hisobvaraqlar bo'yicha majburiyatlari summasi o'rtasidagi nisbatni ifodalaydi.

**Libor** - Londondagi jahon ssuda kapitallari bozorida yetakchi erkin almashinadigan valyutalar-AQSh dollari, Germaniya markasi, Yaponiya ienasi, Buyuk britaniya funt serlingi kabi valyutalardagi depozitlarga to'lanadigan foiz stavkasidir.

**Likvidlik riski** -tijorat banklarining likvidligini pasayishi Bilan bog'liq risklardir.

**Likvidlilik koeffisienti** - mavjud mablag'larni qanchalik qismi tez orada qoplash uchun yo'naltirilishi mumkinligini ifodalovchi ko'rsatkich.

**Likvidlilik** - aktivlarni pul mablag'lariga aylantirishning asosan amalga oshirilishini, ya'ni bankning Markaziy bank yoki vakil banklardagi naqd pul mablag'laridan foydalanish likvid aktivlarni sotish imkoniyati va hokazolarni anglatadi.

**Lizing** - tomonlar o'rtasidagi mulkiy va moliyaviy munosabatlarni tashkil etuvchi, asosiy vositalarni uzoq muddatli ijara asosida sotilishidir.

**Majburiy zaxiralar siyosati** - tijorat banklari jalb qilgan mablag'laridan ma'lum bir qismini Markaziy bankning zaxira fondiga o'tkazilishidir. 2009 yilda bank tizimini isloh qilish jarayonida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009 yil 28 iyuldagi PQ-1166-sonli Qaroriga asosan pul massasining maqsadli parametrlaridan kelib chiqqan holda va tijorat banklari tomonidan uzoq muddatli depozitlar jalb qilishni rag'batlantirish maqsadida 2009 yilning 1 sentyabridan boshlab tabaqalashtirilgan majburiy zahiralar normasi joriy etildi.

**Makro darajadagi iqtisodiy risk**- tashqi va ichki, oldindan aytib bo'ladigan va aytib bo'lmaydigan mamlakat miqyosida yuzaga keluvchi risklar majmui hisoblanadi.

**Mamlakat hatari** – bu mamlakatdagi siyosiy va iqtisodiy sharoitlarning hozirgi va kelajakdagi o'zgarish hatari korxonalar tashkilot, firmalarning ta'sir

ko'rsatadi. Bu asosan tashqi iqtisodiy faoliyat bilan shug'ulanuvchi, tovarni eksport qiluvchi mijozlar faoliyatiga katta ta'sir kiladi.

**Mamlakatning Markaziy banki** - shu davlat bank tizimining asosiy qismi bo'lib hisoblanadi.

**Maqsadli marketing** – bozor segmentlari chegaralarini belgilash, bu segmentlardan bir yoki bir nechtasini tanlash hamda tanlangan segmentlarning har biri uchun tovar va marketing majmui hisobini ishlab chiqish.

**Marja** – banklarning oladigan foizi bilan beridigan foizi o'rtasidagi farqdir.

**Markaziy bankning pul-kredit siyosati** - umumiy iqtisodiy infratuzilmalarni tartibga solishning, bozor konyukturasini yuqori darajada ushlab turish, bandlikka tasir o'tkazish, inqirozli tushumlarni oldini olishning ajralmas qismi sifatida namoyon bo'ladi.

**Markaziy bank** - o'z sarf-xarajatlarini o'z daromadlari hisobidan amalga oshiruvchi, iqtisodiy jihatdan mustaqil muassasa bo'lib, u davlat gerbi tushirilgan va nomi yozilgan muhriga ega.

**Marketing** – bu tovarlarni bozorga chiqarish, talabni shakllantirish va sotuvlarni rag'batlantirish maqsadida, tovarlar, mahsulotlar, xizmatlar, qimmatli qog'ozlar bozori sohasida amalga oshiriladigan faoliyat.

**Marketing axboroti tizimi** – insonlar, jihozlar va uslubiy ta'minot o'zaro aloqadorligining doimiy faoliyat yurituvchi tizimi bo'lib, marketing sohasi bilan shug'ullanuvchilarning rejalashtirishni, tadbiriq etishni va tadbirlar bajarilishi ustidan nazoratini takomillashtirish maqsadida foydalaniladigan muhim, o'z vaqtidagi va aniq ma'lumotlarni tasniflash, tahlil qilish, baholash va tarqatish uchun mo'ljallangan.

**Marketing dalollari** – mijozlar o'rtasida tovarlarni sotish va tarqatishga yordam beruvchi firmalar. bunga savdo dalollari, firmalar tovar harakati bilan shug'ullanuvchi marketing xizmat ko'rsatish agentligi, va moliya - kredit muassasalari kiradi.

**Marketing konsepsiyasi** – tashkilotning maqsadga erishishi garovi va bu mo'ljallanayotgan maqsadli bozor, bozordagi zaruriyat va ehtiyojni aniqlash va isalayotgan qoniqishni rag'batlantirishga nisbatan samarali va mahsuldor yo'llar bilan ta'minlash tasdig'i.

**Marketing nazorati** - amaldagi ko'rsatkichlarni reja ko'rsatkichlaridan farqlanish qiymatlari va sabablariga bog'liq holda, to'g'rilovchi harakatlarni tayyorlash. Nazoratning uchta turini ajratadilar:

**Marketing sintez** - vaziyatli tahlil asosida strategik rivojlanish maqsadlarini oldinga surish; bozor kon'yunkturasi va korxonona (kompaniya) jon saqlash sharoitlarini hisobga olgan holda maqsadlarni baholash; qarorlarni srategik rejalashtirish asoslari sifatida tayyorlash.

**Marketing strategiyasini ishlab chiqish** – maqbul topilgan tovar g'oyasi asosida daslabki mareting strategiyasini yaratish.

**Marketing tadqiqoti** – firma oldida turgan marketing vaziyati bilan bog'liq bo'lgan, hamda to'plash, tahlil qilish va natijalar hisobotini tuz ish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar doirasini tizimli ravishda aniqlash.

**Marketingni boshqarish** – korxonada maqsadlariga erishishi uchun ahamiyatli xaridorlar bilan foydali ayriboshlovlarni o‘rnatish, mustahkamlash va qo‘llab-quvvatlash yuz asidan qilingan tahlil, rejalashtirish, tadbiriq qilish va tadbirlar bajarilishini nazorat qilish harakatlari. Marketingni boshqarish jarayoni - quyidagilardan tarkib topgan bo‘ladi: 1) bozordagi imkoniyatlarni tahlil qilish; 2) maqsadli bozorni tanlab olish; 3) marketing usulini ishlab chiqish; 4) marketing tadbirlarini hayotga tadbiriq etish.

**Maxsus imtiyozli kreditlash jamg‘armasi**” - kichik va o‘rta tadbirkorlik sub’ektlariga imtiyozli kreditlar, shuningdek, mikrokreditlar berish maqsadida tashkil qilingan jamg‘armadir. Imtiyozli kredit berish jamg‘armasi hisobidan beriladigan mikrokreditlar bo‘yicha foiz stavkalari mikrokredit berilgan kundagi Markaziy bankning qayta moliyalash stavkasining 50 foizdan ortiq bo‘lmagan miqdorda belgilanadi

**Maxsus zahiralar**-bu zahiralar har bir kreditlar bo‘yicha tashkil etilgan zahira summalaridir.

**Mena** – tovar ayriboshlash bitimlari qiymati. Teng tovarlarni bir biriga ayriboshlash.

**Mezo darajadagi iqtisodiy risk**- sanoat, agrar va xizmat ko‘rsatish sohasi yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan risklar majmui.

**Mikro darajadagi iqtisodiy risk**- sanoat, firmaning xo‘jalik faoliyati — tadbirkorlik va investisiyalash jarayonida yuzaga keluvchi risklar.

**Mikrofirma** - bu mulkchilik shaklidan qa‘tiy nazar, ish bilan band bo‘lgan xodimlarning o‘rtacha yillik soni ishlab chiqarish sohasida 20 kishidan, xizmat ko‘rsatish soxasi va boshqa ishlab chiqarishga aloqador bo‘lmagan tarmoqlarda 10 kishidan, ulgurji, chakana savdo, va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishidan oshmagan korxonalar

**Mikrokredit** - qarz oluvchiga tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish uchun eng kam ish haqining 1000 baravari miqdoridan oshmaydigan pul mablag‘idir.

**Mikromarketing** - ayrim kompaniya (korxonada) miqyosi bilan chegaralangan marketing faoliyati.

**Moliyaviy bozorlar** – moliyaviy resurslarni taklif kiluvchilarni va ularga extiyoj sezayotlar odatda fond birjalariga uxshash vositachilar yordamida bitim tuzish uchun birlashtirish mexanizmidir

**Moliyaviy bozorlar** - Xozirgi zamon tushunchasida moliyaviy bozorlar deganda moliyaviy aktivlarni savdosi tushunilib, unda savdoni anik koidalari, bozor ishtirokchilarini maxorati va rivojlangan bozor infratartibi, chikim va bitishuvlarni amalga oshirishni mustaxkamligi mavjud buladi.

**Moliyaviy derivatlar\_(financial derivatives)** – bozor narxiga ega bulgan pulli dastak bulib, uning soxibiga birlamchi kimmatbaxo kog‘ozlarni sotish yoki sotib olish xukukini beradi. Bularga opsionlar, fyucherslar, varrantlar, svoplar kiradi.

**Moliyaviy institutlar** – masalan, banklar va ssuda omonat assotsiatsiyalari – odatda omonatlarni kabul kiladilar va keyin pulni kreditga beradilar yoki boshka pul bilan mablag‘ larni investisiyalaydilar.



**Moliyaviy lizing** - bu ijara munosabatlarining alohida turi bo'lib, bunda bir tomon (lizing oluvchi) ning topshirig'iga binoan uchinchi tomonidan (sotuvchidan) mulk (lizing ob'ekti) ni lizing shartnomasida belgilangan shartlarda lizing oluvchiga to'lov asosida foydalanish va egalik qilish uchun hamda keyinchalik lizing oluvchining xususiy mulkiga o'tishi sharti bilan berish maqsadida sotib oladi.

**Monetar siyosat bu** - Makroiqtisodiy sharoitlarga ta'sir ko'rsatish uchun davlat tomonidan ishlatiladigan instrument.

Monetar siyosatning bilvosita instrumentlari bo'lib majburiy zahira talablari, qayta moliyalashtirish stavkasi, ochiq bozordagi operatsiya va selektiv kreditlash hisoblanadi.

**Muddati o'tgan kreditlar** - kredit shartnomasida belgilangan qaytarish muddati, shuningdek, garchi ularning muddati uzaytirilgan bo'lsa, uzaytirish muddati ham tugagan qarzlardir. Muddati o'tgan kreditlar iqtisodiy mohiyatiga ko'ra qayta rasmiylashtirilgan hisoblanadi, chunki kredit shartnomasida muddati o'tqazib yuborilganligi uchun oshirilgan foiz stavkalarini qo'llash ko'zda tutiladi.

**Muddati o'tgan kreditlar**-qarzdor tomonidan kredit shartnomasida ko'zda tutilgan to'lash shartlari va jadvali buzilgan hamda asosiy qarz va unga doir foizlarning navbatdagi to'lovi muddati yetib kelgandan so'ng to'lanmagan kreditlar.

**Muddati uzaytirilgan kredit** - ayrim hollarda kreditni qaytarish muddati kelmasdan avval qarzdor tomonidan bankka taqdim etilgan iqtisodiy asoslangan yozma iltimosnoma asosida kreditni qaytarish muddatini keyinroqqa surilishi to'g'risida filial kredit komissiyalari qarorlari asosida Bosh bank kredit qo'mitasi bilan kelishilgan holda ijobiy qaror qabul qilingan qarzlardir.

**Muddatli kredit** - kredit shartnomasiga ko'ra to'lov muddati hali yetib kelmagan ssudadir.

**Mujassamlangan marketing** - bozorning biror segmenti tanlab olinadi va butun e'tibor ideal marketing majmuasini yaratish yo'lida mujassamlanadi.

**Muqobil savdo** – eksport-import harakatlarida muvozanatni ta'minlash uchun tovarlar xaridini ular summasiga teng miqdordagi tovarlar etkazib berish bilan qo'shib borish kelishuvlari.

**Muxtoriylik koeffisienti** - mijozning qanchalik kreditorlardan mustaqilligini ifodalaydi.

**Naqd to'lovlar** – tovar xaqini etkazib berilganidan keyin sotuvchilar taqdim etgan hujjat bo'yicha shu zahoti yoki avans bilan to'lash. Xalqaro savdoda naqd to'lovlar chek, pul o'tkazish, akkreditiv va innokasso orqali amalga oshiriladi.

**Narx** - franko – tovarni xaridorga tashib etkazib berish sarflarini ham o'z ichiga olgan ulgurji narx. U odatdagi transport sarflarining kiritilganligi bilan farqlanadi.

**Narx bilan raqobatlashuv** – bozordagi raqobat usullaridan biri. Bozor narxini o'zgartirish orqali raqibni bozordan siqib chiqarib, o'z mavqegini mustahkamlash.

**Narxni o'zgartirmay raqobatlashuv** – bozordagi raqobat usuli, o'z

tovarlarini sotish shart-sharoitini xaridor uchun qulaylashtirib, raqibni bozordan siqib chiqarish.

**Nazorat taqqoslashlar (benchmarking)** - o'z ustida ishlashdan faoliyatning biror bir sohasidagi dunyo etakchilarining tajribasini o'rganishga o'tish.

**Noaniqlik**- mo'ljallangan loyihalarni, faoliyatni amalga oshirish shartlari haqida hamda ular bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar va olingan natijadagi mavhumiylikdir.

**Nostro hisobvarag'i** - bir bankning boshqa bankdagi hisobvarag'i.

**Nota** - (karz majburiyati) (note) - qisqa muddatli (3-6 oy) pulli dastak bulib, bank bilan kelishuv asosida karz oluvchining uz nomiga chikariladi, bozorda joylashtirilishi kafolatlanadi va sotilmagan notalar sotib olinadi, rezerv kreditlar bilan ta'minlanadi. Keng tarkalgan notalar – Yevronotalardir.

**O'stirilmaydigan kreditlar**-belgilangan tartibga muvofiq foizlar hisoblanishi to'xtatiladigan kreditlar.

**O'zaro aloqador shaxslar** - tijorat banki aksiyadorlari va boshqaruvida o'z faoliyati yurituvchi shaxslarning qarindoshlari hisoblanadi.

**Obligatsiya**- “Obligo” – lotincha tilida “Karz olish” mazmunini bildiradi. Emitentga obligatsiya egasi tomonidan malum bir pul mablagini kiritganligi va unda kursatilgan muddatda nominal qiymatini xamda kushimcha foiz tulab berish majburiyatini guvovlovchi kimmatli kogozdur. Obligatsiya uning egasiga emitentning ishini boshkarishda katnashish xukukini bermaydi.

**Obligatsiyalar** - zayom oluvchilarni (emmitentini)va kreditlarni (investorni) munosabatlarini rasmiylashtiruvchi kimmatli kog'oz bulib, emmitentini belgilab pul summasini kelishilgan vaktida tulash shartini ifoda kiladi.

**Oilaviy tadbirkorlik** - jismoniy shaxslarning yuridik shaxs tashkil etmagan holda amalga oshiriladigan birgalikdagi faoliyati bo'lib, er-xotin tomonidan ularga birgalikdagi umumiy mulk xuquqi asosida tegishli bo'lgan umumiy mol-mulk negizida amalga oshiriladi. Oilaviy tadbirkorlik er-xotinning va ularga ko'maklashadigan oila a'zolarining shaxsiy mexnatiga asoslanadi

**Opsion (option)**- shartnoma (kimmatbaxo kog'oz) bulib, xaridorga ma'lum bir kimmatbaxo kog'oz yoki tovarni belgilangan muddatdan sung yoki ma'lum bir davr ichida kat'iy belgilangan narxlarda sotib olish yoki sotish xukukini beradi.

**Overdraft** - kontokorrent hisob raqamining maxsus shakli hisoblanadi. Uning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, bank mijozning asosiy “talab qilib olinguncha” depozit hisob raqamida qisqa muddat mobaynida debetli (qoplanmagan) qoldiq bo'lishiga ruxsat beradi. Overdraft hisob raqamidan foydalanish xuquqi eng ishonchli mijozlargagina beriladi.

**Pul aylanish tezligi** – nominal yalpi ichki mahsulotning o'rtacha yillik pul massasiga nisbati orqali aniqlaniladi.

**Pul massasi** - bank tizimining majburiyati bo'lib, qo'yidagi passivlarni o'z ichiga oladi:

**Pul massasi**- har qanday mamlakat iqtisodiyotida tovarlar va xizmatlar

aylanishini ta'minlaydigan, xususiy shaxslar, institusional mulkdorlar(korxonalar, birlamalar, tashkilotlar va b.) va davlat egalik qiladigan naqd va naqd pulsiz xarid hamda to'lov vositalari majmuidir.

Pul massasi ochiq bozordagi operatsiyalar, markaziy bankning majburiy zaxiralar bo'yicha siyosati, pul sektorida pul miqdorining kamayishi, selektiv siyosat orqali artibga solinadi

Pul muomalasi qonuni bu-mamlaqatda tovar ayirboshlash uchun xizmat qiluvchi zaruriy pul miqdorini belgilovchi, pul muomalasi harakatini o'rgatuvchi va barcha pullarga taaluqli qonundir.

**Pul tizimi bu-**davlat qonunlari asosida pul muomalasini tashqil qilish shaqli hisoblanadi.

**Qayta moliyalashtirish siyosati** - Markaziy bank tomonidan kredit institutlarining veksellarni sotib olish shakli va qimmatbaho qog'ozlarni garovga olish yo'li bilan kreditlash tushuniladi.

**Qimmatli kog'ozlar** - moliyaviy bozorda savdo predmeti bulib xisoblanadi. qimmatli kog'ozlar bu me'yoriy xukukiy talablarga muvofik rasmiylashtirilgan, hujjat bulib, uning egasiga (yoki soxibiga) muayyan mulkiy xukuklarni ta'minlaydi va shu bilan birga kiymatga ega buladi.

Qimmatli qog'ozlar hosilalari-foydasi yoki zarari bir necha bozor ko'rsatkichlari Bilan, ya'ni bozor indekslari Bilan bog'liqdir.

**Qimmatli qog'ozlar komissiyasi-** qimmatli qog'ozlar mijozdan o'z mablag'larisobiga sotib olish yoki o'z portfelidan qimmatli qog'ozlarni sotishdir.

**Qisman ta'minlangan kreditlar**-“ yaxshi ta'minlanmagan kreditlar” mezoniga muvofiq kelmaydigan ta'minotga ega kreditdir.

- qisqa muddatli kreditlar (muddati bir yilgacha bo'lgan kreditlar)

**Qisqa muddatli likvidlilik**-bankning so'ngdirish muddati 30 kundan 1 yilgacha bo'lgan aktivlar bilan 30 kundan 1 yilgacha qabul qilingan depozitlar va resurslarga nisbati tushuniladi.

**Qoplash koeffisienti**-mijozning barcha likvid mablag'lari qanchalik uni barcha majburiyatlarini qoplashi mumkinligini anglatadi.

**Raqobat (konkurensiya)** – mustaqil tovar ishlab chiqaruvchilar (korxonalar) o'rtasidagi tovarlarni qulay sharoitda ishlab chiqarish va yaxshi foyda keltiradigan narxda, katta hajmda sotish; umuman bozor iqtisodiyotida o'z mavqeini mustahkamlash uchun kurash.

**Real investisiyalar (kapital kuyilmalar)** – pul mablag'larini korxonaning moddiy va nomoddiy aktivlariga sarflanishidan iborat.

**Reklama** – tovar yoki ko'rsatiladigan xizmat to'g'risidagi xolis axborot; talabni ko'paytirish maqsadlarida xaridorlarga tovarlarning xususiyatlari, afzalliklari va sotib olish shartlarini etkazish va oshkor etish.

**Reklama va savdoni rag'batlantirish** – kommunikativlikni (aloqadorlikni) rivojlanishi. Barcha ommaviy axborot vositalaridan foydalangan holda reklama uzatish.

**Reklamasiya** – tovar sotib oluvchining tovar etkazib beruvchiga (yoki aksincha) tegishli majburiyatlarni bajarmaganligi to'g'risida yozma ravishda

bildiriladigan e'tirozi.

**Restrikasiya** – 1) yuqori narxlarni ushlab turish maqsadlarida ayrim tovarlarni ishlab chiqarish, sotish va eksport qilishni cheklash; 2) oltin jamg'armalarining chet elga chiqib ketishini, bank sinishining oldini olish maqsadlarida banklar va davlat tomonidan kredit hajmini cheklash.

**Restruktizatsiya qilingan kreditlar**-muayyan muammolari bor kreditlar.

**Retrospektiv risk** - bank faoliyatining o'tgan davrdagi turli risklarga bog'liqligini va joriy va istiqboldagi risklarni baholash imkonini beruvchi risklar majmui.

**Reysantlar** – 1) savdo balansi tuzilgan vaqti saqlanib qolgan qarzarlar; 2) sotilmagan tovarlar.

**Risk** - bu rejalashtirilgan variantga nisbatan daromad ola olmaslik yoki zarar ko'rish ehtimoli.

**Risk koefficienti** - mumkin bo'lgan yo'qotishlarning maksimal summasini o'z mablag'lari nisbatini ifodalaydi.

**Risksiz zona** - yo'qotishlar darajasi "0" ga teng bo'lgan zonasdir.

**Royalti** – 1) lisenziya bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishdan olingan daromad yoki foydadan olingan davriy ajratmalar shaklidagi lisenziya mukofoti; 2) muallif qalam haqi; 3) er osti boyliklarini qazib olish huquqi uchun ijara haqi.

**Shubhali kreditlar** — bu ziyon qilish ehtimoli yuqori bo'lgan, lekin ayrim ijobiy amallari mavjud bo'lgan ushbu kreditlar sharoit oydinlashguncha shubxali deb tasniflanadi. Shubhali deb tasniflangan kreditlarga asosiy to'lanmagan summasini 50 foizini miqdorida zahira tashkil etiladi.

**Sindisiyalashtirilgan kredit** - bir necha banklar tomonidan yirik investisiya loyihalarini birgalikda kreditlash.

**Skoring usuli** - bank mijozlarining kredit tarixlariga asoslangan matematik yoki statistik usul hisoblanadi.

**Standart** - ushbu toifaga kiritilgan aktivlar berilishida ikkilamchi to'lov manbasi puxta ta'minlangan bo'lishi kerak. Standart sifatida tasniflanmagan aktivlar bo'yicha bank qaytarilmagan asosiy qarzni 10 foiz miqdorida zahiralar tuzishi shart.

**Substandart** - bu aktivlar aniq ifodalangan kamchiliklarga ega bo'lib, bu holat dastlabki shartnomaga muvofiq qarz qaytarilishi shartlarining bajarilishiga shubha uyg'otadi. Substandart sifatida tasniflangan aktivlar bo'yicha tijorat banklar qarzini to'lanmagan summasi 25 foiziga teng bo'lgan zahiralar ikkilantirishi lozim.

**Sug'urtalash** - bankning amalga oshirayotgan operatsiyalarida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni ma'lum bir sug'urta badali asosida sug'urta kompaniyalari tomonidan ko'rilgan zararni qoplab berish shartnomasini tuzish.

**Svop (swap)** – savdo qoidalariga amal qilgan xolda bitta karzni tulash bo'yicha ma'lum bir muddat o'tgandan so'ng shartlarni o'zgartirish bo'yicha bitim.

**Ta'lim kreditlari** - tijorat banklari filiallari tomonidan oliy ta'lim

muassasalarining kunduzgi bo'limlariga to'lov-kontrakt asosida qabul qilingan O'zbekiston Respublikasi fuqorosi bo'lgan talabalarning o'qishi uchun talabalarning o'zlariga, ularning ota-onalariga yoki vasiylariga berilishi mumkin.

**Ta'minlanmagan kreditlar**-biror bir ta'minotsiz berilgan kreditlar.

**Ta'minlanmagan kreditlar**-biror bir ta'minotsiz berilgan kreditlar.

**Tadbirkorning ishbilarmonligi bilan bog'liq risklar** - bu risk korxonaning ish faoliyati bilan bog'liq bo'lib (sotib olish, ishlab chiqarish va sotish), boshqa risklardan farqli o'laroq korxonalarahbarlariga bog'liq bo'lmagan risklar ta'sir ko'rsatadi.

Taklif foiz stavkalarining xar kandy darajasida investisiyalarni kancha mikkordda mablag' bera olishiga tayyor ekanligini kursatadi.

Talab deganda korxonalar va uy xujaliklarini turli baxo darajasida-foiz stavkasiga karamay jami mablag' mikkorini karzga olishga rozi bulgan xolatni nazarda tutadi.

**Tasnifiy baholash modeli**- kreditni baholashning balli modeli (reyting uslubi) va bankrotlikni bashorat qilish (MDA – Multiple Discriminate Analysis ga asoslangan statistik baholash) modellariga asoslanadi.

**Tijorat banki**-tijorat tashkiloti bo'lib, bank faoliyati deb hisoblanadigan yuridik va jismoniy shaxslardan omonatlarni jalb qilish va ularni kreditga berish, to'lovlarni amalga oshirish bilan shug'ullanuvchi amalga oshiradigan yuridik shaxsdir.

**Tijorat banklarining kredit siyosati** – bu banklarning kredit risklarini kamaytirish va kredit operatsiyalarining daromadlilikini ko'paytirish maqsadida amalga oshiradigan kompleks tadbirlari majmuasidir.

**Tijorat siri** – korxonalar, ishlab chiqarish va savdo-sotiqning bevosita ishtirokchilarigagina ma'lum bo'lgan va boshqalarga e'lon qilinmaydigan ma'lumotlar.

**To'lov balansi** - mamlakatning xorijiy davlatlar bilan bo'ladigan aloqalari natijasida yuzaga keladigan valyuta tushumlari va to'lovlarning haqiqatdagi summasi aks ettiriladi. Aktiv to'lov balansi - to'lov balansida tushumlar summasi to'lovlar summasidan ortiq bo'ladi.

**To'lovga layoqatlilik**-bank zarur muddatlarda kredit-omonatchilar, banklar davlat oldidagi majburiyatlarini to'la summada bajara olish layoqatini bildiradi.

**Tovar belgisi** – huquqiy ximoya bilan ta'minlangan marka yoki uning bir qismi. U sotuvchining yoki marka nomi yoki marka belgisidan foydalanish huquqini belgilaydi.

**Tovar belgisi** - qonun bilan himoyalangan marka yoki uning qismi. Tovar belgisi sotuvchining mahsuloti belgisi yoki uning otini qo'llanilishini qonuniy himoya qiladi.

**Tovar birjasi** – bir yoki bir necha xil tovar bilan ulgurji savdo- sotiqni amalga oshiruvchi tijorat korxonasi, bozor iqtisodiyoti infratuzilmasining ajralmas qismi.

**Tovarlar hayotiy sikli** - marketing nazariyasining asosiy elementlaridan biri bo'lib tovarlar hayotiy sikli (THS) va uning asosiy bosqichlari tushunchasi xizmat

qiladi. THS konsepsiyasi asosida eski tovarlarni takomillashtirish va yangi tovarlarni yaratish bo'yicha marketing hatti-harakatlari ketma ketligi aniqlanadi.

**Tovarlarni sotish tizimi** – marketingning asosiy bo'g'ini va tovarni yaratish, ishlab chiqarish va iste'molchigacha etkazish bo'yicha butun firma faoliyatining so'nggi qismidir.

**Transformatsiya riski**-banklar tomonidan berilgan kreditlar bilan ularning manbalarining muddati o'rtasidagi nomunofiqlikning yuzaga kelishi tushuniladi.

**Tranzaksion depozitlar**- yuridik maxslarning bo'sh pul mablag'lari ularni mablag'ini talab qilib olinguncha saqlanadigan depozit turi.

-birjada ishtirok etish huquqi berilgan banklarning birjada ishtirok etish huquqi berilmagan kredit institutlari nomidan ishtirok etishi.

**Trast operatsiyalari**-bank mijoz topshirig'i bilan ma'lum mulkni, pul, qimmatli qog'ozlar ko'rinishida saqlash, o'tkazish va boshqarishni o'z zimmasiga oladi.

Umidsiz deb tasniflangan kreditlarga qaytarilmaydigan kreditlar kiradi. Umidsiz kreditlar bo'yicha bank asosiy qarzning to'lanmagan summasining foizi miqdorida zahiralar yaratishi kerak.

**Umumiy kapitalning yetarliligi**-bankning umumiy kapitali miqdorini riska tortilgan aktivlarga nisbatini orqali aniqlovchi ko'rsatkich.

**Umumiy usullar**-bank risklarning miqdorini uni daromadlariga bog'liq ravishda baholash va bashorat qilish hamda bank likvidligiga nisbatan belgilangan iqtisodiy normativlarni bajarish kiradi.

**Umumiy zahiralar**-bunday zahiralar kredit portfeli uchun tashkil etiladi. Umumiy zahiralar kredit portfeliga xos bo'lgan yashirin tavakkalilikdan ximoya qilish maqsadida tashkil etiladi. Ular odatda ssuda bo'yicha qarzdorlik summasiga nisbatan foizda belgilanadi.

- uzoq muddatli kreditlar (muddati bir yildan ortiq bo'lgan kreditlar) dir.

**Valyuta** - bu xalqaro hisob-kitoblarda ishlatiladigan u yoki bu mamlakat milliy pul birligida ifodalangan to'lov hujjatlari va pul majburiyatlaridir.

**Valyuta arbitraji** - bu foyda olish maqsadida valyutani sotib olish – sotish bo'yicha operatsiyalardir. Valyuta arbitraji – bu valyuta kurslari farqidan foyda olish maqsadida valyutani sotib olish va bir vaqtning o'zida sotishdir.

**Valyuta bozorlari** - bu talab va taklif asosida turli xil valyutalar oldi-sotdi qilinadigan rasmiy markazlardir. Valyuta bozori- xorijiy valyutalar yoki xorijiy valyutadagi to'lov hujjatlari bo'yicha operatsiyalarni amalga oshirish bilan bog'liq iqtisodiy munosabatlarning alohida sohasidir.

**Valyuta dempingi** - bu valyuta kursini tushirish natijasida uning xarid qilish qobiliyatining pasayishidan foydalangan holda tashqi bozordagi raqobatchilarni siqib chiqish maqsadi bilan bog'liq holda tovarlarni jahon o'rtacha narxlaridan past darajada keng ko'lamda eksport qilishdir.

**Valyuta operatsiyalari** - chet el valyutalari va valyutaviy qimmatliklarga mulk huquqini almashinishi bilan bog'liq operatsiyalari.

**Valyuta riski** - tashqi iqtisodiy faoliyatda turli valyuta operatsiyalar

o'tkazish jarayonida ayirboshlash kurslarining o'zgarishi natijasida nisbatan zarar ko'rish yoki yuqori foyda olish ehtimoli tushuniladi.

**Valyuta riski** - valyuta kurslarining tebranishi natijasida banklarning zarar ko'rish xavfi tushuniladi.

**Varrant (warrant)** – opsionning bir turi bo'lib, egasiga belgilangan muddat ichida emitentdan imtiyozli sharoitda ma'lum bir miqdordagi aksiyalarni sotib olish imkonini beradi.

**Vaziyatli tahlil** - muvoffaqiyatlar va muvaffaqiyatsizliklarni hisobga olgan holdagi oldingi faoliyatini o'rganish: ishlab chiqarish va bozordagi vaziyat o'zgarish sabablarini aniqlash; xodimlar ishi samaradorligini baholash, ish ko'rsatkichlariga tashqi muhit ta'sirini hisobga olish; xozirgi kundagi vaziyat ta'sirini aniqlash va kelajak prognozi (bashorati).

**Veksel**- karz majburiyati bulib, veksel beruvchining Ushbu vekselini ko'rsatilgan muddatda taqdim etganda, veksel ushlovchiga uning nominal qiymatini to'lab berish guvohini beruvchi qimmatli qog'ozlar va to'lov vositasidir.

**Vertikal marketing tizimi** – ishlab chiqaruvchi bir yoki bir necha ulgurji sotuvchi va bir yoki bir necha chakana sotuvchilar yig'indisi bo'lib, bunda taqsimot kanalining a'zolaridan biri boshqalarining egasi bo'ladi yo ularga tijorat imtiyozlarini beradi, ularning to'la xamkorligini ta'minlovchi qudratga ega bo'ladi.

**Xalqaro hisob** - kitoblar-tashqi savdo, kapitallar va kreditlarning harakati bilan bog'liq valyutaviy operatsiyalar, valyutada oldi-sotdi qilish operatsiyalari va boshqa tovarsiz harakatdagi operatsiyalar majmui tushuniladi.

**Xalqaro kredit** – bir davlat, shu davlat banki, huquqiy shaxsi tmonidan ikkinchi bir davlatga, uning banklariga, boshqa huquqiy shaxslariga muddatlilik va to'lovlilik asosida beriladigan kreditdir.

**Xazina majburiyatlari** - uning egasi tomonidan malum bir pul mablagini byudjetga kiritganligi va uning butun aylanish davrida anik chegaralangan foizni talab berish majburiyatini guvohlovchi kimmatli kogosidir.

**Xususiy usullar** - har bir bank operatsiyasi bo'yicha risk aniqlash va baholash usullari kiradi.

**YaIM deflyatori** - mamlakatda narxlar umumiy darajasining o'sishini ifoda etuvchi umumlashtiruvchi makroiqtisodiy ko'rsatkich. U nominal YaIm hajmini real YaIM hajmiga bo'lish orqali aniqlaniladi.

**Yakka tartibdagi tadbirkorlik** - yuridik shaxs tashkil etmagan holda jismoniy shaxs (yakka tartibdagi tadbirkor) tomonidan tadbirkorlik faoliyatining amalga oshirilishidir.

**Yalpi ichki mahsulot** – ma'lum davr ichida mamlakat hududida rezidentlari va norezidentlar tomonidan ishlab chiqarilgan pirovard tovar va xizmatlar yig'indisidir.

**Yaxshi** - ushbu aktivlar bo'yicha qarzlarning o'z muddatida to'lanishi shubha tug'dirmaydi.

**Yaxshi ta'minlanmagan kreditlar**- qimmatli qog'ozlar bozorida baholanadigan mulk yoki kreditning asosiy summasi va unga doir foizlarni to'liq qoplash imkonini beradiganmiqdorda bank depozitlari ko'rinishidagi garov bilan

ta'minlangan kreditlar.

**Yetakchi bank** - sindisiyalashtirilgan kreditlash tashabbusi bilan chiqqan va zimmasiga ishtirokchi-banklar nomidan kredit hujjatlarini yuritish mas'uliyati yuklatilgan qarz oluvchining asosiy talab qilib olinguncha depozit hisobvarag'iga xizmat ko'rsatuvchi bank.

**Yirik investisiya loyihasi** - umumiy qiymati tijorat banklarining birinchi darajali kapitalining 25 foizidan oshadigan investisiya loyihasi.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

### I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari, Prezident Farmonlari va Qarorlari, Vazirlar Mahkamasi Qarorlari

- 1.1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. –T.:O‘zbekiston, 2018-80 b.
- 1.2. O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi. T. Adolat 2014
- 1.3. O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki to‘g‘risida”gi Qonun, T.: O‘zbekiston, 21 dekabr 1995 yil.
- 1.4. O‘zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi Qonun, T.: O‘zbekiston, 25 aprel 1996 yil.
- 1.5. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron tijorat to‘g‘risida”gi Qonuni T.: “O‘zbekiston” 23 may, 2015yil.
- 1.6. O‘zbekiston Respublikasining “Raqobat to‘g‘risida”gi Qonuni T.: “O‘zbekiston”6 yanvar 2012 yil.
- 1.7. O‘zbekiston Respublikasining “Avtomatlashtirilgan bank tizimida axborotni muhofaza qilish to‘g‘risida” gi Qonuni 4 aprel 2006 yil
- 1.8. O‘zbekiston Respublikasi “Elektron to‘lovlar to‘g‘risida”gi Qonuni 16 dekabr 2005 yil
- 1.9. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron raqamli imzo to‘g‘risida” gi Qonuni T.: O‘zbekiston dekabr, 2003 yil
- 1.10. O‘zbekiston Respublikasining “Elektron hujjat aylanishi to‘g‘risida”gi Qonuni 29 aprel 2004 yil
- 1.11. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy bankining faoliyatini tubdan takomillashtirish chora tadbirlari to‘g‘risida PF№5296 Farmoni. 09.01.2018 yil
- 1.12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar Strategiyasi to‘g‘risida” Farmoni. 07.02.2017 yil.
- 1.13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-5177-son «Valyuta siyosatini liberallashtirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar

to'g'risida»gi Farmoni. 02.09.2017 yil

1.14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PQ-3945-son "Milliy to'lov tizimini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida Qarori" 19.09.2018.

1.15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ 3270 sonli Qarori. 12.09. 2017 yil

1.16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Bank xizmatlari ommabopligini oshirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida № 3620 sonli Qarori. 23. 03. 2018 yil

1.17. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Boshqaruvining "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan tijorat banklarining chop etiladigan yillik moliyaviy hisobotlariga qo'yiladigan talablar to'g'risida [nizomga](#) o'zgartirishlar va qo'shimcha kiritish haqida" Qarori Toshkent sh., 2016 yil 20 fevral, 4/1-son

1.18. "O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish va rivojlantirishning 2016–2018 yillarga mo'ljallangan Konsepsiyasi".

1.19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasining milliy axborot-kommunikatsiya tizimlarini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-1989-sonli qarori. 27. 06.2013 yil

1.20. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki Boshqaruvining "Tijorat banklarining likvidililigini boshqarishga qo'yiladigan talablar to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida" Qarori Toshkent sh., 2015 yil 22 iyul, 19/14-son

1.22. "Markaziy bankning hisob-kitoblar kliring tizimi to'g'risida"gi Nizom (ro'yxat raqami 2570, 04.04.2014 y.)

## **II. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining nutqlari va asarlari**

2.1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 29.12.2018 y.

2.2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy

Majlisga Murojaatnomasi. 22.12.2017 y.

2.3.Mirziyoyev Sh.M. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”. Mamlakatni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma‘ruzasi. //Xalq so‘zi, 2017 yil 16 yanvar.

2.4. Sh.M.Mirziyoyev. Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutq. T. 2016 y.-56 b.

2.5.Sh.M.Mirziyoyev. Qonun ustivorligi va inson manfaatlarini ta‘minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O‘zbekiston Respublikasi konstitutsiyasi qabul qilinganligining 24 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi mak‘ruza. T.2016 7 dekabr. O‘zbekiston 48-b.

2.6. Sh.M.Mirziyoyev. Buyuk kelajagimizni mard va oliyjanob xaliimiz bilan quramiz. Mazkur kitobdan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoevning 2016 yil 1 noyabrdan 24 noyabrga qadar Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahri saylovchilari vakillari bilan o‘tkazilgan saylovoldi uchrashuvlarida so‘zlagan nutqlari o‘rin olgan. T.O‘zbekiston 2017 y. -48bet.

### **III. Sohaga oid me‘yoriy hujjatlar**

3.1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining F-4760-son «Xalq bilan muloqot va inson manfaatlarini yili» davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoyishi. T.2016 yil 17 dekabr.

3.2. “Markaziy bankning hisob-kitoblar kliring tizimi to‘g‘risida”gi Nizom (ro‘yxat raqami 2570, 04.04.2014 y.)

3.3. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki Boshqaruvining “Tijorat banklarida korporativ boshqaruv to‘g‘risidagi nizomga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish” haqidagi Qarori. Toshkent, 2015 yil 22 iyul.

3.4. Tijorat banklari kapitalining monandligiga qo‘yilgan talablar to‘g‘risida”gi Nizom (ro‘yxat raqami 2693, 2015 yil 6 iyul).

3.5. Tijorat banklarining likvidligini boshqarishga qo‘yiladigan talablar to‘g‘risida”gi Nizom (ro‘yxat raqami 2709, 2015 yil 13 avgust).

3.6. Tijorat banklarida aktivlar sifatini tasniflash va aktivlar bo‘yicha ehtimoliy yo‘qotishlarni qoplash uchun zaxiralar shakllantirish hamda ulardan foydalanish tartibi to‘g‘risidagi Nizom (ro‘yxat raqami 2696, 2015 yil 14 iyul)

3.7. O‘zbekiston Respublikasi banklarida depozit operatsiyalarini amalga oshirish tartibi to‘g‘risidagi Yo‘riqnoma (ro‘yxat raqami 2711, 2015 yil 26 avgust).

3.8. “O‘zbekiston Respublikasida naqd pulsiz hisob-kitoblar to‘g‘risida”gi Nizom (03.06.2013 y. № 2465)

#### **IV. Asosiy adabiyotlar**

4.1. Toymuxamedov. G.Bekmurodova. “Naqd pulsiz hisob-kitoblar va to‘lov tizimi” fani bo‘yicha o‘quv-uslubiy majmua. Ma’ruza mashg‘uloti uchun – Toshkent: Iqtisodiyot, 2016 yil, 182 bet.

4.2. Z.Abdullayeva Bank ishi. T., “Moliya”, 2009. 304 b. B – 166.

4.3. Bankovskie operatsii: ucheb. posob. dlya sredn. Prof. Obrazovaniya / pod red. Yu.I. Korobova. – M.: Magistr, 2007. – 446 s.

4.4. Bankovskie operatsii: uchebnoe posobie / kol. avtorov ; pod red. O.I. Lavrushina. - M.: KNORUS, 2007. - 384 s.

4.5. Bankovskoe delo: Ucheb. / Pod red. G. Beloglazavoy, L. Kroliveskoy - SPb: Piter, 2008. - 400s.

4.6. Navruzova K.N., Ortikov O.A. Naqd pulsiz hisob-kitoblar va to‘lov tizimi – T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2014 y.

4.7. Qoraliev T.M., Abdullaev Yo.A. “Bank ishi” o‘quv qo‘llanma. – T.: «IQTISOD-MOLIYA», 2009. – 580

4.8. O.A Ortiqov, I.Ya Qulliev, "Bank menejmenti va marketingi" fanidan o'quv qo'llanma. Toshkent. Toshkent moliya instituti, 2013 yil.

4.9. Mullajonov F.M. va boshqalar. O'zbekiston Respublikasi bank tizimi. T."O'zbekiston" 2011.

4.10. Panichkina G.G. Kratkiy kurs po marketingovim issledovaniyam: ucheb. posobie / G.G. Panichkina. – M.: Izdatelstvo «Okey - kniga», 2009. – 108 s. – (Skoraya pomosh studentu. Kratkiy kurs.)

4.11. Panova G.S. Analiz finansovogo sostoyaniya kommercheskogo banka – M.: Finansi i statistika, 1996.

4.12. Piter S. Rouz Bankovskiy menedjment. Predostavlenie finansovix uslug: per. s angl. 2-e izd., - M.: Delo Ltd, 1997.

4.13. Rashidov O.Yu. va boshqalar. Pul muomalasi, kredit va moliya. O'quv qo'llanmasi. TDIU. 2006. 310 b.

4.14. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G.Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012 y.

4.15. Toymuxamedov I.R. Bank ishi. T.: "TDIU". 2010 yil

4.16. Fazilova S. Upravlenie aktivami i passivami: osnovnie voprosi - Spr. Sent.bank R.Uz., Sentr ekonomicheskix issledovaniy i statistiki -T.: Shark, 1997.

4.17. Sattarov O.B. "Tijorat banklari likvidlilini boshqarish". Monografiya- T.: "Extremum Press", 2010 yil.

4.18. Norqobilov S.X. "Xalqaro amaliyotda bank nazorati". Magistrlar uchun darslik.- T.: "Iqtisod-Moliya", 2007yil.

4.19. Lavrushina O.I. "Ustoychivost bankovskoy sistemi i razvitie bankovskoy politiki" monografiya/ kollektiv avtorov. –M.: KNORUS, 2014. – 280 s.

## **V. Qo'shimcha adabiyotlar**

5.1. Altmann. Altmann J. Wirtschaftspolitik : 7. Auflage/ .Altmann. - Stuttgart: CIP-Einheitsaufnahme, 2000. -692 p.

5.2. Dictionary of Foreign Trade, by F.Henus, Sec.Ed.№4. 1947, p.387

5.3. Sharp U., Aleksander G., Beyli Dj. INVESTISII: Per. s ang. – M.:

INFRA-M, 2006. – XII, S.1.

5.4. Navruzova K.N. – TMI, O‘zbekiston respublikasi to‘lov tizimi va uni takomillashtirish. “Xalqaro moliya va hisob” elektron jurnali. № 3, dekabr, 2016 yil

5.5. Ilxomova Yo.S. - TMI, dotsent, i.f.n.Toshpo‘latova Sh.Sh. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida bank xizmatlarini ko‘rsatish. “Xalqaro moliya va hisob” ilmiy elektron jurnali. № 6, dekabr, 2017 yil.

## **VI. Davriy nashrlar, statistik to‘plamlar va hisobotlar**

6.1.Bozor, pul va kredit// №1-12 2018. №1-4, 2019 yil.

6.2. Bank axborotnomasi, gazetasi 2018 yil №1-52, 2019 yil № 1-14.

6.3. O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki hisobotlari, 2015-2018 yillar

6.4.TIF Milliy bankning yillik hisobotlari 2015-2018 yillar

6.5.“Axbor Reyting” Milliy Reyting agentligi taxliliiy to‘plamlari. 2010-2018 yillar.

## **VII.Internet saytlari**

7.1. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)

7.2.[www.bankinfo.uz](http://www.bankinfo.uz)

7.3.[//www.nbu.uz](http://www.nbu.uz)

7.4. [www.finanse.uz](http://www.finanse.uz)

7.5. [www.Lex.uz](http://www.Lex.uz)

7.6. <https://www.sciencedirect.com/> The evolution of credit terms: An empirical study of commercial bank lending to developing countriesJournal of Development Economics, Volume 38, Issue 1, January 1992, Pages 79-97 Sule Özler.

7.7 <https://www.sciencedirect.com/> Innovation in rural finance: Indonesia's Badan Kredit Kecamatan program World Development, Volume 22, Issue 3, March 1994, Pages 301-313 Jeffrey M. Riedinge

7.8. <https://www.sciencedirect.com/> Calculating the probability of failure of the Norwegian banking sector *Journal of Multinational Financial Management*, Volume 12, Issue 1, February 2002, Pages 21-40 Andrew Clare, Richard Priestley