

Strateji Planlaşdırma və Təşkilati Struktur Standartı**Mündəricat**

1. Ümumi müddəalar.....	1
Standartın tətbiqinin əsasları.....	1
Standartın müddəaları.....	1
2. Standartın məzmunu	1
3. Korporativ İdarəetmə Prinsipləri	2
4. Bankın Strateji Baxışının müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsi	3
4.1. Bankın Strateji Baxışı	3
4.2. Bankın Missiya Hesabatının tərtib edilməsi	4
4.3. Bankın Strateji Baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması	5
4.4. Strateji Baxışın və Missiya Hesabatının müəyyən edilməsi prosesində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi	5
5. Strateji Plan	6
5.1. Strateji Planın məqsədi	6
5.2. Strateji Planın tərtib edilməsi və təsdiqlənməsi	6
5.3. Strateji Planın əhatə etdiyi sahələr	6
5.4. Strateji Planın əhatə etdiyi müddət.....	7
5.5. Məlumat mənbələri.....	7
6. Strateji Planlaşdırma prosesi	7
6.1. Strateji Planlaşdırma prosesinin əsas mərhələləri	7
6.2. Strateji Planlaşdırma üzrə İşçi Qrupunun yaradılması	8
6.3. Bazar və rəqabət mühitinin inkişafının təhlili.....	8
6.4. Korporativ səviyyəli strateji məqsədlərin müəyyən edilməsi	9
6.5. Biznes bölmələri üçün strateji məqsədlər və əməliyyat strategiyaların müəyyən edilməsi	9
6.6. Strateji Planla müqayisədə bankın fəaliyyətinin təhlili	9
7. Vəzifələrin bölüşdürülməsi.....	10
8. Təşkilati struktur.....	10
8.1. Bankların idarəetmə strukturu	10
8.2. Təşkilati struktura dair tələblər	11
8.3. Nümunəvi təşkilati sxemlər	13
8.5. İdarəetmə və nəzarət.....	19
8.6. Bankın komitələri	19
9. Daxili nəzarət	21

Strateji Planlaşdırma və Təşkilati Stuktur Standartı

1. Ümumi müddəalar

Bu Standartın məqsədi mükəmməl prinsip və metodologiyaları əsas tutaraq hər bir banka aşağıdakılara nail olmaq üçün köməklik göstərməkdir:

- Strateji Baxışın müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsi;
- Bankın Strateji Baxışın həyata keçirilməsi üçün Strateji Planın hazırlanması;
- Bankın fəaliyyətinin nəticələrinin Strateji Plana uyğunluğuna nəzarət edilməsi, bazar şəraitinin inkişafına, bankın fəaliyyətinə uyğun olaraq Strateji Planın təhlili və yeniləşdirilməsi;
- Strateji Planın tətbiqini dəstəkləyən təşkilati strukturun yaradılması və adekvat biznes fəaliyyətinin həyata keçirilməsi.

Hər bir bank bu Standartı öz əməliyyatlarının həcmində, fəaliyyət göstərdiyi bazarın şəraitinə və tələblərinə uyğun olaraq tətbiq etməlidir. Banklarda bu standartın tətbiqi digər korporativ idarəetmə standartların həyata keçirilməsi üçün əsas yarıdır.

Standartın tətbiqinin əsasları

- “Banklar haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu
- Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının (bundan sonra AMB) normativ xarakterli aktları
- Bank Nəzarəti üzrə Bazəl Komitəsinin “Banklarda Korporativ İdarəetmənin İnkişaf Etdirilməsi” Sənədi
- İƏİT-nin Korporativ İdarəetmə Prinsipləri

Standartın müddəaları

2. Standartın məzmunu

Bu standart aşağıdakıları əhatə edir:

- Korporativ idarəetmə prinsiplərini;
- Bankın Strateji Baxışının müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsini;
- Strateji Planlaşdırma prosesi və Strateji Planın məzmununu;
- Təşkilati strukturun müəyyənəşdirilməsi, struktur daxilində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və prosedurların müəyyən edilməsi.

3. Korporativ İdarəetmə Prinsipləri

Mükəmməl korporativ idarəetmə təcrübəsi aşağıdakıları tələb edir:

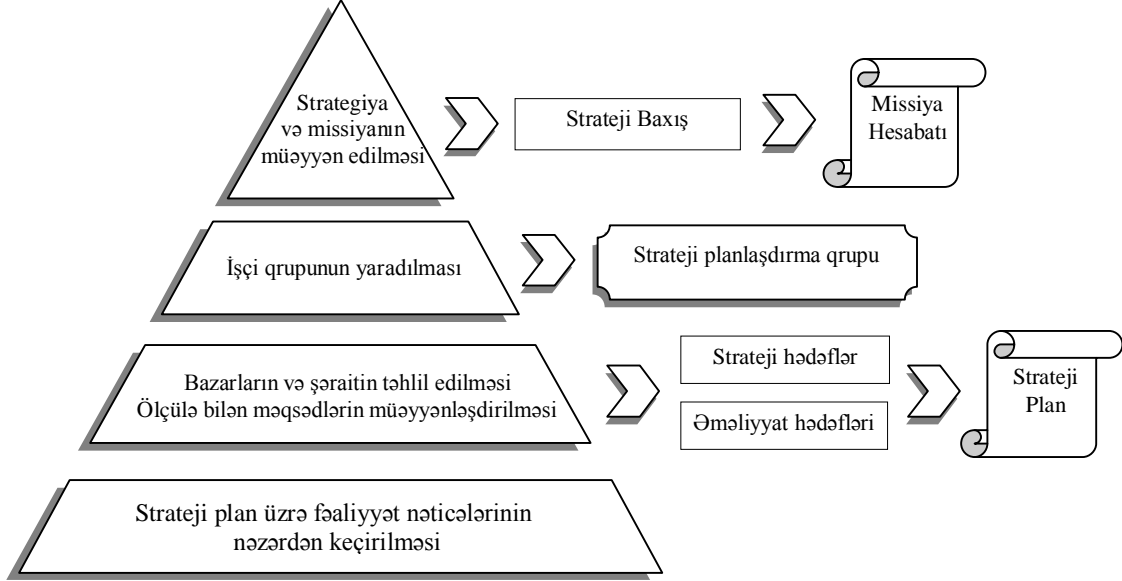
- Bankın strateji məqsədlərinin və korporativ dəyərlərinin müəyyən edilməsini;
- Bank daxilində vəzifə məsuliyyətlərinin müəyyən edilməsi və bütün səviyyələrdə hesabatlığın tətbiqi;
- Müşahidə Şurası üzvlərinin öz vəzifələrinə layiq və idarəetmə strukturunda onların öz rolları barədə düzgün anlayışa malik olmalarının, digər idarəetmə organları və ya kənar şəxslər tərəfindən qeyri sağlam təsirlərə tabe olmalarının təmin edilməsini;
- İdarə Heyəti tərəfindən müvafiq nəzarətin olmasının təmin edilməsini;
- Daxili və xarici auditorların nəzarət funksiyasını nəzərə alaraq, onların həyata keçirdiyi işlərin səmərəli istifadəsini;
- Əmək haqqı siyasətinin bankın strategiyasına, məqsədlərinə, etik dəyərlərinə və nəzarət mühitinə uyğunluğunun təmin edilməsini;
- Korporativ idarəetmənin şəffaf şəkildə həyata keçirilməsini.

Korporativ idarəetmə prinsipləri aşağıdakılara əsaslanır:

- Bankın fəaliyyətinin başlıca məqsədi bankın sahibkarları (səhmdarları) üçün bankın dəyərini artırmaqdır;
- Bank strateji baxışa malik olmalıdır;
- Bankın Strateji Baxışına uyğun Missiya Hesabatı tərtib edilməlidir;
- Strateji Plan bankın Strateji Baxışını strateji məqsədlərə, hədəflərə və fəaliyyət planlarına çevirməlidir;
- Strateji Planlaşdırma prosesi strategiyanın hazırlanmasını, bankın fəaliyyət nəticələrinin onun strategiyasında göstərilən məqsəd və hədəfləri ilə müqayisə edilməsini, bazar şərtlərinin dəyişməsinə və bankın fəaliyyətinə uyğun olaraq planın yenilənməsini əhatə etməlidir;
- Bankın təşkilati strukturu Strateji Planın tətbiq edilməsi, bankın fəaliyyətinin idarə və nəzarət edilməsi üçün münasib olmalıdır;
- Təşkilati strukturun komponentlərinin funksiyalarını və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən etmək üçün müvafiq səlahiyyətlər bölgüsü və daxili prosedurlar olmalıdır;
- İdarəetmə və nəzarət, funksiyaların ayrılması və verilmiş səlahiyyətlər bank daxilində məsuliyyətlərin aydın bölüşdürülməsi prinsiplərini əhatə etməlidir.

4. Bankın Strateji Baxışının müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsi

Aşağıdakı sxem bankın Strateji Baxışının müəyyən edilməsi və Missiya Hesabatının tərtib edilməsi prosesini təsvir edir.



4.1. Bankın Strateji Baxışı

Bankın Strateji Baxışı, bankın sahibkarlarının razılaşdırılmış baxışıdır və aşağıdakılara əsaslanır:

- orta və uzun müddətli perspektivdə bankın dəyərinin artırılmasına imkan yaradan bazarda hədəflənən roluna və mövqeyinə;
- hədəflənən mövqeyə nail ola bilmək üçün lazım olan fəaliyyət və xüsusiyyətlərə;

Bankın bazarda hədəflənən rolu və mövqeyi aşağıda sadalanan bir neçə əsas biznes istiqamətləri çərçivəsində bankın prioritetlərinin müəyyən edilməsi yolu ilə təyin olunur:

- Müştəri segmentləri: fiziki və hüquqi şəxslər və ya ümumi istiqamətli müştərilər və sair;
- Təklif olunan maliyyə xidmətlərinin növləri: bank hesablarının aparılması, fiziki və hüquqi şəxslərə kreditlərin verilməsi, mübadilə əməliyyatları, broker və s xidmət növləri daxildir;
- Bank əməliyyatlarının coğrafi dairəsi: bankın, filialların, şöbələrinin və bankı təmsil edən digər bölmələrinin (məsələn, mübadilə məntəqələrinin) faktiki yerləşdiyi yeri müəyyən edir;

- Digər şirkətlərin alınması, birləşmələr, qoşulmalar və ittifaqlar: banka yeni müştərilər və xidmətlər gətirilməsi və potensial faydaları nəzərə alınmaqla həyata keçirilir;
- Maliyyələşdirmə mənbələri: əmanətlərin və hüquqi şəxslərin depozitləri kombinasiyası, banklararası maliyyələşdirmə, istiqraz və rəqəllərinin buraxılması və sair;
- Digər istiqamətlər: portfelin idarə edilməsi, aktiv və passivlərin strukturu, tənzimləyici mühit, bankın əməliyyatlarına və mövqeyinə təsir edən spesifik bazar şəraitləri.

Strateji Baxışa bankın hədəflənən mövqeyini müəyyən etməklə yanaşı, eyni zamanda bankın bu mövqeyə nail olmasına imkan yaradan **daxili və xarici** faktorların başa düşülməsi də daxildir.

Daxili faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

- Əsas müştəri segmentlərinə xidmətlə əlaqədar bankın səriştələrinin rəqiblərlə müqayisədə nisbi üstünlüyü;
- Seçilmiş maliyyə xidmətlərinin göstərilməsində bankın mövcud təcrübəsinin rəqiblərlə müqayisəli nisbi üstünlüyü;
- Müştərilərə təklif olunan xidmətlərdə aşağıda göstərilən səbəblərdən yaranan nisbi dəyər üstünlüyü:
 - Əməliyyatların həcmindən yaranan üstünlük;
 - Təcrübənin üstünlüyü;
 - Digər səbəblər.
- Alqı, birləşmə, qoşulma və ittifaqlar üçün namizədlərin seçilməsində və cəlb olunmasında bankın digərlərə nisbətən üstünlüyü və sair;
- Digər oxşar faktorlar.

Xarici faktorlara aşağıdakılar aid edilə bilər:

- Bankın fəaliyyətində hədəflənən bazar segmentlərində (xidmət və ya müştəri) digər banklara nisbətən daha sürətli inkişafı;
- Bank tərəfindən əhəmiyyətli kimi müəyyən olunmuş bazar segmentlərində rəqabətin nisbətən daha az olması;
- Xarici mühitin digər təsir faktorları.

4.2. Bankın Missiya Hesabatının tərtib edilməsi

Bankın Missiya Hesabatı onun Strateji Baxışının əsas prinsiplərinin qısa icmalındır. Missiya Hesabatının layihəsi İdarə Heyətinin və Strateji Planlaşdırma Qrupunun birgə iclaslarında müzakirə edilir. Missiya Hesabatı bankın imicinin müəyyən olunması və nüfuzunun artırılması üçün əsas yaradır.

Missiya Hesabatı bir neçə məqsədlərə xidmət edir:

- Missiya Hesabatı, kənar tərəflər, o cümlədən potensial müştərilər, biznes partnyorları, rəqiblər və nəzarət orqanları ilə münasibətdə bankın imic və biznes üslubunu müəyyən edir;
- Missiya Hesabatı, bankın orta səviyyə rəhbərliyini və digər işçilərini bankın əsas məqsəd və prinsipləri ilə tanış edir, biznes qərarları qəbul etmək, davranış tərzini seçmək və dəyərləndirmək üçün istiqamətləndirici prinsiplərlə təmin edir;
- Missiya Hesabatı, bankın korporativ mədəniyyətini yaratmaq və dəstəkləmək üçün baza kimi çıxış edir.

4.3. Bankın Strateji Baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması

Bankın Missiya Hesabatı onun Strateji Baxışının daxili və xarici istifadəçilərə çatdırılması üçün əsas vasitədir. Bankın Missiya Hesabatı iki əsas istifadəçi qrupuna çatdırılır:

- 1 Mövcud və potensial səhmdarlar və bankın daxilində digər maraqlı tərəflər. Bankın Strateji Baxışı ətraflı olaraq illik Hesabat vasitəsilə istifadəçilərə çatdırılmalıdır. Strateji Baxış, bank daxilində, işçilər üçün təlimat kitabçası kimi və yeni işçilər üçün ilkin tanışlıq təlimatı kimi istifadə edilməlidir.
- 2 Bazar iştirakçıları və digər kənar tərəflər. Bank Strateji Baxışının istifadəçilərə çatdırılmasını, bankın imic və biznes üslubunun təbliğ edilməsini broşur və reklam vasitəsi ilə həyata keçirməli və bunun üçün əsas vasitə kimi Missiya Hesabatından istifadə etməlidir.

4.4. Strateji Baxışın və Missiya Hesabatının müəyyən edilməsi prosesində səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi

Müşahidə Şurası bankın Strateji Baxışının və Missiya Hesabatının ilkin formasının tərtib edilməsinə, hər il fəaliyyətin effektivliyinin və xarici şərtlərin dəyişilməsi əsasında yeniləşdirilməsinə məsuliyyət daşmalıdır. İlk layihə İdarə Heyəti və ya Strateji Planlaşdırma Qrupu (bundan sonra SPQ) tərəfindən hazırlanmalı və Müşahidə Şurası tərəfindən təhlil edilməlidir. Strateji Baxış və Missiya Hesabatı Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edildikdən sonra, Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir.

Strateji Baxışa və Missiya Hesabatına edilən dəyişikliklərdə Müşahidə Şurası tərəfindən qəbul edilməli və Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməlidir.

5. Strateji Plan

5.1. Strateji Planın məqsədi

Strateji Plan, bankın Strateji Baxışını və Missiya Hesabatını aydın müəyyən edilmiş, ölçülə bilən məqsədlərə çevirir və bu məqsədlərə nail olmaq üçün onları tədbirlər planı ilə əlaqələndirir.

Strateji Planda bankın öz fəaliyyətində nail olmaq istədiyi məqsədlər və bu məqsədlərə nail olmaq üçün razılaşdırılmalı məsələlər göstərilməlidir. Strateji Plan ilk növbədə İdarə Heyəti üçün istinad nöqtəsidir. O, İdarə Heyətinin hər bir üzvünün birbaşa cavabdeh olduğu fəaliyyətləri və onların bütövlükdə Strateji Planın həyata keçirilməsinə köməklik göstərəcək nəzərdə tutulan fəaliyyətlərini əks etdirməlidir.

Strateji Plan, Müşahidə Şurası ilə İdarə Heyətinin əməkdaşlıq mühitində keçirilən müzakirələri və danışıqları vasitəsilə hazırlanır. Strateji Planda nəzərdə tutulan fəaliyyətlərlə ayrı-ayrı menecerlərin razılaşması və qəbulu üçün onlar bu müzakirə və danışıqlarda iştirak etməlidirlər.

Strateji Plan daxildə qiymətləndirmə və bankdan xaricdə təbliğat üçün istinad nöqtəsidir. Strateji Plana istinadlar bankdan xaricdə verilən şərhlərin eyniliyi, daxildə isə Strateji Planda nəzərdə tutulanlarla müqayisədə bankın cari fəaliyyətinin təhlili üçün əsasları təmin edir.

5.2. Strateji Planın tərtib edilməsi və təsdiqlənməsi

Strateji Plan, bazar təhlillərinin nəticələrinə və İdarə Heyəti tərəfindən təklif edilən korporativ və biznes bölmələri səviyyəli strateji məqsədlərə əsasən, tərtib edilməli və hər il yeniləşdirilməlidir. Strateji Planın layihəsinin hazırlanması məsuliyyəti SPQ-nun üzərinə düşür. Planın layihəsi İdarə Heyəti ilə razılaşdırıldıqdan sonra Müşahidə Şurasına təqdim edilir. Strateji Plan Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

5.3. Strateji Planın əhatə etdiyi sahələr

Strateji Plandakı təhlillərin mürəkkəbliyi və intensivlik dərəcəsi, bankın əməliyyatlarına və strateji məqsədlərinə uyğun olmalıdır. Bu səbəbdən, Strateji Planın məzmununu ayrı-ayrı banklarda fərqlənə bilərsə də, aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- Strateji Baxış və Missiya Hesabatı;
- Əvvəlki maliyyə ili üçün müəyyən edilmiş strateji məqsədlər üzrə bankın fəaliyyətinin təhlili;
- Bazarın inkişafı və bankın bu bazardakı mövqeyinin təhlili:
 - Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazarda mühit və rəqabət (baxılan il ərzində baş verən hadisələri əks etdirməlidir);
 - Cəmi aktivlər, müştəri bazası, ticarət markası, mənfəətlik kimi amillər və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üzrə digər meyarları nəzərə almaqla bankın bazar mövqeyinin təhlili;
 - İttifaq, birləşmə, qoşulma, investisiya və digər bankın alınması imkanları;

- Bazarın inkişafı və bankın mövqeyinin xülasəsi (SWOT (bankın güclü və zəif tərəfləri, fəaliyyət göstərdiyi bazarda imkanlar və təhlükələr) təhlili göstərilməlidir);
- Yeniləndirilmiş strateji məqsədlərin, əməliyyat hədəfləri və tədbirlər planı bütün bank və hər bir biznes bölməsi üzrə hazırlanmasını.

Strateji Plan İdarə Heyəti və ya SPQ tərəfindən yuxarıda göstərilən sahələrə əsasən hazırlanmalı və hər il yeniləndirilməlidir. Bu prosesdə SPQ və ya İdarə Heyəti Müşahidə Şurası ilə görüşlər keçirir və müzakirələr aparır.

5.4. Strateji Planın əhatə etdiyi müddət

Strateji Plan adətən 3-5 il müddətini əhatə edilir və hər il üzrə ətraflı Maliyyə Planı ilə birgə Strateji Plana tələb olunan dəyişikliklər Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir.

5.5. Məlumat mənbələri

Strateji Plan hazırlanarkən maliyyə bazarlarındakı fəaliyyət və iqtisadi informasiya haqqında mövcud məlumat mənbələrindən tam istifadə edilməlidir. Bu mənbələrə aşağıdakılar daxildir:

- AMB-nin internet sahifəsində (www.nba.az) dərc etdirilən analitik və statistik məlumatlar;
- Azərbaycan Respublikası Statistika Komitəsinin internet sahifəsində (www.statcom.baku-az.com) və ya digər vasitələrlə dərc etdiyi statistik məlumatlar;
- Digər bazar iştirakçılarının maliyyə hesabatları və onlar tərəfindən dərc olunan başqa məlumatlar (internet sahifəsi və ya digər vasitələrlə);

Bank tərəfindən seçilən məlumat mənbələri və istifadə edilən informasiyanın etibarlılığı çox vacibdir. Belə ki, bu məlumatlar rəsmi mənbələrdən alınmalı, rəsmi informasiya vasitələrində dərc olunmalı və digər bazar iştirakçıları tərəfindən qəbul edilməlidir.

İnformasiya, bankın müvafiq xidmət bölməsi tərəfindən toplanılmalı və Strateji Planı hazırlayan şəxslər tərəfindən bazarın inkişafının və bankın bu bazarda mövqeyinin təhlili zamanı istifadə edilməlidir.

6. Strateji Planlaşdırma prosesi

6.1. Strateji Planlaşdırma prosesinin əsas mərhələləri

Strateji Planlaşdırma prosesinin əsas mərhələləri bankın Strateji Baxışı və Missiya Hesabatının hazırlanıqdan sonra həyata keçirilir və aşağıdakılardan ibarətdir:

- Tələb olunduqda SPQ-nin yaradılması;
- Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazarın və rəqabət mühitinin inkişafının təhlili;

- Korporativ səviyyədə strateji məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- Biznes bölmələri üzrə strateji məqsədlərin və əməliyyat strategiyaların müəyyən edilməsi;
- Strateji Planın tərtib edilməsi və təsdiqlənməsi;
- Strateji Planla müqayisədə bankın fəaliyyətinin təhlili;
- Bankın fəaliyyətinin təhlili nəticələrinə əsasən Strateji Planın yeniləşdirilməsi. Təhlilin nəticələrinə əsasən və zərurət yarandıqda Strateji Baxış və Missiya Hesabatı üzrə yeniliklərin və dəyişikliklərin təklif edilməsi.

Prosesin bütün mərhələləri İdarə Heyəti tərəfindən nəzarət edilməlidir.

Strateji Planın icra edilməsini təmin edən ən mühüm alətlərdən biri müvafiq rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilən nəzarətdir. Bu nəzarət mütəmadi olaraq bankın müvafiq sənədlərinin yoxlanılması və ayrı-ayrı bölmələrdə yığıncaqların keçirilməsi ilə təmin edilir.

6.2. Strateji Planlaşdırma üzrə İşçi Qrupunun yaradılması

Aktivlərin həcmi 30 mlrd. manatdan çox olan banklarda Strateji Planın hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə nəzarət edilməsi üçün İdarə Heyəti üzvünün başçılığı ilə bank daxilindən mütəxəssislərdən ibarət Strateji Planlaşdırma Qrupu (SPQ) yaradıla bilər.

SPQ-nun tərkibinə bütün iclasları protokollaşdıran və SPQ-nun fəaliyyətini koordinasiya edən katib, bankın fəaliyyət və bazar təhlillərinə nəzarət edən, strategiyaları planlaşdıran bankın ayrı-ayrı əməliyyat bölmələrinin başçıları və xüsusi təyin olunmuş məsul işçilər daxil edilə bilər.

6.3. Bazar və rəqabət mühitinin inkişafının təhlili

Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazarda şəraitin və rəqabət mühitinin vəziyyətinin inkişaf tendensiyalarını daim müşahidə edilməlidir. Bu müşahidələrin məqsədi aşağıdakılardır:

- Bankın cari rəqabətçilik mövqeyini müəyyən etmək;
- Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazanın inkişafında əsas meyilləri və bunun müqabilində bank üçün potensial imkanları və təhlükələri araşdırmaq;
- Rəqib bankların strateji məqsədləri və əməliyyat tədbirləri barəsində ümumi məlumatı araşdırmaq;
- İttifaq və birləşmələr (qoşulma) üzrə potensial namizədləri, investisiya sahələri və digər bankların alınması üçün hədəfləri müəyyən etmək və qiymətləndirmək;
- Banklar üçün strateji məqsədlərin müəyyən edilməsinə imkan yaradan yerli maliyyə bazarlarının əsas xüsusiyyətləri haqqında aydın və müqayisə edilə bilən məlumat əldə etmək.

Araşdırmaların və təhlillərin nəticələri Starteji Planın bazarın inkişafı və rəqabət mühiti bölmələrinin tərtibi üçün əsas yaradır.

6.4. Korporativ səviyyəli strateji məqsədlərin¹ müəyyən edilməsi

İdarə Heyəti bankın Strateji Baxışından irəli gələn, ölçülə və qiymətləndirilə bilən korporativ səviyyəli strateji məqsədləri və əməliyyat strategiyalarını müəyyən etməlidir.

Korporativ səviyyəli strateji məqsədlər, Strateji Planın bir hissəsini təşkil edir.

6.5. Biznes bölmələri üçün strateji məqsədlər və əməliyyat strategiyaların müəyyən edilməsi

Strateji Plan korporativ səviyyəli strateji məqsədləri və əməliyyat strategiyalarını, bankın biznes bölmələri üçün aydın müəyyən edilmiş və ölçülə bilən məqsədlərə çevirir. Strateji Planda planlaşdırma müddətinin birinci ili üçün biznes bölmələrinə 1-3 əsas strateji məqsədlər nəzərdə tutulmalıdır.

Təklif edilən strateji məqsədlərə əsasən, hər bir biznes bölməsinin rəhbəri, fəaliyyətin həcmi, keyfiyyəti, resursların istifadəsi və gəlirlilik haqqında məlumatlar da daxil olmaqla öz bölməsi üzrə illik plan təklif edir. Plan aylıq hissələrə bölünür. Biznes bölmələrinin rəhbərliyi ilə məsləhətləşmələrdən sonra biznes bölmələrinin strateji və əməliyyat planları təsdiqlənmək üçün İdarə Heyətinə təqdim edilir. Buraya səciyyəvi olaraq aşağıdakılar daxil olur:

- Bankın biznes bölmələrinin maliyyələşdirmə və əməliyyat tələbləri üzrə yüksək səviyyəli büdcə planları;
- İlk resurs tələbləri, lazımı səriştə və təcrübə;
- Biznes bölmələri üzrə maliyyə məlumatlarının və büdcədən yayınmaların təhlil edilməsi üçün meyarlar;
- Ayrı-ayrı biznes bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirmə meyarları.

İdarə Heyəti, hər bir biznes bölməsi üzrə strateji və əməliyyat planlarını təsdiq edir.

6.6. Starteji Planla müqayisədə bankın fəaliyyətinin təhlili

Biznes bölmələrinin rəhbərləri, mütəmadi olaraq, biznes bölmələri üzrə strateji və əməliyyat məqsədlərinə nail olunmasına yaxından nəzarət etməlidirlər.

Biznes bölmələrinin sənədlərində göstərilən maliyyə məlumatlarına əsasən İdarə Heyəti və ya SPQ, hər ay qarşıya qoyulmuş məqsədlər baxımından biznes bölmələrinin, eləcə də korporativ səviyyəli məqsədlər nöqtəyi nəzərindən bankın fəaliyyətini təhlil etməlidir. SPQ-nin rəhbəri təhlilin nəticələri barədə İdarə Heyətinə məruzə edir.

Hər rüb İdarə Heyətinin Sədri korporativ səviyyəli məqsədlər baxımından bankın fəaliyyətinin nəticələri barədə Müşahidə Şurasına hesabat verməlidir.

¹ Bu məqsədlər bankın ümumi fəaliyyəti üçün müəyyən olunur

Müşahidə Şurası, plan və faktiki fəaliyyətin plandan kənara çıxma səbəbləri ilə əlaqədar İdarə Heyətinin işini qiymətləndirir. Cari vəziyyətə mövcud olan təcrübələri və təsdiq edilmiş Strateji Planın müqayisədə əməliyyat şəraitlərində baş vermiş dəyişiklikləri nəzərə alaraq Strateji Plana dəyişikliklər və planlaşdırılmış gələcək fəaliyyətə düzəlişlər edilir. İdarə Heyəti və SPQ korporativ səviyyəli məqsədlərdə düzəlişləri ayrı-ayrı biznes bölmələrinin strateji məqsədlərində və əməliyyat strategiyalarında əks etdirir.

7. Vəzifələrin bölüşdürülməsi

Müşahidə Şurasının sədri aşağıdakıları təmin etməlidir:

- Bankın Strateji Baxışının aydın müəyyən edilməsini və onun başlıca prinsiplərinin bankın mühüm iştirak payına malik olan səhmdarları ilə razılaşdırılmasını;
- Bankın Strateji Baxışının baxılmaq üçün Səhmdarların Ümumi Yığıncağına təqdim edilməsini;
- Strateji Baxışa və Missiya Hesabatına uyğun Strateji Planın tərtib edilməsini və təsdiqlənməsini;
- Bankın fəaliyyətinin Strateji Plana uyğun mütəmadi olaraq təhlil edilməsini və Strateji Planın bankın faktiki fəaliyyəti və bazar şərtlərindəki dəyişiklikləri nəzərə alaraq yenilənməsini.

İdarə Heyətinin Sədri aşağıdakılar üzrə məsuliyyət daşmalıdır:

- Korporativ səviyyəli strateji məqsədlərin və əməliyyat strategiyalarının müəyyən edilməsi və təsdiqlənməsi üçün onları Müşahidə Şurasına təqdim edilməsinə;
- Biznes bölmələri üzrə əməliyyat məqsədlərinin aydın şəkildə müəyyən edilməsinə və korporativ səviyyəli strateji məqsədlərə uyğun olmasının təmin edilməsinə;
- Biznes bölmələrinin fəaliyyətinin müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olunması baxımından mütəmadi olaraq təhlil edilməsinə;
- Korporativ səviyyəli Strateji Plana edilən dəyişikliklərə uyğun olaraq biznes bölmələrinin strateji planlarının və əməliyyat strategiyalarının yenilənməsinin təmin edilməsinə;
- Biznes bölmələri tərəfindən qəbul edilmiş əhəmiyyətli biznes qərarlarının korporativ səviyyəli strateji məqsədlərə, biznes bölmələrinin strateji planlarına və əməliyyat strategiyalarına uyğunluğunun təmin edilməsinə.

8. Təşkilati struktur

8.1. Bankların idarəetmə strukturu

Hər bir bank aşağıdakı idarəetmə orqanları tərəfindən idarə edilir:

- Bankın ali idarəetmə orqanı olan Səhmdarların Ümumi Yığıncağı;

- Səhmdarlar tərəfindən təyin olunan, onlara hesabat verən və bankın idarə edilməsinə və fəaliyyətinə nəzarət edən orqan olan Müşahidə Şurası;
- Bankın gündəlik idarə edilməsi üçün məsul icraedici orqan olan İdarə Heyəti;
- Mühasibat uçotu prosedurları, nəzarət və bankın daxili auditi üzrə məsul olan Audit Komitəsi.

8.2. Təşkilati struktura dair tələblər

Bankın təşkilati strukturu iş funksiyalarını, vəzifə və iş yerləri üzrə qruplaşdırılmasını, həmin iş yerlərinin müəyyən qarşılıqlı-əlaqəli struktur bölmələrinə ayrılmasını müəyyən edir. Təşkilati bölmələr arasındakı qarşılıqlı münasibət:

- həm şaquli (iyerarxik əlaqə və ya hesabat vermə),
- həm də üfüqi ola bilər (bir neçə struktur bölmələrinin biznes prosesində qarşılıqlı hesabat vermə əlaqəsi olmadan birgə iştirakı).

Bankın effektiv təşkilati strukturunun yaradılmasında aşağıdakı ümumi məsələlər əhəmiyyətlidir:

- Bankın əməliyyatlarının xüsusiyyəti və bankın spesifik biznes strategiyası;
- Biznes proseslərinin optimal dərəcədə səmərəli olması (təxmin edilən vaxt çərçivəsində və uyğun məsrəflə yüksək keyfiyyətli nəticələr əldə edilməsi);
- Funksiyaların ayrılması və digər daxili nəzarət formalarının (risklərin idarə edilməsi, qanunvericiliyə riayət olunması) müvafiq şəkildə həyata keçirilməsinə imkanların mövcudluğu.

Bütün bankların riayət etməli olduğu normativ hüquqi tələblərlə yanaşı, mükəmməl təşkilati strukturun yaradılması adətən yuxarıdakı məsələlərin tarazlaşdırılmasını tələb edir. Məsələn, “hərtərəfli müştəri qayğısı və xidməti” strategiyası fiziki şəxslərə xidmət göstərən filialda daha çox məsrəf tələb edən işçi heyətinə ehtiyacla nəticələnə bilər. Lakin yüksək avtomatlaşdırılmış minimal məsrəfli xidmət prosesi prioritet təşkil etdiyi hallarda “hərtərəfli müştəri qayğısı və xidməti” strategiyası bankın əməliyyat strategiyası ilə uyğunsuzluq təşkil edəcəkdir. Digər bir misal, məsələn, ödənişlərin həyata keçirilməsinə nəzarət tələbi bu prosesin bir şəxs tərəfindən həyata keçirilməsini istisna etməlidir.

Bu səbəbdən, bankın müfəssəl hazırlanmış təşkilati strukturu, onun fəaliyyət sahəsinə və ölçüsünə uyğun olmalıdır. Təşkilati strukturun yaradılmasında önəmli faktorlara bankın təklif etdiyi xidmətlər, müştəri segmentləri və əməliyyatların coğrafi dairəsi aiddir. Fəaliyyətini müxtəlif filiallar (şöbələr, məntəqələr) vasitəsilə həyata keçirən bank üçün qərar qəbul etmənin mərkəzləşdirilməsi və baş idarədə arxa ofis xidmətinin təşkil edilməsi, bankın infrastrukturunu (kommunikasiya vasitələri, informasiya texnologiyaları (İT) sistemi) ilə tarazlaşdırılması vacibdir.

Münasib təşkilati struktur yaradıldıqdan sonra, onun fəaliyyət göstərməsi bir sıra səbəblərdən müəyyən vaxt tələb edə bilər:

- lazımi bacarıqlara malik işçilər işə götürülməli və ya müvafiq işçilərə təlim keçirilməli;

- təşkilati strukturu dəstəkləmək üçün əməliyyat prosedurları hazırlanmalı və yoxlanılmalı;
- IT sistemlərinə və avadanlıqlara investisiyalar qoyulmalıdır.

Təşkilati strukturda müvafiq peşə səriştəli işçilərin mövcudluğu, onların öz funksiyalarını lazımi səviyyədə həyata keçirilməsi üçün əhəmiyyət kəsb edən praktiki amildir. Təşkilati struktur işçiləri işlə təmin etmək məqsədi ilə deyil, bankın biznes məqsədlərinə nail olmaq və nəzarət tələblərini yerinə yetirmək məqsədilə yaradılmalıdır.

Təşkilati strukturun daxilindəki hər bir bölmənin öz məqsədlərini, funksiyalarını, vəzifələrini, bankın digər bölmələri ilə əlaqələrin və digər məlumatları əks etdirən əsasnamələri olmalıdır. Əsasnamələr bölmələr tərəfindən bankın strategiyasına uyğun olaraq tərtib edilməli və İdarə Heyəti tərəfindən təsdiqlənməlidir.

Hər bir işçinin funksiyalarını, vəzifələrini, səlahiyyətlərini, hesabat vermə prosesində iştirakı və əgər varsa məhdudiyyətləri onun vəzifə təlimatında müəyyən edilməlidir. Vəzifə təlimatları işçilər tərəfindən imzalanmalı, müvafiq bölmə rəhbəri tərəfindən təsdiqlənməli və bankın İnsan Resursları Departamentində saxlanılmalıdır (İR Standartına bax).

Bankın təşkilati strukturu təsdiq edildikdən sonra, struktura və onun əsas tərkib hissələrinə (funksional bölmələrə) cavabdeh olan şəxslər (kurator), onların vəzifələri və hesabat vermə prosesi tam və aydın müəyyən olunmalıdır.

Hər bir bankda ən azı dörd funksional bölmə mövcud olmalıdır. Bu funksional bölmələr bankın əməliyyatlarının xüsusiyyətlərinə və onlar arasındakı qarşılıqlı nəzarət əlaqəsinə görə fərqlənirlər. Bu funksional bölmələr aşağıdakıları əhatə edir:

- Müştərilərlə birbaşa iş: müştərilərlə əməliyyatları, filial əməliyyatları və digər pərakəndə fəaliyyət növləri;
- Risklərin idarə edilməsi: daxili nəzarət və risklərin idarə edilməsi infrastrukturu, mütəmadi olaraq bank daxilində müxtəlif risk növlərinin müəyyən edilməsi, ölçülməsi və nəzarət edilməsi;
- Bank əməliyyatları: kredit vermə, xəzinədarlıq, banklararası fəaliyyət, hesablaşma və klirinq əməliyyatları;
- İnzibati və yardımçı xidmətlər: arxa ofis və mühasibat uçotu, Hüquq Xidməti, İnsan Resursları, İnformasiya Texnologiyaları, Tədarük və sair.

Bu funksional bölmələr eyni dərəcədə əhəmiyyətlidir və bir-biri ilə sıx əlaqəlidir. Funksiyaların və vəzifələrin bölüşdürülməsi prinsipinə əsasən funksional bölmələrin hər biri təyin edilmiş kuratora - İdarə Heyəti Sədrinin ayrı-ayrı müavinlərinə hesabat verməlidir.

Bank tərəfindən müəyyən edilmiş təşkilati struktur:

- Bankın strateji məqsədlərinə nail olmasına kömək etməlidir;
- Aydın müəyyən edilmiş funksiyalar, hüquq və vəzifələr, hesabat vermə strukturu bütün biznes proseslərində yüksək səviyyəli səmərəliliyə nail olunmasına köməklik göstərməlidir;

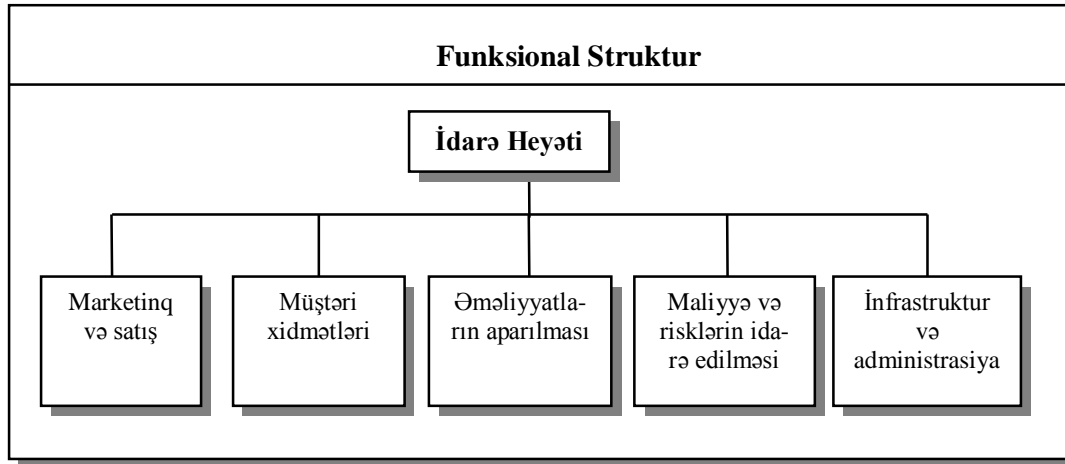
- Bütün normativ hüquqi tələblərə riayət etməli və daxili nəzarət prinsiplərinə uyğun olmalıdır.

8.3. Nümunəvi təşkilati sxemlər

Biznes strategiyasını həyata keçirərkən və optimal səmərəliliyə nail olmaq baxımından, təşkilati struktura aşağıda göstərilən bir sıra amillər təsir göstərə bilər:

- Bankın idarəetmə prinsipləri və fəlsəfəsi;
- Bankın fəaliyyət göstərdiyi müddət, aktivlərin həcmi, əməliyyatların həcmi, işçilərin sayı, coğrafi sahə və digər əhəmiyyətli ölçülər;
- Bankın müştərilərə təklif etdiyi bank məhsulları və xidmətlərinin xüsusiyyəti;
- Bankın fəaliyyət göstərdiyi bazarda rəqabət mühitinin xüsusiyyəti;
- Bankın əsas təsərrüfat proseslərinin avtomatlaşdırılma dərəcəsi.

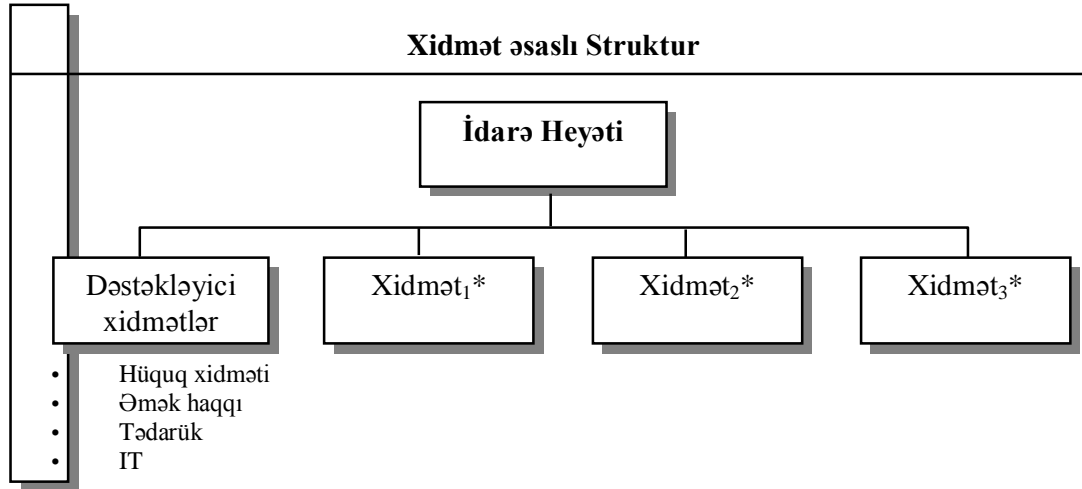
Banklarda təşkilati strukturun əsas üç növü müşahidə edilir. Həmçinin, təcrübə göstərir ki, bir çox banklarda hər üç növün elementlərini özündə birləşdirən təşkilati struktur yaradıla bilər.

1-ci Növ: Funksional struktur

Funksional təşkilatı strukturda hər bir struktur vahidin həyata keçirdiyi fəaliyyət (“xidmətin”) aydın təsvir edilir.

Bu növ strukturun üstünlükləri işçilərin müəyyən fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşması əsasında bank fəaliyyətinin iqtisadi effektivliyinin artırılmasından və işlərin təkrarlanmasının qarşısının alınmasından ibarətdir.

Bu cür strukturun mənfi tərəfləri müxtəlif əməliyyat prosesləri, xidmətlərin müştəriyə çatdırılma yolları və müştəri qrupları arasında əsas fərqlərin nəzərə alınma bilinməməsindən ibarətdir. Bu sistemdə nəzərdə tutulan mərkəzləşdirmə ölkədə sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı məqsədlərinə tam cavab vermir (məsələn bu növ təşkilatı strukturda filial şəbəkəsinin kiçik olması).

2-ci Növ: Xidmət əsaslı struktur

* «Xidmət» bankın təklif etdiyi ayrı-ayrı xidmət növləri

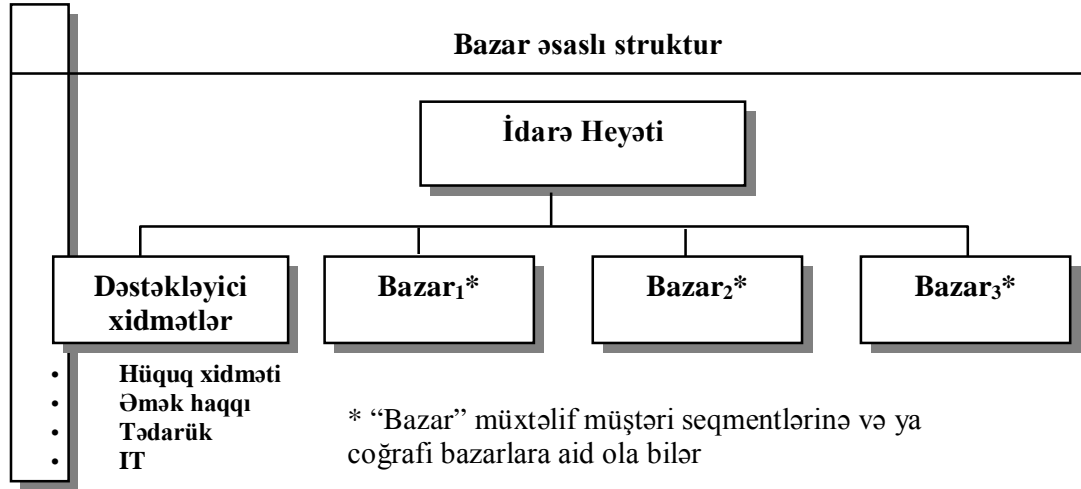
Xidmət əsaslı təşkilatı strukturunda struktur vahidləri müştərilərə təqdim etdiyi xidmət növləri üzrə müəyyən edilir.

Məsələn, bank müxtəlif növ xidmətlərin hər birini ayrı-ayrı xidmət mərkəzlərində təklif edir. Bəzi hallarda, hər bir xidmət bölməsi müvafiq xidmətlə bağlı bütün əməliyyat proseslərinin (o cümlədən, arxa ofis, inzibati və dəstəkləyici xidmətlər) tam həcmi həyata keçirir. Digər hallarda isə arxa ofis işləri, yuxarıdakı sxemdə göstəriləndi kimi dəstəkləyici xidmətlərlə yanaşı mərkəzləşdirilir.

Xidmət əsaslı təşkilatı struktur növü ən çox iri banklar üçün münasibdir, çünki bu növ struktur təşkilatı daha rahat idarə edilməsinə xidmət edir və hər bir biznes bölməsinə özünün təklif etdiyi məhsullar və xidmətlər üzərində diqqətini cəmləşdirməyə imkan verir. Bu növ struktur banklardan xidmətlərin müştərilərə çatdırmaq üçün müvafiq ixtisaslaşmış mütəxəssislərin cəlb olunmasını tələb edir, çünki çox zaman belə strukturlarda daha mərkəzsizləşdirilmiş qərar qəbul etmə prosesi mövcuddur.

Digər tərəfdən, xidmət əsaslı təşkilatı strukturunda bəzi xidmətlərin birgə göstərilməsinin mövcudluğuna baxmayaraq, bəzi əməliyyat prosesləri hər bir biznes bölməsində təkrarlanır, nəticədə isə yüksək səviyyəli məsrəflərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Əlavə olaraq, müştərilər üçün biznes bölmələri arasında rəqabət yarana bilər, bu da öz növbəsində bölmələr arasında çarpaz-satış üzrə əməkdaşlığı azaldır və mürəkkəb elementləri öz tərkibinə daxil edən əməliyyatları yaradır.

3-cü Növ: Bazar əsaslı struktur

Bazar əsaslı təşkilatı strukturunda struktur vahidləri xidmət göstərdiyi müxtəlif “müştəri qrupları” və ya seqmentlər əsasında müəyyən edilir.

Məsələn, müştəri seqmentləri iri şirkətlər, kiçik və orta ölçülü müəssisələr, yüksək dərəcəli xalis kapitalla malik şəxsi müştərilər və sair tərəfindən təmsil edilə bilər. Fərqli “bazarlar” bankın fəaliyyət göstərdiyi müxtəlif coğrafi regionlar ola bilərlər.

Bazar əsaslı təşkilatı strukturun hər bir biznes bölməsi daxilində bütün zəruri xidmətlər cəmləşə bilər, bu da öz növbəsində xidmətlərin təkrarlanması ilə nəticələnir.

Bazar əsaslı təşkilatı strukturun üstün cəhətləri çox fərqli tələblərə malik olan və ya coğrafi olaraq bölüşdürülmüş müştəri qrupları ilə əlaqələrin saxlamasının asanlaşması, hər bir müştəri qrupunun ehtiyaclarının ödəməsi üçün lazım olan xidmətlərin bir biznes bölməsində göstərilməsidir.

Bazar əsaslı təşkilatı strukturun fəaliyyət göstərməsi və idarə edilməsi çətin ola bilər. Məsələn, müştərilər eyni xidmətləri tələb etdikdə, bu müxtəlif biznes bölmələrdə xidmətlərin təkrarlanmasını tələb edə bilər.

8.4. Ən münasib struktur

Yuxarıda göstəriləyi kimi, bank ən münasib strukturunu seçərkən aşağıdakı meyarlar arasında tarazlıq saxlamalıdır:

- İqtisadi cəhətdən ən səmərəli həll yolu;
- Xeyli məsrəf tələb etdikdən ən çox ehtiyac olan sahələrdə mütəxəssis biliyindən istifadə edilməsi.

Funksional, mərkəzləşdirilmiş struktur aşağı məsrəfli olduğundan, bank müştərilərin tələblərinə cavab vermək məqsədilə və mütəxəssis biliyindən düzgün istifadə etmək üçün xidmət əsaslı və bazar əsaslı strukturların elementlərini funksional struktura daxil edə bilər.

Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi bankın strategiyasının həyata keçirilməsi üçün çox əhəmiyyətli olduğundan bank təşkilati strukturunda mənfəət və məsrəflər vahidlərini müəyyən edə bilər.

Müxtəlif struktur bölmələrinin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və müqayisə edilməsi zamanı bölmələr arasında *de facto* rəqabət yarana bilər. Bu cür rəqabət mükəmməl biznes fəaliyyəti yaratmaqla bərabər, strategiyanın həyata keçirilməsi üçün vacib sayılan sahələrdə struktur bölmələri arasında əməkdaşlığa mane olmamalıdır.

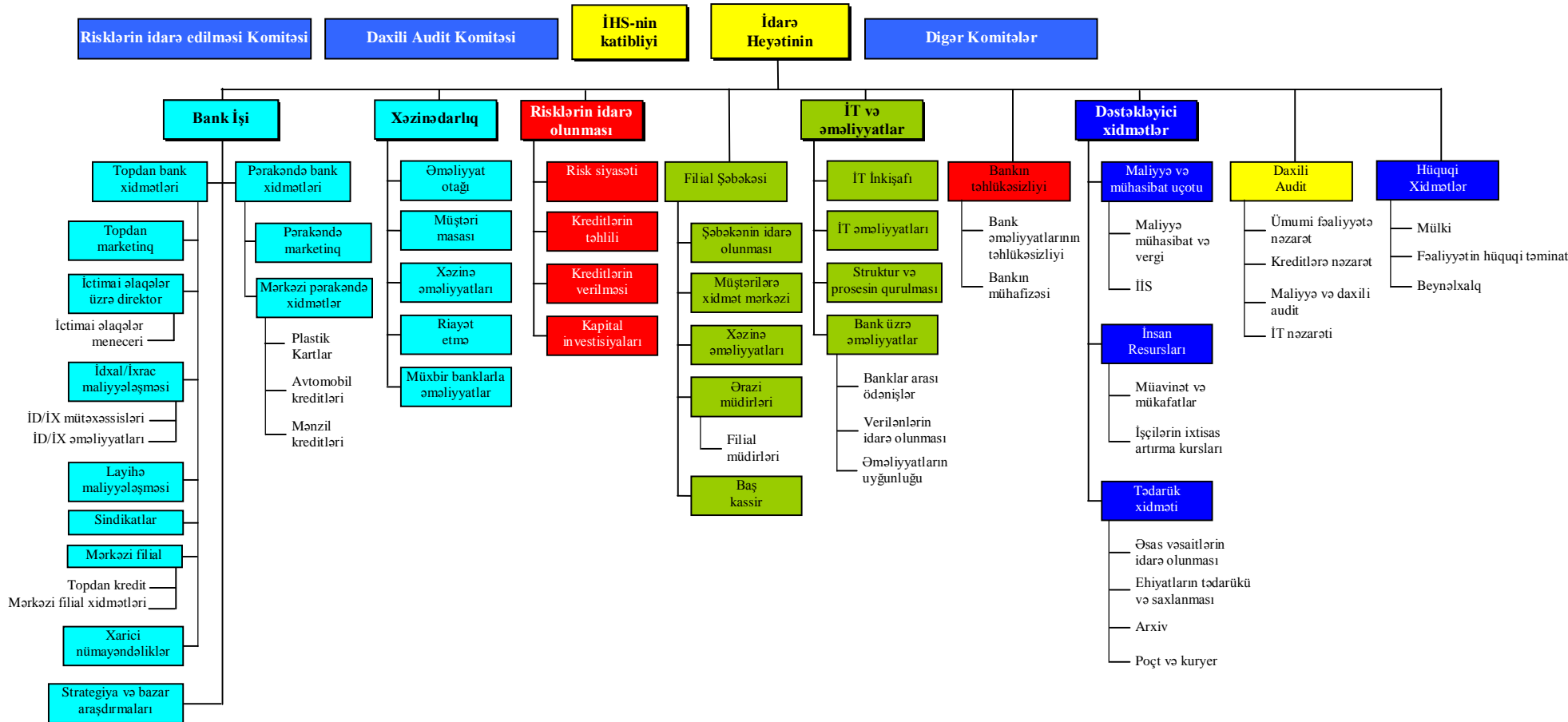
Mükəmməl bank təcrübəsinə əsasən bank öz təşkilati strukturunu müəyyən edərkən dörd funksional bölmələrin (müştərilərlə birbaşa fəaliyyət, bank əməliyyatları, risklərin idarə edilməsi, inzibati və dəstəkləyici xidmətlər) mövcudluğunu təmin etməlidir. Bu funksional bölmələr əməliyyatların xüsusiyyəti və aralarındakı qarşılıqlı nəzarət əlaqələri ilə fərqlənməlidir.

Sxemda təsvir edilən nümunəvi təşkilati struktur dörd funksional bölməsi olan funksional strukturudur. Funksional bölmələrin hər biri İdarə Heyətinin ayrı-ayrı üzvlərinin nəzarətində və səlahiyyətində olmalıdır. Bank özünün təşkilati strukturunu yaradarkən bu standartda əks etdirilən bir çox amillərə diqqət yetirməlidir.

Əlavə olaraq, nümunədə təsvir olunan əsas funksional bölmələr haqqında qısa məlumat aşağıda göstərilir:

- Bank işi – fiziki və korporativ müştərilər üzrə bölünə bilər. Ayrı-ayrı əməliyyat bölmələri, müştəri tələblərindən asılı olaraq, risklərin idarə edilməsi və daxili nəzarət məsələlərini nəzərə almaqla müxtəlif fəaliyyət sahələri üzrə məsuliyyət daşıyırlar;
- Xəzinədarlıq – bankın aktiv və passivlərin idarə edilməsi, qiymətli kağızlarla əməliyyatlar daxildir;
- Risqlərin idarə edilməsi – risklərin idarə edilməsi siyasətinin müəyyən edilməsi, risklərin təhlil edilməsi, bankın riskə dözümlülüyünə və risk limitlərinə nəzarət daxildir;
- İT, mühasibatlıq, insan resursları, təhlükəsizlik, hüquqi və sair xidmətlər – yuxarıda göstərilən funksional bölmələri inzibati dəstəklə təmin edən əsas daxili xidmətlərdir.

Təşkilati Strukturun Nümunəsi



8.5. İdarəetmə və nəzarət

Hər bir bankın təşkilati strukturunun daxilində dörd əsas nəzarət formasının mövcudluğu təmin edilməlidir (BNBK Sənədi “Banklarda Korporativ İdarəetmənin İnkişaf Etdirilməsi”):

- Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müxtəlif biznes sahələrinin gündəlik fəaliyyətində iştirak etməyən işçilər tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müxtəlif biznes sahələri üzrə birbaşa məsuliyyət daşıyan şəxslər tərəfindən həyata keçirilən nəzarət;
- Müstəqil şəkildə risklərin idarə edilməsi və daxili audit xidməti.

Əlavə olaraq, əsas işçi heyətinin “məqbul və lazımi keyfiyyətlərə” malik olması vacibdir.

Mükəmməl korporativ idarəetmə təcrübəsinə əsasən Müşahidə Şurası bankın idarə edilməsini və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirərkən aşağıdakılar üzrə tam məsuliyyət daşıyır:

- Bankın ümumi biznes strategiyasının və əhəmiyyətli daxili sənədlərin təsdiq edilməsi və müntəzəm olaraq təhlil edilməsi;
- Bankın üzləşdiyi əsas risklərin başa düşülməsi və həmin risklər üçün məqbul sayılan limitlərin müəyyən edilməsi;
- Audit Komitəsinin və Bankın xarici auditorlarının verdikləri tövsiyələrin nəzərə alınması və müvafiq tədbirlərin görülməsi.

8.6. Bankın komitələri

Müşahidə Şurası, bankın idarə edilməsi üzrə qərarların qəbul edilməsini bankın komitələrinə həvalə edə bilər. Komitələr, Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiqlənmiş bankın biznes strategiyası çərçivəsində və onlara həvalə edilmiş səlahiyyətlərə uyğun olaraq fəaliyyət göstərməlidirlər. Komitələrə İdarə Heyətinin üzvləri və müvafiq xidmətlərin rəhbərləri də daxil olmalıdır. Komitələrə İdarə Heyətinin üzvü başçılıq etməlidir. Bankın Daxili Audit bölməsinin əməkdaşları Komitələrin yığıncaqlarında iştirak edə bilər, lakin Daxili Audit Komitəsindən başqa digər komitələrin üzvü ola bilməzlər.

Bank aşağıdakı komitələri yarada bilər:

- **Risklərin idarə edilməsi Komitəsi;**

Azərbaycanda banklar kredit və likvidlik riskləri kimi iki əsas risk növü ilə üzləşdiyindən, banklar risklərin idarə edilməsi üzrə iki komitə yarada bilər. (Risklərin idarə edilməsi standartına bax):

- Kredit Komitəsi;
- Aktiv və passivlərin idarə edilməsi Komitəsi.

- **İnformasiya texnologiyaları (İT) Komitəsi;**

- **Digər komitələr, lazım olduqda.**

8.6.1. Kredit Komitəsi

Kredit Komitəsinin əsas məqsədi bankın kredit siyasətinə riayət edilməsini təmin etmək, kredit portfelinin keyfiyyətinə nəzarət etmək, problemlə və vaxtı keçmiş kreditlərin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaqdır. Kredit Komitəsi, aşağıdakılarla bağlı təhlillər aparır və qəbul ediləcək qərarlar üzrə tövsiyələr verir:

- Kredit portfelinin iqtisadiyyatın sahələri və regionlar üzrə bölüşdürülməsi üzrə;
- Kreditlərin və zəmanətlərin (qarantiyaların) verilməsi və vaxtlarının uzadılması qaydaları üzrə;
- Banklar və digər korporativ müştərilər üzrə kredit limitlərinin müəyyən edilməsi üzrə;
- Bankın problemlə kreditlərinin idarə edilməsi prinsipləri, metod və formaları üzrə;
- Problemlə kreditlərin restrukturizasiyası proqramları üzrə;
- Daxili kredit vermə və limit siyasətləri üzrə.

8.6.2. Aktiv və passivlərin idarə edilməsi Komitəsi (APIK)

APIK likvidlik və maliyyələşdirmə, risk strukturu və kapital adekvatlığı sahələrində aktiv və passivlərin idarə edilməsi (API) üzrə bankın siyasətini və strategiyasını müəyyən edir. APIK-in bankın aktiv və passivlərini idarə edilməsi sahəsində əsas vəzifə və səlahiyyətləri aşağıdakıları əhatə edir:

- Bankın Strateji Planına uyğun olaraq, aktiv və passivlərin artırılması və idarə edilməsi üçün:
 - Bankın ümumi balansını kapital həcmi, depozit bazası, aktivlərin və balansdankənar öhdəliklərin keyfiyyəti ilə münasibətdə təhlil edir;
 - Cari və proqnozlaşdırılan faiz dərəcələrinin dəyişməsinə, bazar şərtlərini və riskləri idarə etmə qaydaları əsasında aktiv və passiv əməliyyatlarının növlərini müəyyən edir;
 - Normativ hüquqi və daxili tələblərə riayət edilməsi məqsədi ilə planlaşdırılmış kapital səviyyəsinin və likvidlik dərəcələrinin əldə edilməsini və nəzarətini təmin edir.
- Bankın likvidlik və maliyyələşdirmə siyasətinin müəyyənləşdirilməsi və idarə edilməsi üçün aşağıdakı məsələlərə nəzarət etməlidir:

- Aktiv və passivlərin ödəniş strukturu və qeyri-likvid aktivlərə ayrılacaq balans məbləğlərinin (məsələn, daşınmaz əmlak və törəmə müəssisələrə investisiyalar) tənzimlənməsinə;
 - Tələb olunan likvid əmsallarının adekvatlığına;
 - Aktiv və öhdəliklərin ödəniş müddətlərində fərq limitlərinə;
 - Bankda likvidlik böhranı baş verdiyi zaman rəhbərliyin görcəyi tədbirlər planına.
- Bankın kapitalının idarə edilməsi üçün aşağıdakıları təmin etməlidir:
 - Likvidlik və kapital tələblərini nəzərə alaraq, kapital gəlirliyi dərəcələrin müəyyənləşdirilməsini;
 - Kapitalın biznes bölmələri və göstərilən xidmətər arasında “bölüşdürülməsi”ni;
 - Bankın əlavə kapital cəlb edilməsi (məbləğinə və növünə görə) ilə əlaqədar tövsiyələrin verilməsini (məsələn, səhmlərin buraxılışı və ya subordinasiya borclar vasitəsilə);

8.6.3. İnformasiya Texnologiyaları Komitəsi

Bank, İT məsələləri üzrə cavabdeh olan İT Komitəsi yaradıla bilər (daha ətraflı məlumat üçün İT standartına bax).

9. Daxili nəzarət

İdarə Heyəti, aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik hərtərəfli, sağlam və effektiv daxili nəzarət sistemi yaratmalıdır:

- Etibarlı və mütəmadi fəaliyyət göstərən;
- Bankın balans və balansdankənar fəaliyyətinə xas riskləri və onların mürəkkəbliyini müəyyən etmək imkanına malik;
- Bankın fəaliyyət mühitindəki və bazarın şəraitindəki dəyişikliklərə müvafiq reaksiya verə bilən.

9.1. Vəzifələrin bölüşdürülməsi

Bankın təşkilati strukturunda vəzifələr düzgün bölüşdürülməlidir. Eyni şəxs nəzarət siyasətinə zidd olaraq ayrı-ayrı vəzifələrə təyin edilməməlidir. Məsələn, alqı-satqı xidmətləri üzrə ön və arxa ofislər üzrə məsul şəxs. Həmin şəxs aktivlərdən istifadə edərək şəxsi mənfəəti üçün maliyyə məlumatlarını təhrif etmək və ya zərərləri gizlətmək imkanına malik ola bilər. Bu səbəbdən, maliyyə məlumatlarının təhrif edilməsi və ya aktivlərin qeyri-qanuni mənimsənilməsi riskini azaltmaq məqsədi ilə bank daxilindəki müəyyən vəzifələr, mümkün olan dərəcədə müxtəlif işçilər arasında bölüşdürülməlidir.

Bir işçinin eyni zamanda ön və arxa ofislərdə vəzifələr tutarkən nəzarət vəzifələrin bölüşdürülməsi ilə məhdudlaşmır. Bir işçi aşağıdakı vəzifələr üzrə məsuliyyət daşdığı halda adekvat nəzarətin həyata keçirilməsi üçün müvafiq daxili qaydaların mövcudluğu təmin olunmalıdır:

- Vəsaitlərin ödənilməsi və faktiki ödənişin təsdiq edilməsi;
- Müştəri hesabları və xəzinə;
- Əməliyyatın həyata keçirilməsi və mühasibat kitablarında qeydiyyatı;
- Kredit sənədlərinin adekvatlığının qiymətləndirilməsi və kredit veriləndən sonra borc alana nəzarət;
- Maraqlar zəminində münaqişələrin yaranması sahələri və həmin münaqişələrin başqa amillər vasitəsilə yüngülləşdirilməsi.

Potensial münaqişəli sahələr müəyyən edilməli, minimuma endirilməli və müstəqil üçüncü şəxs tərəfindən diqqətlə nəzarət edilməlidir. Əsas işçilərin qeyri-uyğun fəaliyyətlərini gizlədə bilməmələri üçün, onların hüquq və vəzifələri müntəzəm olaraq təhlil edilməlidir (Bazel Komitəsinin 40 sayılı “Banklarda Daxili Nəzarət Sistemləri Strukturu” sənədi, sentyabr 1998-ci il).

9.2.Daxili audit xidməti

Banklar, effektiv və hərtərəfli daxili audit xidmətinə malik olmalıdırlar. Daxili nəzarət sisteminin bir hissəsi kimi daxili audit xidməti, sərbəst işləyə bilən, müvafiq təlim keçmiş və bacarıqlı işçilərdən ibarət olmalıdır. Daxili audit xidməti, bilavasitə Audit Komitəsinə və Müşahidə Şurasına hesabat verməlidir (Bazel Komitəsi No. 40, *Banklarda Daxili Nəzarət Sistemi Strukturu*, sentyabr 1998-ci il).