

**STRATEJİ PLANIN HAZIRLANMASI ÜZRƏ
METODOLOJİ RƏHBƏRLİK**

(15.04.2010-cu il tarixli dəyişikliklərlə)

Bakı – 2004-cü il

Strateji plan bankın idarə olunması və fəaliyyətinə nəzarətin ayrılmaz bir hissəsi olmaqla onun əsas məqsəd və vəzifələrini əks etdirməlidir. O, yazılı formada tərtib olunmalı və bankın strateji hədəflərin nail olunması üçün tədbirlərini müəyyən etməlidir.

Strateji plan ətraflı və anlaşılan bir sənəd olmaqla yanaşı bankın fəaliyyət göstərdiyi bazardakı tələbat, müştəri bazası, rəqabət və ümumi iqtisadi şərait barədə optimal proqnozlara əsaslanmalıdır. Sağlam bank fəaliyyəti prinsiplərini əks etdirən Strateji plan özündə bazarda müşahidə olunan iqtisadi və rəqabət şəraitini nəzərə almaqla banklar tərəfindən risklərin real qiymətləndirilməsini əks etdirməlidir. Xüsusi bazar seqmentlərində fəaliyyət göstərən bank (məsələn; kredit kartları, yaxud yalnız korporativ müştərilərə xidmətlər göstərən banklar) strateji planın müvafiq bölmələrində bu seqmentlərdə fəaliyyət xüsusiyyətlərini yetərli detallıqla açıqlamalıdır.

Strateji plan bankın fəaliyyətinin ən azı 3 ilini əhatə etməli və əsas strateji məqsədlərinin yerinə yetirilməsi üçün təklif olunan tədbirləri ətraflı şəkildə izah etməlidir. Bu bankın müvəffəqiyyətə nail olması üçün imkanının olduğunu, sağlam və təhlükəsiz işləyəcəyini və üzləşəcəyi riskləri səmərəli idarə etmək üçün adekvat kapital bazasını saxlayacağını sübut etməsi üçün kifayət qədər təfsilatlı hazırlanmalıdır.

İnternet şəbəkəsi və ya alternativ elektron kanalları vasitəsi ilə xidmət göstərən bankın strateji planında bank tərəfindən xidmət olunacaq bazarın və elektron kanallar vasitəsilə təklif olunacaq məhsulların/xidmətlərin aydın və ətraflı təsviri verməlidir. İnternet potensial qlobal müştəri bazasına malik olduğuna və istənilən şəxsə öz şəbəkəsi vasitəsilə çata bildiyinə görə, xidmət olunacaq bazar, təklif olunacaq məhsul və xidmətlər haqqında məlumatların İnternetdə açıqlanması zəruridir.

Mündəricat

- I. Giriş**
- II. Fəaliyyətin təsviri**
- III. Marketing planı**
- IV. İdarəetmə planları. Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti**
- V. Mühasibat uçotu haqqında məlumat , uçot sistemləri və daxili nəzarət**
- VI. İdarəedici informasiya sistemi (İİS)**
- VII. Maliyyə İdarəetmə Planı**
- VIII. Strateji planın təkmilləşdirilməsi və monitorinqi**
- IX. Maliyyə planlaşdırması**
- X. Maliyyə hesabatları**

I. Giriş

Bu bölmədə bankın fəaliyyətinin əsas istiqamətləri təsvir edilir. Bank holding şirkətinə daxil olduqda, bu şirkətin fəaliyyəti açıqlanır, o cümlədən onun təşkilati strukturu və ona daxil olan digər şirkətlərin bankla qarşılıqlı əlaqələri haqqında qısa məlumat verilir. Burada həmçinin, bankın rəqabət baxımından üstünlükləri və onu digər banklardan fərqləndirən xüsusiyyətlər açıqlanır. Bankın təklif etdiyi məhsul və xidmətlərin onun əsas rəqiblərinin təklif etdikləri məhsul və xidmətlərdən hansı xüsusiyyətlərə görə və necə fərqləndiyi qısa şəkildə şərh edilir.

II. Fəaliyyətin təsviri

Bu bölmədə şərh olunacaq aşağıdakı əsas məsələlər barədə məlumat verilir:

- A.** Bankın fəaliyyəti və bazarda tutduğu yeri, o cümlədən məhsul, xidmət və qeyri-ənənəvi fəaliyyət növləri;
- B.** Bank holding şirkətinə daxil olduqda, bu şirkətin fəaliyyəti, onun təşkilati strukturu və ona daxil olan digər şirkətlərin bankla qarşılıqlı əlaqələri;
- C.** Banka aidiyyəti olan şəxslərlə və banka aidiyyəti olan şəxs adından hərəkət edən şəxslərlə aparılan və ya aparılacaq əməliyyatların həcmi və şərtləri;
- Ç.** Bankın hüquqi forması və səhmdarların strukturu, həmçinin törəmə və ya digər hüquqi şəxslərə hər hansı investisiya qoyuluşları;
- D.** Bankın cari maliyyə vəziyyəti və resursları (məsələn; filial şəbəkəsi, əməkdaşlar, maliyyə mənbələri, müştəri bazası və sair). Bankın güclü və zəif tərəfləri açıqlanmalıdır. Bankın əsas resursları və güclü tərəfləri arasında əlaqə göstərilməlidir. Bankda müşahidə olunan konkret zəifliklər, məsələn: kadr çatışmazlığı və ya informasiya sisteminin qeyri-adekvatlığı göstərilməlidir;
- E.** Bankın inzibati binasının və filial şəbəkəsinin olduğu və ya yerləşəcəyi yer (inzibati binanın olduğu və ya yerləşəcəyi yerin strateji cəhətdən əsas müştəri bazasına yaxınlıqda olması və ya münasib səviyyədə ucuz binanın əldə edilə bilməsi nəzərə alınmalıdır);

- Ə. Bank fəaliyyətinin genişlənməsi (məsələn; əlavə filialların, digər bölmələrin açılması, başqa banklarla birləşməsi və ya başqa bankların alınması).

III. Marketing planı

Marketing planında bankın optimal proqnozlaşdırılmış gəliri, müştərlərin sayı və bazarda hədəflənən biznes istiqamətləri tam açıqlanmış faktiki sübutlarla əsaslandırılır. Təhlil ən son məlumatlara əsaslanır və marketing planında bu məlumatların mənbələri göstərilir. Bu bölmədə həmçinin bank məhsullarının inkişafına dair strategiya, bazarın təhlili, iqtisadi və rəqabət şəraitinə əsaslanan proqnozlar və proqnozların əsasları göstərilir.

A. Bank məhsullarının inkişafına dair strategiyada aşağıdakı əsas məsələlər şərh olunur:

1) Planlaşdırılan məhsullar.

Planlaşdırılan məhsulların və xidmətlərin ümumi təsviri verilir. Bankın ikinci dərəcəli və ya möhtəkirlilik əməliyyatları, o cümlədən az təminatlı kreditlərin verilməsi planları əks olunur.

2) Məhsul və xidmətlərin təklifi

Bankın gələcək ən azı 3 il ərzində öz məhsullarının və xidmətlərinin müştərilərə təklif üsulları və hər bir məhsulun təqdim edilməsi ilə bağlı müddətlər və xərclər göstərilir. Məsələn; bank hər il yeni bir filial və ya yeni xidmət məntəqəsi açır və bu filialın açılışı ilə bağlı xərclər 50 mln. manat təşkil edir, bazarda yeni növ fəaliyyətdə iştirak etmək üçün banka yeni əməkdaşların işə qəbul edilməsi və yeni avadanlığın alınması üçün 70 mln. manat tələb olunur və sair.

3) İkinci dərəcəli bazarlarda fəaliyyət, (iri (sindikativ) kreditlərin verilməsində iştirak və kreditlərin qiymətli kağızlarla maliyyələşdirilməsi (sekyuritizasiyası))

Bankın hər hansı ikinci dərəcəli bazarda (ipoteka bazarında) bank fəaliyyəti ilə məşğul olmaq, sindikativ kreditlərdə iştirak etmək planı göstərilir. Məsələn;

kreditlərin sekyuritizasiyası planı göstərilir və bu fəaliyyət növü ilə bağlı risklərin azaldılması üçün hedcinq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq planları təsvir edilir.

4) Alınacaq kreditlərin və cəlb ediləcək depozitlərin əsas mənbələri

Bu bəndə alınacaq kreditlərin və cəlb ediləcək depozitlərin əsas mənbələri və onların cəlb edilməsi üçün istifadə olunan əsas üsullar göstərilir. Məsələn: bu məqsədlə broker və ya agent xidmətlərindən istifadə olunarsa, bu cür fəaliyyətin xarakteri və həcmi, o cümlədən brokerlərlə və ya agentlərlə onlara ödəniləcək məbləğlər və komisyona ödənişlər və ya hər hansı digər formada ödənişlər haqqında müqavilələr təfəsilatı ilə şərh edilir.

5) Funksiyaların kənar podratçılara həvalə edilməsi

Bankın öz tərəfindən yerinə yetiriləcək və kənar podratçılara həvalə olunacaq funksiya dəqiqləşdirilir. Üçüncü şəxsə həvalə edilmiş funksiyaların yerinə yetirilməsinə və həmin şəxslə bağlanmış müqaviləyə əməl edilməsinə Müşahidə Şurası tərəfindən necə nəzarət olunacağı göstərilir. Məsələn: bank İT şirkətinin xidmətlərindən istifadə etməyi qərara alır. Bu plana İT şirkətinə ödənişlər, onun müqaviləyə riayət etməsinə nəzarət, texniki yardım və sair daxil edilir.

B. Bazar segmentinin təhlilində ən azı aşağıdakı əsas istiqamət üzrə məsələlər şərh olunur:

1) Hədəfə alınan bazar segmentinin təsviri

Bazarın seçimi keçmişdə müşahidə olunmuş meyllərə, gələcək proqnozlara, xidmət olunmayan bazarın təhlilinə, bazar tədqiqatlarına, digər bazar iştirakçıların təcrübəsinə və sairələrinə əsaslanır. Məsələn; bank əsas diqqətini məzunlara yönəltməyi, yəni təhsili davam etdirmək üçün və ya ilkin biznes fəaliyyətinə başlamaq üçün kreditlər verməyi qərara alır. Bu növ bazar segmentində iştirak etmək üçün faktiki köməklik digər banklar tərəfindən bu növ müştərilərin kreditləşməsi təcrübəsinin öyrənilməsi ola bilər.

2) Hədəfə alınan bazar segmentində əhəlinin demoqrafik vəziyyətinin müzakirəsi

Hədəfə alınan bazar seqmentində əhalinin demoqrafik vəziyyəti müzakirə edilir: məsələn yaş, təhsil və məşğuliyyət növü. Hədəfə alınan bazar seqmentinin qiymətləndirməsini əsaslandırmaq üçün təhlilə demoqrafik, statistik və digər məlumatlar daxil edilir. Təhlilə tələb olunan cədvəllər əlavə edilə bilər.

C. İqtisadi komponentin təhlilində əsasən aşağıdakı əsas məsələlər şərh olunur:

1) İqtisadi proqnozun təsviri

Strateji planda ən azı 3 il üçün iqtisadi proqnoz təsvir edilir. Strateji planda mümkün olan maksimum variantlar əhatə edilir və iqtisadi vəziyyətin mümkün pisləşmə halları nəzərdən keçirilir. Məsələn, növbəti ildə iqtisadi vəziyyətin pisləşməsi gözlənilədiyi halda, bank xərclərini azaltmaq məqsədilə hansı tədbirlər görəcəkdir.

Bu bölmənin hazırlanmasında bank müxtəlif beynəlxalq maliyyə təşkilatlarının və eləcə də Azərbaycan Respublikasının nazirliklərinin məlumatlarına(hesabatlarına) istinad edə bilər. Bunları www.economy.gov.az, www.ifc.org, www.worldbank.org və digər internet saytlarından əldə etmək olar.

Bundan əlavə bankın inzibatçıları öz proqnozlarını əvvəlki dövrlərdə iqtisadi fəaliyyətin və göstəricilərin meyllərinə əsaslanaraq tərtib edə bilər.

2) Bankın fəaliyyətinə təsir göstərə bilən hər hansı milli, regional və ya yerli iqtisadi amillərin təsviri

Bankın fəaliyyətinə təsir göstərə bilən hər hansı milli, regional və ya yerli iqtisadi amillər göstərilir. Bazarda gözlənilən dəyişikliklər, bu dəyişikliklərin səbəbləri və onların banka göstərəcəyi təsir təhlil edilir.

3) Bankın maraq göstərdiyi istiqamətlərin cari iqtisadi xüsusiyyətləri

Hədəfə alınan bank xidmətlərinin, bazar seqmentlərinin cari iqtisadi xüsusiyyətləri əks edilir. Məsələn, ölçüsü, gəlirliyi, coğrafi yerləşmə xüsusiyyətləri və sairələri.

4) İqtisadi komponentin təhlilində bank tərəfindən təklif olunacaq məhsullara və xidmətlərə təsir göstərən iqtisadi amillərin təsviri

Məhsullara və xidmətlərə təsir göstərə biləcək iqtisadi amillərə xüsusi diqqət yetirilməlidir. “Fəaliyyətin təsviri” bölməsində müxtəlif bazar seqmentləri üçün müxtəlif xidmət növləri müəyyən edildikdə məhsullara və xidmətlərə təsir göstərə biləcək iqtisadi amillərin daha ətraflı təhlilinin aparılması tələb olunur.

Ç. Rəqabətin təhlilində əsas diqqət hədəfə alınan bazar seqmentində cari və potensial rəqabət şəraitinin şərhinə yönəldilir

Bu bölmədə oxşar xüsusiyyətli bankların fəaliyyətini təhlil etmək və müzakirə etmək daha məqsədəuyğun sayılır.

Rəqabətin təhlili aşağıdakı suallara cavab tapmaq üçün həyata keçirilir:

1) Bazar seqmentinin əsas iqtisadi xüsusiyyətləri hansılardır?

- Bazar seqmentinin həcmi;
- Rəqabətin əhatə sahəsi: yerli, regional, milli;
- Bazar seqmentinin artım dərəcəsi və inkişaf mərhələsi (məsələn; ilkin inkişaf, sürətli inkişaf və yüksəliş, ilkin yetkinlik, yetkinliyin son dövrləri, durğunluq və köhnəlmə, pisləşmə və tənəzzül);
- Rəqiblərin sayı və onların bazarın həcmində nisbi payı (məsələn; hər hansı bir sahədə çoxlu sayda kiçik banklar üstünlük təşkil edir və ya orada bir neçə iri bank cəmləşmişdir və onlar üstünlük təşkil edir).

2) Rəqiblər kimlərdir və onlar nə dərəcədə güclüdür?

- Banklar arasında rəqabət (məsələn; kreditlərdəki, depozitlərdəki xüsusi çəkisi və s.);
- Bir maliyyə təşkilatının rəqib tərəfin müştərisini (müştərilərini) cəlb etmək üçün bazardakı cəhdləri;
- Yeni rəqiblərin yaranması potensialı;
- Depozitorlar və kreditorlar (irəlidə-təchizatçılar) tərəfindən tətbiq edilə bilən təsir vasitələri. Məsələn: bank təchizatçılarının güclü və ya zəif olması təchizat

sahəsinin (bazarın) bazar şəraitindən və onların təchiz etdiyi vəsaitin zərurətindən asılıdır. Təchizatçılar elə şəxslər, şirkətlər və banklardır ki, (Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı daxil olmaqla), onlar bankları depozit və kreditlərlə təmin edirlər. Hazırkı dövrdə təchizatçıların banka təsiri azdır, çünki təhcizat sahəsindən (bazardan) vəsaitlərin əldə edilməsi nisbətən asandır) və;

- Bank məhsullarının alıcısı tərəfindən tətbiq edilə bilən təsir. Məsələn, bank məhsullarının alıcıları və ya müştərilər bir çox hallarda təsirli vasitələrə malikdirlər. Ən aydın nümunə isə iri müştərilərin olması və onların bank məhsullarının əhəmiyyətli hissəsini almasıdır. Müştərilər nə qədər iri olarsa, onların bankla sövdələşməsində təsiri bir o qədər yüksək olur.

3) Bank sektorunda dəyişikliklərə təkan verən amillər hansılardır və bu amillərin təsir imkanları ?

Bank sektorunda dəyişikliklərə səbəb olan və ya təsir edən xüsusi amilləri müəyyən etmək üçün ciddi təhlil aparmaq tələb olunur. Sektorda ən üstün qüvvələr aparıcı qüvvələr hesab olunur. Bu qüvvələr sektorda və rəqabət şərtlərində hər hansı bir növ dəyişikliklərin baş verəcəyinə ən çox təsir göstərir. Aparıcı qüvvələrin təhlili iki mərhələdə aparılır:

- a) aparıcı qüvvələrin müəyyən edilməsi;
- b) onların sektora göstərəcəkləri təsirin qiymətləndirilməsi.

Aparıcı qüvvələr aşağıdakılara əsasən müəyyən oluna bilər:

- yeni məhsulun təqdim edilməsi (yeni məhsulun təqdim edilməsi sektorun müştəri bazasını genişləndirə bilər);
- texnoloji inkişaf (texnologiyanın inkişafı sektoru mühüm dərəcədə dəyişə bilər, aşağı maya dəyəri ilə yeni və/və ya daha da təkmilləşdirilmiş məhsulların istehsalına imkan yarada bilər və sektor üçün yeni imkanlar açar);

- iri bankların bazara daxil olması və bazardan çıxması (əvvəllər yerli bankların üstünlük təşkil etdiyi bazara xarici bankların daxil olması demək olar ki, hər zaman rəqabət şərtlərini dəyişdirir).

4) Hansı banklar ən güclü və ya zəif mövqeləri tutur?

Bankların rəqabət üstünlüyünü təhlil etməkdə məqsəd rəqib bankların bazar mövqeyinin öyrənilməsidir. Bunun üçün oxşar bankların (məsələn; aktivlərin həcminə görə) göstəricilərinin müqayisə edilməsi üsulundan istifadə edilə bilər.

5) Rəqiblərdən növbəti olaraq kim və hansı addımı atacaqdır?

Bankın ən yaxın rəqiblərinin hərəkətlərinin, tədbirlərinin və fəaliyyətlərinin öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bank rəqiblərinin fəaliyyətini hərtərəfli və yaxından öyrənmədən və onların növbəti dəfə hansı addımı atacağını qabaqcadan müəyyən etmədən rəqiblərini qabaqlaya bilməz. Rəqiblərin istifadə etdikləri strategiya və görəcəyi tədbirlər bankın öz strateji tədbirlərinə birbaşa təsir göstərən amillər kimi qiymətləndirməlidir. Bu məlumatların yığılması prosedurları göstərilməlidir.

6) Uğurlu rəqabətin əsas amilləri hansılardır?

- Məhsulun yeniləşdirilməsi bacarığı;
- Aşağı maya dəyəri ilə məhsul istehsalı;
- Yüksək əmək məhsuldarlığı;
- Güclü filial şəbəkəsi;
- Yüksək keyfiyyətli informasiya sistemləri;
- Ofislərin münasib yerlərdə yerləşməsi və;
- Nəzakətli və müştərilərlə xoş rəftar edən işçilər;
- Bankın məhsulları haqqında müştərilərin məlumatlandırılması.

7) Mənfəətliliyin orta göstəricidən yüksək olması nöqtəyi-nəzərindən sektor nə dərəcədə cəlbedicidir?

Rəqabət təhlilinin son mərhələsi ümumilikdə sektorda vəziyyətin təhlil edilməsi və sektorun həm uzun müddət, həm də qısa müddət baxımından nisbi

cəlbedici olub-olmamasından əsaslandırılmış nəticələrin çıxarılmasıdır. Əgər sektor və rəqabət vəziyyəti nisbi qeyri-cəlbedici qiymətləndirilsə, sektorun uğurlu iştirakçıları uzun müddətli rəqabətlik qabiliyyətini və mənfəətliyini qorumaq üçün yollar axtaracaq, daha ehtiyatlı investisiyalar edəcək və münasib qiymətə kiçik bankları almağa cəhd edəcəklər. Daha zəif banklar isə sektoru tərk edəcək və ya rəqiblə birləşmək və ya ona qoşulmaq məcburiyyətində qalacaqlar. Güclü banklar daha cəlbedici və maraqlı fəaliyyət növünə keçmək şansı qazanmış olurlar.

Fəaliyyətin uğurlu olması barədə nəticə çıxararkən bankın rəhbərliyi aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- sektorun artım potensialını;
- üstünlük təşkil edən aparıcı qüvvələrin sektora əlverişli və ya əlverişsiz təsir göstərməsini;
- iri bankların bazara daxili olmasını və ya bazardan çıxması perspektivlərini;
- tələbin sabitliyini (məsələn; fəslə, biznes dövrünü, müştərilərin istəklərinin dəyişkənliyini və s. təsiri nəzərə alınmalıdır);
- rəqiblərin güclənməsini və ya zəifləməsini;
- sektorun gələcəyi ilə bağlı riski və ya qeyri-müəyyənliyi.

IV. İdarəetmə planları. Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti

A. Əsas səhmdarlar, Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti üzvləri haqqında məlumat

Bankın mühüm iştirak payının sahibi olan səhmdarları, Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti üzvlərinin sayı və onlar haqqında məlumat əks etdirilir. Bununla yanaşı, bankın komitələrinin siyahısı, hər bir komitənin funksiyası və komitə üzvlərinin peşəkar təcrübəsi və təhsili haqqında məlumat verilir.

B. Təşkilati Struktur

Bankın təşkilati strukturu təsvir edilir və bu strukturlardakı əməkdaşların sayı göstərilir. Məsul vəzifəli işçilərin vəzifə və məsuliyyətləri ilə yanaşı yaradılmış və

gələcəkdə yaradılması nəzərdə tutulan komitə və ya komitələr haqqında məlumatlar əks olunur.

C. Rəhbərliyin əvəz edilməsi və insan resurslarının inkişafı

Rəhbərliyin təlim proqramları və ya digər mövcud resurslar nəzərə alınmaqla rəhbər işçilərin bir birinin əvəz edilməsi prosedurları, habelə əməkdaşların təkmilləşdirilməsi üzrə bankın planı və onların qiymətləndirilməsi üsulları göstərilir.

V. Mühasibat uçotu haqqında məlumat, uçot sistemləri və daxili nəzarət

Siyasətin işlənilib hazırlanması, planlaşdırma və kadrların idarə edilməsi bankın səmərəli fəaliyyəti üçün yetərli deyildir. Bank öz fəaliyyətinin sağlam idarəçiliyini təmin etmək məqsədilə həmçinin adekvat daxili nəzarət sisteminin təşkilini və onun səmərəliliyini təmin etməlidir.

Müşahidə Şurası öz vəzifələrinin icrasını müvafiq komitələrə tapşırı bilər, lakin bankın sağlam və təhlükəsiz mühitdə fəaliyyət göstərməsi nöqtəy-nəzərdən Müşahidə Şurası öz məsuliyyətini digərlərinin üzərinə qoya bilməz. Bu səbəbdən bankın Müşahidə Şurası bank əməkdaşlarının fəaliyyətini diqqətdə saxlamaq məqsədilə nəzarət sistemlərini yaradır.

Bankın nəzarət sistemi aşağıdakıları özündə əks etdirir:

- a)** audit prosedurlarını;
- b)** daxili nəzarət prosedurlarını;
- c)** aktivlərin keyfiyyətinin təhlilini;
- ç)** riskin idarə edilməsini;
- d)** qaydalara riayət edilməsinə nəzarət prosedurlarını.

Müşahidə Şurası bankın fəaliyyətinin idarə edilməsi və ona nəzarət üçün müxtəlif üsullardan istifadə edə bilər. Lakin mükəmməl olmasından asılı olmayaraq hər hansı bir sistem vaxtaşırı nəzərdən keçirilməzsə əhəmiyyətini itirə bilər. Qəbul olunan qaydaların lazımi səviyyədə izah edilməsini və yerinə yetirilməsini, şərtlərdə

edilən dəyişikliklərin və təshih tədbirlərinin həyata keçirilməsini müəyyən etmək üçün bütün nəzarət sistemləri daim təhlil edilməli və nəzərdən keçirilməlidir. Bu, bankın gündəlik əməliyyatlarını icra edən əməkdaşların öz vəzifələrindən sui-istifadə etməsi yollarının qarşısını almaq vasitəsidir.

A. Audit prosedurları

Bank rəhbərliyinin və işçilərin öz səlahiyyətlərini lazımi səviyyədə yerinə yetirməsini təmin etmək məqsədilə bankda daxili audit prosedurları tətbiq olunmalıdır. Audit prosedurları rəhbərliyə daxili qayda və nəzarət sistemlərinin adekvat olması və onlara riayət edilməsi haqqında məlumatın verilməsini nəzərdə tutmalıdır. Aşkar olunmuş çatışmazlıqların aradan qaldırılmasında İdarə Heyətinin gördüyü işlər audit hesabatlarında əks olunur və onun Müşahidə Şurasına təqdim edilməsi nəzərdə tutulur. Göstərilənlər sənəddə öz həllini tapmazsa audit xidmətinin əhəmiyyəti itirilmiş olur.

Müşahidə Şurası və Audit Komitəsi daxili və kənar auditorların seçiminə, qiymətləndirilməsinə, habelə daxili auditorların mükafatlandırılmasına nəzarət edir. Auditorların səriştəsi vaxtaşırı qiymətləndirilir. Auditor rəyinin əhəmiyyəti onların peşəkarlığından və bacarığından asılıdır. Audit xidmətinin əldə etdiyi məlumatlar haqqında hesabat verməsi üçün Müşahidə Şurası ilə görüşlər keçirməsi nəzərdə tutulur. Rəhbərliyin ildə ən azı bir dəfə audit qaydalarının adekvatlığını, auditə cəlb olunmuş əməkdaşların peşəkarlığı və auditin əhatə sahəsini nəzərdən keçirməsi müəyyən olunmalıdır.

B. Daxili nəzarət prosedurları

Daxili nəzarət prosedurları nəzarət sisteminin bir hissəsini təşkil edir. Daxili nəzarətə aid metodlar aşağıdakıları təmin etmək üçün nəzərdə tutulur:

- Risklərin idarə edilməsinin tətbiqi və prosedurların səmərəliliyini;
- Aktivlərin qorunmasını;
- Maliyyə və əməliyyat uçotunun bütövlüyünü;
- Əməliyyat səmərəliliyinin inkişaf etdirilməsini;

- Daxili qaydalara, AR Qanunlarına və digər normativ hüquqi aktlara riayət edilməsi.

C. Aktivlərin keyfiyyətinin təhlili

Aktivlərin keyfiyyətinə nəzarət (kreditlərə nəzarət daxil olmaqla) bankın aktivlərinin qiymətləndirilməsi üsuludur. Onların dəyəri bankın maliyyə vəziyyətinə uzun müddətli təsir göstərir. Təhlilə problemlə aktivlərin qiymətləndirilməsi və kreditləşdirmə prosesində zəifliklərin müəyyən edilməsi daxildir. Effektiv sistemə müstəqil təhlil və əməkdaşlar tərəfindən kreditlərin təsnifləşdirilməsi də daxildir. Sənəddə aktivlərin keyfiyyətinin təhlili haqqında nəticələrin Müşahidə Şurasına və ya müvafiq komitələrə təqdim olunması nəzərdə tutulmalıdır.

Ç. Risklərin idarə edilməsi

Risklərin idarə edilməsinə risklərin müəyyənləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, onlar üzrə hesabatın hazırlanması və nəzarət daxildir. Əhatə ediləcək faktorlara kredit riski, faiz riski, əməliyyat riski və balansdankənar fəaliyyətlə bağlı risk daxil ola bilər.

D. Qaydalara riayət edilməsinə nəzarət

Qaydalara riayət edilməsinə nəzarət daxili qaydalara, müvafiq normativ hüquqi aktlara riayət edilməsinə yardım edilməsi, ona nəzarət və onun qiymətləndirilməsi sistemini əhatə etməlidir. Qaydalara riayət edilməsinə nəzarət rəhbərliyin əsas funksiyalarından biri olmalıdır. Əməkdaşların qaydalarla tanış olması üçün bank rəhbərliyi tərəfindən müvafiq prosedurlar yaradılmalıdır.

VI. İdarəedici informasiya sistemi (İİS)

Bankların səmərəli idarə olunması üçün geniş informasiya bazasının mövcudluğu tələb olunur. Tam, mötəbər və vaxtında informasiya bankın idarə edilməsində mürəkkəb məsələlərin həlli və bank xidmətlərinin təklifi üçün olduqca vacibdir (Bank fəaliyyətinin mürəkkəbliyi müvafiq qərarların qəbul edilməsi üçün lazım olan məlumatın yüksək keyfiyyətə və böyük həcmə malik olmasını tələb edir. Informasiya texnologiyalarında baş verən irəliləyişlər banklar üçün məlumatın əldə

edilməsinə, planlaşdırılmasına, qərarların qəbul edilməsinə və təhlil aparmaq üçün istifadə edilməsinə yardım edir. İİS mümkün olan mənbələrdən əhəmiyyətli məlumatlar toplayır. İİS adətən xüsusi məqsədli informasiya sistemlərindən ibarətdir.).

İİS məlumatın növləri və istifadə məqsədləri üzrə aşağıdakı kimi fərqləndirilir:

- 1) Korporativ planlaşdırma üçün - rəhbərliyin uzunmüddətli planlara və məqsədlərə nail olması, resursların yerləşdirilməsi və proqramların qiymətləndirilməsi üçün tələb olunur;
- 2) Rəhbərliyin nəzarəti üçün - bankın idarəetmə orqanlarını bankın maliyyə vəziyyəti və fəaliyyətin keyfiyyətinə nəzarət haqqında məlumatla təmin edir;
- 3) Əməliyyat nəzarəti üçün - əməliyyat büdcəsinin, iş cədvəllərinin və resursların əldə edilməsi və istifadə olunmasına dair planların bölmə rəhbərləri tərəfindən tərtib və təhlil edilməsi üçün tələb olunur.

Bank informasiyalarının yığılmasının və saxlanılmasının həyata keçirilməsi, onun təyinatı üzrə operativ və dəqiq ötürülməsi, göstəricilərin təhlil edilməsi informasiya sisteminin vəziyyətindən asılıdır.

Bankların informasiyalara və informasiya sisteminə olan tələbatı daimi artan proses olduğundan bu tələblərin həyata keçirilməsi məqsədilə informasiya sisteminin inkişafı tədbirləri göstərməlidir.

Bundan əlavə, İİS-ə fərdi halda statistik məlumat şəklində digər qeyri-maliyyə məlumatları da daxil ola bilər. Bunlara iqtisadi vəziyyət, bazar xüsusiyyətləri, texnologiya, nəzarət orqanlarının tələbləri haqqında məlumat aid oluna bilər. İİS-in səmərəliliyi yüksək keyfiyyəti, kəmiyyət göstəriciləri və məlumat verməsi baxımından qiymətləndirilir. Bu göstəricilərə informasiya tələblərinin təhlili və sistemin quruluşu təsir göstərir. Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti tərəfindən bankların fəaliyyətinə səmərəli nəzarət və vaxtında qərarların qəbul edilməsi üçün əldə olunan məlumatın davamlı şəkildə təqdim olunması tələb edilir. Buna yalnız başa düşülən və

bankların fərdi tələblərinə uyğun şəkildə hazırlanmış İİS vasitəsilə nail olmaq mümkündür. Bu məqsədlə bu bölmədə aşağıdakılar açıqlanmalıdır:

- A.** Bankın cari və/və ya təklif edilmiş mühasibat uçotu və daxili nəzarət sistemlərini təsvir edən və hər hansı elektron iş (məlumat emal edən) sistemləri barədə məlumat verilməlidir;
- B.** Rəhbərliyin təklif etdiyi daxili auditin təsviri verilir. Burada daxili audit xidmətinin müstəqilliyi, auditin əhatə etdiyi sahə və audit yoxlamalarının təkrarlanması tezliyi müəyyən edilməlidir. Audit xidmətinin əməkdaşlarının təhsili və təcrübəsi haqqında məlumat verilməlidir;
- C.** Rəhbərliyin daxili qayda və prosedurlara riayət olunmasına nəzarət prosedurları, nəzarətin bölgüsü, əhatə sahəsi və onunla əlaqəli əməkdaşların səriştəsi əks olunmalıdır;
- Ç.** Bankın müştərilərinin narazılıqlarına necə cavab verməsi məsələləri qeyd edilməlidir. İllik auditin keçirilməsi planları şərh edilməlidir;
- D.** Bankın əməkdaşları və ya bankdan kənar şəxslər tərəfindən icra oluna bilən funksiyalar göstərilməlidir.

VII. Maliyyə idarəetmə planı

Strateji planın “Maliyyə idarəetmə planı” bölməsində aşağıdakı məsələlər şərh olunur:

A. Kapital və Gəlirlər

- 1)** Kapitalın artımına dair proqnozlar və ona nail olmaq üçün tədbirlər;
- 2)** Nizamnamə kapitalının tələblərinə riayət edilməsi üçün onun artırılması planı;
- 3)** Daxili və xarici risklər, planlaşdırılmış əməliyyat və maliyyə fərziyyələri, filiallar, texnologiya, təşkilati və əməliyyat xərcləri nəzərə alınmaqla kapitalın adekvatlığının təmin edilməsi planları. Balandankənar əməliyyatların kapitalın artırılmasına təsiri;

- 4) Bank aktivlərinin gəlirlilik hədəfləri, xalis faiz marjası və digər mənfəətlik göstəriciləri və bu məqsədlərə nail olmaq üçün strategiya;
- 5) Bankın kapitalının artırılması ilə əlaqədar holding şirkətinin istiqrazları üzrə ödənilən faizlər;
- 6) Bankın dividend siyasəti.

B. Likvidlik və vəsaitlərin idarə edilməsi

- 1) Bankın likvidlik riskini müəyyən etmək və ölçmək qabiliyyəti;
- 2) Maliyyələşdirmə mənbələri (depozitlər, borclar) daxil olmaqla bankın likvidlik riskinin yoxlanması və ona nəzarət edilməsi planı;
- 3) Hər bir maliyyə qurumundan və ya digər mənbələrdən vəsaitlərin borc alınması planı (vəsaitlərin məbləği, faiz dərəcəsi, ödəniş müddəti, məqsədi, tərkibi və təminatı);
- 4) Bankın investisiya qiymətli kağızlar ilə əməliyyat aparması planı.

C. Bazar riskinə həssaslıq

- 1) Bankın faiz dərəcəsi üzrə siyasəti və faiz dərəcəsi riskinə olan davamlığı;
- 2) Bankın faiz dərəcəsi riskini müəyyən etmək və ölçmək qabiliyyəti;
- 3) Aktiv və öhdəliklər portfelinin faiz dərəcəsi riskinə həssaslığı, faiz dərəcəsi riskinə nəzarət etmək üçün risk limitləri;
- 4) Hedcinq fəaliyyəti üçün nəzərdə tutulan planlar (məsələn; fyuçerslər, opsiyonlar, faiz dərəcəsi svopları).

Ç. Kredit riski

- 1) Bankın kredit riskini müəyyən etmək və ölçmək qabiliyyəti;
- 2) Kredit təhlili proqramının müstəqilliyi, əhatə sahəsi və bu prosedurları həyata keçirən şəxslərin təcrübəsi;
- 3) Mümkün kredit və lizinq itkilərinin örtülməsi üçün ehtiyatların yaradılması metodologiyası və prosedurları.

D. Borcalmalar

- 1) Maliyyə və kredit qurumlarından və ya digər mənbələrdən vəsaitlərin borc alınması planı (məsələn; vəsaitlərin məbləği, faiz dərəcəsi, ödəniş müddəti, məqsədi, tərkibi və təminatı);
- 2) Bankın kapitalının artırılması ilə əlaqədar holding şirkətinin istiqrazları üzrə faizlərin ödənilməsi üçün öhdəliklər.

VIII. Strateji planın təkmilləşdirilməsi və monitorinqi

- A. Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti tərəfindən strateji-plana nəzarətin nə dərəcədə riayət olunması göstərilir;
- B. Əhəmiyyətli iqtisadi dəyişikliklərə uyğunlaşdırmaq məqsədilə Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti tərəfindən strateji plana ediləcək düzəliş və təkmilləşdirmə işləri şərh edilir.

IX. Maliyyə planlaşdırması

- A. İlin əvvəlinə olan maliyyə proqnozları və ən azı 3 illik əməliyyatları əhatə edən göstəricilər planlaşdırılır. Bank illik göstəriciləri rüblər üzrə bölür. Maliyyə hesabatlarındakı proqnozlaşdırılan göstəricilərin faktiki göstəricilərlə müqayisə edilə bilməsi üçün onlar oxşar adla verilməlidir (tutuşdurulan olmalıdır).

Maliyyə proqnozlarına aşağıdakı hesabatlar daxil edilir:

- Proqnozlaşdırılmış balans hesabatı;
- Mənfəət və zərərlər haqqında proqnozlaşdırılmış hesabat;
- Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında proqnozlaşdırılmış hesabat ;
- Səhmdarların kapitalı haqqında proqnozlaşdırılmış hesabat.

Maliyyə hesabatları iki formada təqdim olunur: 1) mütləq məbləğlərdə; 2) cəmi aktivlərin xüsusi çəkisinə nisbətdə.

- 1) Proqnozlaşdırılmış hesabatların hazırlanmasında istifadə olunan fərziyyələrdə hər bir faiz gəliri gətirən aktiv və faiz xərci olan öhdəlik üçün fərz olunan faiz dərəcəsinin dəyişmə ssenarisi təfəsilatı ilə təsvir edilir. Həmçinin bankın filial

- (şöbə) artımı və balansdankənar əməliyyatları nəzərə alınmaqla, kapital artımını sübut edən dəlillər təqdim edilir;
- 2) Qeyri-faiz gəlirləri və xərcləri üçün istifadə edilən fərziyyələr əsaslandırılır. Sistemlərin, alətlərin, mebel və avadanlıqların yenilənməsi ilə əlaqədar xərclər göstərilir;
 - 3) Hər yeni məhsul və xidmətin təqdim olunması ilə əlaqədar ilkin xərclər, onun həcmi, gözlənilən mənfəət və müəyyən olunmuş vaxt çərçivəsi təsvir edilir;
 - 4) Mümkün kredit və lizinq itkilərinin ödənilməsi üçün ehtiyatların yaradılması metodologiyası təsvir edilir.
- B.** Bankın nəzərdə tutulmuş inkişafı üçün marketinq nəzəriyyəsi və təhlilinin necə tətbiq edilməsi göstərilir.
- C.** Kredit və depozit məhsulları bazarında proqnozlaşdırılmış iştirak payını əldə etmək üçün tələb olunan marketinq xərcləri göstərilir. Fərziyyələr digər bankların xərcləri ilə uyğun olmalıdır.
- Ç.** Maliyyə planlaşdırmasının həssaslıq təhlili tərtib edilir. Həssaslıq təhlili strateji planda və bundan irəli gələn maliyyə proqnozlarında tətbiq edilən başlıca fərziyyələrin həqiqi stress-testini əhatə edir (Məsələn; faiz dərəcəsi dəyişməsinin mənfi təsirini, aktiv və passivlərdəki dəyişiklikləri, gözlənilən səviyyədən artıq olan əməliyyat xərclərini və marketinq xərclərini ödəmək üçün maliyyə rəqəmləri müvafiq şəkildə uyğunlaşdırılmalıdır).

X. Maliyyə hesabatları

Cədvəl I. Mənfəət və zərərlər haqqında hesabat
(mln.manatla)

	1-ci il	2-ci il	3-cü il
Faiz gəliri	X	X	X
Müştərilərə verilmiş kreditlər üzrə faizlər			
Azərbaycan Mərkəzi Bankına və kredit təşkilatlarına olan tələblər üzrə faizlər			
Qiymətli kağızlar üzrə faizlər			
Maliyyə lizinqi			
Digər faiz gəlirləri			
Faiz gəlirinin cəmi			
Faiz xərcləri	X	X	X
Depozitlər üzrə faizlər			
Azərbaycan Mərkəzi Bankından alınmış kreditlər üzrə faizlər			
Kredit təşkilatlarından alınmış kreditlər üzrə faizlər			
Qiymətli kağızlar üzrə faizlər			
Digər faiz xərcləri			
Faiz xərclərinin cəmi			
Xalis faiz gəliri (zərər)			
Qeyri-faiz gəliri	X	X	X
Komissiyon haqları			
Digər hüquqi şəxslərin kapitalında iştirakdan və investisiyalardan gəlir			
Digər əməliyyat və qeyri-faiz gəlirləri			

Qeyri-faiz gəlirinin cəmi			
Qeyri-faiz xərcləri	X	X	X
Əmək haqqı və müavinətlər			
Əsas vəsaitlərlə bağlı xərclər			
Digər əməliyyat və qeyri-faiz xərcləri			
Qeyri-faiz xərclərinin cəmi			
Xalis qeyri-faiz gəliri (zərər)			
Xalis mənfəət (zərər)			
İtkilər üzrə ehtiyatlara ayırmalar (xərclər)			
Bank fəaliyyəti ilə bağlı olmayan qeyri-adi gəlirlər (xərclər)			
Vergilərdən və bank fəaliyyəti ilə bağlı gözlənilməyən gəlirlər (xərclərdən) əvvəl xalis mənfəət (zərər)			
Vergilər			
Vergilərdən sonra xalis mənfəət (zərər)			
Gözlənilməyən gəlirlər (xərclər)			
Dövr üçün xalis mənfəət (zərər)			

Cədvəl II. Balans

(mln.manatla)

	1-ci il	2-ci il	3-cü il
AKTİVLƏR			
Nağd pul			
Azərbaycan Mərkəzi Bankına qarşı tələblər			
Kredit təşkilatlarına qarşı tələblər			
Qiymətli kağızlar və investisiyalar			
Müştərilərə verilmiş ümumi kreditlər və lizinqlər			
Kredit itkiləri üzrə çıxılmış ehtiyatlar			
Müştərilərə verilmiş xalis kreditlər və lizinglər			
Əsas vəsaitlər (amortizasiya çıxılmaqla)			
Hesablanmış alınacaq faizlər			
Qeyri-maddi aktivlər (amortizasiya çıxılmaqla)			
Digər aktivlər			
Aktivlərin cəmi			
ÖHDƏLİKLƏR			
Azərbaycan Mərkəzi Bankının tələbləri			
Kredit təşkilatların tələbləri			
Tələb olunanadək depozitlər			
Müddətli depozitlər			
Digər borc götürülmüş vəsaitlər			

Hesablanmış ödəniləcək faizlər			
Subordinasiya olunmuş borclar			
Digər öhdəliklər			
Öhdəliklərin cəmi			
KAPITAL			
Adi səhmlər			
İmtiyazlı səhmlər			
Səhmlərin buraxılışından əldə edilmiş əlavə vəsaitlər			
Aktivlərin yeindən qiymətləndirilməsi			
Bölüşdürülməmiş mənfəət			
İlin əvvəlindən cari tarixədək mənfəət			
Kapitalın cəmi			
Öhdəliklər və kapitalın cəmi			

Cədvəl III. Nağd pul axınları haqqında hesabat

(mln.manatla)

	1-ci il	2-ci il	3-cü il
Əməliyyat fəaliyyətindən nağd pul axını			
Alınmış (ödənilmiş) xalis faizlər və komisyon haqqlar			
Alınmış dividendlər			
Dilinq əməliyyatlarından gəlir (zərər)			
Xarici valyuta əməliyyatlarından gəlir (zərər)			
Digər əməliyyatlardan daxilolmalar			
Digər əməliyyatlar üzrə ödəmələr			
Əmək haqqı və müavinətlər			
İnzibati xərclər			
Əməliyyat aktivlərində artım (azalma)			
Azərbaycan Mərkəzi Bankında məcburi ehtiyatlar			
Kredit təşkilatlarına qarşı tələblər			
Müştərilərə verilmiş kreditlər			
Digər aktivlər			
Əməliyyat ödəliklərində artım (azalma)			
Azərbaycan Mərkəzi Bankının və kredit təşkilatların tələbləri			
Müştərilərin tələbləri			
Digər öhdəliklər			
Mənfəət vergisindən əvvəl əməliyyat fəaliyyətindən gələn xalis nağd pul axını			
Ödənilmiş mənfəət vergisi			

Əməliyyat fəaliyyətindən xalis nağd pul axını			
İnvestisiya fəaliyyətindən xalis nağd pul axını			
Satılmış (alınmış) xalis qiymətli kağızlar			
Satılmış (alınmış) səhmlər			
Satılmış (alınmış) əsas vəsaitlər			
Satılmış (alınmış) qeyri-maddi aktivlər			
İnvestisiya fəaliyyətindən xalis nağd pul axını			
Maliyyələşdirmə fəaliyyətindən xalis nağd pul axını			
Ödənilmiş dividendlər			
Buraxılmış (qeri alınmış) depozit sertifikatları			
Buraxılmış borc öhdəlikləri			
Maliyyələşdirmə fəaliyyətindən xalis nağd pul axını			
Nağd pulda və nağd pul ekvivalentlərində azalma/artım			
İlin əvvəlinə nağd pul və nağd pul ekvivalentləri			
İlin sonuna nağd pul və nağd pul ekvivalentləri			

Cədvəl IV. Səhmdarların iştirak payı barədə hesabat

(mln.manatla)

	İmtiyazlı səhmlər	Adi səhmlər	Səhmlərin buraxılışından əldə edilmiş əlavə vəsaitlər	Bölüşdürülməmiş mənfəət	Cəmi
Balans, 31 dekabr 2004-cü il					
Planlaşdırılan səhm buraxılışı				xxx	
Cari ilin bölüşdürülməmiş mənfəəti	xxx	xxx	xxx		
Ödənilməsi planlaşdırılan nağd dividend	xxx	xxx	xxx		
Cəmi:					
Balans, 31 dekabr 2005-ci il					
Planlaşdırılan səhm buraxılışı				xxx	
Cari ilin bölüşdürülməmiş mənfəəti	xxx	xxx	xxx		
Ödənilməsi planlaşdırılan nağd dividend	xxx	xxx	xxx		
Cəmi:					
Balans, 31 dekabr 2006-cı il					
Planlaşdırılan səhm buraxılışı				xxx	
Cari ilin bölüşdürülməmiş mənfəəti	xxx	xxx	xxx		
Ödənilməsi planlaşdırılan nağd dividend	xxx	xxx	xxx		
Cəmi:					