**G. Babaýew, Ý. Mämmedowa, Ş. Bäşimow,
M. Akmyradow, Ç. Rejepow**

BANK MENEJMENTI

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

*Türkmenistanyň Bilim ministrligi
tarapyndan hödürlenildi*

Aşgabat
Türkmen döwlet neşirýat gullugy
2016

UOK 65.01 : 378
B 20

Babaýew G. we başg.
B20 **Bank menejmenti.** Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby. – A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2016.

Bank menejmenti atly okuw kitaby bilim taýýarlygynyň ykdysady ugruna degişli bolup, ol 12 bapdan ybarat. Bu okuw kitabynda bank menejmentiniň nazaryýet esaslary, bank menejmentiniň maksatlary, wezipeleri, dolandyryş ulgamynda marketing, seljeriş işi, içerki gözegçilik, işgärleri dolandyrmagyň aýratynlyklary, likwidliligi dolandyrmagyň mehanizmi, peýdany kadalaşdyrmagyň usullary, hususy serişdeleri, aktiwleri we pasiwleri dolandyrmak, karz we göterim töwekgelçiliklerine baha bermek hem-de ony dolandyrmagyň usullary, şeýle hem bank innowasiýalaryny dolandyrmak meselesi giňişleýin beýan edilýär.

Şu okuw kitaby ýokary okuw mekdepleriniň ykdysady hünärlerinde okaýan talyplary üçin niýetlenip, ondan maliýe-bank ulgamynda işleýän hünärmenler, giň okyjylar köpçüligi peýdalanyp bolar.

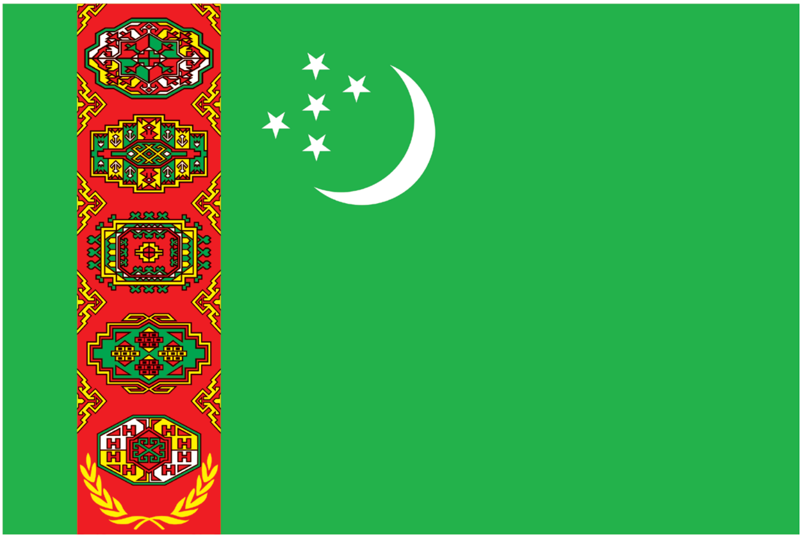
Kitabyň girişi, 6–8-nji baplary, 10-njy babyň 10.1-nji temasy, 12-nji baby G.Babaýew; 9-njy baby Ý.Mämmedowa; 1–4-nji baplary, 10-njy babyň 10.2-nji temasy Ş.Bäşimow; 10-njy babyň 10.3 we 10.4-nji temalary, 11-nji baby M.Akmyradow; 5-nji baby Ç.Rejepow tarapyndan ýazyldy.

TDKP № 102, 2016 KBK 65.9 (230-2) ýa 73

© Babaýew. G we başg; 2016

TÜRKMENISTANYŇ PREZIDENTI
GURBANGULY BERDIMUHAMEDOW

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET TUGRASY



TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET BAÝDAGY

TÜRKMENISTANYŇ
DÖWLET SENASY

Janym gurban saňa, erkana ýurdum,
Mert pederleň ruhy bardyr köňülde.
Bitarap, garaşsyz topragyň nurdur,
Baýdagyň belentdir dünýäň öňünde.

Gaýtalama:
Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim-janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Gardaşdyr tireler, amandyr iller,
Owal-ahyr birdir biziň ganymyz.
Harasatlar almaz, syndyrmaz siller,
Nesiller döş gerip gorar şanymyz.

Gaýtalama:
Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim-janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

GIRIŞ

Türkmenistanyň Prezidenti
Gurbanguly Berdimuhamedow:

– Häzirki wagtda bank işini düzgünleşdirýän kanunçylyk namalary halkara ölçeglerine laýyk getirildi. Bank ulgamynyň kadaly işlemegi üçin döwrebap maddy-üpjünçilik binýady döredildi.

Hormatly Prezidentimiziň ýolbaşçylygynda ýurdumyzyň bank ulgamyny ösdürmek boýunça giň gerimli özgertmeler amala aşyrylýar. Milli bank ulgamynda durmuşa geçirilýän özgertmeleriň esasy maksady – banklaryň işjeňligini ösdürmäge ýardam berýän kanunlary we kadalaşdyryjy hukuk namalary kabul etmekden, häzirki zaman innowasion tehnologiýalaryny ornaşdyrmagyň hasabyna ýerine ýetirilýän bank amallarynyň we hyzmatlarynyň görnüşlerini köpeltmekden hem-de hilini ýokarlandyrmakdan, döwrüň ösen talaplaryna laýyk gelýän ýokary derejeli hünärmenleri taýýarlamakdan ybaratdyr.

«Türkmenistanyň Merkezi banky hakynda», «Karz edaralary we bank işi hakynda», «Mikromaliýe guramalary we mikromaliýeleşdirmek hakynda», «Karz birleşmeleri hakynda», «Daşary ykdysady gatnaşyklarynda puly kadalaşdyrmak we pula gözegçilik etmek hakynda» Türkmenistanyň Kanunlarynyň kabul edilmegi, şeýle hem «Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasynyň» tassyklanylyp, herekete girizilmegi ýurdumyzyň bank ulgamynyň depginli ösüşini üpjün etmekde wajyp orny eýeleýär.

Ýurdumyzyň bank ulgamynyň ösdürilmegi, öz gezeginde, dünýä ülňülerine laýyklykda karz edaralaryny dolandyrmagyň usullaryny we gurallaryny kämilleşdirmekligi talap edýär. Munuň özi bank menejmentiniň ähmiýetini we derwaýyslygyny ýokarlandyrýar.

Bank menejmenti bank işini uzak we gysga möhletleýin meýilleşdirmek, seljermek, kadalaşdyrmak, gözegçilik etmek bilen baglanyşykly gatnaşyklary, şeýle hem pul serişdeleri, marketingi, işgärleri dolandyrýan çylşyrymly ulgamdyr. Bank menejmentiniň amaly ähmiýeti bolup, täjirçilik bankynyň tertipnamasynda göz öňünde tutulan wezipelerini amala aşyrmak prosesini gönüden-göni dolandyrýar.

Bank işiniň netijeliligini hemişe ýokarlandyrmak, bazaryň (karz, depozit, göterim, gymmatly kagyzlar) ýagdaýyna baglylykda bankyň öňde goýan maksatlaryny we kabul eden maksatnamalaryna zerur düzedişleri girizmek boýunça oňyn dolandyryş çözgütleri işläp düzmek bank menejmentiniň wajyp wezipeleridir.

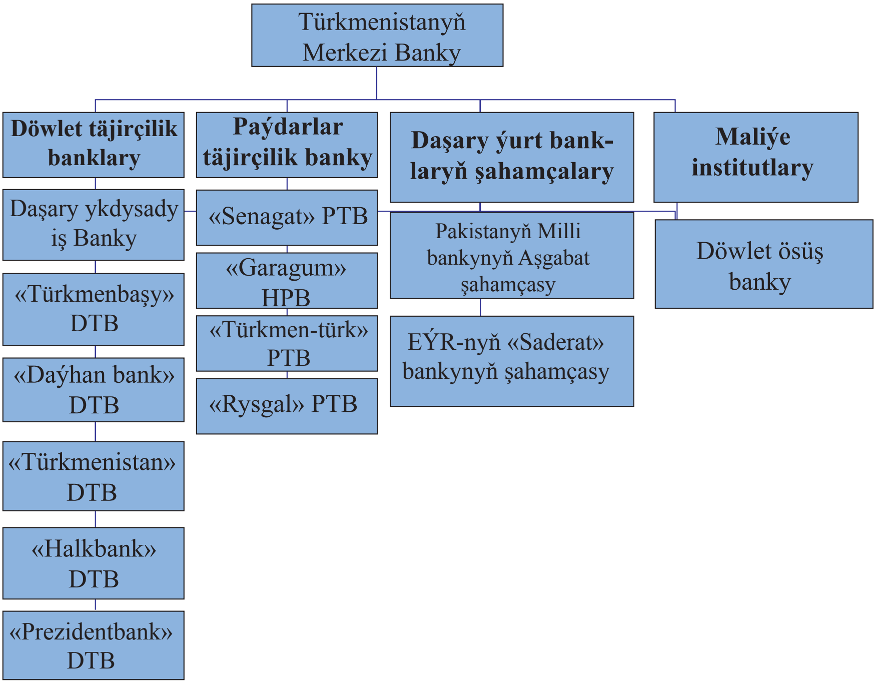
Bank ulgamy üçin hünärmenleri taýýarlamakda «Bank menejmenti» dersiniň orny uludyr. Şu nukdaýnazardan, bank işini dolandyrmagyň nazary we amaly taraplaryny, milli we dünýä tejribesini özünde jemleýän okuw kitabynyň taýýarlanylmagynyň möhüm ähmiýeti bardyr.

I BAP

BANK MENEJMENTINIŇ ULGAMYNA UMUMY HÄSIÝETNAMA

1.1. Bank menejmentiniň nazaryýet esaslary

Bazar ykdysady gatnaşygy şertlerinde bank ulgamy we ony netijeli dolandyrmak esasy orny eýeleýär. Türkmenistanyň çäginde hereket edýän banklaryň işi degişli kadalaşdyryjy hukuk namalary bilen kadalaşdyrylýar. «Karz edaralary we bank işi hakynda» Türkmenistanyň Kanunynda «Türkmenistanyň bank ulgamy – Türkmenistanyň Merkezi bankyny (birinji derejeli) we karz edaralaryny, şol sanda daşary ýurt banklarynyň Türkmenistanda bellige alnan şahamçalaryny we wekilliklerini (ikinji derejeli) özünde jemleýän iki derejeli ulgam» diýlip bellenilýär. Häzirki wagtda ýurdumyzyň bank ulgamyny şeýle häsiýetlendirmek bolar (1-*nji surat*).



1-nji surat. Türkmenistanyň bank ulgamy

«Türkmenistanyň Merkezi banky hakynda» Türkmenistanyň Kanuny Türkmenistanyň Merkezi bankynyň işiniň, döwlet häkimiýet we dolandyryş edaralary, ýerli häkimiýet edaralary, karz edaralary bilen onuň özara gatnaşyklarynyň hukuk, guramaçylyk we ykdysady esaslaryny kesgitleýär hem-de Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmäge we pugtalandyrmaga gönükdirilendir. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň aýratynlyklaryny şu aşakdakylar häsiýetlendirýär:

1. Türkmenistanyň Merkezi banky Türkmenistanyň milli bankydyr.

2. Türkmenistanyň Merkezi banky Türkmenistanyň Prezidentine hasabat berýär.

3. Türkmenistanyň Merkezi bankyna Türkmenistanyň Merkezi bankynyň başlygy ýolbaşçylyk edýär. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň başlygy, Türkmenistanyň Merkezi bankynyň başlygynyň orunbasarlary Türkmenistanyň Prezidenti tarapyndan wezipä bellenilýär we wezipeden boşadylýar.

4. Türkmenistanyň Merkezi banky öz çykdajylaryny öz girdejileriniň hasabyna amala aşyrýar.

5. Türkmenistanyň Merkezi banky kanuna laýyklykda Türkmenistanyň Merkezi bankynyň maýasyna we gaýry emlägine eýelik etmek, peýdalanmak we ygtyýar etmek boýunça ygtyýarlyklary amala aşyrýar. Eger kanunda we Türkmenistanyň beýleki kadalaşdyryjy hukuk namalarynda başgaça göz öňünde tutulmadyk bolsa, Türkmenistanyň Merkezi bankynyň razylygy bolmazdan görkezilen emlägi almaga we borçnamalar bilen agyr ýagdaýa goýulmagyna ýol berilmeýär.

6. Türkmenistanyň Merkezi banky ýuridik şahs bolup durýar.

7. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň Türkmenistanyň Döwlet Tugrasy şekillendirilen we «Türkmenistanyň Merkezi banky» diýen ýazgy bolan möhri bardyr.

8. Beýleki karz edaralarynyň atlarynda we nyşanynda «TMB» gysgaltmasynyň, şeýle hem «Merkezi» diýen sözüň ulanylmagyna ýol berilmeýär.

9. Türkmenistanyň Merkezi banky Türkmenistanyň kanunçylygynda bellenilen tertipde şahamçalary, wekillikleri, kärhanalary, edaralary, guramalary döretmäge, Türkmenistanda hem-de daşary

ýurtlarda Türkmenistanyň Merkezi bankynyň agentlerini we korrespondent banklary kesgitlemäge haklydyr.

10. Türkmenistanyň Merkezi banky Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň bankiri, geňeşçisi we fiskal agenti bolup durýar.

11. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň (merkezi edarasynyň) ýerleşýän ýeri Aşgabat şäheridir.

Türkmenistanyň Merkezi bankynyň maksatlary şu aşakdakylary öz içine alýar:

- manadyň durnuklylygyny üpjün etmek;
- Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmek we pugtalandyrmak.

Türkmenistanyň Merkezi bankynyň esasy borçlaryna bolsa şular degişlidir:

1. Türkmenistanyň bank ulgamynyň işlemegi üçin zerur hukuk şertlerini we kepilliklerini döretmek;
2. Netijeli ýeke-täk döwlet pul-karz syýasatyny geçirmek;
3. Nagt pul dolanyşygyny guramak;
4. Hasaplaşyk-töleg ulgamynyň netijeli işlemegini üpjün etmek;
5. Bank kadalaşdyrmasyny we bank gözegçilik barlagyny guramak;
6. Bahalaryň durnuklylygyny saklamak;
7. Karz edaralarynyň kreditorlarynyň we goýumçylarynyň bähbitlerini goramak;
8. Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda jenaýatçylykly ýol bilen alnan girdejileriň kanunlaşdyrylmagyna we terrorçylygyň maliýeleşdirilmegine garşy hereket etmek;
9. Döwletiň ätiýaçlyk altyn goruny goşmak bilen, Türkmenistanyň halkara ätiýaçlyklarynyň (altyn pul aktiwleriniň) netijeli dolandyrylmagyny üpjün etmek.

Türkmenistanyň Merkezi bankynyň öňünde şu wezipeler durýar:

1) ýeke-täk döwlet pul-karz syýasatynyň esasy ugurlarynyň taslamasyny işläp taýýarlaýar we ony Türkmenistanyň Merkezi bankynyň Müdiriýetiniň garamagyna berýär;

2) ýeke-täk döwlet pul-karz syýasatyny durmuşa geçirmek boýunça çäreleri amala aşyrýar;

3) Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda daşary ykdysady gatnaşyklarda pul kadalaşdyrmasyny we pul gözegçiligini özbaşdak we bank ulgamynyň üsti bilen guraýar hem-de amala aşyrýar;

4) Türkmenistanyň ykdysadyýetiniň ýagdaýyna seljerme we çaklama geçirilmegine gatnaşýar;

5) milli pula gatnaşykda daşary ýurt pullarynyň resmi hümmetlerini belleýär;

6) pul belgileriniň emissiýasyny we olaryň dolanyşykdan alynmagyny amala aşyrýar hem-de Türkmenistanyň çäginde Türkmenistanyň Merkezi bankynyň pul belgileriniň ýeke-täk emitenti bolup durýar;

7) Türkmenistanyň çäginde nagt pul dolanyşygyny guraýar;

8) pul belgilerini we beýleki gymmatlyklary hasaba almagyň, saklamagyň, daşamagyň we inkassasiýa etmegiň düzgünlerini belleýär;

9) pul belgileriniň we beýleki gymmatlyklaryň döwlet ätiýaçlyk gaznalaryny döredýär;

10) Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda karz edaralaryny bellige almagy we ygtyýarlylandyrmagy amala aşyrýar;

11) Türkmenistanda hasaplaşyklary geçirmegiň düzgünlerini belleýär we olaryň geçirilişine gözegçiligi amala aşyrýar;

12) Türkmenistanyň Maliýe ministrliginiň hasaplaryna, karz edaralarynyň we beýleki müşderileriň hasaplaryna hyzmat edýär;

13) döwletiň ätiýaçlyk altyn goruny goşmak bilen, Türkmenistanyň halkara ätiýaçlyklarynyň (altyn pul aktiwleriniň) saklanylmagyny we hyzmat edilmegini üpjün edýär;

14) Türkmenistanyň kanunçylygyna we maliýe hasabatlylygynyň halkara standartlaryna laýyklykda Türkmenistanda bellige alnan karz edaralarynda buhgalterçilik hasaba alnyş we maliýe hasabatlylyk ulgamynyň kadalaşdyrylmagyny amala aşyrýar;

15) bank hasaplaryny açmagyň we bank amallaryny geçirmegiň umumy düzgünlerini belleýär;

16) halkara guramalary we daşary ýurt döwletleri bilen, şeýle hem daşary ýurt döwletleriniň fiziki we ýuridik şahslary bilen hasaplaşyklary amala aşyrmagyň tertibini kesgitleýär;

17) karz edaralaryny gaýtadan maliýeleşdirmegi amala aşyrýar we olar üçin soňky basgançakdaky karz beriji bolup durýar;

18) Türkmenistanyň töleg balansynyň düzülmegini guraýar;

19) bank kadalaşdyrmasyny we bank gözegçilik barlagyny amala aşyrýar;

20) karz edaralary tarapyndan jenaýatçylykly ýol bilen alnan girdejileriň kanunlaşdyrylmagyna we terrorçylygyň maliýeleşdirilmegine garşy çäreleriň geçirilişine gözegçiligi amala aşyrýar;

21) daşary ýurt korrespondent banklaryndan we beýleki karz edaralaryndan şertnamalaýyn şertlerde depozitleri kabul edýär;

22) Türkmenistanyň bank ulgamy üçin işgärleri taýýarlamaga gatnaşýar;

23) bank amallarynyň we geleşikleriniň ähli görnüşlerini amala aşyrýar;

24) Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda öz ygtyýaryna girýän beýleki wezipeleri amala aşyrýar.

Türkmenistanyň Merkezi bankynyň bank amallaryna we geleşiklerine şular degişlidir:

1) gymmatly kagyzlar we beýleki aktiwler

üpjünçilik esasynda karzlary bermek;

2) açyk bazarda döwletiň gymmatly kagyzlaryny satyn almak we satmak;

3) Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan emitirlenen obligasiýalary we depozit güwänamalaryny satyn almak we satmak;

4) daşary ýurt puluny, şeýle hem Türkmenistanyň we daşary ýurt döwletleriniň karz edaralary tarapyndan çykarylyp goýlan, daşary ýurt pulunda nominirlenen töleg resminamalaryny we borçnamalaryny satyn almak we satmak;

5) Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda gymmat bahaly metallary (altyn, kümüş we ş.m.) pul gymmatlyklarynyň beýleki görnüşlerini satyn almak, saklamak, satmak;

6) hasaplaşyk, kassa we depozit amallaryny geçirmek, gymmatly kagyzlary we beýleki aktiwleri saklamak we dolandyrmak;

7) maliýe töwekgelçiliklerini dolandyrmak üçin peýdalanylýan maliýe gurallary bilen amallary amala aşyrmak;

8) Türkmenistanyň we daşary ýurt döwletleriniň karz edaralarynda hasaplary açmak;

9) islendik puldaky çekleri we wekselleri çykaryp goýmak;

10) halkara bank tejribesinde kabul edilen iş dolanyşygynyň adatlaryna laýyklykda öz adyndan beýleki bank amallaryny we geleşikleri amala aşyrmak.

«Karz edaralary we bank işi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny bank işiniň hukuk, guramaçylyk we ykdysady esaslaryny kesgitleýär, ýurdumyzyň bank ulgamynyň netijeli işlemegini üpjün edýär.

Täjirçilik banklary we beýleki banklar şertnamalaýyn başlangyçlar esasynda serişdeleri depozitler, karzlar görnüşinde bir-birinden alyp, özlerinde ýerleşdirip hem-de öz Düzgünnamalarynda göz öňünde tutulan beýleki ylalaşykly çäreleri amala aşyryp bilýärler.

Täjirçilik banklary we beýleki banklar öz müşderilerine karz bermäge we özleriniň boýun alan borçnamalaryny berjaý etmäge serişdeleri ýetmedik mahalynda karz almak üçin Türkmenistanyň Merkezi bankyna ýüz tutup bilerler. Şonuň ýaly karz amallaryny amala aşyrmagyň tertibi we şertleri Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan bellenilýär. Banklaryň arasyndaky hasaplaşyklary amala asyrmak üçin Türkmenistanyň Merkezi banky öz edaralarynda aragatnaşyk hasaplaryny açýar. Türkmen manadyny başga pul birlikleri bilen çalyşmak (konwertirlemek) işi Türkmenistanyň kanunlary arkaly düzgünleşdirilýär. Banklar döwlet, paýdarlar we beýleki edaralar bolup çykyş etmek bilen, pul serişdelerini çekmeklik we karz görnüşlerinde ýerleşdirmeklik, şeýle hem karz edaralary we bank işi hakyndaky hem-de beýleki kanunlara laýyklykda gaýry amallary ýerine ýetirmek üçin döredilendir. Türkmenistanda kabul edilen kanunlara laýyklykda, iki derejeli bank ulgamy emele geldi: Türkmenistanyň Merkezi banky we Türkmenistanyň täjirçilik banklary.

Täjirçilik banklarynyň wezipeleri şu aşakdakylary öz içine alýar:

- ýurdumyzyň pul-karz syýasatynyň amala aşyrylmagyna işjeň gatnaşmak;
- edara görnüşli we şahsy taraplardan pul serişdeleri goýum görnüşinde çekmek we olary yzyna gaýtaryp bermek;
- şertnamalaýyn esasda serişdeleri öz adyndan ýerleşdirmek;
- müşderilere hasaplaşyk-kassa hyzmatlaryny ýerine ýetirmek;

- jenaýatçylykly ýol bilen alnan girdejileriň kanunlaşdyrylmagyna we terrorçylygyň maliýeleşdirilmegine garşy hereket etmek;

- kanunçylyga laýyklykda, gaýry bank amallary geçirmek.

Täjirçilik banklary özleriniň gündelik bank işleri boýunça kararlary kabul etmekde döwleti dolandyryş we ýerine ýetiriji guramalaryna bagly däldir. Täjirçilik banklary öz işlerini Türkmenistanyň Merkezi bankynyň bank amallaryny ýerine ýetirmek üçin berilýän ygtyýarnamanyň esasynda amala aşyrýarlar. Merkezi bank bank amallaryny amala aşyrmaga berýän ygtyýarnamasy bilen bir wagtda täjirçilik banklaryny resmileşdirýär. Täze döredilen banklar, şeýle hem daşary ýurt banklarynyň şahamçalary resmileşdirilen wagtyndan başlap edara görnüşli tarapyň hukugyna eýe bolýarlar. Banklaryň esaslyk maýasy edara görnüşli we şahsy taraplaryň serişdeleriniň, paý tölegleriniň, paýnama we beýleki gymmatly kagyzlary goýbermekligiň hasabyna döredilýär we banklaryň borçnamalaryny ýerine ýetirmäge hyzmat edýär. Täjirçilik banklaryny döredijler (paýdarlar) bolup edara görnüşli we şahsy taraplar; beýleki banklar, birleşikler, kärhanalar, guramalar, edaralar hem-de syýasy maksatlary göz öňünde tutmaýan jemgyýetçilik guramalary çykyş edýär. Şunlukda, islendik dörediijiniň, paýdaryň paýy esaslyk maýanynyň möçberiniň 35% ýokary bolmaly däldir. Esaslyk maýasyny döretmeklik üçin býujetiň serişdeleriniň (Merkezi bankdan başgasy), jemgyýetçilik howandarlyk gaznalarynyň serişdelerini, karz we girew alnan serişdeleri peýdalanmak bolmaýar. Banklar alnan girdejiniň hasabyna daşary ýurt walýutasynda walýuta gaznasyny döredip we olary bank işini ösdürmek üçin, Türkmenistanda we daşary ýurtda maýa goýumlar görnüşinde, kanuna laýyklykda ulanyp bilýärler. Banklar ýuridik taraplar bolup hojalyk-täjirçilik hasaplaşygy esasynda hereket edýärler. Banklar häkimiýetiň ýerli guramalarynyň ylalaşygy esasynda öz bölümlerini açyp bilýärler we olara kanuna laýyklykga degişli hukuklary berýärler. Türkmenistanyň çäklerinden daşarda açylýan bölümler, Türkmenistanyň maýasynyň gatnaşmagynda döredilýän banklar Türkmenistanyň Merkezi bankynyň ygtyýarnamasy esasynda açylýar. Banklaryň işiniň bes edilmegi olaryň paýdarlarynyň ýa-da bankyň beýleki eýeleriniň karary esasynda, Türkmenistanyň Mer-

kezi bankynyň ýazuw razyçylygy bilen amala aşyrýarlar. Öz işlerini sazlaşdyrmak, agzalarynyň bähbidini goramak we bilelikdäki maksatnamalary amala aşyrmak üçin banklar, öz birleşmelerini, assosiasiýalaryny we beýleki birleşiklerini döredilip bilýärler.

Bazar ykdysady şertlerinde islendik täjirçilik kärhanasynyň öz öňünde goýan maksatlaryna ýetmekligi, onuň işiniň netijeliligini we bäsdeşlik ukubyny üpjün etmegi üçin, degişli dolandyryşy talap edýär.

Menejment **(«manajment»** iňlis sözünden gelip çykýär) – *dolandyryş, gurama* diýen manyny aňladýar, bu adalganyň manysy dürli-dürli kesgitlenilýär. Käbir ylmy çeşmelerde ol «ykdysady bazar şertlerinde kärhanany dolandyrmak» hökmünde häsiýetlendirilýär, beýleki bir ylmy çeşmelerde bolsa has giňişleýin, ýagny «ykdysady bazar şertlerinde kärhanany dolandyrmagyň görnüşleriniň, serişdeleriniň, ýörelgeleriniň we bilimleriniň jemidir» diýlen düşünje hökmünde seredilýär. Biziň pikirimizçe, ikinji kesgitleme «menejment» diýen düşünjesiniň ylmy aspektini öz içine alandygy sebäpli, onuň manysyny has takyk açyp görkezýär.

Menejmente obýekti dolandyrmagyň ylmy we amaly serişdesi hökmünde seretmek bolar. *Ylym hökmünde* – menejment anyk ulgamlaryň işini dolandyrmagyň nazary we usulyýet esaslaryny häsiýetlendirýär. *Amaly hökmünde* – menejment guramany we kärhanany dolandyrmagyň anyk ulgamyny açyp görkezýär.

Dolandyryş ulgamynyň aýratynlygy menejmentiň ugurlaryny kesgitleýär: maliýe menejmenti, işgärleri dolandyrmak, maddy gorlary dolandyrmak we ş.m. Bank ulgamynda menejment öz gezeginde dolandyryş maliýe menejmenti we işgärleri dolandyrmagy öz içine alýar. Olaryň her birine ylmy we amaly iş hökmünde seretmek bolar.

Maliýe menejmentiniň nazaryýet esaslary. Maliýe menejmenti özbaşdak ylym hökmünde ýaňy ýakynda emele geldi. Bu ulgamda ilkinji işler XX asyryň ortalaryna degişlidir. Maliýe menejmenti ylmynyň esasyny aktiwleriň we passiwleriň emele getirilmeginiň ýörelgeleýin çemeleşmelerini häsiýetlendirýän bukja (portfel), maýanyň düzüminiň we agent gatnaşyklaryň nazaryýetleri düzýär.

Bukja nazaryýetiniň awtory 1990-njy ýylda ykdysadyýet ugrundan Nobel baýragyny alan Garri Markowis. Onuň nazaryýetine görä, bukjada töwekgilçilikli aktiwleriň birleşmeginiň hasabyna, ýagny karzlary - karz bukjasyna, gymmatly kagyzlary - gymmatly kagyzlaryň bukjasyna, möhletli walýuta bazarynyň gurallaryny – walýuta bukjasyna we ş.m. degişli edilmegi bilen aktiwleriň töwekgelçiliginiň jemini peseldip bolar diýlip hasap edilýär.

Bankyň maliýe menejmentinde bukjanyň nazaryýeti möhüm ähmiýete eýedir, sebäbi bankyň serişdeleri, esasan, çekilen serişdeleriň hasabyna emele gelýär. Şonuň üçin netijeli karzlaryň, maýa goýumlaryň, walýutalaryň we başga bank bukjalarynyň döredilmegi, menejmentiň möhüm ylmy we amaly meselesi bolup durýar.

Maýa gurluşynyň nazaryýeti hem maliýe menejmentiniň esasynda durýar we maliýe serişdeleriniň gurluşyny öwrenýär. Bu nazaryýetiň işlenilip başlanylmagy 1958-nji ýyla degişlidir, çünki Franko Modilýany we Merton Miller tarapyndan maýanyň has amatly gurluşyny öwrenmeklige bagyşlanan birnäçe işler çap edilýär. Maýa gurluşynyň nazaryýetine laýyklykda her bir firmanyň maýasynyň hususy we çekilen serişdeleriň has amatly gatnaşygy nukdaýnazaryndan özbaşdak has amatly gurluşy bolýar. Maýa gurluşynyň has amatly görkezijisi – bu paýnamalaryň hümmeti (kurs) gymmatynda aňladylýan, firmanyň gymmatynyň ýokarlanmagy bolup durýar.

Maliýe menejmentiniň nazaryýet esaslaryna paýdarlaryň we menejerleriň, şeýle hem paýdarlaryň we bergidarlaryň arasyndaky gatnaşyklaryň kanuna laýyklygyny açyp görkezýän ***agent gatnaşyklaryň nazarýeti*** hem degişlidir.

Paýdarlaryň we menejerleriň arasynda olaryň bähbitleriniň gapma-garşylygy bolup biler. Adatça, paýdarlaryň esasy maksady – firmanyň gymmatyny artdyrmak, bu bolsa paýnamalaryň gymmatynyň we firmanyň bazar gymmatynyň ýokarlanmagy bilen diwidentleriň köpelmegine getirýär; menejerleriň esasy maksady – firmanyň gerimini giňeltmek, olaryň derejelerini we töleg haklaryny ýokarlandyrmak arkaly eýeleýän wezipelerini berkitmekdir.

Şeýle gapma-garşylyklara ýol bermezlik üçin paýdarlara menejerler üçin höweslendirmeler, çäklendirmeler we temmiler ul-

gamyny girizmek möhümdir. Bu bolsa dolandyryjylaryň işleriniň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin maddy höweslendirmeler ýa-da agent çykdajylary peseltmek (menejerleriň işine gözegçilik etmek bilen bagly çykdaýjylar) ýaly usullary ulanmaklygyň zerurlygyny döredýär.

Paýdarlaryň we bergidarlaryň arasyndaky gapma-garşylyklar, haçan-da kreditorlaryň bähbitlerini göz öňünde tutman, paýdarlar menejerleriň üsti bilen firmanyň gymmatyny artdyrmaga çalyşýan ýagdaýlarda döreýär. Mysal üçin, kreditorlaryň hak-heşdeklerini ýokarlandyrman, paýdarlar menejerleri has gymmat, diýmek, ýokary töwekgelçilikli taslamalary amala aşyrmaga mejbur eden ýagdaýynda ýüze çykýar. Bu ýagdaýda menejerler paýdarlaryň hem-de bergidarlaryň agenti hökmünde çykyş etmelidir we bu iki toparlaryň bähbitleriniň arasyndaky balansy saklamalydyr.

Bank menejmentiniň ylmy esaslary. Bankyň maliýe menejmenti onuň pul serişdelerini dolandyrmagyň aýratyn taraplaryny görkezýän özüniň ylmy esaslaryna eýedir. Olara ykdysadyýetde bankyň gelip çykyşyny, mazmunyny we ornuny seljerýän nazaryýetler degişlidir.

Bankda maliýe menejmentiniň esaslaryna gös-göni degişli nazaryýetlere, *likwidliligi dolandyrmak nazaryýeti* degişlidir: täjirçilik karzlaryň nazaryýeti, aktiwleriň hereketiniň nazaryýeti we garaşylýan girdejiniň nazaryýeti. Görkezilen nazaryýetler likwidliligi dolandyrmagyň özboluşly usullarynyň döremegine sebäp boldy (aktiwleri dolandyrmak usuly, passiwleri dolandyrmak usuly we ş.m.).

Bankyň maliýe menejmentiniň ýörelgelerini ylmy taýdan esaslandyrmagyň möhüm ýeri – durnuklylygy dolandyrmagyň we baha bermekligiň usullaryny esaslandyrmaga mümkinçilik berýän, bankyň durnuklylygynyň nazaryýeti eýeleýär.

Maliýe menejmentinden başga-da bank menejmenti işgärleri dolandyrmagy öz içine alýar. Bu ugurda bank menejmentiniň nazaryýeti psihologiýa, iş etikasy, sosiologiýa we başga usullara esaslanýar.

Dolandyryş işi hökmünde, menejment, şu elementleri öz içine alýan ulgamdyr: obýekti, subýekti, gurallary, tertip-düzgünleri, hukuk üpjünçiligi.

Dolandyryşyň obýekti şu aşakdakylardan ybarat:

- bank amallary (aktiw, passiw, balansdan daşary);
- işiň netijeleri;
- işgär.

Bankyň dolandyryş subýektlerini daşarky we içerki subýektlere bölmek bolar.

Daşarky subýektlere Merkezi bank we bank işine gözegçilik edýän döwlet edaralary degişlidir. Olar bank ulgamynyň dolandyrylmagyny bankyň işini kadalaşdyrýan kanunlaryň we kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň kabul edilmeginiň üsti bilen amala aşyrylýar. Şeýle dolandyrmagyň maksady – bank ulgamynyň durnuklylygyny, oňa jemgyýetiň ynamyny üpjün etmekden ybaratdyr.

Içerki subýektlere bankyň müdiriýetiniň mejlisi we bankyň ýerine ýetiriji ýolbaşçylygy (menejmenti) degişlidir.

Bank menejmenti ýokary ýerine ýetiriji ýolbaşçylygy, funksional we dolandyryş bölümçeleriň ýolbaşçylaryny hem-de komitetleri (karz komiteti, gaznaçylygy, içerki gözegçilik gullugyny we ş.m.) öz içine alýar.

Banklaryň ähli içerki dolandyryş gulluklarynyň işi ýörite kadalaşdyryjy hukuk resminamalary tarapyndan düzgünleşdirilýär.

Dolandyryş gurallary umumy bank gurallaryna we bank işiniň anyk ugurlaryna degişli gurallara bölünýär. Olar bank işini kadalaşdyrýan kadalaşdyryjy resminamalaryň, düzgünleriň, standartlaryň, kadalaryň (normatiwleriň) toplumyny öz içine alýar.

Umumy bank gurallaryna bankyň syýasaty, gözükdirijiler, reglamentler, usulyýetler we ş.m. degişlidir. Indiwidual gurallara bolsa karzyň çäkleri, açyk walýuta pozisiýalaryň çäkleri, likwidliligiň kadalary we ş.m. degişlidir.

Hukuk üpjünçiligi bank menejmentiniň bir elementi bolup, ol bankyň dolandyryş işiniň hukuk esaslaryny kesgitleýär.

Bank işiniň aýratynlygy bu onuň ýokary töwekgelçiligidir. Bankyň serişdeleriniň emele gelmegi we olaryň ýerleşdirilmegi makroykdysady häsiýetli köp faktorlara baglydyr: ýurduň ykdysady we syýasy durnuklylygy, hümmetsizlenmäniň derejesi, bank ulgamyna bolan kreditorlaryň we maýadarlaryň ynamy, gymmatly kagyzlar bazarynyň ösüşi we durnuklylygy we ş.m. Bu şertlerde köp döwletlerde bank işi döwlet tarapyndan kadalaşdyrylýar, onuň maksady

bankda ýerleşdirilýän pul goýumlarynyň we depozitleriň eýeleriniň bähbitlerini goramakdan ybarat. Bank işine merkezleşdirilen gözegçilik etmegiň usullary hökmünde bank gözegçiligi guramalarynyň kanun çykaryjy namalary, kadalaşdyryjy hukuk resminamalary çykyş edýär.

Ýokarda bellenilişi ýaly, bank ulgamynda menejment dolandyryş maliýe menejmenti we işgäri dolandyrmagy öz içine alýar.

Maliýe menejmentiniň esasy ugurlary bank işiniň özboluşly aýratynlygy bilen şertlendirilýär. Bu ugurlar bankyň öňünde goýlan umumy we has anyk meseleler bilen baglydyr. Bank menejmentiniň esasy ugurlaryny aşakdaky ýaly görkezmek bolar (1-*nji tablisa*).

1-nji tablisa

Bank menejmentiniň esasy ugurlary

Maliýe menejmenti	Işgäri dolandyrmak
- uzak möhletleýin (strategik) we gündelik meýilnamalaşdyryş - bankyň syýasatyny emele getirmek - marketing - aktiwleriň dolandyrylyşy - passiwleriň dolandyrylyşy - likwidliligiň dolandyrylyşy - girdejileriň dolandyrylyşy - aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylyşy - hususy kapitalyň dolandyrylyşy - karz bukjasynyň dolandyrylyşy - gymmatly kagyzlar bukjasynyň dolandyrylyşy - töwekgelçilikleriň dolandyrylyşy - maglumat ulgamlarynyň dolandyrylyşy	- zähmetiň höweslendirilmegi - bankyň guramaçylyk gurluşy - hünärmenleriň ýerli-ýerinde goýulmagy - hünärmenleri taýýarlamagyň we gaýtadan taýýarlamagyň ulgamy - zähmet hakyny tölemegiň we höweslendirmegiň mehanizmi - içerki gözegçiligiň guralyşy - wezipesini ýokarlandyrmak ulgamy - kollektiwde aragatnaşygy saklamagyň ýörelgeleri

1.2. Bank menejmentiniň maksatlary we wezipeleri

Bank menejmentiniň ykdysady we durmuş maksatlary. Bank menejmentiniň maksatlary onuň işiniň maksatlary bilen şertlendirilýär. Bank işiniň maksatlary ykdysady we durmuş maksatlara bölünýär.

Bankyň *ykdysady maksady* iň ýokary (maksimal) peýda almaklygy üpjün etmekdir. Bankyň eýeleri (paýdarlar, paýçylar) esaslyk maýany döretmek bilen, öz serişdelerini girdejili ýerleşdirmekden ugur alýarlar, bu bolsa olara diwident görnüşinde hemişelik girdejini almaklaryny üpjün edýär. Girdeji almakda bankyň müşderileriniň hem bähbitleri uludyr, sebäbi müşderileriň işleşýän bankynyň maliýe üstünligini, olaryň durnuklylygyny we ygtybarlygyny kepillendirýär. Ondan başga-da bankyň peýdaly işlemeginde onuň ähli işgärleriniň gyzyklanmalary bardyr.

Bankyň girdejisini artdyrmak maksadynyň goýulmagy – köp halatlarda birtaraplaýyn düşünilýär: köp gazanmak we harajatlary azaltmak. Bu düşünjedew goýlan maksat bankyň uzak wagtlaýyn işlemegine gönükdirilmeýär. Iň ýokary (maksimal) gündelik peýdany almak öz gezeginde tehniki hyzmatlary kämilleşdirilmegi, gorlaryň köpelmegi we ş.m. üçin bellibir çykdaýjylary sarp etmegi talap etmeýär. Şol sebäpli bank menejmentiniň maksady – diňe dürli ýol bilen iň ýokary gündelik peýdany almaklyga gönükdirilmän, eýsem bankyň gymmatyny artdyrmaklyga hem gönükdirilen bolmalydyr. Bu bolsa uzak möhletleýin peýda almaklygy, bank amallarynyň gerimini giňeltmegi, karzlar üçin ýeterlikli töwekgelçiligi, bankyň paýnamalarynyň bazar gymmatynyň ýokarlanmagyny we durnukly diwidentleri üpjün edýär.

Bankda dürli taraplaryň erkin pul serişdeleri jemlenilýär. Şol sebäpli bank menejmenti çekilen serişdeleriň netijeli dolandyrylmagyny üpjün etmeklige, şol serişdeleri eýelerine öz wagtynda we doly gaýtaryp bermeklige gönükdirilen bolmalydyr. Bu maksadyň amala aşyrylmagy bankda gündelik we uzak möhletleýin likwidliligiň dolandyryş ulgamynyň döredilmegini, bankyň aktiwleriniň we borçnamalarynyň möhletleri hem-de möçberleri boýunça balanslaşdyrylmagyny, degişli gorlarynyň bolmagyny, karz bukjasynyň we depozitleriň ýokary hiliniň üpjün edilmegini göz öňünde tutýar.

Bank menejmentiniň durmuş maksady müşderileriň dürli isleglerini doly kanagatlandyrylmagyny, olara edilýän hyzmatlaryň çalt ýerine ýetirilmegini, hyzmat etmegiň ýokary hilini göz öňünde tutýar. Şonuň üçin bankyň dolandyryş ulgamynda bank hünärmenleriniň müşderiler bilen aragatnaşygyny kämilleşdirmäge mümkinçilik berýän bank marketinginiň talaba laýyk ýola goýulmagy zerurdyr.

Bank menejmentiniň maksatlaryna bank tarapyndan ykdysadyýetiň dürli pudaklaryna, önümçilik ulgamlaryna, dürli sebitleriň ykdysadyýetine serişdeleri goýmak bilen ykdysadyýetiň ösüşine ýardam edýändigini degişli edip bolar.

Bank menejmentiniň meseleleri. Ýokarda gözkezilen bankyň ykdysady we durmuş maksatlary bank menejmentiniň meselelerini kesgitleýär. Esasylary hökmünde, adatça, degişli dolandyryş mehanizmleriniň döredilmeginiň meseleleri tapawutlandyrylýar:

- bank işiniň ýol bererlikli töwekgelçiliginiň üpjün edilmegi bilen bankyň girdejililigini dolandyrmak. Gözkezilen umumy mesele özara baglanyşykly birnäçe meseleleriň goýulmagyny öz içine alýar: girdejileriň, çykdaýjylaryň, peýdanyň, paýnamalaryň gymmatynyň, bankyň aktiw hem passiw amallarynyň we düzüminiň dolandyryş ulgamyny döretmek;

- *peýdanyň möçberiniň amatlylygynda likwidliligi dolandyrmak.* Şonuň bilen baglylykda bank menejmentiniň anyk meseleleri bu pul akymlarynyň dolandyrylmagy, passiwleriň hil gurluşlarynyň ýokarlanmagy we ösmegi, ýokary likwidli aktiwleriň ýagdaýyna gözegçiligi guramaklygy, bankyň likwidlilik ýagdaýynyň çaklanylmagy;

- *töwekgelçilikleri dolandyrmak.* Bu bolsa ykdysadyýetiň umumy taraplarynyň (parametrleriniň) çaklanylmagy, dürli bank töwekgelçiliklerine baha bermekligiň usulyýetini işläp taýýarlamagy we töwekgelçiliklerden goragyň usulyýetlerini kesgitlemegi göz öňünde tutýar;

- *bankyň bäsdeşlik ornuny dolandyrmak.* Bankyň işiniň hem-de bank hyzmatlarynyň we önümleriniň umumy netijeleriniň dolandyrylmagyny öz içine alýar;

- *işgärleri dolandyrmak*. Bu işgäriň mümkinçiliklerini iň ýokary derejede durmuşa geçirmekligi üpjün edýär.

1.3. Bank menejmentiniň hiline baha bermek

Dolandyryşyň hil ölçegleri. Bank menejmentiniň hili bu onuň dolandyryş ulgamynyň netijeliligini, ýagny bankyň öňünde goýlan maksatlaryna we wezipelerine ýetmekliginiň ukybydyr.

Dolandyryş hili – bu dolandyryş ulgamynyň onuň subýektleriniň, obýektleriniň, mehanizminiň, gurallarynyň häsiýetnamasydyr. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde her bir bankyň dolandyryş hili seljerilýär we oňa baha berilýär. Sebäbi bank işiniň netijeliligi ep-esli derejede oňa bagly bolup durýar.

Öz gezeginde menejmentiň hiline baha bermekligiň kriteriýalarynyň biri hem bank işiniň netijeleri bolup durýar. Bank işiniň netijeleri seljerilende maliýe menejmentiniň şu häsiýetnamalary göz öňünde tutulýar: bankyň maýasynyň ýeterliligi, aktiwleriň hili, döredilen gorlaryň ýeterliligi, likwidliligiň ýagdaýy, düşewüntlilik. Menejmentiň hiliniň başga ölçegleri hem bar: bankyň menejerleriniň hünär derejesi, olaryň öňbaşçylyga bolan ukyby, konýunkturanyň üýtgemegine çalt täsir etmek we meýilnamalaşdyrmak ukyby, bankyň işgärlerini dolandyrmagyň netijeliligi we ş.m. Ýokarda görkezilen ölçegleriň oňaýly bahalandyrylmagy menejmentiň hiliniň ýokary bolmagyny üpjün edýär.

Häzirki wagtda daşary ýurt bilermenleri tarapyndan 10 sany esasy dolandyryş häsiýetnamalary ýüze çykaryldy:

1) dolandyrmagyň medeniýeti;
2) umumy gymmatlyklaryň barlygy;
3) peýda almaklyga gönükdirilendigi;
4) müşderileriň isleglerini kanagatlandyrmaga gonükdirilendigi;
5) serişdeleri täze önümlere goýmaklyga höwesi;
6) güýçli we yzygiderli dolandyryş we strategiki oýlanma;
7) has tejribeli işgärleri işe çekmeklige çalyşmak;
8) işgäriň hünär derejesini ýokarlandyrmaga maýa goýmak;
9) önümleriň ýa-da müşderileriň düşewüntliligine baha bermekligi üpjün edýän maglumat ulgamynyň bolmagy;
10) karz töwekgelçilikleriniň talaba laýyk dolandyrylmagy.

Menejmentiň hiline baha bermekde gözegçilik guramalarynyň we reýting gulluklarynyň ulanýan görkezijileri. Menejmentiň

dolandyryş hiliniň görkezijileri, daşary ýurt tejribesini seljermekden ugur alyp, köpdürlülik bilen tapawutlanýarlar.

Şonuň bilen baglanyşykda banklarda dolandyryşyň hiline baha bermeklikde gözegçilik guramalarynyň we reýting gulluklarynyň ulanýan görkezijilerini belläp geçmek bolar.

ABŞ-nyň gözegçilik guramasy dolandyryşyň hilini bankyň maliýe durnuklylygyny düzýän toplumlar bilen bahalandyrýarlar. Menejmentiň hili obýektiw we subýektiw faktorlaryň giň sanawyny öwrenmekden ugur alyp, 5 ball ulgamy boýunça bahalandyrylýar.

Menejmentiň bahalandyrylmagy bank işiniň netijeleriniň seljermesinden başlanýar. Oňaýly menejmentli banklar ýeterlik maýa, aktiwleriň oňat hiline, ýeterlik peýda we kanagatlanarly likwidlilige eýedir. Soňra menejmentiň kanunlaryň, gözükdirijileriň we kadalaşdyryjylaryň düzgünleriniň berjaý edilmeginiň nukdaýnazaryndan bahalandyrylýar.

Indiki tapgyrda menejerleriň hünär ussatlygy, olaryň dolandyryş ukyby, dolandyrmagyň orta we esasy böleginiň düzümi bahalandyrylýar.

ABŞ-da bank menejmentine baha berlende aýratyn üns kanagatlanarsyz dolandyryşyň faktorlarynyň ýüze çykarylmagyna berilýär. Şonuň bilen baglylykda kanagatlanarsyz dolandyryşyň dört görnüşi tapawutlandyrylýar.

Bu dolandyryşyň birinji görnüşi ***ýaramaz dolandyryş***, onuň esasy alamatlary şulardyr:

- bankyň maýasyna görä karz amallarynyň çendenaşa köpelmegi we birsyhly ösmezligi;
- ýaramaz karzlaşdyrylmagy;
- içerki gözegçiligiň ýoklugy;
- ýaramaz meýilnamalaşdyryş.

Kanagatlanarsyz dolandyryşyň ikinji görnüşi ***ýüzleý dolandyryş***. Onuň düýp esasyny wagt utmak we gözegçiligi saklamak maksady bilen, geçen we gündelik ýitgileri gizlemeklik düzýär.

Kanagatlanarsyz dolandyryşyň üçünji görnüşi ***umytsyz dolandyryş.*** Bu dolandyryş üçin käbir amatly ylalaşyklaryň amala aşyrylmagy bilen bagly diňe daşarky özgertmeleriň geçirilmegi mahsus. Bu ylalaşyklar gymmatly kagyzlar bilen alyp-

satyjylyk amallara, juda töwekgelçilikli karzlary bermek üçin ýokarlandyrylan göterim derejeli depozitleri çekmeklige degişli bolup bilerler.

Kanagatlanarsyz dolandyryşyň dördünji görnüşi ***kezzapçylyk***. Kezzapçylygy, köplenç, haçan-da bankyň ýolbaşçylary bankyň batmagyny öňünden duýan mahalynda ulanýarlar. Onuň bilen birlikde bank hünärmenleriniň özleriniň gyzyklanma bildirýän müşderilerine karz bermekleri arkaly amala aşyrylýar.

Beýik Britaniýada Angliýa bankynyň gözegçilik çäginden çykman «RATE» reýting ulgamy ulanylýar. Bu ulgam bankyň töwekgelçiliklerine we olary dolandyrmagyň ulgamlaryna toplumlaýyn baha bermeklige niýetlenilýär. Şol ulgamyň çäginde bankyň durnuklylygynyň maliýe böleklerine baha bermek bilen bir hatarda töwekgelçilikleriň dolandyryş ulgamy seljerilýär. Ol birnäçe ulgamy öz içine alýar:

1) içerki gözegçilik şu ugurlar boýunça bahalandyrylýar:

- meseleleri kabul etmekligiň tejribesi (işgärleriň ygtybarlylygynyň derejesi we olaryň çäklendirilmegi, töwekgelçiliklere baha bermeklige jogapkärçilik, töwekgelçiliklere wagtly-wagtynda baha bermeklik, maglumatlaryň çeşmeleri we ş.m.);

- töwekgelçilikleri dolandyrmagyň tejribesi (töwekgelçiliklere baha bermekligiň usulyýeti, goýlan çäklendirmeler bilen monitoringiň netijeleriniň deňeşdirilmegi, işgäriň hünär derejesiniň we tejribesiniň derejesi we ş.m.);

- çäklendirmeler we standartlar (çäklendirmeleri ölçemegiň we goýmaklygyň prosesi, çäklendirmeleri goýmaklyga çekilen işgärleriň tejribesi we ygtyýarlylygy);

- maglumat tehnologiýasy (maglumat tehnologiýasynyň ösmekligi, maglumaty talap etmek ulgamynyň netijeliligi);

- maliýe hasabatlylygy (maliýe hasabatynyň dolulygy, dogrulygy we wagtynda berilmegi);

- işgärler syýasaty (işgäri saýlamagyň hili, olary okatmak, olary sylaglamak syýasaty we ş.m.);

- jogapkärçiligiň bölünmegi (hasabatlylyga jogapkär strukturalaryň garaşsyzlygy, esasy bölekleriň arasynda jogapkärçiligi paýlamak we ş.m.);

- audit (usulyýetiň barabarlygy we auditiň öz içine alýan ýaýrawy, daşarky we içerki auditiň arasynda özara baglanyşygy);

2) bankyň guramaçylyk gurluşy aşakdaky ugurlar boýunça öwrenilýär:

- gurluş (bankyň gurluşyny tassyklaýan resminamalar, ony öwrenmegiň ýygylygy, bar bolan gurluşynyň logiki esaslandyrmasy we ş.m.);

- holdingiň başga gurluşlar bilen özara gatnaşygy;

3) dolandyryş şu ugurlar boýunça bahalandyrylýar:

- «dört gözli» ýörelgäni berjaý etmek (gözegçilik funksiýasy amala aşyrylanda azyndan iki hünärmeni ulanmak);

- dolandyryş toparynyň laýyklygy (dolandyryş stili, etikanyň standartlary, işiň hili we ussatlylyk);

- dolandyryş guramalary (dolandyryş guramalaryň düzüm birlikleriniň özara baglanyşygy, ýolbaşçylygyň derejesi we ş.m.);

- bank işiniň medeniýeti (töwekgelçiliklere bolan meýil, gözegçilik guramalaryň hereketine bolan garaýyş, müşderileriň arzalaryna seretmek);

- korparatiw meýilnamalaşdyryş we strategiýa (meýilnamalaşdyryşyň aýdyňlygy, meýilnamalaşdyryşyň monitoringi we baha berilmeginiň düzgünleriniň aýdyňlygy).

1.4. Bank menejmentinde meýilnamalaşdyrma

Meýilnamalaşdyrma bankyň uzak möhletli ösüşini üpjün etmäge, onuň işiniň netijelerini we maksatlaryny önünden görmäge mümkinçilik berýär.

Meýilnamalaşdyrma prosesi geljekki we gündelik meýilnamalaryň çaklamalaryny düzmegi öz içine alýar. Bu resminamalar bankyň işgärlerine umumy meseleleriň, olaryň ýerine ýetirilmeginiň strategiýalaryna we taktikalaryna düşünmegini üpjün etmelidir.

Meýilnamalaşdyrma işgärleriň işlemeli çäklerini we şertlerini anyklaýar. Bu bolsa erkin görkezijileriň üsti bilen, bank işlerini hemme taraplaýyn sazlaşdyrmaga mümkinçilik berýär. Meýilnamalar bäsdeşlik şertlerinde bank hyzmatlarynyň bazarynda bank işiniň täze usullaryny we aýlawlaryny gözlemegiň ugurlaryny anyklamaga ýardam edýär.

Meýilnamalaşdyrmagyň maksatlary we wezipeleri. Häzirki döwürde karz edaralarynyň meýilnamalaşdyrma ulgamynyň esasy maksadyny şu görnüşde kesgitläp bolar, ýagny bank strategiýasynyň emele gelmegi we uýgunlaşmagy hem-de bäsdeşlik ukybyny we bankyň gymmatynyň uzak möhletleýin ösmegini üpjün edýän, karz edaralaryň işiniň çalt meýilnamalaşdyryş prosesiniň gurnalmagy bilen.

Bu maksada ýetmek üçin meýilnamalaşdyrma prosesinde şu aşakdaky meseleleri çözmek zerurdyr:

- karz edarasynyň strategiki maksatlaryny we olary amala aşyrmagyň taktikasyny emele getirmegi üpjün etmek;
- karz edarasynyň menejerler we işgärler üçin bank ösüşiniň ileri tutmalaryny we maksatlarynyň bir garaýşyny üpjün etmek hem-de goýlan maksady çözmek üçin meýilnamalaşdyrmakda her subýektiň jogapkärçiligini kesgitlemek;
- karz edarasynyň ösmeginiň strategiki alternatiw ösüşini kesgitlemek we karz edarasynyň adalatly gymmatyna täsir edişine görä ösüşiň optimal görnüşlerini saýlamak;
- bank işiniň gurluşynyň we karz edarasynyň ýokary menejmentiniň ylalaşykly işini üpjün etmek;
- bank ösüşiniň taslamalaryny we maksatnamalaryny kesgitlemek we saýlamak;
- bank işinde bar bolan serişdeleriň hem-de beýleki çäklendirmeler bilen ösüşiň maksatlaryny we maksatnamalaryny ylalaşmak;
- strategiki ösüşi hem-de ony amala aşyrmagyň prosesinde bankyň durnukly maliýe ýagdaýyny üpjün etmek;
- tassyklanan strategiýasy bilen meseleleriň operatiw we maksatlaryň ýörelgeleriniň we usullarynyň ylalaşygyny kesgitlemek, bu ylalaşygy üpjün edýän gündelik dolandyryş prosesini döretmek;
- «walýuta kursuň üýtgeýän» pursadyny wagtynda anyklamak, täze innowasion mümkinçilikleriň girizilmegi we olary bankyň resurs mümkinçilkleri bilen sazlaşdyrmak.

Indi bolsa bank menejmentiniň nazaryýetinde meýilnamaşdyrmagyň tapawutlandyrylýan görnüşlerine seredip geçeliň. Bank menejmentiniň nazaryýetinde meýilnamalaşdyrmagyň dürli görnüşleri bellenip geçilýär:

- strategiki meýilnamalaşdyrma. Bu bankyň maksatlaryny we wezipelerini uzak möhletlere meýilnamalaşdyrylan geljekki ösüşleriniň ileri tutulýan ugurlaryny we maksatnamalaryny göz öňünde tutýar;

- marketing meýilnamalaşdyrma. Bank önümleriniň döredilmegine we ösdürilmegine gönükdirilen, şeýle hem olar bilen baglanyşykly bolan marketing toplumydyr (nyrh emele getirmegiň strategiýalary, eltip bermegiň strategiýalary, kommunikasion strategiýalar);

- işgärleri meýilnamalaşdyrmak. Bankyň häzirki we geljekki ösüşini üpjün etmek bilen baglanyşykly dolandyryş çözgütleri kabul etmek üçin zerur bolan ökde hünärli işgäri saýlap-seçip almaklyga niýetlenen;

- gündelik meýilnamalaşdyrma. Bu wagtly-wagtyna (her çärýekde we aýda) biznes maksatnamanyň we onuň ýerine ýetirilmeginiň monitoringini geçirmekligi aňladýar;

- maliýe meýilnamalaşdyrma. Bankyň serişdeler kuwwatynyň ösüşiniň ähli meýilnamalaryny ylalaşmaklyga we netijeliligiň görkezijileriniň deňagramlaşdyrylan ulgamyny emele getirmeklige gönükdirilen;

- informasion kapitalyny meýilnamalaşdyrma. Bu bankyň dürli biznes-prosesleriniň amatly bolmagyny üpjün edýän, maglumat tehnologiýasynyň ösüşiniň strategiýasyny emele getirmek bilen baglydyr.

Meýilnamalaşdyrmagyň ähli görnüşleri özara ýakyn baglanyşykdadyr, olaryň köpüsi şol bir wagtda bankyň strategiýasyny işläp taýýarlamak prosesiniň aýratyn tapgyrlary hem-de karz guramasynyň işini dolandyrmagynyň häzirki elementleri bolup durýar.

II BAP

BANK IŞINI DOLANDYRMAK ULGAMYNDAKY BANK MARKETINGI

2.1. Bank marketinginiň mazmuny

Bank marketingine birnäçe tarapdan seredip bolar: adam hereketiniň görnüşi, dolandyryş ulgamy we konsepsiýasy, filosofiki oýlanma, ylym hökmünde. *Adam hereketiniň görnüşi hökmünde bank marketingi* – bu bazar usullary esasynda hyzmatlary hödürlemek arkaly müşderileriň isleglerini doly kanagatlandyrmaga gönükdirilen bank işidir. Şu maksada ýetmek üçin aşakdaky talaplaryň ýerine ýetirilmegi zerurdyr:

- hödürlenilýän bank önümleriniň we hyzmatlarynyň dürli görnüşlerini we olaryň nyrhlaryny anyklamak;
- hyzmatlaryň hödürlenilýän nokatlarynda hyzmat etmegi çaltlaşdyrmak we hilini ýokarlandyrmak;
- hyzmatlary ýerine ýetirmek üçin sarp edilýän wagty gysgaltmak;
- hyzmatlaryň ýerine ýetirilýän nokatlaryny müşderilere golaýlatmak.

Bu talaplary ýerine ýetirmek üçin bankda marketing gullugy döredilýär.

Bank marketinginde iki başlangyçlaryň, ýagny dolandyryş funksiýasynyň we dolandyryş konsepsiýasynyň birleşmegini ykdysady kategoriýa hökmünde, ony bank filosofiýasy we bank strategiýasy görnüşinde kesgitläp bolar. Bu bolsa bankyň ähli bölümlerinde ýolbaşçylardan başlap, ýönekeý işgärlere çenli netijeli işlemeklerini, banky ösdürmek maksatlaryndan ugur alyp, olardan oýlanmagy we seljermäni talap edýär. Bankyň müşderileriniň isleglerini kanagatlandyrmak üçin bank işgärlerinden täze oýlanmalary, çydamlylygy, diňlemek ukyby, işe döredijilikli çemeleşmegi, bazary öwrenmek esaslarynyň usulyýetini bilmegi talap edýär.

Bank marketingine şu aşakdakylar mahsusdyr:

- bank önümiň maddy däl häsiýetiniň bolmagy;
- müşderi bilen göni gatnaşygyň saklanylmagy;
- hyzmatlaryň pul häsiýetiniň bolmagy.

Şonuň esasynda ähli wajyp kategoriýalaryň elementleriniň birleşmeginde bank marketinginiň şular ýaly kesgitlemesi emele gelýär. *Bank marketingi – bu bank önümini öndürmekligi meýilnamalaşdyrmagy, maliýe bazaryny öwrenmegi, nyrhlary kesgitlemegi, kommunikasiýalary ýola goýmagy, bank önümleriniň hödürlenilmegini guramagy we bank hyzmatlarynyň gulluklarynyň ýaýrawyny giňeltmegi öz içine alýan prosesdir.*

Bank marketingi özüniň görnüşleri, müşderiler bilen saklanýan aragatnaşygyň usuly boýunça aktiw we passiw bank marketingi hökmünde tapawutlandyrylýar.

Aktiw bank marketingi şu aşakdaky elementleri öz içine alýar:

- göni marketing, şol sanda: mahabatlandyrma, telemarketing, mahabatlandyrma esbaplary, mahabatlandyrmanyň beýleki görnüşleri;
- maslahat günleriniň geçirilmegi;
- bank hyzmatlary bilen bagly belli jedelli meseleleri maslahatlaşmak üçin fokus-toparlary döretmek;
- müşderi bilen işgäriň arasynda gürrüňdeşlik geçirmek.

Passiw bank marketingi – bu metbugatda bankyň hereketi we ýagdaýy baradaky materiallary çap etmekligi göz öňünde tutýar.

Bankyň mahabat hereketi bank marketinginiň ýörelgelerinden ugur almalydyr. Bankyň täjirçilik netijeliligine gönükdirilendigi we aktiw islegiň döremegi mahabatlandyrma kompaniýasyndan anyk meýilnamasyny düzmegini talap edýär.

Mahabat kompaniýasynyň meýilnamasynda mahabatlandyrma boýunça kime ýüz tutmaly, haýsy görnüşde bolmaly we beýleki maglumatlar göz önünde tutulýar.

Bank marketinginiň düzüm bölekleri hökmünde şulary tapawutlandyryp bolar:

- bazar barada maglumat ýygnamak we şonuň esasynda bankyň strategiýasyny düzmek;

- bazarda hödürlenjek önümleriň (hyzmatlaryň) görnüşlerini we olaryň nyrhlaryny kesgitlemek;

- bank önümlerini ýerleşdirmegi guramak.

Maglumatlary ýygnamagyň maksady – bu bankyň hakyky we bolup biljek bazarlary anyklamakdan, bazaryň isleglerini öwrenmekden ybaratdyr. Bu ýerde bazar hökmünde bankyň önümlerini satyn alýan alyjylaryň topary diýip düşünmek zerurdyr.

Bazar barada umumy häsiýetli we has anyk maglumatlar ýygnalýar. Olaryň *birinjisi* bazarda bankyň paýyny, nyrhlaryň dinamikasyny, müşderleriň isleglerini, bazaryň düzüm böleklerini, bankyň daşky töwekgelçiligini häsiýetlendirýär. Umumy häsiýetli maglumaty täjirçilik banklar ýurduň merkezi bankyndan alyp bilýärler. Bankyň özi hem maglumat ýygnamagy amala aşyrýar.

Anyk maglumat aýratyn bazaryň segmentleri boýunça ýygnanylýar. Bazaryň segmentasiýanyň esasynda dürli kriteriýalar bolup biler: bank hyzmatlarynyň häsiýeti, müşderi we geografik ýerleşiş alamatlary; demografiýa we alyp barmagyň kriteriýalary.

Bank hyzmatlarynyň häsiýetine görä birnäçe bazar segmentlerini tapawutlandyrmak bolar: karz hyzmatlary, amal hyzmatlary, maýa goýum hyzmatlary we beýleki hyzmatlar.

Müşderi alamatlarynyň esasynda birnäçe segmentler tapawutlandyrylýar. Mysal üçin, ýuridiki şahslaryň bazary, fiziki şahslaryň bazary, hökümet bazary we ş.m.

Ýuridiki şahslaryň bazarynyň jikme-jik klassifikasiýasy kärhanalaryň ululygyna, eýeçiliginiň görnüşine bagly bolup biler. *Fiziki şahslaryň bazarynyň* jikme-jik segmentasiýasynyň esasynda dürli demografik görkezijiler durýar.

Demografiki segmentasiýasy – bu ilatyň ozaly bilen jynsyna we ýaşyna görä bölünmegine esaslanýar. Emma her bir toparda aýry-aýry islegler bolup biler, ýagny girdejisine görä, maşgalanyň durmuş ýagdaýyna görä we ş.m. Girdeji näçe ýokary bolsa, bankyň hyzmatlaryna bolan isleg hem köpelýär. Demografik segmentasiýasynyň kriteriýalary şulardan ybaratdyr: biliminiň derejesi, hünäri, maşgala ýagdaýy, durmuş ýagdaýy, girdejiniň derejesi.

Fiziki şahslaryň bazarynyň segmentasiýasyny medeni kriteriýanyň (şahsyýetiň aýratynlyklary) we häsiýet alamatynyň esasynda geçirilýär. Daşary ýurt bank tejribesinde häsiýet segmentasiýasynyň esasy bolup, bankdan geçýän müşderi barada maglumat, şahsy hasabynyň we amallaryň ýagdaýy bolup çykyş edýär.

Bazary öwrenmegiň netijesinde alnan ýörite maglumatlar bank kartotekasynda hasaba alynýar. Ol bolsa bank bilen müşderileriň arasyndaky ähli gatnaşygynyň marketing seljermesiniň esasydyr. Ondan başga-da, bazary öwrenmekligiň esasynda geljekdäki bank strategiýasynyň haýsy-da bolsa bir görnüşi saýlanylýar. Strategiýanyň görnüşini saýlamagyň esasynda dürli ölçegler durýar. Mysal üçin, bazaryň we hyzmatlaryň täzeçilliginiň ýörelgesi boýunça şu aşakdaky ölçegleri tapawutlandyryp bolar:

- köne bazarda köneçil hyzmatlary hödürlemek;
- köne bazarda täze hyzmatlary hödürlemek;
- täze bazarda köneçil hyzmatlary hödürlemek;
- täze bazarda täze hyzmatlary hödürlemek.

Başga banklar bilen bäşdeşlik häsiýetiniň ýörelgesi boýunça şu aşakdaky strategiýalar tapawutlandyrylýar:

1. Lideriň strategiýasy;
2. Bäsdeşiň strategiýasy;
3. Ösüp gelýän banklaryň strategiýasy.

Bank üçin iň howply we gymmat strategiýalar bu lideriň we täze bazarda täze hyzmatlary hödürlemek bilen bagly bolan strategiýalar.

Marketingiň meýilnamasy bir ýyla düzülýär we strategik meýilnamanyň çäklerinde bank işiniň ugurlary görkezilýär. Tejribede marketing meýilnamasynyň birnäçe görnüşi ulanylýar: bank bölümleriniň meýilnamasy, müşderiler bilen işlemegiň meýilnamasy, bazara aýry-aýry bank hyzmatlaryny girizmeginiň we işläp taýýarlamagyň meýilnamasy. Bu resminamalaryň ählisi marketingiň işini kesgitleýär.

2.2. Bank hyzmatlaryny ýerleşdirmegiň guralyşy

Bankyň hyzmaty – bu bank işiniň netijesidir. Bank hyzmatynyň aýratynlygy bu onuň maddy däl häsiýetiniň bolmagyndan ybarat.

Bankyň hyzmaty bu, esasan, hasaplaşyk serişdeleriň döredilmegi (pul mukdary) hem-de dürli görnüşdäki hyzmatlar: karzlar, kepillikler, maslahat bermek we ş.m. bilen baglanyşyklydyr.

Bankyň aýratynlygy onuň işiniň görnüşleri bilen kesgitlenilýär. Şol işiň netijesinde bank hyzmaty döreýär.

Bankyň hyzmatlaryna anyk nyrhdan satylýan haryt hökmünde seredilýär. Bank hyzmatlarynyň nyrhynyň esasy görnüşleri – göterim, marža, diskont, komissiýa. Nyrhyň derejesine täsir edýän esasy faktorlar hökmünde aşakdakylary bellemek bolar:

- hyzmatlaryň özüne düşýän gymmaty;
- bazarda hyzmata bolan islegiň we hödürlemäniň gatnaşygy;
- banka gerek bolan hyzmatlarynyň düşewüntliligi.

Bank amallary aktiw we passiw görnüşinde tapawutlandyrylýar.

Bank passiw amallaryň kömegi bilen öz serişdelerini emele getirýär. Passiw amallara aşakdakylar degişli:

- goýumlary (depozitleri) çekmek;
- başga banklardan karzlary almak;
- hususy gymmatly kagyzlarynyň emissiýasy;
- fiziki we ýuridiki taraplaryň hasaplaryndaky serişdeleri dolandyrmak we ş.m.

Aktiw amallara aşakdakylar degişlidir:

- ýuridiki we fiziki şahslara berlen karzlar;
- bankyň maýa goýumlary;
- gymmatly kagyzlar bilen geçirilýän amallar;
- walýuta diling amallary we ş.m.

Bank hyzmatlaryny adaty we adaty däl hyzmatlara bölmek bolar. Adaty amallar bu has gadymy amallardyr.

Adaty hyzmatlara şu aşakdakylar degişlidir:

1. Depozit amallary;
2. Karz amallary;
3. Hasaplaşyk amallary.

Depozit amallary passiw amallaryň esasy bölegidir. Depozit amallary diýlip – bank tarapyndan ýuridiki we fiziki taraplardan serişdeleri çekmeklige aýdylýar.

Karz amallary bankyň esasy amalynyň biri bolup durýar. Bankyň aktiwleriniň esasy bölegini karz amallary tutýar.

Bankyň amala aşyrýan hasaplaşyk amallary nagt we nagt däl görnüşinde bolup bilerler. Müşderiniň tabşyrygy boýunça banklar dürli hasaplary açýar we şol hasaplaryň üsti bilen zerur hasaplaşyklary amala aşyrýar. Hasaplaşyklarda bank satyjylaryň we alyjylaryň, kärhanalaryň, salgyt gulluklaryň, raýatlaryň arasynda araçy hökümünde çykyş edýär.

Adaty däl hyzmatlarynyň düzümine beýleki hyzmatlaryň ählisi girýärler. Olar örän kändir, şol sanda:

- lizing amallary;
- faktoring amallary;
- forfeýting amallary;
- trast amallary;
- gymmat bahaly metallar bilen geçirilýän amallar we ş.m.

Banklara önümçilik, söwda we ätiýäçlandyryş işleri bilen meşgullanmak gadagandyr.

III BAP

BANKDA SELJERIŞ IŞLERINIŇ MAZMUNY WE ORNY

3.1. Bankdaky seljeriş işleriniň bellenilişi we görnüşleri

Seljermäniň maksatlary we wezipeleri. Täjirçilik banklarynyň netijeli hereket etmegini üpjün etmek olaryň işini ykdysady taýdan oýlanyşykly dolandyrmagy talap edýär. Ýitileşen bäsdeşlik, döwlet guramalary tarapyndan gözegçiligi berkitmek, banklaryň işiniň halkara ülňülerine laýyk gelmegini üpjün etmeklige çalyşmagy şertlerinde seljerme aýratyn ähmiýete eýe bolýar.

Bankda seljermäniň obýektine bank amallary, maliýe-ykdysady işler we olaryň netijeleri degişlidir.

Seljerme bank işiniň ähli döwürlerine mahsusdyr – meýilnamalaşdyrma, gündelik işe, gözegçilige, işiň netijeliligine we netijelerine baha bermeklige. Seljermesiz bank menejmentiniň wezipelerini amala aşyrmak mümkin däldir. Täjirçilik işiniň amala aşyrylýan döwründe bank ösüş strategiýasyny işläp taýýarlaýar hem-de seljerme binýadyna daýanýar.

Bank işiniň seljermesi netijeli dolandyrmagynyň esasy we dolandyryş meselelerini kabul etmekligiň ähli derejesinde başlangyç binýady bolup durýar. Bankda ähli guramaçylyk we funksional çäreler, olaryň ykdysady maksada laýyklygy esaslandyrylandan soň amala aşyrylmalydyr. Bankda we bazarda emele gelen hakyky şertleri hasaba alman kabul edilen dolandyryş çözgütler dürli säwlikleriň ýüze çykmagyna getirip biler. Dolandyryş çözgütleri kabul etmek üçin zerur maglumatlar bilen üpjün etmek operatiw seljermäniň wezipesidir.

Bankda ykdysady seljerme diňe meýilnamalary esaslandyrma serişdesi hökmünde däl-de, eýsem olaryň ýerine ýetirilmeginiň gözegçilik serişdesidir. Serişdeleriň netijeli ulanylyşyna, aýry-aýry amallaryň düşewüntliligine, işgärleriň ýerine ýetirýän işleriniň hiline baha bermeklige, şeýle hem meýilnama görkezijileriniň ýerine ýetirilişiniň derejesi barasynda netije çykarmaklyga seljermaniň usullary we gurallary ýardam edýär.

Bankyň analitik işiniň esasy maksady – bu düşewüntli we bökdençsiz bank işini, onuň bäsdeşlik ukybyny üpjün etmekden ybaratdyr. Maksada ýetmek üçin şu aşakdaky wezipeler goýulýar:

- işiň netijelerine baha bermek;
- netijeliligi ýokarlandyrmagyň ätiýaçlyklaryny ýüze çykarmak;
- meýilamalaşdyrma üçin maglumat esaslaryny almak;
- töwekgelçilikleri dolandyrmak, gözegçilik we kadalaşdyrmak boýunça dolandyryş çözgütlerini kabul etmek.

Türkmenistanyň bank edaralarynda geçirilýän seljerme işleri birnäçe görnüşlere bölünýär (*2-nji surat*).

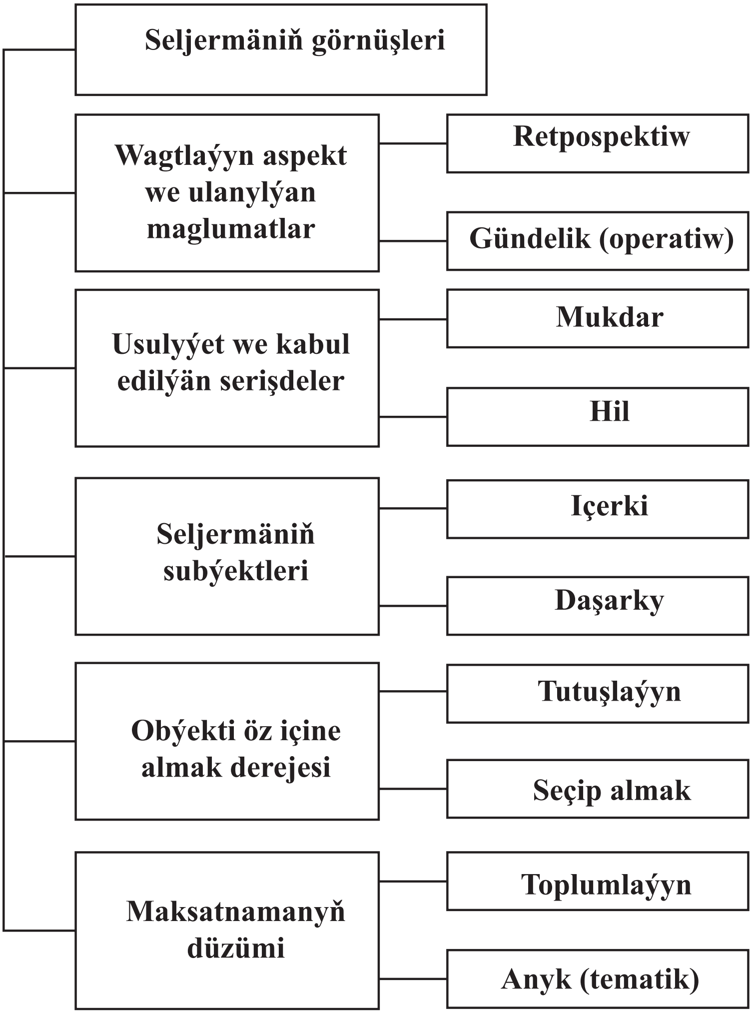
Meýilnamalaşdyrmak, geçen döwürde bankyň işine baha bermek ýa-da gündelik monitoring üçin binýat hökmünde ulanylýan seljermäniň retrospektiw we gündelik (operatiw) görnüşi tapawutlandyrýar.

Retrospektiw seljerme geçen döwre garaýşy, geçen döwrüň maglumatlaryny öwrenmekligi göz öňünde tutýar. ***Gündelik (operatiw) seljerme*** hazirki döwrüň maglumatlaryna esaslanýar.

Seljermäniň maksatlaryna we ulanylýan serişdelerine görä mukdar we hil seljermeleri tapawutlandyrylýar. ***Mukdar seljerme*** bankyň balansynyň, başga seljermäniň obýektleriniň gurluşynda bolýan üýtgemeleri hasaba alýar, bu üýtgemelere sebäp bolýan aýry-aýry faktorlary öwrenýär. Mukdar seljermesi absolýut we otnositel görkezijileriň öwrenilmegine, görkezijileriň trend seljermesine, görkezijileriň seljermesiniň deňeşdirilmegine esaslanýar.

Hil seljermesi bankyň peýdasynyň üýtgemeginiň sebäplerini öwrenmekligi, aýratyn aktiwleriň we bukjanyň hiline täsir edýän faktlarynyň öwrenmekligini, bank töwekgelçilikleriniň döremeginiň sebäpleriniň we mukdarynyň seljermesini göz öňünde tutýar. Hil seljermesi faktorlaýyn seljermäniň usullaryny ulanmaklyga, çylşyrymly, köplenç agregirlenen gözkezijilere, tendensiýalary ýuze çykarmaklyga we baha bermeklige esaslanýar.

Seljermäniň subýektlerine görä ony daşarky (distansion) we içerki seljermä bölmek bolar. ***Daşarky seljerme*** bankara bazarynda kontragentiň ýagdaýynyň, bar bolan maglumatlar esasynda bankyň müşderileriniň ýagdaýynyň öwrenilmegini göz öňünde tutýar. Onuň maglumat çeşmeleri hökmünde maliýe hasabatlylygy, çap edilýän hasabatlar, resmi statistikanyň maglumatlary ulanylýar.



2-nji surat. Seljermäniň görnüşleriniň klassifikasiýasy

Içerki seljerme umumy (sintetik) we jikme-jik (analitik) hasaplarynyň maglumatlaryny, ulgamdan daşary hasabatlylygyň maglumatlaryny, goşmaça alynýan maglumatlary, şol maglumatlaryň hiline hakyky baha bermekligiň mümkinçiliginiň esasynda bankyň ýagdaýyny öwrenmekligi göz öňünde tutýar.

Seljerme obýektiň gurşalyp alnan derejesine laýyklykda tutuşlaýyn we seçip almak seljermä bölünýär. ***Tutuşlaýyn seljermede*** ähli obýektler seljerilenden soňra netije çykarylýar. ***Se-***

çip almak seljermede bolsa diňe käbir obýektleriň barlaglarynyň esasynda netije alynýar, bu bolsa seljerme prosesini we dolandyryş çözgütleriniň işläp düzülmegini çaltlaşdyrmaga mümkinçilik berýär.

Maksatnamanyň düzümi boýunça seljerme toplumlaýyn we anyk (tematik) bolup biler. ***Toplumlaýyn seljermede*** bankyň işi hemme taraplaýyn öwrenilýär, ***anyk (tematik) seljermede*** bolsa diňe käbir taraplar öwrenilýär.

3.2. Seljermäniň çeşmeleri we usullary

Bank işini seljermegiň usulýeti – bu statistiki, ykdysady-matematiki, hasabat we beýleki usullary ulanyp, maglumatlary işlemek boýunça toplumlaýyn çäreleriniň jemidir. Bank işini seljermegiň usulyýet aýratynlyklary – bank işini häsiýetlendirýän maglumatlaryň ulanylmagy, olaryň üýtgeme täsirleriniň we sebäpleriniň öwrenilmegi, olaryň arasyndaky arabaglanyşygy ýüze çykarmagy we öwrenmegi bolup durýar.

Bank işini toplumlaýyn öwrenmek üçin şu aşakdaky usullar peýdalanylýar:

1. Deňeşdirme usuly.

Bu usul näbelli öwrenilýän hadysanyň, görkezijiniň ozal belli we öwrenilen hadysalar we görkezijiler bilen deňeşdirip, olaryň arasyndaky arabaglanyşygy we aratapawudy ýüze çykarmagy göz öňünde tutýar. Bu usul, öwrenilýän ykdysady hadysanyň (görkezijiniň) üýtgemelerine gözegçilik etmäge, üýtgemek häsiýetlerini we ösüşiniň kanunalaýyklyklaryny öwrenmäge ýardam berýär. Maliýe durnuklygyny seljermekde bolsa deňeşdirme usuly ähli meseleleri çözmekde esasy ýa-da goşmaça usul hökmünde peýdalanylýar. Çünki durnuklylyk dürli wagt birliklerinde görkezijiniň üýtgewsizligini deňeşdirmek arkaly aňladylýar.

Deňeşdirme usulyny peýdalanýan, has giň ýaýran ýagdaýlar hökmünde şu aşakdakylary bellemek bolar:

1) meýilnamanyň ýerine ýetirilişini seljermek üçin, hakyky we meýilnama görkezijilerini deňeşdirmek üçin;

2) bellibir täjirçilik bankynyň işiniň, milli bank ulgamy tarapyndan belli bir kadalara laýyk gelmegini seljermek üçin, hakyky görkezijileri şol kada görkezijileri bilen deňeşdirmek üçin;

3) bankyň we daşarky ykdysady hadysalaryň ösüş depginlerini seljermek üçin, hakyky görkezijileri geçen döwürleriň görkezijileri bilen deňeşdirmek üçin;

4) maliýe işiniň görnüşleri boýunça maliýe bazarynda bankyň ornuny kesgitlemek üçin, banklaryň maglumatlaryny deňeşdirmek üçin;

5) iki görkezijiniň wagt boýunça maglumatlaryny özara deňeşdirmek arkaly olaryň özara baglanyşygyny ýüze çykarmak üçin (mysal üçin, bankyň girdejilerini we çykdajylaryny deňeşdirip, bankyň düşewintli işleýändigini ýüze çykarmak üçin);

6) dolandyryş çözgütleri özara deňeşdirmek arkaly olaryň içinden has oňaýlysyny saýlap almak üçin (müşderiler bilen işleýän hünärmenleriň bank üçin amatly sanyny kesgitlemek, nobatlylygyň derejesi bilen hünärmenleri işletmek üçin harçlanýan zähmet hakyna sarp edilýän harajatlary deňeşdirmek);

7) bank işiniň netijeleriniň bellibir hadysadan öňki we soňky derejelerini deňeşdirip, şol hadysanyň ýüze çykmagynyň netijelerini seljermek üçin (mysal üçin, ýurduň hökümeti tarapyndan ähli söwda we hyzmat nokatlarynda hasaplaşyklary elektron görnüşde amala aşyrmak netijesinde bankyň elektron kartlaryna hyzmat etmeginden gelýän girdejileriniň artyşy).

2. Görkezijileri deňeşdirme görnüşe getirmek usuly.

Mysal üçin, bank tarapyndan berlen karz serişdeleri barada maglumatlary jemlemek maksady bilen, olary bellibir walýutada aňlatmak (çünki banklar karzlary dürli walýutalarda berýärler). Munuň üçin banklar dürli walýutalarda berlen karzlary degişli walýutanyň alyş-çalyş hümmetine (kursuna) köpeltmek arkaly milli manatda aňladýarlar we jemleýärler.

Bu usuly ykdysady görkezijileriň häzirki derejesini geçen döwürleriň derejeleri bilen deňeşdirip ulanmak hem bolar. Mysal üçin, bankyň girdejisiniň ýyllar boýunça ösüş depginlerini deňeşdirmek üçin olary degişli ýyllarda hümmetsizlenmegiň (inflýasiýanyň) derejelerine sazlap (köpeldip) seljermek zerurdyr.

3. Absolýut (mukdar) we otnositel (deňeşdirme) görkezijileri ulanmak usuly.

Eger absolýut görkezijiler ykdysady hadysany mukdar taýdan häsiýetlendirýän bolsa, onda otnositel görkezijiler absolýut görkezijileriň özara gatnaşygynyň derejesini görkezýär. Banklar tarapyndan berilýän karz serişdeleriň möçberini absolýut görnüşde, belli bir walýutada aňladylýan bolsa, onda umumy berlen karzlaryň içinde milli walýutada berlen karz serişdeleriň derejesini otnositel görkezijiler bilen aňlatmak bolar.

Otnositel görkezijiler koeffisiýentler (esas hökmünde 1 alynýar) ýa-da göterimler (esas hökmünde 100) görnüşinde aňladylýar. Olara meýilnamanyň ýerine ýetirilişiniň, ösüş depgininiň, düzüminiň (paýynyň derejesi), netijeliliginiň we ş.m. görkezijilerini degişli edip bolar. Bu usul bankyň durnuklylygyny seljermekde esasy usul bolup durýar. Onuň kömegi bilen bankyň likwidliligine, töleg ukyplylygyna we düşewüntliligine baha berilýär.

4. Görkezijileri toparlamak usuly.

Görkezijileri toparlamak usuly bankyň balans görkezijilerini ulgamlaşdyryp, seljerilýän ykdysady hadysanyň düýp manysyna düşünmäge ýardam berýär. Bankyň balansynyň görkezijilerini şu aşakdaky alamatlar boýunça toparlara jemlemek bolar:

- banka degişliligi boýunça hususy we çekilen serişdeler;
- karz serişdeleri möhleti boýunça gysga we uzak möhletlilere;
- aktiwler we passiwler möhletleri boýunça (likwidliligi kesgitlemek üçin);
- görnüşler (çeşmeleri) boýunça çykdajylar, girdejiler we peýdalar.

5. Balans usuly.

Bu usul, esasan, iki sany özara baglanşykly ykdysady görkezijiler toparlarynyň (aktiwler we passiwler) arasyndaky gatnaşygy seljermek üçin ulanylýar. Bu usulyň netijesi hemişe görkezijileriň toparlarynyň arasyndaky deňagramlylygy subut etmelidir. Bu usul bankyň işiniň ykdysady esasyna düşünmäge ýardam berýär. Bankyň balansyna dogry baha bermek arkaly bankyň häzirki ýagdaýyna (tölege ukyplylyk we likwidlilik görkezijileriniň üsti bilen), şeýle hem aktiw-passiw amallaryň netijeliligine (girdejililigiň görkezijileriniň üsti bilen) baha bermek bolar.

6. Grafiki (şekil) usuly.

Bu usul arkaly ykdysady görkezijiler geometriki şekiller (çyzyklar, gönüburçluklar, töwerekler) ýa-da şertli şekil belgiler arkaly aňladylýar we örän wajyp wezipäni ýerine ýetirýär. Bu usul arkaly seljerme geçirýän dolandyryjylar bankyň ykdysady işine has aýdyň we ýeňil düşünýärler.

7. Hasaplamalary tablisalarda aňlatmak usuly.

Seljermeleriň netijeleri, esasan, tablisalar görnüşinde aňladylýar. Bu usul seljerilýän hadysa barada hasaplama maglumatlary jemlemegiň tygşytly we oňaýly görnüşi bolup, auditorlara we dolandyryjylara tertipleşdirilip ýerleşdirilen san maglumatlara düşünmäge kömek berýär. Tablisalar – sanlar görnüşinde aňladylan netijeleriň ulgamy bolup durýär. Olar netijeleri söz bilen aňlatmak usulyndan özüniň aýdyňlygy we tygşytlylygy bilen tapawutlanýar, şeýlelikde, hadysa düşünmek üçin az wagt sarp etmäge ýardam berýär. Tablisalar seljermeleriň maglumatlarynyň ählisini bir ýeke-täk ulgama jemlemäge, görkezijileriň arasyndaky arabaglanyşygy aňsat yzarlamaga giň mümkinçilik berýär.

IV BAP

IÇERKI GÖZEGÇILIK BANK MENEJMENTINIŇ GURALY HÖKMÜNDE

4.1. Bankyň içerki gözegçiliginiň maksatlary we wezipeleri

Içerki gözegçilik we onuň zerurlygy. Ykdysatçy alymlar uzak wagtyň dowamynda banklarda içerki gözegçilik ulgamynyň kemçiliklerini ýüze çykarmak maksady bilen, banklarda zerur seljermeleri geçirdiler. Ýüze çykarylan kemçilikler bank ýolbaşçylary we dolandyryjylary, içerki we daşarky auditorlary, bankyň içerki gözegçilik gulluklarynyň işgärleri tarapyndan içerki gözegçilik ulgamyna ünsi has-da güýçlendirmegiň, onuň netijeliligini yzygiderli kämilleşdirip durmagyň zerurlygyna ünsi çekýär.

Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasynda banklarda bank gözegçiligini kämilleşdirmek bilen baglanyşykly şu möhüm işleriň durmuşa geçirilmegi meýilleşdirilen: – Karz guramalarynyň işini kadalaşdyrmak we gözegçilik etmek Tükmenistanyň Merkezi bankynyň esasy wezipeleriniň biri bolup durýar. Bank işine gözegçilik etmegiň we olaryň işiniň ykdysady taýdan kadalaşdyryjylaryny kämilleşdirmegiň esasy maksady – bank ulgamynyň durnuklylygyny saklamakdan, goýumçylaryň we kreditorlaryň bähbitlerini goramakdan, Türkmenistanyň kanunçylygynyň we Türkmenistanyň Merkezi bankynyň kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň berjaý edilmegini üpjün etmekden ybarat bolup durýar.

Bank işiniň ykdysady taýdan kadalaşdyrylmagynyň we gözegçiliginiň şu aşakda bellenen ugurlar boýunça kämilleşdirilmegi göz öňünde tutulýar:

- hususy maýa bilen üpjünçilik derejesine bildirilýän talaplary ýokarlandyrmak;
- bank töwekgelçiliklerine baha bermegiň tertibini kesgitlemek we içerki gözegçilik ulgamynyň işini kämilleşdirmek;

- töwekgelçiligi dolandyrmagyň hilini we bank edarasynyň üstüne alan töwekgelçiliginiň häsiýetine görä gözegçilik täsirleriniň zerurlygyna baglylykda bank gözegçiliginiň düzgünlerini we olary ulanmagyň tertibini kesgitlemek;
- bank ulgamynyň jenaýatçylykly ýol bilen alnan girdejileriň kanunlaşdyrylmagyna we terrorçylygyň maliýeleşdirilmegine garşy hereket etmek boýunça geçirýän çärelerini mundan beýläk hem kämilleşdirmek;
- bank gözegçiliginde tapgyrlaýyn jebislendirilen gözegçilik ulgamyny döretmek we gözegçilik bilen bagly töwekgelçiligiň ýüze çykmagyny peseltmäge gönükdirilen çäreleri ornaşdyrmak;
- düzümleýin gözegçiligiň we barlag geçirmegiň usullaryny we düzgünlerini kämilleşdirmek;
- täjirçilik banklarynyň bank hasabatlaryny Türkmenistanyň Merkezi bankyna tabşyrmagynyň doly elektron görnüşinde geçirilmegini ýola goýmak.

Banklarda ýüze çykýan kynçylyklary öwrenmek maksady bilen, gözegçilik işiniň kemçilikleriniň görnüşlerini 5 sany toparlara jemlemek bolar:

a) dolandyryş gözegçiligini, hasabatlylygy we berk gözegçilik medeniýetini kemala getirmegiň kemçilikleri.

Barlaglaryň görkezişi ýaly, bank ýitgileriniň agramly bölegi banky dolandyrmaga ýeterlik ünsüň berilmezligi, gözegçilik medeniýetiniň gowşaklygy, bankyň ýolbaşçy düzümi we ýokary dolandyryjylary tarapyndan kemçiliklere ýol berilmegi we dolandyrmakda goýberilýän kemçilikleri, şeýle-de içerki düzgünleri we hünärmenleriň jogapkärçiliklerini seljermek arkaly aýdyň dolandyryş hasabatlylygynyň bolmazlygy bilen düşündirilýär.

Bu barlaglar, berk gözegçiligi ýola goýmaga we gözegçilik usullarynyň ýokary derejede bolmagyny yzygiderli üpjün etmäge bolan höwesiň dolandyryjy düzümlerde ýoklugyny hem görkezdi.

b) bankyň işjeňliginiň töwekgelçiliklerini ýüze çykarmagyň we baha bermegiň kemçilikleri.

Karz edaralary, täjirçilik giňişliginde üýtgeşmeler ýüze çykanda, täze önümler we hyzmatlar bilen bagly töwekgelçilikleri öz wagtynda ýüze çykaryp bilmändigi, olara degişli baha berilmändigi

sebäpli düýpli ýitgileri çekýärler. Bu bolsa adaty we ýönekeý harytlar (hyzmatlar) babatda ulanylan we ulanylýan töwekgelçilige gözegçilik ulgamlarynyň häzirki döwrüň kämil we çylşyrymly harytlary (hyzmatlary) babatda ýeterlik däldigini ýüze çykardy.

ç) gözegçilik işiniň we ony amala aşyrýanlaryň (wezipeleriň anyk kesgitlenilmezligi, ygtyýarlyklaryň bölünmezligi, tassyknamalary bermek, işleri utgaşdyrmak, ýerine ýetirijiligi ýaly endikleriň) bolmazlygy ýa-da olaryň ýeterliksizligi.

Wezipeleri we ygtyýarlyklary paýlamakda ýüze çykýan kemçilikler bu topara degişli iň köp duş gelýän we bank edaralaryny uly ýitgilere eltýän kemçiligiň biridir.

d) banky dolandyrmakda dolandyryşyň dürli derejeleriniň arasynda maglumat çalşygynyň kemçilikleri, esasanda bankyň işiniň kemçilikleri barada aşaky düzümlerden ýokary düzümlere gönükdirilen maglumatlar çalşygynyň pes derejede ýola goýulmagy.

Ýokary netijeliligi gazanmak üçin, maglumat çalşygyna degişli ähli hünärmenler bu ugurda içerki syýasatlar we düzgünler barada habarly edilmelidir. Käbir bank ýitgileri degişli hünärmenleriň bankyň içerki syýasaty barada habarsyz ýa-da oňa düşünmezligi zerarly ýüze çykýar. Käbir ýagdaýlarda, nädogry hereket barada maglumat, dolandyryş ulgamy boýunça ýokary ugurda bank dolandyryjylara ýa-da ýokarda duran dolandyryş düzümlerine ýüze çykan kynçylyklar barada wagtynda habar berilmeýär. Tersine, başga bir ýagdaýda, dolandyrjylaryň hasabatlarynyň ýetmezçilikleri ýa-da nädogrylygy sebäpli, olar bankyň ýagdaýy barada ýalňyş «ters» düşünje berip bilýärler.

e) audit usulyýetleriniň we gözegçilik işiniň kemçilikleri ýa-da netijesizligi.

Köp ýagdaýlarda, auditorlar bankyň gözegçilik ulgamynyň kemçiliklerini ýüze çykarmak we olar barada hasabat bermek babatda öz işlerine ýeterlik derejede jogapkärli çemeleşmeýärler. Başga ýagdaýlarda bolsa, auditorlaryň hasabatlarynda görkezilen kemçilikleri aradan aýyrmak üçin bankyň dolandyryjylary tarapyndan degişli çäreleriň durmuşa geçirilmeýändigine hem duşmak bolýar.

Maliýe ulgamynyň alymlary dünýäniň birnäçe banklarynyň, gymmatly kagyzlaryň söwdasy bilen meşgul bolýan firmalaryň we olara

hyzmat edýän auditor firmalaryň tejribesini öwrenmek arkaly degişli netijelere geldiler. Mundan başga-da, bu netije bank gözegçileriniň hem bank edaralarynyň töwekgelçiligini dolandyrmak we içerki gözegçilik işine uly üns bermegi bilen kybapdaş gelýär. Hünärmenleriň öz wezipe borçlaryna düşünmegi we olary dogry ýerine ýetirmegi üçin şertleri döretmekde, gönüden-göni bankyň müdiriýetiniň jogapkärdigini bellemek zerurdyr. Öz gezeginde, bank gözegçileri hem bank edaralarynyň müdiriýetiniň we dolandyryjy düzüminiň içerki gözegçilik üçin jogapkärçiliklerini berjaý etmegine baha berýändir.

Içerki gözegçiligiň wezipeleri we orny. Içerki gözegçilik bankyň müdiriýetiniň, ýokary dolandyryjylaryň we ähli derejedäki hünärmenleriň işine öz täsirini ýetirýär. Gözegçilik işi diňe wagtyň bellibir pursadynda hereket etmän, eýsem bankyň işiniň ähli derejelerinde hemişe dowam edýär. Bankyň müdiriýeti we dolandyryş düzümleri içerki gözegçiligiň netijeliligini üpjün etmek we hemişe ony gözegçilikde saklamak üçin oňyn içerki düzgünleri döretmäge borçludyr, ýöne bankyň her bir hünärmeni hem öz gezeginde bu işe işjeň gatnaşmalydyr. Içerki gözegçilik, esasan, şulardan ybarat:

1) bank işiniň netijeliligini üpjün etmekden;

2) maliýe we dolandyryş maglumatlaryň ygtybarlylygyny, dolulygyny we öz wagtynda berilmegini amala aşyrmakdan;

3) degişli kanunçylyga we düzgünlere laýyk gelmegini gazanmakdan.

Içerki gözegçiligiň amal etmek wezipesi – bankyň öz serişdelerini we başga çeşmelerini peýdalanmagynyň netijeliligine we ýitgileriň öňüni almak işine degişlidir. Içerki gözegçilik işi guramanyň ähli hünärmenleriniň bankyň maksatlaryna ýetmegi ugrunda tygşytlylyk we dogruçyllyk ýörelgelerinden ugur alyp, bankyň bähbitlerini başga taraplaryň ýa-da öz şahsy bähbitlerinden ileri goýup işlemegi üçin şertleri döretmäge gönükdirilmelidir.

Içerki gözegçiligiň maglumat wezipesi – bank edarasynda çözgütleri kabul etmek üçin zerur bolan ygtybarly, esaslandyrylan hasabatlaryň öz wagtynda taýýarlanylmagyny üpjün etmeklige gönükdirilendir. Mundan başga-da ol bankyň paýdarlary, ýokary dolandyryş düzümi we daşarky taraplar üçin ygtybarly ýyllyk hasabatlary, beýleki maliýe maglumatlary düzmäge zerurlygyny nygtaýar. Maglumatlaryň

ýokary hilli we dogruçyl bolmagy ýolbaşçy düzüme dogry dolandyryş çözgütleri kabul etmegi kepillendirýär. Şunda maliýe hasabatlaryň ygtybarlylygy diýip, olaryň köptaraply we dogry kesgitlenen hasabat ýörelgelerini we düzgünlerini ulanyp taýýarlanmagyny aňladýar.

Içerki gözegçiligiň laýyk gelmek wezipesi – bank işiniň degişli ugurdaky kanunçylyk namalaryna we düzgünlerine, gözegçilik talaplaryna, guramanyň syýasatlaryna we düzgünlerine gabat gelmegini kepillendirýär. Bu wezipe bankyň abraýynyň we ygtyýarnamalarynyň goralmagy üçin zerurdyr.

Içerki gözegçilik işiniň esasy elementleri. Ilkinji nobatda maliýe ýalňyşlyklarynyň mysallarynyň sanyny, ýerliksiz çäreleri we ýalňyşlyklary azaltmaga gönükdirilen içerki gözegçilik işiniň derwaýyslygy artyp, häzirki wagtda bank edaralarynyň ähli mümkin bolan töwekgelçiliklerini aradan aýyrmaga gönükdirilen çäreleri öz içine alýar. Häzirki döwürde içerki gözegçilik düşünjesiniň bankyň öz öňünde goýan maksatlaryna ýetmek we onuň maliýe işjeňligini üpjün etmek üçin iň zerur şertdir.

Içerki gözegçilik ulgamy 5 sany özara baglanyşykly elementlerden ybaratdyr:

1. Dolandyryş we gözegçilik medeniýeti;
2. Töwekgelçiligi ýüze çykarmak we baha bermek;
3. Gözegçilik işleri we ygtyýarlyklary paýlamak;
4. Maglumat we aragatnaşyk;
5. Seljerme işleri we kemçilikleri düzetmek.

Seljerme geçirimek arkaly banklarda ýitgileriň aglabasy hut şu 5 sany element bilen baglydygyny görkezýär. Şu elementleriň netijeli amal edilmegi bankyň amal etmek, maglumat we laýyk gelmek wezipelerini ýerine ýetirmegi üçin wajypdyr.

4.2. Bank işindäki töwekgelçiliklere içerki gözegçiligiň guralyşy

Içerki gözegçiligi guramakda esasy orun bank işi bilen baglanyşykly töwekgelçilikleri amala aşyrylýan gözegçilik degişlidir. Bu işiň esasy maksady – karz edaralarynyň töwekgelçiliklerini çäklendirmekden ybaratdyr. Bank işiniň töwekgelçilikleri diýip lik-

widliligi pese düşürmeklige we maliýe ýitgilerine düşünilýär. Bank işiniň töwekgelçilikleriniň içerki gözegçiligini dolandyryş we maliýe gözegçilik ugurlary boýunça amala aşyrmak maksada laýykdyr.

Dolandyryş gözegçiliginiň maksady – bank tarapyndan tassyklanan ygtyýarlyklara we amallary geçirmek boýunça çözgütleri kabul etmek kadalara laýyklykda, diňe ygtyýarlandyrylan şahslar tarapyndan amallaryň geçirilmegini üpjün etmekden ybaratdyr.

Maliýe gözegçiligi – aktiwleriň goraglylygyny, kadalaşdyryjy resminamalara laýyklykda amallaryň geçirilmegini, maliýe hasabatynyň dogrulygyny hem-de hasabatda bank amallarynyň dogry şöhlelendirilmegini üpjün edýär.

Dolandyryş we maliýe gözegçiligi deslapky, gündelik we soňky görnüşlerde amala aşyrylýar.

Bank işiniň töwekgelçiliklerine gözegçilik üç derejede gurnalýar: şahsy (işgäriň derejesi), bölümçe we bank derejelerinde.

Şahsy derejede gözegçilik düzümi. Şahsy derejede bankyň töwekgelçilikleri aýry-aýry işgärler tarapyndan bikanun we dereksiz çözgütleri kabul etmegi sebäpli döräp biler. Töwekgelçilikler maddy gymmatlyklaryň ogurlanmagyny, banka zyýan ýetirýän amallaryň we ylalaşyklaryň geçirilmegini we ş.m. öz içine alýar. Şahsy derejede gözegçilik gurnalanda, onuň esasy maksady bolup, işgär we onuň çözgütleri kabul etmekde delillendirmesi we başarnygy çykyş edýär.

Dolandyryş bölümçeleriň derejesinde gözegçiligi gurnamak. Bölümçe derejede bank işiniň töwekgelçiligine: likwidliligiň töwekgelçilikleri, maýa gorunyň azalmagy, karz, göterim, amallar we ş.m. töwekgelçilikleri degişli.

Has ýaýran töwekgelçiliklere karz, göterim, amallar we likwidliligi ýitirmegiň töwekgelçilikleri degişlidir. Karz töwekgelçiliginiň esasy bolup, bankyň işgärleri tarapyndan müşderiniň karzy tölemek ukybyny anyklamak çykyş edýär. Göterim töwekgelçiligi, göterim derejesiniň üýtgemegi netijesinde bankyň maliýe ýagdaýynyň pese düşmegi bilen baglydyr.

Bank töwekgelçiliklerine içerki gözegçilik. Bank töwekgelçiliklerine makroykdysadyýetiň ýetirýän täsiri şu aşakdakylardan ybarat:

- ykdysadyýetiň umumy we düzümleýin (pudakda we sebitde) ösüşiniň ýaramazlaşmagy;

- bank üçin amatsyz maliýe bazarlaryň göwrümi we düşewüntliligi;

- döwletiň ykdysady syýasatynyň we bank işiniň kadalaşdyryjy-hukuk şertleriniň üýtgemegi.

Bölüm derejede gözegçiligiň esasy wezipesi seljerme işiniň ýagdaýyna, onuň hiline we netijelerine baha bermek çykyş edýär.

Banklaryň aglabasynda içerki gözegçilige bank işiniň düzüm bölegi, töwekgelçilikleri dolandyrmagyň düýp özeni hökmünde seredilýär. Mysal üçin, Fransiýanyň banklarynda özbaşdak içerki gözegçilik gulluklary bar, olaryň esasy wezipesi bank amallary amala aşyrylanda iş ýerlerde gündelik gözegçilik mehanizmleriň hereketini seljermekden ybarat.

ABŞ-nyň iri banklaryna gözegçilik üçin aýry guramaçylyk birlikleri döretmek mahsusdyr. Kiçi banklarda içerki gözegçiligiň ýörite bölümleri döredilmän hem bilner. Emma ähli ýagdaýlarda, guramaçylyk gurluşyna garamazdan, içerki gözegçilik indiki ugurlar boýunça gurnalýar:

- gözegçilik tertibini we usullaryny döretmek;
- ylalaşyklaryň dogry geçirilmegini barlamak;
- maliýe meýilnamasy we hasabat ulgamyny hem tertibini döretmek, olaryň dolandyryşyň maksatlaryna hem-de Merkezi bankyň talaplaryna gabat gelmegini üpjün etmek;
- bankyň maliýe ýagdaýy barada hasabaty taýýarlamak.

Kiçiräk banklarda içerki gözegçilik wezipesi merkezleşdirilýär we isleglere görä, gözegçiler dürli bölümçeleri barlaýarlar.

4.3. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan täjirçilik banklarynyň içerki gözegçiliginiň barlanylyşy

Türkmenistanyň Merkezi banky täjirçilik banklarynyň içerki gözegçiliginiň ýagdaýyny barlamak üçin hemişelik monitoringini geçirýär. Ýyllyk hasabatynyň düzüminde banklar kesgitlenen görnüşler boýunça içerki gözegçilik gullugy we onuň işine baha berýän görkezijileri barada doly maglumaty bermeklige borçlanýarlar.

Bankda işi gurnamaklygy aňladýan görkezijileriň toplumy we bankyň işini düzgünleşdiriji resminamalaryň barlagy boýunça içerki

gözegçilik gullugynyň işine baha berilýär. Bu resminamalara çözgütleri kabul etmek işlerini kesgitleýän resminamalar degişli:

- bölümçeleriň we bankyň işgärleriniň arasynda wezipeleri we ygtyýarlyklary paýlamak;
- serişdeleri çekmek we paýlamak bilen bagly bolan amallar geçirilende bankyň alyp barýan syýasaty;
- maliýe bazarynda amallaryň reglamentasiýasy boýunça edilýän talaplar;
- içerki gözegçilik gullugynyň işi.

Ýyllyk hasabatynda getirilýän maglumatlardan başga, Merkezi bank, banklardan olaryň anyk iş döwrüniň içerki gözegçiligiň ýagdaýy barada hasabaty, şeýle hem içerki gözegçilik gullugynyň meseleleri boýunça islendik maglumaty sorap biler.

Merkezi bankyň edaralary, banklarda içerki gözegçiligiň ýagdaýynyň, şeýle hem içerki gözegçilik gullugynyň işiniň barlaglaryny özbaşdak geçirmäge haklydyr. Karz edaralarynyň barlaglary geçirilende amallaryň içerki gözegçilik ulgamynyň barlagy indiki tassyknamalary almak üçin geçirilip bilner:

- içerki usulyýetleriň, maksatnamalaryň, düzgünleriň hem-de kadalaryň berjaý edilmegi, şeýle hem çäklendirmeleri goýmak;
- hasap we hasabat ulgamlaryň anyklygy, dolulygy we obýektiwliligi, kanuna laýyklykda beýleki maglumatlary ýygnamak, işlemek we saklamak;
- bank tarapyndan ulanylýan we kabul edilen aýratyn gözegçilik usullarynyň ygtybarlylygy.

Olar bu meseleler boýunça aýratyn maglumatlary auditorlyk hasabatlaryndan alýarlar.

Barlaglaryň maglumatlarynyň, şeýle hem hasabatyň seljermesiniň netijeleri boýunça Merkezi bank, zerur bolan ýagdaýynda, kabul edilen kadalaryň talaplaryna laýyklykda içerki gözegçiligi geçirmekligi barada buýrugy banka ugradyp biler. Bellenen wagtyň içinde kemçilikleri düzetmedik ýagdaýynda Merkezi bank, hereket edýän bank kanunçylygy boýunça, bellenilen tertipde, degişli çäreleri görmeklige haklydyr.

4.4. Auditor firmalarynyň içerki gözegçiligi ýola goýmakda seljermegi we baha bermegi

Türkmenistanyň Merkezi bankynda we täjirçilik banklarynyň baş diwanynda içerki audit gulluklary döredilendir. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň içerki audit gullugy onuň tabynlygyndaky düzüm birlikleriniň, şeýle hem baş täjirçilik banklarynyň içerki audit gulluklary olaryň tabynlygyndaky şahamçalaryň we gulluklaryň her ýylyň netijesi esasynda taýýarlanylan maliýe ýagdaýyny we ýyllyk balansynyň düzülişini, we beýleki hasabat maglumatlaryny hereket edýän kadalaşdyryjy hukuk namalaryna laýyk gelýändigini barlaýarlar. Içerki audit gulluklary bankyň Geňeşiniň öňünde hasabat berýär. Bankyň Geneşiniň agzalary şol bir wagtyň özünde içerki audit gullugynyň agzalary bolup bilmeýärler.

Şol bir wagtda täjirçilik banklarynyň ýyllyk maliýe hasabaty daşarky aditor firmalary tarapyndan barlanylýar.

Içerki audit gullugy şu aşakdaky wezipelere borçludyr, ýagny:

- bankyň hasaplaryny we ýazgylaryny derňemäge;
- bank tarapyndan ulanylýan kanunlaryň we düzgünleriň berjaý edilişine gözegçilik etmäge we bu barada bankyň Geneşiniň öňünde hasabat bermäge;
- bankyň işini barlamaga.

Auditor gullugy çärýekde bir gezek ýygnanýar, emma adatdan daşary ýagdaýlara, bankyň Geneşiniň çagyrmagy boýunça hem ýygnanýar. Kararlar gatnaşýan agzalaryň köplügi bilen kabul edilýär, ýöne ses bermekden saklanmaklyk rugsat edilmeýär.

Içerki gözegçilik gullugynyň işiniň seljermesiniň we baha bermeginiň esasynda auditorlar ony kämilleşdirmegiň tekliplerini işläp taýýarlaýarlar. Içerki gözegçiligi goýmaklygyň seljermesi auditorlar tarapyndan indiki ugurlar boýunça geçirilýär:

- auditor barlagynyň dowamynda seljermäniň we baha bermäniň obýekti – içerki gözegçilik;

- banklarda içerki gözegçilik gullugynyň hünärmenlik derejesiniň we hünärmenlik ukybynyň seljermesi we baha bermegi;

- içerki gözegçilik gullugynyň iş meýilnamalarynyň we barlaglaryň barlygy, olaryň hiline, bankyň amala aşyrýan ähli amallaryny öz içine almak nukdaýnazaryndan baha bermek;

- soňky barlamalaryň iş meýilnamalaryň barlygy we meýilnamanyň esasy meseleleriniň çuňlugy nukdaýnazaryndan olaryň hiline baha bermek;

- amala aşyrylan barlaglaryň netijesinde düzülen namalarynyň we başga resminamalaryň seljermesi, amala aşyrylýan barlaglaryň hiline baha bermek;

- bankyň ýolbaşçylary tarapyndan geçirilen barlaglaryň netijelerini seretmegiň tertibi;

- barlaglaryň netijeleri boýunça bankyň ýolbaşçylary tarapyndan kabul edilen çärelere baha bermek.

Görkezilen ugurlar boýunça içerki gözegçilik gullugynyň işine auditor tarapyndan kanagatlanarly baha berilmegi, banklarda gündelik gözegçiligi kanagatlanarly gurnamaklyga mümkinçilik berýär.

Gündelik gözegçiligiň seljermesi we baha bermesi. Auditor barlag mahaly, banklarda gündelik gözegçiligiň goýluşynyň ýagdaýy hem seljerilýär. Tejribäniň görkezişi ýaly, banklarda gündelik gözegçilik işgär tarapyndan bank amallaryny amala aşyrmaklygyň dowamynda ýerine ýetirilýär.

Auditor tarapyndan geçirilýän gündelik gözegçiligiň seljerilişi we baha berlişi şu ugurlar boýunça amala aşyrylýar:

- bankyň ýolbaşçylarynyň umumy we anyk görkezmeleri esasynda bank amallarynyň amala aşyrylyşy;

- amallary degişli görnüşde hasaba almak, bu bolsa hereket edýän maliýe hasabatynyň ýörelgelerine laýyklykda maliýe hasabatyny taýýarlamaklyga hem-de bank aktiwleriniň anyk we hakyky ýagdaýyny bilmeklige mümkinçilik berýär;

- aktiwlere elýeterliligi bar bolan şahslarda ýolbaşçylaryň zerur ygtyýarlyklarynyň bolmagy;

- buhgalterçilik resminamalaryň we hakyky aktiwleriň arasynda tapawudynyň barlygy.

Ondan başga-da, maliýe we administratiw gözegçiligiň ýola goýulmagyna baha bermekde auditorlar şu guramaçylyk ýörelgeleriň berjaý edilişini hem barlaýarlar: borçlaryň dürs bölünmegini, jogapkärçiligi we garaşlylygy tapawutlandyrmagyny, karz we hasap syýasatynyň we başga resmi kabul edilen ugurlaryň bolmaklygyny.

V BAP

BANK IŞGÄRLERINIŇ DOLANDYRYLYŞY

5.1. Bank işgärleriniň aýratynlyklary we düzümi

Bank işgärleriniň ähmiýeti ilki bilen onuň işiniň aýratynlygy bilen şertlendirilendir. Bank işiniň dürli görnüşlerini amala aşyrmak üçin, bank işgärlerinden anyk hünär biliminiň we endikleriniň bolmagy talap edilýär. Ýerine ýetirýän wezipelerine we amallaryna görä bankyň işgäri öz içine kassirleri, ykdysatçylary, buhgalterleri, dellallary we ş.m. alyp biler. Işiniň aýratynlygyna baglylykda ähli hünärmenler degişli bölümler, müdirlikler boýunça bölünýär. Wezipe borçlary boýunça bank işgäriniň düzümi ýolbaşçylar we işgärler görnüşi diýlip tapawutlandyrylýar. Ýolbaşçylara anyk guramaçylyk ukyplarynyň, adamlary dolandyrmak endikleriniň, çözgütleri kabul etmek we beýleki başarnyklarynyň bolmagy bilen bagly goçmaça talaplar bildirilýär.

Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasynda bank işgäriniň netijeli dolandyrylmagyny üpjün etmek maksady bilen, banklarda alnyp barylýan işgärler syýasatyny şu ugurlar boýunça kämilleşdirilmegine aýratyn orun berilýär: – Banklaryň öňünde goýlan maksatlara ýetmegi we bellenen wezipeleri ýerine ýetirmegi işgärler syýasatynyň dogry ýola goýulmagy bilen bagly bolup durýandygy bilen birlikde, banklar işgärler syýasatynda netijeli işleri gurar we işgärler syýasatyny alyp barmak işi hemişe kämilleşdiriler. Banklarda ýolbaşçy wezipelere teklip edilýän hünärmenler bilen söhbetdeşlik geçirmek dowam etdiriler. Bank işgärleriniň bilim derejesini ýokarlandyrmak üçin ykdysady okuwlary yzygiderli guralar. Işgärler syýasatynyň esasy ugurlary hünärmenleriň hünär derejelerini yzygiderli kämilleşdirmekden, ýokary hünärli hünärmenleri saýlap-seçip almagyň netijeli usullaryny geljekde ornaşdyrmakdan ybarat bolar. Şonuň bilen birlikde, Türkmenistanyň Merkezi bankynda, täjirçilik banklarynda synag we söhbetdeşlik geçirmek işi dowam etdiriler.

Banklaryň ösüş strategiýasyna laýyklykda, işiň ýyldan-ýyla özgerýändigini we täze ugurlar boýunça hünärleriň bolmagyna talaplaryň ýüze çykýandygyny nazara almak bilen, bank işinde zerur bolan hünärleriň sanawyna üýtgetmeler giriziler we hünärmenlik derejesi boýunça bildirilýän talaplar kesgitlener. Şunuň bilen birlikde, bank hyzmatlarynyň umumy düzüminiň giňelmegi, islegiň häzirki ösüşine laýyklykda olaryň gurluşynyň üýtgemegi, müşderiler bilen işlemegiň täze tilsimatlarynyň ornaşdyrylmagy bilen baglanyşykly işgärleriň hünär öwrenmeklerine we iş başarjaňlygyna hemişe ýokary talaplar bildiriler.

Bank işgärleriniň hünär kämilligi işgärleriň okuwlara we hünär okuwlaryna gatnaşmaklaryny guramak arkaly üpjün ediler. Bank işgärleriniň hünär derejesini ýokarlandyrmakda halkara maliýe guramalary, daşary ýurtlaryň merkezi banklary, beýleki iri daşary ýurt banklary bilen hyzmatdaşlyk alnyp barlar. Banklar tarapyndan her ýylda iş tejribesi ýetik, ýokary hünärli işgärleriň içinden işgärler ätiýaçlygy göz öňünde tutulýar.

Banklarda işleýän hem-de işe kabul edilýän her bir hünärmeniň bilim derejesiniň ýokary bolmagy hem-de öz eýeleýän wezipesine biliminiň gabat gelmegi gazanylar. Işgäriň hünär ukybyny ýüze çykarmak we ösdürmek üçin işgärlere baha bermek we synag geçirmek düzgünleri kämilleşdiriler.

Bank ulgamynda zähmet düzgün-nyzamyny berkitmek we bank işgärleri üçin dürli temalar boýunça okuwlary guramak arkaly olary gaýtadan taýýarlamak we hünärini ýokarlandyrmak Döwlet maksatnamasynyň möhüm ugurlarynyň biri bolup durýar.

Tehnologik prosese gatnaşmagyň görnüşine görä, bank işgärini müşderilere hyzmat edýän hünärmenlere we ähli gurluş bölümçeleriň kadaly işlemegini üpjün edýän hünärmenlere bölünýär. Müşderiler bilen işleşýän hünärmenlere degişli hünär bilimleri bilmeklerinden başga-da olar gürrüňdeşlik endiklerini, hyzmat etmegiň medeniýetini, bank müşderleriniň psihiologik häsiýetini bilmelidirler.

Bank ýokary bäsdeşlik we hemişe üýtgäp durýan şertlerde işleýär, şol sebäpli bankyň işi töwekgelçilik häsiýete eýedir. Bu bolsa bank hünärmenlerinden ýokary jogapkärçiligi talap edýär we her bir işgär öz zähmeti bilen bank işiniň umumy netijelerine, onuň abraýyna we ykbalyna göni täsir edýändigini düşünmekligi talap edýär.

Bankyň syryny we başga maglumatlary gizlin saklamagyň zerurlygynyň bardygy sebäpli, işgäre aýratyn talaplar bildirilýär. Bu talaby ýerine ýetirmeklik bellibir derejede kynçylyk döredýär, çünki bank işinde bu görnüşli maglumatlara işgäriň ählisiniň diýen ýaly ygtyýary bar. Şol sebäpli bank üçin işgärlere baha bermeklik zerurdyr.

Häzirki zaman banklarynda ýolbaşçylaryň we hünärmenleriň üznüksiz hünär derejelerini ýokarlandyrmaklaryna aýratyn ähmiýet berilýär. Iş mahalynda bankyň ähli işgärleri özara iş bilen baglanyşykly gürrüňdeşlik gatnaşyklara girýärler, şonuň netijesinde olaryň arasynda pikirleriň, tehnologiýanyň, resminamalaryň, bilimleriň alyşmasy bolup geçýär.

Häzirki zaman menejmenti işgäre diňe zähmet serişdesi hökmünde däl-de, köplenç bilelikdäki iş mahaly, böleklerden ybarat bolan, öz döredijilik ukybyny amala aşyrýan, ýeke-täk durmuş organizmi hökmünde seredip geçýär.

5.2. Işgäri saýlamak, kabul etmek we oňa baha bermek

Ýokary hünär derejeli we hoşniýetli işgär bank işinde üstünligiň girewidir. Müşderiler ençeme soraglary berýärler, şol sebäpli bank işgäri maslahat beriji hökmünde berilýän soraglara doly we sowatly jogap bermegi örän wajypdyr. Bankyň abraýy we girdejisi işgärlere baglydyr, çünki ýeterlik bilimi bolmadyk we gödegräk işgärler, müşderileriň bank hyzmatlaryna bar bolan islegini gaçyrarlar we ýaramaz seslenmeleriň ýüze çykmagyna ýardam ederler. Şonuň üçin hem, karz edaralarynyň köpüsi işgäri saýlamaga örän jogapkärli çemeleşýärler.

Mysal üçin, ABŞ-da işgäri saýlamak we öňa baha bermek bilen ýörite menejerler meşgullanýarlar we olary saýlamak üçin anyk çykdajylary edýärler. Bir işgäri saýlamak üçin ortaça edilýän çykdajylar: kätip – 2000 ABŞ-nyň dollaryna, inžener – 8000 ABŞ-nyň dollaryna, buhgalter – 10 000 ABŞ-nyň dollaryna, ortaça dolandyryş derejeli menejer – 8 000 – 12 000 ABŞ-nyň dollaryna, ýokary dolandyryş derejeli menejer – 32 000 ABŞ-nyň dollaryna bababardyr.

Türkmenistanyň banklarynda işgäri saýlamakda şu aşakdaky kriteriýalar göz öňünde tutulýar:

- hünär ussatlygy: dalaşgäriň hünär derejesi we kär boýunça zähmet stažy göz öňünde tutulýar;

- psihilogik taýdan: dalaşgäriň iş we şahsy aýratynlyklaryna baha bermeklik göz önünde tutulýar;

- bilim taýdan: anyk wezipä bildirilýän talaplara laýyklykda dalaşgäriň biliminiň derejesi göz önünde tutulýar;

- durmuş-demografik taýdan: dalaşgäriň raýatlygynyň bardygy, onuň ýaşy we ýaşaýan ýeri göz öňünde tutulýar;

- dolandyryş ukyby: bank ulgamynda hünärmeniň ýolbaşçy wezipelerde iş tejribesi göz önünde tutulýar;

- ýörite ussatlygy: işgäriň işiniň şowlulygyna täsir edýän ähli endikleri, şol sanda daşary ýurt dillerini we kompýuteri bilmekligi göz öňünde tutulýar;

- medisina taýdan: saglyk ýagdaýy göz önünde tutulýar.

Işgäriň boş duran (wakant) wezipelere seçilip alynmagy Işgärler gullugy we düzüm bölümçeleriň ýolbaşçylary bilen bilelikde amala aşyrylýar. Guramaçylyk tarapyndan işgäriň seçilip alynmagy iki tapgyry öz içine alýar: birinjiden – boş duran (wakant) wezipelere dalaşgärleri gözlemek, ikinjiden – has amatly dalaşgärleri saýlap-seçip almak. Dalaşgärleri seçip almakda dürli maglumat çeşmeleri ulanylýar:

- arzasy: ilkinji umumy duýguny döredýär;

- terjimehaly: şahsyýetiň kemala gelşini we kämilleşmegini görkezýär;

- şahsy anketasy: dalaşgär barada möhüm maglumatlary saklaýar;

- bilimi barada resminama: orta mekdepdäki, ýokary okuw jaýyndaky we beýleki okan ýerlerindäki üstünlikleri barada maglumatlary berýär;

- ***zähmet depderçesi:*** terjimehalda görkezilen işlän ýerleri baradaky maglumatlary tassyklaýar;

- söhbetdeşlik: dalaşgär barada hususy düşünje alynýar;

- ***synag:*** anyk işi ýerine ýetirijilik ukyby anyklanylýar;

- testler: käbir hünärmenlik häsiýetleri (intelekt, gylyk-häsiýet aýratynlyklary) barada maglumatlary almaga kömek berýär.

Işgär menejmentiniň wajyp ugurlarynyň biri – bu işgäre baha bermeklikdir. Baha bermekligiň düzgüni işgär bilen işleriň ähli tapgyrlarynda ulanylýar: işe kabul edilende, başga wezipä geçirilende we ş.m. Baha bermekligiň maksady işgäriň hünärmenlik, iş we şahsy aýratynlyklaryndan edilýän talaplaryna gabat gelmeginiň derejesini anyklamakdan, döredijilik ukybyny doly amala aşyrmaga kömek etmekden, ýokary işe çekilmegi üçin şert döretmekden ybaratdyr.

Daşary ýurt bilermenleriniň baha bermekligi esasynda bankyň ýokary ýolbaşçylaryna şu talaplar kesgitlenendir:

- liderlik;
- netijelili dolandyryş;
- uzak geljegi (perspektiwany) öňünden görmeklik;
- başarnyklylyk;
- analitik;
- meseleleri çözmeklik.

5.3. Işgäriň ösüşi

Işgäri dolandyrmak – bu adamlara ýolbaşçylyk etmegiň bir görnüşi bolup, bankyň maksatlaryna ýetmekligine ugrukdyrylan, olaryň iş tejribesini, ussatlyklaryny we zehinini ulanmak, öz çekýän zähmetinden kanagatlanmagyny göz öňüne tutmakdyr. Bank işgärini dolandyrmak bank menejmentiniň ösüşiniň derwaýys we möhüm ugrudyr.

Işgäriň çeken zähmetine bolan kanagatlanmasynyň esasy düzüm böleklerine şular degişlidir:

- maddy gyzyklanmasy (zähmet haky);
- zähmetiň şertleri (iş ýeriniň durnuklylygy);
- geljekde käri boýunça ösmegi;
- işine bolan gyzyklanmasy.

Işgäri dolandyrmak konsepsiýasynyň esasynda bank işgärleriniň bilim pudagynda, işe bolan höweslenmelerinde bar bolan potensial mümkinçiliklerini öwrenmeklik durýar.

Işgäri dolandyrmak şu aşakdakylary öz içine alýar:

- işgärlere we olaryň hiline bolan zerurlygynyň çaklamasyny;
- talaplara laýyk gelýän işgärleri seçip almagy (şol sanda ýokary okuw jaýlaryny tamamlaýanlary);
- iş ýerlere bäsleşik geçirmekligi;

- täze işgärleriň öwrenişmeklerini (uýgunlaşmaklaryny) guramaklygy;

- işgäri gaýtadan taýýarlamaklygy;

- zähmetiň netijesine baha bermekligi we oňa hak tölemegiň düzgünlerini işläp taýýarlamagy;

- işgärlere edilýän çykdajylaryň gözegçiligi;

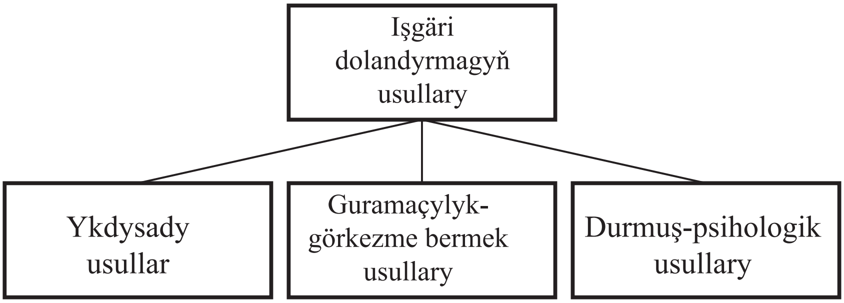
- işleýänleriň şahsy maglumatlaryny ýöretmegi;

- işgärleriň ýagdaýy barada hasabatlary taýýarlamagy.

Işgäri dolandyrmagyň daşary ýurt tejribesi menejmentiň meseleleriniň çözülmegine gönükdirilendir, aýratyn orun hem Ýaponiýanyň we ABŞ-nyň dolandyryş ulgamlaryny göz öňünde tutýarlar.

Ýaponiýanyň dolandyryş ulgamynyň esasynda guramanyň maksatlaryna ýetmekliginde kollektiwiň ornuny ykrar etmegi durýar. ABŞ-nyň dolandyryş ulgamy, esasan, şahsyýeti höweslendirmeklige gönükdirilendir. ABŞ-nyň käbir ekspertleriniň pikirine görä, ähli kollektiwiň işinde şahsyýet möhüm orun tutýandyr.

Türkmenistanyň banklarynda işgäri dolandyrmakda käbir usullar ulanylýar. Şol usullara, esasan, ykdysady, guramaçylyk-görkezme bermek we durmuş-psihologik usullary degişlidir (*3-nji surat*).



3-nji surat. Işgäri dolandyrmagyň usullary

Işgäri dolandyrmagyň ykdysady usullary maddy höweslendirmek we sanksiýalar, zähmet haky, peýda, nyrh we ş.m. usullara bölünýär. Işgäri dolandyrmagyň guramaçylyk-görkemze bermek usullary başgaça göni täsir etmegiň usuly hem diýlip atlandyrylýar. Bu usullar tertip-düzgüne, jogapkärçilige, mejbur etmegine we ş.m. esaslanýar. Işgäri dolandyrmagyň durmuş-psihologik usullaryna salgylanma, moral höweslendirme we ş.m. degişlidir.

VI BAP

BANK LIKWIDLILIGINI DOLANDYRMAK

6.1. Täjirçilik bankynyň likwidliligini dolandyrmak ulgamy

Banklaryň likwidliligi olaryň tölege ukyplylygynyň esasyny düzýän faktor bolup, jemgyýetiň bank ulgamyna bolan ynamyny emele getirýär. Likwidliligi dolandyrmak munuň özi tutuşlaýyn bank ulgamynyň, aýratynlykda täjirçilik bankynyň likwidliligini üpjün etmäge gönükdirilen hereketleriň toplumydyr.

Türkmenistanda täjirçilik banklarynyň likwidliligini dolandyrmak iki derejede amala aşyrylýar: Türkmenistanyň Merkezi bankynyň derejesinde (merkezleşdirilen dolandyryş), täjiriçlik bankynyň derejesinde (merkezleşdirilmedik dolandyryş). Merkezleşdirilen we merkezleşdirilmedik derejelerde likwidliligi üpjün etmegiň çäreleri özüniň maksady, ulanylýan usullaryň we gurallaryň görnüşleri, dolandyryş işiniň guralyşy boýunça biri-birinden tapawutlanýarlar. Merkezleşdirilen derejede likwidliligi dolandyrmagyň maksady – her bir karz edarasynyň likwidliligini goldamakdan ybaratdyr. Dolandyrmagyň bu görnüşiniň wezipelerine şular degişlidir: karz edaralarynyň likwidliligini üpjün edýän kadalary we düzgünleri kesgitlemek; likwidliligi kadalaşdyrýan gurallary saýlamak; anyk karz edarasynyň we tutuşlaýyn bank ulgamynyň likwidliliginiň ýagdaýyna gözegçiligi guramak.

Häzirki wagtda Türkmenistanyň täjirçilik banklarynyň işini düzgünleşdirýän ykdysady kadalaşdyryjylar hakynda Düzgünnama laýyklykda täjirçilik banklar tarapyndan öz borçnamalaryny ýerine ýetirmäge bolan likwidliligi häsiýetlendirýän degişli ykdysady kadalar ulanylýar: gündelik likwidlilik kadasy (H2), pursatlaýyn likwidlilik kadasy (H3), umumy likwidlilik kadasy (H4). Olardan başga-da Türkmenistanyň Merkezi banky H5 (bir bergidara töwekgelçiligiň ýokary möçberi), H6 (iri karz töwekgelçiligiň ýokary möçberi) we H7 (bir bergidara, paýdara (ýa-da bankyň özara baglanyşykly paýdarlaryna) töwekgelçiligiň iň ýokary möçberi) kadalaryň üsti bilen karz töwekgelçiligini kadalaşdyrýar. Çünki olaryň berjaý edilmezligi bankyň likwidliliginiň bozulmagyna getirýär.

Ýokarda agzalan Düzgünnamada her bir ykdysady kadanyň hasaplanylyşynyň tertibi we degişli kadalaryň ýokary möçberi kesgitlenendir. Şol kadalaryň berjaý edilişine gündelik gözegçilik edilýär. Täjirçilik banklary tarapyndan ykdysady kadalaryň islendik görnüşiniň talaplary ýerine ýetirilmedik ýagdaýynda Türkmenistanyň Merkezi banky öz ygtyýarlyklarynyň çäginde degişli bank edarasyna täsir ediji çäreleri ulanýar.

Türkmenistanyň Merkezi banky likwidliligiň berjaý edilişine gözegçilik etmek bilen bilelikde ony kadalaşdyrmak üçin başga-da birnäçe gurallary ulanýar. Şeýle gurallara hökmany atiýaçlyklary döretmegiň kadalary we tertibi, gaýtadan maliýeleşdirmek ulgamy degişlidir. Kesgitlenen kadalara laýyklykda her bir karz edarasy Türkmenistanyň Merkezi bankynda hökmany ätiýaçlyklary döredýär (*2-nji tablisa*). Toplanan serişdeler Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan täjirçilik banklarynyň likwidliligini goldamak üçin ulanylýar. Gaýtadan maliýeleşdirmegiň çäklerinde hem Türkmenistanyň Merkezi banky likwidliligi goldamak maksady bilen, täjirçilik banklaryna karzlary berýär. Şeýle maksat bilen berilýän karzlardan maliýe taýdan durnukly bolan täjirçilik banklary peýdalanyp bilýärler.

2-nji tablisa

Täjirçilik banklarynyň Türkmenistanyň Merkezi bankyna hökmany ätiýaçlyklara geçirmeli serişdeleriniň möçberleri*

Bellenilen senesi	Hökmany ätiýaçlyklaryň derejesi	Bellikler
1	2	3
19.01.2001	5%	- edara görnüşli taraplardan manatdaky we daşary ýurt pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	25%	- edara görnüşli taraplardan manatdaky gaýry serişdeleri boýunça
	8%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky gaýry serişdeleri boýunça

1	2	3
20.07.2006	3%	- edara görnüşindäki taraplardan milli pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	20%	- edara görnüşli taraplardan milli pulundaky gaýry serişdeleri boýunça
	5%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	8%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky gaýry serişdeleri boýunça
03.04.2009	3%	- edara görnüşli taraplardan milli pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	15%	- edara görnüşli taraplardan milli pulundaky gaýry serişdeleri boýunça
	5%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	8%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky gaýry serişdeleri boýunça
17.02.2011	3%	- edara görnüşli taraplardan milli pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	10%	- edara görnüşli taraplardan milli pulundaky gaýry serişdeleri boýunça
	5%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky möhletli serişdeleri boýunça
	8%	- edara görnüşli taraplardan daşary ýurt pulundaky gaýry serişdeleri boýunça

Türkmenistanyň Merkezi banky. Bank habarlary. 2014-nji ýylyň 1-nji iýuny

Türkmenistanyň Merkezi bankynyň Bank gözegçiligi Müdirligi tarapyndan täjirçilik banklarynyň likwidliliginiň ýagdaýyna gözegçilik etmek karz edaralarynyň işlerine barlaglary geçirmek esasynda amala aşyrylýar. Täjirçilik banklarynyň likwidlilik kadalaryny berjaý edişleri olarda geçirilýän auditorçylyk barlagynyň hem aýrylmaz bölegi bolup durýar.

Her bir täjirçilik bankynyň derejesinde likwidliligi dolandyrmak ony kesgitlemek, seljermek, gözegçilik etmek, kadalaşdyrmak boýunça çylşyrymly çäreleriň toplumyny göz öňünde tutýar. Çünki täjirçilik bankynyň likwidliligine birnäçe faktorlar täsir edýär, ýagny hususy we çekilen serişdeleriň ýagdaýy, ätiýaçlyklaryň möçberi we başgalar. Likwidliligi dolandyrmak karz edarasynyň ähli aktiwlerini we passiwlerini dolandyrmagy öz içine alýar.

Täjirçilik bankynyň derejesinde likwidliligi dolandyrmagyň maksatlary bolup, şu aşakdakylar çykyş edýär:

- kreditorlaryň öňünde bankyň borçnamalaryny öz wagtynda we doly ýerine ýetirmegini üpjün etmek, ýagny likwidlilik we tölege ukyplylyk töwekgelçiliginiň öňüni almak;
- täjirçilik bankynyň likwidliliginiň we peýdalylygynyň iň amatly utgaşmasyny üpjün eder ýaly, aktiwleriň we passiwleriň düzümini goldamak.

Şu nukdaýnazardan bankyň likwidliligini dolandyrmagyň wezipelerine şular degişlidir:

- täjirçilik banklarynyň kredirotlarynyň we goýumçylarynyň öňünde bar bolan borçnamalaryny ýerine ýetirmeklerini üpjün edýän likwidlilik serişdelerine bolan gündelik zerurlyklaryny kesgitlemek, şol serişdeleriň degişli derejede saklanylmagyny goldamak;
- orta möhletli we uzak möhletli likwidliligi goldamak üçin aktiwleriň we passiwleriň hereket edýän möhletleriniň baglanyşygyny üpjün etmek;
- täjirçilik banklarynyň likwidliligini häsiýetlendirýän ykdysady kadalar babatynda Türkmenistanyň Merkezi bankynyň talaplarynyň ýerine ýetirilişine, şeýle hem hökmany ätiýaçlyklaryň doly we möhletinde emele getirilişine içerki bank gözegçiligini guramak;
- likwidliligi gysga möhletleýin çaklaýyş ulgamyny döretmek;
- likwidliligi dolandyrmak babatynda çözgütleri kabul etmegiň düzgünlerini işläp düzmek;
- täjirçilik banklarynda likwidliligiň ýagdaýyny seljermek we jemlemek üçin içerki bank maglumatlar ulgamyny döretmek.

Ýokarda agzalan maksatlara we wezipelere ýetmek öz gezeginde täjirçilik banklarynda likwidliligi dolandyrmagyň amatly ulgamyny döretmegi göz öňünde tutýar:

- seljermek, baha bermek we gözegçilik etmek boýunça guramaçylyk çäreleriniň toplumyny işläp düzmek;

- likwidliligi dolandyrmagyň esaslandyrylan usullaryny we gurallaryny ulanmak, likwidliligi kadalaşdyrmagyň tärlerini saýlamak.

Her bir täjirçilik bankynyň ýolbaşçylygy Türkmenistanyň Merkezi bankynyň talaplaryna laýyklykda likwidliligi dolandyrmagyň syýasaty barasynda ýörite resminamany işläp düzmelidir we tassyklamalydyr. Şeýle resminamanyň mazmunyna girizilmeli esasy talaplar şu düzgünlerden ybarat bolmalydyr:

– bankyň likwidliligini seljerýän, baha berýän, kadalaşdyrýan we oňa gözegçilik edýän bölümiň gurluşy görkezilmelidir. Täjirçilik banklarynyň aglabasynda likwidliligi dolandyrýan bölüm hökmünde aktiwleri we passiwleri dolandyrmak boýunça Komitet hereket edýär. Komitetiň agzalygyna bankyň degişli bölümleriniň hünärmenleri girýär we oňa bankyň müdiriýetiniň başlygy (başlygyň orunbasary) ýolbaşçylyk edýär. Adatça likwidlilige gözegçilik etmek wezipesini bankyň içerki gözegçilik bölümi ýa-da bankyň içerki audit gullugy ýerine ýetirýär;

– täjirçilik bankynyň likwid serişdelere bolan oýlanyşykly zerurlygyny, şol sanda olaryň artykmaçlygyny (ýetmezçiligini) kesgitlemegiň tertibi beýan edilmelidir. Şunda likwid serişdeleriniň artykmaç (ýetmeýän) möçberiniň kabul ederlikli ahyrky çägi kesgitlenilmelidir. Likwidliligiň gysga möhletleýin çaklamasyny düzmegiň tertibine aýratyn orun berilmelidir;

– gündelik likwidlilik kadasynyň (H2), pursatlaýyn likwidlilik kadasynyň (H3), umumy likwidlilik kadasynyň (H4) ýagdaýyna, şeýle hem likwidlilige täsir edýän bankyň müşderilere bildirýän talaplarynyň (şol sanda möhleti geçen) we bankyň borçnamalarynyň ýagdaýyna seljerme geçirmegiň usuly beýan edilmelidir. Seljerme geçirmek üçin bankyň likwidliliginiň we peýdalylygynyň özara täsirine baha bermegiň usulyýetiniň bolmagy zerurdyr;

– oňyn däl ýagdaýlary düzetmegiň usullary, mysal üçin, ykdysady kadalaryň ahyrky çäginiň ýerine ýetirilmezligi, täjirçilik bankynyň likwidliliginiň we peýdalylygynyň arasynda gapma-garşylygyň ýüze çykmagy, şeýle hem likwidliligi dikeltmegiň usullary görkezilmelidir. Munuň üçin her bir bank anyk ýagdaýa baglylykda ýüze çykýan meseleleri çözmegiň, likwid aktiwleri goşmaça toplamagyň mümkin bolan ýollary öňünden kesgitlenilmelidir. Likwidlilik bilen baglanyşykly

gysga möhletli meseleler ýüze çykan halatynda maliýe taýdan durnukly banklar Türkmenistanyň Merkezi bankynyň dürli karzlaryny, bankara karzlary ulanyp bilýärler, şeýle hem müşderiler bilen depozit şertnamalarynyň möhletini yza süýşürmek boýunça işleri geçirip bilýärler. Maliýe taýdan kynçylyk çekýän täjirçilik banklar özüniň likwidliligini goldamakda çäklidirler.

Täjirçilik banklarynyň likwidliligini dolandyrmak ulgamynda möhüm orun ulanylýan usullara we gurallara degişlidir. Likwidliligi dolandyrmagyň iki esasy usuly bar. Birinji usul aktiwleri dolandyrmakda ulanylýar. Häzirki wagtda bu usul ownuk banklar, şeýle hem likwid serişdeleriniň ýetmezçiligi ýüze çykan halatynda daşyndan goşmaça resurslary (mysal üçin, bankara bazaryndan) çekmek mümkinçiligi çäkli ýagdaýda ýeterlik derejede ösen pul bazary bolmadyk şertlerde bank edaralary tarapyndan peýdalanylýar. Bankyň öz likwidliligini goldamak üçin aktiwleri dolandyrmakda şulary göz öňünde tutýar:

- aktiwleriň düzüminiň möçberleri we möhletleri boýunça passiwleriň düzüminden garaşlylygyny kesgitlemekligi;

- ýokary likwidli serişdeleriň möçberiiniň bellibir derejede bolmagyny goldamaklygy.

Likwidliligi dolandyrmagyň ikinji usuly passiwleriň düzümini sazlaşdyrmak bilen baglanyşyklydyr. Bu usuly pul bazarynda uly orny eýeleýän iri banklar giňden ulanýarlar. Şu usulda ýokary likwidli aktiwleriň möçberi iň pes derejä getirilýär. Banklar passiwleri dolandyrmakda şulardan ugur alýarlar:

- bankdan pul serişdeleriniň çykyp gitmeginiň azalmagyna ýardam berýän depozit binýadynyň durnukly bolmagyndan. Depozit binýadynyň durnuklylygy – hyzmat etmegiň medeniýeti, ýerine ýetirilýän hyzmatlaryň giňeldilmegi, müşderileriň banka bolan ynamynyň ýokarlandyrylmagy bilen üpjün edilýär;

- serişdeleri çekmegiň gurallaryny diwersifikasiýalaşdyrmakdan;

- maliýe taýdan durnuklylyga ynamly banklaryň hasabyna pul bazarynyň gatnaşyjylarynyň sanynyň köpeldilmeginden. Şeýle edilmegi likwid serişdeleriniň ýetmezçilik eden ýagdaýynda goşmaça pul serişdelerini çekmekligi üpjün edýär.

Saýlanyp alnan usullara baglylykda likwidliligi dolandyrmagyň degişli gurallary kesgitlenilýär. Şol gurallara likwidliligiň ykdysady

kadalary, likwidliligiň görkezijileriniň çäkleri we gözegçi sanlary ýaly gurallar degişlidir.

Likwidliligi kesgitlemegiň görkezijilerini saýlamak öz gezeginde gözegçilik edýän guramanyň likwidlilige baha bermeklige bildirýän talaplary bilen şertlendirilýär. Daşary ýurt döwletleriniň gözegçilik edýän guramalary şeýle görkezijileriň hökmany sanawyny kesgitlemeýär (mysal üçin, ABŞ) ýa-da olaryň ujypsyz sanawyny belleýär (mysal üçin, Ýaponiýa, Germaniýa, Fransiýa, Beýik Britaniýa). Russiýa Federasiýasynda gözükdiriji bilen kesgitlenen likwidliligiň hökmany üç sany ykdysady kadalary hereket edýär. Ýokarda bellenilişi ýaly, Türkmenistanda hem Düzgünnama laýyklykda likwidliligiň hökmany üç sany ykdysady kadalary (H2, H3, H4) ulanylýar. Türkmenistanyň çäginde hereket edýän täjirçilik banklary şol kadalara laýyklykda likwidliligi dolandyrýarlar. Likwidliligi dolandyrmagyň usulyna koeffisiýent usuly diýilýär. Dolandyrmagyň likwidliligi häsiýetlendirýän görkezijileriň ululygyny kadalaşdyrýan çäkleriň we gözegçi sanlaryň likwidliligi dolandyrmakda möhüm ähmiýeti bar. Türkmenistanyň täjirçilik banklarynyň işini düzgünleşdirýän ykdysady kadalaşdyryjylar hakynda Düzgünnamasynda likwidliligiň her bir görkezijisiniň bellenen çäkleri görkezilendir.

Täjirçilik banklarynyň aragatnaşyk hasaplary gündelik likwidliligi dolandyrmagyň guraly bolup biler. Sebäbi aragatnaşyk hasaplar iň bir likwid serişde bolan pul serişdeleriniň gündelik galyndylaryny görkezýär.

Likwid serişdeleriniň artykmaçlygyny ýa-da ýetmezçiligini aradan aýyrmak likwidliligi dolandyrmagyň jemleýji tapgyry bolup durýar. Likwid aktiwleri çekmegiň ýa-da ýerleşdirmegiň gurallaryny seçip almak täjirçilik banklarynyň gündelik ýagdaýyna baglydyr.

Şu aşakdakylar likwid serişdeleriniň ýetmezçiligini aradan aýyrmagyň gurallary bolup biler:

- bankara karzlar, şol sanda Türkmenistanyň Merkezi bankynyň karzlary;
- täjirçilik bankynyň bergi borçnamalaryny dolanyşyga goýbermek;
- depozit we gündelik hasaplara müşderileriň serişdelerini çekmek;

- depozit şertnamalarynyň möhletlerine we bankyň beýleki borçnamalaryna täzeden seretmek.

Likwid serişdeleriniň artykmaçlygyny düzetmegiň gurallary hökmünde şular çykyş edip biler:

- bankara karzlaryny bermek;
- Türkmenistanyň Merkezi bankynda ýa-da beýleki aragatnaşyk saklanylýan banklarda depozitleri ýerleşdirmek;
- ýerlemek üçin niýetlenen gymmatly kagyzlary satyn almak;
- maýa goýumlary goýmagyň dürli görnüşleri.

Likwidliligi dolandyrmak ony dikeltmek bilen baglanyşykly çäreleriň toplumyny özüne birikdirip biler. Şeýle çäreleriň amala aşyrylmagyna bolan zerurlyk adatça täjirçilik banklarynda likwidliligi dolandyrmakda kemçiliklere ýol berilmegi ýa-da öňünden görüp bolmaýan ýagdaýlaryň ýüze çykmagy esasynda döreýär. Şu ýagdaýda amala aşyryp bolaýmagy mümkin bolan çäreler şulardan ybaratdyr:

- täjirçilik bankynyň esaslyk maýasyny artdyrmak;
- uzak möhletli subordinirlenen karzlary almak;
- borçnamalaryň (mysal üçin, depozitleriň) şertlerini üýtgetmek;
- uzak möhletli depozitleri çekmek;
- aktiwleriň düzümini üýtgetmek, şol sanda aktiwleriň degişli bölegini ýerlemek;
- bellibir möhlet aralygynda karzlary bermegi çäklendirmek.

6.2. Pul akymlarynyň esasynda likwidliligi dolandyrmagyň mehanizmi

Täjirçilik banklarynyň likwidliligini dolandyrmak diňe bir koeffisiýent usuly ulanmagyň esasynda üpjün edilmeýär. Bu usulyň kemçiligi geljek döwür üçin likwidliligiň ýagdaýyny kesgitlemäge mümkinçilik bermeýändigi bolup durýar. Koeffisiýent usuly bilen bilelikde likwidliligi dolandyrmak we kesgitlemek üçin täjirçilik banklarynyň aktiwleriniň, passiwleriniň hereketini, şeýle hem olaryň balansdan daşary geleşiklerini şöhlelendirýän pul akymlarynyň mehanizmi ulanylýar.

Pul akymlarynyň esasynda likwidliligi dolandyrmagyň mehanizmi şu aşakdakylary özünde saklaýar:

- bellibir döwür aralygy üçin likwidliligiň ýagdaýyna baha bermegi we ony ölçemegi;

- likwidliligiň şol ýagdaýyna getiren faktorlaryň seljermesini;

- likwidliligi kadalaşdyrmagyň dürli ýagdaýlaryny işläp düzmegi;

- likwidliligi dikeltmek ýa-da likwid serişdeleri goşmaça ýerleşdirmek boýunça çäreleri kabul etmegi;

- likwidliligi ölçemek, seljermek we kadalaşdyrmak üçin ýörite maglumat ulgamlaryny döretmegi.

Likwidliligiň ýagdaýyna baha bermek we ony ölçemek täjirçilik bankynda ýörite maglumatlary döretmegi göz öňünde tutýar. Şol maglumatlaryň esasyny likwidliligi dolandyrmak üçin niýetlenen, işlenip taýýarlanýan tablisalar (möhleti boýunça restruktirlenen balans) düzýär. Gündelik restruktirlenen balansy düzmek üçin, *birinjiden*, aktiwleri we passiwleri toparlamak, *ikinjiden*, döwri (wagt aralygyny) kesgitlemek zerurdyr. Olaryň esasynda likwidliligi ölçemeklik amala aşyrylýar.

Ýokarda beýan edilenlerden ugur alyp, aktiwler we passiwler adatça şeýle toparlara bölünýär:

- aktiwleriň toparlanylyşy: pul serişdeler, Türkmenistanyň Merkezi bankyndaky hasaplar, döwletiň bergi borçnamalary, banklardaky serişdeler, gaýtadan ýerlemek üçin gymmatly kagyzlara arassa goýumlar, berlen karzlar, hasaplanan göterimler (şol sanda möhleti geçenler), lizinge berlen serişdeler, esasy serişdeler, maddy däl aktiwler, haryt maddy ätiýaçlyklar, gymmatly kagyzlara uzak möhletli arassa goýumlar we paýlar, gaýry aktiwler, geljek döwrüň çykdajylary;

- passiwleriň toparlanylyşy: Türkmenistanyň Merkezi bankyndan alnan karzlar, banklaryň serişdeleri, müşderileriň serişdeleri, dolanyşyga çykarylan bergi borçnamalary, gaýry borçnamalar, geljekki döwrüň girdejileri, debitorlar bilen hasaplaşyklar boýunça bolup biljek ýitgiler üçin ätiýaçlyklar, hususy serişdeler, bank tarapyndan berlen borçnamalar we kepillikler.

Wagt aralygy, oňa laýyklykda restruktirlenen balansda görkezilýän aktiwler, passiwler we balansdan daşary amallar Türkmenistanyň

banklarynda buhgater hasabynyň hasaplarynyň meýilnamasynyň gurluşyndan ugur alnyp, seçilip alynýar. Şunlukda, wagt aralygyny seçip almagyň üç görnüşi ulanylyp bilner:

- talap edilýänçä we bir gün; 2 günden 7 güne çenli; 8 günden 30 güne çenli; 31 günden 90 güne çenli; 91 günden 180 güne çenli; 181 günden 1 ýyla çenli; 1 ýyldan 3 ýyla çenli döwürlere bölünmegi;

- talap edlýänçäden bir gün; talap edlýänçäden 7 güne çenli; talap edilýänçäden 30 güne çenli; talap edilýänçäden 90 güne çenli; talap edilýänçäden 180 güne çenli; talap edilýänçäden 1 ýyla çenli; talap edilýänçäden 3 ýyla çenli ýaly döwürleriň artýan tertibiniň ulanylmagy;

- iki görnüşiň bilelikde ulanylmagy.

Banklaryň köpüsi passiwleri möhletleri boýunça toparlanlarynda serişdeleriň durnukly bölegini uzak möhlet bilen talap edilýänçä, durnuksyz bölegini bolsa talap edilýänçä hökmünde kesgitleýärler. Talap edilýänçä depozitleriň durnukly böleginiň bölünip çykarylmagy üçin geçen döwrüň talap edilýänçä depozitleriniň ýagdaýyny häsiýetlendirýän dürli matematiki usullaryň kömegi bilen sanlaryň dinamiki hatarlarynyň seljermesi we bahalandyrmasy geçirilýär. Durnukly galyndylaryň möçberine yzygiderli gaýtadan seredilýär.

Işlenip taýýarlanýan tablisalaryň (restruktirlenen balansyň) düzülmegi her bir döwür üçin likwidliligiň ýagdaýyny kesgitlemäge mümkinçilik berýär: degişli möhletiň aktiwleri bilen passiwleri deňeşdirilýär we likwidliligiň ýetmezçiligi ýa-da artykmaçlygy ýüze çykarylýar. Her bir döwür boýunça likwidliligiň ýagdaýyny şeýle häsiýetlendirmek bolar:

- aktiwler borçnamalardan artykmaç, ýagny likwidliligiň artyk bolmagy, şeýlelikde, häzirki döwürde ýokary likwidliligiň bolmagy;

- borçnamalar bellibir möhletli aktiwlerden artykmaç, ýagny likwidliligiň ýetmezçiliginiň bolmagy, bu bolsa degişli döwürde täjirçilik bankynyň likwidliliginiň oňyn däldigini häsiýetlendirýär. Şu ýagdaýda likwidlilik töwekgelçiligi müşderiler tarapyndan berlen serişdeleriň has uzak möhletli aktiwleri emele getirmek üçin ulanylandygyndan gelip çykýar.

Anyk döwrüň likwidliligine baha bermek artýan jemleriň ýagdaýyna baha berilmegi bilen baglanyşdyrylmalydyr. Degişli möh-

letde aktiwleriň we borçnamalaryň möçberleriniň üýtgewsiz gabat gelmegi düzgün boýunça bolup bilmez, ýöne gabat gelmezligiň ýüze çykmagy möçberi boýunça iň az we möhleti boýunça has gysga bolmagy möhümdir. Uzak möhletli dowam edýän likwidliligiň ýetmezçilik (artykmaçlyk) etmegi täjirçilik bankynyň likwidliligini ýaramaz häsiýetlendirýär we likwidliligi dolandyrmakda düýpli meseleleriň bardygyna şaýatlyk edýär. Likwidlilik töwekgelçiligi likwid serişdeleriniň ýetmezçiligi bilen ýüze çykýar, ol likwid serişdeleriniň ýetmezçiliginiň artmagy netijesinde ýokarlanýar. Täjirçilik bankynda likwid serişdeleriniň bellenen çäginiň berjaý edilmegi likwidliligiň ýagdaýynyň oňaýlydygyny aňladýar. Likwid serişdeleriniň möçberiniň bellenen çäkden pese düşen ýagdaýynda degişli seljermeleri geçirmegi talap edýär.

Anyk döwür boýunça emele gelen likwidliligiň ýetmezçiliginiň (aktykmaçlygynyň) seljermesi şol döwrüň borçnamalarynyň we talaplarynyň şertnamalaýyn möhletleriniň biri-birine laýyk gelýändigini, borçnamalarynyň we talaplarynyň şertnamalaýyn möhletleriniň berjaý edilýändigini öwrenmekligi göz öňünde tutýar.

Borçnamalaryň we talaplaryň şertnamalaýyn möhletleriniň biri-birine laýyk gelmedik halatynda likwidliligiň ýetmezçiliginiň (aktykmaçlygynyň) sebäbi, adatça, täjirçilik bankynda menejmentiň kanagatlanarsyz ýagdaýy ýa-da ykdysady ýagdaýlar bilen düşündirilýär. Soňky ýagdaý uzak möhletli goýumlaryň obýektleriniň ýokdugy sebäpli, gysga möhletli goýumlar üçin uzak möhletli çeşmeleriň ulanylandygy bilen şertlendirilýär.

Köplenç halatda likwid serişdeleriniň ýetmezçiligi bir tarapdan, talaplaryň, beýleki bir tarapdan, borçnamalaryň şertnamalaýyn möhletleriniň berjaý edilmezligi bilen baglanyşyklydyr: bankyň çeken serişdeleriniň möhletinden öň yzyna alynmagy, şeýle-de berlen karzlaryň möhletleriniň yza süýşürilmegi. Şeýle ýagdaýlaryň her biriniň sebäplerini we olar boýunça kabul edilen degişli çözgütleri takyk seljermeklik talap edilýär. Artýan jemlere esaslanýan likwidliligiň ýetmezçiliginiň (artykmaçlygynyň) seljermesi aýry-aýry döwürlere degişlilikde likwidliligiň ýagdaýy bilen baglanyşykly materiallary umumylaşdyrylmak arkaly amala aşyrylýar. Onuň netije-

sinde seljerme geçirýän talaplaryň we borçnamalaryň möçberlerini, ugurlaryny (artykmaçlyk, ýetmezçilik) we sebäplerini hasaba almak bilen likwidliligiň ýagdaýyna baha berýär.

Talaplaryň we borçnamalaryň şertnamalaýyn möhletleriniň bozulmagyndan ýa-da menejmentiň kanagatlanarsyz ýagdaýyndan gelip çykýan likwidliligiň ýetmezçiliginiň möçberiniň uly we möhletiniň uzak bolmagy täjirçilik bankynyň likwidliligini oňaýsyz häsiýetlendirýär. Bu ýagdaýda ýa täjirçilik bankynyň aktiwlerini we passiwlerini restruktirizasiýalaşdyrmak, ýa işgärler düzümini üýtgetmek, ýa karzlary bermek we depozitleri çekmek baradaky syýasaty üýtgetmek boýunça möhüm çäreleri kabul etmegi talap edýär.

Likwidliligiň ýetmezçiliginiň (artykmaçlygynyň) koeffisiýentleriniň hakyky ululygynyň meýilleşdirilen derejesinden aratapawutlarynyň seljermesi, *birinjiden*, meýilnamalaşdyrmanyň usullaryna, *ikinjiden*, likwidliligiň ýagdaýyna baha bermäge mümkinçilik berýär. Şeýle seljermäniň üstüni koeffisiýent we pul akymlary usullaryny ulanmagyň esasynda likwidliligiň ýagdaýy barada kesgitlenen netijeleri goşmaça doldurmak maksadalaýykdyr.

Likwidliligiň ýagdaýy barasyndaky gysga möhletli çaklamalaryň hasabat maglumatlaryna laýyklygynyň seljermesi şeýle çaklamalary düzmegiň usulyýetine düzedişleri girizmek üçin düýpli aratapawutlaryň ýüze çykarylan ýagdaýynda ulanylyp bilner. Likwidliligi dolandyrmagyň has jogapkärli tapgyry likwidliligi kadalaşdyrmak boýunça anyk çözgütleri kabul etmek, ýagny likwidliligiň ýetmezçiligini (artykmaçlygyny) düzetmek bolup durýar. Şeýle çözgütleriň kabul edilmegini, adatça, täjirçilik bankynda şu maksat üçin aktiwleri we passiwleri dolandyrmak boýunça döredilen degişli bölüm amala aşyrýar. Likwidliligi kadalaşdyrmak ýa likwidliligiň ýetmezçiligini aradan aýyrmak, ýa-da erkin pul serişdelerini ýerleşdirmek usullaryny saýlap almak arkaly ýerine ýetirilýär. Iki usulda hem olar üçin alternatiw çözgüt işlenip düzülýär, olaryň deňeşdirme seljermesi degişli döwür üçin çözgütleriň görnüşiniň has netijelisini saýlamaga mümkinçilik berýär. Likwidliligi kadalaşdyrmak boýunça anyk çözgütleriň kabul edilmegi olaryň peýdalylyga, töwekgelçilige we bank syýasatynyň ileri tutulýan ugurlaryna laýyklygy babatynda al-

ternatiw görnüşine baha bermek bilen şertlendirilýär. Likwidliligi kadalaşdyrmak, seljermek we oňa baha bermek bellibir maglumatlar binýadyna, esaslanýar. Likwidliligi dolandyrmak üçin ýörite binýadyň döredilmegi bu ulgamyň aýrylmaz bölegi bolup durýar.

Likwidliligi dolandyrmagyň maglumatlar binýady umumy (sintetik) we jikme-jik (analitik) hasaba alnyşynyň görkezijilerini we likwidliligi häsiýetlendirýän ykdysady kadalary öz içine alýar. Görkezijileriň düzümini, olary hasaplamagyň döwürlerini, dinamiki hatarlaryň mazmunyny täjirçilik banky kesgitleýär. Olardan başga-da maglumatlar binýady likwidliligiň ýagdaýyna täsir edýän daşarky gurşawuň häsiýetnamasyny we likwidliligi kadalaşdyrmagyň has netijeli usullaryny saýlamagy öz içine almalydyr: bankara bazarynda göterim derejeleriniň dinamikasy, karzlar we depozitler (gysga we uzak möhletli) boýunça göterim derejeleriniň dinamikasy, gymmatly kagyzlaryň bazar gymmatynyň dinamikasyny, daşary ýurt pullarynyň hümmeti we ş.m. Maglumatlar binýadynyň düzümine, birinjiden, täjirçilik bankynyň bölümlerinden kabul edilýän işçi materiallar, ikinjiden, jikme-jik häsiýetli işlenip düzülýän tablisalar, üçünjiden, seljermäniň netijelerini häsiýetlendirýän we täjirçilik bankynyň ýolbaşçylygynyň çözgütleri kabul etmek üçin zerur tablisalar degişli edilmelidir. Likwidliligi dolandyrmak bilen meşgullanýan täjirçilik bankynyň bölüminden gelip gowuşýan maglumatlaryň düzümini şol bankyň özi kesgitleýär we buýrukda görkezilýär.

VII BAP

BANKYŇ PEÝDASYNY DOLANDYRMAK

7.1. Bankyň peýdasyny dolandyrmak ulgamy

Bazar gatnaşyklary şertlerinde banklaryň girdejilerini, çykdajylaryny we peýdasyny dolandyrmak derwaýys mesele bolup durýar. Bu görkezijiler biri-biri bilen berk baglanyşyklydyr.

Girdejiler – bu hasabat döwründe aktiwleriň köpelmegi ýa-da borçnamalaryň azalmagy görnüşinde bankyň ykdysady bähbitleriniň artmagyny häsiýetlendirýän möhüm görkezijidir.

Bankyň girdejileriniň çeşmeleri bolup, bank işiniň dürli görnüşleri çykyş edýär. Bellibir alamatlar boýunça bankyň girdejileri toparlara bölünýär. Girdejileriň toparlara bölünmeginiň esasynda buhgalterçilik hasaba alnyş ulgamy durýar. Girdejileri gazanmagyň wagtyna baglylykda olar hasabat döwrüniň we geljek döwrüň girdejilerine bölünýär. Durnuklylyk derejesi boýunça bankyň girdejileriniň durnukly we durnukly däl görnüşleri tapawutlandyrylýar. Beýlekilere garanyňda bank hyzmatlaryndan alynýan göterim we ýygym girdejileri durnukly hasaplanylýar, durnukly däl girdejilere maliýe bazarynda gymmatly kagyzlar bilen geçirilen amallardan, göz öňünde tutulmadyk amallardan, aktiwlere gaýtadan baha bermekden alynýan girdejiler degişlidir. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan 2010-njy ýylda tassyklanylan «Türkmenistanyň banklarynda buhgalter hasabynyň hasaplarynyň meýilnamasy we ony ulanmak boýunça görkezmelere» laýyklykda bankyň girdejileri göterim girdejilere, göterim däl girdejilere, gaýry girdejilere we pul däl girdejilere bölünýär.

Çykdajylar – bank amallaryny we bankyň tertipnamasynda kesgitlenen wezipeleri ýerine ýetirmek bilen baglanyşykly pul çykdajylarydyr.

Bankda çykdajylary tygşytlamak meselesine uly ähmiýet berilýär. Çykdajylar hem bellibir alamatlar boýunça toparlanylýar. Olary toparlamagyň binýadynda buhgalterçilik hasaba alnyşy ýatýar. Ýüze çykmagynyň wagtyna baglylykda gündelik we geljek döwrüň çyk-

dajylary tapawutlandyrylýar. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan 2010-njy ýylda tassyklanylan «Türkmenistanyň banklarynda buhgalter hasabynyň hasaplar meýilnamasy we ony ulanmak boýunça görkezmelere» laýyklykda bankyň çykdajylary şu görnüşlere bölünýär: göterim çykdajylar, göterim däl çykdajylar, işgärlere çykdajylar, hojalyk çykdajylary, gaýry çykdajylar, pul däl çykdajylar we salgytlar boýunça çykdajylar.

Peýda – bankyň işjeňliginiň maliýe netijesi bolup, girdejileriň çykdajylardan artýan bölegidir.

Peýda bankyň işiniň netijeliligini häsiýetlendirýän esasy görkezijidir. Her bir hasabat döwri boýunça bank peýdasynyň möçberi kesgitlenilýär we aýratyn hasabatda görkezilýär. Bankyň peýdasy şu görnüşde hasaplanylýar:

Peýdanyň jemi möçberi = Girdejileriň jemi möçberi – Çykdajylaryň jemi möçberi

Ýurdumyzda hereket edýän «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň bitewi Kanunyna we beýleki kadalaşdyryjy hukuk namalaryna laýyklykda bankyň peýdasyndan döwlet býujetine salgytlar hem-de ministrlikleriň we pudak edaralarynyň hasaplaryna hökmany tölegler geçirilýär.

Peýdanyň jemi möçberinden salgytlaryň we hökmany tölegler möçberleriniň aýrylmagyndan bankyň ygtyýýarynda galýan sap peýda kesgitlenilýär, ýagny:

Sap peýdanyň möçberi = Peýdanyň jemi möçberi – salgytlaryň jemi – hökmany tölegleriň jemi

Sap peýda bankyň ygtyýýarynda bolup, onuň hasabyna esaslyk maýanyň möçberini artdyrmak, ätiýaçlyk gaznany we ätiýaçlyk gorlary döretmek, şeýle hem beýleki maksatlar üçin ulanylýar.

Eger-de çykdajylaryň jemi girdejileriň jeminden artyk bolsa, onda degişli hasabat döwründe bank ýitgi çekýär. Öz gezeginde ýitgiler bankyň maýasynyň kemelmegine getirýär.

Täjirçilik bankynyň peýdasy onuň ösüşiniň içerki çeşmesi bolup durýar. Şonuň üçin peýdany dolandyrmak – bank menejmentiniň möhüm bölegi bolup, onuň maksady töwekgelçiligiň ýol bererlikli

derejesini we balansyň likwidliligini üpjün etmek bilen peýdanyň möçberini artdyrmakdan ybaratdyr.

Bankyň peýdasyny dolandyrmak özara berk baglanyşykly dolandyryş ulgamynyň elementleriniň (bölekleriniň) üsti bilen amala aşyrylýar. Täjirçilik bankynyň peýdasyny dolandyrmagyň esasy elementleri (bölekleri) hökmünde şu aşakdakylary görkezmek bolar:

- peýdany dolandyrmak prosesine gatnaşýan bankyň bölümlerini kesgitlemek;
- bankyň girdejilerini, çykdajylaryny we peýdasyny meýilnamalaşdyrmak;
- bank işiniň peýdalylygynyň derejesine baha bermegiň usullaryny ulanmak;
- peýdany (maliýe netijelerini) gündelik kadalaşdyrmagyň usullaryny kesgitlemek.

Täjirçilik bankynyň peýdasyny dolandyrmaklyk dürli derejelerde amala aşyrylýar: tutuş bankyň derejesinde (ýokary dereje) we bankyň işleriniň aýratyn ugurlarynyň, anyk bank önümleriniň, aýratyn iş ýerleriniň, müşderiler bilen özara gatnaşyklarynyň derejesinde (mikrodereje). Täjirçilik bankynyň peýdasyny dolandyrmagyň aýry-aýry elementleriniň mazmuny görkezilen derejelere degişlilikde ulanylmagynyň öz aýratynlygy bardyr.

Bankyň peýdasyny dolandyrmaga onuň dürli bölümleri gatnaşýarlar: ýolbaşçy guramalary, müdirlikler, dolandyrmalar, bölümler. Olara şular degişlidir:

birinjiden, kiçi bölümler, ýagny bankyň aktiw we passiw amallarynyň geçirilmegine gönüden-göni gatnaşýan dolandyrmalar we bölümler, mysal üçin, karz amallary, gymmatly kagyzlar, depozit amallary dolandyrmalary, amallar dolandyrmasy we başgalar. Olaryň peýdany dolandyrmak boýunça wezipelerine täze döredilýän önümleriň düşewütliligine baha bermek we seljermek, aýratyn geleşikleriň düşewüntliligine gözegçilik etmek, tutuş bankyň düşewüntliligine baha bermek üçin jemleýji seljeriş dolandyrmasyna maglumatlary bermek ýaly işler girýär. Bankyň gurluş düzümleriniň peýdany dolandyrmaga gatnaşmaklaryny onuň Müdiriýeti kesgitleýär;

ikinjiden, gaznaçylyk ýa-da başga jemleýji dolandyrmasy. Onuň wezipesine bankyň biznes-meýilnamasynyň düzüm bölegi bolan girdejileriň we çykdajylaryň meýilnamasyny düzmeklik, tutuş bankyň peýdasynyň derejesine we onuň işiniň aýratyn ugurlarynyň düşewüntliligine baha bermeklik we seljermeklik, göterim maržasynyň ýeterlilik möçberi, bankyň aktiw we passiw amallary boýunça göterim derejeleri, komission hak-heşdekleriň derejeleri, işjeň aktiwleriň düzümi we beýlekiler barasynda teklipleri işläp düzmek girýär. Gaznaçylyk dolandyrmasynyň takyk wezipeleri, köplenç, täjirçilik bankynyň gurluşyna baglydyr we bankyň Müdiriýeti tarapyndan kesgitlenilýär;

üçünjiden, bankyň buhgalterçilik hasaba alyş gullugy, ol gaznaçylyk we beýleki bölümleri zerur maglumatlar bilen üpjün edýär;

dördünjiden, içerki gözegçilik gullugy. Onuň wezipesi peýdanyň emele gelşine we ulanylyşyna gözegçilik etmekden ybaratdyr. Bu gözegçilik öz içine şu esasy ugurlary alýar:

- girdejileriň, çykdajylaryň we peýdanyň hasaba alnyşynyň maliýe hasabatlylygynyň halkara standartlarynyň, şeýle hem bu ugra degişli Türkmenistanyň Merkezi bankynyň kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň talaplarynyň berjaý edilişini barlamak (girdejileriň we çykdajylaryň dogry ykrar edilişini, hasaplaryň açylyşyny we olaryň ýöredilişini, analitik we sintetik hasaplaryň arabaglanyşygyny, girdejileriň we çykdajylaryň jemleýji aýlanyşyklaryny, peýdalar we ýitgiler hasabynyň mazmunyny we ş.m.);
- edara görnüşindäki taraplaryň peýdasyndan (girdejisinden) alynýan salgydyň we beýleki ýygymlaryň binýadyny hasaplamak boýunça «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň bitewi Kanunynyň talaplarynyň berjaý edilişini barlamak;
- salgydyň möçberiniň (derejesiniň) dogry ulanylyşyny we onuň möhletinde tölenilişini barlamak;
- salgytlary hasaplamakda bank tarapyndan ulanylýan ýeňillikleri barlamak;
- peýdanyň ulanylyşyny barlamak (hasabat ýylynyň peýdasynyň maksada laýyk ulanylyşyny, peýdany paýlamak boýunça buhgalterçilik ýazgylaryny, geçen ýyllaryň paýlanylmadyk peýdasyny ulanmak boýunça esaslandyryjylaryň çözgütlerini).

Mikroderejede bankyň düşewüntliligini dolandyrmagyň elementi hökmünde girdejileri, çykdajylary we peýdany meýilnamalaşdyrmak şu ugurlary özüne birikdirýär: biznes-meýilnamanyň çäklerinde bankyň girdejileriniň we çykdajylarynyň meýilnama balansyny düzmek, onuň esasynda göterim maržasynyň ýeterliligini meýilnamalaşdyrmak, bankyň girdejileriniň we çykdajylarynyň smetasyny düzmek, aktiwlere we hususy maýa degişlilikde peýdanyň kadasyny hasaplamagy çaklamak, peýdanyň paýlanylyşyny meýilnamalaşdyrmak.

7.2. Bankyň peýdalylyk derejesine baha bermegiň we kadalaşdyrmagyň usullary

Peýdalylygyň derejesine baha bermegiň usullary bankyň düşewüntliligini dolandyrmak ulgamynyň möhüm elementi bolup durýar. Şeýle usullar hökmünde girdejileriň, çykdajylaryň we peýdany (maliýe netijelerini) emele getirmegiň çeşmeleriniň düzümleýin seljermesi, bankyň girdejileriniň we çykdajylarynyň ösüş depgininiň baglanyşygynyň we dinamikasynyň seljermesi, maliýe koeffisiýentleriniň ulgamy esasynda işleriniň netijelerine baha bermek, bankyň girdejililiginiň we peýdalylygynyň görkezijileriniň faktorlaýyn seljermesi ulanylyp bilner.

Düzümleýin seljermäniň maksady – girdejileriň esasy görnüşlerini we peýdanyň çeşmelerini olaryň ygtybarlylygyna we geljekde saklamak mümkinçiligine baha bermek üçin ýüze çykarmakdyr. Ygtybarlylyk girdejileriň we bank amallarynyň görnüşlerine, peýdanyň çeşmeleriniň durnuklylyk derejesine baglydyr. Bankyň çykdajylarynyň düzümleýin seljermesi maliýe netijelerine ýaramaz täsir edýän işleriň gurşawyny ýüze çykarmaga mümkinçilik berýär.

Bank amallarynyň we hyzmatlarynyň görnüşlerine laýyklykda esasan göterim, göterim däl, pul däl we gaýry girdejiler tapawutlandyrylýar (*3-nji tablisa*).

3-nji tablisa

Täjirçilik bankynyň girdejileri

Girdejileriň klasy	Girdejileriň toparlary
Göterim girdejiler	Aragatnaşyk hasaplary boýunça göterim girdejileri
	«Owernaýt» depozitler boýunça göterim girdejileri
	Türkmenistanyň Merkezi bankyna bolan talaplar boýunça göterim girdejiler
	Halkara guramalaryna bolan talaplar boýunça göterim girdejiler
	Bank edaralaryna we maliýe institutlaryna bolan talaplar boýunça göterim girdejiler
	Maliýe däl gurluşlara bolan talaplar boýunça göterim girdejiler
	Gymmatly kagyzlar boýunça göterim girdejiler
	Esaslyk maýa goýumlardan düşewüntler
	Gaýry göterim girdejiler
Göterim däl girdejiler	Hyzmat haky girdejileri
	Diling amallary boýunça girdejiler
	Başga maliýe amalyna esaslanýan maliýe gurallar bilen amallar boýunça girdejiler
	Ýerlemekden alnan girdejiler
Gaýry girdejiler	Gaýry girdejiler
	Şahamçalar bilen hasaplaşyklar boýunça girdejiler
Pul däl girdejiler	Täzeden bahalandyrmak boýunça girdejiler
	Maýa goýumlardan girdejiler
	Arzanlamakdan çekilen ýitgileriň dikeldilmeginden alnan girdejiler
	Bolup biljek ýitgilere ätiýaçlyklaryň ulanylmadyk möçberiniň yzyna gaýtarylmagy

Göterim girdejileriniň toparyna berlen karzlar boýunça göterimler, ýerleşdirilen depozitler boýunça göterimler, gymmatly kagyzlara goýlan goýumlar boýunça göterimler we beýlekiler degişlidir. *Göterim däl girdejiler* öz içine hyzmat haky girdejileri, diling amallary boýunça girdejileri, başga maliýe amalyna esaslanýan maliýe gurallar bilen amallar boýunça girdejileri we ýerlemekden alnan girdejileri alýar. *Gaýry girdejiler* hasapdan aýrylan ýitgileriň öwezini dolmakdan alnan girdejiler, müşderilere we kontragentlere şikaýatlar boýunça girdejiler, jerimeler, puşmana tölegleri ýaly görnüşlere bölünýär. *Pul däl girdejiler* täzeden bahalandyrmak boýunça girdejilerden, arzanlamakdan çekilen ýitgileriň dikeldilmeginden alnan girdejiler, bolup biljek ýitgilere ätiýaçlyklaryň ulanylmadyk möçberiniň yzyna gaýtarylmagyndan alnan girdejilerden ybaratdyr. Bankyň girdejileriniň iň amatly düzümi göterim we göterim däl girdejileriň agdyklyk etmegi bilen üpjün edilýär.

Durnuklylyk derejesi boýunça bankyň girdejileri durnukly we durnukly däl görnüşlere bölünýär. *Durnukly häsiýetli girdejilere* göterim we göterim däl girdejileri degişli etmek bolar. Aktiwlere gaýtadan baha bermekden we gymmatly kagyzlary gaýtadan satmakdan alnan girdejiler, şeýle hem aktiwleri ýerlemekden alnan girdejiler, alnan jerimeler we puşmana tölegler durnukly däl häsiýete eýedir. Durnukly häsiýetli girdejileriň ösmegi bankyň peýdasynyň artmagyna oňyn ýardam edýär.

Bankyň işleriniň görnüşlerine baglylykda girdejileriň düzümleýin seljermesiniň maksady – banklaryň arasyndaky bäsdeşligi we bazaryň şu bölegine mahsus bolan töwekgelçilikleri hasaba almak bilen girdejileri gazanmagyň degişli çeşmelerini saklamak mümkinçiligine baha bermekden ybaratdyr.

Täjirçilik banklarynda peýdany dolandyrmak maksady bilen, çykdajylaryň düzümleýin seljermesi hem geçirilýär. Bank amallary we hyzmatlary bilen baglanyşykly çykdajylaryň düzümine göterim çykdajylary, göterim däl çykdajylar, işgärlere niýetlenen çykdajylar, hojalyk çykdajylary, gaýry çykdajylar, pul däl çykdajylar, salgytlar boýunça çykdajylar degişlidir (*4-nji tablisa*).

4-nji tablisa

Täjirçilik bankynyň çykdajylary

Çykdajylaryň klasy	**Çykdajylaryň toparlary**
1	2
Göterim çykdajylar	Aragatnaşyk hasaplary boýunça göterim çykdajylary
	«Owernaýt» depozitler boýunça göterim çykdajylary
	Türkmenistanyň Merkezi bankynyň öňündäki borçlar boýunça göterim çykdajylary
	Halkara guramalarynyň öňündäki borçlar boýunça göterim çykdajylary
	Bank edaralarynyň we maliýe institutlarynyň öňündäki borçlar boýunça göterim çykdajylar
	Maliýe däl gurluşlaryň öňündäki borçlar boýunça göterim çykdajylar
	Gymmatly kagyzlar boýunça göterim çykdajylar
	Gaýry göterim çykdajylar
Göterim däl çykdajylar	Hyzmat haky çykdajylar
	Diling amallary boýunça çykdajylar
	Başga maliýe amalyna esaslanýan maliýe gurallar bilen amallar boýuça çykdajylar
	Ýerlemek boýunça çykdajylar
Işgärlere niýetlenen çykdajylar	Işgärleri saklamak üçin çykdajylar
Hojalyk çykdajylary	Jaýlary saklamak
	Ulaglary we tehnikany saklamak
	Dolandyryş çykdajylary
	Umumy hojalyk çykdajylary
Gaýry çykdajylar	Gaýry çykdajylar
	Şahamçalar bilen hasaplaşyklar boýunça çykdajylar

4-nji tablisanyň dowamy

1	2
Pul däl çykdajylar	Täzeden bahalandyrmak boýunça çykdajylar
	Maýa goýumlardan çykdajylar
	Arzanlamakdan çykdajylar
	Ätiýaçlyk gorlary döretmek üçin çykdajylar
	Dikeldiş geçirmeleri
Salgytlar boýunça çykdajylar	Salgytlar boýunça çykdajylar (peýda salynýan salgytdan başgalar)
	Peýda salgydy boýunça çykdajylar

Täjirçilik bankynyň çykdajylarynyň her bir topary özünde çykdajylaryň degişli görnüşlerini saklaýar.

Ýokarda getirilen täjirçilik bankynyň girdejileriniň we çykdajylarynyň toparlanylyşy anyk döwürler boýunça girdejileriň göterim, göterim däl we beýleki toparlaryny degişlilikde çykdajylaryň göterim, göterim däl we beýleki toparlary bilen deňeşdirmegiň esasynda ösüş depginlerini kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Şeýle etmegiň netijesinde bankyň peýdasyny dolandyrmak bilen baglanyşykly degişli çözgütler kabul edilýär.

Dünýä bank tejribesinde peýdanyň derejesine baha bermek üçin koeffisiýentler ulgamy ulanylýar: göterim maržasynyň koeffisiýenti, göterim däl girdejileriň we çykdajylaryň derejesi, göterim däl we göterim maržasynyň gatnaşygy, durnukly girdejileriň aktiwleriň bir manadyna bolan gatnaşygy, girdejileriň düzüminde diwidentleriň paýy, çykdajylaryň aktiwleriň bir manadyna gatnaşygy, spred we dellallyk maržasynyň koeffisiýentleri, aktiwleriň peýdalylyk we hususy maýanyň görkezijileri, bir işgäre düşýän peýda.

Spred – bu «*spread*» iňlis sözi bolup, onuň terjimesi «*gerim*», «*aralyk*» diýmegi aňladýar. Bu adalganyň ykdysady manysy – şol bir wagtda haýsy hem bolsa bir aktiwi satmak we satyn almak boýunça sargydyň iň oňaýly bahalarynyň aratapawudy.

Bankyň geljek döwür üçin kesgitlenen wezipelerine laýyklykda esasy koeffisiýentler saýlanyp alynýar. Bu koeffisiýentler, olaryň ölçeg derejeleri, hasaplanyş usulyýeti geljek döwür üçin düzülen

bankyň karz syýasaty barasyndaky resminamada bellenilýär. Bankyň peýdalylygyna maliýe koeffisiýentleri esasynda baha bermeklik şu usullara esaslanýar:

- maliýe koeffisiýentleriniň hakyky ululygyny bank tarapyndan bellibir standartlary bilen deňeşdirmek;
- koeffisiýentiň derejesiniň halkara standartlaryna laýyklygyna baha bermek;
- koeffisiýentiň dinamikasyny seljermek;
- koeffisiýentiň ululygyny bankyň işleriniň möçberi we ugurlary boýunça birmeňzeş degişli görkezijileri bilen deňeşdirmek.

Bankyň peýdalylyk derejesine baha berlende üns merkezine diňe bir girdejileriň, çykdajylaryň we peýdanyň möçberleriniň mukdar görkezijileri alynman, eýsem peýdanyň durnukly çeşmeleri, şeýle hem bankyň töwekgelçiliklerden goranmak derejesi hem alynýar. Bankyň töwekgelçiliklerden goranmagy aktiw amallar boýunça ýitgileriň üstüni ýapmak üçin ätiýaçlyk gorlarynda ýeterlik serişdeleriň bolmagy, hususy maýanyň deňeçerligi, aktiwleriň bukjasynyň hili bilen kesgitlenilýär.

Peýdany gündelik kadalaşdyrmak, peýdany dolandyrmak ulgamynda möhüm element bolup durýar. Bankyň peýdalylygynyň derejesine baha bermek bankyň ygtybarlylygyny bahalandyrmaga we onuň garaşlylygynyň esasy faktorlaryny ýüze çykarmaga mümkinçilik berýär. Öz gezeginde şol esasy faktorlar peýdany gündelik kadalaşdyrmagyň ileri tutulýan usullaryny kesgitleýär. Olary şunuň ýaly şertli toparlara bölüp bolar: göterim maržasyny kadalaşdyrmak, göterim däl girdejileri dolandyrmak, bankyň gündelik çykdajylaryny kadalaşdyrmak, bankyň düşewüntliliginiň howply görkezijilerini yzarlamak.

Göterim maržasyny kadalaşdyrmak şu elementlerden durýar:

- biznes-meýilnamanyň esasynda geljek döwür üçin göterim maržasynyň ýeterlilik koeffisiýentini kesgitlemek, onuň derejesini karz syýasaty barasyndaky resminamada bellemek;
- göterim maržasynyň hakyky we ýeterlilik koeffisiýentleriniň laýyklygyna yzygiderli gözegçilik etmek;

- spred we dellalçylyk maržalarynyň koeffisiýentleriniň esasynda sprede gözegçilik etmek;

- işjeň aktiwleriň paýyna gözegçilik etmek;

- göterim maržasynyň ýeterlilik koeffisiýentini hasaba almak bilen ylalaşylan göterimi emele getirmek:

$$Y = SHG + M_{ý} + H\,(1 + M_{ý}) + II,$$

bu ýerde:

Y – serişdeleri ýerleşdirmek boýunça ylalaşylan göterim;

SHG – serişdeleriň hakyky gymmaty;

$M_{ý}$ – göterim maržasynyň ýeterlilik koeffisiýenti;

H – berlen karzyň möhletiniň dowamynda garaşylýan hümmetsizlenmäniň depgini.

Depozitlere çekilýän serişdeleriň hakyky gymmaty hökmany ätiýaçlyklaryň möçberlerini hasaba almak bilen kesgitlenilýär.

Göterim däl girdejileri dolandyrmak öz içine şulary alyp biler:

- aktiwleriň bir manadyna degişli göterim däl girdejileriň üýtgeme meýlini seljermegi;

- durnukly we durnukly däl girdejileriň gatnaşygyna gözegçiligi;

- bank hyzmatlaryny ösdürmegiň hasabyna hyzmat haky girdejileriniň dürli çeşmelerini diwersifikasiýalaşdyrmagy üpjün etmegi;

- müşderilere hödürlenilýän hyzmatlaryň bazaryny öwrenmegi we şol bazarda hyzmat haky tölegleri dogry kesgitmek we täze hyzmatlary döretmek maksady bilen, bank strategiýasyny işläp düzmegi;

- göterim däl girdejileriň paýyny ýokarlandyrmak boýunça çäreleri kabul etmegi;

- bank hyzmatlarynyň mahabatlandyrmasyny işjeň ulanmagy.

Bankyň göterim däl çykdajylaryny gündelik kadalaşdyrmaga degişli çykdajylary tygşytlamaga (azaltmaga) gönükdirilendir. Şu maksat bilen şular amala aşyrylýar:

- çykdajylaryň düzümine gözegçilik;

- aktiwleriň bir manadyna degişli çykdajylaryň möçberleriniň üýtgeme meýlini seljermek;

- bank girdejileriniň we çykdajylarynyň üýtgeme meýillerini deňeşdirmek;

- çykdajylaryň emele gelýän merkezlerine gözegçilik etmek.

Täjirçilik bankynyň düşewüntliliginiň oňyn däl görkezijilerine şular degişlidir:

- peýdanyň koeffisiýentiniň pese düşmegi;
- göterim maržasynyň kemelme meýli;
- arassa peýdanyň, esasan, durnukly däl çeşmeleriň hasabyna emele gelmegi;
- bank işiniň adaty ugry bolup durýan karz amallary boýunça oňyn däl göterim maržasy.

Täjirçilik bankynyň peýdasyny gündelik dolandyrmak bilen bir hatarda maýanyň gymmatyny dolandyrmak hem uly ähmiýete eýedir. Maýanyň gymmaty – bu maýadaryň bellibir taslamadan garaşýan girdejililiginiň möçberidir (derejesidir). Girdejililigiň möçberi garaşylýan arassa pul akymlarynyň häzirki gymmatyna diskontirlemek möçberi (derejesi) diýlip hem atlandyrylýar.

Girdejililigiň (diskontirlemegiň) möçberi maýanyň üç elementiniň çekilen (karzyna alnan) maýanyň, ýönekeý paýnamanyň gymmatyndaky maýanyň we artykmaç hukukly paýnamanyň gymmatyndaky maýanyň) ortaça ölçenen gymmatyny (WACC) aňladýar.

Çekilen (karzyna alnan) maýanyň gymmaty tölenýän göterimleriň we salgydyň möçberleri esasynda şu formula laýyklykda kesgitlenilýär:

$$K_d = K_{d(pt)} (1 - t),$$

bu ýerde:

K_d – çekilen (karzyna alnan) maýanyň gymmaty;
$K_{d(pt)}$ – göterimiň möçberi;
t – salgydyň möçberi.

Ýönekeý paýnamanyň bölegindäki maýanyň gymmaty töwekgelçiligiň toparyna degişlilikde diwidentleriň möçberi we paýnamalaryň girdejililigi esasynda kesgitlenilýär.

Maýanyň ortaça ölçenen gymmaty şu formulanyň üsti bilen hasaplanylýar:

$$WACC = (K_c \, x \, W_c) + (K_p \, x \, W_p) + [K_{d(pt)}(1 - t) \, x \, W_d],$$

bu ýerde:

$WACC$ – maýanyň ortaça ölçenen gymmaty;

K_c – ýönekeý paýnamalaryň bölegindäki paýdarlar maýasynyň gymmaty;

W_c – bank maýasyndaky ýönekeý paýnamalaryň paýy;

K_p – artykmaç hukukly paýnamalaryň bölegindäki paýdarlar maýasynyň gymmaty;

W_p – bank maýasyndaky artykmaç hukukly paýnamalaryň paýy;

K_d – çekilen (karzyna alnan) maýa boýunça göterimiň möçberi;

t – salgydyň möçberi;

Wd – bank maýasyna çekilen (karzyna alnan) maýanyň paýy.

Täjirçilik bankynyň maýasynyň gymmaty garaşylýan arassa pul akymlaryny diskontirlemek üçin ulanylýar. Maýanyň her bir elementi üçin arassa pul akymlaryny hasaplamagyň öz aýratynlygy bar. Mysal üçin, ýönekeý paýnamalara arassa pul akymlary aşakdaky tertipde kesgitlenilýär:

– Ýönekeý paýnamalara arassa girdeji (salgyt salnandan söňky) + Pul däl çykdajylar (ulanyş tutumlary, yza süýşürilen salgytlar we ş.m.) – Düýpli çykdajylar – Hususy aýlanyşyk maýanyň artmagy – Artykmaç hukukly paýnamalar boýunça diwidentler ± Uzak möhletli bergilerdäki üýtgemeler.

Ýönekeý paýnamalara degişli geljekki arassa pul akymlarynyň häzirki gymmaty şu formulanyň esasynda hasaplanylýar:

$$PV = \frac{NCF_1}{1+r} + \frac{NCF_2}{(1+r)^2} + \ldots + \frac{NCF_n}{(1+r)^n},$$

bu ýerde:

PV – häzirki gymmaty;

$NCF_{1 \ldots n}$ – döwrüň arassa pul akymy;

K – ýönekeý paýnamalaryň bazar gymmaty.

Täjirçilik banklarynyň menejerleriniň esasy wezipesi – maýanyň gymmatyna we häzirki gymmata düşýän arassa pul akymlaryny artdyrmaklygy üpjün etmekden ybaratdyr.

VIII BAP

BANKYŇ HUSUSY SERIŞDELERINI DOLANDYRMAK

8.1. Bankyň hususy serişdeleri barada düşünje we onuň ýeterliligine baha bermegiň halkara ülňüleri

Bankyň hususy serişdeleri diýip, bank tarapyndan özüniň maliýe durnuklylygyny, täjirçilk we hojalyk işjeňligini üpjin etmek üçin döredilen dürli gorlara, ätiýaçlyklara we bank peýdasyna düşünilýär.

Bankyň hususy serişdelerine esaslyk maýa, ätiýäçlyk gaznasy, bankyň peýdasynyň hasabyna döredilýän beýleki gaznalar we ätiýäçlyk gorlary, hasabat we geçen ýyllaryň dowamynda paýlanylmadyk peýda degişlidir. Bank döredilen pursadynda onuň esaslyk maýasy emele getirilýär. Bankyň hususy maýasyny emele getirmegiň esasy çeşmesi bolup paýlanylmadyk peýda çykyş edýär. Paýlanylmadyk peýda köp ýagdaýlarda maýany köpeltmekligiň iň aňsat we amatly usulydyr.

Bankyň esaslyk maýasy – bu bank işini guramagyň başlangyç nokadydyr. Bankyň guramaçylyk gurluşyna görä esaslyk maýanyň döredilmegi dürli-dürli bolup biler. Eger-de bank paýdarlar jemgyýeti görnüşinde dörediýän bolsa, onda onuň esaslyk maýasy paýnamalaryň nominal gymmatynyň jeminden emele gelýär.

Esaslyk maýa bankyň hususy serişdeleriniň esasy bölegidir, beýleki elementler bolsa goşmaça maýanyň jemidir. Goşmaça maýa halkara ülňülerine laýyklykda esasy maýadan ýokary bolmaly däldir.

Halkara ülňülerine görä bankyň hususy maýasy şu formula boýunça kesgitlenilýär:

$$HM=EM+GM,$$

bu ýerde:

HM – bankyň hususy maýasy;

EM – bankyň esasy maýasy;

GM – bankyň goşmaça maýasy.

Türkmenistanda täjirçilik bankynyň esaslyk maýasyny emele getirmek üçin, syýasy guramalaryň (partiýalaryň), ýöriteleşdirilen

jemgyýetçilik gaznalarynyň, jemgyýetçilik, dini we beýleki birleşikleriniň pul serişdelerini we başga hususy obýektlerini ulanmaklyga rugsat berilmeýär.

Bankyň esaslyk maýasynyň köpelmegi guramaçylyk gurluşyna görä bolup geçýär. Paýdarlar jemgyýeti görnüşinde döredilen täjirçilik banklar esaslyk maýany artdyrmak üçin, goşmaça paýnamalary dolanyşyga çykarýar we olary ýuridiki hem-de raýatlaryň arasynda ýaýradyp bilerler. Goşmaça serişdeleri çekmek üçin paýdarlar banklara obligasiýalary çykarmaga hem hukuk berlendir.

Bankyň esaslyk maýasyna goýan paýyna görä onuň paýdary her ýylda diwident görnüşinde girdeji alýar. Diwidentleri hasaplamagyň tertibi we yzygiderliligi - dolanyşykdaky paýnamalaryň görnüşi we şertleri (ýönekeý ýa-da artykmaç hukukly paýnamalar) peýdanyň möçberine görä kesgitlenilýär.

Täjirçilik banklaryň ätiýäçlyk gaznalary bankyň aktiw amallary boýunça ýüze çykýan ýitgileriniň öwezini dolmaga niýetlenendir, şeýle-de banklaryň gazanan peýdasynyň ýeterlikli bolmadyk ýagdaýynda obligasiýa we artykmaç hukukly paýnamalara diwidentleri tölemegiň çeşmesi bolup hyzmat edýär. Ätiýäçlyk gaznasy her ýyldaky peýdany paýlamagyň hasabyna emele gelýär.

Bankyň hususy serişdeleriniň möhüm funksiýasy bolup, maýadarlaryň öňündäki bank borçnamalaryna hyzmat etmeklik çykyş edýär. Bank tejribesinde bankyň hususy serişdeleri ätiýäçlyk resurslar hökmünde hasaplanýar, olar bankyň töleg ukybyny saklamaga mümkinçilik berýär, sebäbi bankyň hususy serişdeleri paýdarlara hökmany gaýtyryp bermeklige degişli däldir. Bankda bar bolan hususy serişdeleriň möçberi, onuň işiniň gerimini kesgitleýär.

Bank üçin hususy serişdeler maddy binýady ösdürmekligiň çeşmesi bolup durýar. Olaryň hasabyna gerek bolan maşynlar, enjamlar, hasaplaýyş tehnikalary we beýleki serişdeler satyn alynýar. Görkezilen çykdajylaryň gös-göni maliýeleşdirme çeşmesi bolup, peýdanyň hasabyna döredilen bankyň önümçilik we durmuş öşüşiniň gaznalary hyzmat edýär.

Maýanyň ýeterliligi – bu bank işiniň görkezijisidir. Maýanyň ýeterliliginiň esasy ýörelgesi: töwekgelçiligiň derejesini hasaba almak bilen, hususy maýanyň möçberi aktiwleriň möçberine gabat gelmelidir. Şonuň üçin hem banklaryň ýolbaşçylary we banka gözegçilik edýän

guramalar maýanyň möçberi bilen täjirçilik bankynyň işiniň başga taraplarynyň arasyndaky amatly deňagramlylygy saklamaga çalyşýarlar.

1987-nji ýylda 12 sany öňde baryjy senagat taýdan ösen ýurtlaryň wekilleri (Fransiýa, ABŞ, Beýik Britaniýa, Germaniýa, Italiýa, Ýaponiýa, Kanada, Şwesiýa, Şweýsariýa, Belgiýa, Niderland, Lýuksemburg) maýanyň standartlary barada ylalaşygy baglaşdylar (Bazel ylalaşygy).

Bazel komiteti tarapyndan bank maýasynyň ýeterliliginiň kadalary bellenildi:

- töwekgelçiligiň derejesini hasaba almak bilen esasy maýanyň aktiwlere bolan gatnaşygynyň iň pes (minimal) derejesi 4% diýlip kesgitlenen;
- töwekgelçiligiň derejesini hasaba almak bilen umumy maýanyň aktiwlere bolan gatnaşygynyň iň pes (minimal) derejesi 8% diýlip kesgitlenen.

Bazel komiteti tarapyndan hödürlenen maýanyň ýeterliligini kesgitlemegiň çemeleşmesi şu esasy artykmaçlyklara eýedir: «hakyky» maýany häsiýetlendirýär; banklaryň strategiýasyny gaýtadan garamaklyga we karz bukjasynyň möçberini däl-de onuň hilini ileri tutup, minimal maýa bilen karzlaryň çendenaşa artdyrmaklygyny ret etmeklige ýardam berýär; bankyň töwekgelçiliksiz işlemekligine itergi berýär; bank işiniň reglamentasiýasyny azaltmak babatda hökümeti höweslendirýär; balansdan daşary borçnama boýunça töwekgelçilikleri hasaba almaga mümkinçilik berýär; dürli ýurtlaryň banklaryny deňeşdirmäge şert döredýär.

8.2. Hususy serişdelere gözegçilik etmegiň we olary dolandyrmagyň usullary

Bankyň maýasyny dolandyrmak prosesiniň esasy maksady – işjeňligi giňeltmek we töwekgelçiliklerden goramak üçin maýany çekmekden we onuň ýeterlik möçberini goldamakdan ybaratdyr.

Bu ýerde balans amallarynyň möçberini, bankyň kabul edýän töwekgelçiliginiň ululygyny, maýanyň dürli elementleriniň arasyndaky kadalaşdyryjy namalarda bellenilen deňeçerliligi berjaý etmekligi göz öňünde tutulýandyr.

Bank tejribesinde maýany meýilnamalaşdyrmagyň köp usuly bardyr, ýöne olaryň hemmesi şu aşakdaky targyrlary öz içine alýarlar:

- umumy maliýe meýilnamasyny işläp düzmegi;

- banka gerek bolan (onuň maksatlaryny, hödürlenýän täze hyzmatlaryny we ş.m. göz öňünde tutup) maýanyň mukdaryny anyklamagy;

- içerki çeşmeleriň hasabyna çekip boljak maýanyň mukdaryny anyklamagy;

- bankyň maksatlaryna we isleglerine has amatly bolan maýa çeşmelerini saýlamagy we olara baha bermegi.

Hususy maýanyň meýilnamalaşdyrylyşy umumy maliýe meýilnamasy boýunça amala aşyrylmalydyr. Bankyň meýilnamalaşdyrylyşyndan öň, bankyň aktiw amallarynyň çaklama balansy düzülýär. Indiki tapgyrda aktiw amallaryny maliýeleşdirmegiň çeşmeleri anyklanylýar, çekilen serişdeleriň (depozit we depozit däl) möçberi we çeşmeleri çaklanylýar, bankyň strategiýasyndan ugur alyp, töwekgelçiligiň derejesi boýunça aktiwleriň düzümi bahalandyrylýar. Diwident tölemegiň çaklamasynyň esasynda hususy maýanyň köpeldilmegine gönükdirilmegi mümkin bolan peýdanyň möçberi anyklanylýar. Aktiwiň ösüşiniň meýilnamasyndan ugur alyp, zerur bolan daşarky çeşmeleriň hasabyna çekilýän maýanyň ululygy hasaplanylýar.

Bank maýasyny dolandyrmak prosesinde, maýanyň mukdaryny hasaplama usuly möhüm ähmiýete eýedir. Bank maýasynyň mukdary şu formula boýunça hasaplanylýar:

$$A = B + M,$$

bu ýerde:

A - aktiwler;

B - borçnamalar;

M-bankyň maýasy.

Şu sebäpli: $M = A - B.$

Hususy serişdeleri dolandyrmagyň usullary:

1. Peýdanyň toplanmagy. Dürli gaznalar ýa-da paýlanmadyk peýda görnüşinde peýdanyň toplanmagy bank üçin esasy (hususy) maýanyň çeşmesi bolup durýar.

2. Diwident syýasaty. Bankyň ygtyýarynda galýan peýdanyň möçberi, bankyň maýasyny dolandyrmakda örän möhüm ähmiýe-

te eýedir. Peýdanyň pes derejesi maýanyň içerki çeşmeleriniň haýal ösmegine getirýär. Peýdanyň ýokary bölegi, maýanyň artmagyna gönükdirilýär we tölenýän diwidentleriň peselmegine getirýär. Şol bir wagtda ýokary diwidentler bankyň paýnamalarynyň hümmetli gymmatynyň ösmegine getiýär we daşarky çeşmeleriniň hasabyna maýanyň artdyrmagyny ýeňilleşdirýär.

3. Esasy serişdeleriň täzeden bahalandyrylmagy. Binalaryň we enjamlaryň gymmatynyň täzeden bahalandyrylmagynyň hasabyna emlägiň bahasy artýar we onuň hasabyna bankyň hususy serişdeleriniň möhüm görnüşi bolan ätiýaçlyk gory emele gelýär.

4. Ýönekeý we artykmaç hukukly paýnamalaryň dolanyşyga çykarylmagy we satylmagy. Ýönekeý we artykmaç hukukly paýnamalaryň dolanyşyga çykarylmagy we satylmagy has gymmat usullara degişlidir, çünki täze emissiýany taýýarlamak we paýnamalary ýerleşdirmek ýokary harajatlary talap edýär .

5. Aktiwleriň satylmagy we gozgalmaýan emlägiň kärendä alynmagy. Öz işini dowam etdirmek üçin bank käwagt özünde bar bolan binalary satýar we şol binalary soň täze eýelerinden kärendä alýar. Şular ýaly ylalaşyk goşmaça pul serişdeleriň akymyny üpjün edýär we hususy maýasyny artdyryp, bankyň maýa syýasatyny güýçlendirýär.

6. Bonus emissiýasy. Soňky ýyllarda banklar bonus emissiýany giňden ulanyp başladylar. Käbir aktiwleriň (binalaryň) bazar gymmatynyň olaryň balans gymmaty bilen deňeşdirilende artýan ýagdaýda bank üçin olary satmak amatsyz bolýar. Balans we bazar gymmatlarynyň arasyndaky tapawudy ýapmak üçin ätiýaçlyk gorlar döredilýär. Şu gorlar bankyň paýdarlarynyň arasynda mugt ýerlemek görnüşinde maýalaşdyrylýar, bu bolsa bonus emissiýany düzýär.

Umuman, bankyň hususy serişdeleriniň artmagy onuň ygtybarlygyny ýokarlandyrýar, depozit bazasynyň giňelmegine şert döredýär.

8.3. Çekilen serişdeleri dolandyrmak

Çekilen serişdeler bankyň passiwleriniň uly bölegini tutýandyr. *Çekilen serişdeler* – bu täjirçilik bankyň serişdeleriniň emele gelmeginiň esasy çeşmesi bolup, olar aktiw amallaryny geçirmeklige gönükdirilýär.

Bankyň çekilen serişdelerine şular degişlidir:

- müşderileriň býujet we hasaplaşyk hasaplaryndaky serişdeleriň galyndysy;
- fiziki şahslaryň möhletli we talap edilýänçä goýumlary;
- ýuridiki şahslaryň depozit hasaplaryndaky serişdeler;
- başga banklaryň korrespondent hasaplaryndaky serişdeler.

Bankyň çekilen serişdeleriniň dolandyryş ulgamynda bank menejmentiniň maksady - bu bankyň amala aşyrjak aktiw amallaryny maliýeleşdirmek üçin gerek bolan serişdeleriniň möçberini çekmek bolup durýar. Bankyň serişdeler (resurs) binýady döredilende, menejment iki sany esasy dolandyryş ölçegleri göz öňünde tutmalydyr: çekilen serişdeleriň gymmatyny we olaryň möçberini.

Çekilen serişdeleriň dolandyrylyşynyň iki usuly bardyr:

- **nyrh**. Nyrh usulynyň esasynda depozit hakynyň ulanylmagy bolup durýar. Göterim derejesiniň ýokarlanmagy goşmaça serişdeleri çekmäge mümkinçilik berýär.
- **nyrh däl.** Nyrh däl usulynyň esasynda müşderleri höweslendirmegiň dürli görnüşleriniň ulanylmagy bolup durýar. Bu usula şular degişlidir: mahabat, hyzmat etmeginiň derejesini ýokarlandyrmak, kompleksleýin hyzmat etmek, mugt hyzmatlaryň goşmaça görnüşleri, bankomatlary köpçüligiň işleýän ýerlerinde gurmak, bank bölümçeleriniň ýerleşişi müşderlere maksimal golaý bolmagy we ş.m.

Bank ulgamynda bäsdeşligiň ýitileşme şertlerinde, menejment nyrh däl dolandyryş usullaryna uly üns berýändir, sebäbi depozit hakynyň ýokarlanmagynyň çägi bardyr we bu dolandyryş usulyny hemişe ulanyp bolmaýar.

Nyrh däl usuly marketing barlaglara esaslanýar: müşderleriň isleglerini öwrenmek, müşderlere hödürlenýän täze maliýe amallary we gurallary işläp düzmek we ş.m.

Nyrh däl usulynyň ulanylmagy bellibir çykdajylara mätäçdir. Şonuň üçin hem çekilen serişdeleriň dolandyryş usuly saýlananda bankyň menejmenti depozit hakynyň ýokarlanmagy bilen bagly çykdajylary we nyrh däl usulynyň çykdajylary bilen deňeşdirmelidir. Tejribede bu usullar utgaşykly ulanylyp bilner.

IX BAP.

AKTIWLERI WE PASSIWLERI DOLANDYRMAK

9.1. Aktiwleri we passiwleri dolandyrmak

Maliýe menejmentiniň wajyp ugurlarynyň biri – bankyň aktiwlerini we passiwlerini netijeli dolandyrmak bolup durýar. Bank işinde aktiwleri we passiwleri dolandyrmak düşünjesi ABŞ-da 1960-njy ýyllarda ýüze çykýar. Ondan öň maliýe menejerleri aktiwleri, passiwleri we spredi[1] dolandyrmakda aýry-aýry usullardan peýdalanýardylar. Banklar 1940 – 1950-nji ýyllarda az çykdajyly serişdeler bilen depozit görnüşindäki talap edilýänçä goýumlara we süýşürintgilere mümkinçilik alýardylar. Aktiwleriň dolandyrylmasynyň bu usulynda esasy mesele bolup bank aktiwleriniň likwidliligini we girdejililigini üpjün etmeklik durýardy. Şunda aktiwleri ýerleşdirmekligiň iki sany usuly bank işiniň dolandyrylmasynda ýörgünlidi, ýagny *aktiwleriň ýerleşdirilmegi* (*serişdeleriň jemi gaznasy usuly*) *hem-de aktiwleriň konwertirlenmegi* (*gazna çeşmeleriniň toparlanma usuly*).

Aktiwleri dolandyrmagyň esaslary. Aktiwleriň dolandyrylmagy diýip hususy serişdeleriň we çekilen serişdeleriň peýda almak maksady bilen, likwidlilik derejesini peseltmezden dürli ugurlara ýerleşdirilmegine aýdylýar. Täjirçilik banklarynda – maýa goýumlaryň, ssudalaryň we gaýry aktiwleriň nagt pullara ýerleşdirilmegidir. Resurslaryň ýerleşdirilmeginde gymmatly kagyzlara we karz amallaryna aýratyn üns berilýär. Şunda gymmatly kagyzlar bukjasynyň düzümi we ýerleşdirilen karz serişdeleri boýunça möhleti geçen bergileri dolandyrmak esasy mesele bolup durýar.

Bank aktiwleriniň dolandyrylmagynda olaryň girdejililigine has hem üns güýçlendirilýär. Sebäbi bankyň işiniň esasy maksady – köpräk girdeji alyp, peýda gazanmakdyr. Bu babatda serişdeleriň ýerleşdirilmesinde çözülmesi wajyp bolup durýan meseleleriň biri hem töwekgelçilik derejesiniň ýokary bolmagyna garamazdan, ýo-

[1] Spred – çekilen serişdeleriň ortaça göterim derejeleri bilen olaryň ortaça ýerleşdirilen göterim derejeleriniň özara tapawudy.

kary girdejililigi üpjün edýänligi üçin bu aktiwleriň bank tarapyndan satyn alynmagydyr.

Bank serişdeleriniň dolandyrylmasy çylşyrymly hadysa bolmak bilen birlikde ol şu aşakdakylara bagly bolup durýar:

- başga ulgamlar bilen deňeşdirilende bank ulgamy telekeçileriň işine has işjeň gatnaşmak bilen olary gözegçilikde saklaýar, şonuň üçin hem bank ulgamynyň düzümini emele getirýän islendik karz edarasy serişdelerini kanunçylyk namalaryna laýyklykda ýerleşdirmeli bolýar;
- banklaryň we olaryň müşderileriniň arasyndaky karz we goýum amallary boýunça işjeň gatnaşyklar ynamyň we ýardam bermekligiň esasynda ýola goýulýar;
- täjirçilik bankyň, karz edaranyň paýnamasyny saklaýjy müşderiler maýadarlara mahsus bolan girdejililigiň kadasyna daýanýar.

Bank tejribesinden mälim bolşy ýaly, çekilen serişdeleriň esasy bölegi müşderileriň ilkinji talaby boýunça yzyna gaýtarylmaly serişdeleriň paýyna düşýär. Şonuň üçin bank aktiwleriniň dolandyrmasynyň ilkinji şerti bolup müşderileriň talaplaryny öz wagtynda kanagatlandyrmak çykyş edýär. Serişdeleri sazlaşykly dolandyrmaklygyň ikinji şerti bolup, karza bolan islegleri kanagatlandyrmak üçin nagt serişdeleriň barlygyny üpjün etmek çykyş edýär.

Häzirki wagtda dünýä tejribesinde bank aktiwlerini netijeli dolandyrmagyň has giň ýaýran usullary bolup ýokarda agzalan usullardan: serişdeleriň jemi gaznasy usuly hem-de gaznalaryň çeşmeleriniň toparlanma usuly çykyş edýär (4-nji *surat*).

Bank aktiwlerini diwersifisirlemegiň usullary

Serişdeleriň jemi gazna usuly
(Aktiwleriň ýerleşdirilmegi)

Gazna çeşmeleriniň toparlanma usuly
(Aktiwleriň konwertirlenmegi)

4-nji surat. Bank aktiwlerini dolandyrmagyň usullary

Suratdan görnüşi ýaly, bank aktiwlerini netijeli dolandyrmagyň has giň ýaýran usullary iki topara bölünýär. Serişdeleriň jemi gaznasy bolan birinji usulda bankyň ähli aktiwleri jemlenýär we möhletine, düzümine bagly bolmazdan ýerleşdirilýär. Bu usul köplenç bankyň

karz berme mümkinçiligine esaslanýar. Onuň esasynda ähli resurslar bir umumy gazna jemlenilýär. Jemlenen serişdeler has ýokary derejeli bellibir aktiwleriň görnüşleriniň arasynda bölünýär: ssudalar, gymmatly kagyzlar, kassadaky nagt serişdeler we beýlekilere. Sebäbi täjirçilik bankynyň karz berme mümkinçiligi öwrenilende hökmany ätiýaçlyklary hasaba alynman, onuň çekilen we hususy serişdeleriniň ululygy boýunça kesgitlenilýär.

Bank aktiwlerini ýerleşdirmekligiň ikinji usuly bolan gazna çeşmeleriniň toparlanma usulynda her bir ýerleşdirilýän aktiwiň çeşmesi öwrenilýär. Netijede, bank aktiwleri çeşmeleriniň möhletine baglylykda sazlaşyklykda ýerleşdirilýär. Ösen banklaryň tejribesinden mälim bolşy ýaly, has ýaýran ugurlaryň biri hem aktiwleriň ýerleşdirilmeginde resurslaryň konwersiýasyna esaslanmaklykdyr. Adatça bu usul serişdeleriň jemi gaznasy usulynyň kemçilikleriniň üstüni bellibir derejede ýapýar. *Resurslaryň konwersiýasy diýlip* – banka zerur bolan likwidli serişdeleriň gelip çykýan çeşmesini aýdyňlaşdyrmaklyga aýdylýar.

Bu usulyň esasy artykmaçlygy – likwidli aktiwleriniň bir bölegini goşmaça serişde getirjek karzlaşdyrmaklygyň we maýa goýmaklygyň dürli ugurlaryny ýüze çykarmakdan ybaratdyr. Daşky täsirleriň durnukly şertlerinde göterim töwekgelçiligini dolandyrmakda gazna çeşmeleriniň toparlanma usuly amatly bolup durýar. Sebäbi bu usulyň hereket etmegi üçin aşakdaky getirilýän esasy üç şert ýeterlikdir:

- göterim derejeleriniň durnukly hereketi;
- bank passiwleriniň durnukly düzüminiň bolmagy we onuň ýakyn wagtdaky üýtgemesiniň aňsat çaklanylmagy;
- çekilen serişdeleriň düzüminiň esasy bölegini tölegsiz serişdeleriň eýelemegi, ýagny müşderileriň hasaplaşyk we gündelik hasaplaryndaky galyndylaryň bankyň mugt resurslaryny emele getirmegi.

Bu ýagdaýda bankyň ýolbaşçylary passiwleriň dolandyrmasynda esasy meseleleriniň biri bolan balansyň passiw bölegini durnukly hasaplamak bilen, esasy ünsi bankyň aktiwlerine gönükdirýärler.

Passiwleri dolandyrmagyň esaslary. Bankyň passiwleriniň dolandyrylmagy diýip – bankyň aktiw amllaryny ýerine ýetirmek üçin gerek bolan resurs çeşmeleriniň ölçenilmegine aýdylýar. Täjirçilik

banklarynyň likwidliligini dolandyrmaklygyň syýasaty bolsa kesgitli iki sany ugurlara daýanýar:

1. Banklar likwidli aktiwlere bolan islegini maýa bazarlaryndan goşmaça serişdeleri çekmek bilen kanagatlandyrýarlar.

2. Ikinjiden banklar likwidli aktiwleri Merkezi banklardan ýa-da korrespondent banklaryndan karzyna almak ýa-da walýuta bazarlardan (ýewro dollar bazary) çekmek arkaly dolandyrýarlar.

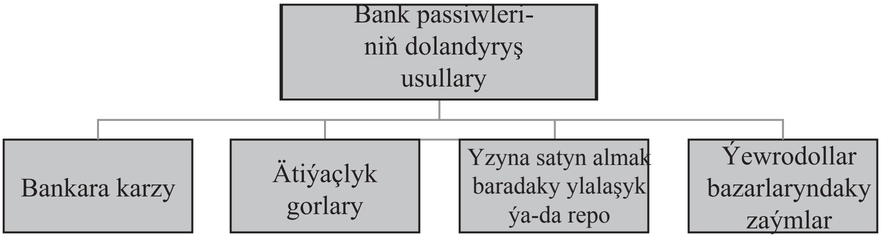
Mälim bolşy ýaly, 1960-njy ýyllarda çekilýän serişdeleriň çeşmeleriniň durnuksyzlygy, boş duran pul serişdeleriň möçberiniň azalmagy, karza bolan islegleriň artmagy netijesinde banklaryň menejerleri kassa galyndylaryny tygşytlamaga mejbur bolýardylar. Bu ýagdaý bank passiwleriniň dolandyrylmasynda mesele ýüze çykyp başlaýar. Netijede, bellibir töleg şertleriniň esasynda pul srişdelerini satyn alýan we olary tölegli esasda ýerleşdirýän bank edaralary göterim aratapawut syýasatyna aýratyn üns berip başlaýarlar. Bu bolsa bank tejribesinde «sprediň dolandyrylmagy» düşünjesiniň ýörgünli bolmagyna getirýär. Ýagny çekilen serişdeleriň ortaça göterim derejeleri bilen olaryň ortaça ýerleşdirilen göterim derejeleriniň özara tapawudynyň dolandyrylmagy bank passiwleriniň dolandyrylmasynda esasy meseleleriň birine öwrülýär.

Muňa garamazdan 1970-nji ýyllarda senagat önümçiliginiň pese düşmekligi, hümmetsizlenmäniň derejesiniň ýokarlanmagy bilen banklar bank işiniň dolandyrmasynda balansyň iki tarapyna hem ünsi güýçlendirmeli bolýarlar. Netijede, aktiwleriň hem-de passiwleriň deň derejede sazlanmagynyň tehnikasy «Aktiwleri we passiwleri dolandyrmak» düşünjesini ýüze çykarýar.

Bank menejmentiniň esasy böleginiň biri hem aktiwleri maksatlylygy boýunça dolandyrmak bolup durýar. Onuň manysy – strategik meýilnamalara laýyklykda bankyň balansynyň düzümini üýtgedýän hususy we çekilen serişdeleri ýerlemegiň ugurlary hem-de hereket edýän düzgünlere laýyklykda strategiýany döretmek we ol boýunça çäreleri geçirmekden ybaratdyr. Mälim bolşy ýaly, häzirki wagtda bank menejmentinde aktiwleriň dolandyrylmagy bilen passiwleriň dolandyrylmagy bilelikde ýöredilýär. Sebäbi bankyň peýdasy aktiwleriň görnüşine bagly bolup durýar. Peýdany emele getirýän aktiwleriň görnüşleri, möhleti, töwekgelçiligi bolsa maksady

we düzümi boýunça dürli görnüşlerde ýüze çykýar. Netijede, ähli aktiwleriň ýerleşdirilen möhletini olary emele getirýän çeşmesiniň möhleti bilen sazlaşykly dolandyrmaklyk bank menejmentiniň kanunalaýyklygy hasaplanylýar. Şonuň üçin uzak möhlete bank aktiwleri ýerleşdirilende bu serişdeleriň çeşmeleri bolup bankyň hususy serişdeleri, uzak möhletli çekilen ýa-da karzyna alan serişdeleri çykyş edýär. Bu kanunalaýyklyk bankyň düşewüntliligini seljermäge, diňe bir strategik meselelerini däl, eýsem taktiki, çözgütleri çalt kabul etmäge, töwekgelçiligiň derejesini bahalandyrmaga, seljermäge mümkinçilik berýär.

Diýmek, aktiwleri we passiwleri dolandyrmak düşünjesi – ençeme on ýyllyklaryň dowamynda hereket eden aktiwleri, passiwleri we spredi dolandyrmagyň aýry-aýry usullarynyň netijesinde ýüze çykan hadysadyr. Ýagny goýumçylaryň we beýleki kreditor taraplaryň ünsini çekmek bilen gerek bolan resurslaryň öwezini dolmaklygy aňladýar. Banklar aktiwleriniň likwidliliginiň ýokary derejesinde uzak möhletli passiwlere ünsi has güýçlendirýärler. Eger-de bankyň likwidlilik derejesi pes bolsa, onda gysga möhletli passiwlere üns berýärler. Passiwleriň bu dolandyrylyş usuly maliýe bazary ösen ykdysadyýete mahsusdyr. Biziň ýurdumyzda diwersifisirlenen maýa goýum bazarynyň ýoklugy likwidlilik derejesini özbaşdak kesgitlemäge mümkinçilik bermeýär. Bu bolsa täjirçilik banklaryň karz serişdelerine bolan islegini has hem artdyrýar. Dünýä tejribesinde şeýle ýagdaýlar ýüze çykanda wagtlaýyn çekilen serişdelere bolan islegler, esasan, şu usullarda kanagatlandyrylýar: bankara karzy, ätiýaçlyk gorlary, yzyna satyn almak baradaky ylalaşyk ýa-da «repo», ýewrodollar bazarlaryndaky zaýmlar (*5-nji surat*).



5-nji surat. Bank passiwleriniň dolandyrylyş usullary

Bankara karzy - Merkezi bankyň serişdeleriniň toplanmagy esasynda pul resurslaryna bolan islegiň kanagatlandyrylmagydyr. Biziň ýurdumyzyň bank ulgamynda habarçy hasabyna beýleki banklardan karzyna alynýan serişdeler bir aýdan az we bir ýyldan köp bolmadyk möhletlerdäki şertlerde geçirilýär.

Ätiýaçlyk gorlary - likwidliligi üpjün etmegiň iň köp ýaýran usuly bolup, Merkezi bankdaky ätiýaçlyk gorlardaky serişdeleriň bir gün möhlet bilen karzyna satyn alynmagy. Bir gün möhlet bilen karzyna alnan serişdeler ylalaşyga görä bir hepdäniň dowamynda yzyna gaýtarylmagy mümkin.

Yzyna satyn almak baradaky ylalaşyk ýa-da «repo» - öňünden kesgitlenilen nyrhyň esasynda bellibir möhlete yzyna satyn almak şerti bilen aktiwleriň satylma geleşigidir. Adatça gysga möhlete resmileşdirilýän bu amalda töwekgelçiligiň derejesi peselýär. Sebäbi olaryň üpjünçiligi döwlet gymmatly kagyzlary bilen amala aşyrylýar.

Ýewro dollar bazarlaryndaky zaýmlar – Ýewropa banklarynyň ABŞ-nyň dollarynda depozit goýumlaryny çekmegi. ABŞ-nyň pul bazaryndaky tölegden ýokary möçberde töleg töleýän Ýewropanyň iri banklary özlerinde boş duran resurslary emele getirýärler we olary bankara yewrodollar bazarynda ýerleşdirýärler. Beýle etmek bilen olar amerikan banklarynyň we maýadarlarynyň serişdelerini çekýärler we Ýewropa garşy güýçli pul akymyny döredýärler. Ýewro dollar bankara bazarynyň esasy müşderileri bolup amerikan banklary we olaryň filiallary çykyş edýär.

Görnüşi ýaly, bank resurslary köplenç passiw amallaryň esasynda emele gelýär, şonuň üçin passiwleri dolandyrmaklyga uly üns berilýär. Bu amallar gaznalaryň döredilmegi we artdyrylmagy üçin bankyň peýdasyndan tutulyp alynmagy, beýleki maliýe institutlardan alnan karz görnüşinde, goýumlaryň dürli görnüşleri esasynda amala aşyrylýar. Şeýlelikde, passiwleri dolandyrmagyň netijeliligini ýokarlandyrmakda esasy maksat bolup bankyň resurslarynyň çeşmelerini gözegçilikde saklamaklyk çykyş edýär.

Dolandyrmagyň esasy gurallarynyň biri hem goýumçylara we karz alyjylara hödürlenýän göterim derejeleriň ululygy bolup durýar. Häzirki zaman şertlerinde ösüşiň möhüm ugry bolup, bank işjeňliginde menejmenti kämilleşdirmek bolup durýar. Bu bolsa resurslaryň möçberini ýokarlandyrmazdan bank işinde durnuklylygyň we düşewüntliligiň ilkinji esasy bolup durýan resurslary diwersifikasiýalaşdyrmakdan ybaratdyr.

Passiw amallaryň düzüminiň öwrenilişi hususy serişdeleriň we çekilen serişdeleriň möçberiniň anyklanmagyndan başlanýar we balansyň umumy jeminiň näçe bölegini düzýändigi öwrenilýär. Bankyň balansynyň seljermesiniň esasy maksady – bankyň borçnamalarynyň düzümini we olary müşderileriň topary, möhletleri boýunça yzyna gaýtarlyp berlişini kesgitlemek bolup durýar. Bank menejmentinde bu seljerme serişdeleriň esasy çekilýän pudaklaryny we haýsy möhlete alynýandygyny öwrenmeklige mümkinçilik berýär. Passiw amallaryň düzümini öwrenmeklik bankyň ýolbaşçylaryna passiwleri dolandyrmakda ýüze çykýan meseleleri çözmäge ýardam edýär. Şeýle meseleler şu aşakdakylardan durýar:

- girdeji getirmeýän serişdeleriň toplanylmagyna ýol bermezlik;
- karz serişdeleri çekmekligiň ýollaryny kesgitlemek;
- arzan serişdeleri çekip, girdejileri ýokarlandyrmaklygy üpjin etmek.

Ýokarda bellenilip geçilişi ýaly, häzirki zaman bank ulgamynda maliýe menejmentiniň esasy wezipeleriniň biri bolup aktiwleri we passiwleri utgaşykly, sazlaşykly dolandyrmak çykyş edýär. Diýmek, aktiwleri we passiwleri dolandyrmaklygyň esasy maksady bolup bankyň balansyny onuň aýry-aýry maddalary boýunça däl-de ähli bölümleri boýunça öwrenmekdir (*6-njy surat*).

Häzirki zaman şertlerde banklaryň aktiwleriniň we passiwleriniň netijeli dolandyrylmagynyň hökmanylygy aşakdakylar bilen şertlendirilýär:

- içerki we daşarky bazarlarda bäsdeşligiň artmagy;
- täze çylşyrymly önümleriň öndürilmegi;
- çekilýän serişdeleriň düzüminiň üýtgäp durmagy;
- halk hojalygyndaky ykdysady durnuksyzlyk;

<table>
<tr><td>Bank syýasaty</td><td rowspan="5">Aktiwleriň we passiwleriň gözegçiligi</td><td>Aktiwleri we passiwleri dolandyrmak</td><td rowspan="5">Aktiwleriň we passiwleriň gözegçiligi</td><td>Hereket edýän bank syýasaty</td></tr>
<tr><td>Serişdeleriň ýerleşdirilmegi
Aktiwler
Karzlar</td><td>Içerki maliýe menejmenti</td><td>Serişdeleriň çekilmegi
Passiwler
Depozitler</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Maslahatlar we teklipler</td><td>Bank işiniň maliýeleşdirilmesi</td><td rowspan="3">Bilim we tejribe</td></tr>
<tr><td>Balansyň dolandyrylmagy</td></tr>
<tr><td>Tapawutlaryň seljerilmesi
Girdejililik
Bäsdeşlik
Täze bank önümleri</td></tr>
</table>

6-njy surat. Aktiwleriň, passiwleriň we balansyň dolandyrylmagy

- bankyň ähli ugurlary boýunça işiniň sazlaşykly ýola goýulmagy;
- bank hyzmatlaryny sarp edijileriň ýokary hilli hyzmatlara talaplarynyň artmagy;
- bank töwekgelçiliginiň netijeli dolandyrylmagy.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň mazmuny.

Häzirki wagtda banklar aktiwleriniň hem-de passiwleriniň bukjalaryna umumy bir bitewilikde seretmek bilen ýokary girdejiliigi we töwekgelçiligiň kabul ederlikli derejesini bahalandyrmaga mümkinçilik alýarlar. Diýmek, bankyň aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmagy diýip – bankyň maliýe menejmentiniň maksatlaryny we kesgitlenen strategiýalaryny amala aşyrmaga ýardam berjek balansynyň aktiwleriniň we passiwleriniň düzüm gurluşyny we olaryň düzgünleşdirilmegini üpjün edýän ykdysady hadysa aýdylýar.

Bankyň aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmagyna şu nukdaýnazardan çemeleşme aşakdakylara mümkinçilik berýär:

- görkezilen töwekgelçiligiň derejesinde ýokary girdejili aktiwleriň düzümini üpjün etmäge;

- az harajatly çekilýän maliýe çeşmeleriniň hasabyna passiwleriň amatly düzümini ýola goýmaga;

- ýokary marža girdejisini üpjün etjek aktiwleriň we passiwleriň düzümini kesgitlemäge.

Banklaryň aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmagynyň görnüşleri. Banklaryň aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmagynyň görnüşleri esasy hem-de çylşyrymly ýaly toparlandyrylýar.

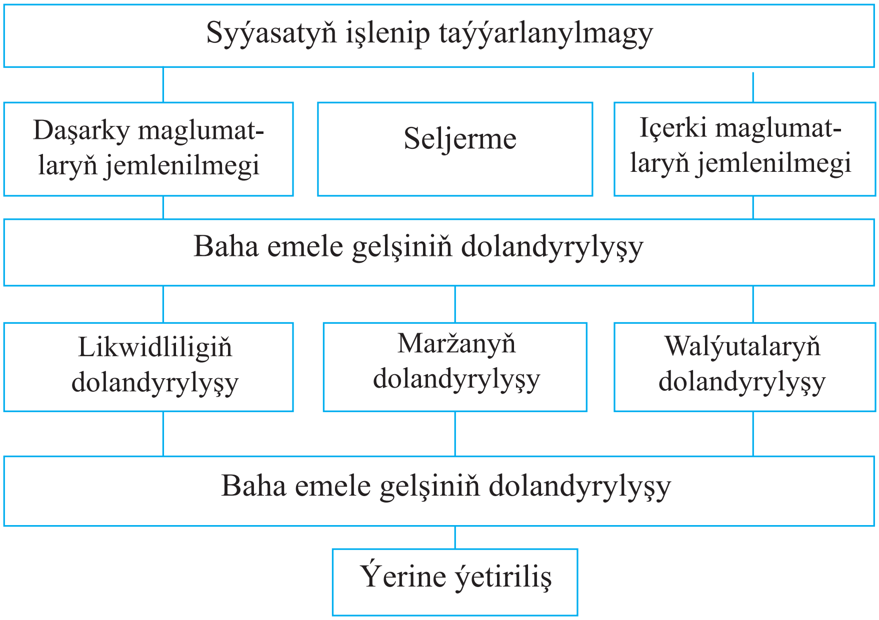
Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň esasy görnüşinde düzgünleşdiriji edaralaryň talaplary karz edaralarynyň ýolbaşçylarynyň içerki tertibiniň çözgütleriniň esasynda berjaý edilýär. Düzgünleşdiriji edaralaryň talaplaryna bankyň hususy maýasynyň ýeterlikdigi, aktiwleriň likwidliligi, walýuta kurslarynyň üýtgemeleriniň derejelerine aktiwleriň çeýeligi we beýlekiler degişlidir. Bu ýagdaýda bankyň aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmasy hereket edýän kanunçylygyň çäklerinde amala aşyrylmak bilen mälim bolan töwekgelçilikleriň derejesini seljermeklik arkaly ýöredilýär. Şunda bankyň ýolbaşçylary maliýe bazarlaryndaky bank amallaryny çäklendirýärler, täze töwekgelçiliklerden goranýarlar. Şol sebäpli bank aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmasynyň bu görnüşi häzirki zaman bazarynyň islegini doly ödemäge mümkinçilik bermeýär, bankyň bäsdeşlige ukyplylygyny peseldýär.

Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň çylşyrymly görnüşi bankyň strategik balansynyň düzümini işlemeklige mümkinçilik döredýär. Bu bolsa işlenen düzümde bankyň balansyny ýöretmäge ýardam berýär. Netijede, ýol alan, ugrukdyrylan bank işiniň girdejililigini üpjün edýän amallar boýunça töwekgelçilikleri korrektirlemekde, hususy maýanyň ýeterliliginiň aşaky çäginden möçberiniň ýokary bolmagynda, üýtgejek göterim derejeleri öňünden bahalandyrmakda, az harajatly işi ýola goýmakda we beýlekilerde dolandyrmanyň bu görnüşi esas bolup durýar. Diýmek, bank aktiwleriniň we passiwleriniň dolandyrylmasynyň çylşyrymly görnüşi bankyň bäsdeşlige ukyplylyk strategiýasynyň ýol almagyna mümkinçilik berýär we onuň hyzmatlar bazaryna

«täsir etmek» ýa-da «başyny başlamak» ýörelgelerine doly gabat gelýär.

Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň maksatlary we wezipeleri. Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň esasy wezipelerine gysga we uzak möhlete bank likwidliligini dolandyrmak, bankyň düşewüntliligini ýokarlandyrmak, bankyň maýasynyň düzümini we ýeterlikliligini dolandyrmak, bank harajatlaryny, esasan hem göterim tölegleri bilen bagly bolmadyk harajatlary dolandyrmak degişli bolup durýar.

Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň maksatlaryna bankyň baş strategiýasynyň esasynda balansyň düzümine we onuň düşewüntliligine seljerme işlerini geçirip ýüze çykýan dürli töwekgelçiliklerden goranmak arkaly sazlaşykly bank işini ýola goýmaklyk, disbalansa ýol bermezlik degişlidir. Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmasynyň yzygiderliligini aşakda getirilýän görnüşde görkezmek bolar (*7-nji surat*).

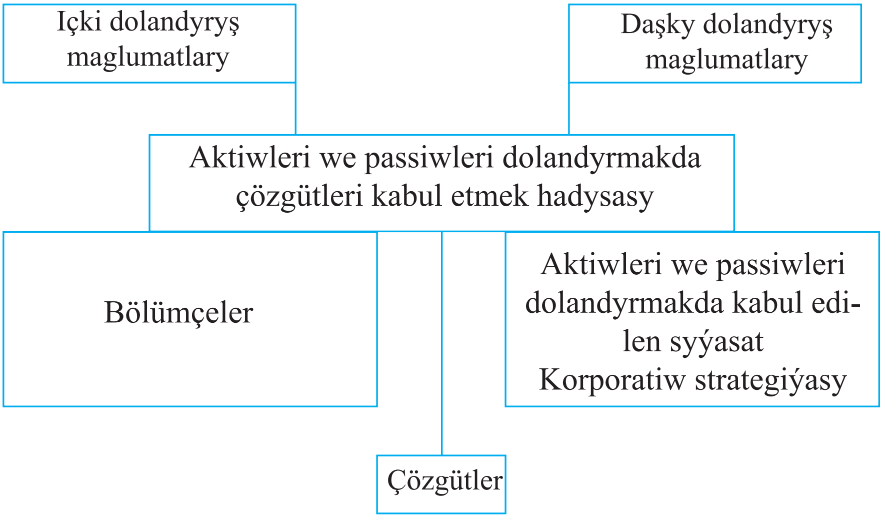


7-nji surat. Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylyş modeli

9.2. Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmagyny üpjün edýän bölümleriň guramaçylyk düzümi we wezipeleri

Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmagynyň wezipeleriniň guramaçylyk taraplary üçin aşakdaky şertler hökmany bolup durýar:

- komitetleriň, bölümleriň arasynda anyk, düzgünleşdirilen ygtyýarlyklary we talaplary töwekgelçilikleriň derejesi boýunça dürs kesgitlemegi başarmaly;
- ygtyýarlandyrylan bölümleri hünärmenler we gerek bolan serişdeler bilen üpjün etmeli;
- kesgitlenen netijeleri almak üçin bölümleriň amallarynyň yzygiderliligini aýdyňlaşdyrmaly;
- dolandyryş maglumatlaryna bolan talaplary düzgünleşdirmeli;
- talabalaýyk gelýän guramaçylyk düzümi işläp taýýarlamaly.



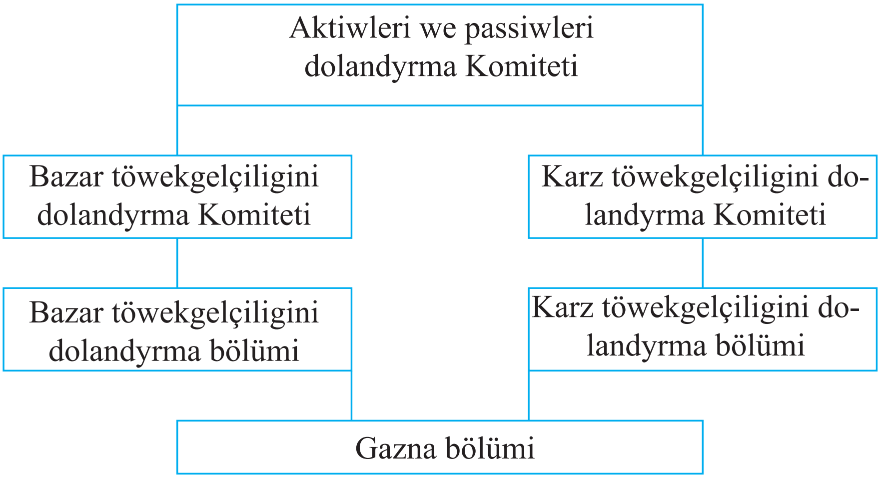
8-nji surat. Aktiwleri we passiwleri dolandyrmakda çözgütleri kabul etmegiň yzygiderliligi

Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagy üpjün edýän bölümleriň guramaçylyk düzüminiň dogry işlenip düzülmegi bu bölümleriň öňünde durýan wezipeleriň öz wagtynda, doly we dogry ýerine ýetirilmegini üpjün edýär. Bu bölümleriň ygtyýarlyklary, ýerine ýetirmeli işleriň bank amallarynyň göwrümine, olar bilen bagly

töwekgelçilikleriň derejelerine, bank medeniýetine gönüden-göni bagly bolup durýar. Mälim bolşy ýaly, bank işi üznüksiz gaýtalanyp durýan hadysa bolup durýar. Şol sebäpli, dolandyryjy çözgütleri kabul etmeklik hem gündelik hadysa öwrülýär (*8-nji surat*).

Häzirki zaman bank menejmentinde aktiwleri we passiwleri dolandyrmakda, çözgütleri kabul etmekde bankyň esaslandyryjylarynyň (gatnaşyjylarynyň) umumy ýygnagynyň (karz edarasynyň Müdiriýetiniň) ýanynda ýörite aktiwleri we passiwleri dolandyrmaklygyň Komiteti döredilýär (APDK) ýa-da ALCO. Bu Komitet bank işiniň girdejililigine we ýüze çykyp biljek töwekgelçilikleriň dürs bahalandyrylmagyna jogapkärçilik çekmek bilen aşakdaky wezipeleri ýerine ýetirýär:

- aktiwleri we passiwleri dolandyrmaklygyň usuly taraplaryny işläp taýýarlamak;
- serişdeleri çekmekde we olary ýerleşdirmekde degişli çözgütleri kabul etmek;
- balansyň düzüm gurluşynyň bankyň strategik meýilnamasyna laýyklygyny gözegçilikde saklamak;
- maliýe we amaly töwekgelçilikleri bahalandyrmak;
- bank balansynyň likwidliligini gözegçilikde saklamak;
- bank amallary boýunça gysga möhlete çaklamalary işläp taýýarlamak;



9-njy surat. Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň düzüm gurluşy

- bank işiniň netijeliligini bahalandyrmak;
- bank bölümleriniň arasynda iş sazlaşygyny üpjün etmek;
- bank maýasyny dolandyrmak;
- kabul edilen kadalaşdyryjy namalara laýyklykda töwekgelçiligiň dolandyrylyşyny gözegçilikde saklamak.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň düzüm gurluşy 9-njy suratda görkezilendir.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň Gazna bölümi bank likwidliligini dolandyrmak bilen meşgul bolýar. Bu bölüm öz işini, esasan, iki ugur boýunça amala aşyrýar. *Birinjiden*, bankyň maliýe akymlarynyň meýilnamasyny we dolandyrmasyny amala aşyrýar. *Ikinjiden*, bankyň düzüm gurluşynda hereket edýän beýleki bölümler bilen birlikde maliýe akymlarynyň hereketini dolandyrýar.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň Bazar töwekgelçiligini dolandyrma Komiteti we Karz töwekgelçiligini dolandyrma Komiteti ygtyýarlandyrylan wezipeleriniň çäklerinde töwekgelçilik syýasatyny işläp taýýarlaýarlar we alyp barýarlar, töwekgelçilikleri bahalandyrýarlar we seljerýärler, degişli hasabatlary taýýarlaýarlar.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň ýygnagy azyndan aýda iki gezek geçirilmek bilen tassyklanylan görnüşde teswirnamalaşdyrylýar.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komitetiniň düzüminiň agzalaryna şular girýär:
- bankyň ýolbaşçysy;
- bankyň ýolbaşçysynyň orunbasary;
- maliýe menejeri;
- gaznanyň başlygy;
- bazar töwekgelçilik bölüminiň başlygy;
- karz töwekgelçilik bölüminiň başlygy;
- karz bölümiň başlygy;
- strategik – meýilnamalaşdyryş bölümiň başlygy;
- içerki gözegçilik bölümiň başlygy;
- beýleki ýokary derejeli jogapkär taraplar.

Aktiwleri we passiwleri netijeli dolandyrmaklygyň esasy şerti bolup, öz wagtynda doly we dogry maglumat bilen üpjün edýän ulgamyň ýola goýulmagy. Şoňa laýyklykda Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komiteti şu aşakdaky maglumat çeşmeleri bilen üpjün bolmaly:

1. Üýtgeýän göterim derejeleriniň täsiri esasyndaky balans maglumatlary özünde jemleýän hasabaty.
2. Aktiwleriň we passiwleriň üzülme möhletiniň tertibini.
3. Likwidlilige degişli dolandyryş maglumatlary.
4. Meseleli aktiwler boýunça hasabaty.
5. Göterim derejeler baradaky maglumatlary.
6. Gaýry ykdysady maglumatlary.

Ýokarda getirilen maglumatlaryň we guramaçylyk düzümiň esasynda Komitetiň işiniň ýöredilmegi onuň öňündäki wezipeleriň doly ýerine ýetirilmegini üpjün edýär. Bu bolsa bank işiniň netijeliligini, düşewüntliligini ýokarlandyrmaga ýardam berýär. Aktiwleri we passiwleri dolandyrma Komiteti dolandyryş çözgütleri koordinirlemek bilen bank amallarynyň töwekgelçiligini bahalandyrýar we meýilnama laýyklykda bank işiniň esasy görkezijileriniň biri bolan düşewüntliligiň ýokary bolmagyna şert döredýär.

9.3. Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň çäginde töwekgelçiligi dolandyrmak

Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň çäginde töwekgelçiligi dolandyrmak düşünjesi. Banklar tarapyndan aktiw we passiw amallaryň ýerine ýetirilmegi, mälim bolşy ýaly, goşmaça töwekgelçilik faktorlaryny emele getirýär. Netije-de, töwekgelçilikleriň täsirini gowşatmakda mälim bolan «aktiwleri we passiwleri dolandyrmak» düşünjesi aýratyn çemeleşme usuly hökmünde ýüze çykýar.

Bank işiniň ahyrky netijesine ters täsir etjek we onuň maýasynda öz beýanyny tapjak töwekgelçilikleriň görnüşleri bankyň amallar bölümleriniň işine, maglumat tehnologiýalarynyň hereketine, marketingiň wezipeleriniň ýerine ýetirilmegine bagly bolup durýar.

Bulardan başga-da bankyň maliýe ýagdaýyna oňyn däl ýagdaýda täsir etjek daşky faktorlar hem tapawutlandyrylýar. Şonuň üçin bankyň menejerleriniň esasy wezipeleriniň biri bolup töwekgelçillikleri dolandyrmak çykyş edýär.

Bank töwekgelçiliginiň ulgamynda maliýe töwekgelçiligi esasy orny eýelemek bilen ol belli bolmadyk, üýtgejek göterim derejelerine, walýutalaryň alyş-çalyş kursuna, aktiwleriň gymmatyndaky üýtgemelere bagly bolup durýar. Ykdysady we maliýe durnuksyzlygynyň netijeleri bolan maliýe töwekgelçiligi bank amallarynyň göwrümine, girdejililigine, aktiwleriň we passiwleriň düzümine täsir etmek bilen bankyň maliýe işiniň netijesiniň görkezijileri bolan peýdasyna we düşewüntliligine ahyrky netijede bolsa bankyň maýasyna hem-de tölege ukyplylygyna öz täsirini ýetirýär.

Bank aktiwleriniň we passiwleriniň sazlaşykly dolandyrylmagynyň netijesinde maliýe töwekgelçiliginiň täsirinden goranmaklyk mümkindir.

Geljekde ýüze çykyp biljek töwekgelçiligiň çäklerinde ýeke-täk ulgam bolan aktiwleri we passiwleri dolandyrmak arkaly töwekgelçiligi dolandyrmak we bahalandyrmak bilen banklar aktiwleriniň we passiwleriniň hilini, düşewüntliligini saklaýarlar.

Netijede, töwekgelçiligi dolandyrmaklyk diýip – bank amallary boýunça töwekgelçilikleriň ýüze çykarylmagynyň, bahalandyrylmagynyň we olaryň minimallaşdyrylmagynyň netijesinde optimal girdejililigi üpjün edýän ölçeg ulgamyna düşünilýär.

Şeýlelikde, töwekgelçiligi dolandyrmaklyk diýip – amallar boýunça ýüze çykyp biläýjek töwekgelçilikleriň netijesiniň bankyň maliýe netijesine we maýasyna täsir etmeýän derejä ýetirilmegine hem düşünilýär. Şonuň üçin aktiwleri we passiwleri dolandyrmaklyk hadysalaryň, wakalaryň çaklanylmagyna esaslanýar. Bu bolsa öz gezeginde töwekgelçiligi dolandyrmaklygyň usullarynyň kämilleşdirilmegini hem-de olaryň üstünde işlenilmegiň netijesinde täzeleriniň ýüze çykarylmagyny üpjün etmek bilen düşewüntliligiň çäklerinde öňde goýlan maksatlara ýetmäge mümkinçilik berýär.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň çäginde töwekgelçiligi dolandyrmaklyk aşakdaky yzygiderliligiň berjaý edilmegini talap edýär:

- maglumatlary ýygnamak we işlemek;
- töwekgelçiligi dolandyrmagyň usullaryny saýlamak;
- çözgütleri kabul etmek.

Maglumatlary ýygnamak we işlemek iki tapgyrdan durýar. Ýagny *töwekgelçiligiň gündelik seljermesinden we dinamiki seljermeden.*

Töwekgelçiligiň gündelik seljermesi hereket edýän göterim derejelerine, daşary ýurt walýutalarynyň kurslarynyň üýtgeme derejelerine baglylykda ýüze çykyp biläýjek töwekgelçilikleriň çäginde bank aktiwleriniň we passiwleriniň düzümine, hiline baha bermäge ýardam berýär. Netijede bolsa bank amallary boýunça bar bolan töwekgelçiligi bahalandyrmaga mümkinçilik berýär.

Töwekgelçiligi dolandyrmagyň dinamiki seljermesinde balansdan daşary hasaplary hasaba almak bilen bankyň balansynyň çaklanylmagy amala aşyrylýar. Bellibir döwür aralyklar boýunça seljerme geçirilip ýüze çykjak ýitgileriň möçberi bahalandyrylýar. Bu bolsa öňünden bankyň aktiwleriniň likwidliligini çaklamaga ýardam berýär. Dinamiki seljermäni geçirmek üçin aktiwleri we passiwleri dolandyrmak meselesi boýunça bank hünärmeni anyk maglumatlar bilen öz wagtynda üpjün edilmeli. Öz gezeginde hünärmen bu maglumatlary işlemek bilen olary aktiwleri we passiwleri dolandyrmaklygyň balansyna goşmaly. Bank amallarynyň umumy görnüşleri we olaryň düzümi boýunça girdejililige täsir etjek göterim üýtgemeleri bahalandyrmaly bolýar. Onuň üçin bank amallary boýunça göterim derejeleri, bazarda hereket edýän we ýakyn döwür aralykda hereket etjek göterim derejeleri deňeşdirilip bahalandyrylýar.

Bu yzygiderliligiň tamamlanmagy bilen ýüze çykjak töwekgelçiligiň görnüşleri esasynda bank töwekgelçiligini dolandyrmaklygyň usullary saýlanylýar. Ahyrynda bolsa ýitgileriň öňüni almak ýa-da olaryň öwezini dolmak babatynda bellibir netijeler kabul edilýär.

Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň çäginde töwekgelçiligiň birnäçe esasy görnüşleri öwrenilýär:

- göterim derejeleriň üýtgemegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik;
- balanslaşdyrylmadyk likwidliligiň töwekgelçiligi;
- bazar töwekgelçiligi;
- walýuta töwekgelçiligi;
- tölege ukypzyslygyň töwekgelçiligi.

Göterim derejeleriň üýtgemegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik. Göterim derejeleriň üýtgemegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik – göterim derejeleriň bazarda duýdansyz ýagdaýda üýtgemegi netijesinde bankyň girdejililigine we onuň maýasynyň bazar gymmatyna ters täsir etmekligine düşünilýär.

Göterim derejeleriň üýtgemegi bilen ýüze çykýan töwekgelçiligiň sebäpleri:

- Merkezi bankyň göterim syýasatyndaky üýtgemeler;
- bankda işlenilen göterim syýasatynyň ýöredilmezligi;
- depozitleriň we karzlaryň nädogry bahalandyrylmagy;
- we gaýry sebäpler.

Balanslaşdyrylmadyk likwidliligiň töwekgelçiligi. Maliýe töwekgelçiliginiň ýene bir esasy görnüşi bolan balanslaşdyrylmadyk likwidliligiň töwekgelçiligi aşakdaky ugurlar boýunça ýüze çykýar:

- likwidliligiň ýetmezçilik etmegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik;
- likwidliligiň artykmaçlyk etmegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik.

Likwidliligiň ýetmezçilik etmegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik - serişde ýetmezçilik etmegi sebäpli bankyň bergi-borçlaryny öz möhletinde ýapyp bilmezligi bilen bagly bolup, aýry-aýry aktiwleriň ýerlenilmegini ýa-da amatly bolmadyk bazar şertlerinde goşmaça serişdeleriň çekilmegini aňladýar.

Likwidliligiň artykmaçlyk etmegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik - çekilen serişdeleriň hasabyna pes girdejili aktiwlere serişdeleriň ýerleşdirilmegi esasynda ýüze çykýar. Ýagny bu ýagdaý bankyň balansynda ýokary likwidli aktiwleriň ýeterlik ýa-da köp bolmagyna

garamazdan olaryň girdejili ugurlara ýerleşdirilmezligini aňladýar. Netijede, bank çekilen bu ýokary likwidli aktiwleriň tölegini bank maržasy boýunça töläp bilmeýär.

Bankyň likwidliligi bank müşderileriniň pul serişdelerine bolan talaplaryny öz wagtynda kanagatlandyrmaklygynyň hem-de onuň özüniň aktiw we passiw amallaryny sazlaşykly ýöretmekliginiň esasy şerti bolup çykyş edýär. Bu şert içki we daşky likwidliligiň çeşmelerine daýanýar.

Likwidliligiň içki çeşmeleri bolup - bankyň balansynda toplanan likwidli serişdeler çykyş edýär. Ýagny bankyň balansynyň düzüm birligi bolup çykyş edýän aktiwleriň nagt serişdelere öwrülmegini aňladýar. Bu hadysa bankyň kararyna laýyklykda we oňa bagly bolmazdan amala aşýar. Birinji ýagdaýa müşderilere karz serişdeleriň berilmegi, ikinji ýagdaýa müşderiler tarapyndan bank karzynyň yzyna gaýtarylmagy, göterimleriň ýapylmagy we ş.m. mysal bolup biler.

Likwidliligiň daşky çeşmeleri bolup - maliýe bazarlaryndan çekilen serişdeleriň topary çykyş edýär. Ýagny bankara bazarlaryndan çekilen resurslar, Merkezi banklardan lombard ýa-da beýleki görnüşli karzlaryň çekilmegi, halkara maýa bazarlaryndan serişdeleriň satyn alynmagy, töwekgelçiligi pes bolan depozit sertifikatlarynyň, gymmatly kagyzlaryň ýerleşdirilmegi, REPO amallary we beýlekiler muňa mysal bolup biler.

Diýmek, balanslaşdyrylmadyk likwidliligiň töwekgelçiligini aşakdaky şertler bilen delillendirip bolar:

- aktiwleriň we passiwleriň düzümleriniň sazlaşyksyzlygy;
- walýuta kurslarynyň durnuksyzlygy;
- pul bazarlarynda göterim derejeleriniň üýtgemegi;
- passiwleriň durnuklylygynyň derejeleri;
- aktiwleriň hili we diwersifisirlenmegi;
- aktiwleriň bazar bahasynyň pese düşmegi;
- amaly töwekgelçiligiň derejesi;
- likwidli bank aktiwleriniň çeşmeleriniň ýapyklygy;
- aktiwleri öz wagtynda ýerleşdirmek mümkinçiliginiň bolmazlygy we başgalar.

Bazar töwekgelçiligi. Bazar töwekgelçiligi – bazar bahalarynyň üýtgemegi netijesinde balans we balansdan daşary amallar boýunça bankyň maliýe ýitgileriniň ýüze çykma töwekgelçiligini ýa-da aktiwleriň bazar gymmatynyň üýtgemegi bilen bagly töwekgelçiligi aňladýar.

Bazar töwekgelçiliginiň esasy şerti bolup, bankyň aktiwleriniň, passiwleriniň gymmatyna we balansdan daşary gymmatlyklaryna täsir edýän bazar üýtgemeleri çykyş edýär. Mälim bolşy ýaly bazar *töwekgelçiligi* düşünjesini *göterim töwekgelçiligi* düşünjesi bilen deňleşdirýärler. Sebäbi bazarda hereket edýän çekiljek serişdeleriň gymmaty olaryň göterim derejelerine gös-göni bagly bolup durýar.

Bazar töwekgelçiliginiň bahalandyrylmagynyň maksady bolup, bankyň alyp barýan syýasatyna laýyklykda, bazar üýtgemeleriniň netijesinde bolup biljek ýitgileriň öňüni almaklyk ýa-da ony iň pes derejä ýetirmeklik çykyş edýär.

Walýuta töwekgelçiligi. Walýuta töwekgelçiligi aktiwleriň we passiwleriň düzümi daşary ýurt walýutalarynyň ulanylmagynyň hasabyna emele gelende ýüze çykýar. Şunda daşary ýurt walýutalarynyň göterim derejesiniň üýtgemegi bilen bank aktiwleriniň we passiwleriniň bazar gymmatynyň aratapawudyndan bankyň ýitgi çekmek howpy ýüze çykýar. Walýuta töwekgelçiligine ençeme şertler täsir edýär. Olaryň arasynda ýurduň ykdysady ösüşi, ýurduň syýasy gurluşy, walýuta kadalaşdyrmasynda ulanylýan kanunçylyklar walýuta kursuna aýgytly täsirini ýetirmek bilen walýuta töwekgelçiligini ýüze çykarýar.

Walýuta töwekgelçiliginiň walýuta kursunyň üýtgemegi bilen ýüze çykýan töwekgelçilik, konwertirlemekdäki töwekgelçilik, açyk walýuta pozisiýasy boýunça ýüze çykýan walýuta töwekgelçiligi ýaly üç sany düýp esaslaryny tapawutlandyrýarlar. Olar bolsa öz gezeginde walýuta töwekgelçiliginiň aşakdaky esasy görnüşlerini kesgitleýärler:

- *ykdysady töwekgelçilik* – geljek döwre çenli üýtgejek göterim derejeler bilen baglylykda bank aktiwleriniň we passiwleriniň gymmatynyň pese gaçmagy bilen bagly ýüze çykjak töwekgelçilik;

- *geleşikleriň töwekgelçiligi* – daşary ýurt walýutasynda baglaşylýan geleşigiň gymmatynyň geljek döwür üçin milli walýutanyň gymmatynyň kesgitlenmezligi bilen bagly töwekgelçilik;

- *geçirmeler bilen bagly töwekgelçilik* – daşary ýurt walýutasyndaky aktiwleriň we passiwleriň hasabynyň ýörediliş tapawutlylygyndan ýüze çykýan töwegkelçilik.

Walýuta töwekgelçiligi bankyň balans we balansdan daşary amallarynyň ählisinde ýüze çykmak bilen likwidliligiň peselmegine getirýär. Şonuň üçin bankyň esasy maksady bolup amallary töwekgelçiligiň bu görnüşinden goramaklyk ýa-da ätiýaçlandyrmaklyk çykyş edýär.

Bank amallaryny *walýuta töwekgelçiliginden ätiýaçlandyrmagyň usullaryna* maliýe amallary degişli bolmak bilen olara şu aşakdakylary mysal getirip bolar:

- walýuta pozisiýalary boýunça çäklendirmeleri girizmek;
- aktiwleriň we passiwleriň sazlaşykly düzüm gurluşyny üpjün etmek;
- forward geleşikleri;
- fýuçers geleşikleri;
- «swop» amallary;
- walýuta sebedi;
- garşylykly karz ugurlary we beýlekiler.

Tölege ukypzyslyk töwekgelçiligi. Tölege ukypzyslyk töwekgelçiligi bank tarapyndan toplanan ýitgileriň möçberi hususy maýanyň derejesinden geçip bergi-borçlaryny ýapyp bilmedik ýagdaýynda ýüze çykýar. Töwekgelçiligiň bu görnüşi ýokarda getirilen töwekgelçiligiň beýleki görnüşleri bilen deňeşdirilende ýasama häsiýetli bolup çykyş edýär. Sebäbi balanslaşdyrylmadyk likwidliligiň töwekgelçiligi ilki bilen tölege ukypsyzlyk töwekgelçiligiň tehniki häsiýetli görnüşini ýüze çykarýar. Onuň mazmuny bankyň bergi-borçlaryny ýapmaklygy üçin pul serişdeleriniň ýetmezçiliginde jemlenýär. Bankyň batmaklygy bolsa onuň real tölege ukypsyzlygynda jemlenýär.

Bu ýagdaý bankyň paýdarlarynyň öňündäki borçlaryny doly ýapyp bilmezligine getirýär. Goýumçylaryň goýan serişdeleriniň bölekleýin ýa-da doly görnüşinde ýitmegine alyp barýar.

Piter S.Rouzyň pikiriçe, ýokarda aýdylanlardan ugur alyp, tölege ukypsyzlyk töwekgelçiligini aşakdakylaryň kömegi bilen bahalandyryp bolar:

- döwlet hem-de bank tarapyndan goýberilen möhleti boýunça birmeňzeş gymmatly kagyzlaryň bazar göterim derejeleriniň arasyndaky tapawutlar;
- bankyň dolanyşyga goýberen paýnamasynyň gymmaty bilen ýyllyk peýdasynyň bir paýnama bolan gatnaşygy;
- paýdarlaryň maýasynyň bankyň jemi aktiwlerine bolan gatnaşygy;
- çekilen serişdeleriň bankyň jemi passiwlerine bolan gatnaşygy.

Çekilen serişdeler diýlip adatça bir ýyl möhletiň dowamynda yzyna gaýtarylmaly ätiýaçlandyrylmadyk depozitlere, pul bazarlarynda beýleki banklardan, korporasiýalardan, döwlet guramalaryndan çekilen serişdelere düşünilýär.

Ýokardaky hasaplamalardan başga-da şu aşakdakylaryň kömegi bilen tölege ukypsyzlyk töwekgelçiligini bahalandyryp bolar:

- paýdarlaryň maýasynyň bankyň töwekgelçilikli aktiwlerine bolan gatnaşygy;
- başlangyç maýanyň bankyň jemi aktiwlerine bolan gatnaşygy;

Bank işinde töwekgelçiligiň dolandyrylmagy çylşyrymly hadysa bolmak bilen ençeme meýilnamalary öz içine alýar. Töwekgelçilikleriň dolandyrylmagynyň esasy maksady bolsa – töwekgelçilikleriň çeşmeleriniň ýüze çykarylmagyndan we bank işine, onuň hususy maýasyna töwekgelçiligiň täsirini gowşatmak, minimum derejä ýetirmek üçin ony bahalandyrmakdan we seljermekden durýar. Bu wezipäniň şowly çözülmegi bolsa töwekgelçiligi dolandyrmaklygyň agzalan usullarynyň dogry saýlanylmagyndan we peýdalanylmagyndan ybaratdyr.

X BAP

KARZ WE KARZ TÖWEKGELÇILIKLERINI DOLANDYRMAK

10.1. Bank işinde töwekgelçiligiň kesgitlenilişi

Dünýä tejribesinde bank peýdasynyň esasy bölegi karzlaşdyrma bilen baglydyr. Şol bir wagtda berlen karzlaryň yzyna gaýtarylmazlygy bankyň batmaklygyna çenli getirip biler. Şonuň üçin hem karz töwekgelçiligini dolandyrmaklyk islendik täjirçilik bankynyň strategiýasynyň we ösüşiniň hökmany bölegi bolup durýar.

Ykdysady edebiýatlarda karz töwekgelçiligine we ony dolandyrmaga uly üns berilýär. Bank karzlaşdyrmasyna aktiwleriň bukjalaryny emele getirmekde esasy orun berilýär. Bankyň ähli balans aktiwlerine we balansdan daşary amallaryna karz töwekgelçiligi mahsusdyr. Adatça karz töwekgelçiligine bankyň esasy töwekgelçiligi ýa-da bank bukjasynyň wajyp töwekgelçiligi hökmünde seredilýär.

Köplenç karz töwekgelçiligini «karz hyzmatyny ýerine ýetirmek boýunça karz alyjynyň esasy bergisini we göterimini tölemezlik töwekgelçiligi» ýa-da «ilkibaşdaky karz ylalaşygynyň şertlerini karz alyjy tarapyndan berjaý edilmezliginiň ähtimallygy» hökmünde kesgitleýärler.

Ýokarda aýdylanlary nazara almak bilen, karz töwekgelçiligine şeýle kesgitleme berip bolar: karz töwekgelçiligi – müşderiler, kontragentler ýa-da emitentler tarapyndan bankyň öňünde öz borçnamalaryny ýa-da bankyň kepillendirilen ylalaşyklary boýunça borçnamalaryny ýerine ýetirmeýändikleri sebäpli döreýän ýitgileriň ähtimallygydyr. Bu kategoriýa karz alyjylary göni karzlaşdyrmagy amala aşyrmak we olara karz häsiýetli hyzmatlary etmek bilen bagly töwekgelçilikler we açyk bazarda bank tarapyndan baglaşylan ylalaşyklar boýunça hasaplaşyk şertleriniň bozulmagy bilen bagly töwekgelçilikleri hem girýär.

Töwekgelçiligi peseltmegiň ýeke-täk usulyny ulanmak maksady bilen, karz töwekgelçiligi bukja we amallar töwekgelçiliklere bölmek bolar. Öz gezeginde bukja töwekgelçiligi içerki töwekgelçilige we jemlenen töwekgelçilige bölünýär. Içerki töwekgelçilik anyk karz alyjynyň maliýe ýagdaýy bilen kesgitlenilýär. Jemlenen töwekgelçilik karz bukjasynyň degişli bölegini birmeňzeş karzlaryň tutýandygy bilen bagly bolýar. Amallar töwekgelçiligi üç elementi, ýagny bank karzlaşdyrmasyny guramagy, karzyň hiline baha bermegiň usullaryny, seljermäniň ulgamyny, şeýle hem bank üçin ulanarlykly ylalaşyklary baglaşmagyň şertlerini öz içine alýar.

Karz töwekgelçiliginiň ýokarlanmagyna täsir edýän faktorlara şular degişlidir:

- karz alyjylaryň ýa-da pudaklaryň çäkli toparyna uly pul möçberiniň berilmegi;
- az öwrenilen, täze, adaty däl pudaklarda bank işiniň jemlenmegi;
- karzlary bermek, gymmatly kagyzlaryň bukjasyny emele getirmek boýunça bank syýasatyna ýygy-ýygydan we düýpli üýtgemeleriň girizilmegi;
- liberal karz syýasaty (müşderi barada zerur bolan maglumatlary almazdan we onuň maliýe ýagdaýyny seljermezden karzlaryň berilmegi);
- durnuksyz ykdysady we syýasy ýagdaýlar;
- beýleki faktorlar.

Şeýlelikde, karz töwekgelçiligi daşarky (ykdysady gurşawyň ýagdaýy bilen baglanyşykly) we içerki (bankyň öz ýalňyş hereketinden gelip çykýan) faktorlara baglydyr. Daşarky faktorlary dolandyrmagyň mümkinçiligi çäklidir, şeýle-de bolsa öz wagtynda hereket etmek bilen bank olaryň täsirini bellibir derejede gowşadyp we uly ýitgileriň öňüni alyp biler. Muňa garamazdan karz töwekgelçiliklerini dolandyrmagyň esasy gurallary bankyň içerki syýasaty bilen baglanyşyklydyr.

Karz töwekgelçiliginiň möçberi karz aylyjy tarapyndan berginiň tölenmezligi (karzyň yzyna gaýtarylmazlygy) ýa-da töleg möhletiniň geçirilmegi netijesinde ýitirip biljek pul möçberi bilen ölçenilýär.

Karz alyjylaryň karz töwekgelçiligine baha berilmegi iki usul bilen amala aşyrylýar:

- hil taýdan baha bermek usuly;
- mukdar taýdan baha bermek usuly.

Karz töwekgelçiligine baha bermegiň hil usuly. Töwekgelçiligi bahalandyrmagyň bu usuly arkaly ýaramaz (negatiw) maglumatlary ýüze çykarmak ýoly bilen onuň derejesi söz bilen häsiýetlendirilýär, onuň esasynda karz alyjynyň karz reýtingi ýa-da töwekgelçiligiň jebisleşdirme derejesi kesgitlenilýär. Her bir karz alyjynyň görkezijilerine esaslanmak bilen, umumy karz bukjasynyň töwekgelçiliginiň ortaça görkezijisini kesgitläp bolar. Ähli banklar maliýe durnuklylygyň, likwidliligiň, düşewüntliligiň, şeýle hem girewiň likwidliliginiň görkezijilerini seljerýärler.

Her bir bank töwekgelçilige baha bermekde müşderileriň aýratynlygyna, karz serişdeleriň möçberlerine we göterim derejelerine hem-de töwekgelçiligi kesgitlemek bilen meşgullanýan menejerleriň tejribesine esaslanýar.

Mysal:

1. Karz alyjy üçin jebisleşdirmäniň töwekgelçilik derejesiniň aşakdaky görkezijileriniň derejesini deňeşdireliň:

- töleg töwekgelçiligi (likwidligiň görkezijileri, işjeňligiň görkezijileri, maliýe durnuklylygyň görkezijileri we düşewüntliligiň görkezijileri);
- üpjünçilik töwekgelçiligi (girewi ýerleşdirmek möhleti, karzyň göterimi, garaşsyz baha kesiji tarapyndan berlen bahanyň barlygy);
- beýleki töwekgelçilikler (karz alyjynyň abraýy, möhleti geçen berginiň barlygy).

2. Karz töwekgelçiliginiň derejesi kesgitlenilýän karz alyjynyň işiniň görkezijilerini belläliň we görkezijileriň jemi emele getirilende olaryň udel agramyny kesgitläliň (udel agramy deň gatnaşyklarda kabul edilip bilner):

- töleg töwekgelçiligi – 4%;
- üpjünçilik töwekgelçiligi – 5%;
- gaýry töwekgelçilikler – 1%;

jemi – 10%.

3. Ikinji bentdäki görkezijileri amala aşyrmak üçin araçäkler kesgitlenilýär, karz reýtinginiň görkezijilerine ballar berilýär:

- kadaly töwekgelçilik – 8 bal;
- ýokarlandyrylan töwekgeçilik – 6 bal;
- ýokary töwekgelçilik – 4 bal;
- howply töwekgelçilik – 2 bal.

Töwekgelçiligiň birleşdirilen (umumy) görkezijisi (karz reýtingi) ýa-da töwekgeçligiň jebisleşdirme derejesi kesgitlenilýär. Töwekgelçilik şu tertipde paýlanylýar:

ýol bererlikli < 40; 40 < ýokary < 60; howply > 60

5-nji tablisa

Karz töwekgelçiliginiň bahalandyrylyşy

Töwekgelçiligiň görnüşi (görkezijisi)	Udel agramy	Töwekgelçiligiň derejesi	Bal	Töwekgelçiligiň bahalandyrylyşy (S.2 x S.4)
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Töleg töwekgelçiligi	4	ýokarlandyrylan	6	24
Üpçünçilik töwekgelçiligi	5	ýokary	4	20
Gaýry töwekgelçilik	1	Kadaly	8	8
Jebislendirilen töwekgelçilik	Ýokarlandyrylan = 24 + 20 + 8 = 52 bal			

Karz töwekgelçiligine mukdar taýdan baha bermegiň usuly. Baha bermegiň bu usuly karz amallary boýunça ýitgileriň çägini kesgitlemek we töwekgelçiligi dolandyrmak hadysalaryny täjirçilik meýilnamasyna girizmek maksady bilen, hil görkezijilerine mukdar ölçeglerini bermegi (dakmagy) göz öňünde tutýar. Eger-de baha bermegiň hil usuly görkezijiniň giň araçäkleri kesgitleýän bolsa, onda mukdar bahalandyrma usulynda araçäkler anyk görkezilýär. Mukdar görkezijisi karzyň möçberine görä karz töwekgelçiliginiň derejesiniň (göterim gatnaşygynda) ýokarlandyrmak ýoly bilen kesgitlenilýär.

Karz töwekgelçiliginiň mukdar taýdan bahalandyrmasyna häzirki döwrüň çemeleşmesi bazar töwekgelçiliklerini bahalandyrmak üçin umumy kabul edilen ülňi bolan *VaR* konsepsiýasyna esaslanýar. Bu çemeleşme defoltyň (karz şertnamasynyň ýerine ýetilmezligi) ýüze çykmagynyň ähtimallygynyň paýlanylmagyny guramaga, defolt bolan ýagdaýynda töwekgelçilige sezewar bolmagy we gaýtaryp bolmajak ýitgileri bahalandyrylmagyna esaslanýar. Düzgün bolşy ýaly bahalandyrmagyň bu usuly, esasan, çaklamak maksady bilen bukjanyň ählisini bahalandyrmakda ulanylýar.

Bazel komiteti töwekgelçilik koeffisiýentini kesgitlemekde bank tarapyndan aktiwleriň we balans daşgary maddalaryň daşarky karz reýtinglerini ýa-da hususy (içerki) reýtingleriň ulgamyny ulanylmagyny hödürleýär.

Daşarky karz reýtingi ýöriteleşdirilen reýting gulluklary (Moody`s, Standart&Poor`s we ş.m.) tarapyndan çap edilýär. Reýting bahalary karz alyjynyň ýurdunyň töleg ukyplylygyna laýyklykda, şeýle hem borçnamalaryň dolanyşyk möhletini ýa-da aýratyn alnan karz önümini hasaba almak bilen çykarylýar, onuň netijesinde reýting kesgitlenilýär (AAA, BB, D we ş.m.).

Içerki karz reýtingi bergini doly we wagtynda üzmekligiň ähtimallygyny şöhlelendirýän anyk faktorlary bahalandyrmak arkaly bank tarapyndan kesgitlenilýär. Bahalandyrmagyň umumy görkezijileri hökmünde karz alyjynyň töleg ukyplylygyny, karz önümiň häsiýetnamalaryny, daşarky gurşawyň bahalandyrylmagyny we ş.m. belläp bolar. Alnan reýting bahalary karz bukjasynyň hili barada hasabat düzülende, maýanyň we ätiýaçlyk gorlarynyň zerur derejesi kesgitlenende, karz önümleriniň nyrhlary kesgitlenende we beýleki dolandyryş çözgütleri kabul edilende ulanylyp bilner.

Içerki reýtingleriň esasynda karz töwekgelçiligi kesgitlenende (IRP çemeleşme) bankyň maglumatyny açmak boýunça Bazel ylalaşygynda görkezilen minimal şertleri we talaplary berjaý edilmelidir. Ondan başga-da, banka gözegçilik edýän gulluklardan IRP çemeleşmäni ulanmaga rugsat almak zerurdyr.

IRP çemeleşme çaklanylmadyk ýitgileriň (UL) we garaşylýan ýitgileriň (EL) ölçemeklige esaslanýar. Töwekgelçiligiň düzüm bölekleri şulary öz içine alýar:

- defoltyň ähtimallygynyň görkezijileri (PD), başgaça aýdylanda, göterim gatnaşygynda töwekgelçiligiň derejesi;
- defolt töwekgelçiliginiň täsiri astyndaky bahasy (EAD);
- defoltyň ýüze çykan ýagdaýynda ýitgileriň udel agramy (LGD);
- karz ýitgileriň möçberi (CL).

Gysgaldylan görnüşde karz ýitgileriň möçberini şu formula boýunça görkezmek bolar:

$$CL = PD * LGD,$$

bu ýerde:

PD – defoltyň ähtimallygynyň görkezijileri;

LGD – defoltyň ýüze çykan ýagdaýynda ýitgileriň udel agramy.

Täjirçilik banklarda karz töwekgelçiligini kesgitlemekde degişli görkezijiler we formulalar ulanylýar.

Karz alyjynyň tölege ukyplylygynyň görkezijileri:

1. Hususy dolanyşyk serişdeler bilen üpjünçiligiň koeffisiýenti. Bu koeffisiýent şu formula bilen kesgitlenilýär:

$K_1 = D_1 / Ä,$

bu ýerde:

D_1 – hususy dolanyşyk serişdeleri;

Ä – ätiýaçlyklaryň we harajatlaryň möçberi.

2. Hususy we uzak möhletli çekilen serişdeleriň hasabyna ätiýaçlyklaryň we harajatlaryň üpjünçiliginiň koeffisiýenti. Bu koeffisiýent şu formula bilen kesgitlenilýär:

$$K_2 = (Ä_1 + Ä_{2,1}) / Ä,$$

bu ýerde:

$Ä_{2,1}$ – uzak möhletli çekilen serişdeler.

3. Esasy çeşmeleriň hasabyna ätiýaçlyklaryň we harajatlaryň üpjünçiliginiň koeffisiýenti. Bu koeffisiýent şu formula bilen kesgitlenilýär:

$$K_3 = (Ä_1 + Ä_{2,1} + Ä_{2,2}) / Ä,$$

bu ýerde:

$Ä_{2,2}$ – gysga möhletli karzlar we çekilen serişdeler.

Karz alyjynyň karza ukyplylygynyň görkezijileri:

1. Pul serişdeleriniň kadasy. Bu kada şu formula bilen hasaplanylýar:

$$K_4 = ÝLA_1 / GMP_1 ,$$

bu ýerde:

$ÝLA_1$ – ýokary likwidli aktiwler;

GMP_1 – gysga möhletli passiwler.

2. Likwidliligiň kadasy. Bu kada şu formula bilen hasaplanylýar:

$$K_5 = ÝLA_2 / GMP_1 ,$$

bu ýerde:

$ÝLA_2$ – ähli likwid aktiwler.

3. Üstüni ýapmagyň kadasy. Bu kada şu formula bilen hasaplanylýar:

$$K_6 = ÝLA_3 / GMP_2 ,$$

bu ýerde:

$ÝLA_3$ – mobilizlenýän aktiwler;

GMP_2 – karz alyjynyň ähli borçlary.

Netijede, karz töwekgelçiliklerini dolandyrmagyň ukyby bankyň ýolbaşçylarynyň başarjaňlygyna we onuň anyk karz taslamalary seçip almagy hem-de karz ylalaşyklaryň şertlerini işläp düzmek bilen meşgullanýan hünärmenleriniň hünär derejesine baglydyr.

10.2. Töwekgelçiligiň täsir edişi boýunça toparlanylyşy

Ähli täjirçilik banklary öz işinde töwekgelçilikleriň birnäçe görnüşlerine duş gelýärler, emma töwekgelçilikleriň ählisini bankyň gözegçiliginde saklamak mümkin däldir.

Töwekgelçiligiň täsir edişi ýa-da bank töwekgelçiliginiň döremegi boýunça içerki we *daşarky bank töwekgelçiliklerine* bölünýärler.

Içerki bank töwekgelçilikleri öz gezeginde bank işiniň esasy we kömekçi ýitgileri bilen baglanyşyklydyr. *Birinjisi*, has giň ýaýran töwekgelçiligiň toparyna degişlidir: karz, göterim, walýuta, bazar töwekgelçilikleri. *Ikinjisi*, depozitleri çekmek, bank işiniň täze görnüşleri, banka berlen ygtyýarlyklardan bikanun peýdalanmak boýunça ýitgileri öz içine alýar.

Daşarky töwekgelçiliklere bankyň ýa-da anyk müşderisiniň işi bilen bagly bolmadyk syýasy, ykdysady we beýleki töwekgelçilikler degişlidir. Bu töwekgelçiliklere hususy eýeçiligiň millileşdirilmegi, ýurduň daşyna tölegleriň geçirilmeginiň gadagan edilmegi, embargonyň girizilmegi, import ygtyýarnamalarynyň ýatyrylmagy, ýurtda ykdysady çökgünligiň ýitileşmegi, tebigy betbagtlyklaryň bolmagy bilen bagly döreýän ýitgilerdir.

Bank töwekgelçiliklerini hasaba almagyň häsiýeti boýunça balans we balansdan daşgary töwekgelçiliklere bölünýärler. Köplenç karz töwekgelçiligi balans amallary boýunça döreýär we balansdan daşgary amallara ýaýraýar.

Kadalaşdyrmagyň usullary we mümkinçilikleri boýunça töwekgelçilikleriň açyk we ýapyk görnüşleri bolýar. Açyk töwekgelçilikleri kadalaşdyrmak mümkin däldir. Ýapyk töwekgelçilikleri diwersifikasiýa syýasatyny geçirmegiň ýoly bilen kadalaşdyrylýar.

Hasaplamagyň usuly boýunça töwekgelçilikler toplumlaýyn we hususy häsiýetli bolup bilerler. Toplumlaýyn töwekgelçiligi bankyň girdejisinden töwekgelçiligiň derejesiniň bahalandyrylmagyny we çaklanylmagyny öz içine alýar. Hususy töwekgelçilik bankyň aýratyn amaly ýa-da olaryň toparlary boýunça töwekgelçiligiň koeffisiýent derejesiniň döretmegine esaslanýar.

Täjirçilik bankynyň durnuklylygyna ekzogen we endogen faktorlar täsir edýärler. Olaryň diňe bir bölegi maliýe dellalçynyň gös-göni ýa-da täsir ediş çäginde ýerleşýär. Bu ýagdaýy bankyň töwekgelçilik taýdan toplanylmasynyň esasy hökmünde ulanyp bolar (*6-njy tablisa*).

Bu tablisada töwekgelçilikleriň toparlary we görnüşleri olaryň ukybynyň ýokarlandyrylmagy derejesi boýunça ýerleşdirilen. Gözkezilen bölünişikde töwekgelçilikleri toparlamagyň esasy ölçegi bolup, bankyň olaryň döremegine täsir edýän ýagdaýlaryny dolandyrmak ukyby çykyş edýär.

6-njy tablisa

Bank töwekgelçilikleriniň toparlanylyşy

Toparlar	Töwekgelçiligiň görnüşleri	Töwekgelçiligiň derejeleri
Daşarky töwekgelçilikler	Amaly gurşawyň töwekgelçilikleri	Hukuk we kadalaşdyryjy töwekgelçilikler
		Bäsdeşlik töwekgelçilikleri
		Ykdysady töwekgelçilikler
		Ýurt töwekgelçiligi
Içerki töwekgelçilikler	Dolandyryş töwekgelçilikleri	Kezzapçylyk töwekgelçiligi
		Netijesiz dolandyryşy guramagyň töwekgelçiligi
		Bank ýolbaşçylary tarapyndan maksada laýyk anyk çözgütleri kabul etmezlik töwekgelçiligi
		Bankyň höweslendiriş ulgamynyň degişli höweslendirmeleri üpjün edip bilmezlik töwekgelçiligi
	Maliýe hyzmatlary etmegiň töwekgelçilikleri	Tehnologik töwekgelçilik
		Amaly töwekgelçilik
		Täze maliýe gurallaryny girizmegiň töwekgelçiligi
		Strategik töwekgelçilik
	Maliýe töwekgelçilikleri	Göterim derejesiniň töwekgelçiligi
		Karz töwekgelçiligi
		Likwidlilik töwekgelçiligi
		Balansdan daşgary töwekgelçilik
		Walýuta töwekgelçiligi
		Karzyna alnan maýany ulanmagyň töwekgelçiligi

Amaly gurşawyň töwekgelçilikleri bank bähbitleriniň goralmagynda duran, ýöne olaryň kömegi bilen bankyň üstünden gözegçilik amala aşyrylýan hem-de täjirçilik bankynyň işiniň gurşawy bilen gözegçilik edilýän töwekgelçilikleri öz içine alýar.

Hukuk we kadalaşdyryjy töwekgelçilikleri käbir düzgünleriň bäsdeşlere garanyňda banky oňaýsyz ýagdaýa goýup bilmegi, şeýle hem täze düzgünleriň girizilmegi bank üçin ýaramaz hemişelik howpuň döremegi bilen baglanyşyklydyr.

Bäsdeşlik töwekgelçilikleri bank önümlerini we hyzmatlaryny rezident we rezident däl bolan maliýe we maliýe däl institutlaryň wekilçilik etmegi bilen şertlendirilendir. Olar bäsdeşligiň üç gatlagyny emele getirýärler (banklaryň arasynda, banklaryň we bank däl maliýe institutlarynyň arasynda, rezidentleriň we rezident bolmadyklaryň arasynda).

Ykdysady töwekgelçilikler bank işine düýpli täsir edip biljek milli we sebitleýin faktorlar bilen baglydyr.

Ýurt töwekgelçiligi has howply karz töwekgelçiligidir. Bu *birinjiden*, ýurduň hökümeti daşary ýurt walýutasynyň ýetmezçiligi ýa-da syýasat bilen bagly bolan bergini tölemekligini gadagan etmegi ýa-da tölegleri çäklendirmegi, *ikinjiden*, kontragentiň batyp galan ýagdaýynda daşary ýurtly karz alyjylaryň bergilerini gaýtarmazlygy bilen baglydyr.

Dolandyryş töwekgelçilikleri bank hünärmenleri bilen bagly bolan kezzapçylyk töwekgelçiligini, netijesiz dolandyryşy guramagyň töwekgelçiligini, bank ýolbaşçylary tarapyndan maksada laýyk anyk çözgütleri kabul etmezlik töwekgelçiligini, şeýle hem bankyň höweslendiriş ulgamynyň degişli höweslendirmeleri üpjün edip bilmezlik töwekgelçiligini öz içine alýar. Bu kategoriýanyň töwekgelçilikleri bank işgäriniň hünär derejesiniň ýetmezçiligi, bank işgärleriniň betnebis maksatlary sebäpli döreýär.

Maliýe hyzmatlaryny ýerine ýetirmek bilen baglanyşykly töwekgelçilikler bank hyzmatlaryny we amallaryny hödürlemek mahaly

döreýär we tehnologiki, amaly, täze maliýe gurallaryny girizmegiň hem-de strategiki töwekgelçiliklere bölünýär.

Tehnologiki töwekgelçilik haçan-da hereket edýän hyzmatlary hödürlemek ulgamy täze döredilene garanyňda onuň netijeliligi has pes bolan ýagdaýynda döreýär.

Amaly töwekgelçiligi bank tarapyndan maliýe hyzmatlarynyň girdejili usulda hödürlenmegi bilen baglanyşyklydyr, ýagny hyzmatlary hödürlemek we şol hyzmatlary hödürlemek bilen bagly çykdaýjylara gözegçilik etmek ukybyny aňladýar.

Täze maliýe gurallary girizmegiň töwekgelçiligi bank önümleriniň we hyzmatlarynyň täze görnüşlerini hödürlemek bilen baglydyr. Şular ýaly meseleler haçan-da hyzmatlaryň täze görnüşlerine bolan islegi garaşylandan pes bolanda, çykdajylar garaşylandan ýokary bolanda döreýärler.

Strategik töwekgelçiligi geljekki amaly gurşawyň toplumlaýyn seljermesini nazara almak bilen, banka geljekde girdeji getirip biljek geografiki we önüm sigmentlerini saýlap almagyň ukybyny görkezýär.

Maliýe töwekgelçilikleri alty sany kategoriýa bölünýär: göterim töwekgelçiligi, karz töwekgelçiligi, likwidliligiň töwekgelçiligi, balansdan daşgary töwekgelçilik, walýuta töwekgelçiligi we karzyna alnan maýany ulanmagyň töwekgelçiligi. Töwekgelçiligiň birinji üç görnüşi bank işi üçin esasy bolup durýar we bank passiwlerini we aktiwlerini dolandyrmagyň esasyny düzýärler.

Göterim töwekgelçiligi bank üçin göterim derejesiniň garaşylmadyk, ýaramaz üýtgemegi we maržanyň has peselmegi, ony nola ýa-da oňyn däl görkezijä getirilmegi netijesinde bankyň ýitgileri çekmeginiň mümkinçiligidir.

Karz töwekgelçiligi karz alyjy tarapyndan esasy berginiň we onuň bilen baglanyşykly göterimleriň öz wagtynda gaýtarylmazlygy sebäpli döreýän ýitgileriň ähtimallygydyr.

Likwidlilik töwekgelçiligi aktiwler we passiwler boýunça borçnamalary üzmegiň möhletleriniň gabat gelmezligi bilen baglanyşykly ýitgileriň töwekgelçiligidir.

Balansdan daşgary töwekgelçilik balansdan daşgary maddalaryň bankyň balansynyň aktiw ýa-da passiw bölegine geçirilmegi bilen şertlendirilýär. Balansdan daşary maddalar oňyn we oňyn däl geljekki pul akymlaryny döretmek bilen, banky tölege ukypsyz ýa-da aktiwleriň we passiwleriň deňagramlylygynyň üýtgeme ýagdaýyny getirip biler.

Walýuta töwekgelçiligi geljekde walýuta hümmetiniň, ýagny milli walýutanyň daşary ýurt walýutasyna bolan gatnaşygynyň kesgitsizligi netijesinde bolup bilýär.

Karzyna alnan maýany ulanmagyň töwekgelçiligi bankyň goýumçylary we kreditorlary üçin aktiwleriň bahalarynyň peselmeginiň netijelerini ýeňilleşdirmek üçin bank öz maýasyny binýat hökmünde ulanmagy bilen kesgitlenilýär hem-de amallary ýerine ýetirmek üçin bankyň öz maýasynyň ýeterlikli däl bolmagy bilen häsiýetlendirilýär.

10.3. Karzy dolandyrmak düşünjesiniň mazmuny

Täjirçilk banklarynyň işiniň esasy maksady – peýda almaklyga gönükdirilendir. Garaşylýan mümkin bolaýjak ýitgiler ony çäklendirýär. Bu bolsa maliýe ýitgilere getirýän, ähtimallyk wakanyň gymmat görnüşindäki ýaly töwekgelçiligiň bardygy bilen baglydyr. Uly möçberde peýdany almak üçin mümkinçilik näçe ýokary boldugyça, şonça-da töwekgelçilik ýokary bolýar. Töwekgelçilikler şu günki ýagdaýyň we geljekgi ösüşiň hakyky maglumatlarynyň formal taýdan bahalandyrylmagynyň üýtgemegi netijesinde emele gelýär. Bu üýtgemeler amatly we amatsyz bolup bilýär. Birinji ýagdaýda gürrüň peýda almak mümkinçiligi barada gidýär, ikinjide – ýitgi çekmek mümkinçiligi barada.

Girdejililik – aktiwleriň ol ýa-da beýleki görnüşine serişdeleriň goýulmagy barada çözgütleriň kabul edilmegi üçin wajyp ölçegidir. Girdejililigiň ýokarlanmagy we töwekgelçilkleriň peselmegi biri-birine gapma-garşylyklaýyn meseledir. Şeýlelikde, haçanda ýitgileri çekmek mümkinçilikleri (töwekgelçiligi) öňünden göz öňünde tutulan (ölçenen) we ätiýaçlandyrylan bolsa peýda alyp bolýar.

Banklar haçan-da olaryň kabul edýän töwekgelçilikleri dolandyrarlykly ýagdaýda we onyň maliýe mümkinçilikleriniň we başarjaňlylygynyň çäginde bolsa, diňe şonda üstünlikli işleýärler.

Aktiwler serişdeleriň islendik akymyny, çykdajylary we ýitgileri ýapmak we paýdarlar üçin girdejiniň ýerlikli ululygyny üpjün etmek üçin ýeterlik likwidli bolmalydyr.

Bu maksatlara ýetmeklik bankyň töwekgelçilikleri kabul etmek we olar bilen dolandyrmak syýasatynyň esasynda ýatýar.

Bank işiniň esasy mazmuny we orny bu çekilen serişdeleriň esasanam depozitleriň ýygnalmagyny we ynamlylygyny üpjün edip, olary pähimli syýasatyň esasynda oýlanyşykly ýerleşdirip bolansoň, onuň beýleki hyzmatlary ikinji bolýar. Şoňa görä-de bankda olary yzyna aljak bolýan goýumçylaryň talaplaryny we olar bilen (oýlanyşykly çäklerde) peýdalanjak bolýan karz alyjylaryň isleglerini kanagatlandyrmak üçin hemişe nagt ýeterlikli serişde bolmalydyr. Şeýlelikde, müşderiler (goýumçylar) we kadalaşdyryjy edaralar iki sany esasy çaklamadan ugur alýar:

1. Bankda goýlan serişdeler likwidliligiň zerur bolan derejesine görä saklanýar we nagt görnüşde bolýar.

2. Täjirçilik işiniň islendik görnüşiniň aýrylmaz bölegi bolan töwekgelçilik bank üçin iň pes (minimal) möçberde bolmalydyr.

Bank töwekgelçilikli edaradyr. Edara ýaly ol öz maýasy (kapitaly), girdejisi bilen töwekgelçilik edip biler, emma müşderisiniň maýasy (kapitaly) we girdejisi bilen däl. Bank öz müşderisi üçin doly jogapkärçilik çekýär, onuň peýdasyny üpjün edýär. Şeýlelikde, bank edaralarynyň işini strategiki dolandyrmakda wajyp bolup, onuň töwekgelçilikleriniň strategiýasy çykyş edýär.

Bank töwekgelçiligi – geljekki pul akymlaryna garanyňda näbellilik, ýitgileriň ýa-da meýilleşdirilýän bilen deňeşdireniňde alnyp bilinmejek girdejileriň ähtimallygy ýa-da bellibir bank amallary amala aşyrylanda göz öňünde tutulmadyk gymmat ölçeginde görkezilen çykdajylaryň döremegidir.

Bank işi çykdajysyz bolmaýar. Bank çykdajylary goýumçynyň göterimlerini tölemekligiň, beýleki maliýe-karz institutlaryndan satyn alynýan karz serişdeleriň tölegleriniň, bank gullukçylaryna zähmet

töleglerine serişdeleriň berilmeginiň we gaýry amaly çykdajylaryň zerurlygy bilen baglydyr.

Girdejileriň alyp bolmadyk görnüşinde ýa-da çykdajylar berlen çäkden ýokary bolanda ýüze çykýan ýitgiler, geljekki amal ýeterlik seljerilmedik ýagdaýynda ýa-da amatsyz ýagdaýlaryň döremeginde, ýa-da ýagdaýy öňünden bilip bolmadyk ýagdaýynda ýüze çykyp bilýär. Şeýle ýitgileriň töwekgelçiligi, serişdeleriň amatsyz ýerleşdirilmegi, bazar mümkinçilikleriniň nägogry bahalandyrylmagy bilen bagly bolan, elmydama banka amatsyz tarap bilen öwrülip bilýär.

Bank peýdasynyň göz öňünde tutulmadyk peselmesi ýaly diýlip düşünilýän ýitgiler, bank işinde bolan töwekgelçiligi häsiýetlendirýän umumylaşdyrýan görkeziji ýaly çykyş edýär. Şeýlelikde, töwekgelçiligi bankyň çekjek ýitgileriniň howplulygy ýaly kesgitläp bolýar, onuň ululygy bolsa, geljekki çäreleriň töwekgelçiliginiň derejesiniň we töwekgelçilikdäki strategiýanyň hiliniň görkezijisi bolup çykyş edýär.

Töwekgelçilik islendik amalda bolup bilýär. Diýmek, bank işinde töwekgelçilikden daşda durmak däl-de, onyň bilen dolandyrmagy göz öňünde tutmak we onuň moçberini minimuma getirmek wajypdyr.

Peýda gazanmak mümkinçiligi näçä ýokary bolsa, töwekgelçiligiň mümkinçiligi hem şonça ýokary bolýar. Şundan görnüşi ýaly, banklar beýleki deň şertlerde, bir ýa-da birnäçe ýagdaýlardan töwekgelçiligi has pes ýagdaýy saýlap alanlarynda ýokary peýda gazanmak ähtimallygynyň hem pes bolýandygyny nazara almalydyrlar. Şonuň üçin ol töwekgelçilik derejesi bilen işewürlik işjeňliginiň, girdejeliligiň derejesiniň arasynda amatly gatnaşygy saýlap almalydyr. Bank amallarynyň girdejililigi bilen töwekgelçiliginiň arasyndaky arabaglanyşyk göni baglylyk bilen aňladylýar.

Banklaryň üstünlikli işlemegi olar tarapyndan kabul edilýän töwekgelçilikleri göwnejaý, gözegçilikli we onuň maliýe mümkinçilikleriniň we başarjaňlygynyň çäginde ýerleşende mümkin bolýar. Aktiwler islendik serişdeleriň akymyny, çykdajylary we ýit-

gileri ýapmak üçin we paýdarlar üçin girdejiniň ýeterlikli ululygyny üpjün etmek üçin ýeterlik likwidli bolmaly. Bu maksatlara ýetmek bank töwekgelçilikleri kabul etmek syýasatynyň esasynda ýatýar.

Banklar öz işiniň dowamynda töwekgelçilikleriň köp dürli görnüşleri bilen gabat gelýändiklerini bellemeli, olar özara ýüze çykmagyň ýeri we wagty boýunça tapawutlanýar, olaryň derejesine täsir edýän daşarky we içerki faktorlaryň utgaşdyrylmagy boýunça, şeýlelikde, olaryň beýan edilmeginiň we seljerilmeginiň dürli usullaryny talap edýän, ondan başga-da töwekgelçileriň ähli görnüşleri, özara baglanyşykly we bankyň işine, kada bolşy ýaly, bilelikde täsir edýärler.

Bank töwekgelçiligi netijeli kadalaşdyrmak üçin Merkezi bank üçin hem, täjirçilik bank üçin hem, haýsy bolsa-da umumy alamat ýa-da häsiýet boýunça özara birleşen ähli töwekgelçilikleri birnäçe toparlara bölmäge mümkinçilik berýän ýeke-täk toparlanma zerurdyr.

Ähli mümkin bolan töwekgelçilikleri ýüze çykarmak üçin olary iki uly topara bölüp bolar:

1. Bank işiniň daşarky (ýa-da makroykdysady) töwekgelçiligi bu bellibir sebitdäki ýa-da ýurtdaky syýasy we ykdysady ýagdaýlar bilen kesgitlenýän we olaryň ululyklaryna, ýerleşdirilişine we ýöriteleşdirilişine bagly bolmadyk ähli banklara täsir edýän töwekgelçilikler.

2. Içerki (ýa-da mikroykdysady) töwekgelçilikler bu bankyň öz işi bilen we bankyň geçirýän syýasatynyň esasynda goýlan ýörelgeler bilen şertlenen töwekgelçilikler.

Şeýle maksimal umumylaşdyrylan topar bank işine täsir edýän ähli amatsyz ýagdaýlary iki topara bölmäge mümkinçilik berýär:

a) bank öz hereketleri bilen ilkibaşda kadalaşdyrylyp bilinýän, şeýlelikde, bank tarapyndan üýtgedilip ýa-da aradan aýryp bilinýän ýagdaýlar;

b) ýüze çykmagy we ösüşi bellibir banklaryň işine bagly bolmadyk ýagdaýlar, diýmek, bankyň ykdysady syýasaty, şeýle töwekgelçilikleriň amatsyz täsirleriniň ýüze çykmagynyň ähtimallygyna gönükdirilmelidir.

Daşarky töwekgelçilik. Daşarky töwekgelçiliklere bankyň öz işi ýa-da müşderileri bilen bagly bolmadyk, emma onuň işiniň netijelerine ýaramaz täsir edýän töwekgelçilikler degişlidir.

Daşarky töwekgelçilikleriň derejesine örän köp faktorlar täsir edýär: syýasy, ykdysady, demografiki, sosiýal, geografik, tebigy betbagytçylyklar (fors-mažor ýagdaýlar) we beýlekiler.

Daşary ýurt paýdarlar maýasy, baş (general) ygtyýarnamasy ýa-da giňişleýin şahamçalarynyň tory bolan banklar umumy töwekgelçilikler bilen bilelikde sebit we ýurt töwekgelçiliklerine hem-de şeýle banklaryň dolandyrylyşynyň ýitirilmeginiň goşmaça töwekgelçiliklerine duçar bolýar.

Sebit töwekgelçiligi bolanda bank üçin onuň şahamçasynyň hereket edýän sebitinde ykdysady meseleleriň netijesinde ykdysady kynçylyklaryň we şol sebit bilen bagly işiň beýleki amatsyz şertleriniň ýüze çykmagynyň ähtimallygyna düşünilýär.

Ýurt töwekgelçiligi bankyň daşary yurt şahamçalarynyň ýerleşýän ýurtlarynda ykdysady we hukuk şertleriniň ýütgemegi netijesinde ýüze çykjak ýitgileriň ähtimallygyndan ybaratdyr.

Dolandyrylyşyň ýitirilmeginiň goşmaça töwekgelçiligi (dolandyrylyşyň töwekgelçiligi) şahamçasynyň ýolbaşçylaryna we bankyň eýelerine gözegçilik edip bolmaýan çözgütleriň kabul edilmeginiň ýa-da bankyň şahamçalarynyň ýolbaşçylarynyň we bank eýeleriniň kabul eden çözgütleriniň ýerine ýetirilmezliginiň ähtimallygyndan ybaratdyr.

Tebigy betbagtçylyklardan ýa-da syýasy üýtgemeleriň töwekgelçiliginiň bolmagynyň ähtimallygyny hasaplap bolmaýanlygy üçin olardan goranmagyň giňden ýaýran usuly bolup, ýörite öňünden aýdylyp goýma, olar bank bilen hemme onuň baglaşylan şertnamalaryna goşulýar we fors-mažor ýagdaýlar dörände kontragentleriň öňünde maliýe jogapkärçiligi alyp barmaz ýaly mümkinçilik berýär.

Sebit, syýasy we fors-mažor töwekgelçilikler ygtyýarnamanyň görnüşine ýa-da onuň şahamçasynyň bardygyna ýa-da bolmasa ýokdugyna bagly bolmadyk islendik bankyň işine täsir edýärler.

Töwekgelçiligiň derejesi boýunça bankyň aktiwleri 5 topara bölünýär:

1. *Nol derejeli töwekgelçilikli aktiwler:* kassada nagt pullar, Merkezi bankda açylan aragatnaşyk (correspondent) we ätiýaçlyk hasaplardaky degişli serişdeleriň galyndysy, döwletiň gymmatly kagyzlary;

2. *10% derejeli töwekgelçiligi bar bolan aktiwler*. Muňa daşary ýurt banklaryndaky aragatnaşyk (correspondent) hasaplaryndaky galyndylar girýär;

3. *20% derejeli töwekgelçiligi bar bolan aktiwler.* Olar bankyň gymmatly kagyzlaryna düýpli goýumlary goýmaklary bilen tapawutlanýar;

4. *50% töwekgelçilikli aktiwler.* Muňa täjirçilik banklaryň aragatnaşyk (correspondent) hasaplaryndaky serişdeleriň galyndysy, banka berlen kepillikler we zamunlar goşulýar;

5. *100% töwekgelçilik.* Muňa gysga möhletli, uzak möhletli we möhleti geçen karzlar we bankyň beýleki galan düýpli goýumlary degişli.

Karzy dolandyrmak – bu her bir bankyň wezipesidir. Bankdan alnan karzy müşderiler hem dolandyryp bilýärler, onuň maksatlaýyn ulanylmagyna, karzlaşdyrmagyň beýleki ýörelgelerine we şertlerine özlerinde gözegçiligi amala aşyrýarlar. Gatnaşyjylaryň her bir subýekti, şeýlelikde, öz maksatlaryna ýetip we wezipelerini amala aşyryp bilýärler. Şonuň üçin karzy dolandyrmagy karz berijiniň we karz alyjynyň netijeli hereket etmegini üpjün etmek maksady bilen, karz gatnaşyklaryny kadalaşdyrmaklyga gönükdirilen iş ýaly kesgitläp bolýar.

Karz berýän bank üçin bu iş, bir tarapdan, onuň girdejililiginiň ýokarlandyrylmagyna, beýleki tarapdan, bolsa likwidliligiň üpjün edilmegine gönükdirilendir. Mälim bolşy ýaly, pul-karz instituty üçin karz amaly esasy amal bolup çykyş edýär. Ol aktiwleriniň düzüminde diňe bir öz udel agramy boýunça däl-de, eýsem onuň girdejililigini üpjün etmek boýunça esasy bolup çykyş edýär. Ýönekeý ykdysady ýagdaýda banklar, esasanam, ýuridiki we fiziki taraplary karzlaşdyrmakda gazanç edýärler. Şeýlelikde, banklaryň wezipesi diňe bir peýda almak däl-de, eýsem onuň durnuklylygyny üpjün etmekden ybarat bolup durýar. Karzlar diňe bir girdejililigiň durnukly çeşmesi bolman, eýsem bankyň, şonuň ýaly hem müşderileriň likwidliliginiň çeşmesi bolup çykyş edýär. Bellibir

manyda karzy dolandyrmak, işiň özbaşdak görnüşi ýaly, täjirçilik bankyň girdejililigini we likwidliligi dolandyrmagyň guraly bolup çykyş edýär. Elbetde bu töwekgelçilik, şol sanda karz töwekgelçilik bilen baglydyr.

«Karzy dolandyrmak» we «Karz töwekgelçiligi dolandyrmak» – bir düşünje däldir.

Karzy dolandyrmak - has giň düşünjedir. Oňa karz edaranyň ygtybarlylygyny we durnuklylygyny üpjün etmekdäki has umumy meseleleri çözmek aspektinde, goşmaça pul serişdelerinde müşderileriň zerurlyklaryny kanagatlandyrma derejesinde seredip bolýar. *Karz töwekgelçiligi dolandyrmak* goşmaça kapitalda karz alyjynyň zerurlyklaryny yzyna gaýtarylýan awans formasy ýaly, karzyň ukyplaryny saklamagy üpjün etmek bilen bagly maksatlary yzarlaýan has hususy mesele bolup çykyş edýär. Häzirki şertlerde karz töwekgelçiligini dolandyrmaklygyň ähmiýeti has-da ösýär.

Karzy dolandyrmak ýagdaýy ýitileşýär, ol bolsa karz amallarynyň netijeli dolandyrylmaýanlygy bilen bagly. Bankyň müşderileriniň arasynda ýitgi çekýän kärhanalaryň sany köp, olaryň köpüsi ýeterliksiz dolandyrylýan kapital bilen işleýärler. Bu ýagdaýlaryň hemmesi karzy dolandyrmak boýunça täjirçilik banklarynyň işiniň ähmiýetini ýokarlandyrýar, kadalaşdyryjy binýadynyň kämilleşmegini talap edýär.

10.4. Karz töwekgelçiliklerini dolandyrmak

Karz töwekgelçiligi müşderiniň (karz alyjynyň) bergini ýa-da berginiň bölegini, şertnamada görkezilen esasy bergini göterimleri goşmak bilen yzyna gaýtarmaga ukypsyzlygy ýa-da göwnemeýänligi bilen baglylykda bankyň aktiwleriniň gymmatynyň ilki bilen karzlaryň azalmagynyň ähtimallygy.

Has umumy görnüşinde karz töwekgelçiligini karz alyjynyň öz üstüne alan şertnamalaýyn borçlarynyň ýerine ýetirmezligi netijesinde aktiwleriň ýitgisi ýaly kesgitläp bolýar.

Bir karz alyja ýa-da arabaglanyşykly karz alyjylaryň toparyna iri karzlaryň berilmegi karz töwekgelçiliginiň has giň ýaýran görnüşleriniň biridir, bu ýerde karz töwekgelçiliginiň jemlenmegi barada gürrüň gidýär. Bellibir pudaklaryň we ykdysadyýetiň pudaklarynyň ýa-da ýurduň aýry sebitlerini karzlaşdyrmak bilen bagly ep-esli toplanmagy mümkin.

Ýokary töwekgelçilikler diňe iri karzlar berlende däl, olar baglanyşykly karzlar berlende hem döräp bilýär, haçan-da bank bilen maýa (kapitala) gatnaşmagyň üsti bilen ýa-da bankyň göni ýa-da gytaklaýyn gözegçiligini amala aşyryrmak üsti bilen baglanyşykly şahsy we edara görnüşli taraplara karz berlende. Şeýle karzlar berlende ýeterlikli üns berilmese, karz alyjynyň karz mümkinçiligini nädogry, gönümel ýüze çykan çylşyrymly meseleler döräp bilýär. Şeýle ýagdaýlarda «baglylyk» ýeňillikli karzlaşdyrmaga, şeýlelikde, şol karz boýunça ýitgi töwekgelçiliginiň ýokarlanmagyna getirip bilýär.

Karz töwekgelçilikleri dolandyrmak prosesi aýratyn ünsi talap edýär, sebäbi onuň hiline bankyň netijeli işi baglydyr.

Aktiwleri dolandyrmagyň hilini şöhlenendirýän bolsa-da, oňa aşakdakylar ýaly başga faktorlar hem täsir edýär: döwletiň syýasaty makroykdysady şertler, bankyň eýeçiliginiň görnüşi, ol öz gezeginde dolandyrmaga täsir edýär. Emma bank aktiwleriniň hiline daşky täsirleriň wajyplygyna garaman, bankyň karz bukjasynyň we onuň maliýe hasabatynyň seljermesinde karzlar bilen dolandyrmak prosesiniň bahalandyrylyşy çykyş edýär.

Güýçli banky döretmegiň esasy şerti bolup, karzlary netijeli dolandyrmak prosesiniň döredilmegi çykyş edýär.

Dünýä bank tejribesinde karz töwekgelçiliginiň aşakdaky ýaly esasy ykdysady görkezijileri ölçeýjileri ulanylýar:

1. *Karzlar boýunça ýitgiler* (Karz bergisi, karzlar boýunça ýitgiler häzirki döwürde yzyna gaýdyp gelmeýän, hasapdan aýrylan, karzlaryň jemine deňdir).

2. *Arassa hasapdan aýrylanlar* (Karz bergisi). Arassa hasapdan aýyrmak bolanda bu öwezini dolan karzlar we hasapdan aýrylan karzlaryň arasyndaky tapawut.

3. *Öwezi dolan karzlar.* Karzlar boýunça ýitgiler. Öwezi dolan karzlar bolanda bu ilki başda hasapdan aýrylan diýip hasaplanan, emma soň gaýtarylan karzlar.

4. *Möhleti geçen karzlar* (Karz bergisi).

5. Göterimleriň hasaplap ýazylmagy bes edilen karzlar (Karz bergisi).

6. Töwekgelçilikligiň 4-nji we 5-nji toparlaryna degişli bolan karzlar (Karz bergisi).

7. *Karzlar boýunça bolaýjak ýitgilere ätiýaçlyk* (Karz bergisi).

8. *Bir karz alyja karz* (Bankyň hususy maýasy).

9. *Bagly karz alyjylara karzlar* (Bankyň hususy maýasy).

10. Töwekgelçiliklige (korrektirlenen) gönükdirilen marža (RAM).

RAM – Arassa göterim girdeji – karzlar boýunça ýitgiler (Aktiwler).

Töwekgelçiliklige gönükdirilen marža RAM – bu tutuş göterim marža, karz ýitgileriň töwekgelçiligine gönükdirilen. Ol aşakdaky görnüşde kesgitlenýär:

(Göterim girdejileri – Göterim çykdajylary + Gaýry girdejiler – Ätiýaçlyklar) (Aktiwleriň ortaça jemi)

Täjirçilik banklary müşderiniň banka ýüz tutan wagtynda töwekgelçilikleri seljerýärler. Bu tapgyrda karz alyjynyň karzlaşdyrmagy karz edaranyň umumy karz syýasatyna gabat gelýändigini, karzlaşdyrmagyň hakyky maksadynyň nämä niýetlenendigini, karz alyjy karzy üzmek boýunça we onuň göterimini tölemek boýunça çeşmelerini görkezýändigini ýüze çykarmak wajypdyr.

Iri karzlara kada bolşy ýaly, Karz komitetiniň ýygnagynda seredilýär. Ýygnaga çenli ähli ykdysady we ýuridiki soraglara seredýärler, onda seredilýän sorag boýunça gutarnykly çözgüt kabul edilýär we karzlaşdyrmagyň şertleri kesgitlenýär.

Bank tejribesinden görnüşi ýaly, karzlaşdyrmagyň tehnologiýasynyň bozulmagy bank üçin indiki amatsyz maddy we maddy däl netijeleri döredip bilýär:

- bank aktiwleriniň haýal dolandyrmagyna getirýän, karzyň yzyna gaýtarylmagynyň saklanmagy;

- täze aktiwiň görnüşi ýaly boşan resurslary ýerleşdirmek üçin wagt talap edýän, göz öňünde tutulmadyk uzak möhletli üzülmek;

- aktiwleriň hakyky gymmatyny peseldýän, karz berilýän gymmatyň deň gymmatlygynyň ýitirilmegi (inflýasiýanyň netijesinde);

- bazarda karzyň bahasynyň ýokarlanmagy;

- bankyň reýtinginiň we abraýynyň peselmegi (karz bukjasynyň hiliniň peselmeginiň netijesinde) we ş.m.

Şol sebäpli karz töwekgelçiligi dolandyrmak, karzlaryň meýilleşdirme işine, olaryň ulanylyşynyň seljermesine, karz gatnaşyklarynyň guralmagyna aýratyn üns talap edýär. Dolandyrmagyň her bir tapgyry karz edarasyndan aýratyn bilimi we tejribäni, karzyň barşynyň bozulmagyna getirip bilýän faktorlaryň ýüze çykarmagyny talap edýär.

Şeýle faktorlaryň häsiýetine baglylykda karz töwekgelçiligi dürli görnüşde toparlap bolýar (*7-nji tablisa*).

7-nji tablisa

Karz töwekgelçiliginiň toparlanylyşy

Toparlanylyşynyň alamatlary	Karz töwekgelçilikleriň görnüşleri
1	2
Töwekgelçiligiň derejesi	Makroderejedäki töwekgelçilikler, mikroderejedäki töwekgelçilikler
Töwekgelçiligiň derejesiniň banka baglylygy	Karz edaranyň işine bagly bolmadyk, karz edaranyň işine bagly bolan
Karzlaşdyrmagyň pudaklaýyn ugry	Senagat, söwda, oba hojalyk we ş.m.
Karzlaşdyrmagyň gerimi	Kompleksleýin töwekgelçilik, hususy töwekgelçilik
Karzyň görnüşleri	Subýektler, obýektler, möhletler, üpjünçilik boýunça töwekgelçilikler
Karzyň düzümi	Karzy bermek, ulanmak, yzyna gaýtarmak we ş. m.

1	2
Çözgüdi kabul etmegiň tapgyry	Karzlaşdyrmagyň başlangyç derejesindäki, karzlaşdyrmagyň soňky derejesindäki karzlar
Goýberilýän derejesi	Minimal, ösen, howply, goýberilmeýän

Derejesine baglylykda karz töwekgelçilikleri syýasy, şeýle hem ykdysady sebäpleriň hasabyna ýüze çykyp biler. Bu ýerde gatnaşyklaryň makroderejesindäki karzlaşdyrmasynyň barşynda ýüze çykýan syýasy we ykdysady töwekgelçilikleriň düşünjesi. Görkezilen töwekgelçilikler, mikroykdysady gatnaşyklara («bank-müşderi» gatnaşyklara) degişli, bankyň içerki karz töwekgelçiliklerinden tapawutlykda banka garanyňda daşky töwekgelçilik bolup çykyş edýärler.

Syýasy ýagdaýlar bankyň işine amatsyz täsir edende, kapitalyň ýitgisiniň degişli öwezini dolmasyz, emlägiň millileşdirmegi ýa-da ekspropriasiýasy (döwlet organlary tarapyndan biriniň emlägini zor bilen almak) howplulygy bilen; ýerli walýutanyň erkin konwertirlenýän walýuta alyş-çalşynyň we onuň ýurduň daşyna çykarylmagynyň mümkin bolan çäklendirilmeleri; bank-kontragentiniň ýerleşýän döwleti bilen ýerine ýetiriji hökümetiň çözgüt ylalaşyklarynyň bes edilmegi netijesinde we ş.m. bagly bolup bilýär. Syýasy ýagdaýlar karzlaşdyrmagyň barşyna amatly hem täsir edip bilýär. Telekeçiligi goldamak maksatnamany yglan eden täze hökümetiň güýje girmegi ykdysady ýagdaýlaryň gowulanmagyna we karz töwekgelçilikleriň peselmegine getirip biler.

Makroderejedäki ykdysady faktorlar ýurduň ykdysady ýagdaýlarynyň bitewülikde üýtgemeleri bilen, şol sanda bazar ýagdaýlarynyň (eksport we import bahalarynyň), töleg balansynyň, walýuta kursunyň we beýlekileriň üýtgemeleri bilen baglydyr.

Töwekgelçiligiň dürli kategoriýalary biri-biri bilen baglanyşyklydyr. Eger-de olaryň biri üýtgän mahalynda, hökmany ýagdaýda başga töwekgelçiliklere hem täsir edýärler. *Ikinji ähmiýetli*

tarapy, ony bank işgärleri hiç haçan ýatlaryndan çykarmaly däl, bankyň maliýe töwekgelçilikleri, onuň müşderileriniň töwekgelçilikleri bilen gönüden-göni baglanyşyklydyr. *Üçünji ähmiýetli tarapy*, töwekgelçiligiň derejesi mydama üýtgäp durýar. Onuň sebäbi, bankyň we onuň müşderileriniň hereketleri ykdysady, syýasy, sosial ýaýrawlarda geçýär. Şu sferalaryň şertleri mydama üýtgäp durýar.

Banklar öz müşderileriniň «hiline», olar bilen baglanyşykly aktiwlere we passiwlere baha bermelidir.

Karz töwekgelçiligi ýa-da bergini yzyna gaýtarmazlygyň töwekgelçiligi - karz berlen serişdeleri müşderiniň borçnamada görkezilen möhletinde we gaýry şertleri boýunça gaýtarmak niýetiniň we mümkinçiliginiň bardygyna ynamsyzlygydyr.

Ynamsyzlyk aşakdaky faktorlaryň esasynda emele gelip biler:

a) karz berýän pul serişdeleri ýygnamaga, ykdysady we syýasy üýtgemeler sebäpli ukypsyz galan bolsa;

b) karz berýäniň dellal abraýy aşak düşen mahalynda;

Banklar töwekgelçiligiň minimal derejä gelýän wagtynda karz bermelidirler. Banklar karz töwekgelçiligini karz berilmezinden öň ölçeýärler.

Töwekgelçiligi dolandyrmak ulgamynyň möhüm elementi bolup aşakdakylar çykyş edýär:

1. Bankyň karz syýasaty, töwekgelçiligiň dolandyrylyşy, zähmet prosesiniň guralyşy, ulanylýan ýörelgeleri we düzgünleri.

2. Bankyň bölümlerine bagly bolmadyk töwekgelçilikleri dolandyrmak üçin ýörite toparlaryň döredilmegi.

3. Bazar we karz töwekgelçilikleriň limitiniň kesgitlenmegi we olaryň berjaý edilişine gözegçiligiň edilmegi.

4. Bankyň ýolbaşçylarynyň töwekgelçilik barada wagtly-wagtynda habardar edilmegi. Kada bolşy ýaly, şeýle maglumatlar esasan hem bazar töwekgelçilikleri boýunça günde berilýär.

5. Gözegçiligiň we töwekgelçiligi dolandyrmaklygyň düzüminiň ähli elementleriniň yzygiderli auditor tarapyndan barlanylmagy.

Minimuma getirmek usullary boýunça karz töwekgelçiligini kadalaşdyrmaklygyň usullaryny aşakdaky topara bölüp bolýar:

1) töwekgelçiligiň öňüni almak;

2) töwekgelçiligi geçirmek;

3) töwekgelçiligiň öwezini dolmak;

4) töwekgelçiligi paýlamak.

Töwekgelçiligiň öňüni almakda iki wariant bolup bilýär:

1) töwekgelçilikli çäre (karzlaşdyrmagyň obýekti) bilen bagly bolan, karz bermekden ýüz döndürmek;

2) yzyna gaýdyp gelmezlik mümkinçiliginden goramak ulgamyna gözegçilik etmek şertlerinde karzyň berilmegi.

Töwekgelçiligi geçirmek öz gezeginde üçinji tarapyň, şol sanda döwletiň töwekgelçiligi öz üstüne alýan ýagdaýy döretmegi alýar.

Töwekgelçiligiň öwezini dolmak ýitgisiz ýagdaýy saklamak mehanizminiň üsti bilen, töwekgelçiligiň yzyny düzgünleşdirmäge gönükdirilýär. Şeýle öwezi dolmagyň mysaly bolup, karz alyjynyň karz berýän edarada depozidiniň açylmagy bolup çykyş edýär. Şeýle hem öwezi dolmak ornunda goýulýan girewem çykyş edip bilýär.

Töwekgelçiligiň paýlamak usuly, bitewülikde däl-de şol aýry bölek bilen ýitginiň täsirini çäklendirmek maksady bilen ulanýarlar. Mysal üçin, karz alyjylaryň aýry tiplerine (dürli pudaklara, ýuridiki we fiziki taraplara), obýektlere, karzyň möhletlerine we ş.m. karzyň berilmegi.

Karz töwekgelçiliginiň dolandyrylmagy karzlaşdyrmagyň barşynyň ähli tapgyrlarynda amala aşyrylýar.

XI BAP

GÖTERIM TÖWEKGELÇILIGINI DOLANDYRMAK

11.1. Göterim töwekgelçiliginiň manysy we ony dolandyrmagyň ulgamy

Göterim töwekgelçiligi bu – pul bazarynda göterim derejeleriň amatsyz üýtgemegi sebäpli, ýitgileriň ýüze çykmagynyň howpy, ol göterim maržanyň peselmeginde, onuň nola getirilmeginde ýa-da amatsyz ululygynda öz daşarky görnüşini tapýar.

Göterim töwekgelçiligine karz berijiler, maýadarlar we gymmatly kagyzlaryň emitentleri duçar bolýarlar. Karz berijiniň göterim töwekgelçiligi karzlar boýunça alnan göterimlerde, karz serişdelerine tölenen göterimleriň ýokarlanmagynda ýüze çykýar.

Fiksirlenen göterimli, orta möhletli we uzak möhletli gymmat kagyzlara serişdelerini goýan maýadar, fiksirlenen dereje bilen deňeşdireniňde orta möhletli göterimiň gündeki ýokarlanmagynda göterim töwekgelçiligine duçar bolýar.

Dolanyşyga orta möhletli we uzak möhletli gymmatly kagyzlary goýberýän emitent, hasaba alnan dereje bilen deňeşdirilende orta möhletli göterimiň gündeki ýokarlanmagynda göterim töwekgelçilige duçar bolýar.

Göterim töwekgelçiligiň faktorlary daşky we içki görnüşlere bölünýär.

Daşky faktorlaryň görnüşlerine faktorlaryň üç görnüşi degişlidir: ykdysady, syýasy we psihologik.

Ykdysady faktorlara hümmetsizlenmäniň depginleri, jemi önümiň dinamikasy, döwlet býujetiniň ýagdaýy, walýuta kursunyň dinamikasy we beýlekiler degişli.

Ýurduň makroykdysady ýagdaýlaryna täsir edýän *syýasy faktorlara*, hususanda, hökümetiň dürli edaralarynda saýlawlaryň netijelerini degişli edip bolýar.

Göterim töwekgelçiligine täsir edýän *psihologik faktorlaryna* banklaryň we bazaryň beýleki gatnaşyjylary tarapyndan alnyp barylýan göterim syýasaty degişli.

Göterim töwekgelçiliginiň içki faktorlaryna şu aşakdakylary degişli edip bolýar:

- uzak möhletli aktiw amallar üçin has gysga möhletli resurslaryň ulanylmagy we tersine;
- berk bellenen derejeli passiwleriň üýtgeýän derejeli aktiwler bilen laýyk gelmezligi we tersine;
- pul bazarynyň bellibir guralynyň möhleti tamamlanmagyna çenli galan döwründäki göterim tölegleriniň mukdary;
- göterim tölegleri hasaplamagyň usullary;
- bankyň ulanýan maliýe gurallarynyň görnüşleri (müşderilere karzlar, sertifikatlar, wekseller, obligasiýalar);
- maliýe gurallarynyň möhletleri;
- aktiw we passiw amallar boýunça bankyň karz syýasatynyň ylalaşyksyzlygy;
- gymmatly kagyzlaryň emitentiniň abraýy (imiji).

Göterim töwekgelçilklerini dolandyrmak ulgamy öz içine şulary alýar:

- töwekgelçiligiň identifikasiýasy (bellenmegi) göterim derejeleriň islenmeýän, üýtgemegini ýüze çykaryp bilýän göterim töwekgelçiliginiň çeşmeleriniň anyklanmagy, olar öz gezeginde bankyň girdejililigine, şeýle hem onuň ykdysady gymmatyna amatsyz täsir edip biler;
- bank işiniň ululygyna we ugruna baglylykda töwekgelçiligiň bahalandyrylyşynyň göterim töwekgelçilikleriniň ululygyny kesgitlemek üçin usullaryň degişli ulgamynyň bolmagy;
- töwekgelçiligiň öňüni almak, ýagny ýitginiň ululygyny minimuma ýetirmek maksady bilen, guramaçylyk-tehniki çäreleriň jeminiň jemlenmegi;
- göterim töwekgelçiligini dolandyrmagyň ähli prosesine, onuň bitewiligini we obýektiwligini üpjün etmek maksady bilen, gözegçiligiň we yzygiderli barlaglaryň geçirilmegi.

11.2. Göterim töwekgelçiligine baha bermegiň we dolandyrmagyň usullary

Göterim töwekgelçiligini bahalandyrmak usullaryna şu aşakdakylar degişlidir:

- göterim maržanyň derejesiniň we dinamikasynyň bahalandyrylmagy;
- trediň koeffisiýentiniň derejesiniň we dinamikasynyň bahalandyrylmagy;
- çekilmek usulynyň esasynda göterim töwekgelçiliginiň bahalandyrylmagy;

Göterim maržanyň derejesiniň we dinamikasynyň bahalandyrylmagy. Has ýönekeý usullarynyň biri bolup göterim maržanyň dinamikasyny yzarlamak çykyş edýär.

Hakyky göterim maržanyň koeffisiýenti bank boýunça bitewi we aýry aktiw amallary boýunça hasaplanýar. Töwekgelçiligiň derejesi bu koeffisiýentiň dinamikasynyň esasynda we göterim maržanyň gazananlarynyň koeffisiýenti bilen deňeşdirilip kesgitlenýär.

Göterim töwekgelçiligini dolandyrmagyň maksady – diňe çykdajylary ýapman, eýsem peýdany emele getirmäge mümkinçilik berýän, meýilleşdirilýän döwre bank üçin standart göterim maržanyň koeffisiýentiniň derejesini kesgitlemekden ybaratdyr.

Göterim töwekgelçiliginiň derejesiniň ýokarlanmagy barasynda şu aşakdaky alamatlar şaýatlyk edýär:

- bitewi bank boýunça hakyky göterim maržanyň koeffisiýenti, ýeterlikli göterim maržanyň koeffisiýentiniň derejesinden pesdir;
- aýry aktiw amallar boýunça göterim maržanyň derejesi bank üçin ýeterlikli maržanyň ortaça koeffisiýentinden pesdir;
- göterim maržanyň hakyky derejesiniň gaçmagy;
- aýry aktiw amallar boýunça nol ýa-da ýaramaz göterim marža;
- bankyň ülňüleriniň berjaý edilmezligi.

Spred koeffisiýent derejesiniň we dinamikasynyň bahalandyrylmagy. Bu koeffisiýent bankyň karz we depozit amallary boýunça göterim syýasatynyň ylalaşygy ýaly, göterim töwekgelçiliginiň faktory bilen bagly. Onuň hasaplanma usuly aşakdaky ýaly amala aşyrylýar:

$$K_{spred} = \frac{Pc}{K} - \frac{P_Д}{Д},$$

bu ýerde:

K_{spred} - sprediň koeffisiýenti;

Pc – şol döwürde bankyň karzlar boýunça alan göterimleri;

K - şol döwürde karzlar boýunça bergidarlygyň ortaça galyndysy;

Pд - şol döwürde çekilen depozit resurslar üçin bankyň tölän göterimleri;

Д – şol döwürdäki ähli görnüşli depozit resurslarynyň ortaça galyndysy.

Meýilleşdirilýän döwre bank spred koeffisiýentiniň derejesi boýunça ülňüleri (standartlary) kesgitleýär. Ülňüleriň urukdyryjylary bolup koeffisiýentiň hakyky manysy we dünýä ülňüleri (1,25%) çykyş edýär.

Göterim töwekgelçiliginiň derejesiniň ýokarlanmagynyň görkezijileri bolup bank ülňüleriniň ýerine ýetirilmezligi we sprediň koeffisiýentiniň batmagy çykyş edýär.

Göterim töwekgelçiliginiň ol ýa-da beýleki usulynyň saýlanmagy bank üçin göterim töwekgelçiligiň derejesi baradaky maglumatlaryň seljerilmesine we göterim derejeleriniň garaşylýan üýtgemelerine esaslanýar. Bu bolsa göterim töwekgelçiligi boýunça bankyň eýeleýän ýerini hasaplamaga we göterim töwekgelçilige bankyň «çydamlylygynyň» derejesi boýunça çözgütleri kabul etmäge mümkinçilik berýär.

Göterim töwekgelçiligi boýunça bankyň eýeleýän ýeri diýip göterim derejeleriň çaklanýan üýtgemeleri bilen baglylykda garaşylýan ýitgilere düşünilýär, olar bolsa bank tarapyndan ulanylýan duýgur maliýe gurallaryň esasynda hasaplanýar.

Görkezilen usullaryň netijeliligi maglumatlaryň hakykylygyna bagly. Göterim töwekgelçiliginiň ululygyny bahalandyrmak üçin ulanylýan usullary, wagtal-wagtal olaryň netijeliligini ýokarlandyrmak maksady bilen, hemişe üýtgäp durýan bazar şertlerine gabat gelmekligi üçin seredip we dolduryp durmaly.

Tejribede göterim töwekgelçiligini peseltmek üçin aktiwleriň we passiwleriň möhletinde üzülme (limitiň) çägini kesgitle-

mek ulanylýar. Limit aktiwleriň we passiwleriň her bir topary boýunça bellenip bilinýär, bankyň şol toparlar boýunça göterim derejeleriň hereketine degişlilikde garaşýandygyndan gelip çykýar. Mysal üçin, göterim derejeleriň gaçmagyna garaşylanda, aktiwleri ýapmak üçin täze serişdeler çekilende passiwleriň bahasynyň peselmeginden peýda almak üçin, bank aktiwleriň bukjasyny möhleti az bolan passiwleriň hasabyna emele getirýär. Göterim derejeleriň ýokarlanmagyna garaşylanda, taktika tersleýin, aktiwleriň bukjasynyň emele gelme möhleti has köp bolan passiwleriň hasabyna amala aşyrylýar, bu bolsa aktiwleriň möhleti geçenden soň, bar bolan gymmat bolmadyk passiwleriň hasabyna täze aktiwleri maliýeleşdirmekden geljek peýdany üpjün edýär.

Göterim töwekgelçiligini dolandyrmak usullarynyň ýene-de biri bolup, çäreleriň işlenmegi we amala aşyrylmagy çykyş edýär. Olaryň kömegi bilen ähtimal boljak ýitgileri saýhallap ýa-da öwezini dolup bolýar. Bu çäreleriň administratiw we bazar görnüşleri bolýar. Administratiw görnüşi göterim derejeleriň üýtgemeginden ýitgileriň bolan ýagdaýynda ätiýaçlyklaryň döredilmegini göz öňünde tutýar, bazar görnüşi bolsa – aktiwleriň bahasynyň peselmeginden ätiýaçlanmanyň dürli bazar usullaryň ulanmagyny aňladýar.

Şeýle bazar usullaryň görnüşleri bolup aşakdakylar çykyş edýär:

- aktiwleriň we borçnamalaryň birmeňzeş möhletiniň saklanmagy, aktiwler boýunça girdejileriň ýokarlanmagynyň passiwleriň bahasynyň ösüşine gabat gelmegi;
- üýtgäp durýan göterim derejeleriniň ulanylmagy;
- üýtgemeýän göterim derejeleriniň ulanylmagy;
- hejirlenme ýa-da bazaryň gatnaşyjysynyň iki sany garşylyklaýyn ylalaşyklarynyň baglaşylmagynyň esasynda ýitgilerden ätiýaçlanmak, olaryň birinde ol göterimleriň üýtgemeginden utýar, beýlekisinde bolsa utulýar (opsion göterim derejeleriň amallary, forward ylylaşyklar, fýuçers kontraktlar) we ş.m amallaryň geçirilmegi.

XII BAP

BANK INNOWASIÝALARYNY DOLANDYRMAK

12.1. Bank innowasiýasy diýen düşünje we onuň görnüşleri

Hormatly Prezidentimiziň ýolbaşçylygynda ýurdumyzda ýokary ösüşi üpjün etmek maksady bilen, milli ykdysadyýetiň ähli pudaklarynda, şol sanda bank ulgamynda hem innowasiýalar giňden ornaşdyrylýar. Türkmenistanda innowasiýa işiniň kanunçylyk binýadyny kämilleşdirmek bilen baglanyşykly işler durmuşa geçirildi. Şeýle maksat bilen «Innowasiýa işi» hakynda Türkmenistanyň Kanuny kabul edildi. Bu kanunda «innowasiýa işi – nowasiýalaryň (täze düzgünleriň) döredilmeginiň we olaryň esasynda amaly netijäniň – innowasiýalaryň (täze girizilen kadalaryň) alynmagyny üpjün edýän iş» diýlip kesgitlenen.

Innowasiýalar – bu bazarda ýerlenilýän täze ýa-da has kämilleşdirilen önümi almakda öz beýanyny tapýan işiň, amaly tejribeçilikde peýdalanylýan täze ýa-da has kämilleşdirilen usulyň gutarnykly netijesidir. Öz gezeginde innowasiýalar innowasion işiň netijesinde döreýär. Innowasion iş örän çylşyrymly bolup, ol özüne dürli häsiýetli ylmy, tehniki, ykdysady, durmuş we beýleki meseleleri birleşdirýär.

Bank işleriniň netijeliligini we onuň bazarda bäsdeşlige ukyplylygyny üpjün etmeklik, köp halatlarda, täze bank önümleriniň we tehnologiýalarynyň ornaşdyrylmagy bilen baglanyşyklydyr. Bazarda ýerlenilýän täze önümlere we tehnologiýalara innowasiýa diýlip düşünilýär. Innowasiýa «innovation» iňlis sözi bolup, onuň terjimesi – *täze girizilen, täzeçillik* diýmekligi aňladýar. Maliýe gurşawyndaky innowasiýalara maliýe innowasiýalary diýlip atlandyrylýar. Maliýe innowasiýalarynyň bir bölegini täze döredilen bank önümleri we amallary düzýär. Olar bolsa bank innowasiýalarydyr.

Bank innowasiýasy – bu täze bank önümi ýa-da bank amaly görnüşinde ornaşdyrylan bankyň innowasiýa işiniň gutarnykly netijesidir.

Bank önümi – bu bank hyzmatlarynyň maddy taýdan (bank töleg kartlary, ýol çekleri, elektron gapjyk we ş.m.) resmileşdirilen bölegidir. Täze bank önümi ýeke-täk we köpçülikleýin, çäklendirilen we çäklendirilmedik, emläk we emläkleýin hukuk görnüşlerinde bolýar. *Ýeke-täk* önüm – bu aýratyn, özbaşdak önümdir. Oňa özboluşly aýratynlyklar mahsus bolup, olar ony beýleki bank önümlerinden tapawutlandyrýar. Mysal üçin, anyk gymmatly metalyň bellibir böleginden ýasalan anyk şaýlyk pul, anyk gozgalmaýan emläk, anyk bank-emitentiň obligasiýasy we ş.m. Ýeke-täk häsiýeti bolan bank önüminiň özüniň bellibir satyn alyjylary (müşderileri) bolýar. Şonuň üçin şeýle önümler bellibir sarp edijiler üçin çykarylýar. *Köpçülikleýin görnüşli bank önümleri* – bu özbaşdak häsiýeti bolmadyk önümlerdir. Olar diňe görnüşleri boýunça biri-birinden tapawutlanýarlar. Mysal üçin, bank depoziti, bank hasaplary we ş.m. Bu önümler sarp edijileriň we maýadarlaryň giň topary üçin çykarylýar. *Çäklendirilen bank önümi* – bu göwrümi ýa-da mukdary boýunça çäk bellenilýän önümlerdir. Göwrümiň ýa-da mukdaryň möçberi birnäçe faktorlar bilen kesgitlenilýär: bankyň esaslyk maýasynyň möçberi, satyn alyjylaryň (müşderileriň) hyrydarlygy we başgalar. Olara paýnamalar, obligasiýalar, karz ylaşyklarynyň görnüşleri we beýlekiler degişlidir. *Çäklendirilmeýän bank önüminiň* göwrümi (mukdary) hiç bir çäk bilen çäklendirilmeýär. Bu bank önümi sarp edijileriň (müşderileriň) giň köpçüligi üçin niýetlenendir. Onuň düzümine debet we kredit plastiki kartlar, bank hasaplary we beýlekiler degişlidir. Emläk görnüşli bank önümleriniň esasynda maddy obýekt durýar. Mysal üçin, guýma altyn, monetalar, gymmatly kagyzlar we başgalar. Emläkleýin hukukly bank önümi bellibir emlägi edinmäge, eýelik etmäge we ulanmaga bolan hukugy aňladýar. Şeýle görnüşli bank önümlerine bank hasaby hakynda şertnama, karz şertnamasy we başgalar degişlidir.

Bank amaly (*operatic* latyn sözi, terjimesi *hereket* diýmegi aňladýar) – bu bellibir bank wezipeleri çözmeklige gönükdirilen hereketleriň tertibidir. Bank amallarynyň görnüşleri köp dürlüdir. Kassa amallary, nagt däl hasaplaşyk amallary, walýuta amallary, depozit amallary we başgalar.

Bank innowasiýasy täze önüm (amal) hökmünde maliýe bazarynda ýerlenen ýa-da bankyň içinde ornaşdyrylan halatynda öz maksadyna ýetýär. Täze bank önüminiň (amalynyň) hyrydarlyk derejesi onuň ýaramlylyk we täzeçillik derejeleri bilen kesgitlenilýär.

Bank innowasiýasy özüniň mazmuny boýunça şulary öz içine alýar:

- milli maliýe bazarynda ilkinji dörän, ýagny bellibir bankda ornaşdyrylan täze bank önümi;
- milli maliýe bazary üçin täze daşary ýurt bank önümi, ýagny ýurduň maliýe bazarynda täze ornaşdyrylan, ýöne daşary ýurt bank tejribesinde ulanylýan önümler;
- täze bank amaly.

Häzirki zaman täjirçilik banklarynyň ösüşini telekommunikasiýa serişdelerinden we tehnologiýalaryndan üzňe göz öňüne getirmek mümkin däldir. Şeýle serişdeleriň hem iş tejribesine ornaşdyrylmagy bank innowasiýalarynyň aýrylmaz bölegidir. Bank innowasiýalary bellibir alamatlar boýunça toparlara bölünýär (*8-nji tablisa*).

8-nji tablisa

Bank innowasiýalarynyň toparlanylyşy

Toparlamagyň alamaty	Toparlaryň ady	Gysgaça häsiýetnamasy
1	2	3
1. Wagt jähti boýunça	a) has täze we täze b) operatiw (gündelik, gysga möhletli) ç) geljegi bar (uzak möhletli)	Has täze – bank ulgamynda ilkinji gezek ulanylýar; täze – başga banklarda öňden ulanylan, ýöne anyk bankda ilkinji gezek ulanylýar. Operatiw – saýlanyp alnan innowasion strategiýany amala aşyrmagyň anyk görnüşleri işlenip düzülýär. Geljegi bar – geljekde anyk netijeleri almaklyga gönükdirilen.

1	2	3
2. Döremeginiň (emele gelmeginiň) sebäpleri boýunça	a) strategik b) reaktiw	Strategiki innowasiýalar esasan innowasion özgertmeleri girizmekligiň zerurlyklaryna gönükdirilen, olaryň esasy maksady – geljekde bäsdeşlik artykmaçlygy almakdan ybaratdyr. Reaktiw innowasiýalar bank tarapyndan geçirilýän goranyş strategiýasyna degişlidir, olar bazarda bankyň ornuny saklamaga gönükdirilen we bäsdeş bankynyň innowasiýalaryna jogap bolup durýar. Şu ýagdaýda bazarda bäsdeşlige ukyplylygyny saklamak üçin bank innowasion işi amala aşyrmaga mejbur bolýar.
3. Täsir etmegiň göwrümi boýunça	a) takyk b) ulgamlaýyn	Takyk innowasiýalar bank işiniň degişli ýerlerinde ulanylýan tehnologiýalary kämilleşdirmeklige ýardam edýär. Ulgamlaýyn innowasiýalar bankyň düzümleýin gurluşynda üýtgemeleri kesgitleýär.
4. Bankda innowasiýalary ornaşdyrmagyň gurşawuna baglylykda	a) infotehnologik	Infotehnologik innowasiýalara maglumatlary kabul etmegiň, gaýtadan işlemegiň, saklamagyň we geçirmegiň häzirki zaman usullaryny ulanmagyň esasynda döredilen innowasiýalar degişlidir: pul serişdelerini nagt däl görnüşde geçirmek, plastiki bank kartlary, Internet arkaly ýerine ýetiirilýän hyzmatlar we başgalar.

1	2	3
	b) önümleýin ç) guramaçy-lyk-ykdysady	Önümleýin innowasiýalar – täze bank önümleri, olar täze amallar we üýtgedilen (kämilleşdirilen) adaty amallar bilen baglanyşyklydyr. Guramaçylyk-ykdysady innowasiýalar olar innowasiýalaryň özlerini ornaşdyrmak üçin zerur başlangyjy, şeýle hem täze bank önümlerini we tehnologiýalaryny döretmegiň çägindäki innowasion syýasaty netijeli alyp barmagyň esasy bolup durýar.
5. Täze önümleriň sarp edijileriň (müşderileriň) özlerini alyp barmaklaryna edýän täsiri boýunça	a) uýgunlaşan (adaptiw) b) funksional	*Uýgunlaşan* (adaptiw) *innowasiýalar*. Önümleriň ýa-da hyzmatlaryň ulanyş döwrüni uzaltmak üçin olarda iň azyndan üýtgemeleri girizmekligi göz öňünde tutýar, şol bir wagtda sarp ediji (müşderi) özüni alyp barmagy üýtgetmeýär. Funksional innowasiýa önümiň ýa-da hyzmatyň ýerine ýetirýän wezipelerini saklap galmagy mümkin, amala aşyrmagyň häsiýetini üýtgetmegi göz öňünde tutýar. Sarp edijileriň (müşderileriň) isleglerini has-da kanagatlandyrmaga ýardam edýär. Şol bir wagtda sarp ediji (müşderi) özüniň endiklerini üýtgedýär.

1	2	3
	ç) fundamental	*Fundamental* innowasiýa. Düýbünden täze taglymlary, işewürlik – konsepsiýalary amala aşyrmagy göz öňünde tutýar, onuň netijesinde öňden näbelli täze hil häsiýetleri ýüze çykýar. Bu innowasiýalar ýeterlik derejede kanagatlandyrylmaýan ýa-da olaryň ýokdugy sebäpli kanagatlandyrylmaýan islegleri kanagatlandyrmaklyga ýardam edýärler.
6. Ulanmagyň çägi	a) dolandyryş b) guramaçylyk ç) durmuş	*Dolandyryş innowasiýalary* – edara ediş işleriniň netijeliligini ýokarlandyrýar. Guramaçylyk innowasiýalar – bu telekeçiligi alyp barmagyň, iş ýerleriniň guramagyň ýa-da daşarky gatnaşyklary guramagyň täze usulyny amala aşyrmakdyr. Durmuş innowasiýalary adamyň we jemgyýetiň sazlaşykly, deňölçegli ösüşini üpjün etmäge gönükdirilendir.
7. Ylmy-barlag işläp taýýarlamalaryň netijesi	a) ylmy b) tehniki	*Ylmy innowasiýa*-ylmy barlaglary geçirmegiň ýa-da edilen açyşlaryň netijesinde täjirçilik bankynyň işine ornaşdyrylan önüm, ýa-da hyzmat.

1	2	3
	ç) tehnologik d) maglumat	Tehniki innowasiýalar – ylmy-tehniki ösüşiň gurşawy we tapgyrlary boýunça dörän innowasiýalaryň başga görnüşidir, adatça täze önümi ýa-da hyzmaty teklip etme görnüşinde ýüze çykýar. *Tehnologik innowasiýalar* – bu işiň barşynda täze taglymlary we bilimleri, açyşlary, oýlap tapmalary we ylmy-tehniki işläp taýýarlamalary maddylaşdyrmakdyr. *Maglumat innowasiýalary* – maglumat akymlaryny has oňaýly guramagyň wezipelerini çözýär, maglumatlary kabul etmegiň ygtybarlylygyny we çaltlygyny ýokarlandyrýar.
8.Amala aşyrmagyň depgini boýunça	a) çalt b) haýal ç) ösýän d) peselýän e) gyradeň f) endigansyz (böküş görnüşli)	Olar nähili depginde innowasion hadysalaryň täjirçilik bankynyň işine ornaşdyrylýandygyny häsiýetlendirýär.
9. Netijeliligi boýunça	a) ýokary b) pes ç) durnukly	Täjirçilik bankynda innowasion hadysalary amala aşyrylyşynyň derejesini kesgitleýär.

1	2	3
10. Peýdalylygy (haýyrlylygy) boýunça	a) ykdysady b) durmuş	Ykdysady innowasiýalar innowasiýalary ornaşdyrmakda ýüze çykýan çykdajylary ykdysady netijeliligi bilen deňeşdirmek esasynda kesgitlenilýär. Durmuş innowasiýalary zähmetiň şertlerini üýtgetmeklige, müşderilere hyzmat etmegiň hilini ýokarlandyrmaklyga gönükdirilendir.
11. Üýtgetmeleri girizmegiň çuňlugy boýunça	a) binýatlaýyn b) kämilleşýän ç) bölekleýin üýtgeýän	*Binýatlaýyn innowasiýalar* täze tehnologiýalary işläp taýýarlamaklyga esaslanýar, bar bolan önümleri we hyzmatlary ewolýusion kämilleşdirmekden düýpli tapawutlanýarlar. *Kämilleşýän innowasiýalar* önümleriň we hyzmatlaryň hilini ýokarlandyrmak üçin hyzmat edýär, adatça, ownuk we orta innowasiýalar amala aşyrylýar. *Bölekleýin üýtgeýän innowasiýalar* täjirçilik banklarynda könelişen önümleri we hyzmatlary bölekleýin kämilleşdirmeklige gönükdirilendir.

Bank innowasiýalaryny toparlara bölmek täjirçilik banklarynda innowasion hadysalary tertipleşdirmäge, innowasiýalaryň aýry-aýry görnüşleriniň mazmunyny aýdyňlaşdyrmaga, olara täsir edýän ýagdaýlary takyklaşdyrmaga mümkinçilik berýär.

Täze bank önümlerini we amallaryny döretmegiň, ýagny bank innowasiýalarynyň dünýä tejribesini öwrenmek örän derwaýysdyr. Daşary ýurt tejribesine laýyklykda bank innowasiýalarynyň görnüşleri şu aşakdakylardan ybaratdyr:

- bazaryň täze segmentindäki bank önümleri: gozgalmaýan emläklere maýa goýumlar, ätiýaçlandyryş işewürligi, maliýe lizingi, trast amallary;
- pul-maliýe bazarynyň täze çygryndaky innowasiýalar: täjirçilik gymmatly kagyzlaryň bazary, maliýe fýuçersleri, maliýe opsionlary, kotirowkasy bolmaýan gymmatly kagyzlaryň bazary;
- nagt pullary dolandyrmak we täze maglumat tehnologiýalaryny ulanmak;
- amaly çykdajylary azaltmaklyga gönükdirilen maliýe dellalçylyk hyzmatlary we aktiwleri hem-de borçnamalary has netijeli dolandyrmak;
- karz serişdeler bazarynyň adaty segmentindäki täze önümler.

Bank innowasiýalary (önüm, amal, tehnologiýa) bankyň işiniň hil taýdan ýokarlanmagyna, ahyrky netijede, bankyň peýdasynyň artmagyna getirýär.

12.2. Bank innowasion strategiýasynyň işlenilip düzülmegi

Häzirki döwürde innowasion ösüş Türkmenistanyň täjirçilik banklarynyň işiniň möhüm ugurlarynyň biri bolup durýar. Şonuň üçin täjirçilik banklarda innowasion strategiýanyň işlenip düzülmegi derwaýys meseleleriň hataryna girýär. Bu ýerde strategiýa düşünjesine bankyň öz işini guramakda esaslanýan we çözgütleri kabul etmek üçin ulanýan düzgünleriň toplumy hökmünde seredilýär. Başgaça strategiýa düşünjesiniň manysy geljekde öňde goýlan maksada ýetmek üçin bankyň işiniň esasy ugry hökmünde kabul edilýär.

Ýurdumyzyň bank ulgamynyň uzak möhletli innowasion ösüşini üpjün etmekden ugur alnyp, Türkmenistanyň Prezidentiniň 2011-nji ýylyň 28-nji ýanwarynda çykaran 11498-nji karary bilen «Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyl-

lar üçin Döwlet maksatnamasy» tassyklanyldy. Bu Döwlet maksatnamasynda meýilleşdirilen işleri üç tapgyrda amala aşyrmaklyk göz öňünde tutulýar:

- birinji tapgyr – 2011 – 2015-nji ýyllar;
- ikinji tapgyr – 2016 – 2020-nji ýyllar;
- üçünji tapgyr – 2021 – 2030-njy ýyllar.

Döwlet maksatnamasynyň birinji tapgyrynda (2011-2015-nji-ýyllarda) aşakdaky toplumlaýyn çäreleri amala aşyrmak meýilleşdirilen:

- pul-karz syýasatyny milli maksatnamalara laýyklykda çaklanylan durmuş-ykdysady görkezijileri ýerine ýetirmäge we uzakmöhletli durnukly ykdysady ösüşi üpjün etmäge gönükdirmek;

- hümmetsizlenmäniň pes derejesini saklamak;

- milli puluň alyş-çalyş hümmetiniň durnuklylygyny üpjün etmek;

- halkara derejesinde ykrar edilen usullara esaslanyp, bank kanunçylygyny kämilleşdirmek;

- ilata hödürlenilýän bank hyzmatlaryny ösdürmek;

- banklaryň hususy maýasynyň möçberini artdyrmak;

- banklarda geçirilýän amallaryň häsiýetine baglylykda töwekgelçilikleri (karz, ukyplylyk, walýuta, bazar, göterim we amallar) dolandyrmak ulgamyny kämilleşdirmegiň üstünde işlemek;

- banklarda içerki gözegçilik gullugynyň netijeliligini gazanmak, banklarda içki gözegçiligiň guralyşy babatda usulyýet resminamalaryny we degişli kadalaşdyryjy resminamalary işläp düzmek we bu resminamalarda bank gözegçiligi boýunça Bazel komitetiniň milli şertlere uýgunlaşdyrylan ýörelegelerini göz öňünde tutmak;

- bank karzlarynyň möçberlerini çalt depginlerde artdyrmak, şeýle hem olaryň düzümini kämilleşdirmek;

- bank işjeňliginiň esasy ugurlary telekeçilik karzlaryny, ipoteka karzlaryny we sarp ediş karzlaryny ösdürmek;

- karz býurolaryny döretmek;

- girew gatnaşyklarynyň kanunçylyk binýadyny kämilleşdirmek;

- bank ulgamyny berkitmek we kämilleşdirmek üçin milli töleg ulgamyny ösdürmek hem-de onuň netijeliligini, ygtybarlylygyny we howpsuzlygyny üpjün etmek;

- milli töleg ulgamynyň işjeňligini kadalaşdyrýan kanunçylyk binýady kämilleşdirmek;

- bank ulgamynyň buhgalterçilik hasaba alnyşyny özgertmek;

- bank işgärleriniň hünär ussatlygyny yzygiderli kämilleşdirilmek, bank işgärleriniň ýokary ylmy derejelere eýe bolmagy we bank ulgamynda wajyp bolup durýan ugurlar boýunça ylmyň gazananlaryny durmuşa ornaşdyrmak üçin, olaryň aspiranturada, doktoranturada taýýarlanmagyny dowam etmek;

- bank işgärleriniň halkara maliýe guramalarynyň, daşary ýurtlaryň merkezi banklarynyň okuw merkezlerinde we daşary ýurtlaryň iri banklarynda hünär taýýarlygyny ýokarlandyrmak.

Döwlet maksatnamasynyň ikinji tapgyrynda (2016–2020-nji ýyllarda) aşakdaky toplumlaýyn çäreleriň durmuşa geçirilmegi göz öňünde tutulýar:

- maliýe bazaryny ösdürmek boýunça oňyn şertleri döretmek;

- bank işiniň ileri tutulýan görnüşlerini we häzirki zaman täze tehnologiýalaryny girizmek işlerini artdyrmak;

- iri maýa goýum taslamalaryny maliýeleşdirmäge işjeň gatnaşmak;

- bank karzlaryny innowasion we ösen tehnologiýaly pudaklaryň döredilmegine hem-de ösdürilmegine gönükdirmek;

- karzlaryň aglaba bölegini täze iş orunlaryny döretmegi göz öňünde tutýan taslamalary goldamaga gönükdirmek;

- ykdysadyýetiň döwlete dahylsyz böleginiň harytlarynyň eksportunyň paýyny yzygiderli artdyrmak üçin bank edaralary tarapyndan bu ugurdaky taslamalary maliýeleşdirmek;

- müşderiler üçin lizing, faktoring we trast amallaryny giňden ulanylmak;

- daşary yurt maýa goýumlaryny çekmek;

- orta we uzak möhletli karzlaryň berilmegini guramak, kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwletiň işjeň strategiýasyna laýyklykda, bu pudaga beriljek karzlaryň möçberleriniň ýokary ösüş depginlerini artdyrmak;

- ilatyň ýaşaýyş-durmuş derejesini ýokarlandyrmak maksady bilen, hormatly Prezidentimiziň «Döwlet adam üçindir!» diýen ýörel-

gesinden ugur almak bilen, ýeňillikli şertlerde ipoteka karzlarynyň berilmegini dowam etdirmek;

- haryt-pul gatnaşyklarynyň ösmeginiň esasynda bank işiniň gerimini giňeltmek;

- ýokary tizlikli kompýuter aragatnaşygyna giň ýol açyp, ony ulanyjylara Internet arkaly bank hyzmatlaryny teklip etmek;

- bank ulgamynyň sebitler boýunça ösüş derejesiniň, hyzmatlarynyň hiliniň we görnüşleriniň, aýratyn-da, transmilli taslamalaryň özleşdirilýän ýerlerinde halkara derejelerine laýyklykda ýola goýmak;

- daşary ykdysady gatnaşyklardaky pul syýasatynda Türkmenistanda nagt däl pul bazaryny ösdürmek, toplanan tejribäniň, şol sanda ösen döwletleriň tejribesiniň esasynda alyş-çalyş hümmetini emele getirmegiň usullaryny kämilleşdirmek;

- Türkmenistanyň dahyllylarynyň eksport-import amallarynyň möçberiniň artmagyny gazanmak boýunça daşary ykdysady gatnaşyklarda daşary ýurt pulunyň hereketini kadalaşdyrmak.

Döwlet maksatnamasynyň üçünji tapgyrynda (2021–2030-njy ýyllarda) aşakdaky işleri durmuşa geçirmek meýilleşdirilýär:

- 2030-njy ýyla çenli döwürde bank hyzmatlary bazarynyň ösüşiniň esasy ugurlarynyň biri bolup, maliýe hyzmatlar bazarynda bäsleşik üçin ýöriteleşdirilen bank däl karz-maliýe guramalaryny döretmek arkaly Türkmenistanyň karz ulgamyny düzümleýin kämilleşdirmek;

- puluň hümmetsizlenmegini pes derejede saklamak;

- ýokary depginli ykdysady ösüşe ýardam bermek;

- ykdysadyýetiň nebitgaz pudagy bilen bagly bolmadyk bölegine karzlaryň berilmegini yzygiderli artdyrmak bilen baglylykda pul-karz syýasatyny alyp barmak;

- banklaryň ykdysadyýet pudaklaryna karz berilmegini artdyrmak;

- töleg ulgamyny dünýäniň ösen döwletleriniň derejesinde guramak;

- milli pul birligini daşary ýurt puluna çalyşmagy erkinleşdirmek babatda degişli syýasaty alyp barmak;

- karz we pul dolanyşygynyň ýagdaýyna täsir etmek arkaly bazar isleglerini kadalaşdyrmak we ýurdumyz üçin bähbitli ugurlara gönükdirmek;

- ilatyň erkin pul serişdelerini bank edaralaryna möhletli goýum görnüşinde çekmek boýunça giň gerimli işleri amala aşyrmak;

- Türkmenistanyň bank ulgamynyň serişdeleriniň, ilkinji nobatda, uzak möhletli amallar üçin zerur bolan serişdeleriň ýokary depginlerde ösüşini gazanmak;

- ykdysadyýetiň ähli pudaklaryna deň şertlerde karzyň berilmegini doly üpjün etmek;

- bank ulgamynyň serişdeler binýadynda ilatyň serişdeleriniň paýyny artdyrmak;

- maliýe hyzmatlary bazarynda bäsleşik üçin ýöriteleşdirilen bankdan daşary karz-maliýe institutlaryny döretmek arkaly Türkmenistanyň bank ulgamynyň institusional düzümlerini giňeltmek;

- bank işewürliginiň geljegi bar bolan görnüşlerini (lizing, faktoring amallary) ösdürmek, täze döwrebap tehnologiýany (internet-banky) girizmek;

- bank gözegçiligini kämilleşdirmek;

- ýaşaýyş jaýyny girewine alyp, karz bermek ulgamyny kämilleşdirmek boýunça işleri yzygiderli alyp barmak;

- banklaryň maliýe görkezijileri barada maglumatlaryň takyk we ýokary hilli bolmagyny gazanmak;

- töwekgelçiligi dolandyrmagyň infrastrukturasyny (töwekgelçiligi ätiýaçlandyrmak, reýting agentlikleri, karz býurolary, içki reýting ulgamlary) ösdürmek;

- bank hyzmatlaryny hödürlemegiň durnukly, çeýe, netijeli we ösen infrastrukturasyny döretmek, halkara hasaplaşyk amallaryny yzygiderli kämilleşdirmek;

- daşary ykdysady gatnaşyklarda puly kadalaşdyrmak ulgamynda bazar gatnaşygynyň ýörelgelerini has giňden ornaşdyrmak.

Strategik ähmiýetli Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasynda ýurdumyzda hereket edýän banklarda dolandyryş ulgamyny kämilleşdirmek boýunça şu aşakdaky zerur çäreleriň

durmuşa geçirilmegi göz öňünde tutulýar. Bank ulgamynyň döwrebaplaşdyrylmagyny çaltlandyrmak ugrunda bank edaralarynda dolandyrmagyň häzirki zaman görnüşlerini we usullaryny ornaşdyrmak boýunça bankyň guramaçylyk-hukuk görnüşiniň düzümini hemişe kämilleşdirmek, töwekgelçiligi dolandyrmagyň usullaryny ösdürmek, içki gözegçilik ulgamynyň netijeliligini gazanmak, bankyň gündelik we geljekki döwür üçin işini meýilnamalaşdyrmak we olaryň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek işleri alnyp barlar. Müşderiler binýadyny giňeltmek, müşderileriň bank hyzmatlaryna bolan isleglerine görä işjeň we öz wagtynda hereket etmek, tejribä täze bank önümlerini ornaşdyrmak, adaty bolmadyk hyzmatlary özleşdirmek ýaly işlere bank dolandyrylyşynda aýratyn üns berler.

Korporatiw dolandyryşy ösdürmek boýunça bankda içerki ýagdaýlary üýtgedip gurmak maksady bilen, birnäçe toplumlaýyn çäreleri geçirmek meýilleşdirilýär:

- korporatiw dolandyrmagyň netijeli ulgamyny döretmek üçin dolandyryş ulgamyny kämilleşdirmek;
- banklaryň ykdysadyýetdäki ornuny we korporatiw dolandyryş derejesini ýokarlandyrmak maksady bilen, banklaryň sebitleýin ösüşi boýunça orta we uzak möhletli meýilnamalaryny işläp düzmek;
- banklarda gözegçilikden çykýan ýagdaýlar (mysal üçin, awtomatlaşdyrylan ulgamlaryň hereketinden çykan ýagdaýynda, başga bir garaşylmadyk ýagdaýlaryň ýüze çykmagy bilen üçünji taraplaryň borçnamalaryny ýerine ýetirmezligi) dörän mahaly olara täsir etmek üçin jikme-jik işlenen meýilnamalaryň bolmagyny üpjün etmek;
- banklaryň korporatiw müşderileriniň karz ukyplylygyny kesgitlemek we olara karz reýtingini bermek boýunça çäreleri kämilleşdirmek we içki karz reýtingini ösdürmek.

Bank ulgamynyň durnuklylygyny we ygtybarlylygyny ýokarlandyrmak maksady bilen, bank edaralary töwekgelçiligi dolandyrmagyň netijeliligini ýokarlandyrmak, hususan-da her bir aktiw amallarynyň töwekgellik derejesini kesgitlemek we degişli dolandyryş

çärelerini işläp düzmek, şeýle-de bank dolandyrylyşynda bankyň netijeli hereket etmegi üçin içki gözegçilik ulgamyny kämilleşdirmek boýunça degişli işler alnyp barlar.

Bankyň maliýe ukyplylygynyň, ony dolandyrmagyň usuly bilen bagly bolup durýandygy sebäpli, bankyň ähli düzümleriniň pul serişdelere gündelik zerurlygyny kesgitlemek we ony ýeterlik derejede saklamak, bankyň orta möhletli we uzak möhletli ygtybarlylygyny üpjün etmek maksady bilen, bank edaralary tarapyndan degişli çäreler geçiriler:

- aktiwleriň we passiwleriň möhletleriniň sazlaşygyny üpjün etmek;
- ykdysady kadalaşdyryjylaryň ýerine ýetirilişini gözegçilikde saklamak;
- ukyplylygyň gysga möhletli çaklama ulgamyny döretmek;
- ukyplylygy dolandyrmak babatda çözgütleri kabul etmek düzgünini işläp düzmek;
- bank edarasynyň ukyplylyk ýagdaýyna gündelik gözegçilik etmek üçin programma üpjünçiliginiň mümkinçiliklerini giňeltmek.

Bankyň häzirki zaman dolandyrylyşynda awtomatlaşdyryş ulgamynyň kömegi bilen, bank işini doly dolandyrmaga mümkinçilik döretmek, hususan-da, bank şahamçalarynyň işine gözegçiligi alyp barmak, içki gözegçilik ulgamyny guramak, maliýe görkezijilerini seljermek, bankyň ukyplylygyny dolandyrmak, karz, walýuta, maliýe töwekgelçiliklerini dolandyrmak, buhgalter hasabyny alyp barmak we hasabatlary taýýarlamak, halkara standartlaryna laýyklykda hasabatlary toplamak işlerini awtomatizasiýalaşdyrmak boýunça işler alnyp barlar.

Banklara müşderleri çekmek maksady bilen, bankyň hyzmatlary üçin kesgitlenen ýygymlar boýunça tarifleri yzygiderli seljermek we zerur bolan ýagdaýynda üýtgetmeleri girizmek boýunça işler geçiriler.

Bank innowasiýalarynyň strategiýasynyň işlenip düzülmegi täze önümlere bolan hyrydarlygy ýa-da hödürlemeleri kesgitlemäge gönükdirilendir.

Ýerine ýetirýän işleri meňzeş bolan täjirçilik banklary öz öňlerinde goýan maksatlaryna ýetmek üçin dürli ýollary saýlaýar. Saýlanyp alnan ýol islendik ýagdaýda-da diňe banklaryň ýolbaşçylygynyň şahsy ileri tutmalary bilen şertlendirilmän, eýsem aýratynlykda her bir bankyň mümkinçilikleri, şertleri we ýagdaýlary (serişdeler binýady, hünärmenleriň derejeleri, bazarda eýeleýän orny) bilen şertlendirilýär. Bellibir innowasion strategiýany saýlap almak barasyndaky çözgüt bankyň güýçli we gowşak taraplaryny tankydy baha bermekden başlanýan düýpli çäreleriň tutuş toplumyny amala aşyrmagyň netijesinde kabul edilýär. Şeýlelikde, bankyň içerki seljermesini we daşarky ykdysady gurşawy deňeşdirmek esasynda bankyň mümkinçiligini ýurduň ýa-da sebitiň ykdysady ösüşiniň çaklamasy bilen baglanyşdyryp bolýar. Şol bir wagtda strategiýanyň dürli görnüşlerine seretmezden, içerki mümkinçiligi seljermezden, ösüşiň çaklamasyny hasaplamazdan öň bankyň anyk maksadyny hakyky ýagdaýa getirmek bolmaýar. Şonuň üçin saýlanyp alnan korporatiw maksatlar we strategiýalar diňe olaryň işlenip düzülen pursadynda bankyň ygtyýýarynda bar bolan maglumatlar seljerilenden soňra ösdürilýär. Şunlukda, gündelik maglumatlaryň hemişe üýtgeýändigi we könelýändigi nazara alynmalydyr, ösüş meýilnamalaryna degerli üýtgetmeleri girizmek zerurdyr.

Korporatiw meýilnamalaşdyrma bankyň ähli düzüm böleklerine özüniň täsirini ýetirýär. Onuň innowasion bölümine edýän täsiri serişdeleri meýilnamalaşdyrmakda, hödürlenilýän taslamalary seçip almakda, şeýle hem ähli guramaçylyk derejelerinde çözgütleri çalt kabul etmekde ýüze çykýar.

Maliýe serişdeleriniň bukjasy ýaly bankyň innowasion taslamalarynyň bukjasynyň ölçeglerini we häsiýetnamasyny, köplenç ýagdaýlarda, şeýle usullar emele getirýär:

- goýumlardan alynýan ykdysady netijeliligi ýokarlandyrmak we tötänleýin döreýän faktorlary hasaba almak bilen harajatlary peseltmek maksadyndan ugur alyp, bankyň innowasion işläp taýýarlamalaryny amala aşyrmagy;

- bankyň bazaryň bellibir segmentine ýa-da berlen önüm-tehnologik spektrine, eger-de olaryň netijeliligi pes bolan ýagdaýynda hem ugur almagy.

Bankyň innowasion bölümini meýilnamalaşdyrmak prosesi we innowasion çäreleri amala aşyrmak üçin korporatiw strategiýa emele getirilende täjirçilik bankynyň mümkinçilikleri bilen hökmany baglanyşdyrylmalydyr (*10-njy surat*).

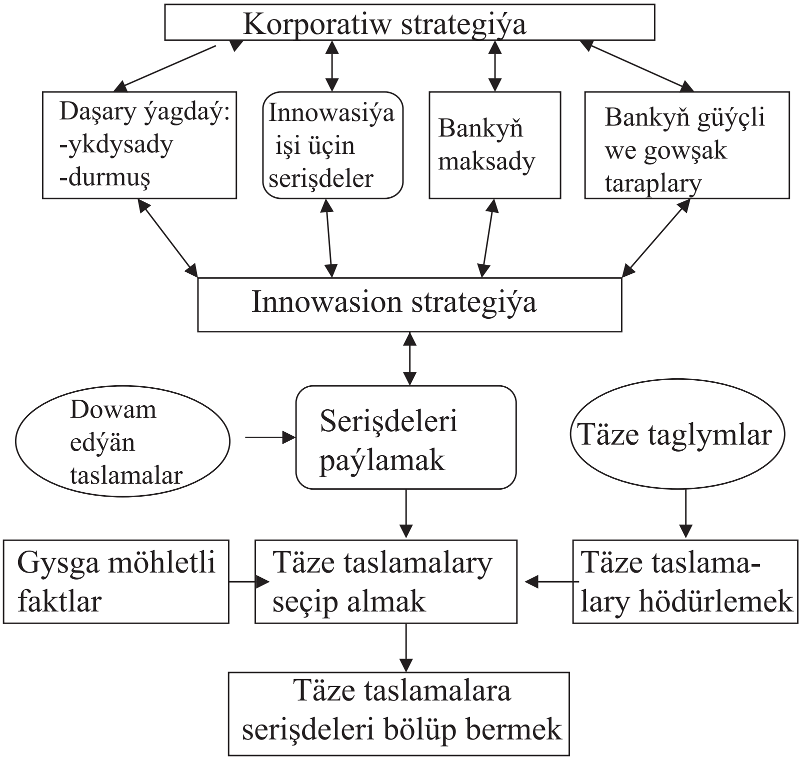
Bu ylalaşmany bankyň ýolbaşçylygy we innowasion bölümiň arasyndaky işjeň özara baglanyşyk arkaly innowasion strategiýa üpjün edýär.

Innowasion strategiýa amala aşyrylanda islendik bankyň uzak möhletli ösüşiniň meýilnamasynda öňünden berlen döwürde diňe bir peýdanyň umumy möçberi göz öňünde tutulman (*11-nji surat*), eýsem bank önümlerini we maliýe hyzmatlaryny ýerlemekden alynýan girdejileriň düzümi takyk getirilýär (*12-nji surat*).

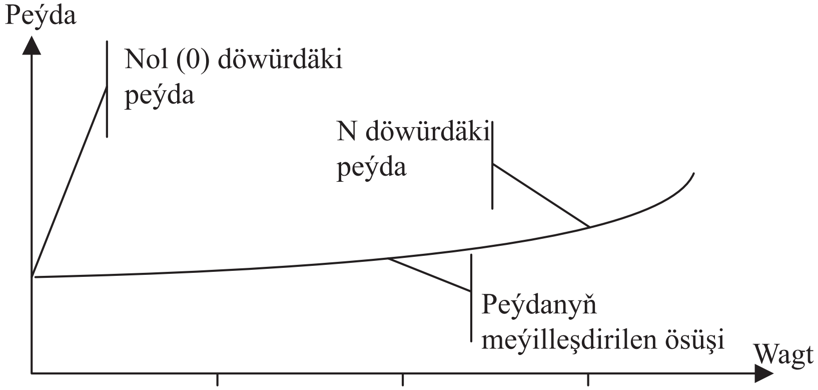
Garaşylýan we talap edilýän peýdalaryň arasyndaky aralygyň öwezini dolmak bankyň innowasion strategiýasyna laýyklykda täze maliýe önümleri we hyzmatlary ýa-da beýleki täzeçillikleri girizmekligiň hasabyna üpjün edilmelidir.

Degişli tapgyrlar boýunça satuwyň we peýdanyň möçberleriniň üýtgemeginiň grafiki şöhlelendirilmegi dürli maliýe önümleriniň ösüşiniň depginini ýüze çykarmaga mümkinçilik berýär (*13-nji surat*).

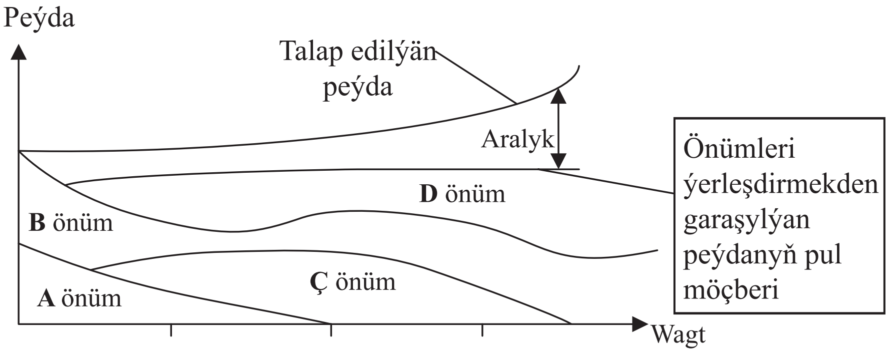
Ilkibaşda satuwyň uly bolmadyk möçberi maliýe bazaryna täze girizilen önümiň çäkli sarp edijilere (müşderilere) hödürlenilýändigi bilen şertlendirilýär. Indiki tapgyr bazaryň ösmegi, bäsleşlige ukyply önümleriň ýüze çykmagy we peýdanyň kem-kemden artmagy bilen häsiýetlendirilýär. Soňra bazarda maliýe häsiýetli önümleriň we hyzmatlaryň bolçulygy döreýär, sarp edijileriň (müşderileriň) islegleri bar bolan önümleriň we hyzmatlaryň hasabyna kanagatlandyrylýar. Iň soňky tapgyrda bäsleşige ukyplylygy we bazarda eýeleýän ornuňy saklamak üçin täze innowasion çözgütleri kabul etmek möhümdir.



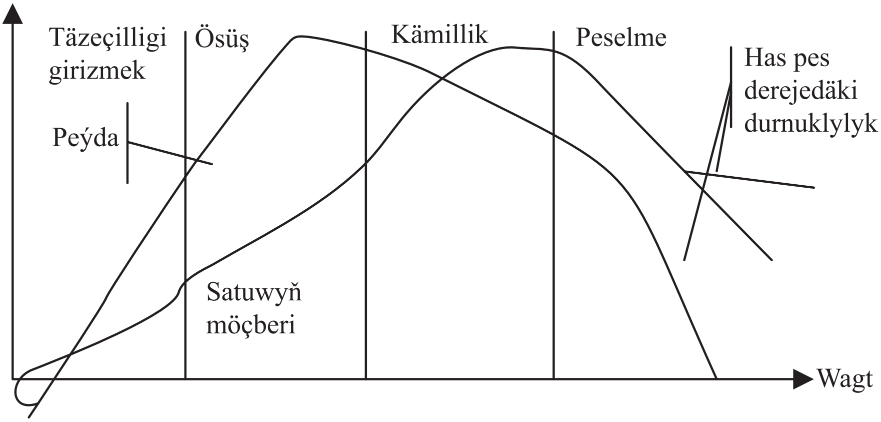
10-njy surat. Korporatiw we innowasion strategiýalarynyň ylalaşma mehanizmi



11-nji surat. Bankyň meýilleşdirýän peýdasy



12-nji surat. Meýilleşdirilen we hakyky peýdanyň arasyndaky aralygyň seljerilmesi



13-nji surat. Bank önüminiň durmuş maksatly ösüşinde satuwyň we peýdanyň möçberleriniň üýtgeýşiniň dinamikasy

Innowasion strategiýa işlenip düzülende şu aşakdakylaryň göz öňünde tutulmagy hökmanydyr:

- satuwyň we peýdanyň möçberleriniň meýilleşdirilmegi;
- önümleriň durmuş tapgyrlarynyň ählisini geçmegi diňe onuň täjirçilik nukdaýnazaryndan üstünlikli bolmagy;
- täzeçilligi girizmek we ösüş tapgyrlarynyň netijeliliginiň önümleriň hakyky innowasion häsiýetleri, şol önümleriň ulanmak döwri bankyň maliýe bazarynda özüni alyp barmagy bilen kesgitlenilmegi.

Bankyň innowasion strategiýasy işlenip düzülende şu düzüm böleklerine esaslanylýar: innowasion işi amala aşyrmak üçin serişdeleri bölüp bermek, şertleri seljermek, bankyň mümkinçiliklerini deňeşdirmek we takyk maksatlary kesgitlemek.

Innowasiýa üçin serişdeleri paýlamak bankyň aýratynlygyna garaşly bolýar we üç ugur boýunça amala aşyrylýar:

- uzak möhletli, gysga möhletli işleriň görnüşlerini göz öňünde tutmak;
- täze we öňden bar bolan önümleriň arasyndan saýlap almak;
- täze we öňden bar bolan tehnologik ýörelgeleriň we çözgütleriň arasyndan saýlap almak.

Innowasiýa işi üçin serişdeler bölünip berlenden soňra birnäçe möhüm meseleler çözülýär:

- innowasion işiň çykdajylar bölegi işlenip düzülýär;
- innowasion işi maliýeleşdirmegiň alternatiw ýoly kesgitlenilýär;
- bölünip berlen pul serişdeleriň möçberiniň we innowasiýalary işläp taýýarlamakdan we degişli sektorlara ornaşdyrmakdan alynýan netijeliligiň arasyndaky arabaglanyşyk ýüze çykarylýar.

Innowasion strategiýanyň işlenilmegi üçin daşky şertleri seljermegiň zerurlygy banka öz ýagdaýyny takyk kesgitlemäge, mümkin bolan howplary ýüze çykarmaga we garşylyklaýyn çäreleri işläp düzmäge mümkinçilik berýär.

Saýlanyp alnan strategiýanyň bankyň mümkinçiligine laýyklygyny kesgitlemek üçin şu faktorlara seredilýär:

- ylmy barlaglaryň we işläp taýýarlamalaryň arasyndaky deňeçerlik;
- bölümleriň arasyndaky arabaglanyşyk (güýçli/gowşak);
- durmuş sikili (uzyn/gysga);
- innowasion işe çykdajylaryň göterimi (ýokary/pes);
- tehnologiklik (ýokary/pes).

Şeýle faktorlara seredilmegi ol ýa-da beýleki strategik wezipeleriň çäklerinde täjirçilik bankynyň mümkinçiliklerini ýeterlik derejede häsiýetlendirmäge ýardam edýär.

12.3. Nagt pul serişdeleriniň we indiwidual bank hyzmatynyň dolandyrylyşy

Nagt pullary dolandyrmak boýunça hyzmatlar toplumy müşderiniň bähbidi üçin nagt pullary wagtly-wagtynda dolandyrmagy üpjün edýär, müşderiniň nagt pul serişdelerini has netijeli ulanmak şertlerinde zerur pul we depozit balansyny saklamagy kepillendirýär. Nagt pullary dolandyrmak düşünjesiniň has giň manysy müşderileriň pul akymlaryny optimallaşdyrmak, şeýle hem hasaplaşyk-töleg tehnologiýalaryny ösdürmek boýunça çäreleri amala aşyrmak maksady bilen, aýry-aýry banklaryň ýuridiki we fiziki şahslaryň likwid serişdelerini dolandyrmak babatynda ýerine ýetirýän hyzmatlarynyň toplumy hökmünde täze bank önümini döretmekligi aňladýar.

Dünýä tejribesinde nagt pullary dolandyrmagyň gurşawyndaky täze hyzmatlar «keş-menejment» diýlip atlandyrylýar we hyzmatlaryň we tehnologik innowasiýalaryň toplumyny göz öňünde tutýar. Keş-menejmenti öz gezeginde korporatiw müşderileriň maliýe akymlaryny optimallaşdyrmak boýunça bank amallary bilen baglanyşdyrylýar. Şu ýagdaýda buhgalterçilik maglumatlarynyň üsti wagt hatarlarynyň (aralygynyň) seljermesi esasynda alnan maliýe we jikme-jik maglumatlar bilen ýetirilýär, bu bolsa kärhanalarda goýlan terminallaryň kömegi bilen hasaplaşyk-töleg amallaryny geçirmeklige ýardam edýär. Daşary ýurt banklary tarapyndan nagt pullary dolandyrmak boýunça amala aşyrylýan amallar aşakdakylara mümkinçilik berýär:

- bankyň müşderileriniň haýryna bergidarlardan tölegleri almagy çaltlandyrmaga;
- pul serişdeleriniň kabul edilmeginiň we sarp edilmeginiň arasyndaky wagt aralygyny ulanmak, şunda tölegleriň gijikdirilmegi üçin jerimelerden gaça durmaga;
- wagtlaýyn erkin pul serişdelerini depozitlere we beýleki peýdaly goýumlara goýmaga;
- müşderiniň karz ýagdaýyny dolandyrmaga, şol sanda karzlar boýunça kepillikleri bermäge;
- pul akymlaryny çaklamaga.

Häzirki wagtda nagt pullary dolandyrmagyň milli tejribesine özboluşly aýratynlyklar mahsusdyr. Täjirçilik banklarynda nagt pullary dolandyrmakda diňe bir müşderileriň gysga möhletli likwid serişdelerini dolandyrmaklyga möhüm ähmiýet berilmän, eýsem hasaplaşyk-kassa amallarynyň tehnologiýasyny dolandyrmaklyga hem ýeterlik üns berilýär. Banklarda nagt pullary dolandyrmak bellibir çykdajylary döredýär: daşamak, kabul etmek, gaýtadan işlemek, saklamak we ş.m. Dolanyşykda ulanylýan nagt pullar köp boldugyça olary dolandyrmak boýunça çykdajylar hem ýokary bolýar.

Täjirçilik banklarynda nagt pullary dolandyrmak hyzmatlaryny kämilleşdirmek boýunça düýpli işler amala aşyrylýar. Daşary ýurtlaryň tejribesinde giňden ulanylýan ýokary tehnologiýalar bilen üpjün edilen kassa merkezlerini gurnamaklyk göz öňünde tutulýar. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň Merkezi gaznasynda we onuň welaýat dolandyryş edaralaryndaky gaznalarynda pul birliklerini gaýtadan sanamak işlerini kämilleşdirmek we dolanyşykdaky pullaryň hilini ýokary derejede saklamak maksady bilen, ýokary we orta tizlikli banknotlary sanap-saýhallaýjy, gaplaýjy hem-de dolanyşykdan çykarylýan köne pullary owradyjy doly awtomatlaşdyrylan ulgamy ornaşdyrylýar. Nagt pullaryň umumy hasabyny ýöretmek maksady bilen, Türkmenistanyň Merkezi bankynyň merkezi diwany bilen birikdirilen ýeke-täk elektron maglumat ulgamyny döretmek bilen baglanyşykly işler dowam edýär. Bank karty arkaly geçirilýän tölegleriniň gerimi yzygiderli giňeldilýär. Raýatlaryň bank kartynyň mümkinçiliklerinden giňden peýdalanmaklary üçin bankomatlaryň we töleg terminallarynyň sany artdyrylýar. Bu işler nagt pullary dolandyrmak hyzmatlarynyň hilini ýokarlandyrmaga ýardam eder.

Aýry-aýry banklar tarapyndan ýerine ýetirilýän hyzmatlaryň indiwidual bank hyzmaty düşünjesine degişli etmekde dürli çemeleşmeler bar. Her bir anyk bank üçin dünýä tejribesinde ýaýran, ýöne milli tejribede ulanylmaýan hyzmat täze hyzmat diýlip kabul edilip bilner. Indiwidual bank hyzmatyna mysal hökmünde VIP – müşderilere hyzmat etmegi görkezip bolar.

11. Sargyt № 597

Dünýä tejribesinde banklar tarapyndan VIP – müşderilere hyzmat etmek adaty ýola goýlan düzgün bolup, indiwidual bank hyzmatyny giňeltmegiň häzirki zaman çözgütlerine täsir edýär. Daşary ýurtlarda indiwidual bank hyzmatyny amala aşyrýan köp sanly ýöriteleşdirilen guramalar hereket edýär. Olaryň aglabasy golçur guramalardyr. Şol bir wagtda müşderilere indiwidual bank hyzmaty ýerine ýetirmeklige ýöriteleşen müňlerçe kiçi we orta banklar işjeňligi amala aşyrýar.

Käbir banklarda hyzmatlaryň sanawyna işjeň hyzmatdaşlyk edýän müşderiler üçin indiwidual toplumlaýyn hyzmatlary ýerine ýetirmeklik girizilendir. Indiwidual bank hyzmatyny ýerine ýetirmek aşakdakylary özünde saklaýar:

- aýratyn menejeri berkitmek;
- islegleri kesgitlemek, onuň esasynda indiwidual hyzmatlaryň toplumyny we tarifi işläp düzmek;
- Müşderi-Bank ulgamyny ornaşdyrmak we tehniki hyzmaty etmek;
- müşderiniň pul akymlaryny dolandyrmak boýunça hyzmatlary ýerine ýetirmek;
- bankyň we müşderiniň özara hereketiniň tutuş toplumunyň meseleleri boýunça maslahatlary bermek.

Täjirçilik banklarynda indiwidual bank hyzmatyny dolandyrmak boýunça hyzmatlaryň ösdürilmegi müşderileriň şeýle görnüşli bank hyzmatlaryna bolan isleglerini ýokary derejede kanagatlandyrmaga mümkinçilik döreder.

12.4. Tehnologik innowasiýalar

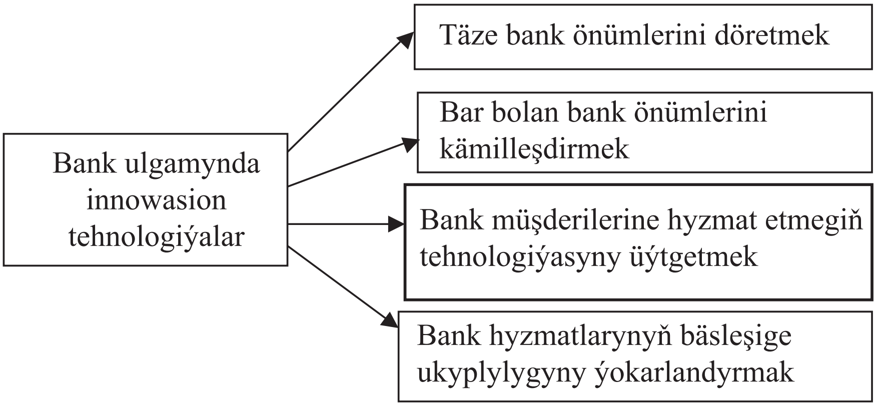
Dünýä ykdysadyýetiniň globallaşmagy dünýä maliýe ulgamynyň üýtgemegine getirýär. Şeýle üýtgemeleriň möhüm elementleriniň biri hökmünde tehnologik innowasiýalary görkezmek maksada laýykdyr. Tehnologik innowasiýalar ýuridiki we fiziki şahslara bank hyzmatlaryny etmegiň çäklendirilmedik mümkinçiligini döredýär.

Tehnologik innowasiýalar, esasan, dürli häsiýetli telekommunikasiýalar, bank maglumatlar ulgamlary we maglumat tehnologiýalary boýunça barlaglaryň we işläp taýýarlamalaryň predmeti bolup durýar. Şunuň ýaly işläp taýýarlamalara zerurlyk islendik täjirçilik bankynda duýulýar we köp sanly bank hünärmenleriniň hünär işlerine täsir edýär. Häzirki wagtda täjirçilik banklar bazarda bäsleşige ukyply bolmak artykmaçlygyny tehnologik innowasiýalary arkaly üpjün edip biler. Bäsleşik şertlerinde üstünlik ilki bilen bankyň ýolbaşçylygynyň saýlap alan we amala aşyrýan strategiýasyna baglydyr.

Tehnologik innowasiýalary ornaşdyrmak prosesi hyzmatlary çalt ösdürmegi we täzelemegi üpjün etmäge, hyzmatlaryň hilini ýokarlandyrmagyň täze usullaryny özleşdirmäge, içerki bank işlerini guramaga we meýilleşdirmäge gönükdirilmelidir. Bu innowasiýalar müşderileriň banka bolan ygrarlylygyny berkitmekligi, zähmet harajatlaryny peseltmegi we bank işiniň netijeliligini ýokarlandyrmagy üpjün edýär. Bazar ykdysadyýeti ösen döwletleriň banklary tehnologik innowasiýalara sarp edilýän harajatlaryň görkezijileri boýunça öňdäki orunlary eýeleýär.

Şeýlelikde, bank ulgamynda tehnologik innowasiýalar diýlip, häzirki zaman maglumatlar tehnologiýalaryny ulanmak bilen täze bank önümlerini döretmeklige, şeýle hem öňden bar bolan bank önümlerini kämilleşdirmeklige, ýerine ýetirilýän hyzmatlaryň bäslelige ukyplylygyny we netijeliligini ýokarlandyrmak maksady bilen, döwrebap tehnologik enjamlaryny ulanmaklyga, müşderilere bank hyzmatlaryny etmekligiň tehnologiýasyny üýtgetmeklige düşünilýär (*14-nji surat*).

Tehnologik innowasiýalar häzirki zaman bank ulgamynyň ösüşine ýardam edýär we täjirçilik banklarynyň bäsleşige ukyplylygynda bellibir artykmaçlyga eýe bolmaklaryna ýol açýar. Tehnologik innowasiýalar hemişe peýdanyň artmagyna getirmeýär, bank ulgamyna degişlilikde bu innowasiýalar bellibir aýratynlyga eýedirler.



14-nji surat. Bank ulgamyndaky tehnologik innowasiýalaryň ykdysady taýdan ähmiýeti

Birinjiden, tehnologik innowasiýalar köplenç ýagdaýda bank üçin daşarky hadysa bolup durýar, çünki elektronika ýa-da telekommunikasiýa ýaly ykdysadyýetiň beýleki pudaklarynda aglaba ýüze çykýar;

Ikinjiden, tehnologik innowasiýalar bank tarapyndan özbaşdak işlenip düzülýär, adatça, bankyň içerki gurluş düzüminiň üýtgemegi we täze bank önümleriniň ornaşdyrylmagy bilen baglanyşyklydyr;

Üçünjiden, eger tehnologik innowasiýalar guramalaryň işine ornaşdyrylan ýagdaýynda hemme zatdan öň ylmy-barlag we tejribe-konstruktorçylyk işlerine edilen çykdajylar hasaba alynýar, banklarda bolsa, esasan, bazarda bar bolan tehnologiýalary satyn almak üçin edilen çykdajylary kesgitlemekden başlanýar.

Şeýlelik bilen, täjirçilik banklar öz müşderilerini bazarda bar bolan iň soňky maglumat tehnologiýalary we önümler bilen üpjün etmeklige borçludyrlar. Şol bir wagtda bäsleşik düýbünden täze karz edaralaryny, ýagny wirtual banklary döretmek nukdaýnazaryndan hem ösýär. Häzirki wagtda şeýle banklar, köplenç, öz müşderilerine adaty banklardan tapawutlylykda has täze önümleri we hyzmatlary hödürleýärler. Bank hyzmatlary bazarynda täjirçilik banklarynyň arasynda müşderileri çekmek babatynda ýiti bäsleşik bar. Müşderileri çekmek we olara ýokary hilli bank hyzmatlaryny hödürlemek üçin banklar täze tehnologiýalara maýa goýumlary goýýarlar.

Täjirçilik bankynyň öz işinde tehnologik innowasiýalary ulanmak derejesi onuň ygtybarlydygy we maliýe taýdan durnuklydygy barasynda şaýatlyk edýär. Banklar özleriniň uzak möhletli durnukly ösüşini üpjün etmek üçin tehnologik innowasiýalaryň zerurdygyny hemişe bilmelidirler. Tehnologik innowasiýalar öňde goýlan wezipeleri üstünlikli çözmeklige, şol bir wagtda ýerine ýetirilýän hyzmatlaryň göwrümini we netijeliligini, şeýle hem bankyň paýnamalarynyň gymmatyny ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýär.

Netijeli hereket edýän täjirçilik banklar hyzmatlaryň doly toplumyny ýerine ýetirmekleri üçin şu ýollary ulanýarlar: adaty ýol – banklaryň şahamçalarynyň we bank hünärmenleriniň üsti bilen hyzmat etmek; poçta arkaly – «kagyz» poçtanyň (direct mail) üsti bilen hyzmatlary hödürlemek; tehniki kanallar – bankomatlaryň, töleg terminallarynyň, multimedia terminallarynyň kömegi bilen hyzmat etmek; telekommunikasiýalar arkaly – hyzmat etmekde telefonlary, teleksleri, fakslary ulanmak; elektron kanallar arkaly – hususy kompýuter torlar, Internet arkaly hyzmatlary etmek.

Elektron kanallary, şol sanda Internet arkaly edilýän hyzmatlar has-da gyzyklanma döredýär. Türkmenistanyň Prezidentiniň 2011-nji ýylyň 28-nji ýanwarynda çykaran 11498-nji karary bilen tassyklanan Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllar üçin Döwlet maksatnamasyna laýyklykda milli bank ulgamyna Internet üsti bilen bank hyzmatlaryny (internet banking), «Müşderi-bank» hyzmatlaryny girizmek boýunça işler alnyp barylýar. Aralykdan ýerine ýetirilýän (distansion) bank hyzmatlarynyň ähli kanallary tehnologik innowasiýalary ornaşdyrmagyň netijesidir. Tehnologik innowasiýalaryň möhüm aýratynlygy aralykdan bank hasaplaryny dolandyrmaga mümkinçilik berýändiginden ybarat bolup durýar. Bu müşderilere hyzmat etmek üçin az çykdajylary talap edýär. Bank hyzmatlaryny ýerine ýetirmegiň adaty usullaryndan tapawutlylykda aralykdan bank hyzmatyny etmek ulgamy has tygşytlydyr we amatlydyr.

Aralykdan ýerine ýetirilýän (distansion) bank hyzmatlaryny dolandyrmak dürli usullar arkaly amala aşyrylýar:

- telefonyň üsti bilen (*telebanking*);
- personal kompýuteriň üsti bilen (*e-banking*);
- Internetiň üsti bilen (*Internet banking*);

- portatiw gurluşlaryň üsti bilen (mobile banking, m-banking).

Ýurdumyzyň bank ulgamynda tehnologik innowasiýalary bank tejribesine ornaşdyrmak boýunça möhüm işler durmuşa geçirilýär. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň serwer enjamlary bilen üpjünçiligini pugtalandyrmak, Türkmenistanyň Merkezi bankynyň awtomatlaşdyrylan bank programma üpjünçiligini döwrebaplaşdyrmak, Türkmenistanyň banklarynyň etrap şahamçalaryny optiki-süýüm tehnologiýaly aragatnaşyk bilen üpjün etmek, awtomatlaşdyrylan bank ulgamyny täzelemek, kompýuter tehnikalaryny täzelemek, şahamçalary baş banklaryň awtomatlaşdyrylan bank ulgamyna birikdirmek we olary kompýuter tehnikalary bilen üpjün etmek bilen baglanyşykly tehnologik innowasiýalary mysal getirip bolar.

Şeýlelikde, bank ulgamyna tehnologik innowasiýalary ornaşdyrmak öz gezeginde bank işiniň netijeliligini ýokarlandyrýar, müşderileriň özleri üçin bank tarapyndan çalt we ýokary hilli hyzmat etmeklerine bolan isleglerini kanagatlandyrmaga ýardam edýär, bankyň çykdajylaryny peseldýär, geografiki taýdan işewürligi öz içine alma çägini giňeldýär.

12.5. Önüm innowasiýalary

Önüm innowasiýalary täze ýa-da kämilleşdirilen önümleri (amallary, hyzmatlary) girizmegi öz içine alýar. Täze önümleri girizmek radikal innowasiýalar hökmünde kesgitlenilýär. Bu önümler häsiýeti, gurluşy we beýleki alamatlary boýunça öň girizilen önümlerden düýpli tapawutlanýar. Öňden ulanylýan önümleriň gymmat ýa-da hil häsiýetlerini üýtgetmek arkaly girizilýän önümler kämilleşdirilen önümler diýlip kabul edilýär.

Täze önümleriň müşderileriň özlerini alyp barmaklaryna edýän täsiri boýunça innowasiýalar uýgunlaşan (adaptiw), funksional we fundamental görnüşlere bölünýär.

Täze bank önümlerine düýbünden täze amallar bilen baglanyşykly häzirki zaman maliýe bazarynyň gurallary bolan maliýe aktiwlerini we maliýe borçnamalaryny degişli etmek bolar. Türkmenistanyň milli töleg ulgamyna Master Card halkara töleg ulgamyny ornaşdyrmak milli bank ulgamynyň öňünde duran möhüm wezipeleriň biridir. Bu

halkara töleg ulgamynyň Master Card Maestro, Master Card Standart, Master Card Gold, Master Card Business görnüşleri dolanyşyga girizilýär. Şeýle täze bank önüminiň dolanyşygyna girizilmegi Türkmenistanda nagt däl hasaplaşyk amallarynyň gerimini giňelder, müşderiler üçin degişli amatlyklary döreder.

Türkmenistanda hereket edýän täjirçilik banklary tarapyndan önüm innowasiýalaryny ösdürmek maksady bilen, karzlaryň we goýumlaryň täze görnüşleri bank tejribesine yzygiderli ornaşdyrylyp, müşderilere hödürlenilýär. Ykdysadyýetiň dürli pudaklaryna önümçiligi goldamak üçin ýeňillikli karzlar, kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek üçin karzlar, ilata sarp ediş karzlary, ipoteka karzlary we karzlaryň beýleki görnüşleri ýurdumyzyň banklary tarapyndan berilýär. Täjirçilik banklar tarapyndan raýatlardan we edara görnüşindäki taraplardan çekilýän goýumlaryň (depozitleriň) görnüşleri köpelýär.

Ministrlikleriň we pudaklaýyn dolandyryş edaralarynyň işgärleriniň zähmet haklaryny bank kartlarynyň üsti bilen goýbermek boýunça hem ýurdumyzyň banklary tarapyndan uly işler amala aşyrylýar. Ýurdumyzyň ähli sebitlerinde banklar töleg terminallaryny, bankomatlary we infokiosklary gurnamak esasynda täze bank hyzmatlary girizilýär.

Türkmenistanyň bank ulgamynda önüm innowasiýalaryny netijeli ornaşdyrmagyň esasynda täze we kämilleşdirilen bank önümlerini tejribä ornaşdyrmak boýunça işler ýokary depginde amala aşyrylýar. Olara mysal edip, müşderiler üçin elektron bank hyzmatlaryny girizmek, gymmat bahaly metallar we gymmat bahaly daşlar babatyndaky bank amallaryny ösdürmek, maslahat we maglumat beriş hyzmatlaryny ýerine ýetirmek, lizing we faktoring amallaryny ösdürmek, çek hasaplaşyklaryny ösdürmek we ş.m. beýleki amallary hem-de hyzmatlary görkezmek bolar.

Şeýleikde, önüm innowasiýalary täjirçilik banklarynyň amallarynyň we hyzmatlarynyň görnüşlerini artdyrmaklygy üpjün edýär.

PEÝDALANYLAN EDEBIÝATLAR

1. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Döwlet adam üçin. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2009.
2. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Türkmenistanyň ykdysady strategiýasy: halka daýanyp, halkyň hatyrasyna. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
3. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň döwlet kadalaşdyryjysy. Ýokary okuw mekdepleriniň talyplary üçin okuw gollanmasy. I tom. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
4. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň döwlet kadalaşdyryjysy. Ýokary okuw mekdepleriniň talyplary üçin okuw gollanmasy. II tom. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
5. *Gurbanguly Berdimuhamedow.* Älem içre at gezer. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2011.
6. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. VII, VIII tom. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2014.
7. Türkmenistanyň Prezidentiniň obalaryň, säherçeleriň, etrapdaky şäherleriň we etrap merkezleriniň ilatynyň durmuş-ýaşaýyş şertlerini özgertmek boýunça 2020-nji ýyla çenli döwür üçin Milli maksatnamasy. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2007.
8. Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2011–2030-njy ýyllar üçin Milli maksatnamasy. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2010.
9. Türkmenistanyň Prezidentiniň ýurdumyzy 2012–2016-njy ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Maksatnamasy. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.

10 Türkmenistanyň bank ulgamyny ösdürmegiň 2011 – 2030-njy ýyllyr üçin Döwlet maksatnamasy. Türkmenistanyň Prezidentiniň 2011-nji ýylyň 28-nji ýanwarynda çykaran 11498-nji karary bilen tassyklandy.

11. «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň bitewi Kanuny. Aşgabat, 2004.

12. Türkmenistanyň Konstitusiýasy. Aşgabat, 2008.
13. «Daşary ýurt maýa goýumlary hakynda» (täze redaksiýasy). Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2008.
14. Türkmenistanyň Zähmet Kodeksi. Aşgabat, 2009.
15. «Türkmenistanyň Merkezi banky hakynda». Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2011.
16. «Karz edaralary we bank işi hakynda».Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2011.
17. T «Mikromaliýe guramalary we mikromaliýeleşdirmek hakynda». Aşgabat, Türkmenistanyň Kanuny 2011.
18. «Daşary ykdysady gatnaşyklarynda puly kadalaşdyrmak we pula gözegçilik etmek hakynda». Türkmenistanyň Kanuny, Aşgabat, 2011.
19. «Karz birleşmeleri hakynda». Türkmenistanyň Kanuny Aşgabat, 2011.
20. «Innowasiýa işi hakynda». Türkmenistanyň Kanuny, Aşgabat, 2014.
21. Türkmenistanyň täjirçilik banklarynyň işini düzgünleşdirýän ykdysady kadalaşdyryjylar hakynda Düzgünnama. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan 1998-nji ýylyň 29-njy maýynda 56 belgi buýrugy bilen tassyklanyldy we Türkmenistanyň Adalat ministrliginde 1998-nji ýylyň 22-nji sentýabrynda 181 san bilen bellige alyndy.
22. Bank hasaby hakynda Düzgünnama. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan 2006-njy ýylyň 25-nji aprelinde tassyklanyldy (Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan 2011-nji ýylyň 29-njy martyndaky buýrugy esasynda girizilen üýtgetmeler we goşmaçalar bilen Türkmenistanyň Adalat ministrligi tarapyndan 2011-nji ýylyň 16-njy aprelinde 567 san bilen bellige alnan).
23. Türkmenistanda nagt däl hasaplaşyklar hakynda Düzgünnama. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň müdiriýetiniň başlygynyň 2009-njy ýylyň 19-njy ýanwarynda çykaran №6 buýrugy bilen tassyklanyldy.
24. Karz edaralarynda pulhana amallaryny ýöretmegiň tertibi baradaky Düzgünnama. Türkmenistanyň Merkezi bankynyň Müdiriýetiniň Başlygynyň 2014-nji ýylyň iýulynda çykaran buýrugy bilen tassyklanan we Türkmenistanyň Adalat ministrligi tarapyndan 2014-nji ýylyň 4-nji awgustynda bellige alnan.
25. *Annaýew A.G.* Menejment. Aşgabat, Ylym, 2008.
26. *Eýeberdiýew G., Hajygurbanow H.* Bank işi. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.
27. *Çarygeldiýew Ý.* Salgyt menejmenti. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.
28. *Hajygurbanow H., Taýharow B.* Türkmenistanyň pul-karz ulgamy. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2012.

29. *Hajygurbanow H., Taýharow B.* Halkara walýuta-karz gatnaşyklary. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2011.
30. *Halow N.* Maliýe. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2011.
31. *Taýharow B.T., Hajygurbanow H.G.* Pul, karz we banklar. Aşgabat, Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2009.
32. *Иода Е.В., Унанян И.Р.* Банковский менеджмент: Учеб. пособие/ Под общей ред. Иода Е.В. Томбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001.
33. *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 т. Т. 1. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013.
34. *Красавина Л.И., Лаврушин О.И., Валенцева Н.И., Мамонова И.Д.* и др. Банковские риски: Учебное пособие / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина и д-ра экон. наук, проф. Н.И. Валенцевой. - М.: КНОРУС, 2007.
35. *Куликов Н.И., Унанян И.Р., Тишина Л.С.* Банковский менеджмент, учеб. пособие. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2010.
36. *Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Валенцева Н.И.* и др. Банковское дело, учебник / под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. *Лаврушина О.И.* – 8-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2009.
37. *Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Валенцева Н.И., Ширинская З.Г.* и др. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов под ред. д-ра экон. наук, проф. *Лаврушина О.И.* – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011.

MAZMUNY

Giriş 7

I BAP

BANK MENEJMENTINIŇ ULGAMYNA UMUMY HÄSIÝETNAMA

1.1. Bank menejmentiniň nazaryýet esaslary 9
1.2. Bank menejmentiniň maksatlary we wezipeleri 21
1.3. Bank menejmentiniň hiline baha bermek 23
1.4. Bank menejmentinde meýilnamalaşdyrma 26

II BAP

BANK IŞINI DOLANDYRMAK ULGAMYNDAKY BANK MARKETINGI

2.1 Bank marketinginiň mazmuny 29
2.2. Bank hyzmatlaryny ýerleşdirmegiň guralyşy 33

III BAP

BANKDA SELJERIŞ IŞLERINIŇ MAZMUNY WE ORNY

3.1. Bankdaky seljeriş işleriniň bellenilişi we görnüşleri 35
3.2. Seljermäniň çeşmeleri we usullary 38

IV BAP

IÇERKI GÖZEGÇILIK BANK MENEJMENTINIŇ GURALY HÖKMÜNDE

4.1. Bankyň içerki gözegçiliginiň maksatlary we wezipeleri 42
4.2. Bank işindäki töwekgelçiliklere içerki gözegçiligiň guralyşy 46
4.3. Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan täjirçilik banklarynyň içerki gözegçiliginiň barlanylyşy 48
4.4. Auditor firmalarynyň içerki gözegçiligi ýola goýmakda seljermegi we baha bermegi 50

V BAP

BANK IŞGÄRLERINIŇ DOLANDYRYLYŞY

5.1. Bank işgärleriniň aýratynlyklary we düzümi 52
5.2. Işgäri saýlamak, kabul etmek we oňa baha bermek 54
5.3. Işgäriň ösüşi 56

VI BAP

BANK LIKWIDLILIGINI DOLANDYRMAK

6.1. Täjirçilik bankynyň likwidliligini dolandyrmak ulgamy 58
6.2. Pul akymlarynyň esasynda likwidliligi dolandyrmagyň mehanizmi 65

VII BAP

BANKYŇ PEÝDASYNY DOLANDYRMAK

7.1. Bankyň peýdasyny dolandyrmak ulgamy 71
7.2. Bankyň peýdalylyk derejesine baha bermegiň we kadalaşdyrmagyň usullary 75

VIII BAP

BANKYŇ HUSUSY SERIŞDELERINI DOLANDYRMAK

8.1. Bankyň hususy serişdeleri barada düşünje we onuň ýeterliligine baha bermegiň halkara ülňüleri 84
8.2. Hususy serişdelere gözegçilik etmegiň we olary dolandyrmagyň usullary.. 86
8.3. Çekilen serişdeleri dolandyrmak.. 88

IX BAP

AKTIWLERI WE PASSIWLERI DOLANDYRMAK

9.1. Aktiwleri we passiwleri dolandyrmak 90
9.2. Aktiwleriň we passiwleriň dolandyrylmagyny üpjün edýän bölümleriň guramaçylyk düzümi we wezipeleri 100
9.3. Aktiwleri we passiwleri dolandyrmagyň çäginde töwekgelçiligi dolandyrmak 103

X BAP

KARZ WE KARZ TÖWEKGELÇILIKLERINI DOLANDYRMAK

10.1. Bank işinde töwekgelçiligiň kesgitlenilişi 111
10.2. Töwekgelçiligiň täsir edişi boýunça toparlanylyşy.............. 117
10.3. Karzy dolandyrmak düşünjesiniň mazmuny........................ 122
10.4. Karz töwekgelçiliklerini dolandyrmak 128

XI BAP

GÖTERIM TÖWEKGELÇILIGINI DOLANDYRMAK

11.1. Göterim töwekgelçiliginiň manysy we ony dolandyrmagyň ulgamy 135

11.2. Göterim töwekgelçiligine baha bermegiň we dolandyrmagyň usullary 137

XII BAP

BANK INNOWASIÝALARYNY DOLANDYRMAK

12.1. Bank innowasiýasy diýen düşünje we onuň görnüşleri 140

12.2. Bank innowasion strategiýasynyň işlenilip düzülmegi 148

12.3. Nagt pul serişdeleriniň we indiwidual bank hyzmatynyň dolandyrylyşy 160

12.4. Tehnologik innowasiýalar 162

12.5. Önüm innowasiýalary 166

Peýdalanylan edebiýatlar 168

Gulbeşer Babaýew, Ýaňyl Mämmedowa, Şöhrat Bäşimow,
Mekan Akmyradow, Çaryýar Rejepow

BANK MENEJMENTI

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

Redaktor	*W. Sapargulyýew*
Surat redaktory	*G. Orazmyradow*
Teh.redaktor	*O. Nurýagdyýewa*
Kompýuter bezegi	*M. Atajanowa*
Neşir üçin jogapkär	*A. Koçumowa*

Çap etmäge rugsat edildi 08.06.2016. Ölçegi 60x90 $^{1}/_{16}$.
Şertli çap listi 11,0. Hasap-neşir listi 8,52.
Çap listi 11,0. Şertli reňkli ottiski 34,25.
Sargyt № 597. Sany 1200.

Türkmen döwlet neşirýat gullugy.
744000. Aşgabat, Garaşsyzlyk şaýoly, 100.

Türkmen döwlet neşirýat gullugynyň Metbugat merkezi.
744015. Aşgabat, 2127-nji (G.Gulyýew) köçe, 51/1