

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ БАНК-МОЛИЯ АКАДЕМИЯСИ ВА
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.27.06.2017.I.15.01
РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

РАХМАНОВ ЗАФАРЖОН ЯШИНОВИЧ

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ
СТРАТЕГИЯСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит

**ИҚТИСОДИЁТ ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2018

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
экономическим наукам**

**Content of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) on economical
sciences**

Рахманов Зафаржон Яшинович

Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини
такомиллаштириш..... 3

Рахманов Зафаржон Яшинович

Совершенствование стратегии развития деятельности коммерческих
банков..... 25

Rakhmanov Zafarjon Yashinovich

Improving the development strategy of commercial bank
activities..... 47

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ
List of published works 51

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ БАНК-МОЛИЯ АКАДЕМИЯСИ ВА
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ҲУЗУРИДАГИ
ИЛМий ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.27.06.2017.I.15.01
РАҚАМЛИ ИЛМий КЕНГАШ**

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

РАХМАНОВ ЗАФАРЖОН ЯШИНОВИЧ

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ
СТРАТЕГИЯСИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит

**ИҚТИСОДИЁТ ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2018

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2017.1.PhD/Iqt37 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация иши Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида (www.bfa.uz) ва «ZiyoNet» Ахборот таълим порталида (www.ziynet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар:

Каримов Норбой Ғаниевич
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар:

Жумаев Нодир Хосиятович
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Исмаилов Алишер Агзамович
иқтисодиёт фанлари доктори

Етакчи ташкилот:

Тошкент молия институти

Диссертация ҳимояси Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академияси ва Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги DSc.27.06.2017.I.15.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2018 йил «___» _____ соат ___ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Мовароуннаҳр кўчаси, 16-уй. Тел.: (99871) 237-53-25, факс: (99871) 237-54-01, e-mail: info@bfa.uz.

Диссертация билан Ўзбекистон Республикаси Банк-молия академиясининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (___ рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100000, Тошкент шаҳри, Мовароуннаҳр кўчаси, 16-уй. Тел.: (99871) 237-53-25, факс: (99871) 237-54-01, e-mail: info@bfa.uz.

Диссертация автореферати 2018 йил «___» _____ куни тарқатилди.
(2018 йил «___» _____ даги №___ рақамли реестр баённомаси).

А.Ш. Бекмуродов

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

У.В. Гафуров

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш котиби, и.ф.д., доцент

Н.М. Махмудов

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш ҳузуридаги илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Бугунги кунда жаҳон банк тизими ва йирик тижорат банклари амалиётидаги муаммолар бўйича олиб борилаётган илмий тадқиқотлар шуни кўрсатадики, банк фаолиятининг сифат жиҳатдан янги даражага чиқишини таъминловчи, ундаги ички ва ташқи рискларни ўз вақтида аниқлаш ҳамда уларни баратаф этиш имкониятларини берувчи, шунингдек, мамлакат иқтисодий-ижтимоий тизимини ривожлантириш йўналишларига мос келувчи ва жаҳон молия бозорларида кузатилаётган салбий тенденцияларга қарши таъсирчан ҳамда ҳар томонлама пухта ўйланган банк стратегиясини ишлаб чиқиш муҳим ҳисобланади. Хусусан, The Goldman Sachs group, inc. банк холдинги томонидан 2016-2018 йилларга мўлжалланган банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг муваффақиятли амалга оширилиши, 2017 йил якунлари бўйича соф фойда миқдорини 1,9 фоизга, капитал рентабеллигини 1,3 фоизга (2017 йилда 4,9 фоиз) ва операцион харажатлар рентабеллигини 1,6 фоизга (2017 йилда 31,5 фоиз) ошириш имконини берган¹. Шу нуқтаи назардан тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш тизимини такомиллаштириш масалалари банк секторининг барқарор ривожланишини таъминловчи муҳим шартлардан бирига айланиб бормоқда.

Жаҳон амалиётида тижорат банклари актив ва пасивларини бошқариш стратегиясини шакллантириш, мижозлар салоҳиятидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш, замонавий IT технологияларга асосланган ҳолда Smart-banking тизимида фаолият юритувчи банк бўлинмаларини ташкил этиш ва тармоғини кенгайтириш, ҳудудий бўлинмалар тармоғини ривожлантириш сиёсати ва уларни бошқариш самарадорлигини ошириш, функционал стратегиялар билан банк департаментлари томонидан шакллантирилган сиёсатларнинг ўзаро мувофиқлигини таъминлаш, шунингдек, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш механизмининг такомиллаштириш бўйича илмий муаммоларни ҳал этиш долзарб аҳамият касб этмоқда. Мазкур ҳолат танланган диссертацион тадқиқот мавзуси доирасида ҳал этилиши режалаштирилган мақсадли йўналишларни белгилаб беради.

Мамлакатимиз банк-молия тизимида амалга оширилаётган жадал ислохотлар тижорат банклари капиталлашув даражасини ошириш, молиявий барқарорлигини таъминлаш, иқтисодиётнинг реал секторини кредитлаш кўламини кенгайтириш, банк хизматлари сифатини янада яхшилаш ва айниқса, банкларнинг ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, амалиётга жорий этиш ва унинг назорат тизимини такомиллаштиришни тақозо этмоқда. Шунга кўра, Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида банк тизимини янада ривожлантиришга қаратилган «илғор хориж тажрибаси ва

¹ <http://www.goldmansachs.com> сайти маълумотлари асосида тайёрланди.

халқаро стандартлар асосида, молиявий барқарор ва рақобатдош муассаса сифатида фаолият олиб боришини таъминловчи узоқ муддатли ривожлантириш стратегияларини ишлаб чиқиш, банк рисклари ва уларни вужудга келишини барвақт аниқлаш, олдини олиш ва бартараф этишда банк имкониятларини ошириш, турли сценарийларни қўллаган ҳолда ликвидлик позициясини стресс-тестдан ўтказиш амалиётини янада такомиллаштириш, валютани тартибга солишда замонавий бозор механизмларини жорий этиш ва миллий валютанинг барқарорлигини таъминлаш»² каби вазифалар белгилаб берилган. Ушбу вазифалар Республикамиз тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштиришга қаратилган илмий таклиф ва амалий тавсияларни ишлаб чиқишда муҳим аҳамият касб этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида», 2017 йил 2 сентябрдаги ПФ-5177-сон «Валюта сиёсатини либераллаштириш бўйича биринчи навбатдаги чоратадбирлар тўғрисида»ги фармонлари, 2017 йил 12 сентябрдаги ПҚ-3270-сон «Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чоратадбирлари тўғрисида»ги Қарори ҳамда мазкур фаолиятга тегишли меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг асосий устувор йўналишларига мослиги. Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ равишда ИТД-2 – «Демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш, фуқаролик жамиятини шакллантириш, миллий иқтисодиётни модернизациялаш ва эркинлаштиришнинг илмий асосларини ишлаб чиқиш» лойиҳаси доирасида бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Тижорат банклари стратегиясини шакллантиришнинг ўзига хос хусусиятлари кўплаб хорижлик олимлар, жумладан: И.Ансофф, П.Роуз, О.И.Лаврушин, В.Ачарйя, С.В.Симонцева, А.М.Люкшинов, М.А.Поморина, Р.Акофф, Г.Минцберги, Е.Г.Шатковская, И.В.Ларионова, З.М.Анисимова, Н.А.Тысячникова, О.Ю.Свиридов, А.Р.Алавердов³ ва бошқалар томонидан тадқиқ қилинган.

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон Фармони. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида/Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. – Тошкент, 2017. – № 6 (766). – 32-33-б.

³ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М: Экономика, 1989; Поморина М.А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: дис...д-ра экон. наук: 08.00.10 - М., 2008; Шатковская Е.Г. Формирование и реализация финансовой политики кредитной организации в условиях согласовательного регулирования. дис...д-ра экон. наук: 08.00.10. Екатеринбург, 2015; Ларионова, И.В. Стабильность банковской системы в условиях переходной экономики: дис...д-ра экон. наук: 08.00.10 - М., 2001; Роуз П. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2 – го изд. – М: Дело ЛТД, 1995; Лаврушин О. Банковский менеджмент и маркетинг: Учебник для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2009; Симонцева, С.В. Формирование финансовой политики коммерческого банка: дис...канд. экон. наук:

Банк стратегиясининг айрим жиҳатларига ўзбекистонлик олимлардан Ф.И.Мирзаев, Д.Н.Раҳимова, Н.Қ.Йўлдошев, Б.Б.Парпиев, Р.Р.Тожиев, Ф.Н.Насриддинов, Б.З.Мустафаев, Б.К.Мирзамайдинов, Д.Б.Нафасов⁴ ва бошқаларнинг илмий тадқиқотларида эътибор қаратилган.

Шунга қарамай, тижорат банкларида ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш тизимини такомиллаштириш борасидаги муаммолар алоҳида тадқиқот объекти сифатида ўрганилмаган.

Айни пайтда, банк стратегиясини шакллантиришнинг назарий, услубий ва амалий масалаларига бағишланган кўплаб илмий манбаларнинг мавжудлигига қарамасдан мазкур йўналишларда аҳамиятли ҳисобланувчи бир қатор муаммолар ёритилмасдан қолмоқда. Бундай муаммолар жумласига стратегияни ишлаб чиқиш жараёнига тизимли ҳолда ёндашилмаслиги, назарий-услубий тавсияларнинг амалий фаолият билан боғлиқ эмаслиги ҳамда олинган хулосаларнинг аксарият ҳолатларда реал вазиятга мос келмаслиги, тижорат банкларида амалий жиҳатдан қўлланилиши мумкин бўлган ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш тизимини такомиллаштириш услубиятининг мавжуд эмаслигини киритиш мумкин.

Юқоридагиларга кўра, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш тизимини такомиллаштириш соҳасидаги долзарб муаммоларнинг етарли даражада ва комплекс ҳолда тадқиқ қилинмаганлиги ҳамда уларнинг ечимини топиш илмий ва амалий аҳамиятга эгаллиги мазкур диссертацион тадқиқотнинг мақсади, вазифалари ҳамда таркибий тузилмасини белгилаб олишда асос бўлди.

Диссертация мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти Тошкент давлат иқтисодиёт университети илмий тадқиқотлари режасининг «Ўзбекистон банк-молия тизимини ривожлантиришнинг концептуал йўналишлари ва истиқболлари» мавзусидаги илмий тадқиқот йўналиши доирасида бажарилган.

08.00.10. - Иваново, 2012; Свиридов О.Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях кризиса финансовой глобализации. Автореферат дис...д-ра экон. наук. - Ростов-на-Дону. 2009.; Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. - М.: Маркет ДС, 2007 -576 с.; Анисимова З.М. Развитие стратегического банковского менеджмента. дис...канд. экон. наук: 08.00.10. - М., 2014.

⁴ Мирзаев Ф.И. Ўзбекистонда банкларро рақобатни шакллантиришнинг концептуал асослари. Иқтисод фанлари доктори илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати.- Т., 2009.; Д.Н.Раҳимова ва бошқалар. Замонавий менежмент: назария ва амалиёт. - Т.: «Ғафур Ғулом», 2009, 792 бет; Йўлдошев Н.Қ. ва бошқалар. Стратегик менежмент. - Т.: «ТДИУ босмахонаси», 2003 - 102 бет; Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидилигини бошқаришнинг инновацион стратегияси («Агробанк» АТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. - Т., 2011.; Насриддинов Ф.Н. Тижорат банкларида риск-менежмент тизимини такомиллаштириш йўллари. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. - Т., 2012.; Парпиев Б.Б. Аҳоли ва хўжалик юритувчи субъектларнинг бўш маблағларини банк депозитларига барқарор жалб этиш маркетинг стратегиясини шакллантириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати.- Т, 2010.; Мирзамайдинов Б.К. Банк хизматида маркетинг самарадорлиги. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. - Т., 2008.; Мустафаев Б.З. Банк маркетинги - молия бозори шаклланиши ва ривожланиш асослари. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. - Т., 2009.; Нафасов Д.Б. Тижорат банклари рискларини бошқаришнинг назарий ва амалий асосларини такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) дисс. автореферати. - Т., 2017.

Тадқиқотнинг мақсади тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш юзасидан илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Тадқиқотнинг вазифалари:

банк стратегиясининг иқтисодий моҳияти ва унинг ўзига хос хусусиятларини тадқиқ қилиш;

тижорат банкларида ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқишнинг услубий асосларини ўрганиш;

тижорат банклари фаолиятида стратегияни шакллаштириш ва амалга оширишнинг ҳуқуқий-меъёрий асосларини тадқиқ қилиш;

банк стратегиясини фаолиятга жорий қилишнинг амалдаги ҳолати таҳлилини амалга ошириш;

тижорат банклари стратегиясига таъсир этувчи омилларни эконометрик моделлар орқали баҳолаш;

тижорат банклари фаолиятида стратегияни ишлаб чиқиш ва жорий қилишнинг халқаро тажрибасини ўрганиш;

банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш юзасидан илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқот объекти Ўзбекистон Республикаси тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш амалиёти ҳисобланади.

Тадқиқотнинг предметини тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш билан боғлиқ ташкилий, ижтимоий ва иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

Тадқиқот усуллари. Диссертацияни ёзиш жараёнида илмий абстракциялаш, эксперт баҳолаш, индукция ва дедукция, статистик гуруҳлаш, таққослаш, тизимли таҳлил, корреляцион ва регрессион таҳлил усулларида фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

банкларнинг функционал стратегиялари ҳамда сиёсатларининг узвий боғлиқлигини таъминлаш асосида тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш механизми такомиллаштирилган;

тижорат банклари операцион фаолият самарадорлиги ва рентабеллигини баҳолаш кўрсаткичларини таклиф этиш орқали банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг самарадорлигини баҳолаш услубияти такомиллаштирилган;

банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш юзасидан банк бўлимлари ва ходимлари томонидан белгиланган стратегик вазифаларни бажариш даражасини рейтинг баҳолаш услубияти ишлаб чиқилган;

хориж банкларининг илғор тажрибасига таянган ҳолда банкнинг функционал стратегияларини Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Commercial Banking (CMB), Institutional Client Services (ICS) ва Investment Management (IM) йўналишлари бўйича ишлаб чиқиш тартиби асосланган.

Тадқиқотнинг амалий натижаси куйидагилардан иборат:

банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясига бағишланган илмий манбаларни тадқиқ қилиш орқали «банк стратегияси» ва «стратегик режаси» тушунчаларининг иқтисодий моҳияти, ўзаро боғлиқлиги ва фарқли жиҳатлари аниқланган ҳамда «банк стратегияси» тушунчасининг муаллифлик таърифи шакллантирилган;

банк стратегиясининг таркибий тузилмаси ва асосий элементлари аниқланган, шунингдек, улар бир-бирига бўйсунувчи (иерархик) тизим эканлиги асосланган;

тижорат банклари фаолиятининг жорий ҳолатини тадқиқ қилиш орқали банк стратегиясига таъсир этувчи тенденциялар аниқланган;

«Туронбанк» АТБнинг рискка тортилган активлари ҳажмига таъсир кўрсатувчи омилларнинг эконометрик модели ишлаб чиқилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги илмий тадқиқот ишида қўлланилган ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, маълумотларнинг расмий манбалар орқали, хусусан, Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси, Ўзбекистон Республикаси Марказий банки, йирик хориж банклари ва Ўзбекистон Республикасидаги тижорат банкларининг статистик маълумотларидан олинганлиги ҳамда тижорат банклари амалиётига татбиқ этилганлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Илмий тадқиқот ишини бажариш давомида олинган илмий натижалар, хулоса ва таклифлар банк стратегиясининг назарий асосларини ривожлантириш ва мазмунан бойитишга, унинг услубий асосларини такомиллаштиришга хизмат қилади ҳамда назарий-услубий билимлар доирасини кенгайтиради.

Ишлаб чиқилган хулосалар, амалий таклиф ва тавсиялардан банк стратегиясини шакллантириш ва жорий қилиш тизимини такомиллаштиришдаги мавжуд муаммоларни бартараф этишда ҳамда банк бошқаруви томонидан стратегик қарорлар қабул қилиш жараёнида фойдаланиш мумкин. Шунингдек, илмий тадқиқот материалларидан олий ўқув юртлари ва малака ошириш курсларида «Банк иши», «Банк менежменти», «Банк рисклари», «Банк стратегияси» каби фанларнинг ўқув дастурларини такомиллаштиришда илмий-услубий манба сифатида фойдаланиш мумкин.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш бўйича ишлаб чиқилган илмий таклиф ва амалий тавсиялар тижорат банклари амалиётига жорий этилган. Хусусан:

банкларнинг функционал стратегиялари ҳамда сиёсатларининг узвий боғлиқлигини таъминлаш асосида тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш механизмини такомиллаштириш бўйича таклифи «Туронбанк» АТБ ва АТ «Халқ банки» амалиётига жорий этилган («Туронбанк» АТБнинг 2017 йил 25 августдаги 17/02-675-сон ва АТ «Халқ банки»нинг 2018 йил 2 февралдаги 14/74-56-сон маълумотномалари). Мазкур илмий натижадан банк амалиётида фойдаланиш

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 12 сентябрдаги «Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3270-сон Қарорида белгиланган «2018 йилнинг 1 апрелигача бўлган муддатда банкларни сифатли трансформациялаш учун узоқ муддатли ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш» вазифасини талаб доирасида бажарилишида етарли аҳамият касб этади. Бунинг натижасида банк стратегиясини шакллантириш, амалга ошириш ва назорат қилиш тизимини такомиллаштириш, шунингдек, банк стратегиясини шакллантириш жараёнини соддалаштириш ва банкнинг тегишли департаментлари ходимларининг меҳнат сарфи даражасини пасайтириш имкониятини берди;

тижорат банклари операцион фаолият самарадорлиги ва рентабеллигини баҳолаш кўрсаткичларини таклиф этиш орқали банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг самарадорлигини баҳолашни такомиллаштириш бўйича таклифи «Туронбанк» АТБ ва АТ «Халқ банки» амалиётига жорий этилган («Туронбанк» АТБнинг 2017 йил 25 августдаги 17/02-675-сон ва АТ «Халқ банки»нинг 2018 йил 2 февралдаги 14/74-56-сон маълумотномалари). Мазкур кўрсаткичлар тизими операцион хусусиятдаги харажатларнинг самарадорлигини доимий назорат қилиш билан бир қаторда, уларни оптималлаштириш ҳамда операцион даромадларни ошириш юзасидан тегишли қарорларни қабул қилишда етарли аҳамият касб этади. Бунинг натижасида, банк балансларини «кенг қамровли баҳолаш» ахборот-таҳлил дастури алгоритминини ишлаб чиқиш жараёнини соддалаштириб, операцион харажатларни камайтириш ва банк томонидан таклиф қилинаётган юқори технологияларга асосланган хизматлар турини кўпайтиришга ёрдам берган;

банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш юзасидан банк бўлимлари ва ходимлари томонидан белгиланган стратегик вазифаларни бажариш даражасини рейтинг баҳолаш услубияти «Туронбанк» АТБ ва АТ «Халқ банки» лари амалиётига жорий этилган («Туронбанк» АТБнинг 2017 йил 25 августдаги 17/02-675-сон ва АТ «Халқ банки»нинг 2018 йил 2 февралдаги 14/74-56-сон маълумотномалари). Ушбу таклиф банкнинг алоҳида бўлинмалари ва ходимлари фаолиятининг стратегик мақсадларини амалга оширишга йўналтириш ҳамда бунга мослаштирилган рағбатлантириш механизминини ишлаб чиқишда маълум аҳамият касб этиб, уни татбиқ этиш натижасида банк бўлимлари ва ходимлари меҳнат унумдорлигини 10 фоизга ошириш имконини берган;

хориж банкларининг илғор тажрибасига таянган ҳолда банкнинг функционал стратегияларини Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Commercial Banking (CMB), Institutional Client Services (ICS) ва Investment Management (IM) йўналишлари бўйича ишлаб чиқиш илмий-амалий таклиф «Туронбанк» АТБ ва АТ «Халқ банки» амалиётига жорий этилган («Туронбанк» АТБнинг 2017 йил 25 августдаги 17/02-675-сон ва АТ «Халқ банки»нинг 2018 йил 2 февралдаги 14/74-56-сон маълумотномалари). Мазкур илмий-амалий таклифни тижорат банклари фаолиятига жорий этиш натижасида функционал стратегияларни шакллантириш жараёнини илғор

хориж амалиёти даражасига етказиш билан бир қаторда, банк фаолиятининг алоҳида йўналишлари ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таъминлашга, шунингдек, якуний молиявий натижага таъсир этувчи омилларни мунтазам равишда баҳолашга хизмат қилади.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур илмий тадқиқот ишининг натижалари 15 та, жумладан, 12 та республика ва 3 та халқаро илмий-амалий конференцияларда муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Диссертация мавзуси бўйича жами 26 та илмий иш, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан эътироф қилинган журналларда 8 та, нуфузли хорижий журналларда 3 та мақола чоп этилган.

Диссертациянинг ҳажми ва тузилиши. Диссертация таркиби кириш, урта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертация ҳажми 147 бетни ташкил этган.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асослаб берилган, тадқиқотнинг мақсад ва вазифалари ҳамда объекти ва предмети шакллантирилган, Ўзбекистон Республикаси фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг назарий ва амалий аҳамияти очиб берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий қилишнинг синовдан ўтганлиги, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг «**Банк стратегиясини шакллантиришнинг назарий, услубий ва ҳуқуқий асослари**» деб номланган биринчи бобида банк стратегиясининг иқтисодий моҳияти, унга нисбатан шаклланган илмий ёрдашувларнинг ўзига хос хусусиятлари, афзаллиги ва камчиликлари очиб берилган, «стратегия» ва «стратегик режа» иқтисодий категорияларининг илмий-назарий талқини баён қилинган, шунингдек, банк стратегиясини шакллантиришнинг ҳуқуқий-меъёрий асослари тадқиқ қилинган.

Тадқиқот жараёнида хорижлик ва мамлакатимиз етакчи олимлари ҳамда банк амалиёти вакиллариининг фикр-мулоҳазаларини танқидий ўрганиш асосида «банк стратегияси» тушунчасига мултиплик таърифи берилган: «банк стратегияси – банкнинг ички ва ташқи муҳитини мақсадга мувофиқ ҳолда ўзгартириш орқали банк миссияси ва энг муҳим мақсадларига эришиш йўллари ҳамда воситаларини ишлаб чиқишга йўналтирилган фаолият натижаси» сифатида талқин этиш мақсадга мувофиқ, деган фикрга келинди.

Шунингдек, кўплаб илмий манбаларда банк стратегияси ва стратегик режаси тушунчаларини бир маъноли иқтисодий категория сифатида талқин қилиш ҳолатлари мавжудлиги аниқланди. Муаллифнинг фикрича, ушбу ҳолат мавжуд вазиятни тадқиқ этиш жараёнида бир қатор тушунмовчиликлар ва хатоликларни келтириб чиқариши мумкин.

Мазкур бобда банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий тузилиши ва элементларининг иқтисодий моҳияти очиб берилган, шунингдек, банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнининг муайян ва изчил мазмунга эга кўриниши шакллантирилган.

Эътироф этиш зарурки, банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида функционал стратегиялар ва сиёсатлар ўртасидаги узвий боғлиқликни таъминлаш муҳим аҳамият касб этади. Мазкур боғлиқлик функционал стратегияларда банк фаолиятининг алоҳида йўналишлари бўйича банк мақсади ва стратегияси ҳамда уларни амалга ошириш бўйича белгиланган вазифаларни ифодалаш, функционал сиёсатларда эса фаолиятни ташкил этиш процедурасини акс эттириш орқали таъминланиши лозим.

Муаллиф фикрига кўра, банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий тузилмаси ва энг муҳим элементларини қуйидаги расм орқали ифодалаш мумкин:



1-расм. Банк стратегиясининг таркибий элементлари тузилмаси⁵

1-расмдан кўринадикки, назарий-услубий жиҳатдан банк стратегиясини шакллантириш тизимининг таркибий элементларини ўзаро боғлиқ ва бир-бирини тўлдирувчи босқичлардан иборат бўлган тўхтовсиз жараён сифатида таснифлаш мумкин.

Диссертациянинг «**Банк стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишнинг жорий ҳолати таҳлили**» деб номланган иккинчи бобида тижорат банклари томонидан стратегияни ишлаб чиқиш ва амалиётда қўллашнинг жорий ҳолатини тадқиқ қилиш орқали банк стратегиясига таъсир этувчи тенденциялар аниқланган, шунингдек, банк фаолияти самарадорлигини белгилаб берувчи иқтисодий кўрсаткичларнинг амалдаги ҳолати таҳлил қилинган ва баҳоланган.

«Туронбанк» АТБнинг 2012-2016 йилларда шаклланган баланс кўрсаткичлари, шунингдек, даромадлар, харажатлар миқдори ва таркиби ўтган йиллардаги кўрсаткичлар билан таққослаш орқали фойда ҳажмига

⁵ Муаллиф ишланмалари асосида тузилган.

таъсир этган банк баланси моддалари ўрганилган ҳамда олинган натижалар асосида банк стратегиясига таъсир этувчи тенденциялар аниқланган.

1-жадвал

«Туронбанк» АТБнинг асосий баланс кўрсаткичлари динамикаси, (млн. сўмда)⁶

Моддалар	2012 й.	2013 й.	2014 й.	2015 й.	2016 й.
Банк баланси	655 327	637 381	713 220	709 136	808 186
1. Соф (нетто) кредитлар	345 240	416 498	433 814	429 622	462 278
Банк балансида кредитларнинг салмоғи, фоизда	52,68	65,34	60,82	60,58	57,19
2. Жами депозитлар	433 451	452 241	483 284	486 753	479 868
Банк балансида депозитнинг салмоғи, фоизда	66,14	70,95	67,76	68,64	59,37
3. Жами хусусий капитал	47 748	65 859	89 163	91 876	119 230
Банк балансида капиталнинг салмоғи, фоизда	7,28	10,33	12,51	12,96	14,75
4. Қарз маблағлари	113 623	51 870	46 458	35 711	37 965
Банк балансида қарзларнинг салмоғи, фоизда	17,33	8,14	6,51	4,89	4,69

2012-2016 йиллар давомида «Туронбанк» АТБ баланси жиддий ўзгарувчанлик тенденциясини намоён қилган. Хусусан, 2013 йил якунларига кўра, банк баланси 637 381 млн. сўмни ташкил қилиб, 2012 йилга нисбатан 17 946 млн. сўмга ёки 2,7 фоизга камайган. 2014 йилга келиб банк баланси 713 220 млн. сўмни ташкил этган ва 2012 йилга нисбатан 57 893 млн. сўмга, 2013 йилга нисбатан 75 839 млн. сўмга кўпайган. 2015 йил якунларига кўра, банк баланси камайиш хусусиятига эга бўлиб, 2014 йилга нисбатан 4 084 млн. сўмга ёки 0,5 фоизга пасайган. 2016 йилда банк баланси тарихий максимумни намоён қилиб, 808 186 млн. сўмни ташкил қилган (1-жадвал).

Таҳлил натижаларига кўра қуйидаги асосий тенденцияларни қайд қилишимиз мумкин:

банк активлари таркибида кредит портфели салмоғининг нисбий пасайиб бориши;

банк томонидан мижозлар маблағларини депозит ҳисобварақларига жалб этиш борасидаги фаолият самарадорлигининг пасайиши;

банк ресурс базасида ташқи манбалардан, жумладан, хорижий молия-кредит ташкилотларининг кредит линиялари маблағларини жалб этиш йўналишидаги камчиликлар.

Шуни эътироф қилиш зарурки, давлатнинг «Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси» маблағлари ҳисобидан «Туронбанк» АТБнинг рекапиталлашуви натижасида жами активлар таркибида хусусий капитал салмоғи талаб доирасида бўлиши таъминлаб берилган.

⁶ «Туронбанк» АТБнинг молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

**«Хамкорбанк» АТБнинг асосий баланс кўрсаткичлари динамикаси,
(млн. сўмда)⁷**

Моддалар	2012 й.	2013 й.	2014 й.	2015 й.	2016 й.
Банк баланси	723 349	1 096 439	1 738 518	2 966 964	3 995 970
1. Соф (нетто) кредитлар	403 549	640 435	1 154 427	1 636 207	2 405 421
<i>Банк балансида кредитларнинг салмоғи (%)</i>	55,78	58,41	66,41	55,14	60,19
2. Жами депозитлар	481 744	749 088	1 176 439	2 031 621	2 872 779
<i>Банк балансида депозитнинг салмоғи (%)</i>	66,59	68,32	67,66	68,47	71,89
3. Жами хусусий капитал	101 310	141 334	209 549	301 462	408 264
<i>Банк балансида капиталнинг салмоғи (%)</i>	14,01	12,89	12,05	10,16	10,21
4. Қарз маблағлари	60 407	133 469	282 866	466 407	609 882
<i>Банк балансида қарзларнинг салмоғи (%)</i>	8,35	12,17	16,27	15,72	15,26

«Хамкорбанк» АТБ баланси 2012-2016 йиллар давомида барқарор ўсиш тенденциясини намоён қилган. Банкнинг баланси 2012 йил якунида 723 349 млн. сўмни ташкил қилган бўлса, 2017 йилнинг 1 январь ҳолатига кўра, 3 995 970 млн. сўмга етган ва беш йил давомида 3 272 621 млрд. сўмга ёки 5,52 баробарга ошган. Шу билан бир қаторда, мазкур даврда банк балансида миқдорларга ажратилган кредитлар ҳажми ва салмоғи кўпайиб борган. Хусусан, 2012 йил якунида миқдорларга ажратилган кредитлар қолдиғи жами балансининг 55,78 фоизини ташкил қилган бўлса, 2016 йил якунида мазкур кўрсаткич 60,19 фоизга тенг бўлган ёки 4,41 фоиз пунктига ошган. Шу даврда турли манбалардан жалб этилган қарз маблағлари 2012 йилда 60 407 млн. сўмдан 2016 йил якунида эса 609 882 млн. сўмгача кўпайган (2-жадвал).

«Хамкорбанк» АТБ баланси кўрсаткичлари таҳлили асосида бир қатор тенденцияларни қайд қилиш мумкин:

пул бозоридан маблағларни жалб этиш йўналишидаги фаолияти банк ҳамда миқдорларининг ресурсларга бўлган талабини қондиришда муҳим аҳамият касб этади;

банк балансининг ўсиб бориши, биринчи навбатда, миқдорларнинг депозитлар ҳажмининг ошиб бориши билан боғлиқ. Мазкур депозитларнинг асосий қисми (2016 йилда 45,48 фоиз) талаб қилиб олгунча депозитлар ҳиссасига тўғри келишини ҳисобга оладиган бўлсак, кредит портфели қолдиғи ва депозитлар ўртасидаги нисбатнинг юқори даражада бўлиши (2016 йилда 83,73 фоиз) молиявий рискларни кучайтирувчи омил сифатида баҳоланиши мумкин.

«Туронбанк» АТБ балансида кузатилаётган тенденциялар банкнинг даромадлари ва харажатлари тузилмасида ҳам ўз аксини топган. Хусусан,

⁷ «Хамкорбанк» АТБнинг молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

активлар таркибида фоизли даромадларнинг асосий қисмини таъминлаб берувчи кредит портфели салмоғининг пасайиши ҳисобига 2016 йилда кредит ва лизинг операцияларидан 50 941 млн. сўмлик даромад олинган. Шу пайтнинг ўзида банк томонидан олинган хизматлар учун комиссия ҳажми 68 698 млн. сўмни ташкил этган. Шунингдек, кредитлар бўйича кўрилиши мумкин бўлган эҳтимолий зарарларга қарши захиралар ҳажми ошиб бориш тенденциясида. Хусусан, ушбу захиралар ҳажми 2012 йилда 4 575 млн.сўмни ёки кредит портфелига нисбатан 1,32 фоизни ташкил қилган бўлса, 2016 йилга келиб 12 979 млн. сўмни ёки кредит портфелига нисбатан 2,81 фоизга етган (3-жадвал).

3-жадвал

«Туронбанк» АТБнинг молиявий натижаларини ифодаловчи асосий кўрсаткичлар динамикаси, (млн. сўмда)⁸

Моддалар	2012 й.	2013 й.	2014 й.	2015 й.	2016 й.
Жами фоизли даромадлар	46 031	58 958	55 774	60 258	65 078
жумладан:					
кредит ва лизинг операцияларидан	33 665	45 499	42 694	46 735	50 941
Жами фоизли харажатлар	32 649	30 309	24 779	26 948	29 292
жумладан:					
депозитлар бўйича фоизли харажат	20 835	19 437	16 001	17 783	18 763
карзлар бўйича фоизли харажатлар	11 814	10 871	8 778	9 182	8 967
Кредитлар бўйича кўрилиши мумкин бўлган эҳтимолий зарарларга қарши захирани баҳолаш	4 575	9 559	11 292	12 130	12 979
Захирани баҳолашни чегириб ташлангандан сўнг қолган соф фоизли даромадлар	8 807	19 090	19 702	21 182	16 393
Жами фоизсиз даромадлар (зарар)	46 421	78 959	69 109	76 449	84 781
жумладан:					
хизматлар учун олинган комиссия	39 851	58 083	55 828	61 946	68 698
Даромад (фойда) солиғи тўлангунга қадар соф фойда (зарар)	10 199	26 332	19 898	19 898	21 012
Соф даромад (зарар)	8 019	21 503	15 284	16 146	17 050
Йил якуни бўйича тугалланган фаолиятдан олинган зарар	-	-	-	-	-
Соф фойда	8 019	21 503	15 284	16 146	17 050

«Хамкорбанк» АТБ балансининг таркибий тузилмаси даромадлар ва харажатлар тузилмасида ўз ифодасини топган. Банк кредит портфели ҳажмининг тўхтовсиз ошиб бориши даромадлар таркибида фоизли даромадлар салмоғининг кўпайишини таъминлаб беради. Банкнинг жами фоизли даромадлари 2012 йилда 81 818 млн. сўмни, 2013 йилда 119 090 млн. сўмни, 2014 йилда 190 309 млн. сўмни, 2015 йилда 280 224 млн. сўмни, 2016 йилда 394 779 млн. сўмни ташкил қилган. Ўз навбатида, кредит ва лизинг операцияларидан олинган фоизли даромадлар 2012 йилда 80 689 млн. сўмни (фоизли даромадларнинг 98,62 фоизи), 2016 йилда 388 863 млн. сўмни

⁸ «Туронбанк» АТБнинг молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

(98,51 фоиз) ташкил қилган. Жами фоизли даромадлар 2012-2016 йиллар давомида 312 961 млн. сўмга ёки 4,83 баробарга кўпайган. Мазкур даврда фоизсиз даромадлар ҳажми 59 157 млн. сўмга ёки 2,18 баробарга ошган. Фоизсиз даромадлар таркибида кўрсатилган банк хизматлари учун комиссия кўринишидаги даромадлар асосий ўринни эгаллаган (4-жадвал).

4-жадвал

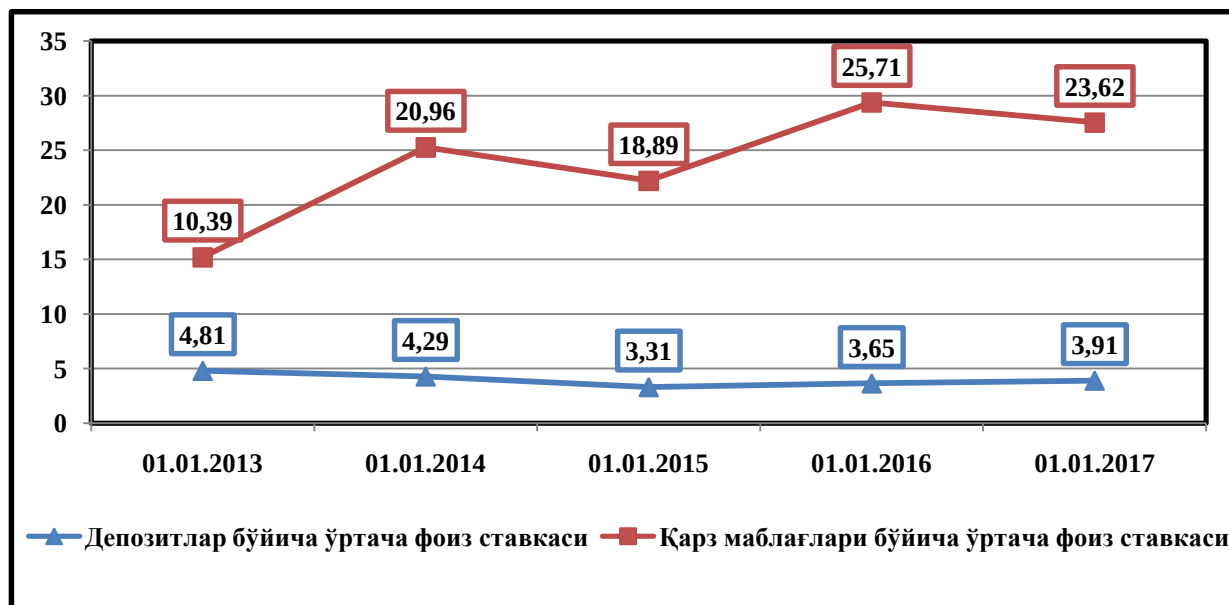
«Ҳамкорбанк» АТБнинг молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар динамикаси, (млн. сўмда)⁹

Моддалар	2012 й.	2013 й.	2014 й.	2015 й.	2016 й.
Жами фоизли даромадлар	81 818	119 090	190 309	280 224	394 779
жумладан:					
кредит ва лизинг операцияларидан	80 689	117 205	186 595	277 186	388 863
Жами фоизли харажатлар	32 201	44 401	65 893	89 187	132 378
жумладан:					
депозитлар бўйича фоизли харажат	24 311	32 495	50 968	65 030	97 740
қарзлар бўйича фоизли харажат	4 466	6 084	3 476	4 132	25 509
Кредитлар бўйича кўрилиши мумкин бўлган эҳтимолий зарарларга қарши заҳирани баҳолаш	2 118	932	4 684	10 592	16 716
Заҳирани баҳолашни чегириб ташлангандан сўнг қолган соф фоизли даромад	47 500	73 757	119 731	180 444	245 684
Жами фоизсиз даромадлар (зарар)	49 917	67 971	80 167	110 364	109 074
жумладан:					
хизматлар учун олинган комиссия	48 261	63 886	75 477	86 034	86 096
Даромад (фойда) солиғи тўлангунга қадар соф фойда (зарар)	27 855	46 949	60 029	113 818	137 116
Соф даромад (зарар)	24 012	39 981	47 589	89 850	106 715
Йил якуни бўйича тугалланган фаолиятдан олинган зарар	-	-	-	-	-
Соф фойда	24 012	39 981	47 589	89 850	106 715

Бундан ташқари, қайд қилиш зарурки, «Туронбанк» АТБ томонидан банклараро кредит бозори ҳамда бошқа манбалардан жалб қилинаётган қарз маблағлари миқдори доимий пасайиб бормокда. Хусусан, ташқи манбалардан жалб қилинган қарз маблағлари 2012 йилда 113 623 млн. сўмни, 2013 йилда 51 870 млн. сўмни, 2014 йилда 46 458 млн. сўмни, 2015 йилда 35 711 млн. сўмни ва 2016 йилда 37 965 млн. сўмни ташкил этган. Ташқи манбалардан жалб қилинган қарз маблағлари ҳажмининг пасайиб бориши Республика банклараро кредит бозоридан жалб қилинган ресурслар бўйича фоиз тўловлари ва уларга хизмат кўрсатиш харажатлари даражасининг юқорилиги, шунингдек, халқаро рейтинг агентликлари томонидан «Туронбанк» АТБ рейтингининг пасайтирилиши (2016 йил якунларига кўра Standard & Poor's рейтингда В-/С) ҳисобига юз берган. 2012 йилда жалб қилинган қарз маблағлари бўйича фоиз тўловлари ўртача 10,4 фоизни ташкил қилган бўлса, 2016 йилда 23,6 фоизни ташкил қилган. Бундай ҳолат банк фаолиятининг

⁹ «Ҳамкорбанк» АТБнинг молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

даромадлилиқ даражасига салбий таъсир ўтказиши билан бир қаторда, кредит портфели таркибий тузилмасининг ўзгаришига олиб келиши мумкин. Диаграммада келтирилган маълумотлар банк томонидан жалб этилган депозитлар бўйича ўртача фоиз ставкалари сезиларли ўзгаришларни намоён қилмаганидан далолат беради (2-расм).



2-расм. «Туронбанк» АТБнинг депозитлар ва қарз маблағлари бўйича ўртача фоиз ставкалари динамикаси¹⁰

«Туронбанк» АТБ фаолиятининг алоҳида йўналишлари бўйича стратегик мақсади ва вазифалари ифодаланиши лозим бўлган функционал стратегиялар ишлаб чиқилмаган. Фикримизча, функционал стратегияларнинг аниқ ифодаланиши банк сиёсатларининг таркиби ва шакллантириш тизимини ишлаб чиқишда муҳим ўрин эгаллайди. Аксарият тижорат банкларида аниқ шаклга келтирилган ва расман қабул қилинган функционал стратегиялар тизимининг мавжуд эмаслигини ҳисобга олган ҳолда функционал стратегияларнинг таркибий тузилмасини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Тижорат банклари фаолиятида функционал стратегияларнинг аниқ ифодаланиши функционал сиёсатларнинг таркибини аниқлаш ва ишлаб чиқиш жараёнида муҳим ўрин эгаллайди. Эътироф этиш зарурки, тижорат банклари томонидан функционал стратегияларнинг ишлаб чиқилмаганлиги натижасида банк сиёсатлари фаолиятнинг барча йўналишларини қамраб олиш имкониятига эга эмас.

Диссертациянинг «**Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш йўллари**» деб номланган учинчи бобида йирик хориж банкларида стратегияни шакллантириш ва амалиётга жорий қилишнинг амалдаги ҳолати тадқиқ қилинган, шунингдек, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини такомиллаштириш

¹⁰ «Туронбанк» АТБнинг молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

билан боғлиқ бўлган муаммолар аниқланган ва уларни бартараф этишга қаратилган илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.

Банк стратегиясини ишлаб чиқишнинг ўзига хос хусусиятлари хориж банклари маълумотлари асосида тадқиқ қилинди. Хусусан, HSBC Holdings plc. банкида ривожлантириш стратегияси алоҳида бизнес йўналишлари бўйича ишлаб чиқилиши аниқланган (5-жадвал).

5-жадвал

HSBC Holdings plc. стратегиясининг алоҳида кўрсаткичлари¹¹

Стратегик йўналишлар	2017 ва кейинги йилларда амалга ошириладиган тадбирлар	Амалга ошириш жараёни	Индикаторларни амалга ошириш бўйича назорат кўрсаткичлари
Рискга тортилган активлар «RWA» ҳажмини деярли 290 млрд. АҚШ долларига камайтириш	GB&M йўналишида RWA (<1/3) бўйича мақсадли рентабеллик даражасига эришиш	GB&M йўналишида RWA кўрсаткичини 300,4 млрд. АҚШ долларига етказиш (жами активларида 37 % дан ошмаслиги лозим)	Менежмент фаолияти натижасида базавий кўрсаткичга (2015-2016) нисбатан 97 фоизга етказиш
Операцион харажатлар ҳажмини 4,5-5,0 млрд. доллар оралиғида камайтириш	2017 йилда 2014 йилги натижалар даражасини таъминлаш	RBWM йўналишини оптималлаштириш	АҚШ ҳудудидан олинадиган соф фойда 2015 йилга нисбатан 22 фоизга камайтирилади (0,4 млрд. АҚШ dollari)
Халқаро операциялар ҳажмининг ўсиш суръатларини Буюк Британия ЯИМ ўсиш суръатларидан юқори бўлишини таъминлаш	Халқаро операциялар ҳажмининг ўсиш суръатларини ЯИМ ўсиш суръатларидан юқори бўлишини таъминлаш	АҚШ да кредитлар бўйича фоиз ставкаларининг ўсиши ҳисобига 2015 йилга нисбатан фойдани 6 фоизга ошириш	Банк операцияларидан олинган даромадни 14,7 млрд. АҚШ dollari (2015 йилга нисбатан ўсиш 2 фоиз) га етказиш

Етакчи хориж банкларида фаолиятни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш амалиётига кўра, алоҳида бизнес йўналишлари бўйича стратегия шакллантирилади ва уларнинг самарадорлиги фойда даражасини ошириш ҳамда асосий рақобатчиларга нисбатан яхшироқ позицияни эгаллаш орқали аниқланади.

Банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари бир тизимга келтирилган. Хусусан, халқаро банк амалиётида қўлланилаётган операцион харажатлар рентабеллиги ва самарадорлиги кўрсаткичларини мамлакатимиз банклари фаолиятига жорий этиш мақсадга мувофиқ эканлиги асослаб берилган.

¹¹ www.hsbc.com расмий сайт маълумотлари асосида тайёрланди.

Мазкур кўрсаткичлар динамикаси банк томонидан амалга оширилган операцион харажатларни белгиланган стратегик мақсадларга эришишни таъминланишда қандай ўрин тутишини баҳолашда муҳим аҳамият касб этади. Кўрсаткичнинг ўсиб бориши банк томонидан фаолиятни ташкил этиш учун сарфланаётган харажатларнинг самарасизлигини кўрсатган ҳолда банк раҳбарияти томонидан операцион харажатлар ҳажмини камайтириш йўналишида тегишли қарорлар қабул қилишни тақозо этади.

6-жадвал

Тижорат банклари фаолиятининг операцион самарадорлиги кўрсаткичлари динамикаси, (млн. сўм)¹²

Моддалар	2012 йил	2013 йил	2014 йил	2015 йил	2016 йил
«Туронбанк» АТБ					
Банк жами активлари	655 327	637 381	713 220	709 136	808 186
Операцион даромадлар	46 761	82 918	93 677	90 310	92 566
Операцион харажатлар	36 085	55 031	66 321	68 786	71 488
Операцион харажатлар рентабеллиги, фоизда	77,71	66,37	70,79	77,16	77,23
Операцион харажатлар самарадорлиги, фоизда	5,51	8,64	9,29	9,69	8,84
«Ҳамкорбанк» АТБ					
Банк жами активлари	723 349	1 096 439	1 738 518	2 966 964	3 995 970
Операцион даромадлар	81 818	119 090	190 309	280 224	394 779
Операцион харажатлар	32 201	44 401	65 893	89 187	132 378
Операцион харажатлар рентабеллиги, фоизда	39,35	37,28	34,62	31,82	33,53
Операцион харажатлар самарадорлиги, фоизда	4,45	4,04	3,79	3,01	3,31

«Туронбанк» АТБ фаолиятининг операцион рентабеллиги кўрсаткичлари юқори даражада бўлган. Хусусан, операцион харажатлар рентабеллиги кўрсаткичи сўнгги беш йил давомида ўртача 73,85 фоизни ташкил этган. «Ҳамкорбанк» АТБда эса, операцион харажатлар рентабеллиги ўртача 39,35 фоизни ташкил қилган. Мазкур кўрсаткич «The Banker» журналининг маълумотларига кўра, Хитойнинг «Ind. & Comm. bank of China»да 37 фоизга, Россия Федерациясининг «Сбербанк» ОАЖда 50 фоизга, Австралиянинг «Commonwealth Bank of Australia»да 46 фоизга, Бразилиянинг «Banco do Brasil»да 65 фоизга тенг бўлган.

«Туронбанк» АТБда операцион харажатлар самарадорлиги кўрсаткичининг ўртача беш йиллик даражаси 8,39 фоизни ташкил этган. «Ҳамкорбанк» АТБда операцион харажатлар кўрсаткичи ўртача 3,72 фоизга тенг бўлган. Мазкур кўрсаткич Хитойнинг «Ind. & Comm. bank of China»да

¹² «Туронбанк» ва «Ҳамкорбанк» АТБ молиявий ҳисоботлари асосида тайёрланди.

1,1 фоизга, Россия Федерациясининг «Сбербанк» ОАЖда 3,1 фоизга, Австралиянинг «Commonwealth Bank of Australia»да 1,3 фоизга, Бразилиянинг «Banco do Brasil»да 4,9 фоизга тенг бўлган. Самарадорлик нуқтаи назаридан «Туронбанк» АТБда юзага келган ҳолат салбий деб таснифланади. «Ҳамкорбанк» АТБда аксинча вазият кузатилган. Банкнинг операцион харажатлари рентабеллиги ва самарадорлиги даражаси жаҳоннинг етакчи банклари кўрсаткичларига тенг ёки улардан яхшироқ позицияда эканлигини кўришимиз мумкин (6-жадвал).

Тижорат банклари томонидан стратегияни бевосита бажарувчи ходимлар фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш жараёнига жиддий эътибор қаратилмаслиги, пировардида, стратегик самарадорликка салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Шунга кўра, банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш юзасидан банк бўлимлари ва ходимлари томонидан белгиланган стратегик мақсад ва вазифаларни бажариш даражасини рейтинг баҳолаш услубияти ишлаб чиқилган.

Банк фаолиятини ривожлантириш стратегияси самарадорлигини комплекс баҳолашда эконометрик нуқтаи назардан математик моделлаштириш жараёнида бир қатор базавий ва унга таъсир этувчи омиллар олинди. Математик моделлаштириш жараёнида банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг самарадорлигини белгилаб берувчи меъёр сифатида рискка тортилган активлар ҳажми ҳамда унга таъсир этувчи омиллар сифатида соф фойда, банк кредит қўйилмалари, муддатли депозитлар ва фоизли даромадлар ҳажми олинган. Мазкур омиллар $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ «Туронбанк» АТБнинг 01.01.2014-31.12.2016 (time series) йилларнинг ойлар кесимидаги маълумотлари асосида банкнинг рискка тортилган активлар ҳажмига таъсири ўзгаришини регрессион таҳлил этишда энг кичик квадратлар усулидан (Ordinary Least Squares) фойдаланилган. Таҳлил жараёнида Y – банкнинг рискка тортилган активлари ҳажми (RWA), $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ – танланган омиллар гуруҳи, яъни эркисиз ўзгарувчилар сифатида X_1 – соф фойда, X_2 – кредит қўйилмалари ҳажми, X_3 – фоизли даромадлар ҳажми ва X_4 – муддатли депозитлар ҳажми олинди.

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n \quad (1)$$

Мазкур эмпирик таҳлил «Туронбанк» АТБнинг 01.01.2014-31.12.2016 йилларнинг 36 ойи давомида рискка тортилган активлар ҳажмига таъсир этувчи омиллар, яъни соф фойда, кредит қўйилмалари, фоизли даромадлар ҳажми ва муддатли депозитлар ҳажми тўғрисидаги маълумотлар асосида амалга оширилган.

Дастлабки тузилган кўп омилли эконометрик моделда айрим омиллар ўртасида мультиколлинеарлик ва р-қийматининг 5 фоиздан юқори бўлганлиги учун 6 та кузатув танламадан чиқариб ташланди. Шунингдек, моделда X_4 – муддатли депозитлар ҳажмининг рискка тортилган активлар

ҳажмига таъсири паст даражада бўлганлиги сабабли, мазкур омил ҳам модель таркибидан чиқариб ташланди. Натижада, эконометрик моделнинг танламалари бир маромли тақсимотга эга бўлган 30 та кузатувлар сони ва 4 та омилдан иборат бўлди.

Энг кичик квадратлар усули орқали «Туронбанк» АТБнинг рискка тортилган активлар ҳажмига таъсир кўрсатувчи омилларнинг эконометрик модели тадқиқ этилди (7-жадвал).

7-жадвал

**«Туронбанк» АТБ фаолиятини ривожлантириш стратегияси
самарадорлигига таъсир этувчи омилларнинг эконометрик модели
натижалари**

Ўзгарувчилар (Variable)	Коэффициент (Coefficient)	Станд.хатолик (Std.Error)	T-статистика (t-Statistic)	Эҳтимол-лик (Prob.)
Константа ©	129484620,9	37452776	3,457277	0,0019
(X ₁) – соф фойда	- 4,021228	0,701809	-5,729801	0,0000
(X ₂) – кредит қўйилмалари ҳажми	0,847849	0,084028	10,09008	0,0000
(X ₃) – фоизли даромадлар ҳажми	1,195155	0,230473	5,185665	0,0000
Effects Specification				
R2 - (R-squared)	0,825086	Боғлиқ ўзгарувчи ўртачаси Mean dependent var		512980546,5
Мослашган R2 (Adjusted R-squared)	0,804903	Стандарт оғиш (S.D. dependent var)		26448430
Регр. станд. Хатолиги (S.E. of regression)	11682211	Акаике мезони (Akaike info criterion)		35,50860
Қолдиқлар квадратлари йиғиндиси (Sums squared resid)	0,902487	Шварц мезони (Schwarz criterion)		45,69542
Логорифмик ҳақиқатга яқинлик (Log likelihood)	- 528,6290	Дарбин-Уотсон статистикаси Durbin-Watson stat		1,876165
F-статистика (F-statistic)	40,88137	Эҳтимоллик (F-стат.) Prob (F-statistic)		0,000000

7-жадвалда келтирилган ҳисоб-китоб натижалари асосида кўп омилли регрессион модель қуйидаги кўринишга эга бўлади:

$$Y = 129484620,9 - 4,021228X_1 + 0,847849X_2 + 1,195155X_3 \quad (1)$$

Юқоридаги маълумотлардан кўринадики, X₁, X₂ ва X₃ ўзгарувчилар (independent variables) статистик аҳамиятга эга бўлиб, Y – ўзгармас омилга таъсири сезиларли даражададир. Хусусан, «Туронбанк» АТБнинг соф фойда ҳажми бир бирликка ошиши рискка тортилган активлар ҳажмини 4,02 бирликка камайтиради, шунингдек, банкнинг кредит қўйилмалари ҳажми бир

бирликка ошиши рискка тортилган активлар ҳажмининг 0,84 бирликка ошишига олиб келади. Банкнинг фоизли даромадлари ҳажми бир бирликка ошиши рискка тортилган активлар ҳажмининг 1,19 бирликка ошишига сабаб бўлади.

«Туронбанк» АТБнинг рискка тортилган активлар ҳажми (Y) ва унга таъсир этувчи соф фойда (X_1), кредит қўйилмалари ҳажми (X_2) ҳамда фоиз кўринишидаги даромадлари (X_3) бўйича олинган кўп омилли регрессион модель барча мезонлар билан текшириб кўрилди ва шу асосда унинг статистик аҳамиятга эга эканлиги, модель параметрларининг ишончли, мультиколлинеарлилик ва гетероскедастик хатоликлар мавжуд эмаслиги аниқланган.

Илмий натижаларни умумлаштирган ҳолда шуни таъкидлаш жоизки, мамлакатимиз банк секторининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда тадқиқот ишида шакллантирилган илмий таклиф ва амалий тавсиялар тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш механизмини такомиллаштиришда муайян аҳамият касб этади.

ХУЛОСАЛАР

Диссертация ишида амалга оширилган тадқиқотлар натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг таркибий тузилмаси ҳамда элементларини тўлиқ ва белгиланган тартибда қўлланилиши банк фаолияти самарадорлигини таъминлаши билан бир қаторда, стратегияни шакллантириш жараёнини муайян ва изчил мазмунга эга тизим кўринишига келтиришга хизмат қилади. Айни пайтда, стратегик қарорларни банкнинг реал ҳолатига таъсир даражасини кучайтиради.

2. «Турон банк» АТБ фаолиятининг асосий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар динамикасидаги стратегик тенденцияларнинг фаолият йўналишлари ҳамда самарадорлик кўрсаткичларига салбий таъсир этиши қуйидагилар билан изоҳланади:

ташқи манбалардан жалб этилган қарз маблағлари суммасининг тўхтовсиз пасайиб бориш тенденциясининг мавжудлиги банкнинг кредитлаш имкониятларини бир мунча чеклаш билан бир қаторда, фаолият самарадорлигига ҳам салбий таъсир ўтказиши мумкин;

«Туронбанк» АТБ фаолияти самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичларнинг амалга оширилган таҳлили банк ўз зиммасига олаётган рисклар даражасини камайтириш мақсадида миқдорларга кўрсатилаётган операцион хизматлар ҳажмини оширишга стратегик устуворлик берганлигини кўрсатади;

банк ликвидлилигини қоплаш меъёри коэффициентининг жорий этилиши банклар балансида юқори ликвид активлар ҳамда кассадаги нақд пул ва вакиллик ҳисобрақларидаги маблағ йиғиндисидан иборат бўлган нақд активлар ҳажмини юқори даражада ушлаб туришни тақозо қилади. Мазкур

ҳолат тижорат банкларининг кредитлаш имкониятини жиддий равишда чеклайди.

3. Етакчи хориж банклари тажрибасига мувофиқ замонавий IT технологияларга асосланган ҳолда Smart-banking тизимида фаолият юритувчи банк бўлинмаларини ташкил этиш ва тармоғини кенгайтириш, тижорат банклари стратегик фаолият натижаларини ифодаловчи маълумотларни зарурий конфиденциаллик шартларига риоя этган ҳолда эълон қилиш ҳамда банк стратегиясини алоҳида фаолият йўналишлари бўйича ишлаб чиқиш ва қўллаш амалиётининг мамлакатимиз тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясида ўз ифодасини топиши операцион харажатлар ҳажмини камайтириш ва меҳнат унумдорлигини оширишга, шунингдек, банкларнинг молиявий барқарорлигини таъминлаш ҳамда кенг жамоатчиликнинг банкларга бўлган ишончини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

4. Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг базавий кўрсаткичларидан бири ҳисобланувчи банкнинг умумий рискка тортилган активлари ҳажмига (RWA) таъсир этувчи омиллар ўртасидаги боғлиқлик даражасини эконометрик модель ёрдамида текшириш орқали унинг статистик аҳамиятга эга эканлиги, параметрларининг ишончли эканлиги ҳамда мультиколленеарлик ва гетероскедастик хатоликлар мавжуд эмаслиги аниқланган. Кўп омилли регрессион модель шуни кўрсатадики, тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясининг базавий кўрсаткичларидан бири ҳисобланувчи банкнинг рискка тортилган активлари ҳажмининг (RWA) кўпайиши кредит ва инвестиция портфели миқдорини оширишни, депозит базасини мустаҳкамлашни тақозо этади. Айни пайтда, банкнинг рискка тортилган активлари ҳажмининг (RWA) ошиб бориши соф фойда миқдорига салбий таъсир ўтказди. Бундай ҳолатда банкларнинг молиявий барқарорлик даражасини кучайтириш, жисмоний ва юридик шахсларнинг маблағларини банкларга жалб этиш сиёсатини фаоллаштириш, капиталлашув даражасини ошириш, риск-менежмент тизимини такомиллаштириш, айниқса, банк фаолиятини ривожлантириш стратегияси элементларини тизимли ҳолда жорий этиш орқали банк фаолияти самарадорлигини ошириш устувор йўналишлар сифатида эътироф этилиши мақсадга мувофиқ.

5. Тижорат банклари томонидан қўлланилаётган фаолиятни ривожлантириш стратегиясини амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари тизимини такомиллаштириш мақсадга мувофиқ. Мазкур тизим ўз таркибига банк фаолиятининг барча йўналишларини баҳолаш имкониятини берувчи кўрсаткичлар мажмуасини олади ва стратегик қарорлар сифатини оширишга хизмат қилади.

6. Тижорат банклари фаолиятини ривожлантириш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш юзасидан банк бўлимлари ва ходимлари томонидан белгиланган стратегик вазифаларни бажариш даражасини рейтинг баҳолашнинг ишлаб чиқилган услубияти банк фаолиятини ривожлантириш стратегиясини самарали амалга оширишда маълум аҳамият касб этади.

Шунингдек, банкнинг алоҳида бўлинмалари ҳамда ходимларининг банк стратегиясини муваффақиятли бажаришда бевосита ёки билвосита қўшган ҳиссасини баҳолаш, бир томондан, банк стратегиясининг асосий йўналишларини амалга оширишда банк ходимларининг моддий манфаатдорлик даражасини кучайтиришда намоён бўлса, иккинчи томондан, ходимларга берилган ваколатлар доирасида лавозим функцияларини бажариш самарадорлигини назорат қилиш имкониятини беради.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ № DSC 27.06.2017.I.15.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ БАНКОВСКО-ФИНАНСОВОЙ
АКАДЕМИИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН И ТАШКЕНТСКОМ
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

РАХМАНОВ ЗАФАРДЖОН ЯШИНОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2018

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан B2017.1.PhD/Iqt37.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации размещён на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) на веб-сайте Научного совета (www.bfa.uz) и на Информационно-научном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Каримов Норбой Ганиевич

доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Жумаев Нодир Хосиятович

доктор экономических наук, профессор

Исмаилов Алишер Агзамович

доктор экономических наук

Ведущая организация:

Ташкентский финансовый институт

Защита диссертации состоится «___» _____ 2018 г. в ____ часов на заседании Научного совета DSc.27.06.2017.I.15.01 по присуждению ученой степени при Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан. Адрес: 100000, г. Ташкент, ул. Моваруонахр, 16. Тел.: (99871) 237-53-25, факс: (99871) 237-54-01, e-mail: info@bfa.uz

С диссертацией доктора философии (PhD) по экономическим наукам можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан (зарегистрировано за № ____). Адрес: 100000, г. Ташкент, ул. Моваруонахр, 16. Тел.: (99871) 237-53-25, факс: (99871) 237-54-01, e-mail: info@bfa.uz.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2018 года.
(реестр протокола №__ от «___» _____ 2018 года).

А.Ш. Бекмуродов

Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней д.э.н., профессор

У.В. Гафуров

Секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., доцент

Н.М. Махмудов

Председатель Научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Как показывают итоги научно-исследовательских работ по проблемам практической деятельности глобальной банковской системы и крупнейших банков мира, в современном этапе развития требуется обдуманная и системно разработанная банковская стратегия, которая бы обеспечивала выход на новый качественный уровень банковской деятельности, давала бы возможность своевременного выявления и устранения внутренних и внешних рисков, а также соответствующая основным направлениям развития национальной экономическо-социальной системы и учитывающая негативные тенденции в глобальных финансовых рынках. В частности, американский банковский холдинг The Goldman Sachs group, inc. вследствие успешной реализации стратегии развития на 2016-2018 годы, по итогам 2017 года смог увеличить объем чистой прибыли на 1,9 процентов (в 2017 году – 4,29 млрд.долларов США), показатель ROE – на 1,3 процента (в 2017 году – 4,9 процентов) и рентабельность операционных расходов на – 1,6 процентов (в 2017 году – 31,5 процентов)¹. С данной точки зрения вопросы совершенствования системы разработки и внедрения в практическую деятельность стратегии развития банковской деятельности являются одним из главных факторов обеспечения стабильного развития банковского сектора.

В мировой практике банковской деятельности имеют особенное значение научные изыскания, связанные с разработкой стратегии управления банковскими активами и пассивами, повышения эффективности использования экономического потенциала клиентов, дальнейшего развития политики и управления организации, а также расширения сети банковских отделений, работающих с использованием систем Smart-banking, обеспечения соответствия между функциональными стратегиями и политиками банка, кроме того, совершенствования механизмов разработки стратегии развития банковской деятельности. Данное положение определяет целевые направления в рамках выбранной темы исследования.

Проводимые в нашей стране системные реформы финансово-банковского сектора требуют увеличения уровня капитализации коммерческих банков, обеспечения их финансовой устойчивости, расширения объемов кредитования реального сектора экономики, улучшения качества предоставляемых банковских услуг и, главное, совершенствования систем разработки, внедрения в практическую деятельность и мониторинга степени реализации стратегии развития банковской деятельности. В связи с этим в стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 – 2021 годах, в части дальнейшего развития банковской системы определены основные задачи: «разработать долгосрочные стратегии развития, направленных на качественную

¹ По данным <http://www.goldmansachs.com/investor-relations/financials/current/8k/8k-01-17-18.pdf>

трансформацию банков в финансово стабильные и конкурентоспособные учреждения, функционирующие на основе передовой практики и международных стандартов, дальнейшее совершенствование практики стресс-тестирования ликвидных позиций с различными сценариями для повышения способности банка на ранних этапах выявлять, предотвращать и преодолевать банковские риски и их проявления, внедрение современных рыночных механизмов регулирования валютных операций и обеспечение стабильности национальной валюты»². Указанные задачи свидетельствуют о необходимости совершенствования теоретических и практических основ стратегии развития деятельности коммерческих банков Республики.

Диссертационное исследование в определенной степени будет служить реализации исполнения задач, определённых в Указах Президента Республики Узбекистан «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» № УП-4947 от 7 февраля 2017 года, «О первоочередных мерах по либерализации валютной политики» № ПФ-5177 от 2 сентября 2017 года, в Постановлении «О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы Республики» № ПП-3270 от 12 сентября 2017 года и в других нормативно-правовых документах.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное диссертационное исследование выполнено в рамках проекта «Разработка научных основ по дальнейшему углублению демократических реформ, формированию гражданского общества, модернизации и либерализации национальной экономики» ППИ-2 в соответствии с приоритетными направлениями «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Научно-методологические основы разработки стратегии коммерческих банков нашли свое отражения в исследованиях многих зарубежных ученых, в частности И.Ансоффа, П.Роуза, Р.Акоффа, О.И.Лаврушина, В.Ачарья, С.В.Симонцевой, А.М.Люкшинова, М.А.Помориной, Г.Минцберги, Е.Г.Шатковской, И.В.Ларионовой, З.М.Анисимовой, Н.А.Тысячниковой, О.Ю.Свиридова, А.Р.Алавердова³ и других.

² Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» № УП-4947 от 7 февраля 2017 года. О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан//Сборник законодательства Республики Узбекистан. – Ташкент, 2017 - №6 (766). – 32-33 стр.

³ Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. /Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М: Экономика, 1989; Поморина, М. А. Концепция финансового управления в системе стратегического менеджмента банка: дис...д-ра экон. наук: 08.00.10 - М., 2008; Шатковская Е.Г., Формирование и реализация финансовой политики кредитной организации в условиях согласовательного регулирования. дис...д-ра экон. наук.08.00.10. Екатеринбург, 2015; Ларионова, И.В. Стабильность банковской системы в условиях переходной экономики: дис...д-ра экон. наук: 08.00.10. М., 2001.; Роуз П. Банковский менеджмент: пер. с англ. со 2 – го изд. – М: Дело ЛТД, 1995; Лаврушин О. Банковский менеджмент и маркетинг: Учебник для вузов. – М: Финансы и статистика, 2009; Симонцева, С.В. Формирование финансовой политики коммерческого банка: дис...канд. экон. наук: 08.00.10. - Иваново, 2012.; Свиридов О.Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях кризиса финансовой глобализации. Автореферат дис...д-ра экон. наук. - Ростов-на-Дону.2009.; Алавердов А.Р.

Также, некоторые из вопросов, связанные с банковской стратегией, были рассмотрены в трудах узбекских учёных-экономистов, таких как Ф.И.Мирзаев, Д.Н.Рахимова, Н.К.Йулдашев, Б.Б.Парпиев, Р.Р.Тожиев, Ф.Н.Насриддинов, Б.З.Мустафаев, Б.К.Мирзамайтинов, Д.Б.Нафасов⁴ и других.

Несмотря на это, проблемы разработки и внедрения в практическую деятельность стратегии развития коммерческих банков не изучены как отдельный объект исследований.

Необходимо отметить, что, несмотря на наличие большого количества научных исследований по теоретическим, методологическим и практическим основам разработки стратегий развития банков, существует ряд неисследованных проблем имеющих определенное значение в данном направлении. К числу таких проблем можно отнести отсутствие системного подхода к процессам разработки стратегии, неполное соответствие теоретических и методологических разработок с практической деятельностью банков, отсутствие утвержденной методологии разработки и совершенствования стратегии развития банковской деятельности и другие.

Основываясь на вышеизложенном, а также учитывая актуальность проблем совершенствования системы разработки стратегии развития деятельности коммерческих банков, научную и практическую значимость решения данных проблем, были определены цель, задачи и структура диссертационного исследования.

Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, где выполнена диссертация. Исследование выполнено в соответствии с научно-исследовательскими работами Ташкентского государственного экономического университета «Перспективы и концептуальные основы развития финансово-банковской системы Республики Узбекистан».

Целью исследования является разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегии развития деятельности коммерческих банков.

Задачи исследования:

исследование научных и теоретических основ экономической сущности банковской стратегии;

Стратегический менеджмент в коммерческом банке. – М.: Маркет ДС, 2007 -576 с.; Анисимова З.М. Развитие стратегического банковского менеджмента. дис...канд. экон. наук: 08.00.10. - М, 2014.

⁴ Мирзаев Ф.И. Концептуальные основы формирования межбанковской конкуренции в Узбекистане автореф. диссер. док.экон.наук.- Т, 2009.; Д.Н.Рахимова и др. Современный менеджмент: теория и практика. – Т.: « Гафур Гулям», 2009 – 792 стр; Тожиев Р.Р. Инновационная стратегия управления ликвидностью коммерческих банков (« на примере АКБ « Агробанк»). автореф. диссер. канд.экон.наук.- Т, 2011.; Насриддинов Ф.Н. Пути совершенствования системы риск-менеджмента в коммерческих банках. автореф. диссер. канд.экон.наук.- Т, 2012.; Парпиев Б.Б. Формирования маркетинговой стратегии стабильного привлечения свободных средств населения и хозяйственных субъектов в банковские депозиты. автореф. диссер. канд.экон.наук.- Т, 2010.; Мирзамайтинов Б.К. Маркетинговая эффективность банковских услуг. автореф. диссер. канд.экон.наук.- Т, 2008.; Мустафаев Б.З. Банковский маркетинг – основы формирования и развития финансового рынка. автореф. диссер. канд.экон.наук.- Т, 2009.; Нафасов Д.Б. Совершенствование теоретических и практических основ управления рисками коммерческих банков. автореф. диссер. доктора философии (Doctor of Philosophy). - Т, 2017.

изучение нормативно-правовых основ разработки и осуществления банковской стратегии;

оценка тенденций, наблюдаемых в деятельности коммерческих банков, и их влияние на банковскую стратегию;

проведение анализа текущего состояния процессов внедрения в практическую деятельность банковскую стратегию;

изучение международного опыта разработки и внедрения стратегии в деятельность коммерческих банков;

исследование проблем в сфере разработки стратегии развития банковской деятельности и направлений разрешения данных проблем;

разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегии развития деятельности банков.

Объектом исследования является практика разработки и внедрения стратегии развития деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан.

Предметом исследования служить комплекс организационных, экономических и социальных отношений, связанных совершенствованием стратегии развития деятельности коммерческих банков.

Методы исследования. В диссертации были использованы методы научной абстракции, экспертной оценки, индукции и дедукции, статистической группировки, сравнения, системного анализа, корреляционного и регрессионного анализа.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствован механизм разработки стратегии развития деятельности коммерческих банков за счёт обеспечения взаимосвязанности функциональных стратегий и политики банков;

усовершенствована методика оценки эффективности стратегии развития деятельности банка на основе предложенных показателей оценки эффективности и рентабельности операционной деятельности банков;

разработана методика рейтинговой оценки эффективности деятельности банковских подразделений и работников по осуществлению стратегии развития банковской деятельности;

на основе передового опыта зарубежных банков определены и научно-практически обоснованы пути разработки банковской стратегии по бизнес направлениям Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Commercial Banking (CMB), Institutional Client Services (ICS) и Investment Management.

Практический результат исследования включает следующие:

на основе критического анализа и обобщения результатов исследований зарубежных и отечественных ученых-экономистов по изучению стратегии развития банковской деятельности определены экономическая сущность, взаимосвязь и различия терминов «банковская стратегия» и «стратегический план» и разработана авторская интерпретация понятия «банковская стратегия»;

определена структура и основные элементы банковской стратегии, а также обосновано положение о том, что они являются иерархической системой;

посредством анализа текущего состояния деятельности коммерческих банков определены основные тенденции, влияющие на банковскую стратегию;

разработана эконометрическая модель влияния факторов на объем активов, взвешенных с учетом риска АКБ «Туронбанк».

Достоверность результатов исследования объясняется получением материалов из официальных источников, анализа и метода, теоретических подходов, используемых в исследовании, использованием балансовой отчетности национальных и зарубежных коммерческих банков, в конкретных нормативных документах и экономических стандартах, использованием информации официальных аудиторских заключений по итогам года, а также анализа практических данных Центрального банка и Госкомстата.

Научно-практическое значение исследования. Научная значимость исследований заключается в том, что полученные научные результаты, заключения и предложения служат развитию теоретических основ банковской стратегии, совершенствованию методологических основ, а также расширяют сферу теоретическо-методологических познаний в данной области исследований.

Разработанные заключения, практические рекомендации и предложения могут быть использованы при устранении проблем в системе формирования и внедрения банковской стратегии, а также при принятии стратегических решений управлением банка. Результаты исследования могут быть использованы в будущем при разработке учебных программ в высших учебных заведениях и курсов повышения квалификации научно-методологического источника по предметам «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Банковские риски» и «Банковская стратегия».

Внедрение результатов исследований. Научные предложения и практические рекомендации, разработанные по совершенствованию стратегии развития банковской деятельности, внедрены в практическую деятельность коммерческих банков. В том числе:

научное предложение по применению механизма разработки стратегии развития деятельности коммерческих банков на основе обеспечения взаимосвязанности банковских функциональных стратегий и политик внедрены в практическую деятельность АКБ «Туронбанк» и АК «Халк банки» (справка АКБ «Туронбанк» от 25 августа 2017 года за № 17/02-675 и АК «Халк банки» от 2 февраля 2018 года за № 14/74-56). Внедрение данного научного предложения в практическую деятельность банков будет иметь определенное значение при своевременном выполнении задач, определенных Постановлением Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы Республики» № ПП-3270 от 12 сентября 2017 года, именно: «до 1 апреля

2018 года осуществить разработку и утверждение в установленном порядке долгосрочных стратегий развития, направленных на качественную трансформацию банков в финансово стабильные и конкурентоспособные учреждения, функционирующие на основе передовой практики и международных стандартов». Внедрение данного научного предложения, кроме того, имеет важное значение в совершенствовании систем разработки, реализации и контроля банковской стратегии, унификации процессов разработки банковской стратегии и снижения трудовых затрат работников соответствующих департаментов коммерческих банков;

научное предложение по применению в практической деятельности показателей операционной эффективности и рентабельности при оценке эффективности осуществления стратегии развития деятельности коммерческих банков внедрены в практическую деятельность АКБ «Туронбанк» и АК «Халк банки» (справка АКБ «Туронбанк» от 25 августа 2017 года за № 17/02-675 и АК «Халк банки» от 2 февраля 2018 года за № 14/74-56). Данная система оценки имеет определенное значение при осуществлении контроля над эффективностью операционных затрат, а также при принятии решений в части оптимизации операционных затрат и увеличения операционных доходов. Внедрение данного научного предложения унифицирует процесс разработки алгоритма информационно-аналитической программы «системного анализа» банковских балансов, служит снижению операционных затрат банков, а также увеличению количества и качества банковских услуг, основанных на высоких технологиях;

научное предложение по применению в практической деятельности рейтинговой системы оценки деятельности банковских подразделений и работников на основе итогов реализации банковской стратегии внедрены в практическую деятельность АКБ «Туронбанк» и АК «Халк банки» (справка АКБ «Туронбанк» от 25 августа 2017 года за № 17/02-675 и АК «Халк банки» от 2 февраля 2018 года за № 14/74-56). Внедрение данного научного предложения имеет определенное значение в направлении деятельности подразделений и работников банка на решение стратегических задач и совершенствование системы материального и морального стимулирования. Внедрения данной системы рейтинговой оценки в практическую деятельность позволило увеличить производительность труда банковских подразделений и работников на 10 процентов;

научно-практическое предложение по разработке функциональных стратегии банка по направлениям деятельности банков Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Commercial Banking (CMB), Institutional Client Services (ICS) и Investment Management (IM) внедрены в практическую деятельность АКБ «Туронбанк» и АК «Халк банки» (справка АКБ «Туронбанк» от 25 августа 2017 года за № 17/02-675 и АК «Халк банки» от 2 февраля 2018 года за № 14/74-56). Внедрение данного научно-практического предложения повышает уровень разработки функциональных

стратегий до передовых мировых аналогов. Кроме того, внедрение данного предложения в практическую деятельность обеспечивает системную взаимосвязанность различных направлений деятельности банка, а также позволяет оперативно оценивать влияние факторов на финансовые результаты деятельности банков.

Апробация результатов исследования. Основные идеи и выводы диссертации обсуждались на 15, в том числе 3 международных и 12 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследований. Результаты диссертационной работы были опубликованы в 26 научных статьях, в том числе 8 республиканских и 3 зарубежных журналах, рекомендованных для публикации основных результатов докторских диссертаций Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан.

Структура и объём диссертации. Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 147 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, сформированы цель и задачи, а также объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, внедрение в практику результатов исследования, а также приведены сведения об опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации - « **Теоретические, методологические и правовые основы формирования банковской стратегии**» - исследована экономическая сущность и особенности банковской стратегии, а также достижения и недостатки научных подходов в формировании банковской стратегии, приведено научно-теоретическое толкование таких экономических категорий, как «стратегия» и «стратегический план», кроме того, изучены правовые и нормативные основы формирования банковской стратегии и сформулированы научные выводы по рассмотренным проблемам.

На основе критического изучения результатов исследований ведущих зарубежных и узбекских ученых, а также мнений практиков банковского дела представлено авторское определение: «банковская стратегия – это итог деятельности, направленной на разработку путей и средств достижения банковской миссии и самых важных целей посредством целесообразного изменения внутренней и внешней среды банка».

Также, в ходе диссертационного исследования выявлено, что во многих научных изданиях банковская стратегия и стратегический план трактуются

как однозначные экономические категории. По мнению автора, данное положение может привести к многочисленным ошибкам и недопониманиям в определении сущности банковской стратегии и банковского стратегического плана.

Необходимо отметить, что при разработке стратегии развития банковской деятельности важное значение имеет органическая взаимосвязанность функциональных стратегий и политик. Данная взаимосвязанность может быть достигнута путем отражения в функциональной стратегии цели и стратегии банка, а также основных задач по их осуществлению, в функциональных политиках процедуры организации деятельности.

В данной главе определены экономическая сущность состава структуры и элементов стратегии развития банковской деятельности, кроме того, разработаны этапы процесса формирования стратегии развития банковской деятельности.

По мнению автора, состав структуры стратегии развития банковской деятельности и его основных элементов может быть представлен нижеследующим образом (рисунок 1):



Рисунок 1. Состав структурных элементов банковской стратегии⁵.

Как видно из рисунка 1, с теоретическо-методологической точки зрения структурные элементы формирования банковской стратегии могут быть представлены в виде непрерывного процесса, состоящего из взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов.

Во второй главе диссертации - **«Анализ текущего состояния разработки и осуществления банковской стратегии»** - на основе анализа текущего состояния разработки банковской стратегии и его внедрения в практическую деятельность коммерческих банков определены основные тенденции, влияющие на банковскую стратегию, кроме того, проанализированы и оценены основные показатели эффективности банковской деятельности, на основе чего сформулированы соответствующие выводы.

⁵ Составлен на основе разработок автора.

Сопоставив данные основных балансовых показателей, а также доходов и расходов АКБ «Туронбанк», сформированных в 2012-2016 годах, изучен степень влияния балансовых показателей на объем чистой прибыли, и на основе полученных результатов определены основные тенденции, влияющие на банковскую стратегию.

Таблица 1

**Динамика основных показателей баланса АКБ «Туронбанк»,
(в млн. сумах)⁶**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Банковский баланс	655 327	637 381	713 220	709 136	808 186
1. Чистые (нетто) кредиты	345 240	416 498	433 814	429 622	462 278
Удельный вес кредитов в банковском балансе, в процентах	52,68	65,34	60,82	60,58	57,19
2. Всего депозиты	433 451	452 241	483 284	486 753	479 868
Удельный вес депозитов в банковском балансе, в процентах	66,14	70,95	67,76	68,64	59,37
3. Всего собственный капитал	47 748	65 859	89 163	91 876	119 230
Удельный вес капитала в банковском балансе, в процентах	7,28	10,33	12,51	12,96	14,75
4. Ссуды к оплате	113 623	51 870	46 458	35 711	37 965
Удельный вес ссуд к оплате в банковском балансе, в процентах	17,33	8,14	6,51	4,89	4,69

В течение 2012-2016 годов баланс АКБ «Туронбанк» показал высокий уровень волатильности. В частности, по итогам 2013 года банковский баланс был равен 637 381 млн. сумам. По сравнению с 2012 годом уменьшился на 17 946 млн. сум или 2,7 процентов. В 2014 году банковский баланс составил 713 220 млн. сум, что больше на 57 893 млн. сум по сравнению с 2012 годом и на 75 839 млн. сум по сравнению с 2013 годом. В 2015 году банковский баланс имел тенденцию уменьшения и по сравнению с 2014 годом данный показатель снизился на 4 084 млн. сум или 0,5 процентов. В 2016 году баланс банка достиг исторического максимума и составил 808 186 млн. сумов (таблица 1).

На основе проведенного анализа можно отметить нижеследующие тенденции:

в составе активов банка удельный вес кредитного портфеля имел тенденцию относительного уменьшения;

⁶ Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Туронбанк».

снижение эффективности банковской деятельности в части привлечения средств клиентов на депозитные счета;

снижение доли внешних заимствований, в том числе кредитных линий зарубежных финансово-кредитных организаций, в ресурсной базе банка.

Необходимо отметить, что, рекапитализация АКБ «Туронбанк» была проведена за счет государственного «Фонда развития и реконструкции» и тем

самым в составе баланса банка удельный вес собственного капитала был доведен до уровня требований по банковскому надзору.

Таблица 2

**Динамика основных показателей баланса АКБ «Хамкорбанк»,
(в млн. суммах)⁷**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Банковский баланс	723 349	1 096 439	1 738 518	2 966 964	3 995 970
1. Чистые (нетто) кредиты	403 549	640 435	1 154 427	1 636 207	2 405 421
Удельный вес кредитов в банковском балансе, в (%)	55,78	58,41	66,41	55,14	60,19
2. Всего депозиты	481 744	749 088	1 176 439	2 031 621	2 872 779
Удельный вес депозитов в банковском балансе, в (%)	66,59	68,32	67,66	68,47	71,89
3. Всего собственный капитал	101 310	141 334	209 549	301 462	408 264
Удельный вес капитала в банковском балансе, в (%)	14,01	12,89	12,05	10,16	10,21
4. Ссуды к оплате	60 407	133 469	282 866	466 407	609 882
Удельный вес ссуд к оплате в банковском балансе, в (%)	8,35	12,17	16,27	15,72	15,26

В течение 2012-2016 годов баланс АКБ «Хамкорбанк» показал тенденцию устойчивого роста. Если банковский баланс по итогам 2012 года составил 723 349 млн. сум, на 1 января 2017 года баланс банка равнялся 3 995 970 млн. сумам и в течение последних пяти лет вырос на 3 272 621 млн. сум или увеличился в 5,52 раза. Наравне с этим, в этом периоде деятельности в балансе банка увеличился удельный вес и объем кредитов, выданных клиентам. В частности, по итогам 2012 года остаток кредитов, выданных клиентам имел удельный вес в размере 55,78 процентов, данный показатель по итогам 2016 года достиг 60,19 процентов или увеличился на 4,41 процентных пункта. За этот период сумма внешних заимствований увеличился с 60 407 млн. сум в 2012 году, до 609 882 млн. сум в 2016 году (таблица 2).

На основе проведенного анализа можно отметить нижеследующие тенденции, которые наблюдались в деятельности АКБ «Хамкорбанк»:

⁷ Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Хамкорбанк».

внешние заимствования играют большую роль в удовлетворении потребностей в ресурсах как банка, так и его клиентов;

рост баланса банка связан с увеличением объема депозитов клиентов. Если учитывать, что основная масса депозитов является депозитами до востребования (2016 году 45,48 процентов), увеличение соотношения между кредитным портфелем и депозитами (2016 году 83,73 процента) может стать основным фактором усиления финансовых рисков в банковской деятельности.

Наблюдаемые тенденции в балансе АКБ «Туронбанк» нашли свое отражение в составе доходов и расходов банка. В частности, в связи с уменьшением доли кредитного портфеля (что обеспечивает основную часть процентных доходов) в общей сумме активов банка 2016 году за счет кредитных и лизинговых операций были получены 50 941 млн. сум процентных доходов. В этом периоде сумма комиссии за представленные банковские услуги составила 68 698 млн. сум. Кроме того, объемы резервов по возможным потерям по кредитам постоянно повышаются. Если сумма резервов в 2012 году составляла 4 575 млн. сум или 1,32 процента к кредитному портфелю, в 2016 году объем резервов был равен 12 979 млн. сум или 2,81 процента к кредитному портфелю (таблица 3).

Таблица 3

**Динамика основных показателей финансовых результатов
АКБ «Туронбанк», (в млн. сумах)⁸**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего процентных доходов	46 031	58 958	55 774	60 258	65 078
В том числе:					
от кредитных и лизинговых операций	33 665	45 499	42 694	46 735	50 941
Всего процентных расходов	32 649	30 309	24 779	26 948	29 292
В том числе:					
процентные расходы по депозитам	20 835	19 437	16 001	17 783	18 763
процентные расходы по ссудам к оплате	11 814	10 871	8 778	9 182	8 967
Оценка возможных потерь по кредитным операциям	4 575	9 559	11 292	12 130	12 979
Чистые процентные доходы за исключением резервов	8 807	19 090	19 702	21 182	16 393
Всего непроцентных доходов	46 421	78 959	69 109	76 449	84 781
В том числе:					
комиссия за услуги	39 851	58 083	55 828	61 946	68 698
Чистый финансовый результат до уплаты налогов	10 199	26 332	19 898	19 898	21 012
Чистый доход	8 019	21 503	15 284	16 146	17 050
Убытки по прекращенным видам деятельности	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	8 019	21 503	15 284	16 146	17 050

⁸ Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Туронбанк».

Как и на ранее рассмотренном банке, структура баланса банка нашла свое отражение в финансовых результатах АКБ «Хамкорбанк». Постоянное увеличение объема кредитного портфеля привело к росту удельного веса процентных доходов в структуре общего дохода банка. Общая сумма процентных доходов банка в 2012 году составила 81 818 млн. сум, 2013 году – 119 090 млн. сум, 2014 году – 190 309 млн. сум, 2015 году – 280 224 млн.сум, 2016 году – 394 779 млн. сумов. В свою очередь, доходы от проведения кредитных и лизинговых операций в 2012 году составил 80 698 млн.сум (98,62 процента от общей суммы процентных доходов), в 2016 году – 388 863 млн. сум (98,51 процента). В течение 2012-2016 годов процентные доходы выросли на 312 961 млн. сум или в 2,18 раза. В структуре непроцентных доходов основную долю имеет комиссия за представленные банковские услуги (таблица 4).

Таблица 4

**Динамика основных показателей финансовых результатов
АКБ «Хамкорбанк», (в млн. сумах)⁹**

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего процентных доходов	81 818	119 090	190 309	280 224	394 779
В том числе:					
от кредитных и лизинговых операций	80 689	117 205	186 595	277 186	388 863
Всего процентных расходов	32 201	44 401	65 893	89 187	132 378
В том числе:					
процентные расходы по депозитам	24 311	32 495	50 968	65 030	97 740
процентные расходы по ссудам к оплате	4 466	6 084	3 476	4 132	25 509
Оценка возможных потерь по кредитным операциям	2 118	932	4 684	10 592	16 716
Чистые процентные доходы за исключением резервов	47 500	73 757	119 731	180 444	245 684
Всего непроцентных доходов	49 917	67 971	80 167	110 364	109 074
В том числе:					
комиссия за услуги	48 261	63 886	75 477	86 034	86 096
Чистый финансовый результат до уплаты налогов	27 855	46 949	60 029	113 818	137 116
Чистый доход	24 012	39 981	47 589	89 850	106 715
Убытки по прекращенным видам деятельности	-	-	-	-	-
Чистая прибыль	24 012	39 981	47 589	89 850	106 715

⁹ Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Хамкорбанк».

Кроме того, необходимо отметить, что объемы привлекаемых ресурсов из межбанковского кредитного рынка и других источников постоянно уменьшается. В частности, в 2012 году сумма заимствований из внешних источников составила 113 623 млн.сум, в 2013 году – 51 870 млн.сум, в 2014 году – 46 458 млн.сум, 2016 году – 37 965 млн.сум. Снижение объемов внешних заимствований объясняется высоким уровнем процентных выплат по ресурсам привлекаемых из республиканской межбанковской биржи и расходов по их обслуживанию, а также снижением рейтинга АКБ «Туронбанк» международными рейтинговыми агентствами (по итогам 2016 года в рейтинге Standard & Poor's B-/C). В 2012 году средняя процентная ставка привлекаемых ресурсов составляла 10,4 процента, в 2016 году она увеличилась до 23,6 процентов. Такое состояние дел негативно отразилось на уровне доходности деятельности банка, а также привело к изменениям в структуре кредитного портфеля банка. Данная диаграмма показывают значительные изменения процентов по привлекаемым ресурсам, при этом средние процентные ставки по депозитам были практически неизменны (рисунок 2).

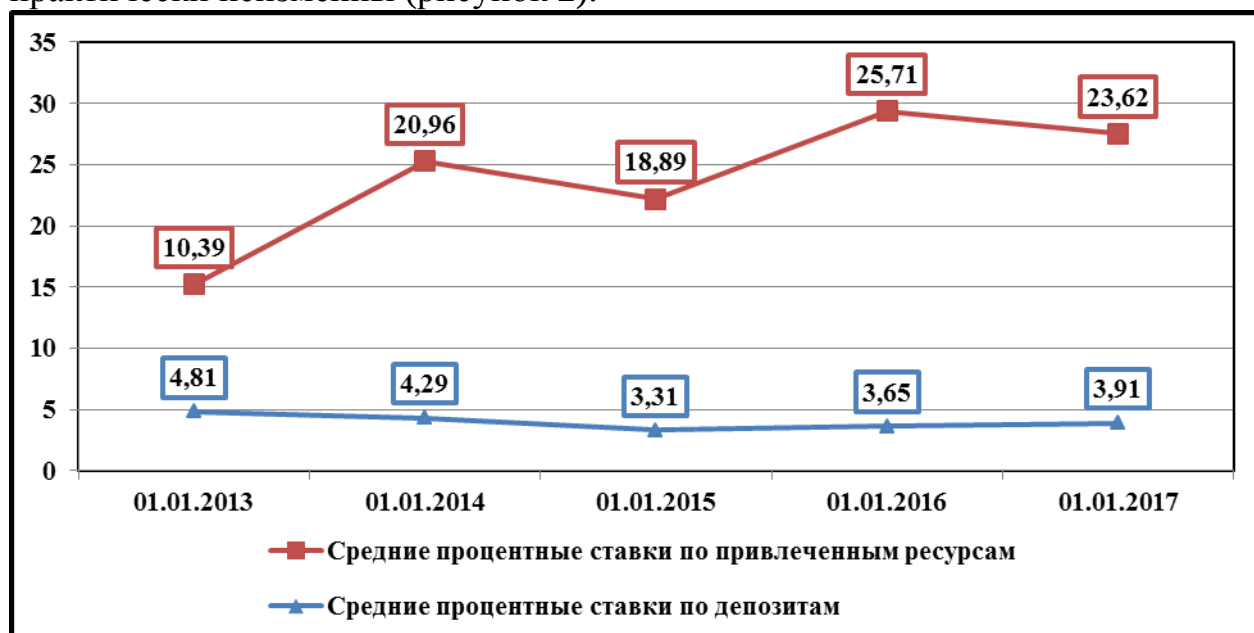


Рисунок 2. Динамика средних процентных ставок по депозитам и привлеченным ресурсам АКБ «Туронбанк»¹⁰

В АКБ «Туронбанк» не разработаны функциональные стратегии по отдельным направлениям деятельности с указанием стратегических целей и задач. На наш взгляд, точное формирование функциональных стратегий имеет важное значение для определения структуры банковских политик и системы их разработки. В основной массе коммерческих банков нет формализованных и официально утвержденных систем формирования функциональных стратегий. В связи с этим считается целесообразным разработать состав и структуру функциональных стратегий банка.

¹⁰ Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Туронбанк».

Необходимо отметить, что из-за отсутствия разработанных функциональных стратегий банковские политики не охватывают все направления деятельности банка.

В третьей главе диссертации - «Пути совершенствования стратегии развития деятельности коммерческих банков» - представлены результаты исследований практики ведущих зарубежных банков по разработке и внедрению в практическую деятельность банковской стратегии, кроме того, определены основные проблемы, связанные с совершенствованием стратегии развития банковской деятельности, и представлены научные предложения и практические рекомендации по устранению выявленных проблем.

Особенности разработки банковской стратегии исследованы на основании данных зарубежных банков. В частности, выявлено, что стратегия развития HSBC Holdings plc. разрабатывается по отдельным бизнес направлениям деятельности (таблица 5).

Таблица 5

Отдельные показатели стратегии HSBC Holdings plc.¹¹

Стратегические направления	Меры, осуществляемые в 2017 и последующих годах	Процесс осуществления	Контрольные показатели осуществления индикаторов
Уменьшение объема активов взвешенных с учетом риска «RWA» почти на 290 млрд. долларов США	По бизнес направлению GB&M по RWA необходимо обеспечить целевой уровень рентабельности (<1/3)	По бизнес направлению GB&M довести показатель RWA до 300,4 млрд. долларов США (удельный вес в общем объеме активов не должен превышать 37 %)	За счет деятельности менеджмента необходимо довести 97 процентов до базового уровня (2015-2016)
Уменьшение операционных расходов в пределах 4,5-5,0 млрд. долларов США	В 2017 году повторить результаты 2014 года	Оптимизация бизнес направления RBWM	Чистая прибыль, получаемая на территории США в сравнении с 2015 годом будет уменьшен на 22 процента (0,4 млрд. долларов США)
Обеспечение опережающего роста объема международных операций над уровнем роста ВВП Великобритании	Обеспечение опережающего роста объема международных операций над уровнем роста ВВП Великобритании	За счет повышения процентов за кредит на территории США увеличить объем чистой прибыли на 6 процентов в сравнении с 2015 годом	Доведение дохода от операций банка до 14,7 млрд. долларов США (увеличение в сравнении с 2015 годом на 2 процента)

¹¹ Разработан на основе данных сайта www.hsbc.com

Согласно практике разработки и внедрения стратегий развития банковской деятельности в ведущих зарубежных банках стратегия формируется по основным бизнес направлениям деятельности и их эффективность определяется показателями прибыльности и улучшения позиции банка на рынке банковских услуг в сравнении с основными конкурентами.

В диссертационной работе показатели оценки эффективности осуществления банковской стратегии приведены в единую систему. В частности, обоснована целесообразность введения в практическую деятельность банков Республики показателей рентабельности и эффективности операционных затрат, используемых в международной банковской практике.

Динамика данных показателей имеет важное значение в оценке целесообразности осуществленных операционных затрат коммерческих банков для достижения стратегических целей. Повышение уровня показателей указывает на низкую эффективность операционных затрат и требует принятия руководством банка необходимых мер по уменьшению операционных затрат.

Таблица 6

**Динамика показателей операционной эффективности деятельности
коммерческих банков, (в млн. сум)¹²**

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
АКБ «Туронбанк»					
Всего банковских активов	655 327	637 381	713 220	709 136	808 186
Операционные доходы	46 761	82 918	93 677	90 310	92 566
Операционные расходы	36 085	55 031	66 321	68 786	71 488
Рентабельность операционных расходов, в процентах	77,71	66,37	70,79	77,16	77,23
Эффективность операционных расходов, в процентах	5,51	8,64	9,29	9,69	8,84
АКБ «Хамкорбанк»					
Всего банковских активов	723 349	1 096 439	1 738 518	2 966 964	3 995 970
Операционные доходы	81 818	119 090	190 309	280 224	394 779
Операционные расходы	32 201	44 401	65 893	89 187	132 378
Рентабельность операционных расходов, в процентах	39,35	37,28	34,62	31,82	33,53
Эффективность операционных расходов, в процентах	4,45	4,04	3,79	3,01	3,31

¹² Подготовлен на основе финансовых отчетов АКБ «Туронбанк» и АКБ «Хамкорбанк».

В АКБ «Туронбанк» показатель операционной рентабельности в течение 2012-2016 годов была на высоком уровне. В частности, в среднем за последние пять лет показатель рентабельности операционных расходов составил 73,85 процентов. Данный показатель за этот период в АКБ «Хамкорбанк» равнялся 39,35 процентам. По данным журнала «The Banker», показатель рентабельности операционных затрат в китайском «Ind. & Comm. bank of China» был на уровне 37 процентов, российском ОАО «Сбербанк» – 50 процентов, австралийском «Commonwealth Bank of Australia» – 46 процентов, бразильском «Banco do Brasil» – 65 процентов.

Показатель эффективности операционных затрат в АКБ «Туронбанк» в среднем за пять лет был на уровне 8,39 процентов. Данный показатель в китайском «Ind. & Comm. bank of China» равнялся 1,1 проценту, российском ОАО «Сбербанк» – 3,1 проценту, австралийском «Commonwealth Bank of Australia» – 1,3 проценту, бразильском «Banco do Brasil» – 4,9 процентам. Данный показатель в АКБ «Хамкорбанк» сложился на уровне 3,72 процента.

С точки зрения эффективности операционных затрат ситуацию, сложившуюся в АКБ «Туронбанк», можно оценить как негативную. Противоположная ситуация сложилась в АКБ «Хамкорбанк». Показатели операционной рентабельности и эффективности находятся на уровне ведущих зарубежных банков или превосходят их (таблица 6).

Отсутствие разработок по оценке эффективности деятельности работников, непосредственно осуществляющих банковскую стратегию, может привести к снижению стратегической эффективности работ. Исходя из этого, в диссертационной работе разработана рейтинговая система оценки деятельности работников банков в увязке с итоговыми результатами успешной реализации стратегических целей и задач.

С точки зрения эконометрики в процессе комплексной оценки эффективности стратегии развития банковской деятельности, посредством математического моделирования, группируется ряд базовых показателей и факторов, влияющие на банковскую стратегию. В процессе математического моделирования в качестве норматива, определяющего эффективность стратегии развития банковской деятельности, определен показатель активов, взвешенных с учетом риска, а также факторы, влияющие на него, чистая прибыль, кредитные вложения банка, срочные депозиты и процентные доходы. Влияние данных факторов $X=\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ были определены на основе данных АКБ «Туронбанк» с 01.01.2014 по 31.12.2016 (time series) в месячном разрезе. При этом для регрессионного анализа изменений влияния на объем активов, взвешенных с учетом риска, использован метод самых малых квадратов (Ordinary Least Squares). В процессе анализа Y-банковские активы, взвешенные с учетом риска (RWA), $X=\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ – группа выбранных факторов, т.е. в качестве несвободных переменных X_1 – чистая прибыль, X_2 – объем кредитных вложений, X_3 – объем процентных доходов и X_4 – срочные депозиты.

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (1)$$

Данный эмпирический анализ был произведен на основе данных АКБ «Туронбанк» за 36 месяцев (с 01.01.2014 по 31.12.2016) в части влияния на объем банковских активов взвешенных с учетом риска, объемов чистой прибыли, процентных доходов, кредитных вложений и срочных депозитов.

При первичном составлении многофакторной эконометрической модели из-за мультиколлинеарности и превышения р-стоимости более, чем на 5 процентов, были исключены 6 наблюдений из выбранных. Кроме того, X_4 – срочные депозиты в связи с незначительным влиянием на объем банковских активов взвешенных с учетом рисков, также был исключен из модели. В результате выбранные факторы в модели составили равномерно распределенные 30 наблюдений и 4 фактора влияния.

В следующем этапе посредством метода самых малых квадратов была исследована эконометрическая модель влияния выбранных факторов на объем банковских активов взвешенных с учетом рисков, АКБ «Туронбанк».

Таблица 7

**Результаты эконометрической модели влияния факторов на
эффективность стратегии развития АКБ «Туронбанк»**

Переменные (Variable)	Коэффициент (Coefficient)	Станд.ошибка (Std.Error)	Т-статистика (t-Statistic)	Вероятность (Prob.)
Константа ©	129484620,9	37452776	3,457277	0,0019
(X_1) – чистая прибыль	- 4,021228	0,701809	-5,729801	0,0000
(X_2) – объем кредитных вложений	0,847849	0,084028	10,09008	0,0000
(X_3) – объем процентных доходов	1,195155	0,230473	5,185665	0,0000
Effects Specification				
R2 - (R-squared)	0,825086	Средняя зависимой переменной (Mean dependent var)	512980546,5	
Приспособленный R2 (Adjusted R-squared)	0,804903	Стандартное отклонение (S.D. dependent var)	26448430	
Регр. станд. ошибка (S.E. of regression)	11682211	Критерий Акаике (Akaike info criterion)	35,50860	
Сумма квадратов остатков (Sums squared resid)	0,902487	Критерий Шварца (Schwarz criterion)	45,69542	
Близость к логарифмической истине (Log likelihood)	- 528,6290	Статистика Дарбин-Уотсона (Durbin-Watson stat)	1,876165	
F-статистика (F-statistic)	40,88137	Вероятность (F-стат.) Prob (F-statistic)	0,000000	

В результате расчета, приведенного в таблице 7, мы имеем следующую регрессионную модель:

$$Y = 129484620,9 - 4,021228X_1 + 0,847849X_2 + 1,195155X_3 \quad (2)$$

Как видно из вышеизложенных данных, зависимые переменные X_1 , X_2 и X_3 (independent variables) имеют статистическую значимость и их влияние и неизменчивый фактор Y можно оценить как значимое. В частности, увеличение чистой прибыли АКБ «Туронбанк» на одну единицу снижает объем банковских активов взвешенных с учетом рисков, на 4,02 единицы. Кроме того, увеличение объемов кредитных вложений на одну единицу повышает объем банковских активов взвешенных с учетом рисков, на 0,84 единицы. Увеличение процентных доходов банка на одну единицу повышает объем банковских активов взвешенных с учетом рисков на, 1,19 единиц.

Полученная многофакторная регрессионная модель влияния чистой прибыли (X_1), объемов кредитных вложений (X_2) и процентных доходов (X_3) на объем банковских активов взвешенных с учетом рисков АКБ «Туронбанк» проверен по всем критериям и выявлена достоверность параметров модели, ее статистическая значимость, а также отсутствие мультиколлинеарных и гетероскедастических ошибок.

Обобщая научные достижения, считаем необходимым отметить, что сформированные в исследовательской работе научные предложения и практические рекомендации разработаны с учетом особенностей деятельности банковского сектора Республики и будет иметь определенное значение в совершенствовании механизма разработки и внедрения стратегии развития деятельности коммерческих банков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате осуществленных в диссертационной работе исследований были сформулированы следующие выводы:

1. Внедрение в практическую деятельность комплекса структурных элементов стратегии развития банковской деятельности в полной мере и в установленном порядке, наравне с обеспечением эффективности банковского бизнеса, служит системизации процессов формирования стратегии развития. Вместе с этим, усиливается влияние стратегических решений на реальное состояние банка.

2. Стратегические тенденции, негативно влияющие на отдельные направления деятельности и показатели эффективности в целом, выявленные в ходе анализа динамики основных показателей итогов деятельности АКБ «Туронбанк», определяются нижеследующими факторами:

тенденция постоянного уменьшения сумм заимствований из внешних источников денежного рынка, наравне с уменьшением возможностей

представления кредитов, снижает экономическую эффективность деятельности банка;

анализ показателей эффективности деятельности АКБ «Туронбанк» указывает на повышение стратегического значения операционных услуг, предоставляемых клиентам банка в целях уменьшения различных рисков;

внедрение коэффициента покрытия ликвидности банка ведет к увеличению удельного веса высоколиквидных и кассовых активов, состоящих из наличных денег в кассах банка и остатка средств на корреспондентских счетах для поддержания ликвидной позиции. Данное положение серьезно ограничивает возможности увеличения кредитных вложений.

3. Основываясь на результатах анализа практики ведущих зарубежных банков, организация и расширение сети банковских подразделений, работающих в системе Smart-banking и других информационно-аналитических систем разработанных с применением высоких технологий, отражение в стратегии развития деятельности коммерческих банков постоянной публикации в официальных сайтах и в других изданиях, с учетом необходимых требований к конфиденциальности, итогов стратегической деятельности, разработка форм периодической статистической отчетности по отдельным направлениям деятельности для отражения итогов выполнения стратегических целей и их внедрения в практическую деятельность позволит уменьшить объемы операционных затрат и увеличить производительность труда работников банка. Кроме того, данные мероприятия будут иметь важное значение в обеспечении финансовой стабильности банка и повышении доверия широкой общественности к банкам.

4. Полученная многофакторная регрессионная модель влияния чистой прибыли (X_1), объемов кредитных вложений (X_2) и процентных доходов (X_3) на объем банковских активов взвешенных с учетом рисков (RWA) АКБ «Туронбанк» проверена по всем критериям и выявлена достоверность параметров модели, ее статистическая значимость, а также отсутствие мультиколлинеарных и гетероскедастических ошибок. Как показывают данные многофакторной регрессионной модели, увеличение одного из важных показателей стратегии развития деятельности коммерческих банков, объем банковских активов взвешенных с учетом рисков (RWA), требует повышения объемов кредитного и инвестиционного портфеля, а также усиления депозитной базы банка. В это же время, увеличение объема банковских активов взвешенных с учетом рисков (RWA), отрицательно отражается в чистой прибыли банка. С учетом изложенного, стратегическими направлениями обеспечения эффективности банковской деятельности являются активизация мер по привлечению средств юридических и физических лиц на банковские депозиты, повышение уровня капитализации банка, совершенствование системы риск-менеджмента, главное, внедрение в банковскую деятельность всего комплекса элементов системы банковской стратегии.

5. Целесообразно совершенствовать систему показателей оценки процесса осуществления стратегии развития банковской деятельности. Данная система состоит из показателей, позволяющих оценить практически все направления деятельности и служат для повышения качества принимаемых стратегических решений.

6. Разработка рейтинговой системы оценки деятельности работников и подразделений банка в части совершенствования системы стимулирования банковских работников имеет определенное значение в осуществлении стратегии развития банковской деятельности. Кроме того, оценка уровня личного участия каждого работника и подразделения банка в реализации стратегии развития, с одной стороны, повышает материальную заинтересованность работников банка в успешной реализации стратегических целей, с другой стороны, расширяется круг возможностей по контролю выполнения работниками банка своих должностных функций.

**SCIENTIFIC COUNCIL NO DSc. 27.06.2017.I.15.01. ON AWARD OF
SCIENTIFIC DEGREES AT BANKING AND FINANCE ACADEMY OF
THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN AND TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

RAKHMANOV ZAFARJON YASHINOVICH

**IMPROVING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF COMMERCIAL
BANK ACTIVITIES**

08.00.07 – Finance and credit

**ABSTRACT OF THE DISSERTATION OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD)
ON ECONOMIC SCIENCES**

Tashkent – 2018

The theme of doctoral dissertation (PhD) was registered under number B2017.1.PhD/Iqt37 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

Doctoral dissertation has been prepared at the Tashkent State Economic University

The abstract of dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English) on the website (www.bfa.uz) and on the website of «Ziyonet» information and educational portal www.ziyonet.uz.

Scientific supervisor:

Karimov Norboy

Doctor of economics science, professor

Official opponents:

Jumaev Nodir

Doctor of economics science, professor

Ismailov Alisher

Doctor of economics science

Leading organization:

Tashkent Financial Institute

The defense of the dissertation will take place on _____ «___», 2018 at ___ at the meeting of Scientific Council No. DSc.27.06.2017.I.15.01. at the Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan and Tashkent State University of Economics. Address: 100000, Tashkent city, Movarounnahr street, 16, e-mail: info@bfa.uz.

The doctoral dissertation (PhD) can be reviewed at the Information resource center of the Banking and Finance academy of the Republic of Uzbekistan (registered under number___). Address: 100000, Tashkent city, Movarounnahr street, 16 Tel.: (99871) 237-53-25, fax: (99871) 237-54-01.

The abstract of dissertation sent out on «___» _____ 2018.
(mailing report № ____ on «___» _____ 2018).

A. Bekmuradov

Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

U. Gafurov

Scientific secretary of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Assistant Professor

N. Makhmudov

Chairman of the scientific Seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

The aim of the research work is to develop scientific proposals and practical recommendations aimed at improving the development strategy of commercial banks.

The tasks of research work are:

research of scientific and theoretical bases of economic essence of bank strategy;

study of regulatory and legal framework for the development and implementation of banking strategy;

assessment of trends observed in the activities of commercial banks and their impact on the banking strategy;

conducting analysis of the current state of the processes of implementation of banking strategy in practice;

study of international experience in the development and implementation of the strategy in the activities of commercial banks;

development of scientific proposals and practical recommendations on improving the strategy for the development of banks.

The object of research work is the practice of developing and implementing a strategy for the development of commercial banks in the Republic of Uzbekistan.

The scientific novelty of the research work:

the mechanism for developing a strategy on developing the activities of commercial banks has been improved by ensuring a close link between the Bank's functional strategies and policies;

the methodology for assessing the effectiveness of the bank's development strategy was improved based on the proposed indicators for assessing the efficiency and profitability of the Bank's operating activities;

the rating system for assessing the performance of banking units and employees in the implementation of banking strategy was developed;

based on the best practices of foreign banks, the ways of developing a banking strategy in the business areas of Retail Banking and Wealth Management (RBWM), Commercial Banking (CMB), Institutional Client Services (ICS) and Investment Management (IM) have been scientifically substantiated.

Implementation of research results. Scientific proposals and practical recommendations developed to improve the strategy for the development of banking activities introduced practical activities of commercial banks. Including:

the scientific proposal on the application in the practical activities of the modified system of the development of the strategy for the development of commercial banks' activities was introduced into the practice of JSCB «Turonbank» and JSCB «Xalq Banki» (certificate issued by JSCB «Turonbank» dated August 25, 2017 for №. 17 / 02-675 and JSCB «Xalq Banki» dated February 2, 2018 for №. 14 / 74-56). The implementation of this scientific experience will have a certain importance in the timely implementation of tasks defined by the Decree of the President of the Republic of Uzbekistan «On measures to further develop and improve the stability of the banking system of the Republic»

№ PP-3270 of September 12, 2017, namely: «until April 1, 2018 year to develop and approve in the established manner long-term development strategies aimed at qualitative transformation of banks into financially stable and competitive individuality institutions operating on the basis of best practices and international standards». The introduction of this scientific proposal, moreover, is important in the development of systems for the development, implementation and monitoring of the banking strategy, the unification of the processes of developing a banking strategy and reducing the labor costs of employees of the relevant departments of commercial banks;

scientific proposal for practical application of the improved system of evaluation of operational efficiency and profitability developed on the basis of international banking practices are introduced into the practice of JSCB «Turonbank» and JSCB «Xalq Banki» (certificate issued by JSCB «Turonbank» dated August 25, 2017 for №. 17 / 02-675 and JSCB «Xalq Banki» dated February 2, 2018 for №. 14 / 74-56). This evaluation system has a certain value in controlling the efficiency of operating costs, as well as in making decisions in terms of optimizing operating costs and increasing operating revenues. The introduction of this scientific proposal unifies the process of developing an algorithm for the information analysis program «system analysis» of bank balances, serves to reduce the operating costs of banks, and also to increase the quantity and quality of banking services based on high technologies;

scientific proposal on the application in the practice of a rating system for assessing the activities of banking units and employees on the basis of the results of the implementation of the banking strategy implemented in the practice of JSCB «Turonbank» and JSCB «Xalq Banki» (certificate issued by JSCB «Turonbank» dated August 25, 2017 for №. 17 / 02-675 and JSCB «Xalq Banki» dated February 2, 2018 for №. 14 / 74-56). The introduction of this scientific proposal has certain significance in the direction of the activities of the bank's departments and employees to solve strategic tasks and improve the system of material and moral incentives. The introduction of this rating system into practical activities allowed to increasing labor productivity of banking departments and employees by 10 percent.

The structure and volume of the thesis. The structure of the dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of used literature and applications. The volume of the thesis is 147 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часть; I part)

1. Rakhmanov Z.Ya. Special features of the strategic development identification over commercial banks // International journal of economics commerce and management, Rochester, Kent, United Kingdom. Volume V, Issue 2, February 2017. – P. 201-209. (№2 Impact Factor 5.451).

2. Рахманов З.Я. Тижорат банклари фаолиятида кузатилаётган тенденциялар ва уларнинг стратегиясига таъсирини баҳолаш // Иқтисодиёт ва таълим. – Тошкент, 2016. – № 6. – 44-46-б.

3. Rakhmanov Z.Ya. Certain aspects of banking regulation reform in Uzbekistan // Journal of Management Value & Ethics, Republic of India, Volume VI, ISSN-2249-9512, July-September 2016. – P. 32-41.

4. Rakhmanov Z.Ya. The development of methodological system of prudential supervision // Massachusetts Review of Science and Technologies, Volume VII, ISSN: 0025-487 X, January – June, « MIT Press», 2016. – P. 154-158. (№ 1(13) Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 5.256).

5. Рахманов З.Я. Тижорат банклари стратегик менежмент тизимининг концептуал асослари // «Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнали. . – Тошкент, 2014. – № 6.

6. Рахманов З.Я. Жаҳон банк секторидаги жорий ва стратегик тенденциялар // Молия. – Тошкент, 2014. – № 3. – 59-63-б.

7. Рахманов З.Я., Махмудов А.А. Тижорат банки стратегиясини ишлаб чиқишнинг методологик хусусиятлари // Иқтисодиёт ва таълим. – Тошкент, 2016. – № 1. – 98-101-б.

8. Рахманов З.Я. Тижорат банклари фаолиятида стратегик режалаштиришнинг тизимли хусусиятлари // «Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнали. . – Тошкент, 2013. – № 2.

9. Рахманов З.Я. Банкларда менежмент тизимини такомиллаштириш // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси. – Тошкент, 2011. – № 5-6. – 40-42-б.

10. Рахманов З.Я. Банк стратегик менежменти тизимини шакллантиришнинг хориж тажрибаси // Иқтисодиёт ва таълим. – Тошкент, 2011. – № 4. – 76-79-б.

11. Рахманов З.Я. Тижорат банкларининг банк хизматлари бозори сегментини танлаш стратегияси // Иқтисодиёт ва таълим. – Тошкент, 2011. – № 1. – 87-89-б.

12. Рахманов З.Я., Даминов Ф.М. Банк фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилиш тизимини такомиллаштиришнинг Хитой тажрибаси // Development Prospects of Economic Cooperation between Republic of Uzbekistan and People's Republic of China / International scientific-practical conference. TSUE, april 22, 2016. / Printed: Xinjian Education Press.

13. Рахманов З.Я., Махмудов А.А. Системные риски и банковская стратегия: современные вызовы // Двадцать восьмые международные Плехановские чтения. Материалы международной научно-практической конференции. – Москва. ФГБОУ ВПО «РЭУ» им. Г.В. Плеханова, 2015, 309-310 ст.

14. Рахманов З.Я. Тижорат банклари инвестицион стратегиясини шакллантиришнинг мукобил йўналишлари // Иқтисодийни модернизациялаш шароитида молия-кредит муассасаларининг инвестицион фаоллигини ошириш. Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т. ТДИУ, 2013, 87-89-б.

15. Рахманов З.Я. Мамлакат иқтисодийни модернизациялаш шароитида тижорат банклари фаолиятида стратегик режалаштиришнинг роли // Иқтисодийни модернизациялаш шароитида банк-молия тизимини барқарорлигини таъминлашни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари: Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т.: ТДИУ, 2012, 189-190-б.

II бўлим (II часть; II part)

16. Рахманов З.Я., Махмудов А.А. Тижорат банкларида стратегик режалаштириш тизими // Иқтисодийни модернизациялаш шароитида банк-молия тизимида инновацион хизматларни ривожлантириш. Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т.: ТДИУ, 2015, 209-210-б.

17. Рахманов З.Я. Тижорат банклари фаолиятида тизимли рисклар ва уларни бартараф этиш муаммолари // Ўзбекистонда молиявий секторнинг ролини ошириш ва унда илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш. Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. – Т.: ТМИ, 2015, 189-191-б.

18. Рахманов З.Я., Махмудов А.А. Туристик ташкилотлар фаолиятида стратегик режалаштиришнинг ўзига хос хусусиятлари // Ўзбекистонда ички туризмни ривожлантиришда хорижий тажрибани қўллаш. Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т.: ТДИУ, 2014, 380-382-б.

19. Рахманов З.Я. Банк хизматлари бозорида рақобат стратегиясини шакллантириш хусусиятлари // Ўзбекистон иқтисодийни барқарор ривожлантириш ва аҳоли даромадларини кўпайтириш йўллари. Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т.: ТДИУ, 2013, 189-191-б.

20. Рахманов З.Я. Тижорат банклари фаолиятида стратегик мақсадларни аниқлашнинг долзарб муаммолари // Иқтисодийни модернизациялаш шароитида бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий таҳлил ва аудитни ривожлантириш масалалари. Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. – Т.: ТДИУ, 2013, 397-399-б.

21. Рахманов З.Я. Банк барқарорлигини таъминлашда стратегик ривожланиш сценарийларидан фойдаланиш имкониятлари // Иқтисодийни модернизациялаш шароитида Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини

такомиллаштириш истиқболлари. Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Т.: ТДИУ, 2011, 152-154-б.

22. Раҳманов З.Я. Иқтисодий инновацион ривожлантириш шароитида банк стратегиясини ишлаб чиқишнинг методологик хусусиятлари // Мустақиллик йилларида Ўзбекистон иқтисодий: устувор йўналишлар, муаммолар ва ечимлар. Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Т.: ТДИУ, 2011, 284-288-б.

23. Раҳманов З.Я. Мамлакат иқтисодий инновацион ривожлантириш шароитида банк стратегик менежменти тизимини шакллантириш йўллари // Мамлакат иқтисодий инновацион ривожлантириш шароитида банкларнинг молиявий барқарорлиги. Республика илмий-амалий конференция материаллари. – Т.: ТМИ, 2011, 92-94-б.

24. Раҳманов З.Я., Насриддинов Ф.Н. Банк молия стратегиясини шакллантириш масалалари // Халқаро талаблар асосида тижорат банклари фаолиятини рейтинг баҳолаш. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. – Т.: ТДИУ, 2011, 144-145-б.

25. Раҳманов З.Я., Насриддинов Ф.Н. Банкларда риск-менежмент тизимини Базель-III талаблари асосида такомиллаштириш // Халқаро талаблар асосида тижорат банклари фаолиятини рейтинг баҳолаш. Республика илмий-амалий анжумани материаллари. – Т.: ТДИУ, 2011, 96-98-б.

26. Раҳманов З.Я., Пирназаров Ф.А. Ликвидлилик ва резервларни бошқариш стратегияси ва сиёсати // Бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий таҳлил ва аудитнинг назарий ва методологик муаммолари. Халқаро илмий-амалий конференция материаллари. – Самарқанд, 2009, 69-75-б.

Автореферат «Жамият ва бошқарув» журнали таҳририятида
таҳрирдан ўтказилди (16.03.2018 йил).

Босишга рухсат этилди: 19.03.2018 йил.
Бичими 60x84 ¹/₁₆, «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.
Шартли босма табағи 3,4. Адади: 100. Буюртма: № 80.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.