

TIJORAT BANKLARI STRATEGIYASINING ILMIY VA NAZARIY MOHIYATI

SCIENTIFIC AND THEORETICAL ESSENCE OF COMMERCIAL BANKING STRATEGY

**¹Raxmanov Zafarjon
Yashinovich**

*¹O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat siyosati
va boshqaruvi akademiyasi mustaqil izlanuvchisi, PhD, dotsent.*

E-mail: zry2010@rambler.ru

Annotatsiya Abstract

Uzb. - Mazkur maqolada tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasining nazariy-uslubiy asoslari hamda uning zamonaviy bank tizimidagi ahamiyati tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida "strategiya" va "bank strategiyasi" tushunchalarining iqtisodiy mohiyati turli ilmiy yondashuvlar asosida tahlil qilinib, ularning o'ziga xos xususiyatlari yoritilgan. Shuningdek, mamlakatimiz bank tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar, xususan, bank sektorini transformatsiya qilish, raqamlashtirish darajasini oshirish va strategik boshqaruvni takomillashtirish jarayonlari ko'rib chiqilgan. Maqolada bank strategiyasini ishlab chiqishda tashqi va ichki muhit omillarini hisobga olish, mijozlarga yo'naltirilgan xizmatlarni rivojlantirish, risklarni boshqarish va banklarning ijtimoiy mas'uliyatini kuchaytirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Shu bilan birga, xorijiy va mahalliy olimlarning strategik menejmentga oid ilmiy qarashlari o'rganilib, bank strategiyasining tarkibiy elementlari hamda uni amalga oshirish mexanizmlariga oid mualliflik yondashuvlari ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijasida tijorat banklari faoliyatini samarali rivojlantirish uchun kompleks strategik boshqaruv tizimini shakllantirish zarurligi asoslab berilgan.

Eng. - This article examines the theoretical and methodological foundations of the strategy for the development of commercial banks and its significance in the modern banking system. During the study, the economic essence of the concepts of "strategy" and "bank strategy" was analyzed based on various scientific approaches, and their specific features were highlighted. Also, the reforms being implemented in the banking system of our country, in particular, the processes of transforming the banking sector, increasing the level of digitization, and improving strategic management, were considered. The article pays special attention to the issues of taking into account external and internal environmental factors when developing a bank strategy, developing customer-oriented services, managing risks, and strengthening the social responsibility of banks. At the same time, the scientific views of foreign and domestic scientists on strategic management were studied, and author's approaches to the structural elements of bank strategy and mechanisms for its implementation were developed. The study substantiated the need to form a comprehensive strategic management system for the effective development of commercial banks.

Kalit soʻzlar:

Keywords:

❖ *tijorat banklari, bank strategiyasi, strategik menejment, bank tizimi, raqamlashtirish, risk-menejment, moliyaviy barqarorlik, bank islohotlari, bank xizmatlari, innovatsion rivojlanish, strategik rejalashtirish, bank faoliyati samaradorligi.*

❖ *commercial banks, banking strategy, strategic management, banking system, digitization, risk management, financial stability, banking reforms, banking services, innovative development, strategic planning, banking efficiency.*

Kirish.

Ma'lumki, zamonaviy boshqaruv nazariyasiga ko'ra, mamlakat iqtisodiy tizimini rivojlantirish hamda uning yangi bosqichga o'tishi, birinchi navbatda, mukammal shakllantirilgan va tizimli xususiyatga ega bo'lgan mamlakatni rivojlantirish strategiyasi bilan belgilab beriladi. Shu o'rinda alohida qayd etish zarurki, mamlakatimiz banklarida rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va joriy qilish bo'yicha amaliy chora-tadbirlar strategiyaning nazariy-uslubiy asoslarini shakllantirishga nisbatan tezkor sur'atlar bilan bormoqda. Mazkur xulosa O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son Farmoni bilan tasdiqlangan "2020-2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi" [1], shuningdek, tijorat banklari tomonidan ishlab chiqilgan va e'lon qilingan strategiya, strategik reja, rivojlanish konsepsiyalari va dasturlariga asoslanadi. Amalga oshirilgan tadqiqotlar natijasiga ko'ra, tijorat banklari faoliyatida eng ko'p qo'llaniladigan elementlar sifatida strategik reja va dastur hisoblanadi. Shunga qaramasdan, mazkur hujjatlarning tuzilishi va mohiyati tahlil qilinganda, ularda ilmiy-uslubiy jihatdan muayyan kamchiliklar mavjudligi aniqlandi. Aksariyat holatlarda rivojlantirish strategiyasini amalga oshirish mexanizmi aniq ko'rsatilmasligi yoki tushunchalarning turlicha talqin qilinishi oqibatida boshqaruv qarorlarini qabul qilish sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Shuning uchun ham bugungi kunda tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasining ilmiy-uslubiy asoslarini tadqiq

etish zarurati yuzaga kelmoqda. Fikrimizcha, mazkur tadqiqot yo'nalishi o'z tarkibiga quyidagilarni olishi maqsadga muvofiq:

a) strategiya va tijorat banki faoliyatini rivojlantirish strategiyasi tushunchalarining iqtisodiy mohiyatini ochib berish;

b) tijorat banki faoliyatini rivojlantirish strategiyasining o'ziga xos bo'lgan xususiyatlarini aniqlash.

E'tirof qilishimiz zarurki, Respublika bank tizimida amalga oshirilayotgan va strategik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarning ustuvor yo'nalishlari O'zbekiston Respublikasi Prezidentining tegishli farmon va qarorlarida o'z ifodasini topgan. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmoni bilan tasdiqlangan "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi"da "Iqtisodiyotning real sektorida hamda moliya va bank sohalarida ishlab chiqarish va operatsion jarayonlarni raqamlashtirish darajasini 2026-yil yakuniga qadar 70 foizgacha oshirish, Davlat ulushiga ega tijorat banklarida transformatsiya jarayonlarini yakunlab, 2026-yil yakuniga qadar bank aktivlarida xususiy sektor ulushini 60 foizgacha yetkazish" [2], vazifasi belgilab berilgan. Shu bilan bir qatorda, 2025-yildan bank, moliya va telekommunikatsiya kabi tadbirkorlik yo'nalishlarida foyda solig'i stavkasi 15 foizgacha tushirish nazarda tutilgan [2].

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.

Tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasining nazariy asoslarini tadqiq etish,

avvalambor, strategiyaning mohiyati, uning tarkibiy elementlari va o'ziga xos bo'lgan xususiyatlarni aniqlab olishni taqozo etadi. Shuni alohida qayd etish zarurki, tijorat banklari strategiyasini shakllantirish, uning xususiyatlariga bag'ishlangan ko'plab ilmiy manbalar mavjudligiga qaramasdan, strategiya, uni ishlab chiqish va amalga oshirish mexanizmlari yuzasidan yagona to'xtamga kelinmagan. Buning natijasida «strategiya» atamasi turlicha talqin qilinadi, bu esa, o'z navbatida, ham nazariy, ham uslubiy jihatdan ko'plab anglashilmovchiliklarni keltirib chiqaradi.

Jumladan, «Strategik menejment» fanining asoschilaridan biri bo'lgan I. Ansoff strategiyani mohiyatini «...tashkilot faoliyatini rivojlantirishga qaratilgan qarorlarni qabul qilish bo'yicha shakllantirilgan qoidalar jamlanmasi» - deb aniqlab bergan. Amaliyotchi olimning fikricha, mazkur qoidalar to'rt asosiy qismdan iborat:

- a) tashkilotning joriy va strategik faoliyatini baholashni ta'minlovchi qoidalar;
- b) tashkilotning tashqi muhit bilan aloqasini ta'minlovchi qoidalar;
- v) tashkilotning ichki tuzilmasidagi aloqalar va ularda operatsiyalarni amalga oshirish protseduralariga tegishli qoidalar;
- g) tashkilotning joriy faoliyatini amalga oshirish qoidalari [3].

Fikrimizcha, mazkur talqinning asos sifatida olinishi tashkilot missiyasi, ya'ni u nima uchun va qanday maqsadda tashkil etilganligi, shuningdek, tashqi muhit talablari hamma vaqt ham ichki imkoniyatlarga mos kelmasligi va bunday holatda davlat yoki uning ma'lum tarkibiy tuzilmasi o'z ixtiyorida mavjud bo'lgan mablag'larni tashkilot faoliyatining strategik yo'nalishlarini moliyalashtirishga qaratishi mumkinligi e'tibordan chetda qoladi. Bundan tashqari, ko'plab rivojlangan mamlakatlar, shuningdek, respublikamizda iqtisodiyotning strategik yo'nalishlari faqatgina bevosita davlatning moliyaviy yordami asosidagina samarali faoliyat yuritishi

mumkin. Shu bilan bir qatorda, istalgan faoliyatning uzoq muddatli rivojlanishi inson omiliga bog'liqdir.

Shuni qayd etish lozimki, ilmiy va amaliy manbalar tahlili strategiya tushunchasini talqin etishda strategiyani shakllantirish jarayoni nuqtai nazaridan yondashilganligidan dalolat beradi. Xususan, ingliz olimi A.W. Ulwickning ta'kidlashicha: «strategiya tushunchasini talqin qilish bo'yicha yondashuvlarning aksariyat qismi strategiyaning mohiyatini emas, balki strategiyani shakllantirish jarayoni to'g'risida ma'lumot beradi yoki tegishli tasavvurni yuzaga keltiradi» [4]. Hind olimi R. Parthasarthy ning «Fundamentals of Strategic Management» [5] nomli kitobida I. Ansoff (firma maqsadlariga erishish uchun ishlab chiqilgan reja) va K. Endryuslar (firmaning kuchli jihatlarini iqtisodiyot tarmog'idagi imkoniyatlar va xavflarga moslashtirish uchun ishlab chiqilgan qarorlar hamda amalga oshirilgan xatti-harakatlar) tomonidan strategiya tushunchasining talqin qilinishida strategiyani shakllantirish jarayoni nazarda tutilganligi qayd etgan. Casadesus-Masanell va J.E. Ricart M. Porterning «strategiya – bu o'z tarkibiga faoliyatning turli yo'nalishlarini qamrab oluvchi va noyob qadriyatlarni yaratish» degan mulohazasiga tayangan holda strategiya tushunchasi strategiyani shakllantirish jarayoni orqali ifodalanishiga e'tibor qaratishgan [6]. C.W. L. Hill, G.R. Jones ning «Strategic management: An integrated approach» nomli kitobida: ... bir qator manbalarda strategiya «o'zgarishlarga moslashish», shuningdek, «ichki va tashqi muhit talablarini muvofiqlashtirish» sifatida tasniflanadi. Bunda moslashish va muvofiqlashtirish kalit so'zlar hisoblanib strategiyani mohiyati uni shakllantirish jarayoni orqali ochib beriladi» [7] – deb ta'kidlagan.

Tadqiqot metodologiyasi.

Ushbu maqolani tayyorlashda me'yoriy-huquqiy hujjatlar, foydalanilgan adabiyotlar va

internet ma'lumotlari rasmiyligi, undagi iqtisodchi olimlarning mavzuga oid ilmiy-nazariy qarashlarining qiyosiy va tanqidiy tahlil qilingan. Mavzuni o'rganish davomida umumiy iqtisodiy usullar bilan bir qatorda tizimli tahlil, umumlashtirish, abstrakt-mantiqiy fikrlash, statistik usullaridan foydalanilgan.

Tahlil va natijalar muhokamasi.

Tadqiq etilgan ilmiy manbalar tahlili natijasi shuni ko'rsatadiki, umumlashtirilgan holda strategiya tushunchasi quyidagicha tasniflangan:

- yetarli darajada uzoq istiqbolda tashkilotning hayotga qobilligini ta'minlashga qaratilgan qarorlar jamlanmasi [8];
- strategik qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish jarayoni, unda bosh bo'g'in sifatida strategik tanlov chiqadi [9];
- maqsadli bozorlarda raqobat afzalliklariga erishish yo'lida menejment tomonidan qabul qilinadigan qarorlar majmuasi [10];
- strategiyani ishlab chiqish – xo'jalik rejalariga aylantirishning boshqaruv vositasini yaratishga mo'ljallangan korxonani boshqarish modelining eng zamonaviy modifikatsiyasi [11];
- oliy rahbariyat faoliyatining sohasi, uning bosh vazifasi raqobat afzalliklariga erishilishini ta'minlash uchun maqsadlarning qo'yilishi va resurslarning taqsimlanishidan iboratdir [12].

Mazkur mulohazalar yana bir bor iqtisodchi olimlar tomonidan strategiyaning mohiyati va asosiy elementlariga oid umumqabul qilingan ta'rif ishlab chiqilmaganidan dalolat beradi. Ilmiy yondashuvlarning ma'lum bir qismida strategiyaning maqsadli vazifalari aniqlab berilgan yoki uning alohida elementlariga e'tibor qaratilgan.

Fikrimizcha, amalga oshirilgan tadqiqotlar strategiyaning iqtisodiy mohiyati yuzasidan mualliflik yondashuvni shakllantirish imkonini beradi. Unga binoan,

strategiya mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish, aholining farovon turmush tarzini ta'minlash va tashkilot faoliyatining samaradorligini (natijaviyligini) oshirish borasidagi uzoq muddatga mo'ljallangan chora-tadbirlar majmuasidir.

Bank faoliyatini rivojlantirish strategiyasining nazariy asoslarini takomillashtirish yuzasidan bir qator e'tiborga molik tadqiqotlar olib borilgan. Xususan, tijorat banklari strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish uslubiyotini takomillashtirishga katta hissa qo'shgan olimlardan biri bo'lgan M.A. Pomorinaning «Bank strategik menejment tizimida moliyaviy boshqaruv» nomli ilmiy tadqiqot ishida bank strategiyasi bo'yicha bir qator xulosalar keltirib o'tilgan. Olimaning fikricha: «bank strategiyasi – bank faoliyat olib borayotgan muhitning o'zgaruvchanligini inobatga oluvchi va mazkur o'zgarishlarga moslashishni ta'minlovchi boshqaruv tizimining maqsadlari, tuzilmasi va vositalari majmui» hisoblanadi. O'z mulohazalarini davom ettirgan holda – strategiya bankning ichki va tashqi muhitidagi o'zgarishlarga moslashish imkoniyatini berishi, ixtisoslashuv va diversifikatsiya strategiyalarining samarali bog'lanishini ta'minlashi, qabul qilinayotgan joriy qarorlarning strategik mo'ljallarga asoslanishi, bank mijozlarining miqdor va sifat jihatdan o'sib borayotgan talablarini qanoatlantirishga ustuvorlik berishini o'z tarkibiga olishi zarur, deya ta'kidlaydi [13].

Shu o'rinda e'tirof etish lozimki, tashkilot, xususan, bank strategiyasining mohiyatiga oid o'xshash yondashuv va talqinlarni ko'plab xorij olimlarining tadqiqot ishlarida, jumladan, A.A. Tompson kichik va A.J. Striklendning «Strategik menejment» [14], M.X. Meskon, M. Albert va F. Xedourilarning «Menejment asoslari» [15], D.I. Traktovenkoning «Bank sohasida strategik rejalashtirish va boshqarish» [16], U.Guld rahbarligi ostida mualliflar guruhi tomonidan tayyorlangan «Bank ishi: strategik boshqaruv»

[17], Ch. Vulfelning «Bank ishi va moliya ensiklopediyasi» [18] kabi ilmiy ishlarda ham ko'rishimiz mumkin.

Fikrimizcha, bank strategiyasining bunday tarzda talqin qilinishi yuqorida qayd etilgan mulohazalarga qo'shimcha tarzda bir qator muammolarni yuzaga keltiradi:

1. Istalgan bank faqat mijozlarning talabini emas, shu bilan bir qatorda, davlat hamda jamiyat tomonidan qo'yiladigan va bevosita bank faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan talablarni (xususan, atrof muhitni himoyalash, davlatning maqsadli dasturlarini amalga oshirishda ishtirok etish, jamiyat oldidagi ijtimoiy javobgarlik) bajarishi lozim. Demak, tijorat bankining strategiyasida ularning hisobga olinmasligi bankning nafaqat rivojlanishi, balki mavjudligini ham shubha ostiga qo'yadi.

2. Bank strategiyasini shakllantirish jarayonida tashqi va ichki muhitda yuz berayotgan barcha jarayonlarni to'liq hisobga olish amaliy jihatdan murakkabdir. Chunki iqtisodiy muhitning doimiy o'zgarib borishi ushbu o'zgarishlarning xususiyatlarini to'g'ri baholash va ularning istiqboldagi rivojlanish yo'nalishlarini aniqlashni taqozo etadi. Shu sababli strategik qarorlarni ishlab chiqishda joriy faoliyat natijalari, tarixiy ma'lumotlar asosidagi tahliliy ko'rsatkichlar hamda bankning istiqboldagi rivojlanish maqsadlari o'zaro uyg'un holda baholanishi lozim. Bunda strategik tahlilga kiritiladigan omillar va ko'rsatkichlarning tarkibi hamda hajmini bank faoliyatining maqsadlari, bozor sharoiti va mavjud resurslaridan kelib chiqib belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, strategik qarorlarni qabul qilish jarayonida mavjud muammolar va ularni yuzaga keltiruvchi omillarning kelgusida qanday yo'nalishda o'zgarishi mumkinligini baholash zarur. Mazkur yondashuv bank strategiyasini aniq maqsadlar, real imkoniyatlar va prognoz ko'rsatkichlariga asoslangan holda shakllantirish imkonini beradi. Aks holda, strategik maqsadlar va ularni amalga oshirish

mexanizmlari o'rtasidagi uzviy bog'liqlik ta'minlanmay, bank strategiyasi amaliy mazmundan ko'ra deklarativ xususiyatga ega bo'lib qolishi mumkin.

3. Yuqorida qayd etilgan olimlarning mulohazalari ilmiy manbalarda keng e'tirof etilgan bo'lsa-da, ularni tijorat banklari faoliyatiga to'liq tatbiq etish ayrim metodologik jihatlarni qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi. Xususan, tijorat banklari iqtisodiy jarayonlar va islohotlarning passiv ishtirokchisi emas, balki o'zining strategik maqsadlari, mavjud imkoniyatlari va bozor pozitsiyasidan kelib chiqib, ushbu jarayonlarning rivojlanishiga muayyan darajada ta'sir ko'rsatuvchi iqtisodiy subyekt sifatida namoyon bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, bank strategiyasini faqat tashqi muhitdagi o'zgarishlarga moslashish vositasi sifatida talqin qilish uning iqtisodiy mazmunini to'liq ochib bermaydi. Aksincha, bank strategiyasi tashqi muhit omillarini hisobga olish bilan bir qatorda, bankning ichki salohiyati, strategik maqsadlari va raqobat imkoniyatlaridan samarali foydalanish orqali bozor sharoitlariga faol moslashish va ularga ta'sir ko'rsatish mexanizmlarini ham qamrab olishi lozim. O'zbekiston Respublikasida tadbirkorlik faoliyatining huquqiy asoslarini takomillashtirish va biznes subyektlari uchun keng imkoniyatlar yaratishga qaratilgan islohotlar ham mazkur yondashuvning amaliy ahamiyatini oshirmoqda. Shu bois tashqi muhit talablari bilan bankning strategik maqsadlari va ichki imkoniyatlari o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlash tijorat banklari strategiyasining nazariy va uslubiy asoslarida muhim tamoyil sifatida o'z ifodasini topishi lozim.

Bugungi kunda bank menejmenti sohasida yaratilgan fundamental ishlardan biri P. Rouzning "Bank menejmenti" kitobidir. Mazkur ishda "bank strategiyasi" degan atama qo'llanilmagan, ammo mijoz bilan "munosabatlar doktrinasi" degan tushuncha kiritilgan. Ushbu tushunchani P. Rouz bankni boshqarish strategiyasi sifatida tushunishni

taklif qiladi, unga ko'ra ustuvor yo'nalish sifatida bankning sifat me'yorlariga mos keluvchi barcha mijozlarga kredit berilishi va undan real daromad olinishi mo'ljallanadi. Shuningdek, muallif tomonidan funksional strategiyalar hisoblanuvchi yangi bank xizmatlarini joriy qilish, aktiv va passivlarni boshqarish strategiyalarini shakllantirish muammolari ko'rib chiqilgan [19].

Fikrimizcha, mazkur yondashuvning afzalligi shundaki, unda "bank strategiyasi" tushunchasining murakkabligi va uni ishlab chiqish ko'plab omillarga bog'liq ekanligi qayd qilingan. Ushbu omillar quyidagilardan iborat:

- bankning paydo bo'lish tarixi va rivojlanishi;
- faoliyat olib borishning ichki va tashqi muhiti;
- banklar tomonidan amalga oshirilayotgan operatsiyalar;
- strategik rejalashtirish va boshqaruvning joriy qilinishiga tayyorgarlik darajasi.

Fikrimizcha, yuqorida qayd etilgan omillar asosida, fikrimizcha, bankning rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish bo'yicha quyidagi qarorlarning qabul qilinishi maqsadga muvofiq:

- agar bank faoliyati ixtisoslashgan va rahbariyat tomonidan ustuvor deb belgilanib, cheklangan miqdordagi operatsiyalarda jamlangan bo'lsa, xususiy yoki funksional strategiyalar majmuasi ishlab chiqiladi;
- garchi bank faoliyati turli yo'nalishdagi operatsiyalar bilan tasniflansa, ishlab chiqilayotgan strategiya kompleks xususiyatga ega bo'lishi va umumiy strategiyani amalga oshirish jarayonida xususiy strategiyalarni moslashtirish mexanizmi aniqlab berilishi zarur.

Albatta, mazkur ish bank faoliyatini mukammal darajada bilgan olim tomonidan yaratilganiga qaramay, bir qator muammolar e'tibordan chetda qolgan. Ular jumlasiga bank faoliyatini rivojlantirishda nomutanosiblikning mavjudligini kiritish mumkin.

O'zbekistonlik iqtisodchi olimlardan F.I. Mirzayev, N.G'. Karimov, D.N. Rahimova, N.Q. Yo'ldoshev, B.B. Parpiyev, R.R. Tojiyev, F.N. Nasriddinov, B.Z. Mustafayev, B.K. Mirzamaydinov, M.M. Abduraxmanovalarning ilmiy ishlarida strategik menejment va bank strategiyasining ayrim nazariy va amaliy jihatlarini o'z ifodasini topgan.

Xususan, D.N. Raximova tahriri ostida mualliflar jamoasi tomonidan tayyorlangan «Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot» nomli ilmiy ishda qayd qilinishicha: "...strategiya - firmaning yuqori rahbariyati faoliyati bo'lib, uning bosh vazifasi tashkilotning maqbul yo'nalishi va rivojlanish trayektoriyasini belgilash, asosli maqsad qo'yish, resurslarni oqilona taqsimlashdan iborat". Shuningdek, "strategik tashkilotning atrof muhit bilan o'zaro aloqasini amalga oshirishda vositachi jarayon sifatida namoyon bo'ladi" - deb alohida e'tirof qilingan[20].

N.Q. Yo'ldoshevning «Strategik menejment» [21] nomli o'quv qo'llanmasida: «Strategiyaning mazmuni quyidagilardan iborat: firma biznesining yo'nalishi va asosiy maqsadlarni belgilab olish, firmaning tashqi muhiti va ichki vaziyatni tahlil qilish, firma yoki xo'jalikning o'rta bo'g'inlarida strategiyani tanlash va ishlab chiqish, diversifikatsiyalangan firma portfelini tahlil qilish, uning tashkiliy tuzilmasini loyihalash, integratsion darajasini va boshqaruv tizimini tanlash, "strategiya - tuzilma - nazorat" majmuasini boshqarish, firma faoliyatining ba'zi sohalaridagi siyosati va uning fe'l-atvor me'yorlarini belgilash, kompaniya strategiyasi va natijalarining teskari aloqasini ta'minlash, strategiya tuzilmasini va boshqaruvni takomillashtirish», - deb qayd qilingan [22].

Shu o'rinda mamlakatimiz tijorat banklari faoliyatida strategiya tushunchasining talqin etilishi masalasiga to'xtalib o'tishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

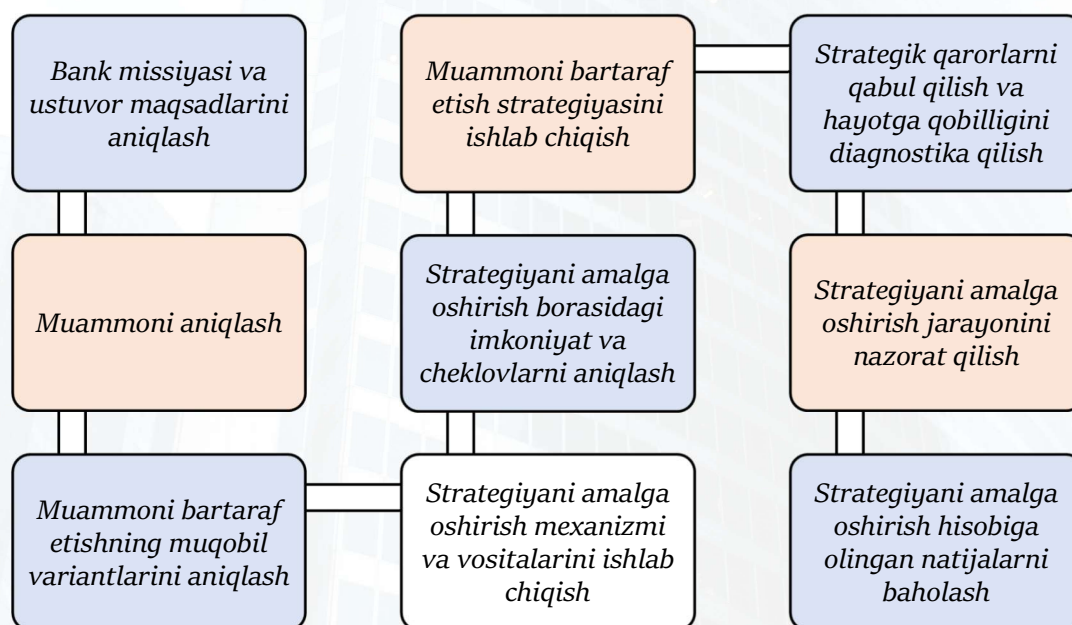
AT "Aloqabank"ning me'yoriy hujjatlarida qayd etilishicha: strategiya bank

faoliyatining asosiy faoliyati hamda rivojlanish yo'nalishlarini, ular bo'yicha qo'yilgan kompleks vazifalar, mazkur vazifalarni hal etish maqsad va usullarini ko'rsatib beradi [23]. "O'zsanoatqurilishbank"da strategiya bank rivojlanishining asosiy vektori – bankning korporativ mijozlari atrofida bank xizmatlari ekotizimini yaratish orqali kichik va o'rta biznes hamda chakana biznesni rivojlantirish yo'llarini belgilash tarzida ifodalangan [24]. AT "Mikrokreditbank" mutaxassislar talqinida strategiya nafaqat bozorning yangi muammolariga (raqamli transformatsiya, qarzni moliyalashtirishning past darajada ekanligi va h.k.) javob berish, balki mikro, kichik va o'rta biznes segmentida yetakchi banklardan biriga aylanishiga xizmat qiladi [25].

Yuqorida keltirilgan ta'riflar xorijlik olimlarning ilmiy ishlari bo'yicha bildirilgan mulohazalariga monandligi uchun ushbu masalaning tahliliga to'xtalishni maqsadga muvofiq emas, deb hisoblaymiz.

Yuqorida qayd etilgan tahlil va mulohazalarga asoslangan holda bank strategiyasiga: "Mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish, aholining farovon turmush tarzini ta'minlash hamda bank faoliyatining samaradorligini (natijaviyligini) oshirish borasida uzoq muddatga mo'ljallangan chora-tadbirlar majmuasidir» – deb ta'rif berish mumkin.

Demak, bank strategiyasining tarkibiy tuzilmasini quyidagi chizma orqali ifodalash maqsadga muvofiq (1-rasm).



1-rasm. Bank strategiyasining tarkibiy elementlari

Shubhasiz, tijorat banklarida rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish paytida hisobga olinishi zarur bo'lgan bank faoliyati va uning tashqi muhitida yuz berayotgan jarayonlarning alohida xususiyatlari mavjud. Ular jumlasiga, fikrimizcha, quyidagilarni kiritish mumkin:

– bank faoliyati bevosita mijozlar talabini qondirishga yo'naltiriladi, shuningdek, ular bilan tegishli muloqot o'rnatishni taqozo

etadi. Bank xizmatlarini yig'ib borish mumkin emas. Hatto Internet –bankingdan foydalanish ham bank mutaxassisi va mijozning ma'lum shakldagi muloqotini nazarda tutadi;

– bank faoliyatidagi konservatizm: xizmat ko'rsatish texnik vositalarining o'zgarishi bank operatsiyalari mohiyatini o'zgartirmaydi. Bu faqat bank mutaxassislarining professional ko'nikmalarning muhimligini birinchi o'ringa

chiqaradi. Bank xizmatlari turlarida tub o'zgarishlar kam uchraydi va ular, asosan, xizmat ko'rsatish vositalariga (ya'ni transport vositalari, aloqa vositalari, informatsion texnologiyalar) aloqador;

- an'anaviy bank xizmatlarining saqlab qolinishi bilan bir qatorda, yangi xizmat turlarining kengayishi. Bu yangi mutaxassislarni jalb qilish va texnik bazani doimiy ravishda yangilab borishni taqozo etadi;

- ko'rsatilayotgan xizmatlarning kompleksliligi, bu esa o'z navbatida mijozlarga taklif qilinayotgan barcha xizmatlarning yuqori sifatini talab qiladi;

- banklar o'z zimmasiga mijozlar, moliyaviy vositalar hamda faoliyat olib boruvchi barcha moliya bozorlarida vujudga keladigan risklarni olishi;

- bankning obro'-e'tibori va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini amalga oshirishda jamiyat va davlatga nisbatan bank missiyasining katta ahamiyat kasb etishi;

- global moliya bozorlarining yuqori darajadagi beqarorligi, mijozlar xatti-harakatida tahlikaning kuzatilishi, global moliya bozorlarida ko'plab spekulativ strategiyalarning mavjudligi;

- xorijiy mamlakatlarda muqobil nobank to'lov tizimlarining keskin rivojlanishi hamda muqobil to'lov vositalari hisoblangan bitkoin va boshqa elektron pullar bilan hisoblashuvlar hajmining oshib borishi.

Xulosa va takliflar.

Xulosa qilib aytganda, tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasi zamonaviy bank tizimining barqaror faoliyat yuritishi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini

ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Bugungi globallashtirish va raqamli iqtisodiyot sharoitida banklar faoliyatida yuz berayotgan o'zgarishlar strategik boshqaruv tizimini yanada takomillashtirishni talab qilmoqda. Ayniqsa, bank xizmatlarini raqamlashtirish, mijozlarga qulay va sifatli xizmat ko'rsatish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash hamda innovatsion texnologiyalarni joriy etish strategik rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari sifatida namoyon bo'lmoqda. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bank strategiyasini ishlab chiqishda nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki davlat va jamiyat manfaatlari, ijtimoiy mas'uliyat, risklarni boshqarish va tashqi muhitdagi o'zgarishlarni ham hisobga olish zarur. Shu bilan birga, bank faoliyatida strategik qarorlarni qabul qilishda ichki imkoniyatlar, bozor talablari va global moliya bozorlari tendensiyalarini chuqur tahlil qilish muhim hisoblanadi. Bank strategiyasining samarali amalga oshirilishi moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish, xizmatlar sifatini oshirish va banklarning mijozlar oldidagi ishonchliligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shuningdek, bank tizimida strategik boshqaruvni takomillashtirish orqali iqtisodiyotning real sektorini moliyaviy qo'llab-quvvatlash, yangi bank xizmatlarini rivojlantirish va xalqaro moliya bozorlarida banklarning raqobatbardoshligini oshirish mumkin bo'ladi. Umuman olganda, tijorat banklari faoliyatini rivojlantirish strategiyasini ilmiy asosda shakllantirish va amaliyotga samarali joriy etish mamlakat iqtisodiyotining barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi muhim omillardan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi "2020 – 2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi PF-5992-son farmoni. Manba: <https://lex.uz/ru/docs/4811025>

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022 – 2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son farmoni. Manba: <https://lex.uz/docs/5841063>

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 1999. — С. 15-49.
4. Ulwick A. W. *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*. — Westport, CT; London: Qurum Books, 2005. — 224 p.
5. Parthasarthy R. *Foundations of Strategic Management*. — Boston: Houghton Mifflin Company, 2007. — 288 p.
6. Casadesus-Masanell, & Ricart, J. E. *From strategy to business models and to tactics (Working Paper 10-036)*. USA: Harvard Business School. 2009
7. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. — Boston: Harvard Business School, 2009. — Working Paper No. 10-036. — 43 p.
8. Смирнов Н. Н. *Стратегический менеджмент: учебное пособие*. — СПб.: Питер, 2002. — 123 с.
9. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. *Стратегический менеджмент: курс лекций*. — Новосибирск: ИНФРА-М, 2001. — 288 с.
10. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. — St. Petersburg: Piter, 2002. — 480 p.
11. Лукишинов А. Н. *Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов*. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
12. Гурков И. Б. *Стратегический менеджмент организации: учебное пособие*. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. — 239 с.
13. Pomorina M. A. *The Concept of Financial Management in the Strategic Management System of a Bank: Doctoral dissertation in Economics, specialty 08.00.10*. — Moscow, 2008.
14. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases. Translated from English*. — Moscow: Williams Publishing House, 2006. — 928 p.
15. Meskon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management: Fundamentals. Translated from English*. — Moscow: Delo, 1997. — 704 p.
16. Траптовенко Д. И. *Стратегическое планирование и управление в банковской сфере*. — СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1996. — 214 с.
17. Гулд У. *Банковское дело: стратегическое руководство* / [Н. Бакстер и др.]; под ред. В. Платонова, М. Хиггинса. — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1998. — 430 с.
18. Вульфел Ч. Дж. *Энциклопедия банковского дела и финансов: пер. с англ.* — М., 2000. — 1334 с.
19. Rouz, P. *Bank Management. 2nd ed. Translated from Russian*. — Moscow: Delo LTD, 1995. — 522 p.
20. Raximova D., Abduraxmonov K., Otaqulov M., Raxmanov A., Bekmuradov M., Abulqosimov X. va bosh. *Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot*. - T. ; G'. G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 2009. - 677 b.
21. Yo'ldoshev N.Q. *Strategik menejment. O'quv qo'llanma*. - T.: TDIU, 2012-y. - 140 b.
22. Ibragimov Z.Z., Djalalova I.A., Tursunov R.T. *Biznes strategiyasi (o'quv qo'llanma)*. - T.: TDIU, 2006. - 230 b.
23. AT "Aloqabank" rasmiy sayti <https://aloqabank.uz/uz/about/strategy/> ma'lumotlari.
24. "O'zsanoatqurilishbank" rasmiy sayti <https://sqb.uz/uz/strategy/> ma'lumotlari.
25. "Mikrokreditbank" ATB rasmiy sayti <https://www.mkbank.uz/uz/about/strategy/> ma'lumotlari.