



RIVOJLANGAN DAVLATLAR TIJORAT BANKLARIDA STRATEGIK REJALASHTIRISH TAJRIBASI VA UNI O‘ZBEKISTON BANKLARIGA TATBIQ ETISH

Raxmanov Zafarjon Yashinovich

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

E-mail: zry2010@rambler.ru

Mazkur tezisda rivojlangan davlatlar tijorat banklarida strategiya ishlab chiqish, uni amalga oshirish va natijalarini monitoring qilishning ilg‘or tajribasi o‘rganilgan. AQSH banklarida Dodd-Frank Act va DFAST, Yevropa banklarida SREP va ICAAP, Yaponiya banklarida esa o‘rta muddatli biznes-rejalashtirish mexanizmlarining strategik boshqaruvdagi o‘rni tahlil qilingan. JPMorgan Chase, Deutsche Bank va ING Bank misolida strategik rejalashtirishning moliyaviy barqarorlik, operasion samaradorlik va raqamli transformatsiya bilan o‘zaro bog‘liqligi ko‘rsatilgan hamda O‘zbekiston tijorat banklari uchun amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Jahon bank tizimida raqobatning kuchayishi, moliyaviy texnologiyalarning jadal rivojlanishi va tashqi iqtisodiy shoklar banklarni boshqarishning an‘anaviy usullaridan strategik boshqaruvning kompleks mexanizmlariga o‘tishni taqozo etmoqda. Bunday sharoitda bank strategiyasi faqat uzoq muddatli maqsadlar bayoni emas, balki kapital, risk, likvidlilik, mijozlar, texnologiyalar va inson resurslarini yagona tizim asosida boshqarish vositasiga aylanmoqda.

Rivojlangan davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, samarali strategik boshqaruvning muhim sharti strategiyani bankning kundalik faoliyati, byudjetlashtirish jarayoni, risk-menejment va xodimlarni rag‘batlantirish mexanizmlari bilan integratsiya qilish hisoblanadi. Strategik maqsadlar va amaliy boshqaruv qarorlari o‘rtasidagi uzilish esa strategiyaning faqat rasmiy hujjat sifatida qolib ketishiga olib keladi.

AQSH bank tizimida strategik rejalashtirish institusional va me‘yoriy jihatdan eng rivojlangan tizimlardan biri hisoblanadi. 2010 yilda qabul qilingan Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act tizim uchun muhim moliyaviy institutlarga nisbatan stress-test, kapital rejasi va tiklash hamda likvidatsiya rejalarini ishlab chiqish bo‘yicha talablarni kuchaytirdi. Yirik banklar o‘z strategik maqsadlari, risk-appetiti, kapital ajratish rejalarini va moliyaviy prognozlarini qamrab olgan Capital Plan ni muntazam shakllantiradi.

Federal zaxira tizimi DFAST orqali bank kapitalining bazaviy, noxush va jiddiy noxush ssenariylardagi o‘zgarishini baholaydi. Recovery and Resolution Plan esa bank moliyaviy qiyinchilikka duch kelgan taqdirda uni tiklash yoki tizimli xavfni kuchaytirmasdan tartibli likvidatsiya qilish mexanizmini oldindan belgilaydi. Shu tariqa, AQSH amaliyotida strategik rejalashtirish o‘sish maqsadlari bilan bir qatorda ehtimoliy inqirozlarga tayyorgarlikni ham qamrab oladi.

AQSH yirik banklarida strategik boshqaruvning asosiy xususiyatlari

Bank	Strategik yondashuv	Asosiy vosita	O'zbekiston uchun ahamiyati
JPMorgan Chase	Fortress Balance Sheet	DFAST, Risk Appetite, Strategy Dashboard	Stress-testni strategiyaga integratsiya qilish
Bank of America	Responsible Growth	Digital First, mijozga yo'naltirilgan o'sish	Raqamlashtirish orqali samaradorlikni oshirish
Wells Fargo	Risk va mijoz manfaati	KPI tizimini qayta tashkil etish	KPIni mijozlar qoniqishi bilan bog'lash
Citigroup	Global diversifikatsiya	Xalqaro operatsiyalar	Daromad manbalarini diversifikatsiya qilish

Manba: tadqiqot materiallari asosida muallif tomonidan tuzildi.

JPMorgan Chase tajribasida strategik rejalashtirish uch darajada tashkil etilgan: Direktorlar kengashi uzoq muddatli maqsadlar va risk-appetitni belgilaydi, Boshqaruv resurslar va byudjet taqsimotini amalga oshiradi, biznes bo'linmalari esa operasion rejalarni ishlab chiqadi. Bankning «Fortress Balance Sheet» tamoyili kuchli kapital buferi, likvidlik zaxirasi va diversifikatsiyalangan daromad manbalariga tayanadi.

2-jadval**JPMorgan Chase bankining ayrim moliyaviy ko'rsatkichlari dinamikasi**

Ko'rsatkich	2021 y.	2022 y.	2023 y.	2024 y.	2025 y.	O'zgarish
Jami aktivlar, mlrd AQSH doll.	3 744	3 666	3 875	4 003	4 425	1,18 marta
Kredit qo'yilmalari, mlrd AQSH doll.	1 078	1 136	1 324	1 348	1 493	1,38 marta
Jami depozitlar, mlrd AQSH doll.	2 462	2 340	2 401	2 406	2 559	1,04 marta
Bank kapitali, mlrd AQSH doll.	294	265	301	345	362	1,23 marta
Sof foyda, mlrd AQSH doll.	48,3	37,7	49,6	58,5	57,0	1,18 marta
CIR, %	59	59	55	52	52	-7 f.p.

Manba: JPMorgan Chase moliyaviy hisobot ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Jadval ma'lumotlariga ko'ra, 2021–2025 yillarda JPMorgan Chase aktivlari 3 744 mlrd AQSH dollaridan 4 425 mlrd AQSH dollariga yoki 18 foizga oshgan. Kredit

qo'yilmalarining 1,38 marta o'sishi depozitlar o'sishidan yuqori bo'lgan. Shu bilan bir vaqtda CIR ko'rsatkichining 59 foizdan 52 foizga pasayishi bankning «hajm o'sishi» bilan birga «sifatli o'sish» va operasion samaradorlikni ta'minlashga intilganini ko'rsatadi.

Yevropa banklarida strategik boshqaruv Yevropa Markaziy bankining SREP — Supervisory Review and Evaluation Process mexanizmi bilan uzviy bog'langan. SREP doirasida bankning biznes modeli, ichki boshqaruv va risk-appetiti, kapital hamda likvidlilik risklari kompleks baholanadi. ICAAP doirasida esa kapital ehtiyojlari kredit, bozor va operasion risklar bilan birga strategik risk nuqtai nazaridan ham baholanadi. Bu yondashuv strategiyani bajarmaslik ehtimolini ham kapitalga ta'sir etuvchi risk sifatida qarash imkonini beradi.

Deutsche Bank tajribasida strategik transformatsiya past rentabelli aktivlarni qisqartirish, xarajatlar intizomini kuchaytirish va IT investisiyalarini oshirish orqali amalga oshirilgan. ING Bankning «Think Forward» strategiyasi esa Direct Banking, back-office jarayonlarini avtomatlashtirish va bankni raqamli xizmatlar platformasiga aylantirishga asoslangan. 2014–2024 yillarda INGda raqamli kanallar orqali operatsiyalar ulushi 48 foizdan 78 foizgacha oshgan, CIR esa 58–62 foiz diapazonidan 50–54 foizgacha pasaygan.

Yaponiya banklarida strategik rejalashtirishning o'ziga xos xususiyati uch yillik Medium-Term Business Plan — MTBP tizimining qo'llanilishidir. MUFG misolida birinchi yil diagnostika va resurslarni baholash, ikkinchi yil strategik tashabbuslarni amalga oshirish va KPI monitoringi, uchinchi yil natijalarni mustahkamlash hamda keyingi sikl uchun xulosalar shakllantirishga yo'naltiriladi. Bu strategiyani statik hujjat emas, doimiy takomillashtiriladigan boshqaruv sikli sifatida shakllantiradi.

3-jadval

Rivojlangan davlatlar banklari tajribasini O'zbekistonda qo'llash imkoniyatlari

Xorijiy tajriba	Asosiy mexanizm	O'zbekiston banklari uchun taklif
AQSH	DFAST va Capital Plan	Stress-testni strategik rejalashtirishga integratsiya qilish
JPMorgan Chase	Strategy Dashboard	Strategiya KPilarini oylik monitoring qilish
Yevropa Ittifoqi	SREP va ICAAP	Strategik riskni kapital rejalashtirishga kiritish
Deutsche Bank	CIR markaziy KPI	Operasion samaradorlikni strategik maqsad sifatida belgilash
ING Bank	Digital First	Raqamli kanallar ulushini oshirish
Yaponiya	3 yillik MTBP	Strategiyani bosqichma-bosqich amalga oshirish va qayta ko'rib chiqish

Manba: tadqiqot natijalari asosida muallif tomonidan tuzildi.

O'zbekiston tijorat banklarida strategik rejalashtirishni takomillashtirish uchun xorijiy tajribalarni mexanik ko'chirish emas, balki milliy bank tizimining institusional

va texnologik xususiyatlariga moslashtirish zarur. Tahlil natijalari asosida quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

1. Strategik rejalashtirishni institusional boshqaruv mexanizmi sifatida shakllantirish. Strategiya yillik biznes-rejadan farqli ravishda bankning kamida uch-besh yillik rivojlanish yoʻnalishini belgilashi lozim.

2. «Strategy Dashboard» mexanizmini joriy etish. Moliyaviy natijalar, mijozlar, risklar, raqamli transformatsiya va inson kapitali boʻyicha KPIlarni oylik monitoring qilish maqsadga muvofiq.

3. Stress-test natijalarini strategik qarorlarga integratsiya qilish. Har bir muhim strategik tashabbus kapital, likvidlilik va risk nuqtai nazaridan stress ssenariylarida baholanishi lozim.

4. Operasion samaradorlikni mustaqil strategik yoʻnalish sifatida belgilash. Raqamli kanallar, back-office avtomatlashtirish va IT investisiyalar orqali CIRni bosqichma-bosqich pasaytirish zarur.

5. Strategik KPIlarni motivatsiya tizimi bilan bogʻlash. Rahbariyat va xodimlarning ragʻbatlantirilishi strategik maqsadlarga erishish darajasiga bogʻlanganda strategiya real boshqaruv vositasiga aylanadi.

Tadqiqot natijalari rivojlangan davlatlar banklarida strategik rejalashtirish samaradorligi yagona universal model bilan emas, balki strategiya, risk-boshqaruv, kapital rejalashtirish, raqamli transformatsiya va KPI monitoringining oʻzaro integratsiyasi bilan belgilanishini koʻrsatadi. AQSHning stress-test va kapital rejalashtirish mexanizmi, Yevropaning SREP/ICAAP tizimi, Yaponiyaning uch yillik strategik sikli hamda ING va Deutsche Bankning operasion samaradorlik tajribasini Oʻzbekiston sharoitiga tizimli moslashtirish banklarda strategik boshqaruv sifatini oshirishga xizmat qiladi.