1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-4611 “Молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартлари ўтиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” қарори 24-феврал 2020 йил.
2. Ўзбекистон Республикасининг бухгалтерия ҳисобининг миллий стандартлари. Т., 2007.
3. Разъяснения Международных стандартов финансовой отчетности. Алматы, 2001.

Н.Ж. Нуримова, илмий раҳбар *О. Иминов*
Ўзбекистон Республикаси Президенти
ҳузуридаги давлат бошқаруви академияси,
Тошкент, Ўзбекистон
nilufar.nurimova@ipotekabank.uz

«ИПОТЕКА-БАНК» АТИБ ТИЗИМИДА ИНСТИТУЦИОНАЛ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАРАЁНЛАРИНИ ОПТИМАЛЛАШТИРИШ ВА ЁШ КАДРЛАР ЗАҲИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШГА ТАЛАБЛАР

Маълумки, муҳтарам Президентимизнинг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони билан тасдиқланган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси” нинг қабул қилиниши мамлакатнинг давлат ва жамият ривожланиши истиқболини стратегик ривожлантириш тизимига сифат жиҳатиданянги ёндашувларни бошлаб берди. Бу борада, давлат органлари, нодавлат ташкилотлар, фуқаролик жамияти институтлари томонидан Давлат дастурини самарали амалга оширишга қаратилган, шу жумладан, хорижий мутахассислар ва халқаро экспертларни фаол жалб қилган ҳолда чинакам ўзгаришларга катта қадамлар қўйилди.

Шу билан бирга, давлатимиз раҳбарининг 2019 йилда мамлакатни ривожлантиришнинг энг муҳим устувор вазифалари тўғрисида Олий Мажлисга қилган мурожаатномасида “банк тизимига хусусий ва хорижий капитал кириб келиши ҳисобидан давлат банклари улушини босқичма-босқич камайтириб борилиши, ўз навбатида соҳада рақобат муҳитини яхшиланишига, банклар фаолиятини, кредитлаш сифати ва маданиятини ҳар томонлама оширишга хизмат қилиниши” таъкидлаб ўтилган эди.

Ушбу устувор вазифаларни амалиётга изчил татбиқ этилиши банклар ўзгариши лозимлигига кучли туртки бўлди. Бундан ташқари, бозорга хорижий банклар кирмоқда, банклар ўртасида рақобатнинг кескин ўсиши кузатилаётганлиги сабабли, бозорда ўз мавқеини сақлаш ва янада ўсиш, учун тез суръатларда ривожланиш кераклигини, ишлашнинг эски услублари етарли самарали эмаслигини инобатга олган ҳолда, банкни трансформация қилиш мақсадга мувофиқ деб топилди.

Бугунги кунда “Ипотека-банк” АТИБ нинг трансформация лойиҳаси- бу бугунги кундаги ихтисослашган банкни 2023 йилга келиб Ўзбекистон Республикасидаги учта лидер банклар қаторига кирадиган, замонавий универсал тижорат банкига ўзгартиришни кўзда тутган лойиҳа ҳисобланади. Бу ҳолат банкдаги бизнес-жараёнларни оптималлаштириш, ходимларнинг профессионаллик даражасини янада ошириш, банкнинг инвестицион жозибадорлигини ошириш орқали мижозларимизга хизмат кўрсатишни янада самаралироқ ва сифатлироқ ташкил этишга ёрдам беради. Трансформация барча таркибий бўлинмалар, шу жумладан филиалларни ҳам қамраб

олади. Шундан келиб чиқиб, бу жараённи тўғри ва илмий ёндашган ҳолда ташкил этиш учун жаҳонда юқори нуфузга эга бўлган Халқаро Молия Корпорацияси билан ҳамкорлик йўлга қўйилди.

Лойиҳа доирасида халқаро экспертлар билан биргаликда банкнинг жорий ҳолати комплекс экспертизадан ўтказилиб, уни такомиллаштириш бўйича 14 та устувор йўналишлар белгилаб олинди:

№	«Ипотека-банк» АТИБ тизимида институционал трансформация қилишнинг режалаштирилган тадбирлар	Кутилаётган натижалар
1	Ички ва ташқи таҳлил, мижозлар базаси таҳлили, менеджмент ҳисоботи шаклларини ишлаб чиқиш, маҳсулотларни бошқариш таҳлили, мижозлар учун қадрли таклифларни ишлаб чиқиш;	SWOT таҳлил (кучли ва кучсиз томонлар, имкониятлар ва таҳдидлар), мижозларга қадрли таклифлар, янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш.
2	Ғазначилик амалиётини бошқариш, жараёнлар ва сиёсатларни қайта кўриб чиқиш;	Ғазначилик функцияларини ривожлантириш стратегияси бўйича тавсиялар, активлар ва пассивларни бошқариш бўйича энг яхши амалиётларни тақдим этиш, трансферт нарх шаклланишни жорий қилиш бўйича методология ва энг яхши амалиётларни тақдим этиш.
3	Сотувлар бозори таҳлили, жорий сотувлар амалиётини таҳлил қилиш, мотивация ва рағбатлантириш тизимини қайта кўриб чиқиш;	Сегментлар бўйича сотиш стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар, мижозларга хизмат кўрсатиш сиёсатини ишлаб чиқиш бўйича ва рағбатлантириш тизими бўйича тавсиялар.
4	Кредит жараёнларида роллар ва жавобгарликни қайта кўриб чиқиш, кредит қарорларини қабул қилиш ваколатлари тизимини мослаштириш, кредит жараёнлари реинжиниринги;	Кредит йўналиши бўйича ишлаш самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларини ишлаб чиқиш.
5	Сотув билан шуғулланадиган тармоқ иш самарадорлигини баҳолаш, ташкилий тузилмасини қайта кўриб чиқиш, тармоқ иш жараёнини ва Бош офис билан ўзаро фаолиятни таҳлил қилиш;	Мижозларга хизмат кўрсатиш сиёсатини ишлаб ва рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар, сотув билан шуғулланадиган таркибий бўлинмалар тавсияларни амалга ошириш жараёнида кўмаклашиш.
6	Бизнес жараёнларни қайта кўриб чиқиш ва яхшилашга қаратилган тезкор қарорларни аниқлаш, таркибий бўлинмалар ишини экспресс диагностика қилиш, сўровномалардан фойдаланиш ва ходимлар билан суҳбатлар ўтказиш, жараёнларни яхшилаш паспортини яратиш;	Пилот лойиҳаси учун филиални аниқлаш ва пилот лойиҳани ўтказишда кўмаклашиш, самарали офис методологияси асослари бўйича ўқитиш, мижозлар фикри таҳлили, бизнес жараёнларни реинжиниринги, оптималлаштириш, ҳужжатлаштириш.
7	Ходимларни ишга қабул қилиш жараёнини қайта кўриб чиқиш, ходимларни ишга жалб қилинганлигини тадқиқ қилиш, автоматлаштириш мумкин бўлган жараёнларни аниқлаш, ходимларни ўқитиш функцияларини қайта кўриб чиқиш;	Ходимларни ёллаш жараёнини ишла чиқиш, лидерлик бўйича ўқитиш тадбири, ўқитиш режасини ишлаб чиқиш, амалиётларни ўтказиш жараёнини автоматлаштириш, меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни баҳолаш.
8	Банк тизимини бирлаштириш ва интеграция қилиш, ҳисботлар тизимини ишлаб чиқиш, мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш тизимини жорий қилиш бўйича дастлабки ишлар, қўллаб-қувватлаш ва техник сервис-банк тизимларига кўмаклашиш имкониятларини баҳолаш	Информацион технологияларни ривожлантириш стратегиясини қайта кўриб чиқиш ва ишлаб чиқишга кўмаклашиш, асосий банк тизимини модернизация қилиш бўйича тавсиялар, банкда информацион технологияларни бошқаришнинг янги моделини ишлаб чиқиш.

9	Стратегик режалаштириш ва молиявий модель функциялари ва иштирок этиш бўйича сегментланган бизнес моделни ишлаб чиқиш, молиявий менеджмент ҳисоботлари форматини қайта кўриб чиқиш;	Бизнес моделни ишлаб чиқиш, прогнозлаштириш ва иқтисодий моделлаштириш бўйича энг яхши амалиётларни жорий қилиш, даромадлар ва харажатларни тақсимлаш тизимини яхшилаш учун фойда ва харажатлар марказларини яратиш.
10	Рискларни бошқариш стратегияси ва сиёсатларини қайта кўриб чиқиш, банкнинг риск аппетитини ишлаб чиқиш, трансформацион жараёнларни ҳисобга олган ҳолда ликвидлик ва бозор рискларини бошқариш сиёсатларини ишлаб чиқиш, операцион рискларни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш;	Рискларни бошқариш бўйича ўқитиш дастури, кредит рискларини бошқариш сиёсатини ишлаб чиқиш бўйича тавсиялар, стресс-тестлар ўтказиш бўйича методология, рискларни бошқариш сиёсатлари бўйича тавсиялар.
11	Корпоратив бошқарув тузилмасини қайта кўриб чиқиш, мустақил аъзоларини қидириш ва танлаш бўйича тартиб ва қоидаларни жорий қилиш, кузатув кенгаши аъзолари ишини баҳолаш, рағбатлантириш ва тасдиқлаш;	Йиллик ҳисоботни яхшилаш бўйича тавсияларни ишлаб чиқиш, мустақил аъзоларни танлаш ва тайинлаш жараёнида кўмаклашиш, алоқадор шахсларни молиялаштириш бўйича қўмитани ташкил ва жорий қилишда кўмаклашиш, кузатув кенгаши аъзолари ишини баҳолаш ва рағбатлантириш сиёсатини қайта кўриб чиқиш.
12	Ички аудит функцияларини қайта кўриб чиқиш, ходимларни ўқитиш, информацион технологиялар аудити функциясини ташкил этиш, ички назорат методологиясини қайта кўрибчиқиш.Ўзгариш жараёнларини бошқариш.	Ички аудит тузилмаси бўйича тавсиялар, ўқитиш семинарларини ўтказиш, риск даражасининг баҳоси асосида аудит методологиясини жорий қилишда кўмаклашиш, ички назорат функциялари бўйича тавсияларни ишлаб чиқиш.

Трансформация жараёни банкнинг барча таркибий бўлинмалари ва ходимларига таъсир кўрсатиб, бу жараёнда банкдаги барча ички меъёрий ҳужжатлар, бизнес жараёнлар, корпоратив маданият, мижозга бўлган муносабат, банкдаги мавжуд маҳсулотлар, дастурий таъминотлар халқаро тажриба асосида қайта кўриб чиқилади. Бунда кўпрок янгиликка интилиш, кўпроқ янги билимлар ва кўникмалар олиш, ўз устида кўпроқ ишлаш, халқаро тажрибани ўрганиш керак бўлади.

Мазкур босқичда энг оғири- ходимнинг ўз фикрлаши ва дунёқарашини ўзгартириши ҳисобланади. Ходим эскича фикрлашдаш воз кечиб, мижозни марказга қўйиши, мижозга қандай қилиб қулай, тезкор ва сифатли хизмат кўрсатишни, унинг банк маҳсулотларига бўлган янги талабини қондириш тўғрисида ўйлаши керак. Халқаро тажрибани ўтаган Буюк Британиянинг Barclays ва HSBC банкларини, Франциянинг Societe General ва BNP Paribas банкларини, Россия Федерациясининг Сбербанкини, Сингапур давлатининг DBS банкини, Озарбайжон ва Украина давлатларининг банклари трансформацияси амалиётини тадбиқ этмоқ лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйҳати

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони билан тасдиқланган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йилда мамлакатни ривожлантиришнинг энг муҳим устувор вазифалари тўғрисида Олий Мажлисга қилган мурожаатномаси