



KORXONANI BOSHQARISH УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

ТАҲРИР КЕНГАШИ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

- Д.А. Хидоятов** **Ўзбекистон Республикаси Хусусийлаштириш, монополиядан чиқариш ва рақобатни ривожлантириш давлат қўмитаси раиси, Таҳрир кенгаши ҳамраиси**
Председатель Государственного комитета по приватизации, демонаполизации и развитию конкуренции Республики Узбекистан, сопредседатель Редакционного совета
- А.Э. Шайхов** **Ўзбекистон Республикаси Савдо-саноат палатаси раиси, Таҳрир кенгаши ҳамраиси**
Председатель Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан, сопредседатель Редакционного совета
- А.А. Абдуҳакимов** **Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазири**
Министр труда Республики Узбекистан
- М.Г. Алиев** **Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси ректори, Иқтисод фанлари номзоди, профессор**
Ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, кандидат экономических наук, профессор
- М.Б. Хамидулин** **«Г.В.Плеханов номидаги Россия иқтисодиёт университети» олий таълими Федерал давлат бюджетли таълим муассасасининг Тошкент шаҳридаги филиали «Моллия ва кредит» кафедраси мудири, иқтисод фанлари доктори, профессор**
Заведующий кафедрой «Финансы и кредит» филиала Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова» в г.Ташкенте, доктор экономических наук, профессор
- Ш.М. Асъянов** **Ҳуқуқий муаммоларни ўрганиш маркази директори, юридик фанлари номзоди, профессор**
Директор Центра изучения правовых проблем, кандидат юридических наук, профессор
- П.Г. Свешников** **Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси депутати**
Депутат Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан
- Р.М.Хайдаров** **«Ўзбекистон аудиторлар палатаси» ижрочи директори**
Исполнительный директор «Палата аудиторлов Узбекистана»
- Г.В. Урманова** **«Korxonani boshqarish» журнали бош муҳаррири**
Главный редактор журнала «Управление предприятием»

2017 йил апрель, 4 (118)-сон.
2007 йил июлдан чоп этилмоқда.
Муассис: «MTSFER-U Nashriyot uyi» МЧЖ
Директор – Арифджанов А.А.

Таҳририят:
Бош муҳаррир
Муҳаррирлар
Урманова Г.В.
Ибрагимова Г.М.
Яковлев И.Г.
Адабий муҳаррир, таржимон-муҳаррир,
мусахҳиҳ
Техник муҳаррир
Компьютер техникаси дизайнери
Ғуломова Н.Р.
Мухамедғалиева Ф.Ш.
Маҳкамов Ф.А.
Ибрагимова Г.М.

Нашр учун масъул
Таҳририят манзили:
100015, Тошкент ш., Ойбек кўч., 20.
Тел. (0 370) 252-26-22,
факс: (0 370) 252-13-23.
E-mail: publishing@mcfr.uz

Журнал Ўзбекистон Республикаси Матбуот ва ахборот агентлигида 2007 йил 6 июнда рўйхатга олинган. 0279-сонли гувоҳнома.

Журналнинг «Matbuot tarqatuvchi» АК обуна каталогидagi индекслари:
жисмоний шахслар учун – 1155,
юридик шахслар учун – 1156

ISSN 2010-5967. Формат 70×108 1/16. Адади 1500 нуска.
Чоп этишга 23.03.17 йилда рухсат этилди.
Офсет усулда босилди. –сонли буюртма.
«InfoCOM.UZ» МЧЖ нашриёти кўмагида ДШК «Kartografiya» босмахонасида чоп этилди.
100170, Тошкент ш., Зиевлар кўч. б.

Журнал ойда бир марта чиқади.
Баҳоси келишилган нарҳда.

«Korxonani boshqarish» журналидан кўчириб босиш фақат таҳририятнинг ёзма розилиги билан амалга оширилади.
Муаллифлар фикри таҳририят нўқтани назаридан фарқ қилиши мумкин.
Мақоладаги далилларнинг ҳаққонийлиги муаллифлар шахсан масъул.
Реклама мазмунига реклама берувчи жавобгар.

№ 4 (118), апрель 2017 года.
Издається с июля 2007 года.
Учредитель: ООО «Издательский дом МЦФЭР-У»
Директор – Арифджанов А.А.

Редакция:
Главный редактор
Редакторы
Редактор литературный, редактор-переводчик, корректор
Технический редактор
Дизайнер компьютерной техники
Ответственный за выпуск
Урманова Г.В.
Ибрагимова Г.М.
Яковлев И.Г.
Ғуломова Н.Р.
Мухамедғалиева Ф.Ш.
Маҳкамов Ф.А.
Ибрагимова Г.М.

Адрес редакции:
100015, г. Ташкент, ул. Ойбек, 20.
Тел. (0 370) 252-26-22,
факс: (0 370) 252-13-23.
E-mail: publishing@mcfr.uz

Журнал зарегистрирован в Агентстве по печати и информации Республики Узбекистан 6 июня 2007 года. Регистрационное свидетельство № 0279.

Подписные индексы журнала в каталоге АК «Matbuot tarqatuvchi»:
для индивидуальных подписчиков – 1155,
для ведомственных подписчиков – 1156

ISSN 2010-5967. Формат 70×108 1/16. Тираж 1500 экз.
Подписано в печать 23.03.17г.
Печать офсетная. Заказ № . Отпечатано при содействии издательства ООО «InfoCOM.UZ» в типографии ГНПП «Картография».
100170, г.Ташкент, ул. Зиевлар, б.

Журнал выходит один раз в месяц.
Цена договорная.

Перепечатка материалов журнала «Управление предприятием» допускается только с письменного разрешения редакции. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Авторы несут персональную ответственность за достоверность фактов и событий, содержащихся в публикациях.
Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

Михаил Хамидулин Кузатув кенгаши (директорлар кенгаши): қандай ҳақ тўланади?	3
---	---

ТАЙЁР ЕЧИМЛАР: молия

Марина Ванина Капитал таркибини қандай оптималлаштириш мумкин.....	8
---	---

Игорь Яковлев Маҳсулот таннархини пасайтириш.....	11
---	----

ТАЙЁР ЕЧИМЛАР: IT ва инновациялар

Мумтоз Далимов Ўзбекистоннинг автоматлаштирилган банк тизимлари	15
--	----

ТАЙЁР ЕЧИМЛАР: стратегия ва ривожланиш

Юлий Юсупов Экспортга чиқариш: «бостириб киришга» тайёрланиш: сифат, таннарх, қадок, ассортимент, сервис, логистика, маркетинг воситалари	21
--	----

Гўзал Акрамова Сизга консалтинг керак.Керакмикан?	27
---	----

ПЕРСОНАЛ ЖАВОБ

Паша Рустамов МЧЖ устав фондининг кўпайтирилиши қандай расмийлаштирилади	32
---	----

ЕТАКЧИЛИК ВА ШАХСИЙ САМАРАДОРЛИК

Шахсий самарадорлик. Ўзингизни назорат қилишни ва ривожлантиришни биласизми?	34
--	----

ЎЗ БИЛИМЛАРИНГИЗНИ ТЕКШИРИНГ

Татьяна Дергачева Молиявий ва бошқарув ҳисоби: фарқи ва ўхшашлиги нимада	40
---	----

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Михаил Хамидулин Наблюдательный совет (совет директоров): как вознаграждать?	42
---	----

ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ: финансы

Марина Ванина Как оптимизировать структуру капитала.....	47
---	----

Игорь Яковлев Снижение себестоимости продукции	50
--	----

ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ: IT и инновации

Мумтоз Далимов Автоматизированные банковские системы Узбекистана	54
---	----

ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ: стратегия и развитие

Юлий Юсупов Подготовка к экспортному «вторжению»: качество, себестоимость, упаковка, ассортимент, сервис, логистика, маркетинговые инструменты	60
---	----

Гузаль Акрамова Вам нужен консалтинг. А нужен ли?	66
---	----

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОТВЕТ

Паша Рустамов Как оформить увеличение уставного фонда ООО	71
--	----

ЛИДЕРСТВО И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Самозффективность. Умеете ли вы контролировать и развивать себя?	73
--	----

ПРОВЕРЬ СВОИ ЗНАНИЯ

Татьяна Дергачева Управленческий и финансовый учет: в чем разница и сходство	79
---	----



Мумтоз Далимов,
«Tune Consulting» МЧЖ лойиҳа менежери

Ўзбекистоннинг автоматлаштирилган банк тизимлари

Ўзбекистон банк тизимининг халқаро иш стандартларига ўтиши IT-технологиялар ишлаб чиқувчиларини янги дастурий таъминотлари яратишга ва банкда фойдаланиладиган автоматлаштирилган банк тизимларини модернизация қилишга рағбатлантирмоқда. Сўнгги беш йил ичида Ўзбекистон банк секторида автоматлаштирилган банк тизимларини алмаштириш ёки тизимларнинг янги версияларига ўтиш жараёнлари фаоллашди. Бу жараёнлар фаоллашишига, биринчидан, объектив сабаблар (технологияларни такомиллаштириш, бизнеснинг янги турлари пайдо бўлиши), иккинчидан, олдинги тизимларни лойиҳалаштиришда ишлаб чиқувчилар йўлга қўйган хатоларнинг аниқланиши сабаб бўлмоқда.

Сўнги йилларда молиявий дастурий таъминотлар сотиш бозори ҳажми, асосан, ўзларининг автоматлаштириш борасидаги вазибаларини доимо мураккаблаштириб бораётган ва фаол ривожланаётган банк муассасалари ҳисобига бир неча бор ошди. Уларнинг ахборот технологияларига ажратаётган бюджетлари сезиларли даражада ошмоқда. Банк секторидаги технологик пойга ишлаб чиқишга ёндашувлар қайтадан кўриб чиқилишига олиб келмоқда – авваллари маҳсулотни яратиш ва ривожлантиришга ойлар, йиллар кетган бўлса, ҳозирда бу жараён етакчи IT-компанияларнинг принципларига асосан амалга оширилмоқда. Яъни, ёки тез ва сифатли, ёки кеч қолдинг ва бозорни қўлдан чиқардинг.

Ўйлашимизча, банк сектори электрон тижорат ва электрон тўловлар бозорини қўлдан бой бериши ва бир неча тўлов тизимларининг («Click», «Payme», «UPAY», «MBANK») вужудга келишига банклар бозорга ўз вақтида муносиб муқобил маҳсулотларни чиқара олмаганлари сабаб

бўлди. Ўзбекистоннинг банк тизими долзарб тенденцияни бой берди ва тўлов тизимларига муқобил маҳсулотни ўз вақтида таклиф эта олмади.

АВТОМАТЛАШТИРИЛГАН БАНК ТИЗИМИ (АБТ) БОЗОРИ

Бугунги кунда АБТ бозорида мамлакатимизда ва хорижда ишлаб чиқилган кўплаб дастурий маҳсулотлар таклиф этилмоқда.

Маълумотнома

Мумтоз Далимов

Ўзбекистон Миллий университетининг Иқтисод факультетини халқаро иқтисодий муносабатлар мутахассислиги бўйича бакалаврият ва магистратурани тамомлаган.

Утмишда ЎЗР ТИА Миллий банкининг Фазначилиги бош мутахассиси (2002-2006йй.). «Т24» (Temenos) автоматлаштирилган банк тизимини Қозоғистоннинг «Halykbank» банки, Қозоғистон Миллий банкида, Олма ота савдо-молия банкида «Фазначилик маҳсулотлари» йўналиши бўйича жорий этиш йўналишларида (2006-2011йй.) иштирок этган.

Таклиф этилаётган тизимлар бир-биридан ўзининг нархи ва функционали билан фарқ қилади. Бозорда МДХ давлатлари ишлаб чиқувчилари таклиф этаётган автоматлаштирилган тизимларнинг сифати яхшиланмоқда. Масалан, банкларга зарур бўлган базавий функционалнинг катта қисмини россиялик АБТ ишлаб чиқувчилар сотмоқдалар, айрим сўнгги авлод тизимлари эса мослашувчанлик, созланувчанлик ва меъморий ечимлар борасида Ғарб ишлаб чиқувчиларининг маҳсулотларидан қолишмайди. Шу билан бирга, тан олиш керакки, Ғарбда ишлаб чиқилган тизимлар анча пухта ўйланган ва уларни ишлаб чиқишга кўплаб маблағ сарфлангани кўриниб турибди.

Бироқ бозордаги Ғарб тизимлари маҳаллий шароитга мослаштирилмаган. Ишлаб чиқувчи компаниялар олдиндан маҳсулотни бизнинг бозорга олиб киришга тайёрлаш учун молиявий маблағ сарфламайдилар, чунки улар учун бизнинг бозор ҳали жуда кичкина. Жорий этиш жараёнида Ғарб тизимларини мослаштириш катта муаммо келтириб чиқаради – тизимнинг негизини ва кўзда тутилган функционални сезиларли даражада ўзгартирмасдан иш битмайди. АБТ бозорида турли дастурий маҳсулот ишлаб чиқадиغان қарийб 20та йирик компания фаолият юритади. АБТ етказиб берувчи компанияни танлаётганда, компаниянинг автоматлаштириш банк тизимлари соҳасидаги

тажрибасига таяниш лозим. Ишлаб чиқувчи компанияларнинг дастурий маҳсулотига талаб ҳажмини у ёки бу IT-компаниянинг маҳсулотини сотиб олган банклар сонидан келиб чиқиб билса бўлади.

1-жадвалда асосий IT-компанияларнинг ишланмаларидан фойдаланадиган Россия банкларининг сони тўғрисидаги маълумотлар келтирилган. Маълумотлар сўров асосида тўпланган.

2-жадвалда Ўзбекистон банкларида фойдаланиладиган автоматлаштирилган банк тизимлари тўғрисидаги маълумотлар келтирилган. Маълумотлар биз ўтказган сўров чоғида тўпланган.

3-жадвалда бутун дунёда 15та энг кўп сотиладиган АБТ рейтинги келтирилган (*17-бетга қаранг*).

Аксарият банклар муайян банк хусусиятларига мослаштириладиган, тайёр ва кўпайтириладиган ечимларни танлайдилар. Тизимларнинг тавсифига қўйиладиган талаб ортгани ва уларнинг имкониятлари кенгайгани сайин тизимнинг нархи ошади, ишлаб чиқиш ва хизмат кўрсатиш мураккаблашади. Натижада IT-ечимларнинг банк мутахассислари томонидан яратилиши ва эксплуатация қилиниши мақсадга мувофиқ бўлмай қолади.

Шу билан бирга, Ўзбекистонда вазият шундайки, кўпчилик банклар мустақил равишда ўзлари АБТ ишлаб чиқмоқдалар ёки мав-

1-жадвал

Асосий IT-компанияларнинг ишланмаларидан фойдаланадиган Россия банкларининг сони

№	АБТ ишлаб чиқувчилар	Сони
1	«Диасофт»	273
2	«R-Style Software Lab»	261
3	Банкларнинг ўз ишланмалари	201
4	«ПрограмБанк»	80
5	«Инверсия»	49
6	«Кворум»	42
7	«ФОРС»	28
8	«ЦФТ»	24
9	«CSBI EE»	18
10	«БИС»	12
11	МИМ-Технология	11

2-жадвал

Ўзбекистон банкларида АБТ улуши

№	Ишлаб чиқувчилар	Сони
1	«Fido-Biznes»	10
2	«Intelligent Solutions»	8
3	«ASBT»	6
4	«Temenos T24»	1
5	«R-Style Software Lab» (частично)	1
6	Бош компаниянинг АБТси	1

3-жадвал

15та энг кўп сотиладиган АБТ рейтинг

Рей-тинг	Маҳсулот	Ишлаб чиқувчи	2015 йил якуни бўйича маҳсулотдан фойдаланувчи янги банклар сони (қовусда охириги 10 йил давомидаги кўрсаткичлар)	Маълум фойдаланувчи банкларнинг умумий сони
1	«T24»	«Temenos»	34 (37, 35, 34, 27, 38, 40, 40, 44, 40, 32)	666
2	«Flexcube»	«Oracle FSS»	28 (27, 15, 17, 28, 32, 33, 39, 20, 43, 37)	568
3	«Finacle»	«Infosys»	16 (9, 9, 14, 12, 8, 14, 14, 13, 3, 13)	392
4	«Calypso»	«Calypso Technology»	15 (14, 9, 14, 12, 19, 15, 14, 22, 14, 15)	184
5	«MX.3»	«Murex»	11 (12, 9, 8, 9, 7, 11, 12, 15, 5)	197
6	«Bancs»	«TCS Financial Solutions»	11 (8, 8, 9, 13, 13, 17, 23, 31, 25, 14)	462
7	«Sopra Banking Amplitude/Delta-Bank»	«Sopra Banking Software»	11 (5, 3, 3, 5, 5, 3, 6, 7, 9, 3)	177
8	«Loans Management»	«SAP»	9 (2, 8, 7, 3, 8, 8, 15, 17, 7, 3)	109
9	«Ambit Treasury Management/Quantum»	«FIS (Sunguard)»	8 (10, 9, 7, 8, 8, 8, 15, 5, 9, 1)	176
10	«MoneyWare FundWare»	«Miles Software»	7	7
11	«Fusionbanking Lending/LoanIQ»	«Misys»	6 (2, 2, 2, 4, 6, 6, 5, 2, 7)	113
12	«IMSplus»	«Profile»	6 (1, 1, 1, 2)	30
13	«FinnOne»	«Nucleus Software»	5 (3, 8, 7, 14, 27, 13, 17, 16, 17, 11)	200
14	«Avaloq Banking Suite»	«Avaloq»	5 (8, 4, 9, 3, 7, 3, 5, 6, 4, 5)	147
15	«Fusioncapital Kondor+»	«Misys»	5 (3, 4, 5, 3, 7, 9, 19, 25, 15, 8)	118

*Манба: «IBS Sales League Table» 2016.

жуд тизимга қўшимчалар киритмоқдалар. Асосий сабаб (ушбу банк мутахассисларнинг фикрича) – маҳаллий ишлаб чиқувчи компаниялар банкларнинг талабларини амалга ошириш муддатларини чўзиб юбормоқдалар, ишланма сифати зарар қўрмоқда ҳамда тизимга хизмат кўрсатиш лозим даражада бўлмайд қолади.

АБТга ҚЎЙИЛАДИГАН ТАЛАБЛАР

Замонавий АБТга нафақат фойдаланувчи банклар, балки давлат ва назорат қилувчи

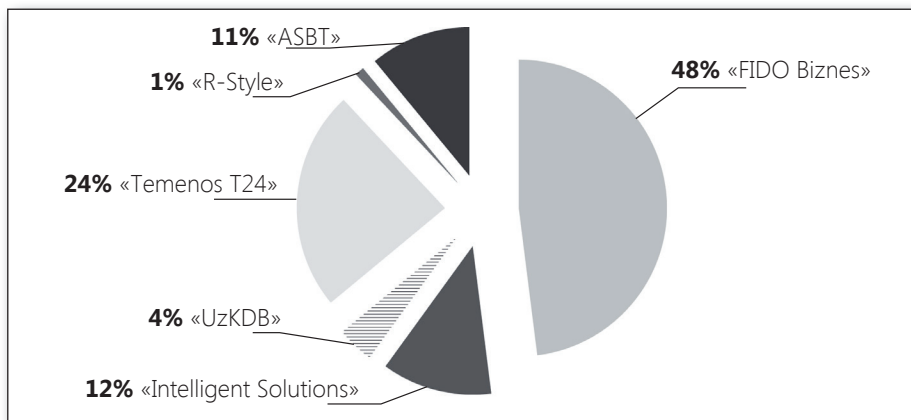
органлар томонидан ҳам қатъий талаблар қўйилади. АБТ ишлаб чиқувчилар ўз маҳсулотларини ўзгарувчан нормативлар ва банк бизнесини юритишга қўйиладиган ҳисобот талабларига тез мослаштиришлари лозим.

Сотиб олинаётган (ишлаб чиқиладиган) АБТ автоматлаштириши лозим бўлган функцияларнинг рўйхатини шакллантиришда нафақат бугунги кун эҳтиёжларидан келиб чиқиш, балки банкни ривожлантириш стратегиясига асосан бўлажак талабларни ҳам инобатга

4-жадвал

АБТга қўйиладиган талаблар

АБТга қўйиладиган талаб	Тавсиф
Функционал тўлиқлик	АБТнинг энг асосий тавсифларидан бири. Мураккаб АБТларда ўнг минглаб турли автоматлаштириладиган функциялар ва банк операциялари кўзда тутилган бўлиши мумкин. Функционал тўлиқлик талаби дастурий маҳсулотни унга барча дастурий компонентлар киритилганлиги нуқтаи назаридан тавсифлайди. Бу компонентлар кўзда тутилган функциялар бажарилишини ҳамда банк фаолиятининг барча турларини қамраб олган ҳолда, тизим банкнинг ахборот эҳтиёжларига мос тушишини таъминлаш учун зарур
Комплекс ёндашув	Банк фаолиятининг барча соҳаларини интеграцияловчи комплекс банк ахборот тизимигина молия муассасасининг бизнес-жараёнларини тўлиқ автоматлаштиришга ва ўзида жамлашга қодир. Мижозлар билан ишлаш, биржа савдоларида ишлаш ва ҳоказолар банкнинг ички хўжалик фаолияти билан, бухгалтерия билан боғланган бўлиши лозим
Тизим қўламини кенгайтириш имконияти	Бу тизимнинг қўйилаётган талаблар ва ҳал этиладиган вазифалар ҳажми ортишига: автоматлаштирилган иш ўринлари (АИЎ) сони, қайта ишлов бериладиган ҳужжатлар сони ортишига мослашишга қодирлиги, шунингдек ҳисоблаш ресурслари қўшилганда тизимнинг реакцияси тезлашиши, умумий унумдорлиги ортиши
Тизимнинг мослашувчанлиги	Бу унинг мобиллиги, фаоллиги, ҳаракатчанлиги. Мослашувчанлик тизимнинг у ёки бу муҳим параметрлари қатъий белгиланмаганини, уларни муайян банк ёки банк филиалининг эҳтиёжлари ва шарт-шароитларига мослаштириш мумкинлигини англатади
Тизим марказлаштирилган тарзда бошқарилиши	Тизимнинг ишлаш технологиясини банкнинг якуний фойдаланувчиларнинг автоматлаштирилган иш ўринларидан эмас, битта махсус модулдан бажариладиган ишлаш технологиясига қараб мослаштириш. Барча асосий созлашларни банкнинг малакали технологи амалга оширади ва банк ходимлари дастурда ишлашни бошлашлари мумкин бўлади. Бундай архитектурага эга бўлган АИЎни фойдаланишга жуда тез муддатда ва сифатли тайёрлаш мумкин. Бундан ташқари, фойдаланувчи бажариладиган операциянинг шартларини тезлик билан ўзгартириш имкониятини қўлга киритади, бу эса янги банк маҳсулотларини яратишда жуда қўл келади
Ягона маълумотлар базаси	Ягона мижозлар базасидан бир вақтда кўплаб фойдаланувчилар фойдаланиши таъминланади. Мижоз банкнинг қайси филиалига мурожаат қилишидан қатъи назар, хизматлар қулайлигини ва бир хиллигини ҳис қилиши лозим. Ҳисобварақлар ва шартномалар банкнинг қайси филиалидан очилганидан қатъи назар, улар билан ишлаш имкониятига эга бўлиши керак
Реал вақт тартибида ишлаш	Реал вақт тартибида тизимнинг бошқарувчи таъсирга жавобан ишлаши тизим бошқараётган жараён тезлигига мос бўлиши керак
Ишлаш хавфсизлиги ва ишончлилиги	Дастурий таъминот (ДТ) ишдан чиқиши ёки ҳудудий-тақсимланган банк ахборот тизимига ёвуз ниятда кириш аянчли оқибатларга олиб келиши ҳамда миқдор (зарар миқдори) ва сифат (обрў тўкилиши, музокаралар тўхтатилиши ва ҳ.к.) нуқтаи назаридан зарар етказиши мумкин
Узлуксиз тўловлар таъминланиши	Тўлов тизимининг иш самарадорлиги даражаси иккита асосий кўрсаткич билан белгиланиши мумкин: тўловлар ўтиши муддати ва ҳисоб-китобни амалга ошириш чоғида иштирокчиларнинг операциялар ҳаражатлари миқдори



1-расм. Ўзбекистон банкларининг активларини бошқаришга АБТ татбиқ этилиши даражаси

олиш керак. Шунда АБТни банкнинг стратегиясига мослаштириш ўрнига банк стратегиясини сотиб олинган АБТга мослаштиришга тўғри келмайди (4-жадвал).

МАҲАЛЛИЙ АБТнинг КАМЧИЛИКЛАРИ

Маҳаллий тизимларнинг асосий камчиликлари юқорида баён этилган замонавий АБТларга қўйиладиган талаблардан келиб чиқади.

Бизнинг маълумотларимизга кўра, маҳаллий тизимларнинг биронтасида **марказлаштирилган архитектура йўқ**. Натижада ҳар бир банк филиали ўз маълумотлар базасига эга, аммо бу база бош сервер билан онлайн тартибда синхронлаштирилмайди. Оқибатда мижозлар тўғрисидаги ёзувлар ҳар бир филиалда алоҳида олиб борилади; «Кунни ёпиш» таомили олдинга ҳар бир филиалда, сўнг бош банкда амалга оширилади.

Маҳаллий АБТларнинг иккинчи ва муҳим муаммоси – банклар **АБТни тадқиқ қилиш ва ривожлантиришга йўналтираётган инвестициялари ҳажми**. Буни халқаро операциялар қамраб олиниши даражаси, халқаро савдо, ахборот, транзакцион ва тўлов тизимлари интерфейсларида қўриш мумкин. Халқаро стандартлардаги (масалан, ҳисобни МҲХСда олиб бориш), савдо тизимларидаги ўзгаришлар (масалан, «Reuters Dealing, Bloomberg»), SWIFT банклараро ахборот узатиш ва тўловларни

амалга ошириш тизимидаги ўзгаришлар хорижий АБТдаги релизлар ва янгилашлар билан қопланади. Маҳаллий ишлаб чиқувчилар ўз мижозлари учун янги функционаллар яратаётганларида бозорни ўрганмайдилар ва фақат банк техник топшириқни (сифати доим ҳам аъло даражада бўлмайди) берганидан кейингина бу ўзгаришларни дастурга киритадилар ва шу тариқа қимматли вақт ва ресурсларни йўқотадилар.

Т24 АБТ ҲАҚИДА

Т24 АБТ архитектурасида (ЎЗР ТИФ Миллий банки томонидан ишлатиладиган маҳсулот, «Temenos» компанияси томонидан ишлаб чиқилган) Мижознинг ягона карточкаси марказий ёзув ҳисобланади. Мижознинг барча ҳисобварақлари, шартномалари ва ҳоказолар филиалларда мижознинг ноёб идентификаторини кўрсатган ҳолда амалга оширилади. Киририлган созлашлар ишга тушиши вақти бир неча сонияни ташкил этади ва бу созлашлар бирйўла барча филиалларни қамраб олган. Талаб ва ҳисоботларни онлайн тартибда шакллантириш мумкин.

Бош офис мижозларнинг барча ҳисобварақлари, операциялари, ҳаракатларини онлайн тартибда кузатиб бориш имкониятига эга ва шу билан бирга операцияларни маъқуллаши ёки тўхтатиб қўйиши мумкин. Маҳаллий тизимларда бўлганидек, филиаллар билан тўлов файлларини алмашиш йўлга қўйилмаган,

*Битимлар қисқа
муддатда ва имкон
қадар кам харажатлар
билан амалга
оширилиши мумкинлиги
фойдаланувчиларнинг
АБТга бўлган
қизиқишини
оширади.*

бу файллар ЎЗР Марказий банкига юборилган олдин бевосита АБТнинг марказий серверида яратилади. Тизимга локал майдонлар, экран шакллари, фойдаланувчи менюси пунктларини, онлайн тартибда босма шакллари қўшиш имконияти бор.

«Кун ёпилиши» таомили марказлаштирилган тарзда ягона серверда бошланиб, мувофиқлаштирувчи ва операцион ҳисобот шакллантирилади. «Non-Stop Processing» модули ёрдамида Т24 дастури «Кун ёпилиши» таомилини фон режимида ишга туширади, бу мижозларга узлуксиз хизмат кўрсатиш имконини беради.

Юқори даражада мослашувчан соғламалар билан бирга АБТ локал ишланмалар учун очик муҳитга эга. Одатда, банк етказиб берувчидан маълум даражада мустақил бўлиш истагида ўзида ишлаб чиқувчилар жамоасини шакллантиради, ёки интеграторларни жалб қилади, ёхуд етказиб берувчи компанияга ишлаб чиқиш учун буюртма беради.

Т24 дастури сотувлар даражаси бўйича дунёда биринчи ўринда туради. Тизимнинг ўзига хослиги шундаки, у замонавий АБТга қўйиладиган талабларга жавоб беради. Мураккаблиги шундаки, бу маҳсулотнинг татбиқ этилиши банкнинг барча бизнес-жараёнлари реинжиниринг қилинишини, олий мақсад ва кадрятлар қайта кўриб чиқилишини тақозо этади.

БАНКЛАРНИ АВТОМАТЛАШТИРИШГА ЁНДАШУВЛАР

Банкларни автоматлаштиришга ягона ёндашув бўлиши мумкин эмас. Кичик, ўрта ва йирик банклар ўз олдида турли вазифалар қўяди, демак уларнинг автоматлашти-

ришга ёндашувлари ҳам ҳар хил.

Кичик банклар учун асосий вазифа комплекс АБТ узлуксиз ишлашини ва унга ишончли хизмат кўрсатилишини (кўп валютали операцион кун, кредитлар, депозитлар, ҳисоботлар) таъминлашдан иборат. Мақсад эса – замонавий компьютер технологиялари даражасига мос бўлишга интилиш.

Ўрта банклар учун автоматлаштиришнинг асосий вазифаси «кенгайиб кетган» хўжаликни тартибга келтириш ва бу борада улар интеграциялашган, банк фаолиятининг барча соҳаларини ва банкнинг барча таркибий тузилмаларини қамрайдиган ягона ишлаш технологиясини таъминлайдиган АБТни татбиқ этиш.

Йирик банклар учун автоматлаштиришнинг асосий вазифаси кўплаб филиаллар, бўлимлар ва шўъба тузилмаларининг маълумотларини бирлаштирадиган ягона корпоратив муҳитни яратишдан иборат.

КОНСАЛТИНГ КОМПАНИЯЛАРИНИНГ РОЛИ

Автоматлаштирилган банк тизимлари бозорида консалтинг компанияларининг роли ва улуши секин-аста кўпайиб бормоқда. Энди нафақат йирик, балки ўрта банклар ҳам ахборот ечимини танлаш, хусусан, ички ҳисоб сиёсатини тартибга келтириш, бизнес-жараёнларни реинжиниринг қилиш, ривожланиш моделини ўзгартириш, татбиқ этиш жараёнини олиб бориш учун консалтинг компанияларини жалб қилмоқдалар – бу, умуман олганда, бозорнинг «ривожланган»лигидан далолат беради.

Хорижий тизимларнинг маҳаллий қонунчилик шартларига етарлича мослаштирилмаганлигини бартараф этиш ва шу билан бирга энг яхши амалиётдан (best practice) фойдаланиш масаласини МДҲ давлатлари банкларида (модель банк) АБТ татбиқ этиш борасида катта иш тажрибаси эга ва кўплаб материаллар тўплаган ҳамда Ўзбекистон банклари билан ишлайдиган консалтинг компаниялари билан яқиндан ҳамкорлик қилиш орқали ҳал этиш мумкин.



Мумтоз Далимов,
менеджер проекта ООО «Tune Consulting»

Автоматизированные банковские системы Узбекистана

Переход банковской системы Узбекистана на международные стандарты работы стимулирует разработчиков IT-технологий на создание нового программного обеспечения и модернизацию эксплуатируемых в банках автоматизированных банковских систем. В последние пять лет в банковском секторе Узбекистана активизировались процессы замены автоматизированных банковских систем, либо переходы на новые версии. Эти процессы стимулируют, во-первых, объективные причины (совершенствование технологий, появление новых видов бизнеса), а во-вторых, выявление просчетов разработчиков при проектировании предыдущих систем.

За последние годы рынок продаж финансового программного обеспечения вырос в разы – в основном за счет активно развивающихся банковских учреждений, которые постоянно усложняют свои задачи в области автоматизации. Значительно увеличиваются бюджеты, выделяемые ими на информационные технологии. Технологическая гонка в банковском секторе приводит к переосмыслению подхода к разработке – создание и развитие продук-

тов, на которые раньше тратили месяцы и годы, теперь происходит по тем же принципам, что и в передовых IT-компаниях. То есть либо быстро и хорошо, либо опоздал и потерял рынок.

Потеря рынка электронной коммерции и электронных платежей банковским сектором и появление нескольких платежных систем («Click», «Payme», «UPAY», «MBANK»), на наш взгляд, произошло потому, что банки не смогли быстро вывести на рынок достойную альтернативу. Банковская система Узбекистана упустила востребованную тенденцию и не смогла вовремя предложить альтернативу платежным системам.

Справка

Мумтоз Далимов

Окончил бакалавриат и магистратуру факультета Экономики по специальности МЭО Национального Университета Узбекистана. В прошлом главный специалист Казначейства Национального банка ВЭД РУз (2002-2006гг.). Участвовал в проектах внедрения автоматизированной банковской системы «T24», (Temenos), в казахстанских банках «Halykbank», Национальном банке Казахстана, Алматинском торгово-финансовом банке по направлению «Казначейские продукты» (2006-2011гг.).

РЫНОК АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ (АБС)

Сегодня на рынке АБС представлены программные продукты отечественных и зарубежных разработчиков. Предлагаемые системы отличаются друг от друга своей стоимостью и функциональностью.

Улучшается качество автоматизированных систем, предлагаемых на рынке производителями стран СНГ. К примеру, российские производители АБС реализуют большую часть необходимой банкам базовой функциональности, а некоторые системы последнего поколения могут конкурировать с западными в части гибкости, настраиваемости и архитектурных решений. Вместе с этим, необходимо признать, что западные системы более продуманы и видно, что на их разработку затрачены внушительные ресурсы.

Однако присутствующие на рынке западные системы не адаптированы к местным условиям. Компании-разработчики заранее не тратят финансовые средства на подготовку системы к выводу ее на наш рынок, поскольку для них он пока еще очень мал. Адаптация западных систем при внедрении становится большим препятствием – без значительных изменений ядра системы и штатного функционала не обойтись. На рынке АБС присутствует около двадцати крупных компаний-разработчиков, создающих разнообразные программные продукты. При выборе поставщика АБС нужно ориентироваться на опыт работы компании в сфере автоматизации банковской деятельности. Показателем востребованности программных продуктов компании разработчика может служить количество

банков, купивших продукт той или иной ИТ-компанияи.

В *таблице 1* приведены данные о количестве российских банков, пользующихся разработками ключевых ИТ-компаний. Данные собраны на основе опроса.

В *таблице 2* приведены данные об используемых автоматизированных банковских системах в банках Узбекистана, собранные в ходе проведенного нами опроса.

В *таблице 3* приведен рейтинг 15-ти самых продаваемых АБС во всем мире (*см. стр. 56*).

Большинство банков делает выбор в пользу готовых тиражируемых решений, адаптируемых под специфику каждого конкретного банка. По мере ужесточения требований к характеристикам систем и расширения их возможностей, возрастают стоимость и сложность разработки и сопровождения. Это приводит к экономической нецелесообразности создания и эксплуатации ИТ-решений силами банковских специалистов.

Вместе с этим, реалии в Узбекистане таковы, что все больше банков создают и дорабатывают свои надстройки над АБС. Основная причина этого явления (по мнению специалистов этих банков) – местные компании-разработчики очень затягивают сроки реализации требований банков, страдает качество разработки, а также сопровождение системы оказывается не на должном уровне.

Таблица 1

Количество банков РФ, использующих разработки ключевых ИТ-компаний

№	Разработчики АБС	Количество
1.	«Диасофт»	273
2.	«R-Style Software Lab»	261
3.	Собственная разработка	201
4.	«ПрограмБанк»	80
5.	«Инверсия»	49
6.	«Кворум»	42
7.	«ФОРС»	28
8.	«ЦФТ»	24
9.	«CSBI ЕЕ»	18
10.	«БИС»	12
11.	МИМ-Технология	11

Таблица 2

Доля АБС в банках Узбекистана

№	Разработчики	Количество
1	«Fido-Biznes»	10
2	«Intelligent Solutions»	8
3	«ASBT»	6
4	«Temenos T24»	1
5	«R-Style Software Lab» (частично)	1
6	АБС головной компании	1

Таблица 3

Рейтинг 15 самых продаваемых АБС во всем мире

Рейтинг	Продукт	Разработчик	Количество новых банков-пользователей по итогам 2015 года (в скобках за предыдущие 10 лет)	Общее количество известных банков-пользователей
1	«Т24»	«Temenos»	34 (37, 35, 34, 27, 38, 40, 40, 44, 40, 32)	666
2	«Flexcube»	«Oracle FSS»	28 (27, 15, 17, 28, 32, 33, 39, 20, 43, 37)	568
3	«Finacle»	«Infosys»	16 (9, 9, 14, 12, 8, 14, 14, 13, 3, 13)	392
4	«Calypso»	«Calypso Technology»	15 (14, 9, 14, 12, 19, 15, 14, 22, 14, 15)	184
5	«MX.3»	«Murex»	11 (12, 9, 8, 9, 7, 11, 12, 15, 5)	197
6	«Bancs»	«TCS Financial Solutions»	11 (8, 8, 9, 13, 13, 17, 23, 31, 25, 14)	462
7	«Sopra Banking Amplitude/Delta-Bank»	«Sopra Banking Software»	11 (5, 3, 3, 5, 5, 3, 6, 7, 9, 3)	177
8	«Loans Management»	«SAP»	9 (2, 8, 7, 3, 8, 8, 15, 17, 7, 3)	109
9	«Ambit Treasury Management/Quantum»	«FIS (Sunguard)»	8 (10, 9, 7, 8, 8, 8, 15, 5, 9, 1)	176
10	«MoneyWare FundWare»	«Miles Software»	7	7
11	«Fusionbanking Lending/LoanIQ»	«Misys»	6 (2, 2, 2, 4, 6, 6, 5, 2, 7)	113
12	«IMSplus»	«Profile»	6 (1, 1, 1, 2)	30
13	«FinnOne»	«Nucleus Software»	5 (3, 8, 7, 14, 27, 13, 17, 16, 17, 11)	200
14	«Avaloq Banking Suite»	«Avaloq»	5 (8, 4, 9, 3, 7, 3, 5, 6, 4, 5)	147
15	«Fusioncapital Kondor+»	«Misys»	5 (3, 4, 5, 3, 7, 9, 19, 25, 15, 8)	118

*Источник: «IBS Sales League Table» 2016.

ТРЕБОВАНИЯ К АБС

К современным АБС предъявляются очень строгие требования не только со стороны банков-пользователей, но и со стороны государственных и контролирующих органов. Производители АБС должны динамично подстраивать свою продукцию под изменяющиеся нормативы и отчетные требования, предъявляемые к ведению банковского бизнеса.

При формировании перечня функций, которые должна автоматизировать приобретаемая (разрабатываемая) АБС, следует исходить не только из потребностей сегодняшнего дня, но и учитывать будущие запросы в рамках стратегии развития банка, чтобы не оказаться в ситуации, когда придется приспособить стратегию к приобретенной АБС, а не наоборот (таблица 4).

Таблица 4

Требования к АБС

Требования к АБС	Характеристика
Функциональная полнота	Одна из главнейших характеристик АБС. Сложные АБС могут содержать десятки тысяч различных автоматизируемых функций и банковских операций. Требование функциональной полноты характеризует программное изделие с точки зрения включения в него всех программных компонентов, необходимых для выполнения заданных функций, и возможность системы соответствовать информационным потребностям банка лучше, охватывая все виды банковской деятельности
Комплексный подход	Только комплексная информационная банковская система, интегрирующая различные сферы деятельности банка, способна полностью автоматизировать и объединить в единое целое бизнес-процессы финансового учреждения. Работа с клиентами, участие в биржевых торгах и т.д. должны быть увязаны с внутривозвращаемой деятельностью банка, с бухгалтерией
Масштабируемость системы	Это способность системы адаптироваться к расширению предъявляемых требований и возрастанию объемов решаемых задач: числа обслуживаемых автоматизированных рабочих мест (АРМ), количества обрабатываемых документов, а также быстроты реакции, общей производительности и пр., при добавлении к ней вычислительных ресурсов
Настраиваемость системы	Это ее мобильность, динамичность, подвижность. Настраиваемость предполагает, что те или иные значимые параметры не заданы жестко, а гибкие и могут быть адаптированы к потребностям и условиям конкретного банка или его филиала
Централизованное управление системой	Настройка технологии ее функционирования сообразно технологии работы банка, выполняемой не с АРМ конечных пользователей, а из одного специального модуля. Все основные настройки делает квалифицированный технолог банка, и сотрудники банка могут сразу приступить к работе с программой. АБС, имеющую такую архитектуру, можно максимально быстро и качественно подготовить к эксплуатации. Кроме того, пользователь получает возможность оперативно изменять условия выполнения любой операции, а это весьма позитивный момент при создании новых банковских продуктов
Единая база данных	Обеспечивает многопользовательскую работу с единой клиентской базой. Клиент должен ощущать удобства и единообразие услуг, независимо от того, в какой филиал банка обращается. Должен иметь доступ к счетам и контрактам, вне зависимости от того, в каком филиале банка открыты эти счета и контракты
Работа в режиме реального времени	В режиме реального времени реакция системы на управляющее воздействие должна соответствовать скорости протекания процесса, которым система управляет
Безопасность и надежность работы	Сбой программного обеспечения (ПО) или злоумышленное вторжение в территориально-распределенную банковскую информационную систему могут иметь очень печальные последствия, характеризующиеся количественно (величиной ущерба) или качественно (падением имиджа, срывом переговоров и т. п.)
Обеспечение непрерывных платежей	Степень эффективности функционирования платежной системы может определяться двумя основными показателями: сроками прохождения платежей и суммой операционных издержек, которые несут участники при проведении расчетов

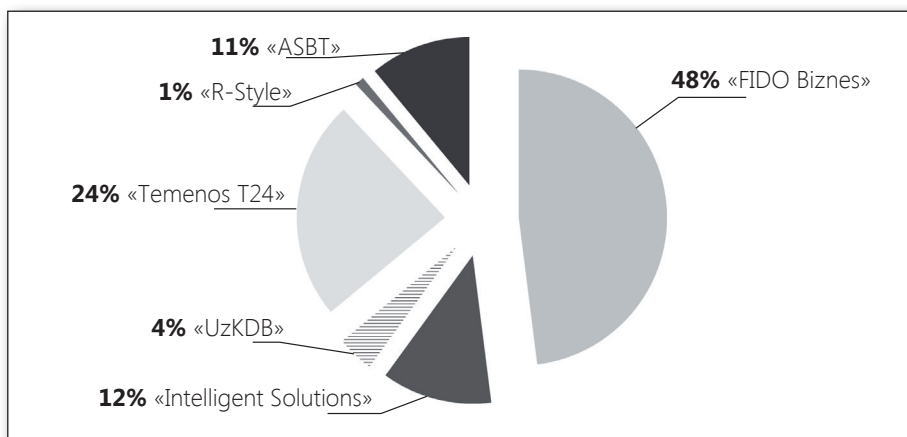


Рис.1. Уровни внедрения АБС в управление активами банков Узбекистана

НЕДОСТАТКИ МЕСТНЫХ АБС

Основные недостатки местных систем вытекают из вышеперечисленных требований к современным АБС.

По нашим данным, ни одна из местных систем **не имеет централизованную архитектуру**. В итоге каждый филиал банка имеет свою базу данных, которая синхронизируется с головным сервером не в онлайн режиме. Следствием этого является ведение записей о клиентах в каждом филиале по отдельности; процедура «Закрытие дня» выполняется сначала в каждом филиале, затем в головном банке.

Второй, не менее важной, проблемой местных АБС является их **объем инвестиций в исследование и развитие АБС**. Это становится заметно по уровню покрытия международных операций, интерфейсам с международными торговыми, информационными, транзакционными и платежными системами. Изменения в международных стандартах (например, реализация учета по МСФО), в торговых системах (например, «Reuters Dealing, Bloomberg»), в межбанковской системе передачи информации и совершения платежей SWIFT покрываются релизами и обновлениями в зарубежных АБС. Местные разработчики не исследуют рынок, создавая новые функциональности своим клиентам, и дорабатывают эти изменения только после того, как от банка поступило техническое задание (качество которого оставляет желать лучшего) на

доработку, теряя драгоценное время и ресурсы.

ОБ АБС T24

В архитектуре АБС T24 (продукт компании «Тemenos», используемый Национальным банком ВЭД РУз) центральной записью является Единая карточка клиента. Все счета клиента, контракты и т.п. в филиалах ведутся с указанием уникального идентификатора клиента. Время срабатывания внесенных настроек сведена до нескольких секунд и оно затрагивает сразу всю филиальную сеть банка. Запрос и отчеты можно построить в режиме онлайн.

Головной офис банка имеет онлайн доступ ко всем счетам, операциям, действиям пользователей в режиме онлайн, с возможностью одобрения либо блокирования операции. Платежные файлы (рейсы) не обмениваются со всеми филиалами как в местных системах, а создаются непосредственно на центральном сервере АБС перед отправкой в Центральный банк РУз. Имеется возможность добавление локальных полей, экранных форм, пунктов меню пользователя, печатных форм в режиме онлайн.

Процедура «Закрытие дня» запускается централизованно в едином сервере с формированием регуляторной и операционной отчетности. С модулем «Non-Stop Processing» программа T24 позволяет запускать процедуру «Закрытие дня» в фоно-

Факт того, что сделки могут быть осуществлены в короткие сроки и с наименьшими затратами, делают АБС привлекательной для пользователей.

вом режиме, что позволяет обслуживать клиентов беспрерывно.

Наряду с максимальными гибкими настройками, АБС имеет открытую среду для локальных разработок. Как правило, банк принимает решение о степени автономности от поставщика либо, развивая собственную команду разработчиков или привлекая интеграторов, либо заказывая разработки у компании-поставщика.

T24 занимает первое место по продажам во всем мире. Особенность системы в том, что она отвечает требованиям, предъявляемым к современным АБС. Сложность заключается в том, что внедрение данного продукта требует реинжиниринга всех бизнес-процессов банка, переосмысления его миссии и ценностей.

ПОДХОДЫ К АВТОМАТИЗАЦИИ БАНКОВ

Единого подхода к автоматизации банков быть не может. Перед мелкими, средними и крупными банками стоят разные задачи, также различны их подходы к автоматизации.

Для **мелких банков** главная задача автоматизации будет сводиться к тому, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование и надежное сопровождение комплексной АБС (мультивалютный операционный день, кредиты, депозиты, отчетность). Целью становится стремление удержаться на уровне современных компьютерных технологий.

Для **средних банков** главная задача автоматизации заключается в том, чтобы навести порядок в «разросшемся» хозяйстве

и здесь они делают ставку на внедрение интегрированной АБС, покрывающей все сферы деятельности банка и обеспечивающей единую сквозную технологию работы.

Для **крупных банков** главная задача автоматизации состоит в создании единой корпоративной среды, объединяющей данные многочисленных филиалов, отделений и дочерних структур.

РОЛЬ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

На рынке банковской автоматизации постепенно увеличивается роль и доля участия консалтинговых компаний. Теперь не только крупные, но и средние банки при выборе информационного решения привлекают консалтинговые компании, в частности, прибегая к их услугам для упорядочения внутренней учетной политики, реинжиниринга бизнес-процессов, трансформации модели развития, ведения проекта внедрения – что в целом свидетельствует о большей «цивилизованности» рынка.

Недостаток адаптации зарубежных систем под условия местного законодательства с одновременным доступом к наилучшим практикам (best practice) могут быть решены с помощью тесного сотрудничества с консалтинговыми компаниями, которые имеют большой опыт работы и наработки (модельный банк) по внедрению АБС в банках СНГ и опыт работы в банках Узбекистана.