

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.3/30.12.2020.I.16.02 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ТАШМУХАМЕДОВА ГУЛНОЗА РАВШАНОВНА**

**СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ АСОСИДА БАНК**  
**РИСКЛАРИНИ БОШҚАРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

**08.00.07 - Молия, пул муомаласи ва кредит**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)  
по экономическим наукам**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD)  
диссертацияси автореферати мундарижаси**

**Contents of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD)  
in economics sciences**

**Ташмухаммедова Гулноза Равшановна**

Сифат менежменти тизими асосида банк рискларини  
бошқариш..... 3

**Ташмухаммедова Гулноза Равшановна**

Управление банковскими рисками на основе системы менеджмента  
качества..... 29

**Tashmukhammedova Gulnoza Ravshanovna**

Banking risk management based on the Quality Management  
System..... 55

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 61

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.3/30.12.2020.I.16.02 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ТАШМУХАМЕДОВА ГУЛНОЗА РАВШАНОВНА**

**СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ АСОСИДА БАНК РИСКЛАРИНИ**  
**БОШҚАРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

**08.00.07 - Молия, пул муомаласи ва кредит**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2018.3.PhD/Iqt780 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (Ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифанинг ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) ва «Ziyonet» ахборот-таълим порталида ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) жойлаштирилган

**Илмий раҳбар:** Махмудов Носир Махмудович  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:** Жумаев Нодир Хосиятович  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор  
Махкамова Мамлакат Абдукодировна  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Етакчи ташкилот:** Тошкент молия институти

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.3/30.12.2020.I.16.02 рақамли Илмий кенгашнинг 2022 йил «28» январ куни соат 14:00 даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100066, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49 уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz).

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (4105 рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100066, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72. факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz).

Диссертация автореферати 2022 йил «12» январ куни тарқатилди.  
(2022 йил «12» январ даги 7 рақамли реестр баённомаси).



[Signature]  
М.П.Эшов  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

[Signature]  
Б.Т.Бердияров  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш котиби, и.ф.д., профессор

[Signature]  
С.К.Худойкулов  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги Илмий семинар раиси, и.ф.д. доцент

## **КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳон банкининг 2021 йил июндаги маърузасида таъкидланганидек, кўпчилик мамлакатлар COVID-19 пандемияси ва унинг оқибатларини бартараф этишда қийинчиликларни ҳали ҳам енгиб ўтишолмади. 2021 йил умуман бутун дунёда иқтисодиётни тиклаш йилига айланди. Молия секторидаги вазият нисбатан барқарорлашган, аммо уни бошқараётганлар олдида рискларнинг тўпланиб қолиши, қарз юкининг хаддан ташқари ортиб кетиши, активларнинг қайта баҳоланиши ва молиявий тизим барқарорлиги пасайишининг олдини олиш учун иқтисодиётни қўллаб-қувватлаш ва огоҳлантирувчи чоралар ўртасида мутаносибликни топиш вазифаси турибди. Жаҳон амалиётида банк рискларини бошқариш самарадорлигини оширишнинг асосий воситаси сифатида хизматлар сифати масалаларига катта аҳамият берилмоқда. Жаҳон ҳамжамиятининг банк менежменти соҳасида қўлга киритган энг муҳим ютуқлари ISO 9001:2015 ва ISO 31000:2009 стандартлари бўлиб, улар сифатни бошқариш тизими ва риск-менежментни банклар фаолиятига мослаштириш имконини беради, бу эса банк рискларини бошқариш самарадорлигини жиддий тарзда оширади. Бугунги кунда жаҳоннинг йирик молиявий муассасаларида операцион рисклардан кўрилган жиддий зарарларни акс эттирувчи статистика олинган. Шу нуқтаи назардан, хизматлар сифатини ва рискларни халқаро стандартлар талабларига мувофиқ комплекс бошқаришнинг аҳамияти ошиб бормоқда ва банк фаолияти учун долзарб муаммолардан бири бўлиб қолмоқда.

Жаҳонда банк рискларини бошқаришни такомиллаштириш ва СМТни жорий этиш билан боғлиқ илмий-услубий, илмий-назарий муаммоларни ҳал қилишга қаратилган тадқиқотлар олиб борилмоқда. Базель қўмитаси томонидан ишончли банк амалиёти масалалари бўйича нашр этилган ҳужжатларда банклар томонидан ўз фаолияти стратегиялари ишлаб чиқилиши ва уларни амалга ошириш бўйича ҳисобдорлик тизими ўрнатилиши зарурати таъкидланмоқда. Шу муносабатда, СМТни жорий этиш самарадорлигини ошириш ва сифатни таъминлаш, банк рискларини бошқариш ва баҳолаш тизимини такомиллаштириш ҳамда операцион рисклар даражасини пасайтириш каби йўналишларда илмий тадқиқотлар қўламларини кенгайтириш талаб этилади. Шунингдек, банклар фаолиятида операцион рискларни бошқариш тизими диагностикаси, рискларни баҳоланишнинг сифат ва миқдорий усуллари, операцион рискларни ҳисоблашга ёндашувлар каби устувор йўналишларда ҳам илмий изланишлар олиб боришга катта эҳтиёж мавжуд.

Ўзбекистонда банклар молиявий барқарорлигини оширишнинг зарур шартларидан бири ҳисобланадиган ҳамда уларнинг ҳам ички, ҳам ташқи бозорлардаги рақобатбардошлиги ва самарадорлигининг пойдевори бўлмиш ISO-9001 халқаро стандарти талабларига мувофиқ банк фаолиятини сертификатлашга муҳим аҳамият берилмоқда. Таъкидлаш жоизки, ўз фаолиятига СМТ жорий этган компанияларнинг сони кун сайин ошиб бормоқда. 2020 йил 1 январь ҳолатига кўра, Сертификатланган сифатни бошқариш тизимлари давлат реестрига республиканинг 10531та корхонасида халқаро стандартлар талабларига мувофиқ сертификатланган 10807та СМТ тизимлари киритилган.

Бундан ташқари, республикада сифат стандартларини жорий этган банкларнинг сони ҳам ортиб бормоқда, улар банклар умумий сонининг 60 фоизини ташкил қилади. Республикани 2017-2021 йилларда ривожлантириш Стратегиясининг устувор йўналиши сифатида “илғор хориж амалиёти асосида банк-молия тизимини янада ривожлантириш бўйича асосий чора-тадбирлар”<sup>1</sup> белгиланган, уларга, масалан, банк молиявий аҳволини ёмонлаштирувчи омилларга тезкор таъсир кўрсатиш ва уларни аниқлаш методикаларини ишлаб чиқиш, банк рискларини бошқариш ва баҳолаш тизимини такомиллаштириш, мижозларга замонавий банк хизматларини кўрсатиш бўйича самарали фаолиятни амалга ошириш, мижозлар эҳтиёжларини доимий мониторинг қилиш, ҳар бир мижоз эҳтиёжини тўлақонли қондириш учун банк хизмати маданиятини ошириш кабилар қиради.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон “2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида”ги, 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги, 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сон “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисидаги»ги, 2015 йил 24 апрелдаги ПФ-4720-сон «Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари, 2017 йил 12 сентябрдаги «Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3270-сонли қарори ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2011 йил 28 апрелдаги 122-сон “Сертификатлаштириш тартиботларини ва сифат менежменти тизимларини жорий этишни такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги, 2018 йил 20 октябрдаги 841-сон «2030 йилгача бўлган даврда барқарор ривожланиш соҳасидаги миллий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари ва соҳага оид бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялари ривожланишининг I «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Ўзбекистонда сифатни бошқариш тизимлари ва усулларини ривожлантириш стратегик аҳамиятга эга. Шунга кўра, бу соҳадаги тадқиқотлар жуда долзарб ҳисобланади, чунки сифат менежменти тизими барча корхоналарда, хусусий компанияларда, хизмат кўрсатиш соҳасида ва ҳаттоки давлат ташкилотларида ҳам қўлланилади. Ушбу ишда СМТ асосида

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й. 6-сон.

банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш имкониятлари ўрганилади.

Таъкидлаш лозимки, АҚШ ва Япония каби мамлакатлар ҳамда Ғарбий Европа СМТ концепциялари ва тамоийлларига асосланган сифат менежменти тизимининг илмий-назарий ривожланишига салмоқли ҳисса қўшди. Ушбу йўналишда илмий изланишлар олиб борган хорижий мутахассислардан Э.Деминг, Дж.Джуран, К.Исикава, Ф.Кросби, А.Фейгенбаум, Дж.Харрингтон, В.Шухарт, Г.Нив, Л.Закса, Д.Мердока, П.Друкер ва бошқалар<sup>2</sup>, Россия олимларидан Ю.Адлер, Н.К.Розова, Г.Г.Азгальдов, Б.Л.Бенцман, В.В.Бойцов, В.Г.Версан, Н.В.Войтоловский, О.И.Лаврушина, Ю.А.Маленков каби етакчи тадқиқотчиларни алоҳида келтиришимиз мумкин.

Банк соҳаси масалалари, сифат менежменти тизимлари, шунингдек молия соҳасидаги бошқа жиҳатлар С.С.Ғуломов, Н.Х. Жумаев, Ш.З. Абдуллаева, О.О. Олимжонов, Н.М. Махмудов, А.А. Омонов, Т.М. Коралиев, Б.Т. Бердияров, Х.Х. Рахматов, М.Б. Хамидулин, Н.Г. Каримов, А.Ш. Бекмуродов, О.Б. Сатторов, Р.Р. Тожиев<sup>3</sup> каби республикаимиз олимлари томонидан ўрганилган.

Бу йўналишда хорижий ва маҳаллий олимларнинг тадқиқотлари муҳим назарий-услубий манба бўлишига қарамай, банк хизматлари сифатини тизимли

---

<sup>2</sup> Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2019. -189 с.; Джуран Дж. Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance. Изд. «McGraw-Hill; Rev edition». 1995. - 492 с.; Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Изд. «Экономика».1988. - 215 с.; Кросби Ф. Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times. Изд. «McGraw-Hill». 1995. - 375 с.; Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Изд. «Экономика». 1986. - 284 с.; Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями. – М.: Изд. «Стандарты и качество». 2004. - 278 с.; Шухарт В. Статистическое управление процессами. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2016. - 348 с.; Нив Г. Организация как система. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2011. - 359 с.; Закса Л. Статистическое исследование. – М.: Изд. «Статистика». 1976. - 289 с.; Мердока Д. Социальная структура. – СПб.: Изд. «ОГИ». 1998. - 219 с.; Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – Издание на русском языке. – М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2012.

<sup>2</sup>Адлер Ю. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности. – М.: Изд. «Статистика». 2010. - 236 с.; Розова Н.К. Маркетинг. Издательский Дом ПИТЕР. 2010. - 208 с.; Азгальдов Г.Г. Что такое качество? – М.: «Экономика», 1968. - 135с.; Бенцман Б.Л. Пути лучшего использования производственных фондов предприятий. – М.: Кн. изд-во, 1961. – 238 с.; Бойцов В.В. Технологическое проектирование и управление качеством. – М.: Академия исторических наук, 2011. - Т. 2. - 800 с.; Версан В.Г. Техническое регулирование. Учебник. – М.: Изд-во «Экономика», 2008. - 678 с.; Войтоловский Н.В. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1. 7-е изд., пер. и доп. Учебник. – М.: Изд-во «ЮРАЙТ», 2018. -292 с.; Банковский менеджмент: учебник / кол.авторов; под ред. д. э. н., проф. О.И. Лаврушина. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. - 560 с.; Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. - 224 с.

<sup>3</sup> Махмудов Н.М. Макроиктисодий таҳлил ва прогнозлаш. Учебник. - Т.: Изд. «Фан ва технология», 2014.- 315 с.; Жумаев Н.Х. Жаҳон молиявий-иктисодий инқирози: моҳияти, сабаб-оқибатлари ва Ўзбекистонга таъсири. Рисола.- Т.: ЖИДУ, 2009.; Абдуллаева Ш.З. Банк рисклари ва кредитлаш. - Т.: Молия. 2004. – 304 с.; Олимжонов О.О. Молиявий менежмент. – Т.: Академия. 1999. -254 с.; Омонов А.А., Коралиев Т.М. Пул, кредит ва банклар. Дарслик.-Т.: «Иқтисодиёт ва молия». 2012. -312 с.; Бердияров Б.Т. Тижорат банклари актив операцияларининг даромадлилиги. Номзодлик диссертацияси автореферати. –Т.: 2002.; Рахматов Х.Х. Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида банк менежментида активларни бошқариш механизмини такомиллаштириш. – Т.: 2011.; Хамидулин М.Б. Развитие финансового механизма корпоративного управления. Монография.-Т.: Молия, 2008.-204с.; Каримов Н.Г. Роль банковского контроля в противодействии легализации незаконных доходов в Республике Узбекистан. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. СПб. 2018.; Бекмуродов А.Ш. Ўзбекистон ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йўлида. Ўқув қўлланма. –Т.: Молия. 2014. -237с.; Сатторов О.Б. Тижорат банклари ликвидлигини таъминлашни такомиллаштириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Тошкент, БМА, 2008. – 21 б.; Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидлигини бошқаришнинг инновацион стратегияси («Агробанк» ОАТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, 2011.

бошқаришнинг айрим масалалари тўлиқ ўрганилмаган. Бу эса банк хизматлари сифатини бошқариш соҳасидаги назарий ишланмалардан амалиётда фойдаланиш ва СМТ асосида банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш имкониятларини излашда ўз ифодасини топган назарий ва амалий тадқиқотларни олиб боришни тақозо этади. Шунинг учун, ушбу тадқиқотда банкларда СМТни жорий этишнинг ютуқ томонлари ва афзалликлари, шунингдек, сифатни таъминлашга боғлиқ ҳозирги муаммолар ёритилган. Олинган маълумотлар СМТ асосида банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш учун таҳлил қилинган.

**Диссертация мавзусининг диссертация тадқиқоти бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация иши Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ «Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини барқарор ривожлантириш шароитида банк-молия, солиқ ва инвестиция фаолиятини модернизациялаш муаммоларини илмий ишлаб чиқиш» мавзусидаги фундаментал лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** сифат менежменти тизимини жорий этиш асосида банк рискларини бошқаришни такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

сифатни бошқариш соҳасида мавжуд муаммоларни ҳамда банкларда СМТнинг самарасиз ва юзаки амал қилиши ва бунинг улар фаолиятини узоқ муддатли ривожлантиришга ҳамда банк рискларини бошқаришга тўсқинлик қилиши сабабларини очиб бериш;

этироф этилган методикалар ва инструментларни ўрганиш асосида банкларда риск-маданиятни жорий этиш йўли билан операцион рискларни аниқлаш, идентификация қилиш, баҳолаш ва мониторинг қилиш методикасини такомиллаштириш;

ISO 9001:2015 ва ISO 31000:2009 стандартлари негизида банк рискларини бошқариш ва банк операцияларида сифатни таъминлашнинг назарий, ташкилий ва услубий асосларини ўрганиш;

банк рискларини бошқаришнинг шаффофлиги, молиявий барқарорлиги, рақобатбардошлиги ва самарадорлигига эришиш мақсадида банкларда СМТ, риск-менежмент ва корпоратив бошқарувни интеграциялашнинг зарурлигини асослаш;

банк рисклари ва СМТни бошқариш бўйича халқаро тажрибани таҳлил қилиш орқали банк рискларини бошқаришни такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш бўйича илмий асосланган қарорларни ишлаб чиқиш;

чуқур таҳлил асосида банк рискларини бошқариш жараёнини автоматлаштиришни асослаш;

СМТ негизида банк рискларини бошқариш тизимини такомиллаштириш бўйича амалий таклифлар ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида Ўзбекистон Республикасида банк рискларини бошқариш фаолияти олинган.



**Тадқиқотнинг предметини** Ўзбекистон банклари фаолиятида рискларни бошқариш жараёнида юзага келадиган иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

**Тадқиқот усуллари.** Тадқиқот жараёнида қиёсий ва иқтисодий-статистик таҳлил, мантиқий фикрлаш, прогнозлаш усуллари, эксперт баҳолаш, корреляцион ва регрессия таҳлили каби умумий илмий усуллардан кенг фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларида рискларни бошқаришда натижадорлик синергиясига эришиш мақсадида “корпоратив бошқарув”, “сифат менежменти тизими” ва “риск-менежмент” тизимларини интеграциялаштириш таклиф этилган;

тижорат банкларида операцион рискларни идентификация ва таҳлил қилишнинг сифат (RSCA) ва миқдорий (KRI) индикаторларини киритиш орқали ходимларнинг хатоларини аниқлаш, шахсга доир маълумотларни ҳимоя қилиш ва фирибгарликнинг олдини олиш таклиф этилган;

интеграциялашган тизимда рискларни бошқаришнинг замонавий моделига “банк риск-маданияти” амалиётини киритиш орқали тижорат банклари фаолиятининг ҳар бир жараёнидаги рискларни аниқлаш, баҳолаш ва мониторинг қилиш таклиф этилган;

рискларни бошқаришнинг сифат менежменти тизимида интеграциялаштириш ва автоматлаштириш жараёнларининг банк депозитлари ва кредитлари ўсишига таъсирининг 2025 йилга бўлган прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижаси** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларида операцион риск даражасини ҳисоблашда сифат (RSCA) ва миқдорий (KRI) индикаторлар таклиф этилган;

корпоратив бошқарув, СМТ ва рискларни бошқариш тамойиллари уйғунлаштирилганда синергия юзага келиши, тизимлар кесишган жойда бу синергия банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш учун битта асосга айланиши асосланган;

ҳар қандай ташкилотда рисклар бўйича ишлашнинг асоси бўлган ва рискни аниқлаш ва ўлчаш, доимий мониторинг қилиш, назорат, аудит ва интеграциялашган бошқарувни ўз ичига олган банк рискларини бошқариш модели ишлаб чиқилган;

тижорат банклари фаолиятида рискларни бошқаришда “корпоратив бошқарув”, “сифат менежменти тизими” ва “риск-менежмент” тизимларини интеграциялаш ва натижадорлик синергиясига эришиш таклиф этилган;

банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш ва СМТни жорий этиш асосида операцион рискларни камайтириш бўйича амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** Ўзстандарт, Марказий Банк, Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий ривожланиш ва камбағалликни камайтириш вазирлиги, Ўзбекистон Республикаси инновацион ривожланиш вазирлиги, Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасидан олинган таҳлилий ва статистик маълумотлар, давлат ва хорижий илмий муассасаларнинг илмий-тадқиқот ишлари хулосалари, илмий анжуманлар материалларидан

фойдаланилгани, хулосалар, таклифлар, тавсиялар ва олинган натижаларнинг амалий жорий этилиши билан белгиланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти ишлаб чиқилган таклифлардан банк соҳасини оптималлаштириш ва такомиллаштириш дастурлари ва банкларда оператив рискларни камайтириш бўйича услубий қўлланмалар ишлаб чиқиш учун манба сифатида фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Мазкур тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ишлаб чиқилган таклифлардан мамлакатимиз тижорат банкларида амалиётда фойдаланиш мумкинлигидан иборат. Жараён ёндашувини, тизимни бошқаришни, узлуксиз такомиллашувни, миждозларга йўналганликни ҳамда натижадорликни оширишнинг бошқа воситаларини таъминловчи таклиф этилаётган ва мослаштирилган СМТ модели долзарб ишланма бўлиб, ҳозирги бозор шароитида банклар учун амалий аҳамиятга эга. Шу билан бирга, ушбу тадқиқот натижаларидан «Банк иши», «Молиявий рискларни бошқариш», «Банк рисклари менежменти» каби фанлар бўйича илмий-тадқиқот лойиҳалари ва ўқув дастурларини ишлаб чиқишда ва уларнинг амалий базасини мустаҳкамлашда фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Сифат менежменти тизими асосида банк рискларини бошқариш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

тижорат банкларида рискларни бошқаришда натижадорлик синергиясига эришиш мақсадида “корпоратив бошқарув”, “сифат менежменти тизими” ва “риск-менежмент” тизимларини интеграциялаштириш таклифи АТБ «Алоқа банк»нинг 2020-2023 йилларга мўлжалланган «Банкнинг риск-менежмент сиёсати»га киритилган ва банк фаолиятида жорий этилган (АТБ «Алоқа банк»нинг 2021 йил 16 сентябрдаги 19-02/3200-сон маълумотнома). Ушбу таклиф яқунларига кўра банклар СМТ, риск-менежменти ва корпоратив бошқарув тамойилларини юқори сифатли стратегик режалаштириш учун интеграциялаш чораларини ишлаб чиққан;

тижорат банкларида операцион рискларни идентификация ва таҳлил қилишнинг сифат (RSCA) ва миқдорий (KRI) индикаторларини киритиш орқали ходимларнинг хатоларини аниқлаш, шахсга доир маълумотларни ҳимоя қилиш ва фирибгарликнинг олдини олиш таклифи АТБ «Алоқа банк»нинг 2021 йил «Кредит сиёсатини ва унинг асосий йўналишлари»да қабул қилинган ва киритилган (АТБ «Алоқа банк»нинг 2021 йил 16 сентябрдаги 19-02/3200-сон маълумотномаси). Ушбу таклифнинг амалда қўлланилиши жараёнларнинг шаффофлиги ва оптималлигини таъминлайди ҳамда жараёнларни автоматлаштириш заруриятини ишончли банк тизимининг истиқболли таркибий қисми сифатида белгилаб беради. Натижада банкда жараёнларни автоматлаштириш, КРІларни ишлаб чиқиш ва такомиллашган СМТ архитектурасини яратиш лойиҳаси ишга туширилган;

интеграциялашган тизимда рискларни бошқаришнинг замонавий моделига “банкнинг риск-маданияти” амалиётини киритиш таклифи АТБ «Алоқа банк»нинг 2020-2023 йилларга мўлжалланган «Банкнинг риск-менежмент

сиёсати»га киритилган ва банк фаолиятида жорий этилган (АТБ «Алоқа банк»нинг 2021 йил 16 сентябрдаги 19-02/3200-сон маълумотномаси). Бунинг натижасида банк томонидан ушбу менежмент моделидан фойдаланиш ва модель амал қилишини қўллаб туриш учун риск-маданиятни яратиш масалалари кўриб чиқилган;

рискларни бошқаришнинг сифат менежменти тизимида интеграциялаштириш ва автоматлаштириш жараёнларининг банк депозитлари ва кредитлари ўсишига таъсирининг 2025 йилга бўлган прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган (АТБ «Алоқа банк»нинг 2021 йил 16 сентябрдаги 19-02/3200-сон маълумотномаси). Ушбу таклифнинг амалга оширилиши натижасида АТБ «Алоқа банк»нинг самарадорлиги 8-10 фоизга ошган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Тадқиқот натижалари 3 та илмий-амалий анжуман ва 2 та семинарда муҳокама қилинган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 16 та илмий мақола, шу жумладан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссияси томонидан тавсия этилган журналларда 9 та илмий мақола, 2 та хорижий мақола ва илмий-амалий конференцияларда 5 та тезислар чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Ишнинг умумий ҳажми 150 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги келтирилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти очиб берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий қилиш, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг «**Банк фаолиятида сифат менежменти тизимини жорий этишнинг назарий-методологик асослари**» деб номланган биринчи бобида сифат менежменти тизимининг моҳияти ва уни банк бошқарувида жорий этиш зарурлиги очиб берилган, сифат менежменти ва банк рискларини бошқариш тизимларини тузиш услубияти изоҳланган ва банкларни бошқаришда сифат менежменти тизимини жорий этишнинг хорижий тажрибаси ўрганилган. Менежмент назариялари, тушунчалари ва сифат тамойиллари кўриб чиқилган, унинг натижаларига кўра сифат менежменти тизимининг эволюцияси ишлаб чиқариш тажрибаси ва етакчи илмий ғоялар ёрдамида босқичма-босқич ривожланишга эга бўлди, деган хулосага келиш мумкин. Эволюциянинг ҳар бир босқичи аввалги тажрибадан баъзи амалиётларни мерос қилиб олган ва менежментга янги ёндашувларни яратган,

аммо сифат менежментининг ривожланиши жараёни бугунги кунда ҳам тўхтагани йўқ.

Маълумки, ISO 9000: 2000 серияси жаҳон ҳамжамиятининг менежмент соҳасидаги муҳим ютуғидир, чунки у корхонада TQM тамойилларига асосланган бошқарув тизимини мослаштириш ва яратиш имконини беради. ISO серияси стандартлари ҳозирги кунда корхоналар учун қулай бўлган тилда сифатни бошқариш ва таъминлаш тизимини жорий этишнинг арзон, ишончли ва самарали усулларидан биридир. ISO 9001 стандарти талабларига мувофиқ қурилган СМТ ташкилий тузилмани, кадрларнинг лавозим вазифаларини белгилайди, шунингдек, якуний маҳсулот ёки хизмат сифатини таъминлаш учун ресурслар, жараёнлар, тартиботлар ва архитектурани ифодалайди.

Сифатни бошқариш билан боғлиқ барча тадқиқотларнинг асосий йўналиши ташкилотнинг рақобатбардошлиги ва самарадорлигига қаратилган юқори даражадаги мукамаллик ва устунликка эришиш учун мавжуд бошқарув усуллари ва моделларини такомиллаштириш ҳисобланади.

СМТ амал қиладиган усуллардан бири PDCA цикли (Deming цикли) бўлиб, у корхонадаги ҳар қандай босқич ва жараёнларда қўлланилади. Ишлаб чиқариш жараёнида ва ундан кейин доимий текширувлар ёрдамида PDCA сифат масъулиятини жорий этиш жараёни доимий равишда яхшилашга, нуқсонларнинг сабабларини аниқлашга ва нуқсонларни бартараф этишга қадар бутун жараённи қўллаб-қувватлашга хизмат қилади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 02.03.2020 йилдаги ПФ-5953-сонли Фармони билан 2020 йил - Фан, таълим ва рақамли иқтисодиётни ривожлантириш йили деб эълон қилинган, шу сабабли хусусий секторни ривожлантиришни рағбатлантириш, банкларнинг инвестицион жозибадорлигини ошириш, банк хизматларининг ҳаммабўлиги ва сифатини оширишга қаратилган банк секторини тубдан ўзгартириш молия тизимини ривожлантиришнинг асосий йўналишлари сифатида белгиланган. Юқорида қайд этилган вазифани ҳал этиш учун корхоналарда сифат менежменти тизимининг роли жуда муҳимдир, шунинг учун банкнинг янада тизимли ишлаши учун сифат стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш беқиёс аҳамиятга эга. Сифат стандартларини жорий этишнинг асосий мақсади ташкилий мукамалликка эришиш, узлуксиз ривожланиш ва ҳар қандай ташкилотнинг самарадорлигини оширишдан иборат. Банк фаолияти самарадорлигининг асосий кўрсаткичи сифатида рискларни бошқаришнинг аҳамиятини четлаб ўтиб бўлмайди. Шу муносабатда банк фаолиятининг самарадорлиги - бу нафақат унинг фаолияти натижалари, балки банк рискларини бошқаришнинг самарали тизими, стратегик менежмент ва замонавий банк бошқарув тизимидан фойдаланиш бўлиб, жараёнларнинг сифатини таъминлашни ва қатъий назоратни назарда тутаяди.

Муаллиф банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш учун СМТ пойдеворини яратишга қаратилган, банк фаолиятига мослаштирилган СМТ архитектурасини ишлаб чиқишни таклиф қилади. Мазкур ишда банк фаолиятида операцион рискларни баҳолашнинг асосий ёндашувлари ва усуллари ўрганилди. Банк фаолиятида операцион рискларни бошқаришнинг энг

самарали ва амалий усуллари аниқланди. Операцион рискларнинг таъсири барча банк операцияларига дахл қилиши сабабли, уларни бошқариш корхонани комплекс тарзда эътироф этиш, риск тузилмасини батафсил аниқлаш ва уни бизнес жараёнларни яхшилаш учун ишлатиш имконини беради.

Рискларни бошқаришнинг муҳим жиҳатларидан бири – операцион рискларни бошқаришнинг (ОРБ) таркибий асосларини билишдир. Ташкилот фаолиятини такомиллаштириш учун ОРБнинг барча таркибий қисмларини диққат билан ўрганиш ва барча бандлар бўйича таҳлил олиб бориш лозим. Банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш учун таклиф ҳам мана шундан иборат. ОРБ тизим томонидан олиб борилади, чунки у банк фаолиятининг барча жиҳатларини қамраб олади, ОРБнинг асосий таркибий қисмлари эса қуйидагилар ҳисобланади:

- рискни аниқлаш;
- рискни ўлчаш;
- узлуксиз мониторинг;
- назорат, аудит ва минималлаштириш;
- интеграциялашган бошқарув.

Шундай қилиб, СМТ РБМни жорий этиш ва ташкилотда риск-таҳлилни такомиллаштириш учун мукамал ва самарали йўлқўрсатгич бўлиши мумкин.

Риск-маданият ривожланганда риск-менежменти барча жараёнларни, тизимларни, бошқарув қарорларини, моделларни ва бошқаларни қамраб олади. Риск-маданиятининг асосий таркибий қисмлари:

- ходимларни узлуксиз ўқитиш;
- риск-менежменти воситаларини кундалик амалиётга жорий этиш;
- риск-менежменти воситаларидан фойдаланишга асосланган мотивация ва ҳақ тўлаш тизимини яратиш;

ташкилот ичидаги риск-маданият қадриятлари ва тамойилларининг уйғунлашуви.

Тижорат банкларининг раҳбарияти муаммони имкон қадар эрта аниқлаш учун ходимлардаги ёпиқлик муносабатини бартараф этиши керак. Операцион рискларни самарали бошқаришнинг услубий асоси, биринчи навбатда, СМТни тузиш ва жорий этиш шаклида қулай замин яратиш ҳисобланади, ундан кейин операцион рискларни камайтириш учун уларни бошқариш тизими ишлаб чиқилади ва ишга солинади. Банкдаги рискларни минималлаштириш жараёнида ходимлар томонидан рискларга онгли муносабатда бўлиш, жалб этилганлик ва фаол иштирок этишни таъминловчи риск-маданияти тамал тоши ҳисобланади. СМТни, риск-менежментини ва корпоратив бошқарувни жорий этиш жараёнида улар бир-бирига интеграцияланган бўлиши ва бир-бири билан уйғунлик ҳосил қилиши муҳим саналади. Бу тизимларни бир бутун сифатида тўғри бирлаштирган банк самарали ва истиқболли бўлиши мумкин.

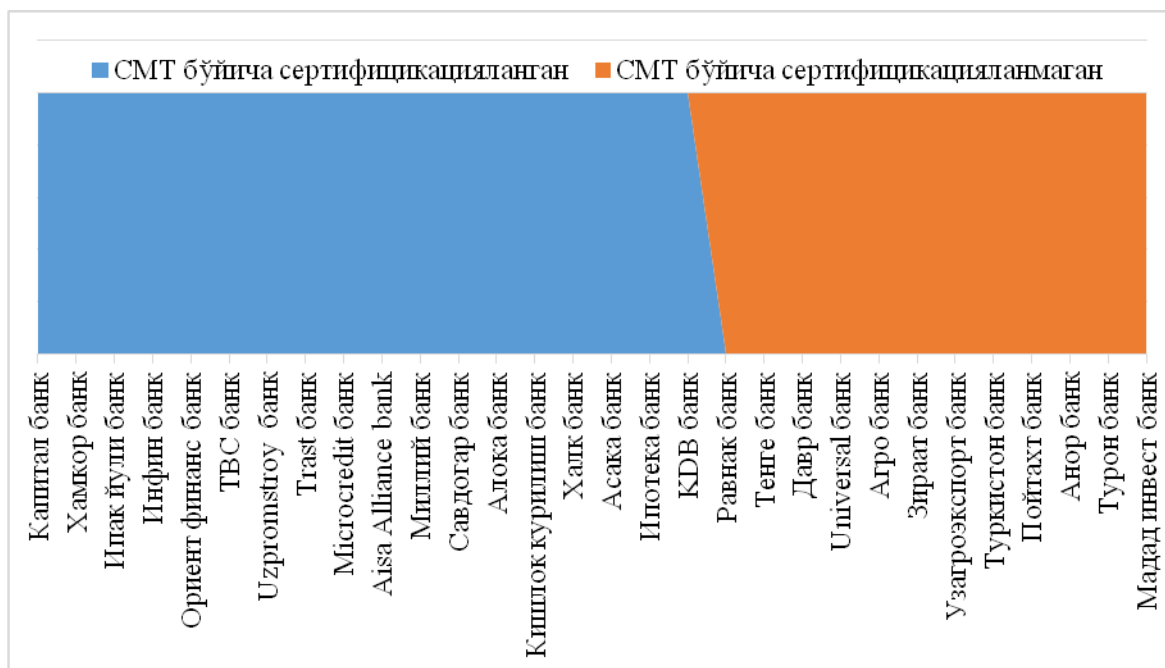
Масалан, Буюк Британияда ушбу аср бошида сертификатланган компанияларнинг ўсиши йилига ўртача йирик корхоналарда 4% ва кичик корхоналарда 7%, сертификатланмаган компанияларда эса ўртача 2% ни ташкил этган. Сертификатланган компанияларда ходим бошига савдо ҳажми бошқа компанияларга нисбатан 40% юқори бўлган. Ва, сертификатланган

компанияларда инвестиция қилинган капитал қайтиши сертификатланмаган компанияларга қараганда 7,7% юқори. Одатда, СМТни жорий этиш 1 йилдан 3 йилгача вақт олади, ўз навбатида, муддат ва жорий этиш самарадорлиги тақдим этилган ресурсларга боғлиқ.

Энг катта рискларга банкнинг ички жараёнлари (62%) ва кадрлар операциялари (91%) сабаб бўладиган рисклар киради. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, банклар ички таҳдидларга нисбатан жуда заиф. Бу эса банк ички бошқарувининг изчиллигини таъминлашга эътибор қаратиш муҳимлигини тасдиқлайди. Натижада, рискларни бошқариш самарали тизимини яратишнинг асосий омиллари бошқарув қарорлар қабул қилиш жараёнида риск тўғрисида маълумотларни ҳисобга олиш - 49%, рискларни аниқлаш ва бошқариш учун тизимли ёндашув - 46%, рискларни бошқариш сиёсатини тўғри ишлаб чиқиш - 37% ҳисобланади. ISO 9001:2015 стандартлари бўйича СМТни тузиш банкларда рискни бошқариш тизимини такомиллаштириш ва оптималлаштириш учун пойдевор вазифасини ўташи мумкин. Шунини таъкидлаш керакки, фақат сертификатнинг мавжудлиги зарур натижаларни бермайди, бундан ташқари, СМТ нинг самарали ишлаши учун олий раҳбарият, ходимларнинг жалб қилинганлиги, узлуксиз таълим, сифат мониторинги, алоқа тизимларидан фойдаланиш ва жараёнларни автоматлаштириш каби шартлар ва тавсияларга риоя қилиш керак. Фақатгина барча банк тизимларининг, шу жумладан риск-менежменти сифатини бошқариш тизимининг узлуксиз такомиллашиб бориши сезиларли натижаларга олиб келиши мумкин. Банкдаги СМТ муаммоларига эътибор қаратиш, заиф нуқталарни аниқлаш, тизимдаги номуносибликларни аниқлаш ва тизимни банкларда мослаштириш ва жорий этиш муҳим аҳамиятга эга.

Диссертациянинг иккинчи «**Ўзбекистонда банклар бошқарувида СМТ жорий этилишининг ҳозирги ҳолати таҳлили**» бобида банк фаолиятида СМТни жорий этишнинг қонунчилик асослари, шарт-шароитлари ёритиб берилган, Ўзбекистон Республикаси банкларида рискларни бошқаришнинг ҳолати ва муаммолари таҳлил қилинди. Бундан ташқари, СМТни амалга ошириш самарадорлигининг иқтисодий таҳлили, шунингдек, СМТ ва банкнинг молиявий кўрсаткичлари ўртасидаги муносабатларнинг регрессион таҳлили амалга оширилди.

Таҳқиқот натижалари, СМТни жорий этган корхоналар сони барқарор ўсиб бораётганини кўрсатмоқда. 01.01.2020 ҳолатида Сертификатланган сифатни бошқариш тизимлари давлат реестрига республиканинг 10531та корхонасида халқаро стандартлар талабларига мувофиқ сертификатланган 10807та СМТ тизимлари киритилган. Шунингдек, бугунги кунга келиб СМТ бўйича сертификатланган ва сертификатланмаган банкларнинг маълумотларини тақдим этишимиз мумкин. Қуйидаги расмда кўриниб турибдики, мамлакат банкларининг 60 фоизи ISO 9001 сертификатларига бўлиб, ўз фаолиятида ушбу стандартлар талабларига риоя қиладилар.



**1-расм. ISO 9001 стандартлари бўйича сертификатланган ва сертификатланмаган банклар<sup>4</sup>**

Корхоналарни стандартлаштириш банк фаолиятининг барқарорлиги ва самарадорлигини оширишнинг муҳим йўналиши ҳисобланади, шунингдек СМТ операцион рискларни камайтиришнинг мукамал воситаси бўлиб ҳам хизмат қилади.

Шу сабабли банк фаолиятидаги рискларни ўрганиш давомида бошқарилиши мумкин бўлган операцион рискларга алоҳида эътибор қаратилди, тўғри ёндашувда бу банкларнинг самарадорлиги ва рақобатбардошлигига ижобий таъсир қилиши мумкин.

2015-2020-йиллар маълумотлари асосида маҳаллий банклар фаолиятини таҳлил қилиш банклар операцион рисклар туфайли жиддий зарар кўраётгани кўрсатди. Масалан, Агробанк операцион риск зарарларининг умумий ҳажмини назорат остида ушлаб туради ва у 650,000 млрд. сўмдан ошмайди, Миллий Банк маълумотлари эса, операцион риск зарарлари 650,000 млрд. сўмдан 1,209,020 млрд. сўмгача кескин ошганлигини намоён этган (1-жадвал).

**1-жадвал**

**Банклардаги операцион рисклар миқдори, млн. сўм<sup>5</sup>**

Банк	2015 й.	2016 й.	2017 й.	2018 й.	2019 й.	2020 й.
Агробанк	399 651	406 509	567 055	669 031	643 299	654 300
Миллий Банк	629 180	651 548	1 081 776	1 003 433	1 385 290	1 209 020

Тижорат банкининг молиявий кўрсаткичларига омилларнинг таъсирини баҳолаш учун эконометрик таҳлил ўтказамиз, бунда самарали омил (y) сифатида «Алоқа банк»нинг умумий йиллик даромадларини қабул қиламиз.

Регрессорлар сифатида қуйидагилар танлаб олинди:

$x_1$ -банкнинг пул маблағлари ва уларнинг эквивалентлари, минг сўм;

<sup>4</sup> Муаллиф ишланмаси.

<sup>5</sup> Агробанк Банк ва Миллий банкнинг операцион рисклар бўйича ҳисоботи асосида (3006CAR-шакл)

$x_2$ -кредитлар ва мижозларга аванслар, минг сўм;

$x_3$ -мижоз маблағлари, минг сўм;

$x_4$ - акциядорлик капитали, минг сўм.

$x_5$ -тақсимланмаган фойда, минг сўм.

Тадқиқот 2012-йилдан 2020-йилгача бўлган даврга оид динамик қаторлар асосида олиб борилди.

Ўзгарувчилар орасидаги корреляцион боғлиқлик 2-жадвалда кўрсатилган.

Барча ўзгарувчилар натижага ижобий таъсир қилади. Энг узвий алоқадорлик банкнинг умумий йиллик даромади билан мижозларнинг инвестициялари ўртасида кузатилади, яъни инвестицияларнинг кўпайиши тижорат банкининг фойдасини сезиларли даражада оширади.

Кенгайтирилган Dickey-Fuller тести (ADF) битта илдизнинг мавжудлиги ҳақидаги нол гипотезасини рад этиш мумкинлигини кўрсатди. Бир нечта регрессия натижалари 2-жадвалда сонли ифодасида келтирилган.

Энг кичик квадратлар усули билан олинган маълумотлардан келиб чиққан ҳолда, натижада олинган кўп омилли модель куйидаги шаклга эга бўлади:

$$y = -3625456 - 0,08 \cdot x_1 - 0,01 \cdot x_2 + 0,10 \cdot x_3 - 0,05 \cdot x_4 - 0,43 \cdot x_5 \quad (1)$$

Тенглама коэффицентлари ҳар бир омилнинг натижавий кўрсаткичга бошқалари ўзгармаганда миқдорий таъсирини кўрсатади. Детерминация коэффиценти ва Фишер мезони моделнинг аҳамиятини кўрсатади. Дарбин-Уотсон ва Бреуш-Годфри автокорреляциясининг мезонлари унинг мавжудлиги ҳақидаги гипотезани рад этишга имкон берди. Уайт, Гейзер ва Бреуш-Паган-Годфри тестларининг натижалари туфайли биз моделнинг тасодифий қолдиқларининг гетероскедастик мавжудлиги ҳақидаги гипотезани рад этдик.

**2-жадвал**

### Multiple regression model <sup>6</sup>

Dependent Variable: $y$				
Method: Least Squares				
Sample: 2012 2020				
Included observations: 9				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
$x_5$	-0.426708	0.072576	-5.879468	0.0098
$x_4$	-0.049432	0.081218	-0.608638	0.5858
$x_3$	0.101031	0.013590	7.433932	0.0050
$x_2$	-0.009905	0.022223	-0.445700	0.6860
$x_1$	-0.081767	0.021737	-3.761714	0.0329
C	-3625456.	3732145.	-0.971414	0.4030
R-squared	0.996522	Mean dependent var		65283163
Adjusted R-squared	0.990727	S.D. dependent var		59403204
S.E. of regression	5720466.	Akaike info criterion		34.19172
Sum squared resid	9.82E+13	Schwarz criterion		34.32320
Log likelihood	-147.8627	Hannan-Quinn criter.		33.90798
F-statistic	171.9349	Durbin-Watson stat		2.737743
Prob (F-statistic)	0.000694			

<sup>6</sup> «Алока банк» маълумотлари асосида муаллиф томонидан қурилган <https://aloqabank.uz/>



Аппроксимация хатоси йўл қўйиладиган қийматга эга. Юқорида баён қилинганлардан келиб чиқиб, қурилган регрессия моделини мос ва статистик аҳамиятли деб эътироф этиш ва ундан прогноз учун фойдаланиш мумкин (3-жадвал).

### 3-жадвал

#### «Алоқа банк» АТБ энг муҳим молиявий кўрсаткичларининг прогноз қийматлари, млн. сўм<sup>7</sup>

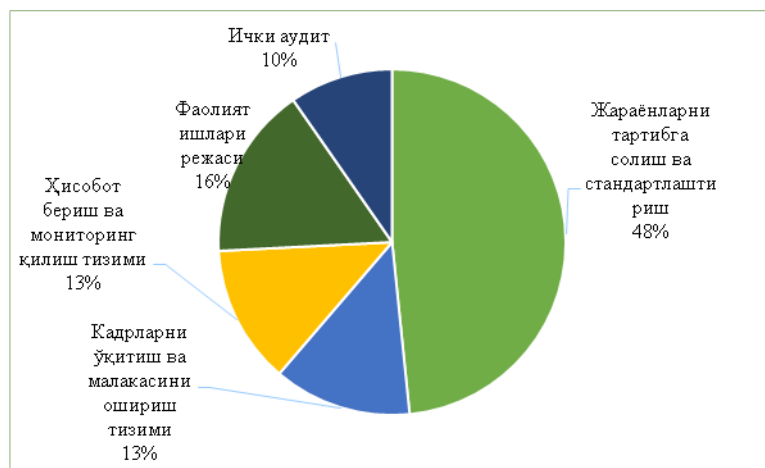
Йиллар	Жами йиллик даромад	Пул маблағлари ва уларнинг эквивалентлари	Мижозларга кредитлар ва аванслар	Мижозлар маблағлари	Акциядорлик капитали	Тақсимланмаган фойда
2020 (факт)	118 317,5	735 883,0	5 923 797	4 940 189	959 518 796	392 443,7
2021	160 052,8	806 228,1	6 293 516	5 278 188	1 048 035	444 131,0
2022	179 006,8	898 741,0	7 073 312	5 920 618	1 178 369	500 891,8
2023	197 960,7	991 253,9	7 853 108	6 563 049	1 308 703	557 652,5
2024	216 914,6	1 083 766,8	8 632 904	7 205 480	1 439 037	614 413,3

Тузилган эконометрик моделга кўра банк умумий даромадининг ўсишига миждозларнинг омонатлари кўпроқ таъсир кўрсатади. Шундан келиб чиқиб, Ўзбекистон банк секторида истиқболга қаратилган давлат сиёсатининг асосий мақсади миждозларнинг ўз маблағларини инвестициялашдан манфаатдорлигини ошириш ва банк операцион харажатларини камайтириш, уларнинг самарадорлигини таъминлаш бўйича давлат дастурини ишлаб чиқишдан иборат бўлиши керак.

Тадқиқот давомида муаллиф «Алоқа-банк», «Инфин-банк», «Азия Альянс банк» ва «ТВС-банк» каби банклар орасида сўровнома ўтказди. Натижалар шуни кўрсатдики, СМТ жорий этилгандан сўнг хизматлар сифати, операцияларнинг шаффофлиги ва рискларни бошқариш самарадорлиги юзасидан афзалликлар қўлга киритилди.

СМТ операцион рискларни бошқариш сифатини яхшилашга боғлиқми, деган саволга ижобий жавоб олинди. Аксарият банклар жараёнларни тартибга солиш ва стандартлаштириш, фаолиятни режалаштириш, ҳисобот бериш ва мониторинг қилиш тизими банк тизимида ижобий натижалар келтирганини қайд этдилар (2-расм).

<sup>7</sup> «Алоқа банк» маълумотлари асосида муаллиф томонидан қурилган <https://aloqabank.uz/>



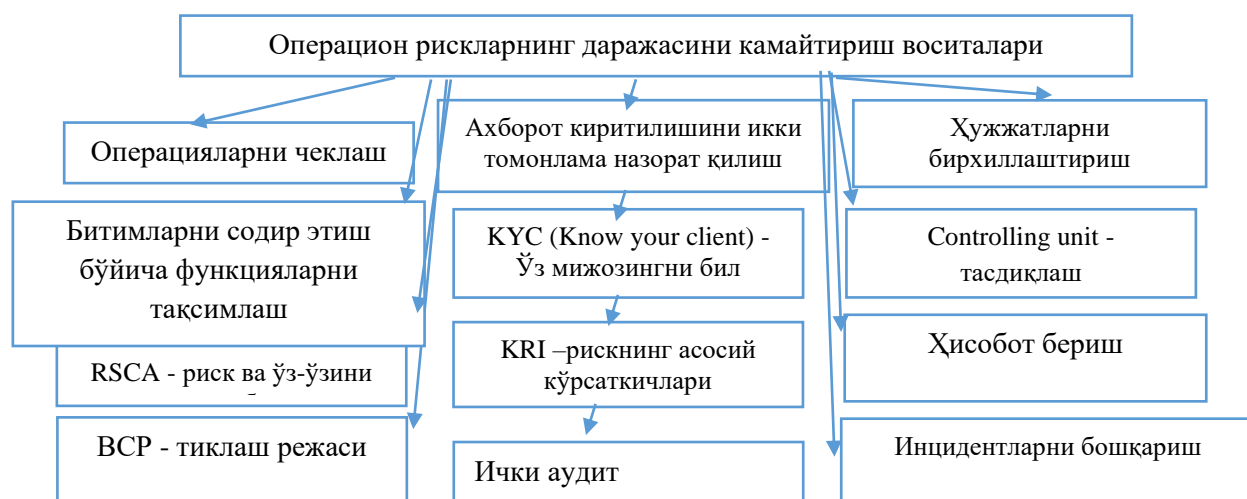
**2-расм. Банклар томонидан муваффақиятли қўлланилаётган сифат менежменти тизими элементлари <sup>8</sup>**

Мамлакатимиздаги акционерлик тижорат банкларидан бирида СМТ жорий этилгандан сўнг жараёнли ёндашувни қўллашни бошлашганда унинг муҳимлиги қайд этилди. Банкда риск-менежменти барча жараёнларга жорий этилиб, фаолиятга рискка йўналтирилган ёндашув қўлланилди. Рискларни аниқлаш учун ҳар бир жараён учун риск-координаторлари ҳам аниқланган. Жараёнлардаги ўзгаришлар риск-менежерлар томонидан келишилгандан кейингина амалга оширилади, қарорлар қабул қилишда жамоавий ёндашув қўлланилади. Оператицион рискларни мониторинг ва назорат қилиш ҳам турли воситалар ёрдамида уларнинг даражасини минималлаштириш учун бошқарилиши керак.

Бундан ташқари, сўралган банк ходимлари операцион рискларни бошқаришда ишлатиладиган воситаларни кўрсатган (3-расм). Ушбу воситаларнинг асосий мақсади профилактик чора-тадбирлар, тузатувчи режалар ва операцион рисклар устидан назоратни таъминлашдан иборат. Риск ва ўз-ўзини назоратли баҳолаш (RSCA), тиклаш режаси (BCP) ва тасдиқлаш каби операцион рискларни бошқариш воситалари энг қулай ва самарали ҳисобланади. RSCAнинг кучли томони шундаки, ташкилот даражасида ҳар бир бўлинма учун рискларни хариталаш мумкин, бу рискнинг оғирлик даражасини кўрсатади. Асосий риск кўрсаткичлари (KRI) рискларни идентификациялашнинг миқдорий усули бўлиб, истиқболли восита сифатида қаралади. Ҳар бир восита учун маълумотлар йиғиш талаб қилинганлиги сабабли, ISO 9001 стандартларининг мавжудлиги маълумотлардан фойдаланишни осонлаштириши, маълумотларни йиғишни эса кераксиз жараёнга айлантириши мумкин.

Шунингдек, банклар рискларни бошқариш фалсафасининг таркибий қисми бўлиши банкнинг риск-иштаҳасини аниқлаш муҳимлиги таъкидланди. Муҳим жиҳати - банкнинг олий раҳбарияти тасдиқлайдиган иштаҳани миқдорий ёки сифат жиҳатидан расмийлаштириш ва ҳужжатлаштиришдир.

<sup>8</sup> Муаллиф томонидан сўровнома натижалари асосида ишлаб чиқилган.



**3-расм. Ўзбекистон Республикаси банклари томонидан қўлланиладиган операцион рисклар даражасини камайтириш воситалари<sup>9</sup>**

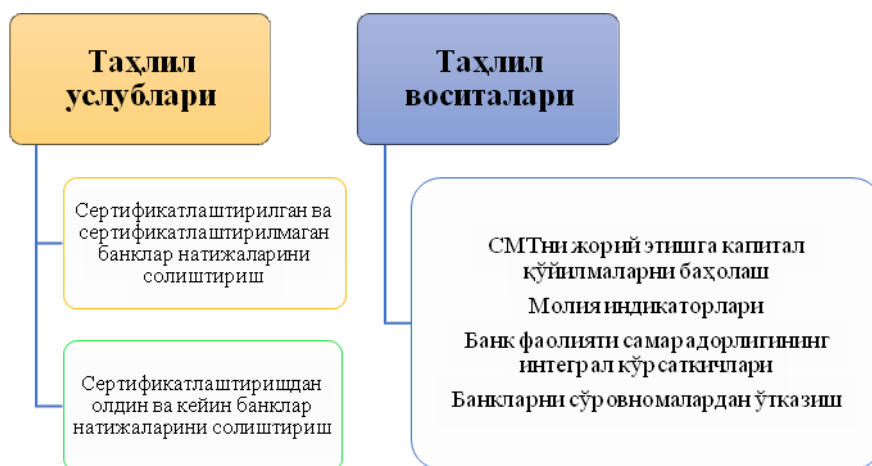
Рискларни баҳолаш кўпроқ Базел кўмитаси методологияси (стандартлаштирилган ёндашув) бўйича амалга оширилади. Банкларда риск-маданияти банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш учун долзарб ва муҳим вазифа ҳисобланади, лекин у ишлаб чиқиш учун навбатда турибди. Шунингдек, таъкидлаш керакки, операцион рискларни сифат жиҳатдан ўлчаш ва аниқлаш учун АТ-ечим ва жараёнларни автоматлаштириш зарур.

Анкета сўровлари жараёнида банк рискларини бошқариш сифатини оширувчи омиллар аниқланди:

- риск-маданиятининг ривожланиши;
- автоматлаштириш орқали рисклар билан шаффоф коммуникацияларни ривожлантириш;
- рискларни ҳисобга оладиган бизнес-қарорлар қабул қилиш.

Муаллиф СМТ самарадорлигини баҳолашга самарали методологик ёндашувни таклиф этади, бу ёндашув турли баҳолаш усулларини ўз ичига олади. Тавсия этилган моделда сертификатлаштирилган ва сертификатлаштирилмаган банкларнинг натижаларини солиштириш, шунингдек, сертификатлашдан олдин ва кейин банкларнинг натижаларини солиштириш учун асосий таҳлил усуллари қўлланилади (4-расм). СМТ самарадорлигини таҳлил қилиш воситаларидан фойдаланиш орқали банк фаровонлиги ҳақида хулоса чиқариш ва банк фаолиятининг молиявий барқарорлигини баҳолаш мумкин.

<sup>9</sup> Муаллиф томонидан сўровнома натижалари асосида ишлаб чиқилган.



**4-расм. Банкларда СМТни жорий этиш самарадорлигини комплекс баҳолаш модели <sup>10</sup>**

СМТ лойиҳасида назарда тутилган чора-тадбирларни банк фаолиятига жорий этиш учун бир марталик ва қўллаб турувчи капитал қўйилмалар муаллиф томонидан ишлаб чиқилган формула бўйича аниқланади:

$$K = C_{\text{пр}} + C_{\text{рес}} + C_{\text{серт}} + C_{\text{аудт}} \quad (1)$$

Бу ерда  $C_{\text{пр}}$  - лойиҳанинг смета қиймати (лойиҳалаш, маслаҳат бериш, банк фаолиятига СМТни боғлаш);

$C_{\text{рес}}$  - (инфратузилма + жалб қилинган мутахассислар + ўлчов мониторинг воситалари);

$C_{\text{серт}}$  - СМТ сертификатлаш қиймати ҳақиқий маълумотлар асосида-сертификатлаштириш органлари хизматларининг ўртача қиймати асосида аниқланади.

$C_{\text{аудт}}$ -ташқи аудит қиймати (йилига 1 марта).

СМТни ишлаб чиқиш, жорий этиш ва сертификатлаштириш учун бир марталик ва қўллаб туриладиган капитал қўйилмаларни ҳисоблаш учун барча харажатларни ҳисобга олиш лозим. Аввало, бу маълумотлар кутилмаган харажатларнинг олдини олиш, стандартлаштиришни олдиндан режалаштириш учун, стандартлаштиришга кетадиган харажатларни чамалаб чиқиш имконини беради. Банк СМТни жорий этишга кетадиган суммани аниқ билса, стандартлаштириш лойиҳасининг қопланиш муддатини аниқроқ ҳисоблаб чиқиш, шунингдек, СМТ фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш мумкин.

Диссертациянинг «**Сифат менежменти тизимини жорий этиш асосида банк рискларини бошқариш самарадорлигини ошириш**» деб номланган учинчи бобида банкларда операцион рискларни бошқаришни такомиллаштириш бўйича тавсиялар берилган ва СМТ асосида банк бошқаруви самарадорлигини ошириш йўллари аниқланган. Риск-менежменти тушунчаси жуда кенг ва мураккаб бўлгани боис, ишда банк фаолиятида операцион рискларни бошқаришнинг энг самарали ва амалий усуллари кўриб чиқилган. Шу сабабли банкдаги рискларни ўрганиш давомида банкда СМТ жорий

<sup>10</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

этилганда бошқарилиши мумкин бўлган операцион рискка алоҳида эътибор берилади.

СМТ бўйича халқаро стандартлар корпоратив бошқарув билан қўшиб олиб борилганда ниҳоятда самарали бўлиб, у менежментдаги муаммоларни мақсадли ҳал этиш ҳамда бизнес-жараёнларнинг ошқоралигини таъминлаш имконини беради. Бундай синергия банк фаолияти самарадорлиги ва натижадорлигига эришишнинг асосий мақсадидир (5-расм).

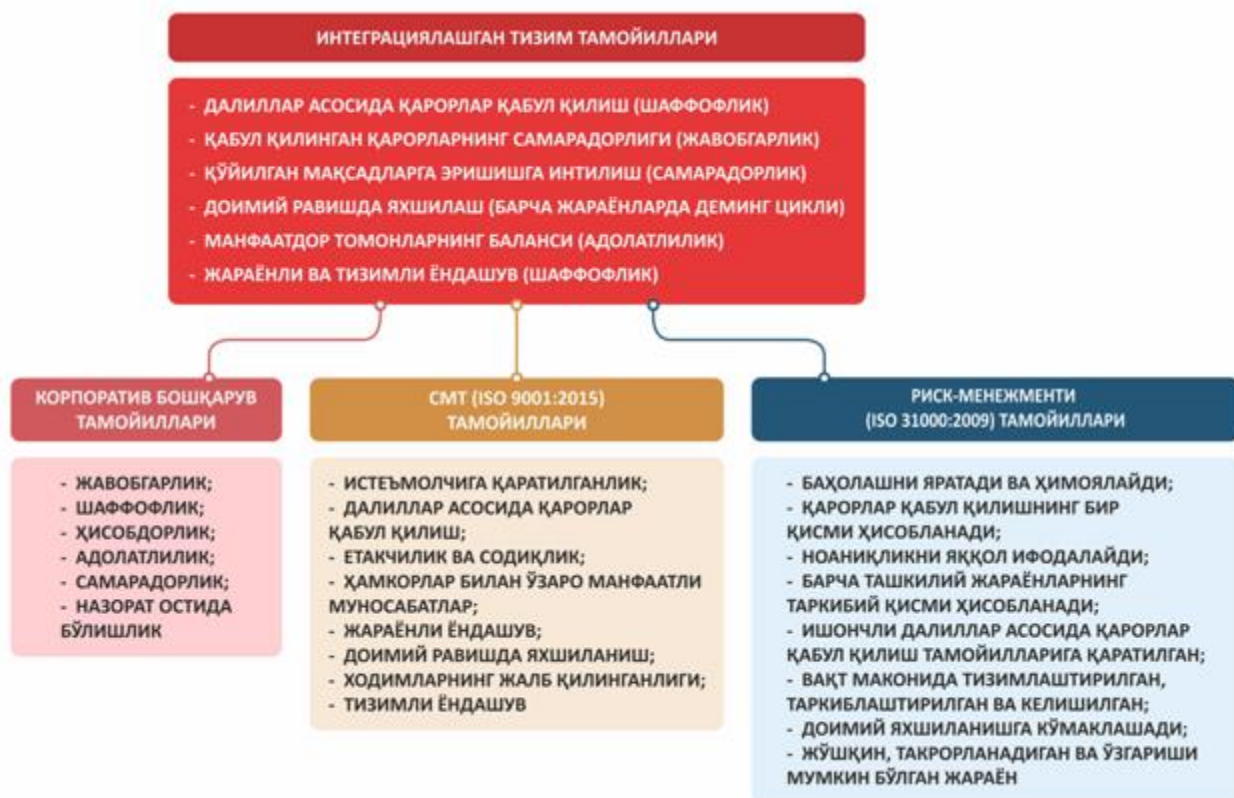


**5-расм. Корпоратив бошқарув, корпоратив менежмент ва СМТ нинг ўзаро таъсирлашуви тизими <sup>11</sup>**

Корпоратив бошқарув ва риск-менежменти билан интеграциялашган СМТнинг муҳим афзалликларидан бири рисклар даражасини камайтириш ва банкларнинг молиявий барқарорлигини оширишдир, бу эса корпоратив бошқарувнинг асосий вазифасидир. Тадқиқот маълумотларига кўра, ушбу халқаро стандарт талабларига мувофиқ қурилган сифат менежменти тизими аслида корхона қийматини 5 фоизга ёки ундан ортиқ, Det Norske Veritas халқаро сертификатлаш бўйича халқаро органга маълумотларига кўра эса - ўртача 10 фоизга оширади.

6-расмда корпоратив бошқарув, СМТ ва риск-менежментининг асосий тамойиллари уйғунлашуви кўрсатилган бўлиб, унда учта тизим тамойилларининг бир-бири билан кесишиши аниқ кўриниб турибди.

<sup>11</sup> Муаллиф ишланмаси.



**6-расм. Интеграциялашган тизимда ISO 9001:2015, ISO 31000:2009 стандартлари ва корпоратив бошқарувнинг асосий тамойиллари уйғунлиги<sup>12</sup>**

Шундай қилиб, интеграциялашган тизим рискларни оператив бошқариш, жараёнлар самарадорлигига, банкнинг умумий стратегик мақсадларига эришиш ва манфаатлар изчиллигига эришиш имконини беради. Бу синергия рисклар ва харажатларни минималлаштириш, ходимларни жалб қилиш ва малака даражасини ошириш имконини беради. Банкларда стратегик ривожланиш учун учта тизимнинг интеграциялашган тамойиллари асосида фаолият кўрсатиш ва ҳар доим ушбу асосий тамойилларга риоя қилишни таъминлаши мумкин.

Муаллиф рискларни бошқаришнинг «Уч поғонали ҳимоя» (Three lines of defence 3LOD) моделини такомиллаштирди, бу модель рискларни бошқариш вазифаларини тақсимлаш ва мувофиқлаштириш модели ҳисобланади. Унда жавобгарлик стратегик бошқарувдан бошланиб, оператив бошқарув билан тугайди ва бу чизмада бир текис ишлаш ва мувофиқлаштиришни таъминлаш муҳим аҳамиятга эга. Муаллиф учта тизимнинг вазифаларини кўрсатиб, СМТ, риск-менежменти ва корпоратив бошқарув тамойилларини ҳисобга олган ҳолда интеграциялашган рискларни бошқариш моделини кўриб чиқишни таклиф қилади.

<sup>12</sup> Муаллиф ишланмаси.

МОДЕЛ ДАРАЖАЛАРИ	БОШҚАРИШ ХУДУДИ	ТИЗИМЛАРИ	ИНТЕГРАЦИЯЛАШГАН ТИЗИМ ТАМОЙИЛЛАРИ	ФУНКЦИЯЛАР	ИЖРОЧИЛАР
3	Стратегик	Корпоратив бошқарув	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Далиллар асосида қарорлар қабул қилиш</li> <li>- Қабул қилинган қарорларнинг самарадорлиги</li> <li>- Қўйилган мақсадларга эришишга интилиш</li> </ul>	Рискларни бошқариш бўйича стратегияларни аниқлаш ва ишлаб чиқиш. Барча тизимларни мустақил баҳолаш. Рискларни бошқариш тизимларини автоматлаштириш учун Ресурслар, ИТ тизимлари билан таъминлаш	Юқори поғонадаги раҳбарият, директорлар кенгаши аъзоси
2	Тактик	Сифат менежменти тизими	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доимий равишда яхшилаш</li> <li>- Манфаатдор томонларнинг баланси</li> <li>- Жараёнли ва тизимли ёндашув</li> </ul>	Рискларни бошқариш методологиясини ишлаб чиқиш (стандартлар, регламентлар, ҳисобот). Ҳар бир жараён учун КРІ ни ишлаб чиқиш. Назорат ва мониторинг.	СМТ бўйича директор, СМТ бўйича хизмат, аудиторлар, маслаҳатчилар
1	Оператив	Риск - менежменти		Ўрнатилган талаблар бўйича рискларни бошқариш Операцион рискларни бошқариш бўйича воситалардан фойдаланиш	Риск-менежмент хизмати, барча бўлинмалар ходимлари

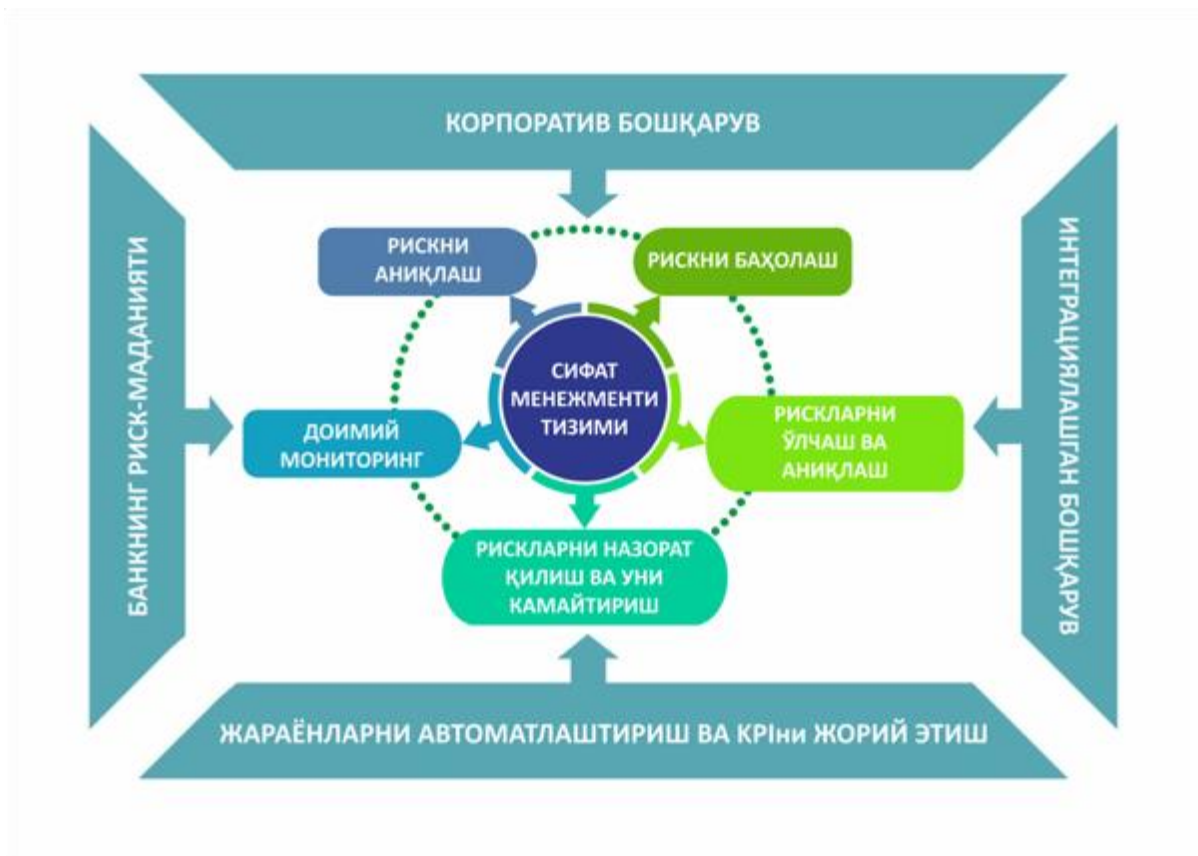
**7-расм. Рискларни бошқаришнинг интеграциялашган модели** <sup>13</sup>

Такомиллаштирилган риск-менежменти моделида, биринчи ҳимоя поғонасида бизнес-бўлинмалар ўз фаолиятидаги рискларни аниқлаш учун жавоб беради. Иккинчи поғона эса, ўз навбатида, рисклар билан ишлаш учун услубий асосларни ҳамда бизнес-жараёнларни тартибга солишни таъминлайди, шунингдек, жараёнлар ўртасидаги ўзаро таъсирлашувни ва талабларнинг бажарилишини мувофиқлаштиришни таъминлайди. Учинчи ҳимоя поғонаси ички ва ташқи мустақил аудиторлик хизматлари ёрдамида ишлайди ва ҳисобот яхлитлиги, барча қоидаларга риоя қилиш ва рисклар билан сифатли ишлаш каби иш жараёнида бузилиш ҳолатларини аниқлаш учун жавоб беради.

СМТни ички текширишлар, СМТ томонидан таҳлил қилиш, жараёнлар тўғрисида ҳисобот бериш мумкин бўлган назорат ва мониторинг механизмига эътибор бериш зарур. Корпоратив бошқарув рискларни бошқариш сиёсати ва стратегияларига риоя этилишини назорат қилишни таъминлаши мумкин. Риск-менежменти тизими эса шунга мос равишда банкнинг ўз воситалари, стандартлари ва риск-менежментининг барча талабларидан фойдаланади. Интеграциялашган тизимнинг бундай умумий назорати банкнинг узлуксиз такомиллашуви ва ривожланишини таъминлаши лозим.

Банк рискларини бошқаришни такомиллаштириш мақсадида муаллиф интеграциялашган тизим асосида замонавий рискларни бошқариш моделини ишлаб чиқди. Ушбу модель рискларни аниқлаш, рискларни баҳолаш, ўлчаш ва идентификация қилиш, назорат қилиш ва минималлаштириш ва рискларни узлуксиз мониторинг қилиш каби операцион рискларни бошқаришнинг таркибий қисмларини ўз ичига олади.

<sup>13</sup> Муаллиф ишланмаси.



**8-расм. Интеграциялашган тизим асосида замонавий рискларни бошқариш модели<sup>14</sup>**

Ушбу моделнинг асосий қиммати СМТ ва риск-менежменти каби барча жалб қилинган тизимларнинг ягона ва уйғун фаолият кўрсатувчи тизимга интеграциялашиши ҳисобланади. Бу рискларни бошқариш модели:

- рисклар таъсирини бошқариш;
- барча риск-менежментининг таркибий қисмларини самарали бошқариш;
- рискларни бошқаришнинг узлуксизлиги ва изчиллиги;
- операцион зарарларни камайтириш;
- рискларни бошқаришни автоматлаштириш учун базани яратиш имконини беради.

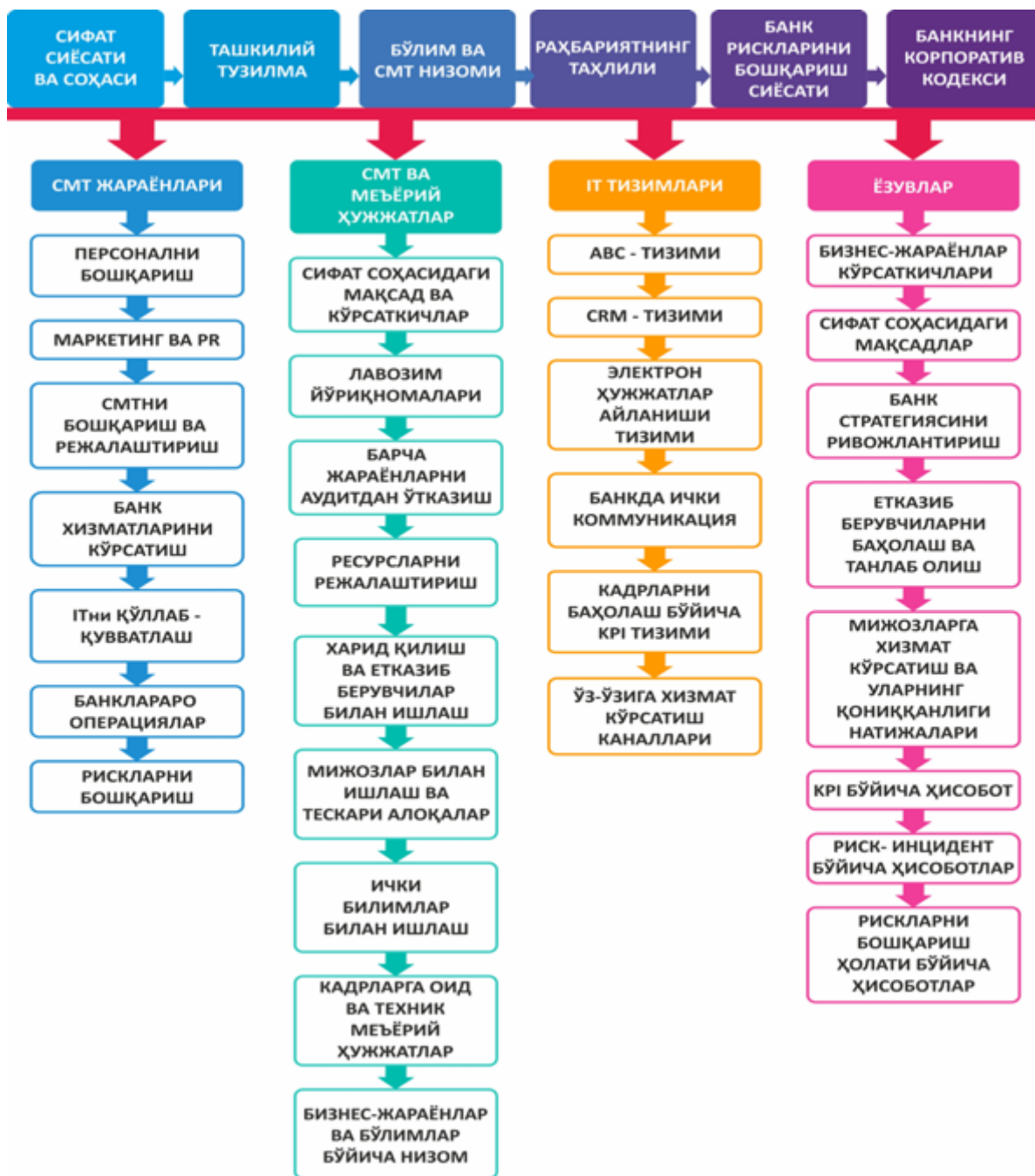
Муҳим жиҳати Деминг цикли (PDCA)га мувофиқ банк рискларини бошқариш тизимини такомиллаштириш ва назорат қилишнинг узлуксизлигини таъминлаш ҳисобланади.

Операцион рискларни бошқариш бўйича самарали услубиётни фақат ҳар бир банкнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқиш мумкин, аммо яхши фаолият кўрсатувчи операцион рискларни бошқариш тизимини яратиш учун асос СМТ асосида яратилган бешта элементдан иборат юқорида баён этилган операцион рискларни бошқариш тизими бўлиши керак.

Муаллиф СМТ архитектурасини такомиллаштирган бўлиб, бу стандартни банкларда жорий этиш учун тайёргарлик жараёнини енгиллаштириши мумкин (9-расм).

<sup>14</sup> Муаллиф ишланмаси.





9-расм. Банк учун СМТ архитектураси <sup>15</sup>

Банклар учун намунавий СМТ архитектурасидан фойдаланишнинг асосий афзалликлари қуйидагилардан иборат:

СМТни тузиш ва сертификатлаштириш лойиҳасини амалга ошириш учун вақт ва молиявий харажатларни камайтиради;

СМТ тузиш ва ундан кейинги фаолияти давомида рискларни минималлаштириш;

банк соҳасига самарали ечимларни жорий этиш.

<sup>15</sup> Муаллиф ишланмаси .

Бу архитектурадан СМТни деярли нолдан бошлаб тузиш учун ҳам, банкларда қўлланилиб келинаётган СМТни такомиллаштириш учун ҳам фойдаланиш мумкин. Қўшимчасига, банк архитектурасига СМТнинг асосий элементларидан бирини, яъни жараёнлар натижадорлиги кўрсаткичларини (мезонларини) қўшиш ва ривожлантириш таклиф этилади. Ушбу сифат кўрсаткичларини маълум вақт мобайнида бизнес операцияларининг самарадорлигини таҳлил қилиш ва кузатиш учун ишлатиладиган ўлчов сифатидаги асосий самарадорлик кўрсаткичи (КРІ) сифатида белгилаш мумкин.

Аниқ банк жараёни учун асосий самарадорлик кўрсаткичларини ишлаб чиқишда ушбу жараён учун юқори даражада хос ва муҳим бўлган ва барча манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олган кўрсаткичлар танланади. Кўрсаткичлар муҳим, ўлчаш ва ҳисоблаш осон, объектив, тушунарли ва ўз вақтида бўлиши жуда муҳимдир.

Банкларнинг асосий вазифаси ўз фаолиятининг самарадорлиги ва натижадорлигига, барча режалаштирилган мақсадларга эришишдан иборат бўлиб, шундан келиб чиққан ҳолда ISO 9001:2015 стандарти асосида СМТ ҳамда корпоратив бошқарув ва ISO 31000:2009 стандарти бўйича риск-менежменти тамойилларининг мураккаб интеграциясини жорий этиш таклиф этилади. Бу тизимларнинг асосий тамойилларини бирлаштиришда бу тамойилларнинг уйғунлашуви ва кесишмаси мавжудлигини яққол кўриш мумкин. Банк томонидан интеграциялашган тизим тамойилларига тўғри риоя қилинганда самарадорлик синергияси таъминланади. Аслида, бу интеграция яхши натижаларга олиб келиши ва банк бошқарув самарадорлиги даражасини сезиларли даражада ошириши мумкин. СМТ жараёнларни тизимлаштириш, бошқарув интизомини ошириш, банк ходимларининг иш кўникмаларини таъминлаш ва барча жараёнларни назорат қилишга ёрдам беради. Учта тизим тамойилларини бирлаштириш банкни бошқаришда яхлитликни яратади.

## ХУЛОСА

СМТ асосида банк рискларини бошқариш самарадорлигини оширишга қаратилган ушбу илмий тадқиқот натижалари асосида қуйидаги хулоса ва тавсиялар берилди:

1. СМТ тамойиллари ва тизимларини интеграциялаш, корпоратив бошқарув ва операцион рискларни бошқариш банк рискларини бошқариш самарадорлигини, банкларнинг молиявий барқарорлиги ва рақобатбардошлигини оширишнинг замонавий ёндашуви ҳисобланади. Учта тизимнинг замонавий бошқарув тамойиллари очиб берилиши ва ушбу қоидаларнинг банк фаолиятига тадбиқ этилиши банкнинг жадал ривожланиши учун имконият яратади. Банкнинг стратегик режалаштирилиши қатъий равишда интеграциялашган тизим тамойилларига мувофиқ амалга оширилиши лозим.

2. Банк фаолияти учун ишлаб чиқилган СМТ архитектураси, шу жумладан, барча зарур таркибий қисмлар ва жараёнлар, риск-менежменти ва меъёрий ҳужжатлар, банк учун фойдали топилма бўлиши мумкин. Асосий банк экспертларини ажратиш ва архитектурани банкнинг индивидуал талабларига

мослаштириш муҳимдир. Жараёнларни чуқур таҳлил қилиш, масъулларни аниқлаш (вазифалар такрорланишини бартараф этиш), асосий вазифалар ва жараённинг якуний маҳсулоти ва ҳар бир жараён учун асосий ишлаш кўрсаткичларини аниқлаш керак. КРІ маълумотларини жараёнлар ва кейинчалик қўллаш ва жорий этиш учун ҳар бир лавозим бўйича қўйиш керак.

3. Банкларда тўғри тузилган операцион рискларни бошқариш методикаси банкда амалга ошириладиган операциялар самарадорлигини оширишга ёрдам бериши ва олий раҳбариятга банк учун мақбул бўлган операцион риск даражасини яхшироқ назорат қилиш имконини бериши исботланган. Операцион рисклар билан ишлаш учун тўғри тузилган механизм орқали банкда умуман рискларни бошқариш тизимини сезиларли даражада такомиллаштириш мумкин, чунки ҳар бир турдаги риск ва жараёнларда операцион риск элементи мавжуд. Шунга кўра, операцион рискларни бошқариш тизими иқтисодий инқироз ва пандемия даврида банк учун ўта зарур ишланма ҳисобланади.

4. Банк ходимларининг СМТ ва риск-менежменти бўйича ваколатлари ва хабардорлигини оширишга эътибор бериш ниҳоятда муҳимдир. Ходимларнинг малакасини доимий равишда баҳолаш, малака талабларини белгилаш, риск-менежменти бўйича ўқитиш ҳамда мураббийлик ва ходимларни ривожлантириш режасини тузиш, КРІ бўйича ходимларни рағбатлантириш ва баҳолашга эътибор бериш тавсия этилади.

5. Бутун банк ва ҳар бир жараён учун риск-маданият ва сифат маданиятини ривожлантириш зарур, бу эса ходимларнинг иштироки ва самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Ҳар бир банк ходими ўз фаолиятини такомиллаштиришга, риск ва номувофиқликларни аниқлашга ва белгиланган асосий натижадорлик кўрсаткичлар (КРІ)га эришиш учун ҳаракат қилишга интилиши лозим.

6. Банкнинг амалиётига иқтисодий таҳлилни ва банк бошқарув тизимлари (СМТ, риск-менежменти, корпоратив бошқарув) самарадорлигини баҳолаш тизимини жорий этиш керак. Жараёнлар фаолияти динамикасини ўрганиш учун тизимлар самарадорлигини баҳолашнинг қулай ва индикатив усулларини ишлаб чиқиш лозим.

7. АТ тизимлари орқали барча банк жараёнларини автоматлаштириш имкониятини кўриб чиқиш лозим. СМТ доирасида эса банк рискларини бошқаришга мослаштирилган дастурий таъминотни ишлаб чиқиш мумкин. Ходимлар билан ишлаш жараёнида барча маълумотлар бевосита ҳисобот яратиш учун ягона маълумотлар базасига тўпланиши керак. Мазкур АТ-ечими юқори сифатли ички коммуникацияни, ҳисоботларнинг шаффофлигини яратади.

8. Рискларни бошқариш алоҳида зоналарга бўлинадиган уч поғонали ҳимоя (3LOD) лойиҳасини яратиши лозим, бу ерда бошқарув, операцион ва назорат функциялари ўзаро таъсирлашувда бўлади ва ҳар бир зона учун кўрсаткичлар аниқланади. Бунда рискга йўналтирилган бошқарув модели шаклланади, унда рисклар ҳимоя даражаларининг ҳар бирида қайта ишланади.

9. Банкнинг юқори самарадорлигини таъминлаш учун тизимли ва жараёнли ёндашувларни уйғунлаштириш қатъий талаб қилинади. Биринчидан,

бу шу билан изоҳланадики, рақобат муҳитида, шунга ўхшаш хизмат турларини таклиф қилувчи банклар сони, тизимли ёндашув асосида тузилган СМТ рақобат устунлигига эришиш ва ташқи муҳитдаги ўзгаришларга мослашиш имконини беради.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.3/30.12.2020.I.16.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ТАШМУХАМЕДОВА ГУЛНОЗА РАВШАНОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ НА ОСНОВЕ  
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**08.00.13 – Менеджмент**

**08.00.07- Финансы, денежное обращение и кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2022**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистана за № В2018.3.PhD/Iqt780

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz), Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyo.net.uz).

**Научный руководитель:** **Махмудов Носир Махмудович**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Жумаев Нодир Хосиятович**  
доктор экономических наук, профессор

**Махкамова Мамлакат Абдукадировна**  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Ташкентский финансовый институт**

Защита диссертации состоится «28» января 2022 г. в 14:00 часов на заседании Научного совета по присуждению ученых степеней DSc.3/30.12.2020.I.16.02 при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100066, г.Ташкент, ул. И.Каримова, 49. (+99871) 239-28-72; факс: (+99871) 233-60-01; e-mail: info@tsue.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирована за № 1105) (Адрес: 100066, г.Ташкент, ул. И.Каримова, 49. Тел.: (+99871) 239-28-72; факс: (+99871) 233-60-01; e-mail: info@tsue.uz).

Автореферат диссертации разослан «12» января 2022 года.

(реестр протокола рассылки № 7 от 12 января 2022 года).



**М.П.Эшов**  
Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**Б.Т.Бердияров**  
Ученый секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**С.К.Худойгулов**  
Председатель Научного семинара по присуждению ученых степеней, д.э.н., доцент

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** По данным доклада Всемирного банка за июнь 2021 года, многие страны продолжают испытывать трудности, пытаясь справиться с пандемией COVID-19 и ее последствиями. 2021 г. становится годом восстановления экономики в мире в целом. Ситуация в финансовом секторе остается относительно стабильной, но перед регуляторами стоит задача найти баланс между поддержкой экономики и предупреждающих мер, чтобы предотвратить накопления рисков, чрезмерного роста долговой нагрузки, переоцененности активов и снижения устойчивости финансовой системы. В мировой практике огромное значение придается вопросам качества услуг как основному инструменту для повышения эффективности управления банковскими рисками. Значимым результатом мировой общественности в области банковского менеджмента являются стандарты ISO 9001:2015 и ISO 31000:2009, которые позволяют адаптировать в деятельности банков систему управления качеством и риск-менеджмента, что значительно повысят эффективность управления банковскими рисками. На сегодня уже имеется статистика, отражающая серьезные убытки от операционного риска в крупнейших финансовых учреждениях мира. С этой точки зрения, возрастает значение комплексного управления качеством услуг и рисками в соответствии требованиями международных стандартов, что остается одним из актуальных вопросов для банковской деятельности.

В мире проводятся исследования, направленные на решение научно-методических, научно-теоретических проблем, связанных с совершенствованием управления банковскими рисками и внедрением СМК. В изданных Базельским комитетом документах по вопросам надежной банковской практики подчеркивается необходимость разработки банками стратегии своей деятельности и установления системы подотчетности за ее реализацию. В связи с этим, требуется расширить научные исследования по таким направлениям, как эффективность внедрения СМК и обеспечения качества, совершенствование системы управления и оценки банковских рисков и снижения уровня операционных рисков. Также имеется большая потребность в проведении научных исследований по таким приоритетным направлениям, как диагностика системы управления операционными рисками, количественные и качественные методы оценки рисков, подходы к расчету операционного риска в банковской деятельности.

Сегодня в Республике Узбекистан придается большое значение сертификации банковской деятельности в соответствии с требованиями международного стандарта ISO-9001, являющегося одним из необходимых условий для повышения финансовой устойчивости банков и базисом конкурентоспособности и эффективности как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Важно отметить, что количество компаний, в том числе банков, внедривших СМК, неуклонно растёт. По состоянию на 01.01.2020 г. в Государственный реестр сертифицированных систем управления качеством внесены 10807 систем СМК, сертифицированных на 10531 предприятия

республики в соответствии с требованиями международных стандартов. Кроме того, в республике увеличивается количество банков, внедривших стандарты качества, которые составляют 60%. В качестве приоритетного направления в Стратегии развития на 2017-2021 гг. определены основные мероприятия по дальнейшему развитию банковско-финансовой системы на основе передовой зарубежной практики<sup>16</sup>, например, разработка правил применения мер по раннему реагированию и методики определения факторов, влияющих на ухудшение финансового положения банка, совершенствование системы управления и оценки банковских рисков, осуществление эффективной банковской деятельности по оказанию клиентам современных банковских услуг, постоянный мониторинг потребностей клиентов, повышение культуры банковского обслуживания в целях удовлетворения потребностей каждого клиента.

Данное диссертационное исследование в определённой степени служит выполнению задач, предусмотренных в Указах Президента Республики Узбекистан №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24.04.2015 г., № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 07.02.2017 г., №УП-5544 «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019-2021 годы» от 21.09.2018 г., в Постановлениях Кабинета Министров Республики Узбекистан №122 «О дополнительных мерах по совершенствованию процедур сертификации и внедрения систем менеджмента качества» от 28.04.2011 г, №-841 «О мерах по реализации Национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года» от 20.10.2018 г., Постановлении Президента Республики Узбекистан №ПП-3270 «О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы республики» от 12.09.2017 г., а также других нормативно-правовых актах.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики.»

**Степень изученности проблемы.** В Узбекистане деятельность по развитию систем и методов управления качеством имеет стратегический характер. Соответственно, исследовательские работы в данном направлении являются очень актуальными, так как система менеджмента качества применима на всех предприятиях, в частных компаниях, сфере услуг и даже государственных организациях. В данной работе будут изучены возможности повышения эффективности управления банковскими рисками на основе СМК.

---

<sup>16</sup> Указ Президента Республики Узбекистан УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». Сборник законодательных актов Республики Узбекистан, 2017 г. № 6.



Необходимо отметить, что такие страны, как США и Япония, а также Западная Европа, внесли весомый вклад в научно-теоретическое развитие системы управления качеством на основе концепций и принципов СМК. Из зарубежных специалистов можно выделить таких ведущих исследователей, как Э.Деминг, Дж.Джуран, К.Исикава, Ф.Кросби, А.Фейгенбаум, Дж.Харрингтон, В.Шухарт, Г.Нив, Л.Закса, Д.Мердока, П.Друкер и др.<sup>17</sup>, российских – Ю.Адлера, Н.К.Розову, Г.Г.Азгальдова, Б.Л.Бенцмана, В.В.Бойцова, В.Г.Версана, Н.В.Войтоловского, О.И.Лаврушину, Ю.А.Маленкову<sup>18</sup>.

Вопросы банковской сферы, систем управления качеством, а также другие аспекты в финансовой сфере изучены отечественными учёными-экономистами, такими как С.С.Гулямов, Н.Х. Жумаев, Ш.З. Абдуллаева, О.О. Олимжонов, Н.М. Махмудов, А.А. Омонов, Т.М. Коралиев, Б.Т. Бердияров, Х.Х. Рахматов, М.Б. Хамидулин, Н.Г. Каримов, А.Ш. Бекмуродов, О.Б. Сатторов, Р.Р. Тожиев<sup>19</sup>.

Несмотря на то, что исследования зарубежных и отечественных учёных в данном направлении являются важным теоретическим и методологическим источником, некоторые вопросы системного управления качеством банковских услуг не были изучены полностью. Это требует проведения теоретических и

---

<sup>17</sup> Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2019. -189 с.; Джуран Дж. Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance. Изд. «McGraw-Hill; Rev edition». 1995. - 492 с.; Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Изд. «Экономика».1988. - 215 с.; Кросби Ф. Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times. Изд. «McGraw-Hill». 1995. - 375 с.; Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М.: Изд. «Экономика». 1986. - 284 с.; Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями. – М.: Изд. «Стандарты и качество». 2004. - 278 с.; Шухарт В. Статистическое управление процессами. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2016. - 348 с.; Нив Г. Организация как система. – М.: Изд. «Альпина Паблишер». 2011. - 359 с.; Закса Л. Статистическое исследование. – М.: Изд. «Статистика». 1976. - 289 с.; Мердока Д. Социальная структура. – СПб.: Изд. «ОГИ». 1998. - 219 с.; Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – Издание на русском языке. – М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2012.

<sup>18</sup> Адлер Ю. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности. – М.: Изд. «Статистика». 2010. - 236 с.; Розова Н.К. Маркетинг. Издательский Дом ПИТЕР. 2010. - 208 с.; Азгальдов Г.Г. Что такое качество? – М.: «Экономика», 1968. - 135с.; Бенцман Б.Л. Пути лучшего использования производственных фондов предприятий. – М.: Кн. изд-во, 1961. – 238 с.; Бойцов В.В. Технологическое проектирование и управление качеством. – М.: Академия исторических наук, 2011. - Т. 2. - 800 с.; Версан В.Г. Техническое регулирование. Учебник. – М.: Изд-во «Экономика», 2008. - 678 с.; Войтоловский Н.В. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1. 7-е изд., пер. и доп. Учебник. – М.: Изд-во «ЮРАЙТ», 2018. -292 с.; Банковский менеджмент: учебник / кол.авторов; под ред. д. э. н., проф. О.И. Лаврушина. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. - 560 с.; Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: Проспект, 2009. - 224 с

<sup>19</sup> Махмудов Н.М. Макроиктисодий таҳлил ва прогноз қилиш. Учебник. - Т.: Изд. «Фан ва технология», 2014.- 315 с.; Жумаев Н.Х. Жаҳон молиявий-иктисодий инқирози: моҳияти, сабаб-оқибатлари ва Ўзбекистонга таъсири. Рисола.- Т.: ЖИДУ, 2009.; Абдуллаева Ш.З. Банк рисклари ва кредитлаш. - Т.: Молия. 2004. – 304 с.; Олимжонов О.О. Молиявий менежмент. – Т.: Академия. 1999. -254 с.; Омонов А.А., Коралиев Т.М. Пул, кредит ва банклар. Дарслик.-Т.: «Иқтисодиёт ва молия». 2012. -312 с.; Бердияров Б.Т. Тижорат банклари актив операцияларининг даромадлиги. Номзодлик диссертацияси автореферати. –Т.: 2002.; Рахматов Х.Х. Иқтисодий эркинлаштириш шароитида банк менежментида активларни бошқариш механизми такомиллаштириш. – Т.: 2011.; Хамидулин М.Б. Развитие финансового механизма корпоративного управления. Монография.-Т.: Молия, 2008.-204с.; Каримов Н.Г. Роль банковского контроля в противодействии легализации незаконных доходов в Республике Узбекистан. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. СПб. 2018.; Бекмуродов А.Ш. Ўзбекистон ишхотлар стратегиясини изчил давом эттириш йўлида. Ўқув қўлланма. –Т.: Молия. 2014. -237с.; Сатторов О.Б. Тижорат банклари ликвидлигини таъминлашни такомиллаштириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. автореферати. – Тошкент, БМА, 2008. – 21 б.; Тожиев Р.Р. Тижорат банклари ликвидлигини бошқаришнинг инновацион стратегияси («Агробанк» ОАТБ мисолида). Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация. – Т.: ТДИУ, 2011.

практических исследований, выражающихся в поиске возможностей использования теоретических разработок в области управления качеством услуг банков на практике и повышения эффективности управления банковскими рисками на основе СМК. Поэтому в настоящем исследовании освещены выгоды и преимущества внедрения СМК в банках, а также современные проблемы обеспечения качества. Полученные данные анализированы на предмет повышения эффективности управления банковскими рисками на основе СМК.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего образовательного учреждения, где проводятся исследования диссертации.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ташкентского государственного экономического университета в рамках фундаментального проекта «Научная разработка проблем модернизации банковско-финансовой, налоговой и инвестиционной деятельности в условиях устойчивого развития экономики Республики Узбекистан».

**Целью исследования** является разработка научных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию механизмов управления банковскими рисками на основе внедрения системы менеджмента качества.

**Задачи исследования:**

раскрыть существующие проблемы в области обеспечения качества и причины неэффективного и поверхностного функционирования СМК в банках, что препятствует долгосрочному развитию их деятельности и управлению банковскими рисками;

совершенствование методики определения, идентификации, оценки и мониторинга операционных рисков путем внедрения риск-культуры в банках на основе изучения признанных методик и инструментов;

исследование теоретических, организационных и методических основ управления банковскими рисками и обеспечением качества в банковских операциях на базе стандартов ISO 9001:2015 и ISO 31000:2009;

обоснование необходимости интеграции СМК, риск-менеджмента и корпоративного управления в банках для достижения прозрачности, финансовой стабильности, конкурентоспособности и эффективности управления банковскими рисками;

посредством анализа международного опыта управления банковскими рисками и СМК, разработка научно обоснованных решений по совершенствованию и повышению эффективности управления банковскими рисками;

обоснование автоматизации процесса управления банковскими рисками на основе углубленного анализа;

разработка практических предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления банковскими рисками на базе СМК.

**Объект исследования.** В качестве объекта исследования выбрана деятельность по управлению банковскими рисками в Республике Узбекистан.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе управления рисками в деятельности банков Узбекистана.

**Методы исследования.** В процессе исследования широко использованы такие общенаучные методы, как сравнительный и экономико-статистический анализ, логическое мышление, методы прогнозирования, экспертной оценки, корреляционного и регрессионного анализа.

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

при управлении рисками в коммерческих банках для достижения синергии предложены интегрирование систем «корпоративного управления», «системы менеджмента качества» и «риск-менеджмента»;

обоснована необходимость внедрения качественных (RSCA) и количественных (KRI) методов идентификации и анализа операционных рисков для выявления ошибок персонала, защиты персональных данных клиентов и предупреждения мошенничества в банках;

обоснована целесообразность внедрения практики «риск-культура банка» в современную модель управления рисками в интегрированной системе управления для определения, оценки, идентификации и мониторинга рисков на каждом процессе деятельности коммерческих банков;

разработаны прогнозные показатели влияния интеграции и автоматизации процессов управления рисками в системе менеджмента качества на увеличение объемов банковских депозитов и кредитов на период до 2025 года.

**Практические результаты** исследования заключаются в следующем:

предложены качественные (RSCA) и количественные (KRI) показатели расчета уровня операционного риска в коммерческих банках;

обосновано, что при гармонизации принципов корпоративного управления, СМК и риска менеджмента происходит синергия, и при пересечении систем данная синергия преобразуется в фундамент для повышения эффективности управления банковскими рисками;

разработана современная модель управления банковскими рисками, которая является фундаментом работы по рискам в любой организации и включает выявление и измерение риска, непрерывный мониторинг, контроль, аудит и интегрированное управление;

предложено внедрение «риск-культуры» в процесс управления банковскими рисками, в целях обеспечения вовлеченности сотрудников и результативности риск-менеджмента;

даны практические рекомендации по повышению эффективности управления банковскими рисками и снижению операционных рисков на основе внедрения СМК.

**Достоверность результатов исследования** обусловлена используемыми аналитическими и статистическими данными Узстандарта, Центрального банка, Министерства экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан, Министерства инновационного развития Республики Узбекистан, Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, заключениями научно-исследовательских работ государственных и зарубежных

научных учреждений, материалами научных конференций, внедрением выводов, предложений, рекомендаций и полученных результатов.

#### **Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов работы заключается в том, что разработанные предложения могут быть применены в качестве источника для разработки программ оптимизации и совершенствования банковской сферы и методических пособий по снижению операционных рисков в банках.

Практическая значимость результатов данного исследования заключается в возможности использования разработанных предложений на практике в коммерческих банках страны. Предлагаемая адаптированная модель СМК в банках, обеспечивающая процессный подход, системное управление, постоянное совершенствование, ориентацию на потребителя и другие инструменты для повышения результативности, является актуальной разработкой и имеет практическую значимость для банков в текущих условиях рынка. Вместе с тем, результаты данного исследования могут быть использованы при разработке научных проектов и учебных программ по таким дисциплинам, как «Банковское дело», «Управление финансовыми рисками», «Менеджмент банковских рисков», и укреплении их практической базы.

**Внедрение результатов исследования.** На основе предложений и рекомендаций, разработанных по управлению банковскими рисками на основе системы менеджмента качества:

предложение по разработке современной системы взаимодействия корпоративного управления, риск-менеджмента и СМК в банковской деятельности, а также интеграции принципов трех систем внедрено в деятельность АК «Алокабанк» в «Политику риск-менеджмента банка» на 2020-2023 г.г. (справка АК «Алокабанк»а Республики Узбекистан от 16.09.2021 № 19-02/3200). По итогам этого предложения, банки приняли меры по интеграции принципов СМК, риск-менеджменту и корпоративному управлению для качественного стратегического планирования;

предложение по внедрению качественных (RSCA) и количественных (KRI) показателей идентификации и анализа операционных рисков в коммерческих банках для защиты персональных данных, выявлению ошибок сотрудников и предотвращения мошенничества было принято и внедрено в «Кредитную политику и ее основные направления» АК «Алокабанк» в 2021 году (справка АК «Алокабанк»а Республики Узбекистан от 16.09.2021 № 19-02/3200) Практическое применение данного предложения обеспечивает прозрачность и оптимизацию процессов и определяет необходимость автоматизации процессов в качестве структурной части перспективы банковской системы. В результате в банке процессы были автоматизированы, разработаны KPI, работает проект по созданию архитектуры СМК.

предложение по внедрению практики «риск-культуры банка» в современную модель управления рисками в интегрированной системе, использовано в деятельности АК «Алокабанк» в «Политике риск-менеджмента банка» на 2020-2023 г.г. (справка АК «Алокабанк»а Республики Узбекистан от 16.09.2021 № 19-02/3200). В результате этого банком рассмотрены вопросы

использования данной модели менеджмента и создание риск-культуры для поддержания функционирования модели;

предложение по разработке прогнозных показателей влияния на рост банковских депозитов и кредитов, процессов автоматизации и интеграции в системе менеджмента качества управления рисками на период 2025 гг., и было изучено и использовано в деятельности АК «Алокабанк» (справка АК «Алокабанк» Республики Узбекистан от 16.09.2021 № 19-02/3200). В результате реализации данного предложения эффективность деятельности АК «Алокабанк» повысилась на 8-10%.

**Апробация результатов исследования.** Результаты научного исследования были обсуждены на 3-х научно-практических конференциях и 2-х семинарах.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 16 научных работ, в том числе 9 научных статей в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан, 2 зарубежные статьи и 5 тезисов в научно-практических конференциях.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, общий объем диссертации составляет 150 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** диссертации обосновывается актуальность и востребованность проведённых исследований, цель и задачи исследования, а также характеризуются объект и предмет, показано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, излагается научная новизна и практические результаты исследования, раскрывается научная и практическая значимость полученных результатов, внедрение результатов исследования в практику, приведены перечень опубликованных работ и сведения по структуре диссертации.

В первой главе диссертации «**Теоретико-методологические основы внедрения системы менеджмента качества в банковскую деятельность**» раскрыта сущность системы менеджмента качества и необходимость её внедрения в управление банка, описана методика построения Системы Менеджмента Качества и управления банковскими рисками, а также изучен зарубежный опыт внедрения системы менеджмента качества в управлении банками. Проведён обзор теорий менеджмента, понятий и принципов качества, по результатам которого можно сделать вывод, что эволюция системы менеджмента качества имела поэтапное развитие с помощью производственного опыта и ведущих научных идей. Каждый этап эволюции унаследовал некоторые практики от предыдущего опыта, создавая новые подходы к менеджменту, но процесс развития менеджмента качества не останавливается и сегодня.

Как известно, ISO серии 9000:2000 - существенное достижение мировой общественности в области менеджмента, так как они дают возможность

практически адаптировать и создать на предприятии систему управления на основе принципов TQM. Стандарты серии ISO на данный момент являются одним из доступных, надежных и эффективных методов внедрения системы управления и обеспечения качеством на доступном для предприятий языке. СМК, построенная в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001, определяет организационную структуру, должностные обязанности кадров, а также описывает ресурсы, процессы, процедуры и архитектуру для обеспечения качества конечного продукта или услуги.

Основным направлением всех исследований, связанных с управлением качеством, является улучшение существующих методов управления и моделей для достижения высокой степени совершенства и превосходства, ориентированных на конкурентоспособность и эффективность организации. Одним из методов, которым руководствуется СМК, является цикл PDCA (цикл Деминга), который используется на любых этапах и процессах в предприятии. При помощи постоянных проверок до, во время и после процесса производства внедрение ответственности за качество PDCA служит для постоянного улучшения процесса, обнаружения причин брака и поддержки всего процесса вплоть до устранения дефектов.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан №УП-5953 от 02.03.2020 г. 2020 год был объявлен Годом развития науки, просвещения и цифровой экономики, в связи с чем основными направлениями развития финансовой системы определены кардинальная трансформация банковского сектора, направленная на стимулирование развития частного сектора, повышение инвестиционной привлекательности банков, доступности и качества банковских услуг. Для решения вышеназванной задачи роль системы менеджмента качества в предприятиях очень важна, в связи с чем имеет неопределимое значение разработка и внедрение стандартов качества для более систематизированной работы банка. Основная цель внедрения стандартов качества - достижение организационного совершенства, постоянного развития и повышения эффективности деятельности любой организации. Нельзя не отметить важность управления рисками как основного показателя эффективности банковской деятельности. В связи с этим эффективность деятельности банка - это не только результаты его деятельности, но и эффективная система управления банковскими рисками, стратегический менеджмент и использование современной системы управления банком, которое подразумевает обеспечение качества процессов и жесткий контроль.

Автором предлагается разработка адаптированной архитектуры СМК для банковской деятельности, направленной на создание фундамента СМК для повышения эффективности управления банковскими рисками. Были изучены основные подходы и методы оценки операционных рисков в банковской деятельности. Были выявлены наиболее эффективные и практичные методы управления операционными рисками в банковской деятельности. Поскольку влияние операционных рисков распространяется на все банковские операции, управление операционным риском дает возможность рассматривать

предприятие в комплексе, выявлять детальную структуру риска и использовать ее для улучшения ведения бизнеса.

Один из важных моментов управления рисками - это знание составляющих фундаментов управления операционными рисками (УОР). Для совершенствования деятельности организации нужно тщательно изучить все составляющие УОР и сделать анализ по всем пунктам. Это и будет являться предложением для повышения эффективности управления банковскими рисками. УОР ведется системой, так как затрагивает все аспекты деятельности банка и основными составляющими УОР являются:

- обнаружение риска;
- измерение риска;
- непрерывный мониторинг;
- контроль, аудит и минимизация;
- интегрированное управление.

Таким образом, СМК может стать прекрасным и эффективным проводником для внедрения УОР и совершенствования рисков в организации.

При развитой риск-культуре риск-менеджмент охватывает все процессы, системы, управленческие решения, модели и т. д. Основные составляющие риск-культуры это:

- постоянное обучение сотрудников;
- внедрение инструментов риск-менеджмента в повседневную практику;
- построение системы мотивации и оплаты труда на основе применения инструментов риск-менеджмента;
- коммуникация ценностей и принципов риск-культуры внутри организации.

Руководство коммерческого банка должно преодолевать эту установку закрытости у сотрудников, чтобы выявить проблему как можно раньше, пока она еще поддается урегулированию. Методической основой эффективного управления операционными рисками является, в первую очередь, создание благоприятной почвы в виде построения и внедрения СМК, после чего разрабатывается и применяется система Управления операционными рисками в целях их снижения. Краеугольным камнем выступает риск-культура, обеспечивающая осознанное отношение к рискам со стороны сотрудников, вовлеченность и активное участие в процессе минимизации рисков в банке. Очень важным моментом является то, что в процессе внедрения СМК, риск-менеджмента и корпоративного управления должны быть интегрированы и гармонизированы друг с другом. Банк, где грамотно объединяются эти системы как одно целое, можно признать эффективным и перспективным.

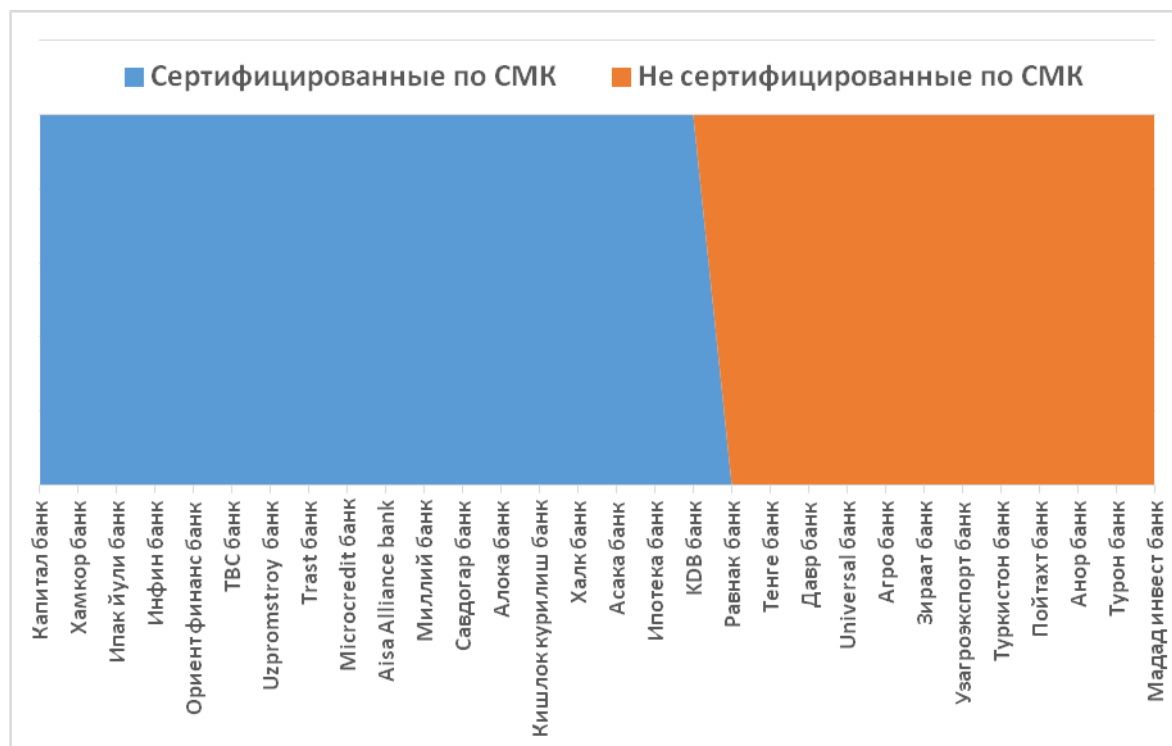
Например, рост сертифицированных компаний в Великобритании в начале текущего столетия составил 4% на крупных и 7% на малых предприятиях в среднем за год, а в несертифицированных 2% в среднем. Объем продаж в расчете на одного сотрудника в сертифицированных компаниях был на 40% выше, чем в других компаниях. И, окупаемость вложенного капитала в сертифицированных компаниях на 7,7% выше, чем у несертифицированных. Обычно, внедрение СМК занимает от 1 года до 3 лет, соответственно сроки и эффективность внедрения зависят от предоставленных ресурсов.

Наиболее значительными рисками являются риски, вызываемые внутренними процессами банка (62%) и операциями персонала (91%). Можно сделать вывод, что банки крайне уязвимы больше к внутренним угрозам. И это подтверждает важность акцентирования внимания на обеспечение системности внутреннего управления банком. В итоге, главными факторами создания эффективной системы управления рисками являются учет информации по рискам в процессе принятия управленческих решений - 49%, системный подход к выявлению и управлению рисками - 46%, грамотная разработка политики по управлению рисками - 37%. Построение СМК по стандартам ISO 9001:2015 может обеспечить фундамент для усовершенствования и оптимизации системы управления рисками в банках. Необходимо отметить, что только наличие сертификата не обеспечит нужные результаты, кроме того, необходимо соблюдение условий и рекомендаций для эффективного функционирования СМК, такие как поддержка со стороны высшего руководства, вовлеченность сотрудников, постоянное обучение, качественный мониторинг, использование систем коммуникации и автоматизация процессов. Только непрерывное совершенствование системы управления качеством всех систем банка, включая риск-менеджмент, может довести до значительных результатов. Имеет важное значение заострение внимания на проблемы СМК в банковской деятельности, обнаруживать слабые точки, выявлять несоответствия в системе и заниматься адаптацией и внедрением системы в банках.

Во второй главе диссертации **«Анализ современного состояния внедрения СМК в управление банков Узбекистана»** освещены законодательные основы, предпосылки внедрения СМК в банковскую деятельность, проанализировано состояние и проблемы управления рисками в банках Республики Узбекистан. Кроме того, проведён экономический анализ эффективности внедрения СМК, а также проведён регрессионный анализ связи СМК и финансовых индикаторов банка.

Результаты исследования показывают, что количество предприятий, внедривших СМК, неуклонно растет. По состоянию на 01.01.2020 г. в Государственный реестр сертифицированных систем управления качеством (СМК) внесено 10807 систем СМК, сертифицированных на 10531 предприятия и организации республики на соответствие требованиям международных стандартов. Также, можем предоставить данные сертифицированных и не сертифицированных банков по СМК на сегодняшний день. Как видно на рисунке ниже, 60% банков страны уже имеют сертификаты ISO 9001 и соблюдают требования данных стандартов в своей деятельности.





**Рис. 1. Сертифицированные и несертифицированные банки по стандартам ISO 9001<sup>1</sup>**

Стандартизация предприятий выступает важным направлением повышения устойчивости и эффективности банковской деятельности, а также СМК послужит отличным инструментом для снижения операционных рисков.

По этой причине в ходе исследования рисков в банковской деятельности особое внимание уделялось операционным рискам, поддающимся управлению, которое при грамотном подходе может повлиять на повышение эффективности и конкурентоспособности банков.

Анализ деятельности отечественных банков, осуществленный на основе данных 2015-2020 гг., показал, что банки несут серьезные убытки в связи с операционными рисками. Например, Агробанк держит общий объем потерь операционных рисков под контролем и не превышает 650 000 млрд. сум, а данные Национального банка стремительно растут, демонстрируя резкое повышение суммы от 650 000 до 1 209 020 млрд. сум (табл. 1).

**Таблица 1**

**Сумма операционных рисков в банках, млн. сум<sup>2</sup>**

Банк	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020
Агро банк	399 651	406 509	567 055	669 031	643 299	654 300
Национальный банк	629 180	651 548	1 081 776	1 003 433	1 385 290	1 209 020

Для оценки влияния факторов на финансовые результаты деятельности коммерческого банка проведем эконометрический анализ, где в качестве результативного фактора (y) возьмем совокупные годовые доходы АКБ «Алока банк».

<sup>1</sup> Разработано автором.

<sup>2</sup> Отчетность Агробанка банка и Национального банка по операционным рискам таблица-2 (Форма-3006CAR).

В качестве регрессоров были выбраны:

$x_1$  - денежные средства банка и их эквиваленты, тыс. сум;

$x_2$  - кредиты и авансы клиентам, тыс. сум;

$x_3$  - средства клиентов, тыс. сум;

$x_4$  - акционерный капитал, тыс. сум.

$x_5$  - нераспределенная прибыль, тыс. сум.

Исследование проводилось на основе динамических рядов, относящихся к периоду с 2012 по 2020 гг.

Корреляционная зависимость между переменными показана в табл. 2.

Все переменные действуют на результат в положительном направлении. Наиболее тесная связь наблюдается между совокупными годовыми доходами банка и вложениями клиентов, то есть увеличение последних позволит значительно повысить прибыль коммерческого банка.

Расширенный тест Дикки-Фуллера (ADF) показал возможность отклонения нулевой гипотезы о наличии единичного корня. Результаты множественной регрессии в численном виде представлены в табл. 2.

**Таблица 2**

**Multiple regression model<sup>3</sup>**

Dependent Variable: $y$				
Method: Least Squares				
Sample: 2012 2020				
Included observations: 9				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
$x_5$	-0.426708	0.072576	-5.879468	0.0098
$x_4$	-0.049432	0.081218	-0.608638	0.5858
$x_3$	0.101031	0.013590	7.433932	0.0050
$x_2$	-0.009905	0.022223	-0.445700	0.6860
$x_1$	-0.081767	0.021737	-3.761714	0.0329
C	-3625456.	3732145.	-0.971414	0.4030
R-squared	0.996522	Mean dependent var		65283163
Adjusted R-squared	0.990727	S.D. dependent var		59403204
S.E. of regression	5720466.	Akaike info criterion		34.19172
Sum squared resid	9.82E+13	Schwarz criterion		34.32320
Log likelihood	-147.8627	Hannan-Quinn criter.		33.90798
F-statistic	171.9349	Durbin-Watson stat		2.737743
Prob (F-statistic)	0.000694			

Как следует из данных, полученных методом наименьших квадратов, полученная многофакторная модель будет иметь вид:

$$y = -3625456 - 0,08 \cdot x_1 - 0,01 \cdot x_2 + 0,10 \cdot x_3 - 0,05 \cdot x_4 - 0,43 \cdot x_5 \quad (1)$$

Коэффициенты уравнения показывают количественное воздействие каждого фактора на результативный показатель при неизменности других.

Коэффициент детерминации и критерий Фишера свидетельствуют о значимости модели в целом. Критерии на автокорреляцию Дарбина-Уотсона и Бреуша-Годфри позволили отклонить гипотезу о ее наличии. Благодаря

<sup>3</sup> Построено автором на основе данных АКБ «Алока банк» <https://aloqabank.uz/>

результатам тестов Уайта, Гейзера и Бреуша-Пагана-Годфри, была отклонена гипотеза о наличии гетероскедастичности случайных остатков модели. Ошибка аппроксимации имеет допустимое значение. В связи с вышесказанным можно признать построенную регрессионную модель адекватной и статистически значимой и использовать ее для осуществления прогноза (табл. 3).

**Таблица 3**

**Прогнозные значения важнейших финансовых показателей  
АКБ «Алока банк» в млн. сум<sup>4</sup>**

Годы	Совокупный годовой доход	Денежные средства и их эквиваленты	Кредиты и авансы клиентам	Средства клиентов	Акционерный капитал	Нераспределенная прибыль
2020 г. (факт)	118 317,5	735 883,0	5 923 797	4 940 189	959 518 796	392 443,7
2021 г.	160 052,8	806 228,1	6 293 516	5 278 188	1 048 035	444 131,0
2022 г.	179 006,8	898 741,0	7 073 312	5 920 618	1 178 369	500 891,8
2023 г.	197 960,7	991 253,9	7 853 108	6 563 049	1 308 703	557 652,5
2024 г.	216 914,6	1 083 766,8	8 632 904	7 205 480	1 439 037	614 413,3
2025 г.	235 868,6	1 176 279,8	9 412 701	7 847 910	1 569 371	671 174,0

В соответствии с построенной моделью к 2025 г. совокупные доходы АКБ «Алока-банк» по сравнению с 2020 г. вырастут вдвое и превысят 235 трлн. сум.

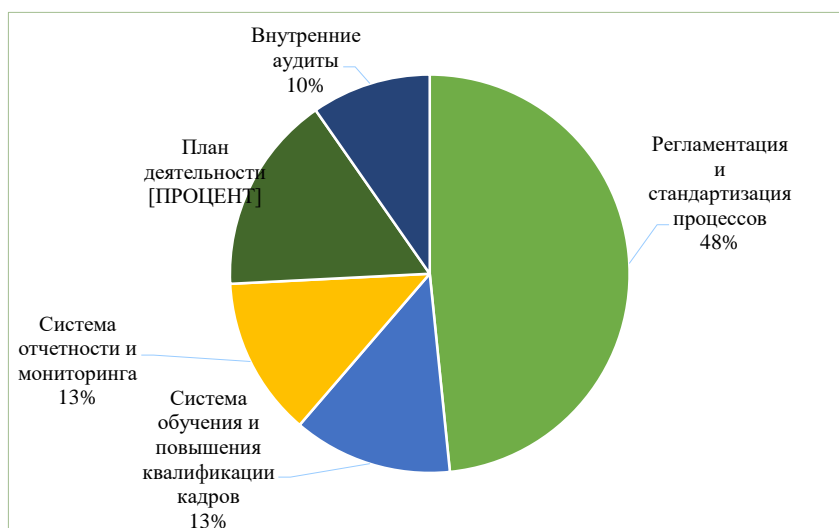
Построенная эконометрическая модель показала, что наибольшее влияние на рост совокупных доходов банка оказывают вклады клиентов. Исходя из этого, основной целью государственной политики Узбекистана на перспективу в сфере банковской сферы должна выступать выработка государственной программы повышения заинтересованности клиентов вкладывать свои средства и снижение операционных расходов банка, обеспечение их эффективности.

В ходе исследования автором было проведено анкетирование банков, таких как Алока банк, Инфин банк, Азия Алианс банк и ТВС банк. Результаты показали, что после внедрения СМК были получены преимущества по качеству обслуживания, прозрачности операций, результативности управления рисками.

На вопрос, имеет ли СМК отношение к повышению качества управления операционными рисками, был получен положительный ответ. Большинство банков отметили, что регламентация и стандартизация процессов, планирование деятельности, система отчетности и мониторинга принесли положительный результат в систему банка (рис. 2).

В одном из акционерных коммерческих банков страны отметили важность процессного подхода, который начали применять после внедрения СМК. В банке внедрили риск-менеджмент во все процессы, применяя риск-ориентированный подход к деятельности. Также определены риск-координаторы для каждого процесса для выявления рисков. Изменения в процессах осуществляется строго через согласование риск-менеджеров и при принятии решений применяется коллективный подход. Мониторинг и контроль операционных рисков также нуждается в управлении, используя различные инструменты для минимизации уровня операционных рисков.

<sup>4</sup> Построено автором на основе данных АКБ «Алока банк» <https://aloqabank.uz/>



**Рис. 2. Элементы Системы менеджмента качества, успешно используемые банками<sup>5</sup>**

Кроме того, опрашиваемые сотрудники банков указали используемые инструменты управления операционными рисками (рис. 3).



**Рис. 3. Инструменты для снижения уровня операционных рисков, используемые банками Республики Узбекистан<sup>6</sup>**

Основная цель данных инструментов -это предоставить превентивные меры, коррективные планы и контроль над оперативными рисками. Инструменты управления операционными рисками, как риск и контрольная самооценка (RSCA), план восстановления (BCP) и валидация, являются наиболее удобными и результативными. Сильная сторона RSCA состоит в том, что есть возможность картирования рисков на уровне организации по каждому подразделению с указанием степени тяжести риска. Ключевые показатели риска (KRI) являются количественным методом идентификации рисков и

<sup>5</sup> Разработано автором работы по итогам анкетирования.

<sup>6</sup> Там же.

рассматриваются как перспективный инструмент. Так как для каждого инструмента необходим сбор данных, наличие стандартов ISO 9001 может облегчить доступность данных, не создавая излишних процессов сбора данных.

Также отметили важность определения риск-аппетита банка, который является частью философии управления рисками. Важным моментом являются формализация и документирование аппетита в количественном или качественном выражении с утверждением высшего руководства банка.

Оценка рисков больше осуществляется по методологии Базельского комитета (стандартизированный подход). Риск-культура в банках является актуальной и важной задачей для повышения эффективности управления банковскими рисками, но стоит в очереди по разработке. Нужно отметить, что для качественного измерения и определения операционных рисков необходимо ИТ решение и автоматизация процессов.

В процессе анкетного опроса были определены факторы, повышающие качество управления банковскими рисками:

- развитие риск-культуры;
- развитие прозрачной коммуникации с рисками через автоматизацию;
- принятие бизнес-решений с учетом рисков.

Автором предлагается действенный методологический подход к оценке эффективности СМК, который включает разные методы оценки. В предлагаемой модели используются основные приемы анализа для сопоставления результатов сертифицированных и несертифицированных банков, а также сопоставления результатов банков до и после сертификации (рис. 4). Посредством применения инструментов анализа эффективности СМК, возможно сделать выводы о благосостоянии банка и оценивать финансовую устойчивость банковской деятельности.



**Рис. 4. Модель комплексной оценки эффективности внедрения СМК в банках<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Разработано автором.

Единовременные и поддерживающие капитальные вложения на внедрение в банковскую деятельность мероприятий, предусмотренных проектом СМК, определяются по формуле, разработанной автором:

$$K = C_{\text{пр}} + C_{\text{рес}} + C_{\text{серт}} + C_{\text{аудт}} \quad (2)$$

где  $C_{\text{пр}}$  – сметная стоимость проекта (проектирование, консультирование, привязка СМК к банковской деятельности);

$C_{\text{рес}}$  – (инфраструктура + привлеченные специалисты + средства для мониторинга измерений);

$C_{\text{серт}}$  – стоимость сертификации СМК определяется на основании фактических данных - средней стоимости услуг органов сертификации.

$C_{\text{аудт}}$  – стоимость внешнего аудита (1 раз в год).

Для калькуляции единовременных и поддерживающих капитальных вложений для построения, внедрения и сертификации СМК, нужно предусмотреть все включающие затраты. В первую очередь, эти данные дадут представление о предстоящих затратах на стандартизацию, чтобы избежать неожиданных затрат, возможность заранее планировать стандартизацию. Когда банк знает в точности примерную сумму на внедрение СМК, можно с максимальной точностью подсчитать сроки окупаемости проекта стандартизации. А также оценить эффективность функционирования СМК.

В третьей главе диссертации **«Повышение эффективности управления банковскими рисками на основе внедрения Системы менеджмента качества»** даны рекомендации по совершенствованию управления операционными рисками в банках и определены пути повышения эффективности управления банками на основе СМК. Понятие риск-менеджмента- очень обширное и сложное, в связи с чем в работе рассматриваются наиболее эффективные и практичные методы управления операционными рисками в банковской деятельности. По этой причине в ходе исследования рисков в банковской деятельности особое внимание уделено именно операционному риску, поддающемуся управлению при наличии СМК в банке.

Международные стандарты по СМК незаменимы в интеграции с корпоративным управлением, что позволит целенаправленно решать существующие проблемы в менеджменте, а также обеспечивать прозрачность бизнес-процессов. Синергия является основной целью достижения эффективности и результативности банковской деятельности.

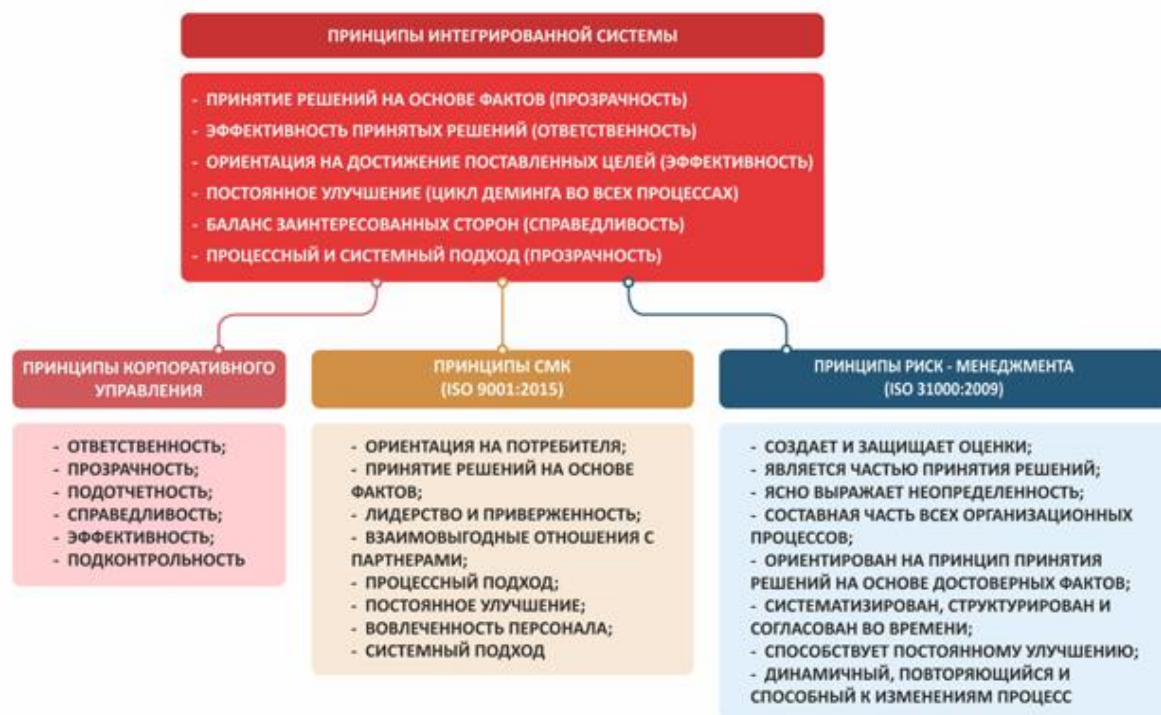


**Рис. 5. Система взаимодействия корпоративного управления, корпоративного менеджмента и СМК<sup>8</sup>**

Одним из значительных преимуществ СМК, интегрированной с корпоративным управлением и риск-менеджментом, является снижение уровня рисков и повышение финансовой устойчивости банков, что выступает ключевой задачей корпоративного управления. По данным исследований, система менеджмента качества, выстроенная в соответствии с требованиями этого международного стандарта, реально увеличивает стоимость предприятия на 5% и более, а по данным международного органа по сертификации Det Norske Veritas - в среднем на 10%.

На рисунке 6 представлено сочетание основных принципов КУ, СМК и риск-менеджмента, где наглядно видно, что принципы трех систем пересекаются между собой.

<sup>8</sup> Разработано автором.



**Рис .6. Сочетание основных принципов стандартов ISO 9001:2015, ISO 31000:2009 и корпоративного управления в интегрированной системе<sup>9</sup>**

Таким образом, интегрированная система дает возможность оперативно управлять рисками, достигать эффективности процессов, общих стратегических целей банка и согласованности интересов. Данная синергия позволяет минимизировать риски и издержки, повышать уровень вовлеченности и квалификации персонала. Для стратегического развития в банках можно оперировать на базе интегрированных принципов трех систем и всегда обеспечивать соблюдения данных фундаментальных принципов.

Автором усовершенствована модель управления рисками «Три линии защиты» (Three lines of defence 3LOD), которая представляет собой модель распределения обязанностей и координации функций управления рисками. В ней ответственность начинается от стратегического до операционного управления, и важно обеспечить в данной схеме бесперебойную работу и координацию. Автором предлагается рассмотреть интегрированную модель управления рисками с учетом принципов СМК, риск-менеджмента и корпоративного управления с указанием функций трех систем.

<sup>9</sup> Разработано автором.



УРОВНИ МОДЕЛИ	ЗОНА УПРАВЛЕНИЯ	СИСТЕМА	ПРИНЦИПЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ	ФУНКЦИИ	ИСПОЛНИТЕЛИ
3	Стратегическая	Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Принятие решений на основе фактов</li> <li>-Эффективность принятых решений</li> <li>-Ориентация на достижение поставленных целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение и разработка стратегии по управлению рисками</li> <li>Независимая оценка всей системы</li> <li>Обеспечение ресурсами, ИТ системами для автоматизации системы управления рисками</li> </ul>	Высшее руководство, члены совета директоров
2	Тактическая	Система менеджмента качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Постоянное улучшение</li> <li>-Баланс заинтересованных сторон</li> <li>-Процессный и системный подход</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка методологии по управлению рисками (стандарты и регламенты, отчетность)</li> <li>Разработка KPI для каждого процесса. Контроль и мониторинг</li> <li>Выявление несоответствий</li> </ul>	Директор по СМК, Служба по СМК, аудиторы, консультанты
1	Оперативная	Риск - менеджмент		<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление рисками по установленным требованиям</li> <li>Использование инструментов по управлению операционными рисками</li> </ul>	Служба риск-менеджмента, сотрудники всех подразделений

**Рис. 7. Интегрированная модель управления рисками<sup>10</sup>**

В усовершенствованной модели риск-менеджмента в первой линии защиты бизнес-подразделения отвечают за выявление и определение рисков в своей деятельности. Вторая линия, в свою очередь, обеспечивает методологическую базу и регламентацию бизнес-процессов для работы с рисками, а также обеспечивает взаимодействие между процессами и координацию выполнения требований. Третья линия защиты функционирует с помощью внутренних и внешних независимых служб аудита и отвечает за выявление нарушений в процессе работы как целостность отчетности, соблюдения всех регламентов и качественная работа с рисками.

Необходимо обратить внимание на механизм контроля и мониторинга, где СМК может руководствоваться внутренними аудитами, анализом со стороны СМК, отчетностью по процессам. Корпоративное управление может обеспечить контроль за соблюдением политики и стратегии в сфере управления рисками. А система риск-менеджмента, соответственно, использовать свои инструменты, стандарты и все требования установленного риск-менеджмента банка. Данный всеобщий контроль интегрированной системы должен обеспечить постоянное улучшение и развитие банка.

В целях совершенствования управления банковскими рисками автором была разработана современная модель управления рисками на базе интегрированной системы. В данную модель включены такие компоненты управления операционными рисками, как определение рисков, оценка риска, измерения и идентификации, контроль, минимизация и непрерывный мониторинг рисков.

<sup>10</sup> Разработано автором.



**Рис. 8. Современная модель управления рисками на базе интегрированной системы<sup>11</sup>**

Основной ценностью данной модели является интеграция всех вовлеченных систем таких, как СМК и риск-менеджмент в единую и гармонично функционирующую систему. Такая модель управления рисками обеспечит:

- управление подверженностью рискам;
- эффективное управление всеми компонентами риск-менеджмента;
- непрерывность и системность управления рисками;
- сокращение операционных убытков;
- базу для подготовки к автоматизации управления рисками.

Важным моментом является обеспечение непрерывности совершенствования и контроля системы управления банковскими рисками в соответствии с циклом Деминга (PDCA)

Разработку эффективной методики управления операционным риском возможно осуществить только с учетом особенностей каждого конкретного банка, но базой для создания хорошо работающей системы управления операционным риском может выступать вышеописанная система управления операционными рисками, состоящая из пяти элементов, созданных на базе СМК.

Автором усовершенствована архитектура СМК, которая может облегчить процесс подготовки к внедрению стандарта в банках (рис. 9).

<sup>11</sup> Разработано автором.

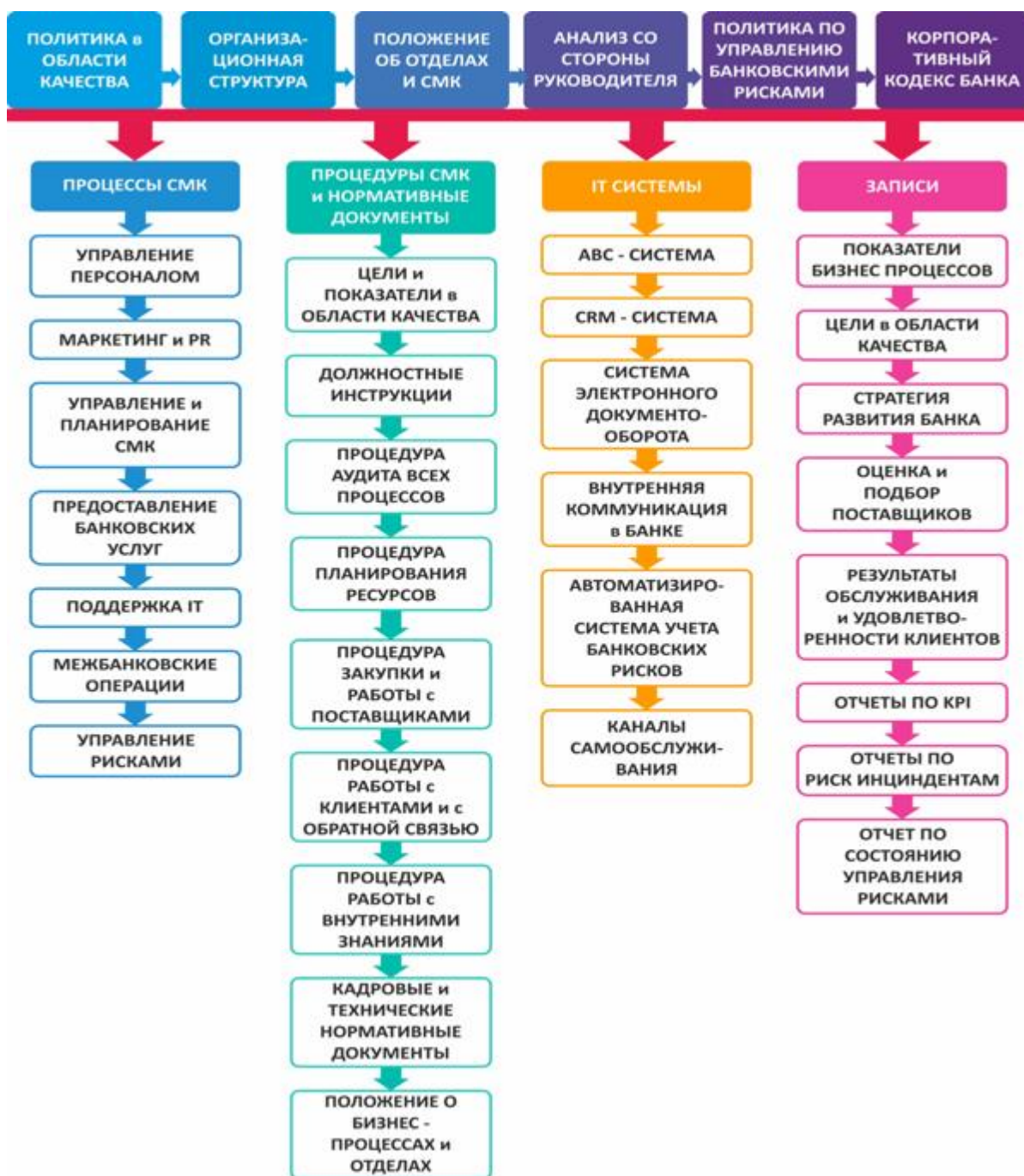


Рис. 9. Архитектура СМК для банковской деятельности<sup>12</sup>

Основные преимущества использования типовой архитектуры СМК для банков следующие:

- сокращает временные и финансовые затраты на реализацию проекта построения и сертификации СМК;

- минимизирует риски при построении и дальнейшем функционировании СМК;

- внедрение в деятельность и действенные решения из банковской отрасли.

Данная архитектура может применяться как для построения СМК практически с нуля, так и для совершенствования уже функционирующих СМК

<sup>12</sup> Разработано автором.

в банках. Дополнительно к этому, к архитектуре банка предлагается добавить и разработать один из главных элементов СМК, т.е. показатели (критерии) результативности процессов. Эти показатели качества можно обозначить как ключевой показатель эффективности (КПИ), который определяется как измерение, используемое для анализа и отслеживания эффективности бизнес-операций в течение заданного периода времени.

При разработке ключевых показателей эффективности для конкретного процесса банка выбираются те показатели, которые наиболее свойственны и критичны для этого процесса и учитывают интересы всех заинтересованных сторон. Крайне важно, чтобы показатели были существенными, простыми в измерении и расчете, объективными, понятными и своевременными.

Основной задачей банков является достижение эффективности и результативности своей деятельности и достижение всех запланированных целей, исходя из чего предлагается внедрить усложненную интеграцию принципов корпоративного управления СМК по стандартам ISO 9001:2015 и риск-менеджмента по стандарту ISO 31000:2009. При объединении основополагающих принципов этих систем можно наглядно увидеть, что имеются сочетания и пересечения данных принципов. При грамотном соблюдении принципов интегрированной системы со стороны банка, синергия эффективности будет обеспечена. На деле эта интеграция может принести хорошие результаты и значительно поднять уровень эффективности менеджмента в банковской деятельности. СМК поможет систематизировать процессы, поднять дисциплину управления, обеспечить компетенцию персонала банка и мониторинг всех процессов. Объединение принципов трех систем создаст целостность в управлении банком.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам данного научного исследования, направленного на повышение эффективности управления банковскими рисками на основе СМК, были сделаны следующие выводы и рекомендации:

1. Интеграция принципов и систем СМК, корпоративного управления и управление операционными рисками являются современным подходом для повышения эффективности управления банковскими рисками, повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности банков. Раскрытие современных принципов управления трех систем и внедрение данных постулатов в деятельность банка предоставит возможность для стремительного развития банка. Стратегическое планирование банка должно осуществляться строго по принципам интегрированной системы.

2. Архитектура СМК, разработанная для банковской деятельности, включающая все необходимые компоненты и процессы, риск-менеджмента и нормативных документов, может стать полезным приобретением для банка. Имеет важное значение выделение ключевых банковских экспертов и адаптация архитектуры под индивидуальные требования банка. Необходимо тщательно проанализировать процессы, определить ответственных (устранить дублирование обязанностей), основные задачи и конечный продукт процесса, и

к каждому определить ключевые показатели результативности процесса. Данные KPI нужно расписать по процессам и по каждой должности для дальнейшего применения и внедрения.

3. Обосновано, что грамотно построенная методика управления операционным риском в банках может способствовать повышению эффективности совершаемых в банке операций и позволит высшему руководству лучше контролировать уровень операционного риска, приемлемый для банка. Через грамотно построенный механизм работы с операционными рисками можно значительно усовершенствовать систему управления рисками в целом в банке, так как в каждом виде рисков и процессах присутствует элемент операционного риска. Соответственно система управления операционными рисками будет крайне необходимым внедрением для банка во время экономического спада и пандемии.

4. Крайне важно обратить внимание на повышение компетентности и осведомленности банковских сотрудников о СМК и риск-менеджменте. Целесообразно на постоянной основе оценивать квалификацию кадров, определять квалификационные требования, обучать по риск-менеджменту и составлять план наставничества и развития персонала, обратить внимание на мотивацию и оценку персонала по KPI.

5. Необходимо выработать риск-культуру и культуру качества для всего банка и каждого процесса, которое способствует повышению вовлеченности и результативности сотрудников. Каждый банковский сотрудник должен стремиться совершенствовать свою деятельность, определять риски и несоответствия и прилагать усилия для достижения установленных ключевых показателей результативности (KPI).

6. Внедрение в практику банка экономического анализа и оценку эффективности систем управления банка (СМК, риск-менеджмент, корпоративное управление). Разработать удобные и показательные методы оценки эффективности систем для изучения динамики деятельности процессов.

7. Рассмотрение возможности автоматизации всех процессов банка через ИТ-систем. А рамках СМК, можно разработать программное обеспечение адаптированное под управление банковскими рисками. В процессе работы сотрудников, все данные должны аккумулироваться в единую базу для создания немедленной отчетности. Данное ИТ-решение должно создать качественную внутреннюю коммуникацию, прозрачность отчетов.

8. Создание проекта трех линий защиты (3LOD), где управление рисками выделяется в отдельные зоны, где взаимодействуют управленческие, операционные и контролирующие функции и к каждой зоне определяются показатели. Так формируется риск-ориентированная модель управления, где риски подвергаются обработке на каждом из уровней защиты.

9. Для обеспечения высокой эффективности работы банка, строго требуется сочетание системного и процессного подходов. Во-первых, это обусловлено тем, что в условиях конкуренции, когда количество банков, предлагающих похожий спектр услуг, СМК, построенная на основе системного

подхода, позволяет достичь конкурентного преимущества и адаптироваться к изменениям внешней среды.

**THE SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING SCIENTIFIC DEGREES  
UNDER THE NUMBER DSc.3/30.12.2020.I.16.02  
AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT INSTITUTE OF FINANCE**

**TASHMUKHAMEDOVA GULNOZA RAVSHANOVNA**

**BANK RISK MANAGEMENT BASED ON  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**08.00.13 - Management  
08.00.07 – Finance, money circulation and credit**

**AN ABSTRACT  
of the dissertation of A Doctor of philosophy (PhD) on Economics**

**Tashkent - 2022**

The theme of the dissertation of A Doctor of Philosophy (PhD) was registered under the number B2018.3.PhD/Iqt780 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The dissertation has been prepared at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and of «Ziyonet», an information and education portal ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific adviser:** **Makhmudov Nosir Makhmudovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Official opponents:** **Jumaev Nodir Hosiyatovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Makhkamova Mamlakat Abdukhadirovna**  
Doctor of Economic Sciences

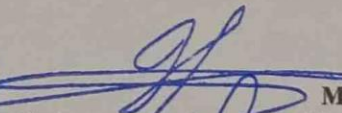
**Lead organization:** **Tashkent Institute of Finance**


The defense of the dissertation will take place «28» January 2022 at: 14:00 at the meeting of the Scientific Council No. DSc.3/30.12.2020.I.16.02 of Tashkent State University of Economics. (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov 49, Phone: (99871) 239-28-72; Fax: (99871) 239-43-51; e-mail: [info@tdiu.uz](mailto:info@tdiu.uz))

The dissertation can be reviewed at the Information Recourse Centre of Tashkent State University of Economics. (registered under № 405) (Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov 49, Chilanzar, Phone: (99871) 239-28-72.

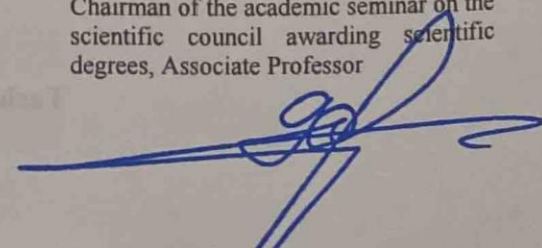
The abstract of dissertation was sent out on «12» January 2022.  
( mailing report № 1 on «12» January 2022.)



  
**M.P.Eshov**  
Chairman of the Scientific Council  
awarding scientific degrees, Doctor of  
Economic Sciences, Professor

  
**B.T.Berdiyarov**  
Scientific Secretary of Scientific Council  
awarding scientific degrees, Doctor of  
Economic Sciences, Professor

**S.K.Hudoykulov**  
Chairman of the academic seminar on the  
scientific council awarding scientific  
degrees, Associate Professor





## **INTRODUCTION (an abstract of the thesis of (PhD) on Economic Sciences)**

**The aim of the research work** is to develop scientific proposals and practical recommendations for improving the mechanisms of bank risk management through the implementation of a quality management system.

**The tasks of the research work are following:**

revealing the existing problems in the field of quality assurance and the reasons for the inefficient and superficial functioning of the QMS in banks, which hinders the long-term development of their activities and the management of bank risks;

improving the methodology for determining, identifying, assessing and monitoring operational risks by introducing a risk culture in banks based on the study of recognized methods and tools;

research of theoretical, organizational and methodological foundations of banking risk management and quality assurance in banking operations based on ISO 9001:2015 and ISO 31000:2009 standards;

substantiation of the need to integrate QMS, risk management and corporate governance in banks to achieve transparency, financial stability, competitiveness and efficiency of bank risk management;

the development of evidence-based solutions to improve bank risk management and its effectiveness, through the analysis of international experience in bank risk management and QMS;

justification of automation of the process of bank risk management based on in-depth analysis;

the development of practical proposals and recommendations for improving the bank risk management system based on the QMS.

**As the object of the research**, the activity of bank risk management in the Republic of Uzbekistan was selected.

**The subject of the research** is the economic relations arising in the process of risk management in the activities of banks in Uzbekistan.

**Research methods.** During the research, general scientific methods such as comparative and economic-statistical analysis, logical thinking, forecasting methods, an expert assessment, correlation and regression analysis were widely used.

**The scientific novelty of the research is as follows:**

in order to achieve synergy of efficiency, it is proposed to integrate the systems of “corporate governance”, “quality management system” and “risk management” in risk management in commercial banks;

it is proposed to identify personnel errors, to protect customer personal data and to prevent fraud by introducing qualitative (RSCA) and quantitative (KRI) methods for identifying and analyzing operational risks in commerce banks;

it is proposed to determine, to assess, to identify and to monitor risks in each process of commercial banks activities by introducing the practice of “risk culture of the bank” into the modern model of risk management in an integrated management system;

forecast indicators of the impact of integration and automation processes on the increase of bank deposits and loans for the period up to 2025 have been developed in the quality management system of risk management;

**The practical results of the study are as follows:**

qualitative (RSCA) and quantitative (KRI) indicators for calculating the level of operational risk in commercial banks are proposed;

it is substantiated that synergy occurs when the principles of corporate governance, QMS and management risk are harmonized, and this synergy is transformed into one foundation to improve the efficiency of banking risk management in the intersection of systems;

a banking risk management model is proposed, which is the foundation of risk management in any organization and includes risk identification and measurement, continuous monitoring, control, audit and integrated management;

the architecture of the QMS, specially developed for the banking sector, can be used as a reference for building and implementing the QMS. Along with this, it is an effective tool and informational and methodological manual for the formalization and improvement of the bank's activities, as well as the preparation of its QMS for certification for compliance with the requirements of ISO 9001: 2015;

the formulas for the economic assessment of the QMS are proposed, which are quite accessible for use, which leads to further research of methods of economic assessment of the QMS to confirm its justification in banking;

it was proposed to introduce a “risk culture” into the bank risk management process in order to ensure the involvement of employees and the effectiveness of risk management;

practical recommendations were given to improve the efficiency of banking risk management and to reduce operational risks based on the implementation of the QMS.

**The reliability of the research results** is due to the analytical and statistical data of Uzstandart, the Central Bank, the Ministry of Economic Development and Poverty Reduction of the Republic of Uzbekistan, the Ministry of Innovative Development of the Republic of Uzbekistan, the State Committee on Statistics of the Republic of Uzbekistan, the conclusions of research works of state and foreign scientific institutions, materials of scientific conferences , implementation of conclusions, proposals, recommendations and results

**Scientific and practical significance of the research results.**

The scientific significance of the results of the work lies in the fact that the developed proposals can be used as a source for the development of programs for the optimization and improvement of the banking sector and methodological guidelines for reducing operational risks in banks.

The practical significance of the results of this study lies in the possibility of using the developed proposals in practice in the country's commercial banks. The proposed adapted model of QMS in banks, which provides a process approach, system management, continuous improvement, customer orientation and other tools to improve performance, is an actual development and has practical significance for banks in the current market conditions.

At the same time, the results of this study can be used in the development of scientific projects and curricula in such disciplines as "Banking", "Financial risk management", "Bank risk management", and to strengthen their practical base.

The scientific significance of the results of the work lies in the fact that the developed proposals can be used as a source for the development of programs to optimize and improve the banking sector and methodological guides to reduce operational risks in banks.

### **Implementation of research results.**

Based on proposals and recommendations developed for the management of bank risks based on the quality management system:

a proposal for the development of a modern system of interaction between corporate governance, risk management and QMS in banking, as well as the integration of the principles of the three systems into the activities of JSCB Aloqa Bank was added and it was implemented in the process of the bank. (the reference of Aloqa Bank of the Republic of Uzbekistan dated September 16, 2021 No. 19-02 / 3200). Also, on the basis of this integration, it is proposed to introduce a model of 3 lines of defense for risk management. As a result of this proposal, banks took measures to integrate QMS principles, risk management and corporate governance for high-quality strategic planning;

a proposal for the introduction of qualitative (RSCA) and quantitative (KRI) indicators of identification and analysis of operational risks in commercial banks, to protect personal data, to identify employee errors and to prevent fraud was adopted and implemented in the Credit Policy of JSC Aloqabank in 2021 ( certificate of JSC "Aloqabank" a of the Republic of Uzbekistan dated September 16, 2021 No. 19-02 / 3200);

a proposal for the application of an improved model for bank risk management, in accordance with which the systematic risk management is ensured through the QMS and instruments for measuring operational risks are used, used by JSCB Aloqa Bank (reference of Aloqa Bank of the Republic of Uzbekistan dated September 16, 2021 No. 19-02 / 3200). As a result, the bank considered the use of this management model and the creation of a risk culture to maintain the functioning of the model;

a proposal for improving the modern architecture of the QMS and risk management for banking activities, introducing quality indicators KPI for each process in order to identify and monitor risks was added and used in the activities of JSCB Aloqa Bank (certificate of Aloqa Bank of the Republic of Uzbekistan dated 16.09.2021 No. 19-02 / 3200). These tools helped to implement the established quality policy of JSC "ALOQA BANK", and also increased the efficiency and reduced the bank's costs by 10%;

Practical application of this proposal will ensure transparency and optimization of processes and will create the need for automation of processes as a promising component of a reliable banking system. As a result, the bank launched a project to automate processes, develop KPIs and create an improved QMS architecture;

the proposal for the development of forecast indicators of the functioning of JSC "ALOQA BANK" for the period 2021-2025, and the model for assessing the impact of the implementation of the QMS on the management of banking risks was studied

and used in the activities of JSCB "Aloka Bank" (reference of Aloka Bank of the Republic of Uzbekistan dated 09.16. No. 19-02 / 3200). As a result of the implementation of this proposal, the efficiency of the activities of JSC "ALOQA BANK" increased by 8-10%.

**Approbation of research results.** The results of the research were discussed at 3 scientific conferences and 2 seminars.

**Publication of research results.** A total of 16 scientific works have been published on the topic of the dissertation, including 9 scientific articles in journals recommended by the Higher Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan, 2 foreign articles and 5 thesis in scientific and practical conferences.

**The structure and scope of the research.**

The structure of the dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and applications, the total volume of the dissertation is 150 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть, part I)**

1. Ташмухамедова Г.Р. Предпосылки зарождения и формирования Системы менеджмента качества и ее необходимость // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. – Ташкент, 2017. –№3. – С.1-9. (08.00.00; №10).
2. Ташмухамедова Г.Р. Определение качества как главного фактора развития предприятия // Иқтисодиёт ва таълим. – Ташкент, 2017. –№4. –С.163-172. (08.00.00; №11).
3. Ташмухамедова Г.Р. Использование системы менеджмента качества для повышения эффективности корпоративных предприятий // Бизнес-эксперт. – Ташкент, 2017. –№8. –С.76-82. (08.00.00; №3).
4. Ташмухамедова Г.Р. Роль всеобщего управление качеством (TQM) в развитии Системы менеджмента качества // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. – Ташкент, 2018. –№3. –С.15-20. (08.00.00; №10).
5. Ташмухамедова Г.Р. Банковская деятельность как объект внедрения СМК// Иқтисодиёт ва таълим. – Ташкент, 2019. –№4. –С. 68-74. (08.00.00; №11).
6. Ташмухамедова Г.Р. Методические основы повышения эффективности управления банковскими рисками // Бизнес-эксперт. – Ташкент, 2020. №4. С. 146-151. (08.00.00; №3).
7. Ташмухамедова Г.Р. Economic model for analyzing the effectiveness of the implementation of the quality management system in banking // American Journal of Research. – 2020. - ISSN: 2573-5624 (E) Sjifactor 23, 2019.
8. Ташмухамедова Г.Р. Повышение эффективности банковской деятельности на основе СМК // Материалы Международного научно-технического форума. Стратегия действий РУз: макроэкономическая стабильность, инвестиционная активность и перспективы инновационного развития 2018. – С. 330-338
9. Ташмухамедова Г.Р. Современное состояние и проблемы управления рисками в банковской деятельности в Республике Узбекистан// Материалы Международной конференции «Европа, наука и мы», Чехия, Прага, 2021. –С. 64-67
10. Ташмухамедова Г.Р. Использование СМК для повышения доходности банковской деятельности// Материалы Республиканской научно-практической онлайн конференции «Банк тизимини инновацион ислох килиш шароитида тижорат банкларини трансформациялашнинг илмий-амалий асослари». Ташкент, 2021. – С. 464-470.
11. Ташмухамедова Г.Р. Основные преимущества внедрения Системы менеджмента качества на корпоративных предприятиях// Материалы Республиканской научно-практической онлайн конференции «Банк тизимини

инновацион ислох килиш шароитида тижорат банкларини трансформациялашнинг илмий-амалий асослари». – Ташкент, 2021. –С.460-464.

## **II бўлим (II часть, part II)**

12. Ташмухамедова Г.Р. The impact of total quality management on organizational performance // European journal of Business and Social sciences ISSN: 2235-767X Volume 07 Issue 04 April 2019 (GIF, 0,482 UGC approved Sr.No 62841). –С. 12-30.

13. Ташмухамедова Г.Р. Система менеджмента качества по требованиям ИСО 9000 // Материалы Научно-практической конференции «Жахон иктисодиети барқарор ривожланишини таъминланишининг долзарб масалалари». – Ташкент, 2017.

14. Ташмухамедова Г.Р. Повышение эффективности банков Узбекистана на основе внедрения СМК // Материалы международного научно-технического форума. – Ташкент, 2018.

Автореферат «Жамият ва бошқарув» журнали тахририятида таҳрирдан  
ўтказилди

Босишга рухсат этилди: 06. 01.2022 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 4,5. Адади: 100. Буюртма: №\_\_\_\_\_

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,  
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.