

**“KAPITALBANK” OCHIQ AKSIYADORLIK TIJORAT  
BANKINING 2014-2017 YILLAR UCHUN  
RIVOJLANISHNING STRATEGIK REJASI**

Toshkent-2014

## **Rivojlanishning strategik rejasini aniqlashtirish asoslari**

“Kapitalbank” ochiq aksiyadorlik tijorat banki (keyingi o‘rinlarda - bank) faoliyati 2011-2013-yillardan 2015-yilgacha bo‘lgan davr mobaynida Rivojlanish strategik rejasida belgilangan vazifalarga mufoviq olib borilgan va quyidagi natijalarga erishganligi bilan ta’riflanadi:

- asosiy ishlash ko‘rsatkichlarining ijobiy dinamikasi va barqarorligi;
- mavjud hududlarda raqobat o‘rnini ushlab turish, hizmatlar takliflarini barqarorligini ta’minlash va savdo tarmoqlarini rivojlantirish;
- tashkiliy tuzilmani ma’suliyat markazlari o‘rtasida xizmat majburiyatlarini oqilona qayta taqsimlash bilan maqbullashtirish, turli darajadagi ishchilarni rag‘batlantirish tizimini joriy etish;
- rivojlanishning strategik rejasi biznes miqyosi va amaliyotlar ko‘lamini istiqbolda kengaytirilishi, bank xizmatlari ko‘rsatish bozorida sog‘lom raqobatni rivojlantirish salohiyatidan kelib chiqqan holda qayta ko‘rilishi.

### **1. BO‘LIM. BANK VAZIFASI**

Har bir tashkilotga va jamoaning har bir a'zosiga, ular faoliyatining mazmuni va ma'nosini aniqlaydigan maqsad zarur. Bank rivojidadagi yangi bosqichlari, bank oldida turgan yangi muammolar xodimlar jamoasiga, ular tomonidan bank missiyasida o‘z aksini topgan qadriyatlarni va tamoyillarni tushunish kabi o‘ziga xos talablar qo‘yadi.

**Bankning vazifasi** - yuqori texnologiyali bank xizmatlari madaniyatini targ‘ib qilgan holda, barcha moliyaviy xizmatlar ko‘lamining hammabopligini oshirishdir.

Biz, moliya bozorining eng daromadli va istiqbolli segmentlarida faoliyat ko‘rsatayotgan, kuchli moliyaviy supermarket barpo etmoqdamiz.

Biz rivojlangan bank texnologiyalarini joriy etish hamda mijozlarga xizmat ko‘rsatishning yangi yondashuvlarini amalda qo‘llash orqali, xodimlarning kasbiy salohiyatini rivojlantiramiz.

#### **Bizning muvaffaqiyat beshta asosiy ustuvorliklarga asoslangan:**

**Motivatsiya.** Aksiyadorlar, boshqaruv organlari va bank boshqaruvi, bank xodimlarining bank mijozlari haqida g‘amxo‘rlik qilishlari uchun, xodimlarning moddiy va ma'naviy farovonligi haqida doimiy g‘amxo‘rlik qilish majburiyatini o‘z zimmasiga oladi.

Bank ostonasiga qadam qo‘ygan har bir kishi, mijoz biz uchun eng qadrlı kishi ekanligini ko‘rishi, eshitishi va his qilishi lozim.

**Hamkorlik.** Biz faoliyatning barcha sohalarida odob, ishonch va hurmat tamoyillariga asoslangan hamkorlikni rivojlantiramiz. Har bir xodim, oddiy xizmatchidan tortib rahbargacha mijozning tijorat ishi rivojlanishiga va ularning farovonligini oshirishga hissa qo'shadi. Jamiyatimiz va bizning har bir hamkorimiz uchun oshkoralik, aniqlik va oldindan ko'ra bilishlik bizning qadriyatimiz hisoblanadi.

**Kasbiy mahorat.** Biz cheksiz o'sish imkoniyatlari bilan ta'minlash maqsadida bank sohasining barcha tarmoqlaridan eng yaxshi mutaxassislarni jalb qilamiz. Xodimlarimizning kasbiy mahorati o'sishini rag'batlantirish bizning har kungi ishimiz hisoblanadi. Rag'batlantirishni muvozanatga keltiruvchi omil, har bir xodimining o'z so'zi va hatti-harakati uchun ma'sulligi hisoblanadi.

**Yetakchilik.** Biz uchun ustuvorlik bu - chakana savdo sohasida yetakchilik qilish, xalqaro amaliyotlar va investitsiyalarni rivojlantirishdir. Bizni tijoratning yangi sahnalari va sohalarini, hamda eng istiqbolli mijozlar qiziqtiradi.

**Innovatsiyalar.** Biz doimo rivojlanib boraveramiz, biz eng ilg'or bank xizmatlarini rivojlantiramiz va tatbiq etamiz. Har bir xodimimizning fikri e'tiborga va rag'batga loyiq. Daromadlarning asosiy qismi biz tomondan, endi paydo bo'lish va qayta ishlash bosqichida turgan xizmatlardan olinadi. Har bir harakatimiz bilan biz kelajagimizni shakllantiramiz.

Oliy maqsadga qadriyatlarning umumiy tizimini birlashtiruvchi, hamfikir jamoa orqali erishiladi. Bizning qadriyatlar bizning jamoaga yoki jamoa a'zosi bo'lishni xohlagan har bir kishiga qo'yiladigan qoidalar va talablar majmuini belgilaydi. Ushbu qadriyatlarga tayangan holda xodimlar, bank mijozlari, aksiyadorlar va investorlar o'rtasida munosabatlar o'rnatiladi va qo'llab-quvvatlanadi.

### **Bizning qadriyatlar:**

**Shaxsga nisbatan hurmat.** Har qanday kishining huquq va erkinliklarini hurmat qilish, ushbu huquq va erkinliklarga qat'iy rioya qilish va ularni himoya qilish bank kundalik faoliyatining birinchi darajali tamoyillari sifatida e'tirof etiladi. Shaxsga nisbatan hurmat, bu - uni o'z holicha qabul qilish, odamda uning eng yaxshi jihatlarini ko'rishga intilish hamda birovning fikrini eshitishga tayyorligi va e'tiborli ekanligini ko'zda tutadi.

**Mijoz talablariga javob bera olish.** Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha barcha amaliyotlarni adolatli, o'z vaqtida va uzluksiz eng yaxshi sharoitlarda amalga oshirish, doimiy ravishda kasbiy mahoratini oshirishga va yangi g'oyalarni tatbiq etishga intilish, bank faoliyati samaradorligini yanada oshirish uchun eng yaxshi vosita va imkoniyatlarni muntazam ravishda izlash.

**Chempionlikka intilish.** Bu uzluksiz rivojlanish, raqobatchilardan bir qadam oldin bo'lishga intilish, eng yaxshi bo'lish, yetakchi o'rinlarni saqlab qolish va doimo turg'un yuqori natijalarni ko'rsatish, degan ma'noni anglatadi.

**Jamoaviylik.** Kasbdoshlar o'rtasida hamfikrlilik, ishonch, o'zaro qo'llab-quvvatlash va birdamlik, muntazam ravishda kasbiy bilimlar va amaliy tajriba bilan o'rtoqlashish asosida munosabatlar o'rnatish.

**Halollik va vijdonli bo'lish.** Noinsof kishilarga bankda o'rin yo'qligi, har qanday noo'rin harakat katta yo'qotishlarga olib kelishini tushunish. Bank manfaatlariga zarar keltirishga faol qarshilik ko'rsatish, fikrini ochiq ifodalash, murakkabliklar va tub muammolarni jamoa bilan ochiq muhokama qilish.

## **2 BO'LIM: BANKNING QARASHLARI.**

### **Zamonaviy innovatsiya va tez o'sayotgan moliyaviy institut, o'z mijozlariga ishonchli hamkor.**

Biz mijozlarning o'zgaruvchan ehtiyojini hisobga olib mahsulot turlarini va xizmat ko'rsatish sifatini muntazam ravishda takomillashtirgan holda, mijozlar bizning xizmatlardan qoniqish hosil qilganligi va xolislik darajasini uzluksiz oshirib boramiz va baholaymiz.

Biz bank tijoratining barqaror o'sishi asosini barcha zamonaviy bank xizmatlarini o'z ichiga oladigan, xizmatlar liniyasi asosida ularga keng qamrovli xizmat ko'rsatish yo'li orqali tijorat rivojiga hissa qo'shishda va mijozlar moddiy farovonligini oshirishda deb bilamiz.

## **3 BO'LIM. STRATEGIK TAHLIL.**

Bugungi kunda bank o'z mijozlariga imkon qadar moliyaviy xizmatlarning keng ko'lamini taklif etadigan, tarmoqli filiallar tizimi va mas'uliyatli hamda barqaror tashkilot nufuziga ega, ko'p tarmoqli moliyaviy institut hisoblanadi. Bankning ko'p yillik ish tajribasi ko'p sonli mijozlar portfelini shakllantirish imkonini berdi. So'nggi yillarda, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, hunarmandchilik, yosh oilalar va kasb-hunar kollejlari bitiruvchilarini qo'llab-quvvatlash davlat dasturlarida ishtirok etishdek ijobiy tajriba joriy etildi.

Bank tadbirkorlik ko'lamining barqaror o'sishini ko'rsatmoqda va bozordagi o'zni, aktivlari va kapitali hajmi, o'zining moliyaviy natijalari va ko'lamli infratuzilma jihatidan mamlakatimizning yirik banklari qatoridan joy olishga muvaffaq bo'ldi. Bu o'sish O'zbekiston Respublikasi bank sohasini jadal rivojlantirish sharoitida bo'lib o'tdi.

Yetakchi reyting agentliklari tahlilchilarining fikrlariga ko'ra O'zbekiston Respublikasi bank sohasi kelajakda quyidagilarni tavsiflaydi:

- O'zbekistonning asosiy eksport obyektlari uchun turg'un narxlar bilan ta'minlanadigan, qulay amaliyot muhiti tufayli yuqori va barqaror o'sish sur'atini;
- aktivlar sifati va nisbatan yuqori kapitallashuv ko'rsatkichlarini takomillashtirishni;
- banklarni, mahalliy yuridik firma va jismoniy shaxslar depozitlari bilan fondlash tufayli saqlanib qolgan, likvidlikning barqaror darajasini;
- o'sib borayotgan iqtisodiyot tufayli barqaror daromad olish va samaradorlik.

Bank korporativ boshqaruvning yuqori standartlariga tayanadi va quyidagi tamoyillarga rioya qiladi:

- aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish va barcha aksiyadorlar manfaatlarini ko'zlab faoliyat samaradorligini takomillashtirish;
- bankning mavjud strategiya va aktivlarini nazorat qilish;
- axborot oshkoraligi;
- shaxsiy menejmentni takomillashtirish.

Bank eng yaxshi insoniy fazilatlarini va xususiyatlarni qadrlaydigan va shaxsni hurmat qiladigan demokratik kompaniya hisoblanadi. Bank muvaffaqiyati, bank sohasida yetakchilikning umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan, turli bo'limlar xodimlarining sa'y-harakatlaridan hosil bo'ladi.

Bugungi kunda bank tomonidan **bankning raqobatda asosiy afzalliklarini** shakllantirishni ta'minlaydigan katta ish ko'lami o'tkazildi, ya'ni:

- muhim mijozlar bazasi (korporativ va chakana mijozlar) va keng savdo tarmog'i;
- bankning ish faoliyati nufuzi barcha toifalardagi mijozlarning bankga nisbatan bo'lgan ishonchining katta manbaiga bog'liq;
- yangiliklarga ochiqlik, usullar va tadbirkorlik amaliyotini yuritishdagi o'zgarishlarga tez moslashuvchanlik;
- katta hajmdagi tajribali, malakali ishchilardan iborat- bank jamoasi.

Davlatimizning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish yo'nalishlarini va erishilgan rivojlanish darajasini hisobga olgan holda, **bank quyidagi imkoniyatlarni ko'radi:**

- qo'shimcha mijoz guruhlariga xizmat qilish imkonini beruvchi sanoat, savdo, qishloq xo'jaligi tarmoqlarini rivojlantirishni;
- bank xizmatlari uchun hududiy bozorlarni kam ta'minlanganligi;
- masofaviy bank xizmatlarini faol rivojlantirishni;
- xizmat taklifini rivojlantirish orqali bank xizmatlarining keng ko'lami bo'ylab kichik biznes subyektlariga xizmat ko'rsatish o'rnini mustahkamlashni.

Shu bilan bir vaqtda **bank ishi bugungi kunda bartaraf etmasdan turib uning rivojlanish salohiyati amalga oshirish haqida gapirish mumkin bo'lmagan ma'lum kamchiliklar bilan bog'liq.** Ularga quyidagilar kiradi:

- bankning eng muhim raqobatdagi afzalliklaridan foydalanishning past samaradorligi: mijoz ishlarining tashkil etilishining yetarli emasligi va savdo ko'nikmalari rivojlanmaganligi bilan bog'liq mijozlar bazasi va savdo tarmoqlari;
- zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy etish jarayonini qiyinlashtiradigan, tadbirkorlik jarayonlari standartlarining mavjud emasligi;
- yaxshi yo'lga qo'yilgan aloqalar va xalqaro moliya institutlari bilan hamkorlikning mavjud emasligi;
- mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini nazorat qilishni murakkablashtirish, operatsion tavakkalchiligining kuchayishi va filial tarmoqlarini kelgusi rivoji bilan bog'liq operatsiyalar xarajatlarni oshishi.

Mavjud rivojlanish salohiyati asnosida **bank oldida bir qator muammolar ham mavjud.** Ularga quyidagilar kiradi:

- tijorat hajmining istiqbolli o'sishidan va bank foizsiz harajatlarning asosiy manbai hisoblangan, mehnat kuchlari harajatlarning o'sishi ehtimolini keltirib chiqargan, daromadga nisbatan harajatlarning tezroq o'sishi xavfi;
- bank uchun strategik manfaatlarni kasb etuvchi, bank mahsulotlari va xizmat ko'rsatish bozorida raqobatni kuchaytirish;
- kapital yetarliligini tartibga solish talablarini oshirish, bank sohasining xalqaro moliyaviy hisobot me'yorlariga o'tishi.

#### **4 BO'LIM. STRATEGIK MAQSAD VA VAZIFALAR**

**Bankning strategik maqsadi - zamonaviy, innovatsiya va tez rivojlanayotgan moliya instituti, o'z mijozlarining ishonchli hamkori sifatida mustahkam o'rnashish.**

Bankning istiqbolda rivojlanishdagi o'zgarishlari **quyidagi asosiy sohalarga** qaratilgan bo'ladi:

- imkon qadar mijozga moslashish, bank har bir mijozning moliyaviy xizmatga bo'lgan ehtiyojlarini imkon darajada qondirishga va shu bilan birga o'z daromadlarini har bir mijoz munosabatlari to'plamidan ko'paytirishga intiladi;

- tijoratni diversifikatsiya qilish va yangi bank mahsulotlarini joriy etish, bank daromadining ahamiyatli salmog'ini tashkil qiladigan tayanch biznes yo'nalishlarini aniqlash;

- bankning passiv bazasi tarkibida korporativ mijozlar ulushini ko'paytirish, aktiv bazasi tarkibida - yuqori daromadli tarkibiy qismini tashkil etuvchi - jismoniy shaxslar va kichik korxonalar uchun kreditlarni ko'paytirish;

- masofadan turib xizmat ko'rsatish kanallaridan foydalanish hisobiga, ko'rsatilayotgan xizmatlar ro'yxatini kengaytirish va xizmatdan foydalanishni osonlashtirishni ko'zda tutgan, komissiya asosida beriladigan, xizmat ko'rsatishning rivojlanishi hisobiga foizsiz daromadni ko'paytirish;

- katta vakolatlarni boshqalarga o'tkazish, bosh ofis bilan munosabatlarni maqbullashtirish hisobiga filial tarmoqlari ishlarining samaradorligini oshirish;

- boshqaruv darajasini ko'paytiruvchi, chiqimlarni kamaytiruvchi, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshiruvchi bank jarayonlarini maqbullashtirish. Jarayonlarni maqbullashtirish, asosiy tijorat jarayonlari va ish usullarini keng rasmiylashtirilishini ko'rib chiqishni anglatadi.

- xalqaro moliya bozoriga chiqish bank faoliyatining ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Bunda bank bu jarayon juda sekin va bosqichma-bosqich bo'lishini tushunadi.

Rivojlanish strategiyasining amalga oshirilishi, bankning bank xizmatlari bozorida o'z o'rnini mustahkamlash imkonini beradi. **Strategiya doirasida, bank uchta asosiy yo'nalishlarni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi:**

**Moliyaviy natijalar:** 2017-yil oxiriga kelib foyda hajmining o'sishini ikki barobardan kam bo'lmagan miqdorda oshirish;

**Bozordagi mavqe:** bank xizmatlari bozorida raqobat mavqeini mustahkamlash va O'zbekiston Respublikasi banklarining ikkinchi o'nligida yetakchi o'rinni egallash.

**Rivojlanishning sifat ko'rsatkichlari:** mijozga xizmat ko'rsatish sohasidagi eng yuqori ko'nikmalar, xizmat ko'rsatish sifatida yetakchilik qilish, tavakkalchiliklarni boshqarishning zamonaviy tizimi, bankning barcha xodimlari o'rtasidagi korporativ madaniyat, yuqori malakali xodimlar, taniqli "ijobiy" brend, mijozlar ishonchining yuqori darajasi.

## **5 BO'LIM. BIZNES - STRATEGIYA**

### **Mijozlar siyosati.**

Bank to'liq yetarli darajada faoliyati rentabelligini ushlab turishda, mijoz talabini to'liq qondirish imkonini beruvchi, mijoz talablariga javob bera olishlik biznes modelini amalga oshirishni davom etadi.

Investitsi jozibadorligini oshirish va bank xizmatlari bozorida mavqeini saqlashning asosiy sharti, mijozlar bilan ishlash siyosatini takomillashtirish, ularning ehtiyojlari hisobidan kelib chiqib, mijozlar bilan o'zgaruvchan va samarali o'zaro aloqa tizimini yaratish hisoblanadi.

Bankning mijoz siyosatini amalga oshirishdagi asosiy vazifasi, uning barqaror mijozlar bazasini doimiy kengayish moyilligini faol shakllantirish va mijozlarning ehtiyojlarini keyingi, mijoz talablarini imkon darajada qondirishga qaratilgan, takliflarni shakllantirish uchun o'rganishidadir.

### **Chakana savdo tijorati.**

Bank chakana tijoratni rivojlantirishning asosiy vazifalari, iste'mol kreditlari hajmini ko'paytirish, faol operatsiyalarni fondlash bazasini shakllantirish, hamda xizmat ko'rsatish va bank plastik kartalarini xizmat ko'rsatish infratuzilmasini rivojlantirish uchun xususiy shaxslarning mablag'larini jalb etish.

Chakana tijoratida bank strategiyasi quyidagi asosiy sohalarga alohida e'tibor beradi:

1. Barcha savdo va xizmat ko'rsatish vositalarining jadal rivojlanishi - savdo va xizmat ko'rsatishning avtomatlashtirilgan yo'nalishlarida operatsiyalarning katta qismini o'tkazish evaziga tranzaksiyalar tuzilishini o'zgartirish va mijozlarga xizmat ko'rsatishning ko'p funksiyali tizimini shakllantirish. Xususan, ushbu ishlar yo'nalishi quyidagilarni nazarda tutadi:

Bankomatlar, to'lov terminallari va o'z-o'ziga xizmat, masofaviy yo'nalishlar orqali bank xizmatlaridan foydalanishda, shu jumladan Internet va mobil aloqa vositalarini funkcionalligini rivojlantirishning keng tarmog'ini yaratish.

1.Mijozlar bazasini va mijozlar bilan munosabatlarning chuqurligini qo'shimcha kengaytirish bo'yicha ustuvor yo'nalish sifatida sherikchilik yo'llari va korporativ sotuvlar (ish haqi to'lanadigan loyihalar va hokazo) ni faol rivojlantirish;



2. Jismoniy shaxslarni kreditlashning ustuvor yo'nalishi iste'mol krediti hisoblanadi. Ushbu segmentning muhim va asosiy mijozlarini ish haqi to'lanadigan loyihalar ishtirokchilari va korporativ mijozlarning xodimlari, yirik korxonalar va davlat muassasalari xodimlari, bank omonatchilari, shuningdek amaldagi ijobiy kredit tarixiga ega mijozlar tashkil etishadi. Bank chakana kredit portfelining shakllanishi, uning daromadliligi va sifati balansiga rioya qilish zaruriyatidan kelib chiqish.

3. Xususiy shaxslarning mablag'larini jalb qilish bankning faol operatsiyalarini moliyalashtirish va imkoniyatlar bazasining barqaror omili bank uchun asosiy manba hisoblanadi. Bank bozor o'rtacha narxidan past bo'lmagan darajada omonatlarning yillik o'sishini ta'minlash.

### **Korporativ tijorat.**

Bank yuridik shaxslar bilan ish bozorida o'zining raqobat o'rnini sezilarli mustahkamlashni rejalashtirmoqda. Bankning bozordagi nazarda tutilgan o'rnini mustahkamlashi asosida mijoz bazasini qamrovini kengaytirish kabi, mavjud mijozlar bilan mijoz munosabatlari jadalligini oshirish ham yotadi.

Korporativ tijoratda bank, birinchi navbatda, kichik biznes korxonalariga xizmat ko'rsatishga asoslanadi. Bankning faol operatsiyalarini asosiy qismini o'z ichiga oluvchi, kichik biznesni kreditlash, korporativ segmentda strategik yo'nalish hisoblanadi. Bunda bank kreditlashning son ko'rsatkichlarini o'sishi kabi, mavjud xizmatlarni takomillashtirish va mijozlar ehtiyojlarining o'zgarishiga javoban, yangi yechimlar ishlab chiqishdan ham manfaatdor.

Korporativ biznes strategiyasida bank quyidagi asosiy sohalarga alohida e'tibor beradi:

1. Korporativ mijozlarga xizmat ko'rsatishni tashkil etishning eng yaxshi tizimini yaratish. Mijoz ehtiyojlariga imkon qadar e'tibor berish hisobiga, bank kompleks xizmat ko'rsatishni va taqdim etilayotgan xizmatlarning yuqori sifatini ta'minlaydi, mijoz bilan operatsiyalarni rejalashtirish sifatini oshirish va ularning iqtisodiy natijaviyligi hisobiga, mijoz bilan ishlash samaradorligini oshiradi.

2. Bank xizmatlari qatorini rivojlantirish mijozlarga barcha bank xizmatlarini sotish imkonini berishga qaratiladi. Mavjud xizmatlar, mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash maqsadida o'zgartiriladi, muayyan kredit tavakkalchiligini hisobga olgan holda, kredit mahsulotlari bo'yicha narxlarni shakllanishini tadbiq etish.

Yangi mahsulotlar, ularning bozor salohiyati va bank texnologik imkoniyatlari asosida ishga tushiriladi.

3. Bank xizmat ko'rsatish jarayonlarini maqbullashtirish, ularni soddalashtirish, standartlashtirish va avtomatlashtirishga qaratilgan bo'ladi. Bu, kredit mahsulotlarini bir qator tahliliy baholash tizimini rasmiylashtirishda, ish ketishini osonlashtirish, kredit bo'yicha qaror qabul qilish samaradorligini oshirish, kredit tavakkalchiligi tahlil sifatini yaxshilash imkonini beradi.

### **Xalqaro hamkorlik.**

Xalqaro hamkorlik taraqqiyot banki xorijiy moliya institutlarining kredit yo'nalishlari orqali tashkil etish va bank mijozlari moliyalashtirish resurs bazasini mustahkamlash, biznes o'sish manbalarini diversifikatsiya qilish zarurati bilan bog'liq.

Xalqaro bozorlarga chiqish mijozlarning moliyaviy manfaatlarini himoya qilish va chet elda bank brendini targ'ib qilish, shuningdek, yangi ko'nikmalar va texnologiyalarga kirish uchun bank oldida imkoniyat ochiladi, xalqaro hamkorlikda faol ishtirokchi sifatida bank nufuzini mustahkamlaydi.

O'rta muddatli istiqbolda xalqaro hamkorlikni kengaytirishning asosiy yo'nalishlari MDH davlatlari (Rossiya), Yevropa (Italiya, Fransiya), Janubi-Sharqiy Osiyo (Xitoy) va Amerika Qo'shma Shtatlari bo'ladi. Bank korporativ mijozlarning ushbu mamlakatlarda kompaniya va korxonalar bilan tadbirkorlik munosabatlarini rivojlantirishga o'sib borayotgan qiziqishi, bankning berilgan bozorlariga chiqishi uchun qulay shart-sharoitlar yaratadi. Bank ushbu mamlakatlarning moliyaviy institutlari bilan hamkorlik o'rnatish uchun, hamkorlar topish va shu'ba tizimi yaratish maqsadida faol ish olib boradi.

### **Axborot texnologiyalari.**

Avtomatlashtirishning sifat jihatdan yangi bosqichi, telekommunikatsiya infratuzilmasi va texnika vositalari majmuasini takomillashtirish - bank oldida turgan masalalarni hal etish uchun zarur omil, axborot texnologiyalarining rivojlanishi sanaladi.

Bank axborot texnologiyalari maqomini o'zgartirish va ularni bankning noyob raqobat afzalligini shakllantirish barqaror manbaiga aylantirishni rejalashtirmoqda.

Bank dasturiy ta'minotini hamda saqlash tizimlari va ma'lumotlarni qayta ishlash, bir xil shaklga keltirish tamoyillari va shuningdek, barcha tizimlar va ilovalar ishonchliligi, barqarorlik va xavfsizlik tamoyillariga asoslangan axborot texnologiyalarini modernizatsiyalashni amalga oshiradi.

Bank barcha tizimlari va dasturlari ishonchli, chidamli va uzluksiz ishlashini ta'minlash sharti bilan yagona axborot makonini yaratish uchun axborotni saqlash tizimini bosqichma-bosqich birlashtirishga intiladi.

### **Savdo va xizmat ko'rsatish yo'llari.**

Bank savdo va xizmat ko'rsatish tarmog'ining maqsadi tijoratning barcha yo'nalishlarini uzoq muddatli va bir maromda o'sishini ta'minlash hisoblanadi. Bank, har bir savdo shaxobchani iqtisodiy imkoniyatlarini doimo nazorat qilgan holda, o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish bilan uyg'un holda xizmat ko'rsatishning masofaviy usullari va ofislar asosida savdo infratuzilmasini rivojlantirishga muvozanatli yondashuv qo'llaydi.

Filiallar va mini-banklarda mijozlar uchun xizmat sifatini yaxshilashni, bank xodimlarining vazifalarini va front-ofis ishlarini yanada samaradorligini maqbullashtirish, hamda o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish qurilmalari sonini oshirish hisobiga rejalashtirmoqda.

Biz asta-sekin mintaqaviy kengaytirish strategiyasiga rioya qilamiz va bank filiallari ochilgan hududlarga e'tiborimizni qaratamiz. Savdo shaxobchalari sonining oshib borishi, har bir muayyan mintaqada bozorining ehtiyojlariga muvofiq bo'ladi.

### **Sarmoya va moliyaviy natijalar.**

Bank Strategik rivojlanish rejasini amalga oshirish davrida quyidagi moliyaviy maqsadlarni o'zi uchun belgilab oladi:

Moliyaviy ko'rsatkichlar	01.01.2014 y. faktlari	Strategik maqsadlar			
		2014 y.	2015 y.	2016 y.	2017 y.
Aktivlar	963 105	1 155 672	1 273 452	1 395 396	1 522 004
Majburiyatlar	890 377	1 067 300	1 165 834	1 264 368	1 362 903
Sarmoya	72 727	88 373	107 618	131 027	159 101
Daromad	14 016	15 080	19 245	23 409	28 074
<b>Nisbiy ko'rsatkichlar (%)</b>					
Aktivlar rentabelligi	1,5%	1,3%	1,5%	1,7%	1,8%
Sarmoya rentabelligi	19,3%	17,1%	17,9%	17,9%	17,6%

## **6 BO'LIM. NAZORAT TIZIMLARINI RIVOJLANTIRISH**

### **Korporativ boshqaruv.**

Uzluksiz rivojlantirish va eng yaxshi xalqaro amaliyotga muvofiq korporativ boshqaruv tizimini uzluksiz takomillashtirish va aksiyadorlar manfaatlarining asosiy kafolatlari taraqqiyot banki Strategik rejasini muvaffaqiyatli amalga oshirish hisoblanadi.

Korporativ boshqaruvni takomillashtirishning asosiy maqsadlari, u bilan bog'liq xavflarni kamaytirish, bankning investitsiyaviy jozibadorligini oshirish, shuningdek, tijorat va bank madaniy tadbirlari sifatini oshirish, qo'shma aksiyadorlik kompaniyasi sifatida bank boshqaruvi qaror qabul qilish organlari mexanizmlarini ko'paytirish, yaratish va rivojlantirish hisoblanadi.

Korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- tan olingan korporativ boshqaruv amaliyotiga muvofiq mavjud mahalliy bank dalolatnomalarini olib kelish;
- ma'lumotni taqdim etish amaliyotini takomillashtirish. Shaffoflik yuqori darajadagi korporativ boshqaruv tamoyillarini amalga oshirish uchun asosiy vositalardan biri hisoblanadi;
- bank va uning filiallari boshqaruv samarasini oshirish orqali ichki nazorat tizimini takomillashtirish, bank faoliyatidagi tavakkalchilikni cheklash, xodimlar tomonidan bank qonunchiligi va normativ-huquqiy hujjatlariga, uning siyosati va faoliyatini tartibga soluvchi bankning mahalliy rasmiy xujjatlari, me'yorlari va kasbga oid o'dob qoidalariga rioya qilish.

Bank barcha nazorat samaradorligini oshirish, jumladan, o'zaro munosabat jarayonlarini maqbullashtirish orqali harakat qilmoqda.

### **Xodimlar boshqaruvi.**

Bank jamoasi uning asosiy aktivi va raqobat afzalligi edi va shundayligicha qoladi. Bankning xodimlarga oid siyosati, har bir xodimning salohiyatini yuzaga chiqarishga qaratilgan. Rejalashtirilgan jarayonlar va ish tashkil etishdagi o'zgarishlar, bank har bir xodimi oldiga qo'yadigan talablariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi va bo'linmalarining yuqori malakali xodimlarga va xodimlarning mutaxassisligini chuqurlashtirish ehtiyojini ko'payishiga olib keladi.

Asosiy vazifa, mansab ko'tarilishi, ko'nikma rivojlantirish va o'z-o'zini takomillashtirishni o'z ichiga oluvchi inson resurslarini zamonaviy boshqarish tizimini yaratish. Buning uchun bank o'z nufuzi va kasbiy jihatdan o'sishni, xodimlar imkoniyatlarini boshqarish va ularning ish joyini rejaga asosan o'zgartirish va xodim istiqbolini shaffof va samarali rejalashtirish tizimini yaratadi.

Bank o'zi uchun kadrlar tanlash va tayyorlash tizimi bo'yicha quyidagi asosiy yondashuvlarni belgilaydi:

- to'g'ridan-to'g'ri ishga qabul qilishni qo'llash va outsorsing vositalaridan malakali xodimlar jalb etish uchun foydalanish;
- doimiy va umumiy kasbiy maxsus ta'lim berishni ta'minlab beruvchi boshqaruv xodimlarini va asosiy xodimlarni tayyorlash tizimini qurish;
- tez ta'lim olish tamoyillariga asoslangan, ko'p sonli turli malakali mutaxassislarni maksimal darajada qisqa muddatda, joriy tijorat - jarayonlarining uzluksiz ishlashini ta'minlash maqsadida tayyorlash va qayta tayyorlashni tashkil etish.

Bankni zamon talablariga mos ravishda takomillashtirish va kadrlarni tayyorlash tizimini rivojlantirish zarur. O'quv dasturiga nafaqat texnik, balki xulq - atvor ko'nikmalarini (masalan, savdo va xizmat ko'rsatish) rivojlanishini ta'minlovchi kurslar kiradi. Ommaviy ta'lim tizimidan tashqari ta'lim tizimi va turli darajadagi rahbarlarning kasbiy mahoratining o'sishi ham sezilarli darajada rivojlanadi.

Rag'batlantirish tizimi bank oldida turgan masalalarni yechishda muhim vosita hisoblanadi. Uning o'zgarishlari haq to'lash tizimining oshkoraligi va xolisligini oshirish, rag'batlantirish har bir xodimning ish unumdorligiga bog'liqligini oshirish, bankning barcha tizimi bo'ylab moddiy rag'bat tamoyillarini bir xillashtirishga qaratilgan bo'ladi.

Bankdagi tijorat-jarayonlarni maqbullashtirishning natijasi, ishchi kuchini ozod qilish uchun imkoniyat yaratadigan, boshqaruv tizimining samaradorligining sezilarli o'sishi bo'lishi kerak. Ushbu imkoniyatlar, xodimlar sonini oshirmasdan bank operatsiyalarini katta hajmini ta'minlash, hamda ishning sifatga oid xususiyatlarini yaxshilash, jumladan xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash va savdo hajmini ko'paytirish uchun yo'lga qo'yiladi.

### **Aktivlar va passivlarni boshqarish siyosati**

Aholi omonatlari, uzoq muddatli kreditlash amaliyotlarini rivojlantirish uchun baza shakllantiradigan, bankning asosiy zahira bazasini manbai bo'lib qoladi. Jalb qilingan mablag'lar jalb qilingan manbalar bo'yicha muvofiqlashtiriladi.

Korporativ blokning aholining hissasini jalb qilishdan qaramliligini kamaytirish maqsadida bank o'z oldiga, asta-sekin yuridik shaxslarning mablag`lari ulushini ko'paytirib borish vazifasini qo'ygan. Bank, balansning passiv qismida xususiy va yuridik shaxslarning mablag`lari ulushining teng nisbatiga intiladi.

Kredit amaliyotlari bankning foizli daromadlarining asosiy manbai bo'lib qoladi. Bank, kredit portfelining tez o'sishi singari, kredit tavakkalchiligining darajasi oshib ketishi ham mumkinligi bilan bog'liq ssudalar bo'yicha yo'qotishlarga zahira shakllantirishga xarajatlarni oshirishni ehtimolga oladi.

Ichki ehtiyojlar uchun o'z manbalarini bank joriy moliyaviy imkoniyatlaridan kelib chiqib va har bir yil hisobotida faoliyat samaradorligining nazorat ko'rsatkichlari bajarilgan taqdirdagina sarf qilishni amalga oshiradi. Bank operatsiyalar xarajatlarining solishtirma og'irligini va hajmini, sof operatsiyalarga oid daromadga nisbatan ko'rsatkichning pasayishiga xarajatlarni ta'minlash maqsadida hajmini va ulushini nazorat qiladi.

### **Tavakkalchilikning boshqaruv tizimi va ichki nazorat**

Tavakkalchilikni boshqarish strategiyasi, bank tijoratining barqarorligini saqlab qolish, uning aktivlarini himoya qilish, barcha tizimlarning barqaror ishlashini ta'minlash va ehtimoldagi yo'qotishlar darajasini kamaytirishga qaratilgan. Bankning adekvat tijorat-vazifalari, tavakkalchilikning quyidagi faoliyati davomida qabul qilinadigan miqyosi va o'lchovlariga mutanosib holda, tavakkalchilik menejmenti tizimini rivojlantirish va takomillashtirish bankning doimiy kuzatuv doirasi ostida bo'ladi.

Bank tavakkalchiligini boshqarishda bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi tavsiyalari va O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki me'yoriy talablariga asoslanadi. Bank o'z faoliyatida tavakkal qilish, jarayonlarni tahlil qilishga asoslangan-yo'naltirilgan yondashuvni qo'llashni davom ettiradi. Asosiy e'tibor, xavfni o'z vaqtida aniqlash, ularning tenglashishi, ta'sir doirasi va amalga oshirish ehtimoligiga qaratiladi.

Bank tavakkalchiligini boshqarish tizimini takomillashtirishni davom etadi, bunda asosiy e'tibor operatsiyalar va kredit tavakkalchiligini boshqarishni rivojlantirishga qaratiladi. Tavakkalchilikni boshqarish tizimini takomillashtirish, tijoratni rivojlantirish sohasida strategiyani amalga oshirish uchun muhim vazifa hisoblanadi.

Kutilgan zararni son jihatdan baholanishida, mijoz uchun kredit manbalarining narxini o'z ichiga oluvchi, "tavakkalning narxi" past bo'lishi lozim. Kredit tavakkalchiligining asosiy masalasi ehtimoldagi muammoli qarzdorlikni imkon qadar erta aniqlash va uni qayta tuzish va undirishning eng samarali bosqichlarida o'z ishining ustasi sifatida ish olib borish.

Tavakkalchilikka oid operatsiyalar sohasidagi asosiy vazifa uzilishlar bilan bir vaqtning o'zida nazoratning ortiqcha tarkibiy qismlarini bartaraf etish hisoblanadi. Bu ishning asosida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan operatsiyalarga oid tavakkalchilikni inventrlash yotadi, ularning iqtisodiy oqibatlarini baholash, oldini olish va nazorat tizimining iqtisodiy samaradorligini tahlil qilish, shuningdek barcha "chiqizli" bo'linmalarining operatsiyalarga oid tavakkalchiligini boshqarish uchun ma'suliyatini oshirish yotadi.

## **8 BO'LIM. MONITORINGNI TASHKIL QILISH VA STRATEGIYANING AMALGA OSHISHINI NAZORAT QILISH**

Bank taklif qilingan o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun, bank xizmatlari bozorida bank ulushlarining o'zgarishlarini kuzatish imkonini beradigan, maqsadli nazorat ko'rsatkichlarini o'rnatadi.

- asosiy bank xizmatlari (bozordagi ulushi) bo'yicha bozordagi mavqei;
- xizmat ko'rsatishning sifati (xizmat ko'rsatish vaqti, kredit berish haqida qaror qabul qilish muddati va hokazolar);
- sotish yo'llarini rivojlantirish (bitimlar ulushini masofaviy xizmat vositalari va hokazolar orqali);
- xodimlarning mehnat unumdorligi (ko'rsatkichlar bir xodimga to'g'ri keladigan operatsiyalar, kredit shartnomalari va boshqalar soni hisobida).

Bankning strategik rivojlanish rejasi maqsadi va masalalarini ijro etish uchun ushbu hujjatning asosiy mezonlariga to'la mos keladigan, joriy operatsiyalarga oid rejalar ishlab chiqiladi. Ishlab chiqiladigan joriy operatsiyalarga oid rejalar ustuvorligiga qarab, Bank kengashi yoki Bank boshqaruvi tomonidan tasdiqlanadi.

Har chorakda Bank boshqaruvi Bank kengashi oldida, biznes rejasini amalga oshirish haqida, har yili – bank rivojlanishining strategik rejasini ijrosi to'g'risida hisobot beradi, Bank kengashi esa, o'z navbatida, aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi oldida har yili hisobot beradi.