УДК 336 (575.3)
ББК 65.9(2)262
Қ-73

СТРАТЕГИЯИ РУШД ВА НАҚШИ ОН ДАР ТАШАККУЛИ ФАЪОЛИЯТИ БОНКҲО

***Қобилова Шафоатҷон Толибҷоновна** - докторанти бахши 2-юми шӯъбаи рӯзонаи ихтисоси 6D050900-«Молия, муомилоти пулӣ ва қарз»Донишгоҳи давлатии Хуҷанд ба номи академик Б.Ғафуров, e - mail:shafoatchon@bk.ru*

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ЕЕ РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ

***Кобилова Шафоатджон Толибджоновна** - докторант 2-го дневного отделения по специальности 6D050900-«Финансы, деньги и кредитные операции» ГОУ* «Худжандский *государственный университет имени академика Бободжона Гафурова», e--mail: shafoatchon@bk.ru*

DEVELOPMENT STRATEGY AND ITS ROLE IN ORGANIZING THE ACTIVITIES OF BANKS

***KobilovaShafoatjonTolibdzhonovna** - Doctoral Student of the 2nd full-time Department in the Specialty 6D050900-"Finance, Money and Credit Operations" of Khujand State University named after academician Bobojon Gafurov, e--mail: shafoatchon@bk.ru*

***Калидвожаҳо:** бонкҳои тиҷоратӣ, ташкилотҳои қарзӣ, стратегияи рушд, низоми бонкӣ, молияи бонкҳо, захираҳои бонкӣ, менеҷменти бонкӣ.*

Дар мақола ҷанбаҳои назариявӣ – амалии ташкил ва коркарди стратегия рушди бонкҳо баррасӣ гардидааст. Зимни таҳқиқот муаллиф муайян намудааст, ки стратегияи рушд дар раванди фаъолияти бонкҳо барномаи зарурӣ буда, муваффақияти бонк аз татбиқи самараноки он вобаста мебошад. Муаллиф паҳлӯҳои назариявии зарурият ва аҳамияти стратегияи рушдро дар раванди фаъолияти бонкҳо омӯхта, ҷараёни ташкили онро мавриди баҳс қарор додааст. Дар ин замина, самтҳои афзалиятноки фаъолияти бонк ҳангоми қабули стратегияи рушд муайян гардида, ҷиҳати такмилдиҳии онҳо тавсияҳо пешниҳод шудаанд. Оид ба коркарди стратегияи рушд дар бонк аз ҷониби муаллиф алгоритми мушаххас таҳия шудааст ва ҷиҳати татбиқи он дар фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ пешниҳодҳои мушаххас тавсия гардидаанд.

***Ключевые слова:** коммерческие банки, кредитные организации, стратегия развития, банковская система, банковские финансы, банковские резервы, банковский менеджмент.*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты организации и разработки стратегии развития банков. В ходе исследования автор определил, что стратегия развития является необходимой программой в процессе деятельности банка и от ее эффективной реализации зависит успех банка. Автор исследовал теоретические аспекты необходимости и значения стратегии развития в процессе деятельности банка и рассмотрел процесс ее организации. В связи с этим, были определены приоритетные направления деятельности банка при принятии стратегии развития и предложены рекомендации по их совершенствованию. Автором разработан алгоритм разработки стратегии развития в банке и рекомендованы предложении для его реализации в деятельности кредитных организаций.

***Key words:** commercial banks, credit organizations, development strategy, banking system, bank finances, bank reserves, bank management.*

The article discusses the theoretical and practical aspects of the organization and development of a strategy for the development of banks. In the course of the study, the author determined that the development strategy is a necessary program in the course of the bank's activities, and the success of the bank depends on its effective implementation. The author investigated the theoretical aspects of

the necessity and importance of the development strategy in the course of the bank's activities and considered the process of its organization. In this regard, priority areas of the bank's activities were identified when adopting a development strategy and recommendations were proposed for their improvement. The author has developed an algorithm for developing a development strategy in a bank and recommended proposals for its implementation in the activities of credit institutions.

Шароити муосири иқтисодӣ тақозои фаъолияти самаранокро барои ташкилотҳои қарзӣ, аз ҷумла бонкҳои тиҷоратӣ пеш меорад. Фаъолияти пурсамар ва натиҷанок мақсади асосии бонкҳо ба ҳисоб рафта, бонкро зарур меояд, ки бо назардошти ҳадафи гузошта шуда амал намояд. Яъне, таъмини даромаднокӣ ва нигоҳдории устувории молиявӣ дар бозор унсурҳои асосии фаъолияти бонк мебошанд. Махсусан, дар шароити муосири иқтисодӣ ва афзоишёбии рақобат дар бозори хизматрасониҳои бонкӣ барои бонкҳои тиҷоратӣ мушкилоти зиёдеро пеш овард. Нигоҳдории мавқеи устувор дар бозор ва дар ин асос, таъмин намудани фаъолияти самаранок бениҳоят душвор арзёбӣ мегардад. Дар шароите, ки равади фаъолияти субъектони иқтисодӣ ба таври рақамӣ роҳандозӣ гардида истодааст, ва инноватсия ҳамчун омили тахаррукдиҳандаи иқтисодиёт дониста мешавад, тақвиятбахшии фаъолияти бонкҳо ногузир мебошад. Танҳо дар асоси таҳияи сиёсати молиявии пурсамар, банақшагирии кулли фаъолияти хоҷагидорӣ, татбиқи менеҷменти босифат ва истифодаи ҳадафмандонаи захираҳои мавҷуда, бонк метавонад даромаднокии пайвастаи худро таъмин созад. Таҳияи сиёсати молиявии самаранок ва идоракунии босифат аз стратегия ва дурнамои коркарднамудаи бонк вобастагӣ дорад. Қабули стратегияи рушди бонк ҳамчун дастури фаъолияти бонк баромад намуда, дурнамои рушди бонкро муайян менамояд. Гузариш ба иқтисоди рақамӣ ва татбиқи технологии инноватсионӣ дар пешбурди фаъолияти бонкҳо нақши стратегияи рушдро боз ҳам боло мебарад. Аз ин лиҳоз, таҳия ва қабулистратегияи рушд барои бонк санади муҳим арзёбӣ мегардад.

Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки таи солҳои охир таъсири бӯҳронҳои молиявӣ зиёд ба назар мерасад, таҳияи дурнамо ва ё стратегияи рушд барои ташкилотҳои қарзӣ амалӣ асосӣ дониста мешавад. Бӯҳронҳои молиявии солҳои 2008 – 2009 ва2014 – 2016, ки дар аксари кишварҳои ҷаҳон ба амал омаданд, барои низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон низ бетаъсир намонд. Бӯҳронҳои молиявии бавуҷудомада собит сохт, ки таҳияи стратегияи мушаххаси фаъолият амалӣ зарурӣ буда, ҳар як бонк дар алоҳидагӣ бояд самтҳои стратегии фаъолияти худро муайян созад. Ва баъдан фаъолияти худро тибқи ин стратегия ба роҳ монад. Чунин амал, яъне ташкили стратегияи рушд дар ҳар як ташкилоти қарзӣ ҳатмӣ аст. Вале, то чӣ андоза самаранок будани стратегия аз дараҷаи таҳия ва иҷроиши он вобастагӣ дорад.Ташкилоти қарзӣ боназардошти ҳолати бозори молиявӣ – бонкӣ, сифати маҳсулотҳои пешкашшаванда, сатҳи рақобатпазирии бонк ва дигар омилҳои таъсирбахш таҳия карда шавад. Бонк бо таҳияи стратегияи босамари рушд метавонад дурнамои фаъолияти худро муайян созад ва хавфҳои эҳтимолиро баҳогузорӣ карда, оид ба пешгирии онҳо чораандешӣ намояд. Пажӯҳишҳо дар ин самт метавонанд раванди фаъолияти самараноки ташкилотҳои қарзиро таъмин намуда, тавсияҳои илман асоснок мавқеи бонкҳоро дар бозор таҳким бахшад. Омӯзиш ва таҳқиқи фаъолияти бонкҳо, фаъолияти бозори молиявӣ, дараҷаи рақобатпазирии ташкилотҳои қарзӣ, такмилдиҳии фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ, баландбардории сифати маҳсулотҳои бонкӣ, рушди бозори хизматрасониҳои бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди пажӯҳиш қарор гирифтааст. Олимони ватанӣ ба монандӣ: Раҳимов З.А.,[7] Умаров Х., [16] Шарипов Б.М., [15] Ҳикматов У.С., [13] Давлатов И., [2] Ғаниев Р.Ғ.[1] ва дигарон таҳқиқотҳои илмӣ – амалии арзандаеро гузаронидаанд, ки дар пешрафти соҳаи мазкур нақши калидӣ доранд. Аммо, бевосита дар самти таҳия ва ташаккули стратегияи рушди бонк, тартиби таҳияи он, нақши он дар пешрафти фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ, таъсири он ба рақобатпазирии бонк, аҳамияти стратегия дар таҳкими мавқеи бонк дар бозори хизматрасониҳои бонкӣ таҳқиқотҳо камтар ба назар мерасанд. Махсусан, баъд аз гузариш ба иқтисоди бозорӣ ва татбиқи фаъолияти субъектони хоҷагидорӣ тибқи принсипҳои бозор ташкили стратегияи рушд барои корхонаву ташкилотҳо, аз ҷумла ташкилотои қарзӣ муҳим ва зарур арзёбӣ мегардад. Аз ин ҷост, ки бонкҳо бидуни таҳияи стратегияи рушд наметавонанд фаъолияти самаранок дошта бошанд.

Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон стратегияи рушд унсури калидӣ дар раванди фаъолияти бонк мебошад ва таи солҳои соҳибистиқлолӣ омили калидии тақвиятдиҳандаи фаъолият дониста мешавад.

Бояд қайд кард, ки таҳияи стратегияи рушд на танҳо барои бонкҳо, балки барои кулли субъектони иқтисодӣ, корхонаву ташкилотҳои соҳаҳои гуногун зарур буда, фаъолияти густурдаи онҳоро таъмин менамояд. Самтҳои стратегии фаъолияти корхона бояд муайян гардад. Кеничи Омаэ дарҷ менамояд, ки "стратегия – ин бартариятҳои рақобатӣ мебошад" [6]. Ба андешаи ӯ стратегияи самаранок метавонад асоси муваффақиятҳои ташкилот бошад ва ба воситаи стратегияи таҳиягардида корхона мавқеи устуворро дар бозор касб намояд. Воқеан, агар стратегияи ташкилот бо назардошти омӯзиши ҳамаҷонибаи бозор таҳия гардида бошад, метавонад, ки муваффақиятҳои онро замина гузорад. Ҷараёни коркард ва таҳияи стратегияи ташкилот ва ё корхона дар расми 1 нишон дода шудааст. Аз расми 1. дидан мумкин аст, ки ҷараёни таҳияи стратегия аз зинаҳои ба ҳам алоқаманд иборат буда, ҳангоми иҷроиш ба инобат гирифтани онҳо зарур дониста мешавад. Дар навбати аввал, тартиби коркард ва таҳияи он бояд ба миён гузошта шавад. Ташкилот бо омӯзиши бозор ва баҳодиҳии фаъолияти рақибон самтҳои фаъолияти стратегии худро муайян месозад. Баъд аз омӯзиши бозор, вазъи иқтисодии минтақае, ки корхона фаъолият менамояд баррасӣ гардида, ҳадафи ниҳоии он дақиқ карда мешавад. Дар ин раванд, ташкилотро зарур меояд, ки сиёсати дохилии худро ба бозор мутобиқ созад ва кадрҳои баландихтисосро барои татбиқи стратегия ҷалб намояд. Роҳу усулҳои татбиқнамоии стратегия аз ҷониби менеҷерони корхона муайян гардида, дар зинаи дуюм ҳолати иҷроиши он назорат карда мешавад. Иҷроиши стратегия ҳамчун мақсади калидии ташкилот назорат гардида, тартиби иҷроиши он баҳогузорӣ карда мешавад.

Бонкҳои тиҷоратӣ низ ҳамчун ташкилотҳои махсусе, ки дар бозори молия амал менамоянд, ба стратегияи такмилёфтаи рушд ниёз доранд. Стратегияи рушди бонк дорои хусусиятҳои хоси худ буда, тамоми паҳлӯҳои фаъолияти бонкро бояд фарогир бошад. Зеро идоракунии бонк раванди мушкил буда, аз менеҷерони бонк донишӣ кофӣ ва малакаи касбиро тақозо мекунанд. Таҳқиқотҳо нишон медиҳанд, ки тақвиятёбии кори бонкҳо аз дараҷаи саводнокии роҳбарияти он вобаста буда, менеҷмент дар доираи стратегияи рушд мавқеи калидиро доро мебошад.

Расми 1. Стратегияи фаъолияти ташкилот дар бозор

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Таҳлили адабиёти иқтисодӣ нишон медиҳад, ки истилоҳи "стратегия" ва "менеҷменти стратегӣ" дар бахши бонкӣ аз солҳои 1960 – 1970 сарчашма мегирад [11]. Пеш аз ҳама, олимоне, ки "стратегия" – ро дар адабиёти иқтисодӣ ҳамчун истилоҳи нав ворид намуданд Алфред Чандлер [18], Филип Зелсник [10] ва Игор Ансофф [3] дониста мешаванд. Махсусан корҳои таҳқиқотии Игор Ансофф дар ин самт назаррас мебошад ва ин олими рус менеҷментро ҳамчун самти стратегӣ дар раванди фаъолияти ташкилоту корхонаҳо ва махсусан бонкҳо арзёбӣ намудааст [3].

Баъдан, стратегия, менеҷменти стратегӣ, банақшагирии стратегӣ ҳамчун унсурҳои муҳими фаъолияти бонкҳо давраҳои зиёди рушдро аз сар гузаронидаанд. Ба ақидаи аксари олимон, алахусус Татаринова Л.Ю. давраҳои ташаккулёбӣ ва рушди стратегия якчанд зинаро аз сар гузаронидааст, ки ин давраҳо аз ҷониби мо дар ҷадвали 1 гурӯҳбандӣ шудаанд[11].

Ҷадвали 1.

Давраҳои ташаккул ва инкишофи стратегияи рушд

ЗАМИНАҲО РУШД	СОЛҲО	МОҲИЯТИ ИҚТИСОДӢ
Давраи 1 – ум	1880 – 1950	Дар ин давра пеш аз ҳама аҳамиятнокии стратегия баррасӣ гардида, банақшагирии буҷетии корхона татбиқ гардид. Таҳияи буҷети корхона ва дурнамои истифодаи он дақиқ карда шуд.
Давраи 2 – юм	1950 – 1960	Давраи мазкур банақшагирии дарозмӯҳлатро инъикос менамояд. Дар ин давра дурнамои рушди корхона муайян мегардид. Дар асоси маълумотҳои мавҷуда хулосабарорӣ карда мешуд.
Давраи 3 – юм	1970 – 1980	Давраи сеюм банақшагирии стратегӣ мебошад, ки дар ин давра идоракунии ташкилот тибқи пешгӯии тағйиротҳо дар оянда роҳандозӣ мегардад.
Давраи 4 – ум	аз соли 1990 – то ҳол	Давраи чорум идоракунии стратегӣ, идоракунии бозорӣ ва идоракунӣ дар асоси қарорҳои фавриро фарогир мебошад. Дар ин давра асосан идоракунии стратегӣ мавқеи муҳимро касб менамояд.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Ҷадвали 1 нишон медиҳад, ки стратегия ҳамчун унсури муҳими фаъолияти бонкҳо давраҳои зиёдеро аз сар гузаронида аст. Имрӯз, дар ҳолати ноустувории иқтисодӣ, афзоишёбии бӯҳронҳои молиявӣ ва таҳкимёбии сатҳи рақобатнокӣ дар бозори бонкӣ аҳамияти стратегияи рушд боз ҳам муҳимият касб менамояд. Идоракунии стратегӣ ва омӯзиши бозор, ки дар давраи чаҳоруми ҷадвали 1 нишон дода шудааст, нақши калидӣ доштани менеҷментро дар бонк инъикос менамояд. Вобаста ба ин, Тютюнник А. қайд мекунад, ки "мақсадиасосиибонкҳоитиҷоратӣидоракунии самараноки сармоя ва хавфҳо ба шумор меравад ва ин раванд бидуни таҳияи стратегияи рушди мӯътадил роҳандозӣ карда намешавад"[11]. Дар баробари ин, Ермакова С.Л. ба он андеша аст, ки дар шароити афзоишёбии бӯҳронҳои молиявӣ стратегияи рушд ҷиҳати бартарафсозӣ ва пешгӯии онҳо нақши босазо дорад[14]. Татаринова Л.Ю. бошад стратегияи рушдро ҳамчун роҳнамои фаъолияти бонк медонад ва дарҷ менамояд, ки "зарурияти ташкили чорабиниҳои стратегӣ дар нигоҳдории мавқеи устувори бонк дар бозор инъикос мегардад". Гузашта аз ин Л.Ю. Татаринова нақши стратегияи рушдро дар баландбардории дараҷаи рақобатпазирии бонк медонад ва чунин ақида дорад, ки "стратегияи рушд бояд бо назардошти омилҳои рақобати байнибонкӣ таҳия карда шавад"[11]. Ба андешаи болозикр метавон то андозае розӣ шуд, зеро омӯзиш ва баҳодиҳии рақобати байнибонкӣ метавонад мавқеи бонкро дар бозор устувор гардонад, вале стратегияи рушди ҳар як бонки алоҳида бояд вижагиҳои худро доро бошад. Сергеева Н.М. фикр менамояд, ки барои бахши бонкӣ стратегия яке аз

самтҳи асосии фаъолият буда, барои муайян намудани ҳадафҳои он зарур арзёбӣ мегардад [9]. Ба андешаи ӯ, вижагии стратегияи рушди бонк дар вазифагузорӣ ва муайянсозии дурнамои фаъолияти он зоҳир мегардад. Яъне, стратегияи рушди бонк роҳнамои фаъолияти бонк ба ҳисоб рафта, вазифаҳои ҳаётан муҳими онро муайян менамояд. Русанов Ю.Ю. ва Бадалов Л.А. муҳимияти стратегияро дар самаранокии кори бонк мебинанд. Онҳо қайд менамоянд, ки "моҳияти стратегияи рушди бонк дар ташкил ва идораи самараноки фаъолияти бонк таҷассум меёбад"[8]. Ба назари Русанов Ю.Ю. ва Бадалов Л.А. баҳодиҳии муҳити фаъолияткунандаи бонк ва роҳандозии кори бонк тибқи он яке аз самтҳои зарурии стратегияи бонк ба ҳисоб меравад. Дар зимн, бояд гуфт, ки дар шароити ноустувории молиявӣ ва таъсири бӯҳронҳои молиявӣ ба фаъолияти бонкҳо аҳамияти омӯзиши вижагиҳои бозорро боз ҳам боло мебарад. Ковалев П.П. чунин меҳисобад, ки "барои татбиқи муваффақонаи стратегияи рушд бонкҳоро зарур аст, кимақсадҳоибузургеромуайян кунанд, то ки тағйироти ҷиддиеро ба фаъолияти онҳо ворид созад". Яъне стратегияи рушд бояд тавре мақсадгузорӣ гардад, ки дар оянда фаъолияти сараноки онро таъмин карда тавонад. Мақсадҳои муҳиме, ки дар раванди таҳияи стратегияи рушд калидӣ арзёбӣ мегарданд, Казакова Н.А. чунин муайян кардааст: - дараҷаи дониши менеҷерони бонк; - сифати идоракунии корпоративӣ; - фарҳанги дохилибонкии ҳайати кормандон; - усулҳои ташкили идоракунии бонк; - сохтори идоракунӣ[5]. Казакова Н.А. ҷорисозии стратегияро бидуни баҳодиҳии нишондиҳандаҳои болозикр ғайриимкон медонад[5]. Имконияти ташаккули фаъолияти бонкҳо тибқи андешаи ӯ ҳангоми таҳияи стретгияи муваффақ бештар мегардад. Метавон бо фикри Казакова Н.А. розӣ гардид, танҳо илова намудanзарур аст, кинишондиҳандаҳои болозикр бояд бо назардошти хусусиятҳоинизоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия карда шаванд. Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон идоракунии корпоративӣ мавқеи муҳим дорад ва ҳангоми ташкили стратегия бояд ба ин самт аҳамияти ҷиддӣ дода шавад. Тысячникова Н.А. бошад дар навбати худ стратегияи рушдро ҳамчун раванди пайваста ташаккулёбандае медонад, ки аз унсурҳои ба ҳам алоқаманд таркиб ёфтааст[12]. Унсурҳои асосии таркибии стратегияи рушди бонк дар расми 2 гурӯҳбандӣ шудаанд.

Расми 2. Унсурҳои таркибии стратегияи рушди бонк

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар воқеъ, фаъолияти ҳадафмандона ва идоракунии стратегӣ метавонад, ки муваффақияти бонкро таъмин намояд. Зеро имрӯз фаъолияти бонкҳо бо мушкилиҳои зиёде рӯ ба рӯ гардидааст ва зарурияти такмилдиҳии механизмҳои идоракунии бонкҳо пеш омадааст.Таҳқиқотҳо нишон медиҳанд, ки низоми идоракунӣ ва усулҳои идракунии бонкҳо ҳамаҷониба мушкил гардидаанд ва танҳо дар асоси коркарди механизми самараноки идаракунӣ ва қабули қарорҳои воқеан таъсирбахш, метавонем фаъолияти густурдаи бонкро таъмин намоем (расми 3).

Расми 3. Таҳия ва ташкилии стратегияи рушди бонк

Сарчашма: таҳияи муаллиф

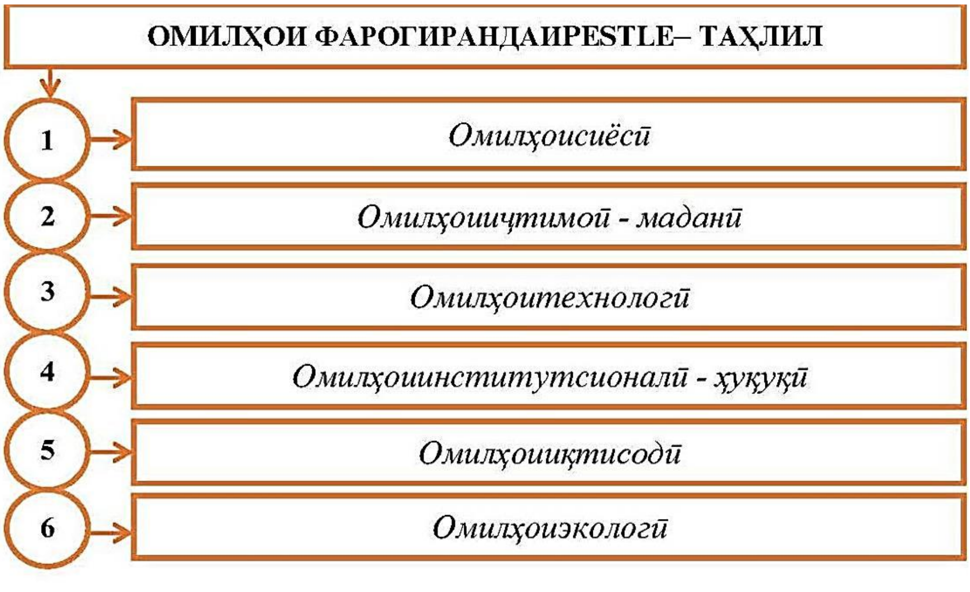
Ҳамин тавр, таҳияи стратегия рушд бояд бо назардошти ҳолати бозор ва дурнамои фаъолияти бонк сурат гирифта, муваффақияти таъмин карда тавонад. Махсусан, дар шароити муосири иқтисодӣ бидуни баҳодиҳӣ ва омӯзиши омилҳои таъсирбахш ба фаъолияти ташкилоти қарзӣ, наметавон стратегияи рушдро таҳия намуд. Тибқи расми 3. қайд намудан имконпазир аст, ки стратегияи рушди бонк аз асосноккунии ҳадафҳои асосии бонк дар бозор оғоз меёбад. Дар ин давра бонкро зарур аст, ки тартиби фаъолияти худро дар бозор муайян намояд ва бизнес – нақшаи мӯътадили худро таҳия намояд. Бояд дар ин раванд муайян гардад, ки бонк дар бозор бо кадом усул фаъолият менамояд ва чӣ тавр мавқеи худро дар бозор нигоҳ медорад. Ҳамчунин, кадом маҳсулотҳо ба муштариён пешкаш карда мешаванд ва муштариён бо кадом роҳ хизматрасонӣ мегарданд, бояд аниқ гардад. Элементи мазкур унсури асосии стратегияи рушди бонк ба ҳисоб рафта, аз ҳайати кормандон ва менеҷерони бонк лаёқатмандии баландро талаб менамояд. Ҳар як корманди бонк ва ҳайати роҳбарикунандаи он бояд барномаи фаъолияти худро дошта бошад ва дар раванди иҷроиши самараноки стратегия нақши муассири худро гузорад. Илова ба ин, дар ин давра дурнамои рушди бонк дар даҳсолаи оянда ва таъсири он ба иқтисодиёти мамлакат бояд муайян карда шавад ва ҳайати кормандонро зарур аст, ки дар ин ҷараён вазифаҳои мушаххаси худро донанд. Дар доираи ин банди стратегия нақши кормандон дар амалигардии стратегия бояд дақиқ карда шавад. Дар ин замина, бояд муайян карда шавад, ки пас аз 10 – 20 сол бонк то чӣ андоза инкишоф меёбад ва дар бозор кадом мавқеъро касб намуда метавонад.

Дар давраи минбаъдаи ташкили стратегияи рушд роҳандозии ҳадафи асосии бонк ва миссияи он қарор гирифтааст. Ин қисмати стратегияи рушд фарогири ҳадафҳои ниҳоии бонк буда, бонкро лозим аст, ки тартиби фаъолияти худро дар иқтисодиёт мушаххас намояд. Дар доираи ин давра, бояд зарурияти таъсиси бонк ва вазифаҳову мақсади он аниқ карда шавад. Фаъолияти бонк дар бозори вазифагузорӣ гардида, чӣ хостани бонк инъикоси асосноки худро ёбад. Бояд тазаккур дод, ки зимни таҳияи стратегия дар ин давра таъсири бонк ба баландбардории зиндагии ҳайати кормандон ва дастрасии

муштариёнаш ба маҳсулотҳои бонкӣ ба назар гирифта шавад. Баъд аз муайянсозии ҳадафҳои бонк, вазифагузорӣ ва тартиби фаъолияти бонк, дар давраи минбаъда таҳқиқи муҳити беруна ва дохилии бонк зарур арзёбӣ карда мешавад.

Ҳамин тавр, таҳлили муҳити берунаи бонк ва омӯзиши он имконият фароҳам меоварад, ки омилҳои манфӣ ва мусбии таъсирбахш ба фаъолияти пурсамари бонк муайян гарданд. Бо муайянсозии омилҳои таъсирбахш бонк метавонад ҷиҳати бартарафсозии онҳо чораандешӣ намояд ва роҳҳои коҳишдиҳии таъсири манфии онҳоро коркард намояд. Маълум аст, ки ба равандифаъолияти бонк дар шароити муосири иқтисодӣ омилҳои зиёде таъсир мерасонанд, ки пайгирӣ ва муайянсозии онҳо зарур ногузир мебошад.

Дар ин раванд таъсири омилҳоисиёсӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва рақобатӣ бештар мебошад. Ба инобат гирифтани таъсири масоили сиёсӣ, ташаккули техникии иқтисодиёт, муҳити иҷтимоӣ, маърифати молиявии аҳолӣ, дараҷаи истифодаи инноватсия дар иқтисодиёт, дигаргуншавии заминаҳои меъёрӣ – ҳуқуқӣ ва омилҳои экологӣ барои бонк ҳангоми таҳияи стретегия аз манфиат холӣ набуда, иҷроиши пурсамари стретгияро таъмин менамояд. Барои таҳлил ва баҳодиҳии дараҷаи таъсири омилҳои болозирк бонкҳо методҳо ва усулҳои гуногунро истифода менамоянд. Яке аз чунин методҳое, ки қисми зиёди бонкҳои тиҷоратӣ мавриди истифода қарор медиҳанд, **PESTLE– таҳлил** ба ҳисобмеравад (**расми 4**). Усули мазкур яке аз роҳҳои маъмуле мебошад, ки тибқи он банақшагирии стратегӣ таҳия карда мешавад. Бо истифодаи ин усул таҳлили омилҳои берунии ба фаъолияти бонк таъсирбахш гузаронида мешавад. Бонкро зарур аст, ки омилҳои дар муҳити фаъоляти худ мавҷударо таҳлил намояд ва муайян созад, ки ин омилҳо таъсири мусбӣ ва ё манфӣ мерасонанд. Муҳити тиҷоратии бонкҳо бениҳоят ҳассос буда, кӯчактарин омил метавонад сабабгори зиёдгардии хароҷотҳо ва коҳишёбии вазъи пардохтпазирии он гардад. **PESTLE– таҳлил**дар самти макро – муҳит метавонад омилҳоро муайян созад ва дараҷаи таъсири онҳоро баҳогузорӣ намояд. Ҳадафи асосии усули **PESTLE– таҳлил**муайян намудани омилҳое мебошад, киба ду гурӯҳ ҷудо карда шудаанд. Пеш аз ҳама бояд муайян карда шавад, ки ин омил то чӣ андоза ба рафти фаъолияти бонк таъсир мерасонад. Дуюм, бояд бонк дақиқан донад, ки оё аз ӯҳдаи идоракунии ин омил баромада метавонад ва ё не? Баъд аз муайян намудани дараҷаи таъсир ва тартиби идоракунии он, баъдан бонк стратегияро коркард мекунад. Зеро омилҳое, низ мавҷуданд, ки идоракунии онҳо ба ихтиёри бонк нест. Ба таври мисол, ҳолати ташаккулёбӣ ва ё таназзули бозор, талаботи аҳолӣ, таносуби рушди иқтисодӣ дар минтақаҳо ва ғайра. Баъдан, бо назардоштиомилҳои мазкур бояд стратегияи рушди бонк коркард ва қабул гардад.



Расми 4. Омилҳое, ки дар доираи усули PESTLE – таҳлил таҳқиқ карда мешаванд
Сарчашма: таҳияи муаллиф

Маълумотҳое, ки зимни истифодаи усули мазкур ба даст меоянд, барои менеҷерони бонк имкониятҳои фарох ва навро фароҳам меоранд. Махсусан, муайяннамоии дараҷаи рақобатпазирии бонк дар бозор, таъмини устувории молиявӣ, қабули қарорҳои фаврӣ ва пешгирӣ аз хавфҳои эҳтимолӣ кӯмак мерасонад. Истифои ин усул барои дилхоҳ бонк самараи мусбӣ дошта, самтҳои қавӣ ва сусти фаъолияти он муайян карда мешавад.

Зинаи дигар дар таҳияи стратегияи рушди бонк ташкили мақсад ва вазифаҳои асосии бонк арзёбӣ карда мешавад. Ҳадафҳо ва вазифаҳои бонк бо истифодаи маълумотҳои зарурӣ муайян карда мешаванд. Маълумотҳои зарурӣ дар асоси омӯзиши муҳити дохилӣ ва берунии бонк омода карда мешаванд. Яъне, бонк бо пажӯҳиши муҳити тиҷоратии дохилӣ ва берунӣ маълумоти барои худ лозим бударо ҷамъоварӣ намуда, тибқи онҳо ҳадафҳои илман асоснокро муайян менамояд ва баъдан стратегияро ҷорӣ менамояд. Ҳадафҳо ва вазифаҳои гузошташудаи бонк бояд бо назардошти имкониятҳои молиявӣ ва захираҳои он мувофиқат намоянд. Чун ки бонк берун аз имкониятҳои молиявии худ ҳадафҳои худро татбиқ карда наметавонад. Ҷиҳати татбиқи ҳадафҳо ва вазифаҳои гузошташуда, бонкро мебояд, ки зинаи минбаъдаи таҳияи стратегия,таҳлили имкониятҳои бозорӣ ва сатҳи рақобатпазириро муайян ва баррасӣ намояд.

Сатҳи минбаъдаи таҳияи стратегияи рушд баҳодиҳии имкониятҳои рақобатпазирӣ ва таҳлили мавқеи бонк дар бозор ба шумор меравад. Баҳодиҳии дараҷаи рақобатпазирӣ ва устуворгардонии мавқеи бонк дар бозор яке аз унсурҳои калидӣ барои бонк мебошанд. Дар ин давра самтҳои афзалиятноки фаъолияти бонк муайян гардида, бояд роҳҳои рақобаткунии бонк бо дигар иштирокчиёни бозор коркард карда шаванд. Зарур аст, ки паҳлӯҳои қавии фаъолияти бонк нисбат ба рақибонаш аниқ гардад. Инчунин, самтҳои ғайрифаъоли кори бонк дақиқ карда шуда, маҳсулотҳои дорои рақобтпазирии ғайриқаноатбахш такмил дода шавад. Зеро устуворгардонии мавқеъ дар бозор бидуни иттилооти мукаммал оид ба фаъолияти рақибон ғайриимкон мебошад.

Дар давраи дигари таҳияи стратегияи рушд мутахассиони бонкро зарур меояд, ки бозорро ба қисмҳо ҷудо созанд. Барои амалисозии ин давра аломатҳо ва критерияҳое, ки тибқи онҳо муштариён ба гурӯҳҳо ҷудо карда мешаванд, пешниҳод мегарданд. Ин амал имконияти тақвиятёбии мавқеи бонкро дар бозор фароҳам оварда, қисматҳои асосии тақвиятёбандаи фаъолияти бонк муайян карда мешаванд. Баъд аз ин, бонк ҳамчун субъекти соҳибихтиёри бозор дар кадом ҷабҳа бештар фаъол будани худро метавонад аниқ созад. Бонк бо назардошти имкониятҳои молиявӣ сегментҳои фаъолияткунандаи худро муайян менамояд. Дар ин самт мутахассисони бонкро зарур меояд, ки бартариятҳои маҳсулотҳои бонкии худро нисбати рақибон ба муштариён фаҳмонанд ва имконияти ҳамкориҳои минбаъдаро фароҳам созанд. Масалан, бо пешниҳоди фоизҳои пасттар ба маблағҳои қарзӣ, дивиденди баланд ба пасандозҳо ва доираи васеъи амалиёти фосилавӣ бонк метавонад нисбати рақибон бартарияти худро нишон диҳад.

Давраи дигар дар доираи алгоритме, ки пешниҳодгардидааст коркарди шаклҳои алтернативии стратегияи рушд аст. Мутахассиони бонк ҳамчун алтернатива бояд якчанд стратегияи рушдро таҳия намоянд ва ба роҳбарияти бонк пешниҳод кунанд. Лоиҳаи стратегияҳои рушд, ки аз ҷониби мутахассиони бонк таҳия мегарданд бояд имкониятҳои ҷорисозии он асоснок гардад. Стратегияҳои рушди коркардшуда аз ҷониби менеҷерони бонк баррасӣ гардида, баъдан қабул карда мешаванд. Менеҷерони бонк бояд ҳамон стратегияеро интихоб ва қабул намоянд, ки тибқи принсипҳои бозор, бо назардошти ҳолатҳои бӯҳронӣ, имкониятҳои молиявии бонк тартиб дода шудааст.

Татбиқи самараноки стратегияи рушд дар доираи даври минбаъда аз нафарони масъулгузошта вобаста мебошад. Нафарони масъул аз рӯи ҷорисозии стратегияи рушд ҷавобгаранд ва раванди иҷориши он ба ӯҳдаи онҳо вогузор шудааст. Татбиқи стратегия дар ин давра роҳандозӣ шуда, ноилгардӣ ба ҳадафҳои гузошташуда назорат карда мешавад. Ҷиҳати иҷроиши самараноки стратегияи рушд нафарони соҳибкасб аз ҷониби роҳбарияти бонк масъул мегарданд ва аз рӯи ҷоришавии ҳадафмандонаи он назорат мебаранд.

Охирин даврае, ки зимни ҷорисозии стратегияи рушд зарур даниста мешавад ин натиҷагирӣ ва баҳодиҳӣ мебошад. Бо мақсади баҳодиҳӣ ва ноилгардӣ ба натиҷаи ниҳоӣ мутахассисони бонк дар доираи ҳадафҳои гузоштаашуда фаъолияти худро роҳандозӣ менамоянд. Татбиқи стратегияи рушд дар вақти муайяншуда ва ноилгардӣ ба ҳадафҳои мушаххас аз ҷониби шахсони масъули бонк баҳо дода мешавад. Дурнамои коркардшудаи бонк ва дараҷаи ноилгардӣ ба он баррасӣ шуда, натиҷаҳои бозории бадастомада муайян карда мешаванд. Яъне, дар даври охирон кулли сатҳҳое, ки ҳангоми қабули стратегия лозиманд, баррасӣ карда мешаванд ва бонк натиҷаи кори худро дар доираи стратегия коркарднамудааш баҳогузорӣ менамояд.

Маҷмӯъан, метавон тазаккур дод, ки алгоритми стратегияи рушде, ки аз ҷониби мо пешкаш гардидааст, шакли мукаммал намуда, балки яке аз намунаҳое мебошад, ки ташкилотҳои қарзӣ ҳангоми қабули стратегияи фаъолияти худ метавонанд аз он истифода намоянд. Дар ин шакли стратегияи рушди пешниҳодшуда мо кӯшиш ба харҷ додем, ки самтҳои муҳим ва калидии фаъолияти ташкилотҳои қарзиро вобаста ба вазъи муосири иқтисодӣ омӯзем ва тартиби фаъолияти бонкро дар доираи чаҳорчӯбаи стратегия пешниҳод намоем. Роҳандозии фаъолияти бонк тибқи стратегияи пешниҳодшуда на танҳо устувории молиявӣ ва мавқеи устувори онро дар бозори таъмин месозад, балки ба воситаи он метавон дурнамои ояндаи онропешгӯӣ намуд.

ПАЙНАВИШТ

1. Ганиев, Р.Г. Основные направления модернизации банковских услуг в рыночной экономике Таджикистана / Р.Г.Ганиев // Вестн. Росс. – Тадж. (славян.) ун-та. – 2015. – №4, 90 – 94 с.
2. Давлатов И.Х. Становление и развитие банковской системы Таджикистана / И.Х. Давлатов. – Душанбе: Ирфон. 2005. – 225 с.
3. Игор А. Стратегическое управление, Экономика. – Москва, 1989. -303с.
4. Ковалев, П.П. Банковский риск–менеджмент: Учебное пособие / П.П. Ковалев. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: КУРС: НИЦ ИНФРА–М, 2019. – 320 с.:– (Магистратура). – ISBN 978-5-16-100242-1. – Текст: электронный. – URL: https: //znanium.com/catalog/ product/1024006.
5. Казакова, Н. А. Аудит: учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова ; под общей редакцией Н. А. Казаковой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 425 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15487-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511573.
6. Квинт Владимир Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. Перевод с англ.-Москва: Бюджет, 2012. -629 с.
7. Рахимов З.А. Совершенствование управления банковской системы Таджикистана в условиях рынка: учебное пособие / З.А. Рахимов, Х.М. Ятимов. – Душанбе.: Ирфон. 2005. – 244с.
8. Русанова Ю.Ю., Бадалов Л.А. Банковский менеджмент: Учебник / – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2017. – 480 с.: – ISBN 978-5-16-102550-5. – Текст: электронный. – URL: https: // znanium.com/ catalog/ product/908230.
9. Сергеева Н.М. Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в Росии и развитых странах// научная статья от 11.04.2018// Иннов: электронный научный журнал.
10. Тютюнник А. Банковское дело: операции, технологии, управление. –М.: Альпина Паблишерз, 2009. -682 с.
11. Татаринова Л.Ю. Стратегияи развития коммреческого банка на региональном рынке/ Автореферат дис..на соискание уч.степени канд..эк.наук по спец.08.00.10. – Новосибирск, 2004, - 24с.
12. Тысячникова, Н.А., Юденков, Ю.Н. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология: учебное пособие. – "КНОРУС: ЦИПСиР", 2013. – URL: http://ivo.garant.ru.
13. Фляйшер К., Бенсуссан М. Стратегический и конкурентный анализ. — Москва: БИНОМ Лаборатория знаний, 2015. — 541 с.

14. Хикматов У.С. Роль государства в обеспечении эффективного развития микрофинансирования // Вестник РТСУ. 2011. № 4 (34), с.220.
15. Ермаков С. Л. Банковское регулирование в России: от прошлого к будущему / С. Л. Ермаков, М. К. Беляев. – М. : Инфра-М, 2018. – 382 с.
16. Шарипов Б.М. Формирование полноценного финансового рынка как необходимое условие устойчивого экономического развития Таджикистана.//Вестник ЦСИ «Таджикистан и современный мир» , №3 (28) ,2011, с.130, 42-52с.
17. Умаров, Х. Денежно-кредитные проблемы развития национальной экономики.- Душанбе: Ирфон, 2005, 115-116 с.
18. Чендлер А. Д., мл. Стратегия и структура: главы истории промышленного предприятия. Массачусетский технологический институт Пресса: Кембридж, 1962, 54-55с.

PAINAVISHT

1. Ganiev, R.G. The main directions of modernization of banking services in the market economy of Tajikistan / R.G. Ganiev // Vestn. Ross. - Taj. (Slavs.) University. - 2015. - No. 4, p.90 - 94
2. Davlatov I.Kh. Formation and development of the banking system of Tajikistan / I.Kh. Davlatov. – Dushanbe: Irfon. 2005. - 225 p.
3. Igor A. Strategic management, Economics. - Moscow, 1989. -303p.
4. Kovalev, P.P. Bank risk management: Textbook / P.P. Kovalev. - 2nd ed., revised. and additional - M .: COURSE: SIC INFRA-M, 2019. - 320 s. - (Master's degree). – ISBN 978-5-16-100242-1. – Text: electronic. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1024006.
5. Kazakova, N. A. Audit: a textbook for secondary vocational education / N. A. Kazakova, E. I. Efremova; under the general editorship of N. A. Kazakova. - 4th ed., revised. and additional - Moscow: Yurayt Publishing House, 2023. - 425 p. - (Professional education). - ISBN 978-5-534-15487-0. — Text: electronic // Educational platform Urayt [website]. — URL: https://urait.ru/bcode/511573.
6. Kvint Vladimir L. Strategic management and economics in the global emerging market. Translation from English - Moscow: Budget, 2012. -629p.
7. Rakhimov Z.A. Improving the management of the banking system of Tajikistan in the conditions of the market: a study guide / Z.A. Rakhimov, Kh.M. Yatimov. – Dushanbe: Irfon. 2005. - 244 p.
8. Rusanova Yu.Yu., Badalov L.A. Banking Management: Textbook / - Moscow: Master, NIC INFRA-M, 2017. - 480 p.: - ISBN 978-5-16-102550-5. – Text: electronic. – URL: https://znanium.com/catalog/product/908230.
9. Sergeeva N.M. Strategic planning: essence, stages and approaches in Russia and developed countries// scientific article dated 04/11/2018// Innov: electronic scientific journal.
10. Tyutyunnik A. Banking: operations, technology, management. –M.: Alpina Publishers, 2009. -682 p.
11. Tatarinova L.Yu. Strategy and development of a commercial bank in the regional market / Abstract of dis. –Novosibirsk, 2004, - 24 p.
12. Tysyachnikova, N.A., Yudenkov, Yu.N. Strategic planning in commercial banks: concept, organization, methodology: study guide. - "KNORUS: TsIPSiR", 2013. - URL: http://ivo.garant.ru.
13. Fleischer K., Bensussan M. Strategic and competitive analysis. - Moscow: BINOM Knowledge Lab, 2015. - 541 p.
14. Hikmatov U.S. The role of the state in ensuring the effective development of microfinance // Vestnik RTSU. 2011. No. 4 (34), p.220.
15. Ermakov S. L. Banking regulation in Russia: from the past to future / S. L. Ermakov, M. K. Belyaev. - M. : Infra-M, 2018. - 382 p.
16. Sharipov B.M. Formation of a full-fledged financial market as a necessary condition for sustainable economic development Tajikistan.// Bulletin of the Center for Contemporary Art "Tajikistan and the modern world", No. 3 (28), 2011, p.130,42-52 p.
17. Umarov, H. Monetary and credit problems of the development of the national economy. - Dushanbe: Irfon, 2005,115-116p.
18. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962, 54-55 p.