



## ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА РИСК МАДАНИЯТИ

*DSc Тошпулатов Даврон Акромович*

*“Туронбанк” акциядорлик тижорат банки Риск департаменти,  
Тошкент давлат иқтисодиёт университети  
ORCID:0009-0006-6776-8913  
[toshpulatov.davron@mail.ru](mailto:toshpulatov.davron@mail.ru)*

**Аннотация.** Мақолада тижорат банкларида риск маданияти тушунчаси, унинг мазмун моҳияти, иқтисодий аҳамияти, рискларни бошқаришда риск маданиятининг ўрни, шу билан бирга риск маданиятини шакллантириш йўллари ҳамда риск маданиятининг кучли ва кучсиз хусусиятлари келтирилган. Шунингдек мақолада риск маданияти бўйича олим ва соҳа мутахассисларининг фикр-мулоҳазалари баён қилинган. Мақола якунида хулосалар келтирилган.

**Таянч сўзлар:** *риск, риск маданияти, риск аппетети, рискларни баҳолаш, ходим, риск бўлинмаси, компания, ташкилот ҳисобот.*

## КУЛЬТУРА РИСКА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

*DSc Тошпулатов Даврон Акромович*

*Департамент рисков Акционерного коммерческого банка “Туронбанк”  
Ташкентского государственного экономического университета*

**Аннотация.** В статье представлено понятие риск-культуры в коммерческих банках, ее содержание, экономическое значение, роль риск-культуры в управлении рисками, способы формирования риск-культуры, а также сильные и слабые черты риск-культуры. В статье также представлены мнения ученых и экспертов в области культуры риска. Выводы представлены в конце статьи.

**Ключевые слова:** *риск, культура риска, склонность к риску, оценка риска, сотрудник, отдел рисков, компания, отчет организации.*

## RISK CULTURE IN COMMERCIAL BANKS

*DSc Toshpulatov Davron Akromovich*

*Risk Department of the Joint-Stock Commercial Bank "Turonbank"  
Tashkent State University of Economics*

**Abstract.** The article presents the concept of risk culture in commercial banks, its content, economic significance, the role of risk culture in risk management, ways of forming risk culture, and strong and weak features of risk culture. The article also presents the opinions of scientists and experts in the field of risk culture. Conclusions are presented at the end of the article.

**Key words:** *risk, risk culture, risk appetite, risk assessment, employee, risk department, company, organization report.*

### Кириш.

Ўзбекистон Республикасида банк секторини ислоҳ қилишнинг асосий йўналиши сифатида кредит портфели ва таваккалчиликларни бошқариш сифатини яхшилаш, кредитлаш ҳажмларининг мўътадил ўсишига амал қилиш мувозанатлашган макроиқтисодий сиёсат юритиш, молиявий таваккалчиликларни баҳолаш учун технологик ечимларни татбиқ этиш орқали банк тизимининг молиявий барқарорлигини таъминлаш (Фармон, 2020) белгиланганлиги банкларда рискларни олдини олиш, баҳолаш ва бошқариш усуллари бўйича ҳалқаро тажрибаларни ўрганиш ҳамда уларни Ўзбекистон банк тизимида қўллаш бўйича илмий изланишлар олиб боришни таққоза этади.

Ўзбекистон банк тизими тараққиётининг янги босқичи, валюта либерализацияси амалга оширилиши, янги ва масофавий банк хизматларини жорий этилиши, банк фаолиятининг либераллаштирилиши, давлат банкларини хусусийлаштирилишига қаратилган ислохотларнинг амалга оширилиши билан ўз аксини топади. «2020 йилдан бошлаб ҳар бир банкда кенг қўламли трансформация дастури амалга оширилади. Бу борада банкларимизнинг капитал, ресурс базаси ва даромадларини ошириш алоҳида эътиборимиз марказида бўлади»<sup>236</sup>. Шу нуқтаи назардан, банкларнинг инвестицион жозибдорлигини оширишда риск менежментининг аҳамияти катта ҳисобланади. Банк амалиётидан маълумки инвесторлар банкка киритган инвестициясидан асосий мақсад фойда олиш ҳисобланади. Ушбу мақсадга эришиш учун инвесторлар мазкур банкнинг риск менежменти фаолияти тўғри йўлга қўйилганлигига алоҳида этибор қаратади.

Ўзбекистон республикаси Марказий банки банкда таваккалчиликларни бошқариш маданиятини таъминлаш мақсадида қуйидаги чоралар кўрилиши лозимлигини қайд этади:

ходимларга таваккалчиликларни бошқаришда уларнинг ўрни ҳақида маълумот берилиши, бунда уларнинг банк томонидан ўрнатилган риск-аппетит ва таваккалчилик чегараларига риоя этилишига масъул эканликлари тўғрисида хабардор қилиниши;

банкнинг корпоратив қадриятлари, малака стандартлари, одоб-ахлоқ кодекси ва бошқа тегишли ички ҳужжатлари ходимларнинг эътиборига доимий тарзда етказилиши ҳамда бу борадаги назоратнинг ўрнатилганлиги;

номақбул хатти-ҳаракат ва (ёки) қоидабузарликни амалга оширганлик учун интизомий чоралар қўлланилиши ҳақида банкнинг раҳбарияти ва ходимлари хабардор қилиниши ва мазкур масала юзасидан назорат амалга оширилиши;

ходимлар сезиларли таваккалчиликлар ҳақида ҳамда мазкур таваккалчиликларни бошқаришда уларнинг вазифалари тўғрисида билимга эга бўлиши учун семинар ва тренинглари ўтказиб борилиши;

банкда барча учун доимий равишда очиқ бўлган ички ва ташқи мулоқот тизимларининг ташкил этилиши (Низом, 2023).

Халқаро молиявий барқарорлик кенгашининг молиявий институтлар билан таваккалчилик маданияти бўйича назорат фаолияти бўйича қўлланмаси молия институтида соғлом риск маданиятини шакллантиришга ёрдам берувчи фундаментал элементларни ва унинг кўрсаткичларини белгилаб берди ҳамда назоратчилар учун умумий кўрсатмалар берган<sup>237</sup>.

Молиявий ташкилотда (банкда) риск маданияти муҳим роль ўйнайди ва банк институтларининг изчил ривожланишининг асосий таркибий қисмларидан биридир. Кўпгина тадқиқотчилар, бошқалар қатори заиф риск маданиятини глобал молиявий инқирознинг сабабларидан бири деб билишади. Шундай қилиб, 2008 йил март ойида Америка Қўшма Штатларидаги бешинчи йирик инвестиция банки бир вақтнинг ўзида

<sup>236</sup> <https://uza.uz/uz/posts/zbekiston-respublikasi-prezidenti-shavkat-mirziyevning-oliy-25-01-2020>

<sup>237</sup> Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture [Electronic resource] // A Framework for Assessing Risk Culture, April 2014. – Mode of access: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>. – Date of access: 15.05.2019.

Буюк Депрессиядан омон қолган Bear Stearnsнинг қулаши банкларда риск маданиятининг салбий амалиётига мисол сифатида тилга олинади<sup>238</sup>.

Юқоридаги ҳолатлар банкларда риск маданиятини шакллантириш ва уни тўғри йўлга қўйиш мақсадида назарий ва амалий аҳамияти юзасидан илмий изланишларни олиб боришни талаб этади.

### Адабиётлар шарҳи.

Сколково рискларни бошқариш менежери Сидоренконинг (2014) фикрига кўра, "... рискларни бошқаришнинг барча ёндашувлари ташкилотда рискларни бошқариш маданияти ривожлангани каби самаралидир" дея такидлайди.

Зинкевич, Лос (2013) рискларни бошқариш маданиятини "жамоа билими ва хулқ-атвори" нуқтаи назаридан "корпоратив рискларни бошқариш тизимининг қурилиш тузилмаларини бирлаштирган "цемент" сифатида тарифлайди.

Риск маданияти компания мумкин бўлган рискларни таҳлил қилмаса ҳам, раҳбарият ва ходимлар томонидан қабул қилинадиган қарорларга таъсир қилади. Риск маданияти мавжуд бўлади қочонки ходимлар ташкилотнинг позициясини, ўз ваколатлари чегараларини билсалар ва компаниянинг узоқ муддатли стратегик мақсадларига эришиш учун ўзлари қабул қилишлари керак бўлган рискларни раҳбарият билан очиқ муҳокама қила олсалар<sup>239</sup>.

Гринева (2007) "Риск маданияти ташкилот фаолиятининг турли жиҳатлари бўйича қарор қабул қилиш жараёнида риск ва рискларни бошқариш омиллари қанчалик ҳисобга олинишига боғлиқ. У компаниянинг рисклар бўйича "фалсафаси", рискларни бошқариш тизими — рискларни бошқариш бўлимининг тузилиши ва бошқаруви, ходимлар ва ташқи томонларга хавфлар тўғрисидаги маълумотларни ошкор қилишнинг тўлиқлиги, тушуниш даражаси ва рискларни бошқариш жараёнида барча ишчи гуруҳларнинг иштирок этиш даражасига асосланади" дея такидлайди.

Рискларни бошқариш бўйича халқаро маслаҳатчи Девид Хилсон таъкидлайдики, риск маданиятини ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш рискларни бошқариш самарадорлигига жуда муҳим таъсир кўрсатади. Унинг фикрича, риск маданияти риск аппетити ва риск муносабатига (муҳим ва хавфли вазиятларда) таъсир қилади, мақсад ва стратегияларни ҳамда "рискларни тўғри ва хавфсиз қабул қилиш" қобилиятини белгилайди (Hillson, 2019).

Юқоридагилардан келиб чиқиб, Риск маданиятини банкнинг барча даражадаги ходимлари томонидан рискларнинг баҳам кўрилиши ва амалиётда рискларни бошқаришдаги қадриятлар, эътиқодлар, тушунчалар ва билимлар мажмуаси дея тарифлаш мумкин.

### Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.

Базел кўмитаси риск маданияти тўртта устунга асосланишини айтади:

*Тўғри муносабат "юқоридан":* Кузатув кенгаши ва юқори раҳбарият рискларга тўғри муносабатда бўлиш ва ташкилотнинг асосий қадриятларига риоя қилиш намунасини кўрсатди.

*Ҳисобдорлик:* барча даражадаги ходимлар рискларни бошқаришнинг асосий қадриятлари ва ёндашувларини қабул қилдилар, ўз ҳаракатлари учун масъулиятни билишади ва риск эътибор бермайдилар.

*Макромуҳитдаги ўзгаришларга самарали муносабат:* ички муҳит ташқи чақириқларга жавобан самарали қарорлар қабул қилиш имконини беради, очиқ ва конструктив мулоқотга ёрдам беради

<sup>238</sup> Case study on Bear Stearns [Electronic resource] // Toronto Leadership Centre for Financial Sector Supervision. – Mode of access: <http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/02BearStearnsCaseStudy.pdf>. – Date of access: 13.05.2019.

<sup>239</sup> Farrell Dzhon Maykl, Khun Andzhela. Institut auditorskikh komitetov [The institution of audit commissions]. Available at: [www.kpmpg.ru/aci](http://www.kpmpg.ru/aci)

Рағбатлантириш воситалари: Моддий ва номоддий рағбатлантириш барча даражаларда қўлланилади

Шунингдек юқори хавф маданиятининг 3 та асосий элементини таъкидлайди:

1-жадвал

**Юқори хавф маданиятининг 3 та асосий элементи**

Рискларни бошқариш тизими	Риск апитети	Компенсация тизими
1. Рискларни бошқаришда Кузатув кенганининг муҳим роли	1. Риск маданияти стратегик устунлик сифатида кўрилиши	1. Хавф маданияти қоидалар ва иқтисодий рағбатларда намоён бўлиши
2. Рискларни бошқариш методологияси бирлаштирилганлиги	2. Риск апитети самарали равишда операцион лимитларга мос тушиши	2. КРІ ва рискларни қабул қиладиган бизнес бўлинмалари ўртасидаги муносабатлар оқилона чегаралар ичида бўлиши
3. «Уч чизиқли мудофаа» тизими жорий этилганлиги ва самарали ишлаши	3. Банкнинг ривожланиш стратегияси ва унинг йўналишлари бўйича бизнес режалари риск апитети билан боғлиқ бўлиши	3. КРІ ва рискларни аниқлаш ва минималлаштириш нуқтаи назаридан бошқарув, риск ва аудит бўлимлари билан ўзаро ўртасидаги муносабатлар сифати
4. Риск ва ички аудит функцияларининг рискларни бошқаришдаги муҳим ресурсларнинг мавжудлиги ва уларнинг мустақиллиги		

Риск маданиятининг кучсиз бўлишига Ходимларнинг психологик тўсиқлари сабаб бўлади. Булар:

- Бошқарув ёрдамчининг этишмаслиги;
- Ходимлар рискларни очик муҳокама қилишдан қўрқиши;
- муайян рисклар учун жавобгарликни ўз зиммасига олишни истамаслик;
- ходимлар рискларни бошқаришни чалғитувчи жараён сифатида қабул қилиши;
- рисклар илгари содир бўлмаганлиги учун сохта хавфсизлик ҳисси;
- рискларни бошқаришни жуда мураккаб жараён сифатида қабул қилиши.

Ходимлар орасида рискларни бошқариш маданиятини мустаҳкамлаш компаниянинг рискларни бошқариш тизимини жорий этишнинг энг муҳим босқичи ҳисобланади.

Риск маданиятини мустаҳкамлаш учун бир нечта воситалар мавжуд:

- риск менежментининг бизнес жараёнларига интеграцияси;
- ходимларни ўқитиш;
- Ходимларни рағбатлантириш;
- Юқори раҳбариятнинг муносабати;
- Роль ва масъулиятни белгилаш;
- Очиқ мулоқат.

Рискларни бошқариш стратегиясини компания рижожланиш стратегиясига мувофиқлаштириш лозим. Стратегия миссия ва қарашларни қўллаб-қувватлаши ва ташкилотнинг асосий кадриятлари ва риск апитетига мос келиши керак. Агар бундай бўлмаса, ташкилот ўз миссияси ва қарашларига эриша олмаслиги мумкин. Мос келмайдиган стратегия манфаатдор томонлар учун рискни оширади, чунки у ташкилот қиймати ва обрўсига таъсир қилиши мумкин.

Ривожланган риск маданияти рискни аниқ баҳолашни, ишни тезкорлик билан бажаришни ва танқидий таҳлил қилишни назарда тутди

## 2-жадвал

## Ижобий риск маданиятини хусусиятлари

Шаффофлик	<i>Ўзаро муносабат</i>	Мумкин бўлган таҳдидлар ва хавфлар тўғрисидаги сигналлар ходимлар ва турли бўлимлар раҳбарияти ўртасида эркин ва тез узатилади.
	<i>Рухсат этилган чегара</i>	Ноаниқлик ва риск лимитлари Компаниянинг барча даражалари учун ўрнатилади ва ходимлар қарор қабул қилишда уларга амал қиладилар.
	<i>Таҳлил даражаси</i>	Биз ўз фаолиятимиз билан боғлиқ рискларни тушунамиз, биз рискларни таҳлил қилиш воситаларига эгамиз ва улардан фойдалана оламиз, хусусан, уларни ўлчаймиз ва рисклар ҳажмини кутилаётган даромад билан боғлаймиз.
Огоҳлик	<i>Танқидий таҳлил</i>	Биз ноқулай мавзуларни очиқ муҳокама қилишдан, қабул қилинган қарорларни танқидий таҳлил қилишдан ва муҳокама қилишдан қўрқмаймиз. Ва биз буни конструктив тарзда бажарамиз
	<i>Очиқлик</i>	Ҳеч ким мумкин бўлган муаммолар ҳақида хабар беришдан ва ўз хатоларини муҳокама қилишдан уялмайди, чунки улар улардан сабоқ олади
	<i>Ишонч</i>	Ҳеч ким компания имунитетга эга ва нима бўлишидан қатъи назар, бутунлай хавфсиз экан деб ҳисобламайди
Жавоб	<i>Жавоб тезлиги</i>	Биз операцион шароитлардаги ўзгаришларни кузатиб борамиз ва таҳдидлар пайдо бўлишидан олдин фаол чоралар кўрамиз, шунингдек, юзаг келган рискларга тизимли ва тезкор жавоб берамиз.
	<i>Диққат даражаси</i>	Ҳар бир инсон хатога йўл қўймаслик ва кўп таваккал қилмаслик учун шахсий масъулиятни ҳис қилади.
Ҳурмат	<i>Ҳамкорлик</i>	Бўлимлар бир-биридан "ўйин ўтказишга" интилмайдилар ва ходимлар натижаларга интилишда компаниядан "ўйин ўтказишга" интилмайдилар. Иш ҳақи тизими ва мартаба ўсиши қоидалари компаниянинг узоқ муддатли муваффақиятига эътибор қаратишга ундайди
	<i>Қоидаларга риоя қилиш</i>	Биз қоидаларнинг қадрини тушунамиз. Биз нафақат хатга, балки қоидалар руҳига ҳам амал қиламиз. Биз эса ўзимиз ва бошқалар томонидан қоида бузилиши ҳолатларига тоқат қилмаймиз.

Тижорат банкларида риск маданиятининг юқори ёки паст даражада эканлигини билдирувчи хусусиятларни қуйидаги 3-жадвалда кўришимиз мумкин:

**Хулоса ва таклифлар.**

Хулоса қилиб айтганда, риск маданияти банк фаолиятининг асосий жиҳати бўлиб, рискларни бошқариш ва қарор қабул қилиш жараёнларига интеграциялашувига таъсир қилади. Кучли риск маданияти хабардорлик, шаффофлик ва ҳисобдорликни рағбатлантиради, банкларга ноаниқликларни бартараф этиш ва ўз стратегик мақсадларига эришиш имконини беради. Рисклардан хабардорлик ва ахлоқий хулқ-атвор маданиятини ривожлантириш орқали банклар барча манфаатдор томонлар учун мустаҳкамлик, ишонч ва узоқ муддатли қийматни яратиши мумкин.



## 3-жадвал

## Риск маданиятининг юқори ёки паст даражадалиги

Риск маданиятининг паст даражаси	Риск маданиятининг юқори даражаси
Бизнес ва Риск бўлинмалари кредит портфелда минимал NPLга эришишга ҳаракат қилади	Бизнес ва Риск бўлинмалари RAROC ни максимал даражада оширишга интилади ва шу билан рискга мослаштирилган даромадларни оптималлаштиради
Битимлар умумий рентабелликни таҳлил қилмасдан, шу жумладан салбий иқтисодий қийматга эга бўлган рискларни ҳисобга олган ҳолда тузилади	Битимлар таҳлиллар асосида тузилади: -Транзакциянинг рискни ҳисобга олган ҳолда рентабеллик таҳлили - Битим қарорининг мижоз билан бўлган барча операциялардан потенциал иқтисодий фойдага таъсири таҳлили
Операцион рискларни яратувчи бўлинмалар уларни камайтиришга қизиқмайди	Операцион рисклардан йўқотишлар бўлинмаларга тақсимланади ва рағбатлантириш тизимида ҳам ҳисобга олинади
Риск бўлинмасининг олдида ҳар қандай қийматда операцион рискдан йўқотишларни нолга камайтириш вазифаси туради	Ижобий таъсир харажатлардан ошса, рискни камайтириш механизмлари жорий этилади
Бизнес мижозга юқори рейтингга эга бўлиш учун ўз фаолиятини "созлаш"га ёрдам беради	Корхоналар транзакциянинг ҳақиқий рискни баҳолашга ва Рискларга ўз моделларини яхшилашга ёрдам беришга ундайди

Кучли риск маданияти рисклар ҳақида очиқ ва шаффоф мулоқотни рағбатлантиради, потенциал таҳдидларни зудлик билан аниқлаш ва бартараф этишни таъминлайди. Шуниндек у рискларни ташкилот мақсадлари ва кадриятларига мос равишда бошқаришни таъминлайди, барқарор ўсишни ва қиймат яратишни рағбатлантиради.

Юқори раҳбарият банкнинг риск маданиятини шакллантиришда муҳим роль ўйнайди. Раҳбарлар рискларни бошқариш бўйича мажбуриятларини намоён этишлари ва ахлоқий хулқ-атвор ва жавобгарлик муҳимлигини кучайтириб, намуна бўлишлари керак.

Раҳбарият ходимларнинг рискларни бартараф этиш бўйича фикр-мулоҳазаларини фаол равишда сўраши ва вақт ўтиши билан риск маданиятини кучайтириш учун чоралар кўриши керак.

Доимий таълим ва таълим дастурлари ходимларга рискларни самарали бошқариш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни ривожлантиришга ёрдам беради.

**Адабиётлар / Литература / Reference:**

Farrell Dzhon Maykl, Khun Andzhela. Institut auditoriskikh komitetov [The institution of audit commissions]. Available at: [www.kpmg.ru/aci](http://www.kpmg.ru/aci)

Grineva T. (2007) *Effektivnaya sistema risk-menedzhmenta* [An efficient risk management system]. Available at: <http://www.ininfo.ru/mag/2007/2007-06/2007-06-007.html>

Hillson, D. (2019) *The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature* [Electronic resource] / D. Hillson // *Global Congress, Conference Paper Risk Management, October 2013. – Mode of access: https://www.pmi.org/learning/library/understanding-risk-culture-management-5922. –Date of access: 16.04.2019.*

Zinkevich V. A., Loss' E. P. (2013) *Risk-menedzhment v kreditnoy organizatsii* [Risk management at crediting organizations]. no. 4, Available at: [http://www.reglament.net/bank/r/2013\\_4/get\\_article.htm?id=2993](http://www.reglament.net/bank/r/2013_4/get_article.htm?id=2993)

Низом (2023) “Банклар ва банклар гуруҳларининг таваккалчиликларни бошқариш тизимида доир талаблар тўғрисида”ги низом (Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2023 йил 18 апрелда рўйхатдан ўтказилди, рўйхат рақами 3427)

Сидоренко А. (2014) Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью. KPMG в Казахстане и Центральной Азии. – URL: [http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post\\_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf](http://www.eurobak.kz/uploads/attachments/post_attachments/447/30d4701477092cbaa74865f01a9419f2.pdf)

Фармон (2020) Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2020-2025 йилларга мўлжалланган ўзбекистон республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида” ги ПФ-5992-сонли Фармони 2020 йил 12 январ.