



BANKLARDA KORPORATIV BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH YOLLARI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18507879>

Toshkent amaliy fanlar universiteti
Bank va moliya kafedrası assistent o'qituvchisi
Muhiddinov Akobirxon Nurullo o'g'li

Annotatsiya: Ushbu maqolada banklarda korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish masalalari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida korporativ boshqaruvning nazariy asoslari, bank faoliyatidagi o'rni, amaldagi holati va mavjud muammolar o'rganilgan. Shuningdek, banklarda shaffoflikni ta'minlash, kuzatuv kengashi faoliyatini kuchaytirish, risklarni boshqarish va ichki nazorat tizimini rivojlantirish orqali korporativ boshqaruvni takomillashtirish yo'llari asoslab berilgan. Xalqaro tajriba tahlili asosida milliy bank tizimini rivojlantirish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: bank tizimi, korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, shaffoflik, risklarni boshqarish, ichki audit.

Аннотация : В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования системы корпоративного управления в банках. В ходе исследования изучены теоретические основы корпоративного управления, его роль в банковской деятельности, текущее состояние и существующие проблемы. Особое внимание уделено повышению прозрачности, усилению деятельности наблюдательного совета, развитию системы управления рисками и внутреннего контроля. На основе анализа международного опыта разработаны практические рекомендации по развитию национальной банковской системы.

Ключевые слова: банковская система, корпоративное управление, наблюдательный совет, прозрачность, управление рисками, внутренний аудит.

Abstract : This article examines the issues of improving corporate governance in banks. The study analyzes the theoretical foundations of corporate governance, its role in banking activities, the current state, and existing problems. Particular attention is paid to enhancing transparency, strengthening the supervisory board, and developing risk management and internal control systems. Based on the analysis of international experience, practical recommendations for improving the national banking system are proposed.



Keywords: *banking system, corporate governance, supervisory board, transparency, risk management, internal audit.*

KIRISH

Hozirgi globallashuv va raqobat kuchayib borayotgan sharoitda bank tizimining barqaror faoliyat yuritishi ko'p jihatdan korporativ boshqaruv tizimining qanchalik samarali yo'lga qo'yilganiga bog'liq. Banklar nafaqat moliyaviy vositachi sifatida, balki iqtisodiyotning muhim tayanchi bo'lgan institutlar hisoblanadi. Shu sababli ularning faoliyatida shaffoflik, hisobdorlik, risklarni oqilona boshqarish hamda manfaatdor tomonlar manfaatlarini muvozanatda saqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Korporativ boshqaruv banklarda boshqaruv organlari, aksiyadorlar, menejment va boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi muhim mexanizm hisoblanadi. Samarali korporativ boshqaruv tizimi banklarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash, investorlar ishonchini oshirish va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan risklarni kamaytirishga xizmat qiladi. Aksincha, ushbu tizimdagi kamchiliklar bank faoliyatida turli muammolar, jumladan boshqaruvdagi samarasizlik va moliyaviy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin.

Shu bois banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish masalasi bugungi kunda dolzarb mavzulardan biri hisoblanadi. Mazkur maqolada banklarda korporativ boshqaruvning mohiyati, amaldagi muammolar hamda uni yanada rivojlantirish va takomillashtirish yo'llari tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalari bank faoliyatini yanada samarali tashkil etish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Banklarda korporativ boshqaruvning nazariy asoslari

Korporativ boshqaruv tushunchasi zamonaviy iqtisodiyotda muhim o'rin egallab, u tashkilot faoliyatini samarali boshqarish va nazorat qilishga qaratilgan munosabatlar tizimini anglatadi. Banklar faoliyatining o'ziga xosligi shundaki, ular katta miqdordagi moliyaviy resurslarni jalb qiladi va jamiyat oldida yuqori darajadagi mas'uliyatga ega bo'ladi. Shu sababli banklarda korporativ boshqaruv oddiy xo'jalik yurituvchi subyektlarga nisbatan yanada murakkab va tizimli yondashuvni talab etadi.

Banklarda korporativ boshqaruv, asosan, aksiyadorlar, kuzatuv kengashi, bank boshqaruvi (ijroiya organlari) hamda boshqa manfaatdor tomonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni tartibga soladi. Aksiyadorlar bankning asosiy egalari sifatida strategik qarorlar qabul qilishda muhim rol o'ynaydi. Kuzatuv kengashi esa bank boshqaruvi faoliyati ustidan nazoratni amalga oshiradi va bankning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini belgilashda ishtirok etadi. Ijroiya organlar esa kundalik operatsion faoliyatni olib borish va belgilangan strategiyani amaliyotga tatbiq etish bilan shug'ullanadi.

Korporativ boshqaruvning asosiy tamoyillari sifatida shaffoflik, hisobdorlik, adolatlilik va mas'uliyatni ko'rsatish mumkin. Shaffoflik bank faoliyati to'g'risidagi



axborotlarning ochiq va ishonchli bo'lishini ta'minlaydi. Hisobdorlik esa bank rahbariyatining qabul qilgan qarorlari bo'yicha aksiyadorlar va boshqa manfaatdor tomonlar oldida javobgarligini anglatadi. Adolatlilik tamoyili barcha aksiyadorlar va manfaatdor tomonlar manfaatlarining teng himoya qilinishini nazarda tutadi. Mas'uliyat tamoyili esa bank faoliyatida qonunchilik talablariga va axloqiy me'yorlarga qat'iy rioya etilishini ta'minlaydi.

Xalqaro tajribada banklarda korporativ boshqaruvni rivojlantirish bo'yicha bir qator standart va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Jumladan, Bazel qo'mitasi tomonidan belgilangan tamoyillar hamda iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti tomonidan ishlab chiqilgan korporativ boshqaruv prinsiplari banklarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirishga xizmat qiladi. Ushbu standartlar bank faoliyatida risklarni boshqarish, ichki nazorat tizimini kuchaytirish hamda kuzatuv kengashi mustaqilligini ta'minlashga alohida e'tibor qaratadi.

Umuman olganda, banklarda korporativ boshqaruvning nazariy asoslari bank tizimining barqarorligi va ishonchliligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu asoslarni chuqur o'rganish va amaliyotga to'g'ri tatbiq etish banklar faoliyatini samarali tashkil etish hamda moliyaviy xavflarni kamaytirishga imkon beradi.

Banklarda korporativ boshqaruvning amaldagi holati va mavjud muammolari

Bugungi kunda banklarda korporativ boshqaruv tizimi bosqichma-bosqich rivojlanib bormoqda. So'nggi yillarda bank faoliyatini tartibga soluvchi normativ-huquqiy hujjatlar takomillashtirilib, kuzatuv kengashlari va boshqaruv organlari faoliyatiga qo'yiladigan talablar kuchaytirildi. Shunga qaramasdan, amaliyotda korporativ boshqaruv samaradorligini pasaytirayotgan qator muammolar hanuzgacha saqlanib qolmoqda.

Asosiy muammolardan biri — bank faoliyatida shaffoflik darajasining yetarli emasligidir. Ba'zi hollarda moliyaviy hisobotlar to'liq va o'z vaqtida e'lon qilinmaydi yoki manfaatdor tomonlar uchun tushunarli shaklda taqdim etilmaydi. Bu esa investorlar, omonatchilar va boshqa manfaatdor tomonlar ishonchining pasayishiga olib keladi.

Shuningdek, kuzatuv kengashi faoliyatida ham ayrim kamchiliklar uchrab turadi. Xususan, kengash a'zolarining mustaqilligi yetarli darajada ta'minlanmagani, ularning bank boshqaruvi faoliyatiga real ta'sir ko'rsatish imkoniyatlari cheklangani korporativ boshqaruv samaradorligini pasaytiradi. Ayrim banklarda kuzatuv kengashi faqat rasmiy organ sifatida faoliyat yuritib, strategik qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etmaydi.

Yana bir muhim muammo — risklarni boshqarish va ichki nazorat tizimlarining yetarlicha rivojlanmaganligidir. Bank faoliyati yuqori risklar bilan bog'liq bo'lganligi sababli, ushbu tizimlarning samarali ishlamasligi moliyaviy barqarorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ba'zi hollarda risklarni baholash va nazorat qilish jarayonlari faqat formal tusga ega bo'lib, amaliy natija bermaydi.



Bundan tashqari, manfaatlar to'qnashuvi masalasi ham banklarda korporativ boshqaruv uchun jiddiy muammo hisoblanadi. Rahbariyat va aksiyadorlar manfaatlarining mos kelmasligi, qarorlar qabul qilishda shaxsiy manfaatlarining ustun qo'yilishi bank faoliyatida samarasizlikka olib kelishi mumkin. Ushbu muammolar banklarda korporativ boshqaruv tizimini yanada takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Banklarda korporativ boshqaruv tizimining samaradorligi ko'plab ichki va tashqi omillarga bevosita bog'liqdir. Ushbu omillarni hisobga olmasdan turib, korporativ boshqaruvdagi mavjud muammolarni to'liq bartaraf etish mushkul. Shu bois, bank faoliyatida ushbu omillarning ta'sirini chuqur tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Ichki omillar qatoriga, avvalo, bank rahbariyatining malakasi va boshqaruv tajribasini kiritish mumkin. Rahbar kadrlarning professional darajasi past bo'lgan hollarda strategik qarorlar sifati ham pasayadi. Bu esa korporativ boshqaruv tamoyillarining amalda to'liq ishlamasligiga olib keladi. Shuningdek, bank ichidagi korporativ madaniyat darajasi ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, xodimlar orasida mas'uliyat va halollik tamoyillarining yetarli darajada shakllanmaganligi boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tashqi omillar sifatida esa normativ-huquqiy muhit, davlat tomonidan bank faoliyatini tartibga solish darajasi hamda bozor sharoitlarini ko'rsatish mumkin. Bank faoliyatini tartibga soluvchi qonun hujjatlarining tez-tez o'zgarib turishi yoki ularning amaliyotda to'liq ishlamasligi korporativ boshqaruv tizimiga ma'lum darajada qiyinchiliklar tug'diradi. Bundan tashqari, raqobat muhitining kuchayishi banklardan yanada ochiqlik va moslashuvchanlikni talab etadi.

Axborot texnologiyalarining rivojlanish darajasi ham banklarda korporativ boshqaruv samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Zamonaviy axborot tizimlarining yetarli darajada joriy etilmaganligi boshqaruv jarayonlarining sekinlashishiga va nazorat mexanizmlarining sustlashishiga olib keladi. Natijada, boshqaruv qarorlari o'z vaqtida va samarali qabul qilinmaydi.

Banklarda korporativ boshqaruvning amaldagi holatini baholashda nafaqat mavjud muammolarni, balki ularning kelib chiqishiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillarni ham chuqur tahlil qilish lozim. Bu esa keyingi bosqichda korporativ boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha aniq va samarali choralar ishlab chiqishga zamin yaratadi.

Banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish yo'llari

Banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish, avvalo, kuzatuv kengashi faoliyatini kuchaytirishdan boshlanishi lozim. Kengash tarkibida mustaqil a'zolar sonini oshirish, ularning malakasi va tajribasiga alohida e'tibor qaratish muhim ahamiyatga ega. Bu kuzatuv kengashining bank boshqaruvi ustidan samarali nazoratni amalga oshirishiga xizmat qiladi.



Korporativ boshqaruvni rivojlantirishda axborot oshkoraligi va shaffoflikni ta'minlash muhim yo'nalishlardan biridir. Banklar moliyaviy hisobotlarni xalqaro standartlarga muvofiq tayyorlashi va manfaatdor tomonlar uchun ochiq holda e'lon qilishi zarur. Bu bank faoliyatiga bo'lgan ishonchni oshiradi va investitsiya muhitini yaxshilaydi.

Shuningdek, risklarni boshqarish va ichki audit tizimini takomillashtirish banklar uchun muhim vazifalardan biri hisoblanadi. Risklarni aniqlash, baholash va nazorat qilish mexanizmlarini zamonaviy usullar asosida joriy etish bank faoliyatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan moliyaviy yo'qotishlarning oldini olishga yordam beradi. Ichki audit xizmati esa mustaqil va samarali faoliyat yuritishi lozim.

Raqamli texnologiyalardan foydalanish ham korporativ boshqaruvni takomillashtirishda muhim rol o'ynaydi. Zamonaviy axborot tizimlari orqali boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, hisobotlarni tezkor tayyorlash va nazorat mexanizmlarini kuchaytirish mumkin. Bu esa qarorlar qabul qilish jarayonining sifatini oshiradi.

Bundan tashqari, banklarda korporativ madaniyatni rivojlantirishga alohida e'tibor qaratish lozim. Xodimlar va rahbariyat o'rtasida mas'uliyat, halollik va professionallik tamoyillarini mustahkamlash bank faoliyatining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlaydi.

Bugungi kunda banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish jarayonida innovatsion yondashuvlardan foydalanish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Zamonaviy bank tizimi tezkor qarorlar qabul qilish, aniq tahlil va samarali nazorat mexanizmlarini talab etadi. Shu sababli innovatsion texnologiyalarni korporativ boshqaruv jarayonlariga joriy etish bank faoliyatining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Avvalo, raqamli boshqaruv platformalarini joriy etish orqali kuzatuv kengashi va boshqaruv organlari faoliyatini yanada shaffof va samarali tashkil etish mumkin. Elektron hisobotlar, onlayn monitoring tizimlari hamda real vaqt rejimida ma'lumotlar almashinuvi boshqaruv qarorlarining tez va asosli qabul qilinishiga imkon yaratadi. Bu esa bank rahbariyatining mas'uliyatini oshiradi.

Ma'lumotlarni tahlil qilishda sun'iy intellekt va katta hajmdagi ma'lumotlar (Big Data) texnologiyalaridan foydalanish risklarni boshqarish tizimini yangi bosqichga olib chiqadi. Ushbu texnologiyalar yordamida moliyaviy xavflarni oldindan aniqlash, potentsial muammolarni baholash va profilaktik choralar ko'rish mumkin bo'ladi. Natijada bank faoliyatidagi noaniqliklar sezilarli darajada kamayadi.

Korporativ boshqaruvni takomillashtirishda kadrlar masalasi ham muhim o'rin tutadi bank rahbariyati va xodimlari uchun doimiy ravishda malaka oshirish va treninglar tashkil etish, zamonaviy boshqaruv usullarini o'rgatish zarur. Innovatsion fikrlashga ega kadrlar banklarda samarali korporativ boshqaruv tizimini shakllantirishda asosiy omil hisoblanadi.

Innovatsion yondashuvlarni banklarda korporativ boshqaruv tizimiga keng joriy etish nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki banklarning raqobatbardoshligini



kuchaytiradi. Ushbu yondashuvlar bank faoliyatini zamonaviy talablar asosida tashkil etishga va barqaror rivojlanishga erishishga xizmat qiladi.

Xalqaro tajribada banklarda korporativ boshqaruv va uni takomillashtirish imkoniyatlari

Xalqaro amaliyot shuni ko'rsatadiki, rivojlangan davlatlar bank tizimida korporativ boshqaruvga alohida e'tibor qaratiladi. Chunki samarali korporativ boshqaruv nafaqat bankning ichki faoliyatini tartibga soladi, balki moliyaviy barqarorlikni ta'minlash va inqirozlarning oldini olishda ham muhim rol o'ynaydi. Shu sababli xalqaro tajribani o'rganish banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirishda muhim ahamiyatga ega.

Rivojlangan mamlakatlar banklarida kuzatuv kengashining mustaqilligi asosiy talablardan biri hisoblanadi. Kuzatuv kengashi a'zolarining katta qismi mustaqil a'zolaridan iborat bo'lib, ular bank boshqaruvi faoliyatini xolisona baholash imkoniga ega. Bu esa rahbariyat tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning sifatini oshiradi va manfaatlar to'qnashuvining oldini oladi.

Xalqaro tajribada shaffoflik va axborot ochiqqligi korporativ boshqaruvning eng muhim tamoyillaridan biri sifatida qaraladi. Banklar moliyaviy holati, risk darajasi va strategik maqsadlari haqida muntazam ravishda ochiq axborot taqdim etib boradi. Bu investorlar, omonatchilar va boshqa manfaatdor tomonlar uchun ishonch muhitini yaratadi.

Shuningdek, rivojlangan bank tizimlarida risklarni boshqarish tizimi alohida mustaqil yo'nalish sifatida shakllantirilgan. Risklarni aniqlash, baholash va nazorat qilish jarayonlari zamonaviy usullar asosida amalga oshiriladi. Ichki audit va komplayens xizmatlari esa bank faoliyatida qonunbuzarliklar va moliyaviy xatoliklarning oldini olishga xizmat qiladi.

Xalqaro tajribani milliy bank tizimiga tatbiq etishda uni to'liq ko'chirib olish emas, balki mahalliy sharoit va iqtisodiy muhitni inobatga olgan holda moslashtirish muhimdir. Kuzatuv kengashi faoliyatini kuchaytirish, shaffoflikni oshirish, risklarni boshqarish tizimini takomillashtirish kabi yo'nalishlar banklarda korporativ boshqaruvni yanada rivojlantirishga yordam beradi.

Umuman olganda, xalqaro tajriba banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish uchun muhim nazariy va amaliy asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu tajribani samarali qo'llash bank tizimining barqarorligi va raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

XULOSA

Mazkur maqolada banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish masalalari har tomonlama tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida korporativ boshqaruvning nazariy asoslari, bank faoliyatidagi o'rni hamda uning samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar yoritib berildi. Bank tizimida korporativ boshqaruvni rivojlantirish bugungi kunda nafaqat banklarning ichki faoliyati, balki butun moliya tizimining barqarorligi uchun muhim ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi.



Maqolada banklarda korporativ boshqaruvning amaldagi holati o'rganilib, mavjud muammolar tahlil qilindi. Xususan, shaffoflik va hisobdorlik darajasining yetarli emasligi, kuzatuv kengashlari faoliyatining samaradorligi pastligi, risklarni boshqarish va ichki nazorat tizimlaridagi kamchiliklar bank faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatayotgani qayd etildi. Ushbu muammolar banklarda boshqaruv qarorlarining sifatini pasaytirishi va moliyaviy xavflarning oshishiga olib kelishi mumkin.

Shuningdek, banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish yo'llari asoslab berildi. Kuzatuv kengashi mustaqilligini kuchaytirish, axborot oshkoraligini ta'minlash, risklarni boshqarish tizimini rivojlantirish hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali bank faoliyatini yanada samarali tashkil etish mumkinligi ta'kidlandi. Bundan tashqari, banklarda korporativ madaniyatni shakllantirish va xodimlar mas'uliyatini oshirish ham muhim omil sifatida ko'rsatib o'tildi.

Xalqaro tajriba tahlili shuni ko'rsatdiki, rivojlangan mamlakatlar bank tizimida korporativ boshqaruvning aniq mexanizmlari yo'lga qo'yilgan bo'lib, ular banklarning barqaror ishlashiga xizmat qilmoqda. Ushbu tajribani milliy bank tizimiga moslashtirgan holda joriy etish banklar faoliyatining raqobatbardoshligini oshirish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlashga yordam beradi.

Umuman olganda, banklarda korporativ boshqaruvni takomillashtirish uzluksiz jarayon bo'lib, u zamonaviy talablar va iqtisodiy sharoitdan kelib chiqqan holda doimiy ravishda rivojlantirib borilishi lozim. Mazkur maqolada bildirilgan xulosa va takliflar bank tizimida samarali korporativ boshqaruvni shakllantirishga hamda uning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Mullajonov F.M. Bank ishi. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2020.
2. Karimov A.A. Korporativ boshqaruv asoslari. – Toshkent: Fan va texnologiya, 2019.
3. G'ozibekov D.G'. Tijorat banklarida risklarni boshqarish. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2021.
4. Xudoyorov B.X. Bank menejmenti va marketingi. – Toshkent: Moliya, 2018.
5. To'xtasinov R.A. Bank faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish. – Toshkent, 2020.
6. Abdullayev O.O. Moliyaviy boshqaruv. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.
7. Islomov B.I. Korporativ boshqaruv va korporativ madaniyat. – Toshkent: Fan, 2021.
8. Rahmonov S.S. Banklarda ichki nazorat va audit. – Toshkent: Moliya, 2022.



9. Qo'chqorov A.N. Bank tizimida shaffoflik va hisobdorlik masalalari. – Toshkent, 2020.
10. Jo'rayev M.J. Tijorat banklarida strategik boshqaruv. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.
11. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Tijorat banklarida korporativ boshqaruvga oid uslubiy qo'llanmalar. – Toshkent.
12. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Banklarda risklarni boshqarish bo'yicha me'yoriy hujjatlar. – Toshkent.
13. O'zbekiston Respublikasi. "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonun. – Toshkent.
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmon va qarorlari. Bank-moliya tizimini rivojlantirishga oid hujjatlar to'plami. – Toshkent.
15. Abduqodirov A.T. Banklarda korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish masalalari. – Toshkent, 2022.