

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**JUMAEVA NAFISA MAXMUDOVNA**

**«TIJORAT BANKLARI FAOLIYATI MENEJMENTIDA  
MARKETING USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH»**

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

«Moliyaviy menejment» fakulteti  
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent,  
Astanakulov Olim Tashtemirovich  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015

«Menejment va marketing» kafedrası  
mudiri iqtisod fanlari nomzodi,  
Jumayev Otabek Tolibovich  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015

**Bitiruvchi :**

5230200 -“ Menejment”- ta'lim yo'nalishi  
4 -kurs talabasi  
Jumaeva Nafisa Maxmudovna

---

**Ilmiy rahbar:**

prof. Nazarova Fotima Xakimovna

**TOSHKENT - 2015**

Men, Jumaeva Nafisa Maxmudovna ushbu BMI ni mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

\_\_\_\_\_ Jumaeva Nafisa Maxmudovna

## KIRISH

**Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi.** Har bir davlat o'z hududidagi banklar barqarorligiga alohida e'tibor qaratadi. O'zbekiston Respublikasi bank tizimining zamonaviy rivojlanish bosqichida bank kapitalini boshqarishning samaradorligi masalasi o'zgacha ma'no kasb etadi. Moliyaviy institut sifatida bank faoliyati likvidlilik holatini saqlab, risklarni kamaytirib qo'yilma egalari va aksionerlarning huquqlarini saqlagan holda yuqori daromad olishga bog'liq. Tijorat banklarining faoliyati foyda olishga yo'naltirilgan bo'lganligi sababli, bank foydasining iqtisodiy mohiyati yangicha ijtimoiy-iqtisodiy tus olib bormoqda.

Bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish milliy iqtisodiyotning barcha sohalarini chuqur tarkibiy qayta isloh qilishni va bunday isloh qilish xizmat ko'rsatish sohalarini va ularning asosi bo'lmish banklar faoliyatini marketing tamoyillari asosida tadqiq qilishni taqozo qilmoqda. Mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar natijalariga hamda undagi bank tizimi faoliyatiga diqqat e'tiborini qaratgan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov "Bank tizimidagi islohotlar iqtisodiyotimizning barqaror o'sish sur'atlarini ta'minlashda eng muhim omil bo'ldi. Buning natijasida tijorat banklarining jami kapitali 25 foizga oshdi. Bank tizimining mustahkamlanishi 2014 yilda Markaziy bankning qayta moliyalash stavkasini 12 foizdan 10 foizga, tijorat banklarining kreditlar bo'yicha foiz stavkasini ham shunga mos ravishda kamaytirish uchun zarur imkoniyatlar tug'dirdi. Banklar tomonidan faqat ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnologik yangilash dasturlarini moliyalashtirishga yo'naltirilgan kreditlar hajmi 2013 yilga nisbatan 1,2 barobar, aylanma mablag'larni to'ldirish uchun ajratilgan kreditlar esa 1,3 martadan ziyod oshdi."<sup>1</sup> deb ta'kidlaydi.

Hozirgi rivojlanayotgan bozor sharoitini iqtisodiyotni boshqarishning ma'muriy buyruqbozlikka asoslangan usulidan voz kechgan holda uning iqtisodiy manfaatdorlikka asoslangan usuliga o'tishni iqtisodiyotning barcha jabhalarini marketing nuqtai nazaridan tadqiq qilishni tabiiy bir holga

---

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi

aylantiradi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov Vazirlar Mahkamasining majlisida qilgan ma‘ruzasida: «Biz doimo hamma darajada marketing tadqiqotlarini tashkil etish bilan jiddiy shug‘ullanish zarurligini ta’kidlaymiz. Biroq bu sohada amalda juda oz ish qilinmoqda. Ichki va tashqi bozorlarning taraqqiyot tamoyillarini yaxshi bilmaslik natijasida korxonalar, qo‘yingki, butun mamlakat katta zarar ko‘rmoqda, ...turli korxonalar va tarmoqlar faoliyatini tahlil etish shuni ko‘rsatadiki, qayerda rahbarlar marketing va marketing tadqiqotlari bilan jiddiy shug‘ullanayotgan bo‘lsalar, o‘sha joyda barqaror faoliyat ta‘minlanmoqda, foyda va dividend olinmoqda, o‘z vaqtida ish haqi to‘lanmoqda»<sup>2</sup>, degan edi Respublikamizni mustaqillikka erishish va davlatimiz bozor iqtisodiyoti yo‘lini tanlashi hayotimizni tubdan o‘zgartirib yubordiki, bugungi kun bozor iqtisodiyotiga kirib borilishini, uning o‘ziga xos tomonlarini o‘rganishni taqozo etadi. Shuning uchun ham bozor iqtisodiyoti asoslariga jumladan marketing faoliyatiga qiziqish borgan sari ortib bormoqda.

Bank tizimidagi islohotlarning muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib bank xizmatlari sifati va madaniyatini yuksaltirgan holda tijorat banklari va mijozlar o‘rtasidagi munosabatlarni “Mijoz bank uchun emas, bank mijoz uchun” tamoyili asosida tashkil etishda marketing tizimini ahamiyati beqiyos kattadir. Ushbu omil mamlakatimiz tijorat banklarida marketing faoliyatini rivojlantirish, undagi muammolarni aniqlash va ularni hal qilishning ilmiy asoslangan yo‘llarini ishlab chiqish mazkur bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligidan dalolat beradi.

**Bitiruv malakaviy ishining ob’ekti** sifatida “Savdogarbank” ATBning amaldagi bank menejmentida marketing faoliyati va marketing usullari amaliyoti tanlangan.

**Bitiruv malakaviy ishining predmeti** bo‘lib, banklarni samarali boshqarishda marketing usullarini takomillashtirish qonun - qoidalarga asoslangan holda rivojlanishi hisoblanadi.

---

<sup>2</sup> «O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning 1998 yil yakunlari va 1999 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo‘nalishlari». Toshkent oqshomi, 1999 yil, 17 fevral.

**Bitiruv malakaviy ishining maqsadi.** Tijorat banklarni samarali boshqarishda marketing faoliyati va usullarini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy va amaliy holatlarni o'rganish.

**Bitiruv malakaviy ishining vazifasi.** Maqsaddan kelib chiqib quyidagi vazifalar belgilab olindi: tijorat banklarida marketing va uning iqtisodiy mohiyatini ochib berish; banklararo raqobatni shakllantirishda bank menejmentida marketingning strategiyasiga tadqiq etish;

- bank menejmentida marketingning tamoyillari va uning asosiy xususiyatlarini ochib berish;

- tijorat banklarida qimmatli qog'ozlar operatsiyalarining marketing faoliyati tahlil etish;

- tijorat banklarida marketing menejmentini rivojlantirishda kadrlar potensialidan foydalanish yo'llarini o'rganish;

- tijorat banklarida menejment raqobatiga erishishda marketingning zamonaviy uslublarini qo'llashni yoritib berish.

**Mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati.** Banklarni samarali boshqarishda marketing strategiyasi muammolariga F.Kotler, P.S.Zavyalov, V.E.Demidov, Nozdrev R.B., Tsigichko T.I., Moldavanov M.I, Ivanov V.I, Donilov G.M., Karamishev G.K., Abramishvili G., Nishlag R., Dixtel E. va boshqalar o'z ishlarini bag'ishlaganlar. Respublikamizdagi Jalolov J., Fattaxov A., Axmedov I., Qosimova M., Ergashxodjaeva Sh., Yuldashev M. kabi olimlarning ilmiy amaliy va tadqiqot ishlarining asosiy bo'limlarida ko'rilgan va o'rganilgan.

**Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi.** Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi: kirish, uchta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. BMI matni 62 betni tashkil etib, unda 2 ta jadval, 14 ta rasm keltirilgan.

# **I BOB. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATI MENEJMENTIDA MARKETING USULLARINI QO'LLASHNING ILMIY ASOSLANGANLIGI**

## **1.1. Bank menejmentida marketingning tamoyillari va uning asosiy xususiyatlari**

Tijorat banklari faoliyatida marketingning ayrim elementlari hisoblangan talab va taklifni o'rganish hamda, reklama foydalanila boshlandi va faqatgina 80-yillardan boshlab tijorat banklari faoliyatida marketing ajralmas tarkibiy qismga aylandi.

Amaliyotda “marketing” atamasi inglizcha “market” so'zidan kelib chiqqan bo'lib, “bozor”, ya'ni bozorda o'z mahsulotlarini sotish va harid etishdagi o'ziga hos munosabatlarni anglatadi.<sup>3</sup> Rossiyalik taniqli iqtisodchi olim G.S Panovanning fikricha marketing bu bank xizmatlari – mahsulotlarini yaratish, uni ilgari surish va sotish bo'yicha bozor strategiyasidan iborat. Bank marketingi o'z mohiyatiga asosan bank tomonidan mijozlarning ehtiyojlarini qondirish va xizmat ko'rsatish davomida bankka daromad keltiruvchi texnik usullar majmuasidan foydalanishdan iborat.<sup>4</sup>

Mamlakatimizda bank marketingining mohiyati, xususiyatlari va uning ahamiyati o'rganilgan va bank marketingi bo'yicha ilk bor O'zbekistonlik yosh iqtisodchi olim Z.B. Mustafaev o'zining “Bank marketingi – moliya bozori shakllanishi va rivojlanish asosi” mavzusidagi nomzodlik dissertatsiyasida ilk bor mamlakatimizda bank marketingini shakllanishi, mohiyati va rivojlanishiga doir muammolarni yoritib bergan. Bank marketingi muammosini tadqiq etgan keyingi iqtisodchi olim D.N Allayorova o'zining “Organizatsiya marketinga v kommercheskix bankax” nomli risolasida (T.: IPTD “Chulpan”. 2005) bank marketingining mohiyati, maqsad, bank xizmatlari, bozorni segmentlash, reklama, bank mijozlarini o'rganish bilan bog'liq muammolarni ochib bergan. Ushbu olimlarning fikricha “bank marketingi – bank xizmatlari

---

<sup>3</sup> Банковское дело. Учебник под ред. Проф. Г.Г. Коробовой.-М.: «Экономист» 2006. 597 стр.

<sup>4</sup> Г.С. Панова Кредитная политика коммерческого банка. Учебник. –М.: «Финанси и статистика» 2000. 464 стр.

iste'molchilarining extiyoj va zaruriyatlarini qondirishga yo'naltirilgan faoliyatini alohida turidan iborat"<sup>5</sup>

Marketing g'oyasi eng avvalo AQShda 1902 yilda yuzaga chiqqan va bir necha milliy universitetlarda tovarlar muomalasini oqilona va samarador tashkil etish bo'yicha maxsus ma'ruzalarni o'qish amaliyotga kiritildi. 50-yillardan boshlab esa, korxonlarni boshqarishda marketing mustaqil nazariya sifatida amaliyotga kiritildi. Lekin shuni alohida ta'kidlash lozimki, hozirgi vaqtda rivojlangan davlatlar AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya, Fransiya, Italiya, Yaponiya va boshqalarda marketing bozoridagi harajatlar juda ko'p mahsulot va xizmatlar bahosining yarmidan ko'pini tashkil etadi.<sup>6</sup>

Xalqaro amaliyot tajribasi shundan dalolat beradiki, bank xizmatlar bozorida yangi xizmat turlarini amaliyotga kiritilishi, ko'rsatilayotgan xizmatlarning sifatini oshib borishi bilan bir vaqtda tijorat banklari faoliyatida turli noaniqlik qaltisligi ham doimo oshib borishi mumkin.

Xalqaro amaliyotda tijorat banklari faoliyatida marketingning asosiy maqsadi bo'lib – bank xizmatlari bozorida mavjud xizmatlarni ularning iste'molchilariga yetib borishini oqilona darajada ta'minlashdan iboratdir. Ushbu marketing jarayoni tijorat banklari tomonidan barcha mijozlarni har tomonlama chuqur o'rganish asosida ularning talablarini aniqlash bilan boshlanib, aniqlangan talablarni to'la qondira oladigan yangi xizmat turlarini yaratish, hamda ularni iste'molchilar tomonidan iste'mol qilinishi bilan yakunlanadi. Banklar tomonidan yangi bank xizmatlarini amaliyotga joriy qilinishi esa, ayrim holatlarda juda oddiy omillarga masalan, mijozlar bilan bank xodimlarining muloqat qilish masalalariga, ularning ish o'rinlarini joylanishiga hamda yangi xizmat turlarini bo'lajak iste'molchilarga yetkazish uslublariga bog'liq bo'ladi.

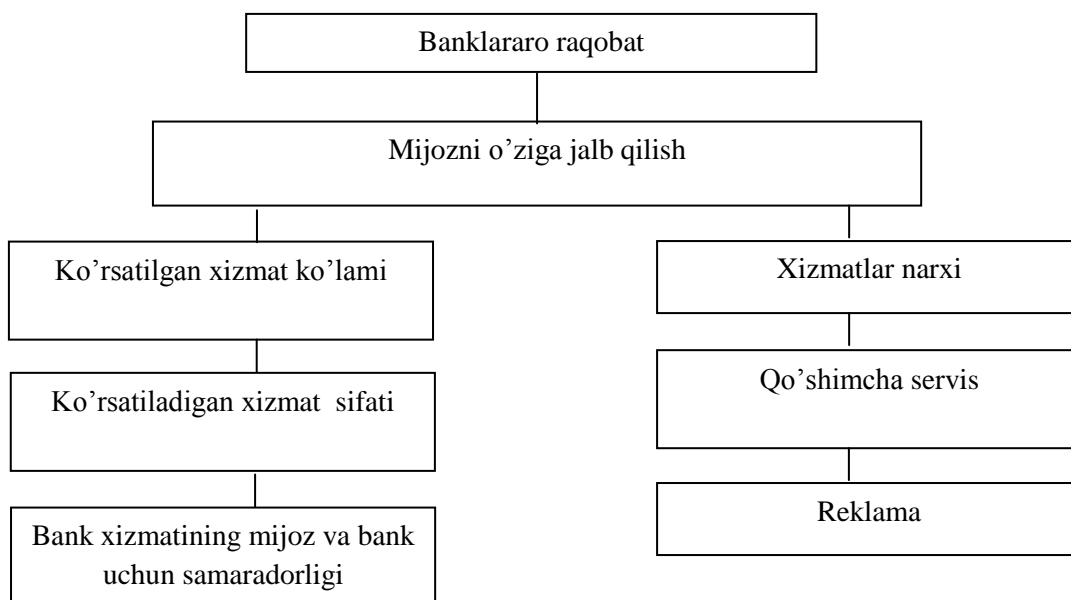
Banklararo raqobat ham bir bank tomonidan o'z manfaatlarini yuzaga chiqarish uchun ya'ni foyda olish uchun kurashdan iboratdir. Shunday ekan,

---

5. Д.Н. Аллаёрова. Организация маркетинга и коммерческих банках. -Т.: ИПТД "Чулпан". 2005 25 стр.

6 Финансы, денежное обращение и кредит. Учебник под ред.акад. В.К. Сенчагова. "Перспект" 2001. 377 стр.

banklararo raqobat avvalambor mijoz uchun kurashdan iborat bo'ladi. Qaysi bankning mijozlari ko'p va obro'li bo'lsa o'sha bankning o'z manfaatlarini yuzaga chiqarish imkoniyatlari yuqoridir. Mijoz uchun kurash va unga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi rasmda ko'rish mumkin. (1-rasm).



**1-rasm. Mijoz uchun kurash va unga ta'sir etuvchi omillar.<sup>7</sup>**

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiki, mijozlarni o'ziga jalb etish banklar tomonidan ko'rsatiladigan bank xizmatlarining ko'lami, sifati va bahosiga uning bank va mijoz uchun samaradorligiga, qo'shimcha servis hamda reklamaga bog'liqdir

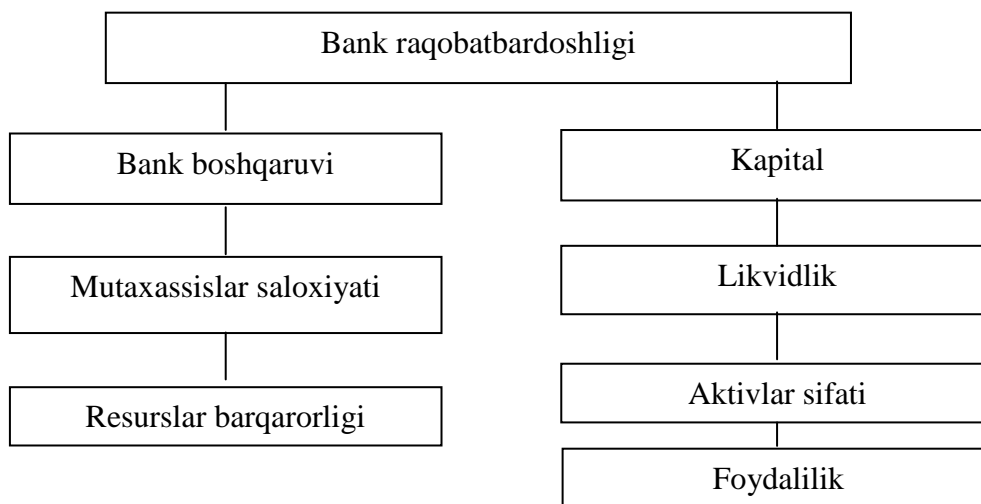
Bugungi kunda bank faoliyatini erkinlashtirish sharoitida banklararo raqobatning kuchayishi va uning takomillashuvi zaruriyatga aylanib bormoqda. Bank faoliyatida raqobatning bir necha turi bo'lib, har biri bankning innovatsion ehtiyojini rivojlantirishga va yangi bank xizmatlarini kiritishda o'z xissasini qo'shadi. Bank mahsulotlarining raqobatbardoshligi haqida gap ketganda biz uning innovatsion harakterini tushunamiz. Mahalliy moliya bozorlarida bugungi kunda bozorning har bir qatnashchisiga katta talablar qo'yilmoqda, talablarda raqobatning barcha turlari qo'llaniladi. Bular quyidagilardir: 1. Funksional. 2. Ko'rinishli. 3. Predmetli. 4. Aralash.

Funksional raqobatning paydo bo'lish sababi shundaki, har qanday

<sup>7</sup> Краливецкая Л.Н. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков: учеб. пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 280 с.



moliyaviy xizmatga bo'lgan ehtiyojni ko'p yo'llar bilan qoniqtirish mumkin. Masalan, korxonaning moddiy talablarini qondirish uchun (biznes – reja bo'yicha) kredit, investitsiya, ssuda va zayomlar olinadi. Ba'zi xizmatlar muhim parametrlar bilan farq qiladi va ko'rinishli raqobat paydo bo'ladi. Masalan, minimal yoki maksimal depozit miqdori va muddati bilan. Mijozlarga ko'rsatiladigan bank xizmatlarining sifati asosida raqobatning predmetli ko'rinishi yuzaga keladi. Masalan, axborotni ishonchli ximoyalash, bank o'zining ishonchliligi, operatsiyalarning tezligi va xodimlarning tezkorligi va malakasi. Banklararo raqobat kurashi sharoitida raqobatbardoshlik muhim ahamiyat kasb etadi. “Raqobatbardoshlik – bu raqobatga chidamli bo'lish, unda g'olib kelib qobiliyatiga ega bo'lishdir”. Banklararo raqobat kurashida banklarning raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi rasmda ko'rish mumkin.(2-rasm).



## **2-rasm. Banklarning raqobatbardoshligiga ta'sir etuvchi omillar.<sup>8</sup>**

Bank faoliyatida raqobatning harakteri bozor harakteri bilan belgilanadi. Katta shaharlarda va sanoati rivojlangan hududlarda ko'p banklar, bank bo'limlari va filiallari mavjud bo'lib, u erda mijozlarning bozor qonuni bo'yicha raqobat rivojlanadi. Ushbu omil esa tijorat banklari marketingini ishlab chiqishda quyidagi vazifalarni bajarishlikni talab etadi:

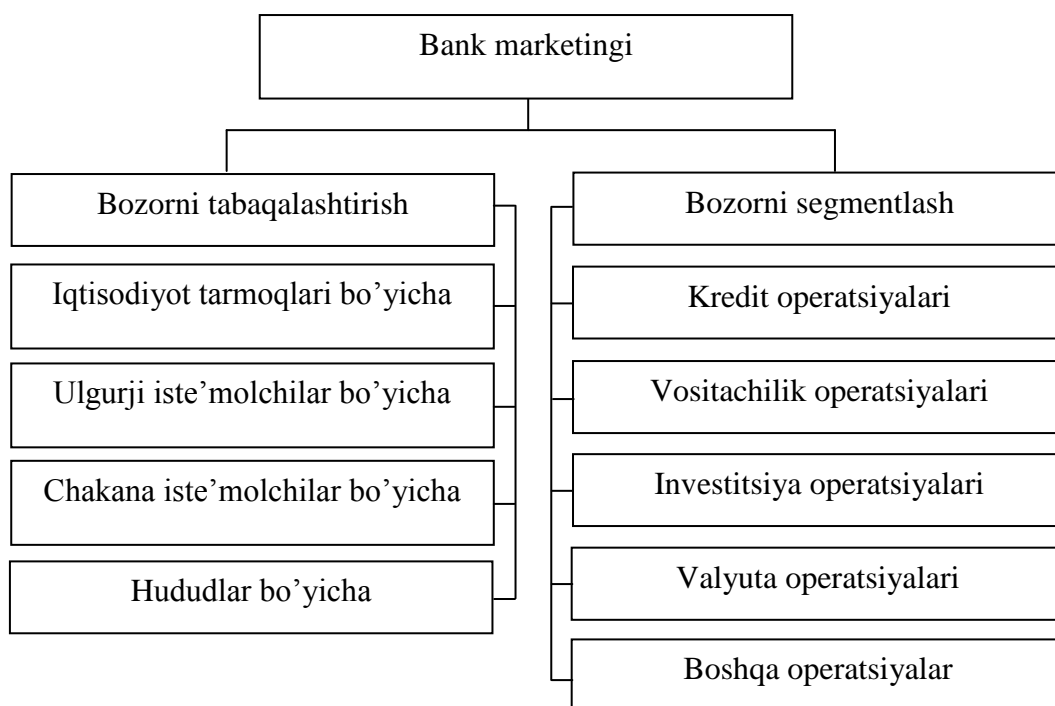
- Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlar bozorini belgilash;

<sup>8</sup> Краливецкая Л.Н. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков: учеб. пос. – М.: КНОРУС, 2008. – 280 с.

- Iste'molchilar talabini to'laroq qondirish maqsadida bank xizmatlari bozorida aniq yo'nalishlarni aniqlash;

- Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlari bozorida yangi xizmatlar turlarini joriy etish bo'yicha qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilash;

- Bank xizmatlari bozorida yangi bank xizmat turlarini amaliyotga kiritish va u yuzasidan bank nazoratini olib borish bo'yicha dasturni ishlab chiqish. Biz buni quyidagi rasmda keltiramiz.(3-rasm).



### **3-rasm. Bank marketingi xizmatlari(pastga tushirish kerak).<sup>9</sup>**

Bank marketingi nazariyasini yanada rivojlanishiga xizmat qiladigan tamoyillarni ishlab chiqishga harakat qildik.

Zamonaviy bank xizmatlarini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish tamoyillarini quyidagi rasmda keltiramiz (4-rasmda).

Bank marketingini mohiyatini ochishda, bank xizmatlarini ishlab chiqish va uni amaliyotga tatbiq etishda biz quyidagi tamoyillarni o'rgandik:

- tijorat banklarining mijozlar bazasini shakllantirishda maqsadli yondashuv tamoyili. Ushbu tamoyilning asosiy maqsadi banklar bank xizmatlari bozorida mijozlarning tarkibini, ularning talablarini chuqur hamda har tomonlama

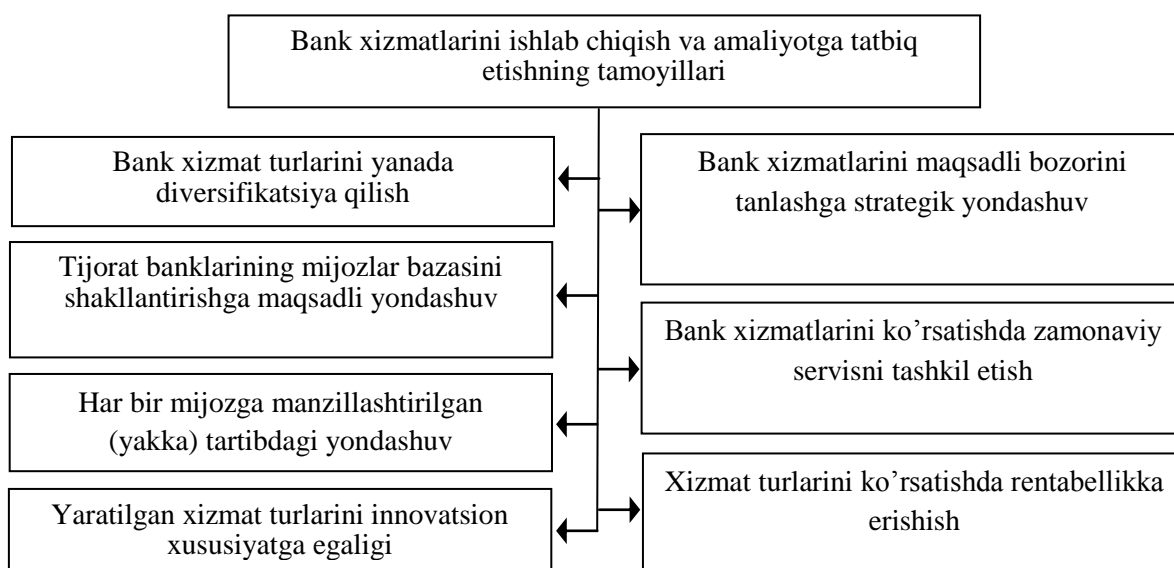
<sup>9</sup> Лукина А.В.Маркетинг товаров и услуг: учеб.пос. - М.:ФОРУМ,2008.-240с.

o'rgangan holda ushbu bank xizmatlari bozorida faoliyat yuritishning asosiy maqsadini belgilab olish xisoblanadi.

- tijorat bankining har bir mijozga modellashtirilgan tartibdagi yondashuv tamoyili.

- tijorat banki tomonidan yaratilgan yangi bank xizmat turlarini innovatsion xususiyatga egaligi. Ushbu tamoyil tijorat banklari tomonidan bank xizmatlari bozorida raqobatbardosh bo'lishini hamda zamonaviy texnologiyalardan keng foydalanishlikni talab etadi.

- bank xizmatlarini maqsadli bozorini tanlashga strategik yondashuv. Ushbu tamoyil tijorat banki tomonidan bank xizmatlari bozorining segmentlarini to'g'ri tanlashni va ushbu faoliyatni yuritishda bank xizmatlari sifatini oshirish, imkoniyat darajasida ularning tannarxini tushirish orqali ushbu bozorda o'z mavqeini saqlab qolish hamda oshirishni talab etadi.



**4-rasm. Bank xizmatlarini ishlab chiqish tamoyillari.<sup>10</sup>**

- tijorat banklari tomonidan o'z mijozlariga bank xizmatlarini ko'rsatishda zamonaviy servisni tashkil etish tamoyili. Ushbu tamoyil bank mijozlariga xizmat ko'rsatishda zamonaviy texnologiyalarni oqilona qo'llash natijasida ular uchun qulay servisni tashkil etish asosida har bir mijozning talab hamda extiyojini to'liqroq qondirishlikni nazarda tutadi.

<sup>10</sup> Лукина А.В.Маркетинг товаров и услуг: учеб.пос. - М.:ФОРУМ,2008.-240с.

- tijorat banklari tomonidan xizmat turlarini ko'rsatishda rentabellikka erishish tamoyili. Ma'lumki, tijorat bankining pirovard maqsadi daromad topishdir. Ushbu tamoyil ulardan mijozlarga ko'rsatiladigan xizmat turlarini ko'paytirish, sifatini oshirish orqali daromad olishni ko'paytirishni taqazo etadi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, tijorat banki bank xizmati turini narxini tushirish lekin ushbu xizmat turini ko'proq mijozlarga ko'rsatish yordamida ham rentabellikka erishishi mumkin.

Marketing konsepsiyalari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish yoki bank texnologiyalarini takomillashtirish konsepsiyasi, uning xususiyati shundan iboratki, ushbu konsepsiyani qo'llayotgan banklar, yuqori samaradorlikka ega bo'lgan aksariyat an'anaviy xizmatlar turlarini taklif etadi. Bank raxbariyati asosiy harakatni avvalambor, mijozlarning bankni tanlashi bo'yicha dalillarni, ularni bir bankdan ikkinchi bankka o'tish sabablarini tadqiq etishga, bank texnologiyalarini takomillashtirish asosida mijozlar bazasini kengaytirish bo'yicha takliflarni tayyorlashga yo'naltiriladi, chunki mijozlar bankni tanlashda arzon narxlardagi o'zlari uchun qulay bo'lgan xizmat turlaridan foydalanadilar;

- mahsulot yoki bank xizmatlarini takomillashtirish konsepsiyasi, bu noyob va yuqori narxga, noan'anaviy va yakka tartibdagi xizmatlarga ega bo'lgan banklar va moliya – kredit institutlari tomonidan qo'llaniladi.

- savdo yoki tijorat faoliyatini intensivlashtirish konsepsiyasi.

- an'anaviy marketing konsepsiyasi. Ushbu konsepsiya bo'yicha mijozlar uchun bank xizmatlarini iste'mol qilish xajmini oshishi ta'minlanadi. Bank mahsuloti – bu bankning aktiv va passiv operatsiyalari bo'yicha xizmatlar majmuidir.

Bank xizmatlari bozorini tadqiq etish quyidagilardan iboratdir:

- quyidagilarni o'z ichiga olgan bank xizmatlari bozorining umumiy tavsifnomasi: ushbu bozorni o'zgarish tendentsiyalari va istiqbollari, ushbu bozorda faoliyat yuritayotgan xorijiy banklarning ishlash sharoiti, bank xizmatlari bozorining potentsial xajmi, ushbu bank faoliyat yuritayotgan

bozorning geografik (hududiy) chegaralari va uni kengaytirish istiqbollari;

- barcha raqobatlarini marketing, operatsion va moliyaviy strategiyalarini tahlil etib, ularni strategik imkoniyatlarini tadqiq etish:

- mijozlarni shu jumladan, potensial mijozlar doirasini aniqlagan holda, ularni segmentlarga ajratish hamda bankni tanlash sabablarini o'rganish

- tashqi sohani tahlil qilish va raqobatbardoshlik bo'yicha o'z ustunliklarini aniqlash (bankning moddiy va nomoddiy aktivlari, raqobatchilari ustidan g'alabaga erishishga yordam beradigan bank uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan faoliyat sohalari).

Bankda muvaffaqiyatli qo'llanilayotgan marketing tizimi quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga oladi: mahsulot (xizmat), sotish, bozor, narx, raqobatchilar. Kommunikatsion strategiyani ishlab chiqish tijorat banklari tomonidan olib boriladigan operatsiyalariga asoslanadi.

Har qanday bozor singari bank xizmatlari bozorining bajaradigan funksiyalari mavjud va ular quyidagilardan iborat;

- umumbozor vazifalar, ya'ni barcha bozorlar bajaradigan vazifalar;

- maxsus vazifalar, ya'ni har bir bozorgina bajaradigan o'ziga xos xususiyatga ega vazifalar.

Bank marketingi mohiyati yuzasidan xorijlik va mahalliy olimlarning turli fikrlari mavjud. Bank marketingi o'z mohiyatiga asosan bir tarafdan tijorat banklari tomonidan bank xizmatlari bozorini o'rganishdagi va unda bank xizmatlarini ilgari surish bo'yicha aniq faoliyatini hamda ikkinchi tarafdan tijorat banklari tomonidan o'z mijozlarining talablarini o'rganish va ularni qondirish asosida daromad olish bilan bog'liq faoliyatini anglatadi.

## **1.2. Bank menejmetida marketing strategiyasini yaratish omillari**

Mamlakatda iqtisodiyotning rivojlanishi, boshqarish tizimini mukamallashtirish, axborotlarsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlari, sohalari, bo'linmalari (ish joyidan tortib vazirliklargacha) va ushbu korxonalar bilan o'xshash korxonalar va tashkilotlar

o'rtasida uzluksiz axborot almashishdan iborat. Qarorni ishlab chiqish strategiyani belgilash ishlari bo'yicha rahbari mehnatining asosidir. Marketing tashkilotchilarining mehnati texnologiyasi axborot bilan ishlash usullarining jami va izchilligi bilan aniqlanadi. Bu tizim axborot tanlashni maqsad qilib qo'yishdan qabul qilingan qarorlarning bajarilishini hisobga olish va nazorat qilishni tashkil etishgacha bo'lgan barcha ishlarni o'z ichiga oladi. Strategiyani belgilab olish va amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarning har bir toifasi: rahbarlar, mutaxassislar va kichik xodimlar uchun axborot bilan ishlash texnologiyasi turlicha bo'lib, ulardan ma'lum bilim va tajriba talab qiladi. Ayrim mutaxassislar va yordamchi boshqaruv xodimlarining mehnat texnologiyasi ko'p jihatdan ishlab chiqarishdagi mehnat texnologiyasiga o'xshab ketadi, chunki u ko'p darajada tashkiliy-texnika bilan belgilangan.

Strategiyada qarorlar, rejalar, topshiriqlar, farmoyishlar shaklida namoyon bo'ladi. Umumiy rivojlanish strategiyasi barcha darajadagi rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. Qaror butun boshqarish binosining poydevoridir. Ularni takomillashtirish barcha bo'g'inlardan boshqarish organlarining eng muhim vazifasi hisoblanadi. Bunday qarorni qabul qilishda uni ishlab chiqish uchun qancha vaqt sarf bo'lishi hamisha hisobga olinadi. Odatda uzoq muddatga mo'ljallangan qarorlarni jiddiy o'ylab tuzish uchun bir marta amalga oshiriladigan qarorlarga qaraganda ko'proq vaqt talab etiladi. Qarorlar darhol qabul qilinadigan hollar ham ko'p uchraydi. Bunday hollar uchun tegishli nizom oldindan ishlab chiqiladi. Strategiyani aniqlash bo'yicha qabul qilingan qaror quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Bajarilishi lozim bo'lgan vazifalarni aniqlab olish, masalan, marketing oldiga yangi tovar yaratish va uni o'zlashtirish vazifasi qo'yilgan. Bu holda marketing boshlig'ining qarori, vazifaning hajmi va mohiyatini hamda oqibat natijani - yangi mahsulotni chiqarish bo'yicha sifat va miqdor ko'rsatkichlarini aniqlash bilan bog'liqdir. Bu qarorni ishlab chiqish odatda shundan boshlanadiki, marketing boshlig'ining o'rinbosari va mutaxassislar vazifalarining mazmuni, qarorning muddatlari, qarorni tayyorlashda kim qatnashishi va uning qanday mavqega egaligi, kimga, qachon va nima haqda axborot berish, zarur axborotni

qayerdan olish haqida ko'rsatma oladilar. So'ngra shu asosda yangi mahsulotni yaratish va o'zlashtirish texnologiyasini joriy etish rejasini tuzadilar. Bu vazifalarni hal etishning turli variantlarini muhokama qilish. ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash zarur bo'ladi. Bunda iqtisodiy tahlil katta ahamiyatga ega. Qarorlarning variantlari chizma, matematik, mantiqiy va boshqa modellardan foydalanish yo'li bilan modellashtirilishi mumkin. Ular texnika, iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va boshqa tavsiflar majmui bo'yicha baholanadi Eng qulay qarorlarni ishlab chiqish ko'p jihatdan kishilarning va, ayniqsa, kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri naqadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

Har bir qarorni tanlash, qabul qilish va uzil-kesil ta'riflashni marketing rahbari yakkaboshchilik huquqi asosida amalga oshiradi. Qaror marketing boshlig'i, yordamchisi tomonidan yakka tartibda yoki kollegial asosda qabul qilinishi mumkin. Odatda marketing rahbarining yakkaboshchiligi kollegiallik bilan qo'shib ketadi. Marketing boshqaruv qarorlarini bajarish - oqibat natijada korxonada davlat rejalarini, shu rejalar asosida ishlab chiqadigan marketing rejalarini uchun berilgan ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarish demakdir.

Marketingning tezkor masalalari rahbarning aralashuvisiz hal etiladigan boshqarish tizimi eng ratsional tizim hisoblanadi. Buning uchun har bir xodimning o'rnini aniq belgilangan bo'lishi; har bir kishi boshqaruv jarayonida o'z mavqeini va o'z zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarni bajarishi; har bir kishi ishning o'ziga topshirilgan qismini bajarish uchun javobgarlik sezishi; o'zaro bir-birini nazorat qilish tizimini amalga oshirmog'i lozim.

Marketing sohasida qabul qilingan qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish nazorat bilan chambarchas bog'langan. Hisobga olish va nazoratning tamoyili boshqarish apparatining butun faoliyatiga singib ketgan.

Marketingli boshqarish organlarining yuqorida ko'rsatib o'tilgan nazorat funksiyalari bilan bir qatorda davlat nazorat organlari faoliyat ko'rsatadi. Davlat nazorat tashkiloti ma'muriyat faoliyati ustidan amalga oshiradigan nazorati, bu faoliyat hamisha umumxalq manfaatlariga javob berishga, bu marketingni

tashkil etish va amalga oshirishning konkret vazifalari mamlakat, hukumat direktivalaridan kelib chiqishiga qaratilgan.

Davlat nazorat tashkilotlari marketingli boshqarishda faol ro‘l o‘ynaydi. Ular boshqarishni amalga oshiradigan marketing zvenolari rahbarlarini tanlash, tarbiyalash va joy-joyiga qo‘yishda hal qiluvchi ta’sir kuchiga ega. Davlat nazorat tashkilotlari o‘zi rahbarlik ishiga tavsiya etgan kishilarning kundalik faoliyatiga aralashmay, jamoa tajribasiga tayanib, ularning faoliyatini qanday usullar bilan yaxshilash, ularning har biriga topshirilgan bo‘limlari rahbarlik darajasini oshirish haqida kengash va maslahatlar beradi.

Davlat nazorat tashkilotlari marketing jamoatchiligi orqali jamoa bilan doimo aloqada bo‘lib turadi. Undagi barcha ishlardan xabardor bo‘ladi. U davlat rejasiga, yuqori organlarning qarorlariga amal qilib, jamoa fikrini hisobga olib, umumdavlat manfaatlari nuqtayi nazaridan marketingni rivojlantirish istiqbollari belgilaydi. Davlat nazorat tashkilotlari rejani bajarish uchun barcha marketing bo‘limchalarining imkoniyatlarini va zaxiralarini har tomonlama o‘rganadi, xodimlarning aniq vazifalari aniqlanadi.

Marketing rahbari mehnatining samaradorligini faqat oxirgi natijalarga qarab o‘lchashi mumkin. Har qanday ijodiy mehnatda bo‘lgani singari, marketing rahbarining mehnati ham shunday xususiyatga egaki, bu mehnatning mahsuli - qaror, odatda qarorni qabul qilishga sarflangan vaqti bilan emas, balki uning faoliyatidagi pirovard natijani hisobga olish bilan baholash ehtiyoji obyektiv tarzda mavjuddir. «Rahbar boshqarishga qodirmi? U qanday xislatlarga ega bo‘lishi kerak?» - degan savollarga javob olishi muhim. Ularga javob bermoq uchun marketing rahbarining xislatini obyektiv baholash imkoniyatini beradigan mezonlar tizimini ishlab chiqish zarur. Shu xildagi mezonlar tavsifmi quyidagicha guruhlash mumkin:

- siyosiy yetuklik. Bu guruhga: e’tiqodlilik; ma’naviy-siyosiy; xodimlarni vatanparvarlik g‘oyalari ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish; halollik; vijdonlilik; shaxsiy manfaatlarni jamoat manfaatlariga bo‘ysundirishga qodirlik kiritilgan;



- kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish;
- ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; prinsipiiallik; tanqidga chidamli bo'lish; o'z-o'zini tanqid qila bilish;
- mehnatga munosabat. Bu guruhga: mehnatsevarlik; jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish va saqlay bilish;
- atrofda gilarida mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish kiritilgan;
- bilim darajasi. Bunga: texnika texnologiya va iqtisodiyotni bilish; boshqarish strukturasi va funksiyalarini bilish; istiqbolni ko'ra bilishga qodirlik kiritilgan;
- tashkilotchilik qobiliyati. Bu guruhga: xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanish; qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish; bir maqsadga qaratilganlik, kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik kiritilgan;
- samarali boshqarish sistemasini ta'minlashni bilish. Bunga: boshqarishning prinsipial masalalarini kollegial tarzda muhokama qilishni tashkil etish qobiliyati, ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati kiradi;
- ishga oid xatlar, buyruqlar, farmoyishlar yoza bilish va hokazolar; turli manbalar (adabiyotlar, yozishmalar va hokazo)dan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay olish qobiliyati;
- asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati; davlat rejasini bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; boshqaruv organlari qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; boshqarish tarkibiy tuzilishini takomillashtirish qobiliyati.

### **1.3. Tijorat banklarida rivojlangan mamlakatlarda marketingning zamonaviy uslublarini qo'llash yo'llari**

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov milliy bank tizimini hozirgi zamon talabiga o'zining e'tiborini qaratib "Davom etayotgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozini va uning mamlakatimiz iqtisodiyotiga ta'sirini e'tiborga olgan holda, bank-moliya tizimining barqarorligini ta'minlash muhim

ustuvor vazifa bo'lib qolmoqda.

Bu o'rinda gap banklarning kapitallashuvi va investitsiyaviy faolligini yanada oshirish, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarning ustuvor yo'nalishlarini qayta tiklash va kengaytirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashga qaratilgan kreditlash hajmini oshirish haqida bormoqda"<sup>11</sup> deb ta'kidladilar. Ushbu masalalarni ijobiy hal qilishda rivojlangan davlatlarning bank sohasidagi ijobiy tajribasini o'rganish va ularni O'zbekistonga tadbiq qilish lozimdir.

Hozirgi vaqtda dunyoning rivojlangan mamlakatlari bank tizimida mijozlar bilan o'zaro munosabatlarini boshqarishda CRM (Customer Relationship Marketing) dan qo'llanish juda keng amaliyotga kiritilgan. Shuni alohida ta'kidlash lozimki, ushbu tizimni sotish xajmlari yildan – yilga ortib borishiga qaramay unga bo'lgan ehtiyoj hozirda juda kattadir. Olimlar tahliliga ko'ra Sears, Roebuck and Co., Burger King Corp. va boshqa AQShning mashhur deb tanilgan kompaniyalari marketologlari o'zlarining faoliyati natijalariga ko'ra kompaniyalarining o'sib borayotgan talablariga asosan ular bilan qayta aloqa usullari yordamida o'z mijozlari to'g'risida aniq va muhim ma'lumotlarga erishish lozimligi to'g'risidagi xulosaga kelganlar. Ular mijoz to'g'risida barcha ma'lumotlarning to'la - to'kis bilgan holda, kompaniya unga o'z xizmatlarini taklif qilganda mijoz undan voz kecha olmaydi va albatta qabul qiladi degan fikrga kelganlar.

AQShlik mashxur H.J.Heinz Co. kompaniyasining ijrochi direktori Keysi Keller quyidagilarni alohida ta'kidlaydi. «Agarda siz xaftada xech bo'lmasa bir kun o'zingizning iste'molchilaringiz bilan muloqot qilish natijasida ular kim va nima bilan shug'ullanishini tushunib yetmasangiz, u holda siz o'z ishingizni bajarmagan hisoblanasiz».<sup>12</sup>

CRM (Customer Relationship Marketing / Management) o'z mohiyatiga asosan programma mahsuloti ham emas, texnologiya ham emas. CRM – bu

---

<sup>11</sup> Karimov I.A. Asosiy maqsadimiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. "O'zbekiston".2010-14 b.

<sup>12</sup> CMO Summit: Leading Marketers Describe the View from Their Chair // Marketing News: a publication of American Marketing Association – 2003. Aug. 4

«mijozga yo'naltirilganlik» tamoyiliga asoslangan biznesni doimiy rivojlantirish bo'yicha biznes – strategiyani shakllantirishdan iboratdir. Ushbu biznes strategiya barcha mijozlar faoliyatining barcha jarayonlarida oldi – sotdini amalga oshirish to'g'risida barcha ma'lumotlarni yig'ish va tahlil etish bo'yicha ilg'or boshqaruv hamda informatsion texnologiyalardan foydalanadi.

CRM - bu turli buyurtmalar bilan biznes jarayonlarining avtomatizatsiya qilish uchun muomalaga modullar yig'indisidir. Dunyodagi yetakchi CRM tizimi kompaniyalarning faoliyatini asosini hozirgi zamon mashhur o'nta kredit muassasalari mijozlari bilan ishlashdagi mantiqiy biznesni tashkil etadi. CRM tizimidan tashqari amaliyotda mijoz bilan o'zaro munosabatlarini olib borishda tajribadan o'tgan an'anaviy tizimlar ham mavjud. Lekin ular alohida olingan tijorat bankining har bir mijozga moslasha olishligini to'la ta'minlay olmaydilar.

CRM tizimi texnik jihatdan tijorat bankining mijozlari to'g'risidagi barcha ma'lumotlarni yig'ish, ularni qayta ishlash, tahlil etish va ma'lumotlarni operativ ravishda doimo yangilab turilishini ta'minlovchi maxsus vosita va programma ta'minotidan iborat. Bundan tashqari texnik jihatdan mijozlarning xo'jalik moliya faoliyati, marketing, sotuv, xizmat ko'rsatish sohasidagi biznes-jarayonini to'liq avtomatlashtirishga imkoniyat yaratadi.

Ushbu faoliyat yordamida har bir iste'molchining kompaniya faoliyatidagi ishtiroki va uning mahsulotlarining yaratilishi, ishlab chiqarilishi hamda servis xizmat ko'rsatish jarayoniga bevosita ta'sir ko'rsatishiga erishiladi. CRM tizimida ma'lumotlar, ya'ni sodda mijozlar bazasidan boshlab murakkab bank operatsiyalari bazasigacha saqlanishi mumkin.

Bundan tashqari CRM tizimida juda katta analitik va marketing ma'lumotlar bazasi ham saqlanadi. Bunda bankning kafillangan mijozlari to'g'risidagi to'liq ma'lumotlardan tashqari, bank xizmatlari mahsulotlarini sotish rejasi to'g'risidagi ma'lumot ham saqlanadi. Har bir mijoz bilan ichki xujjat aylanishi to'g'risidagi ma'lumotlar tarixi CRM tizimining yagona ma'lumotlar bazasida saqlanadi.

Xalqaro amaliyot tajribasi shundan dalolat beradiki CRM tizimini

amaliyotga kiritilishi va uning rivojlanishi barcha sohalar uchun samarador emas. Ushbu tizimni amaliyotga kiritish uchun investitsiyalar qilish quyidagi kompaniya va muassasalar uchun maqsadga muvofiq xisoblanadi:

- mijozlari va boshqa sohalar bo'yicha juda katta xajmdagi ma'lumotlar yig'ish, qayta ishlash va tahlil etuvchi muassasalar. Bularning tarkibiga tijorat banklari, kredit kartochkalarga xizmat ko'rsatuvchi kompaniyalar, sug'urta kompaniyalari va uyali telefon kompaniyalari kiradi;

- o'z mijozlarining tarkibida yuqori darjadagi talabga ega va moliyaviy barqarorlari mavjud kompaniyalar.

Ta'kidlab o'tilgan omillar eng avvalo tijorat banklari uchun o'z faoliyati natijasida mijozlari to'g'risida juda katta ma'lumotlarga ega bo'ladilar. Mijozlarning barcha hisobotlari, eksport-import operatsiyalari to'g'risidagi to'liq ma'lumotlar bilan birga ularning pul oqimlari to'g'risida ham yetarli ma'lumotga ega bo'ladilar. Shu bilan birgalikda mijozlar o'zlariga xizmat ko'rsatayotgan banklaridan ko'rsatilayotgan xizmat turlarini ko'paytirishi, ularning sifatini oshirishi va servisni doimo rivojlantirish talab etadi.

Ushbu omillar esa aynan bank tizimida CRMning keng rivojlanishiga olib keldi. CRM tizimini sotib oluvchilar tarkibida aynan tijorat banklarining ulushi yuqoriligini e'tirof etadilar. Bunga asosiy sabablardan biri o'z faoliyatining xususiyatidan kelib chiqqan holda turli tijorat banklari va ularning bo'limlari turli maqsadlarni ko'zda tutadilar.

Shunga asosan tijorat banklari va ularning mutaxassislari o'z mijozlari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarishda CRM tizimini kiritishda o'zlariga mos faoliyat yuritishdagi daromad olishga harakat qiladilar.

Tijorat banklarida CRM tizimidan va ulardagi ma'lumotlardan asosiy foydalanuvchilar bo'lib, mijozlar bo'limi bilan o'zaro munosabatlarini boshqaruvchi menejerlar hisoblanadi. Tijorat banklari o'z faoliyatiga CRM tizimini kiritishda quyidagi maqsadlarni qo'yadilar:

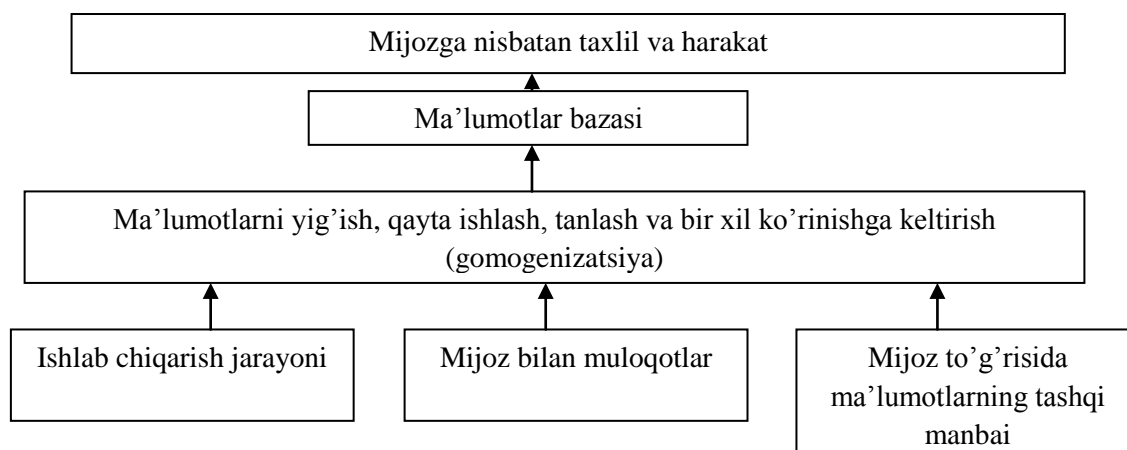
Shuni alohida ta'kidlash lozimki, bank mijozlari uchun ko'zga ko'rinmaydigan CRM tizimi texnologiyalarni yangi avlodlaridan

foydalanishlikni taqazo etadi. Har bir tijorat banki o'z faoliyatida turli dasturlardan foydalanadilar. Ayrim tijorat banklari Outlookdan, ayrimlari Exceldan foydalanadilar. Bank faoliyatida CRM tizimini amaliyotga kiritilishi esa, tijorat banklari xizmatchilarining ish o'rinlarini o'zgarishligini, bank marketingi funksiyalarini demarkazlashuvini va mijozlar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash hamda undan foydalanish tartibiga o'zgartirishlar kiritilishini taqazo etadi.

CRM tizimi amaliyotga kiritilgan tijorat banklarida bank xizmatchilari uchun yangi ish o'rnini tashkil etish va uni jixozlash lozim bo'ladi. Bundan asosiy maqsad mijozlar bilan ishlaydigan xizmatchilar uchun mijozlar bilan nafaqat bevosita muloqotni olib borishlari bilan birga u yoki bu bank operatsiyalarini olib borishda avtomat tarzda olib borishlari uchun imkoniyat yaratishlari lozim.

Bundan tashqari bank xizmatchilari «har bir mijozga – alohida mahsulot» marketing yo'nalishida mijozlarning reklama kompaniyalari faoliyatini boshqarishlari lozim. Buning uchun esa tijorat banklari har bir mijozning mavqei (malakaviy, ijtimoiy – demografik va boshqalar) va uning bank bilan barcha tijorat munosabatlari to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lishlari lozim.

Tijorat bankining juda ko'plab mijozlari nafaqat banklarda xisobraqamiga (turli to'lovlar o'tkazish, pul aylanmasi, chek kitobchasi orqali xisob – kitobni amalga oshirish va boshqalar) ega, balki, o'z vaqtida ushbu bankda boshqa shartnomalariga (jamg'arma xisobvarag'i, qimmatli qog'ozlar, uy – joy qurish rejasining jamg'armasi va boshqalar) ham egadirlar. Bunday mijozlarga yuqoridagi shartnomalar va boshqa xisobvaraqlar bankning turli bo'limlarida xizmat ko'rsatiladi. Bunday holatda tijorat banki bunday mijozlar to'g'risida to'liq ma'lumotga ega bo'lmaydi. Tijorat banklarida CRM tizimi yordamida har bir mijozga yagona («sintetik») yondashuv amalga oshiriladi. Mijozlarga yagona yondashuvning shakllanishini quyidagi 5-rasmda keltiramiz.



**5-rasm. Bank mijozlariga yondashuvning omillari.**<sup>13</sup>

Yuqoridagi rasmning tahlili shundan dalolat beradiki, tijorat banki mijozlari to'g'risidagi batafsil ma'lumotlarni yig'ishi lozim. Ushbu yo'nalishda har bir mijozning ishlab chiqarish (savdo, ta'minot, qurilish va boshqalar) jarayoni, mijozning boshqa mijozlar bilan muloqotlari va mijoz to'g'risidagi ma'lumotlarning tashqi manbalarini (fond birjasi, investitsiya kompaniyalari, sug'urta, lizing, faktoring kompaniyalari ma'lumotlari) yig'ishi, qayta ishlashi hamda ma'lumotlar bazasiga kiritilishlari lozim. Ma'lumotlar bazasi yangi ma'lumotlar asosida doimiy ravishda yangilanib borishi lozim.

Yuqorida ta'kidlab o'tgan harajatlarga qaramay, dunyoning yirik tijorat banklari o'z faoliyatida CRM tizimini amaliyotga kiritgan. Qilingan harajatlarni qoplash bilan bir vaqtda mijozlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash maqsadida juda ko'plab Yevropa tijorat banklari o'z xizmatlari va mahsulotlarini sotishni ko'paytirish maqsadida bank sektoriga tegishli bo'lmagan muassasalar bilan sherikchilik aloqalarini tiklaganlar. Bu esa tijorat banklariga maksimal darajada daromad olish bilan birga mijozlarning xulq-atvori, odatlari, nimaga yoki qanday narsaga moyilligini va qanday xizmatlarga ehtiyoji mavjudligi to'g'risidagi boy ma'lumotlarga ega bo'ladilar.

Xalqaro amaliyotda mijozlarga yakka tartibdagi bank xizmatlarini ko'rsatishga quyidagi omillar sabab bo'ladi:

- mamlakat ichkarisidagi ijobiy siyosiy va iqtisodiy holatning mavjudligi;
- mamlakatda sanoatni, xizmat ko'rsatish sohasini va qimmatli qog'ozlar

<sup>13</sup> Лукина А.В.Маркетинг товаров и услуг: учеб.пос. - М.:ФОРУМ,2008.-240с.

bozorining rivojlanishi natijasida aholining moddiy farovonligini ortishi va mulkdorlar, yuqori hamda o'rta bo'g'indagi yollanma menejerlarning sonini ko'paytirish;

- xususiy tartibdagi bank xizmatini ko'rsatishiga ehtiyoj sezgan potentsialning ortishi;

- xususiy tartibdagi bank xizmati ko'rsatish bozorida sog'lom raqobatning kuchayishi;

- tijorat banklarida uzoq muddatli passivlarni katta miqdorda jalb etish uchun imkoniyatni yuzaga chiqishi.

Xususiy tartibda bank xizmati ko'rsatishning mohiyatini ochishda uch tashkil etuvchiga, ya'ni Private Bankingni, VIP-xizmat ko'rsatish va Family Officega (oilaviy ofis) ajratish lozim.

An'anaviy Private Bankingni o'z mohiyatiga asosan xususiy shaxs va uning oila a'zolariga ishonchnoma asosida yuqori malakali shaxsiy menedjerlar orqali moliyaviy va nomoliyaviy xizmatlar hamda maxsus mahsulotlarni ko'rsatishning yig'indisidir. Bunda ko'rsatiladigan xizmatlar har bir mijozning xohishiga asosan ko'rsatiladi va shu asosda ularning nozik dididagi ehtiyojini to'laroq qoniqtirishga harakat qilinadi.

Private Bankingdan farqli ravishda VIP- xizmat ko'rsatishda mijozlarga standartlashtirilgan moliyaviy xizmatlar va mahsulotlar kompleksi ko'rsatiladi. Boshqacha aytganda, VIP- xizmat ko'rsatishda mijozlarga standart harakterdagi an'anaviy bank xizmatlari yuqori sifatda va qulay shart-sharoitlarda hamda nisbatan arzon bahoda amalga oshiriladi.

Family Office (oilaviy ofis) xizmati esa xususiy shaxs va uning oila a'zolarining pul mablag'larini boshqarish bo'yicha turli-tuman qarorlarini o'z ichiga oladi. Shuni alohida ta'kidlash lozimki oilaviy ofisda eng asosiy e'tibor xususiy shaxs va uning oila a'zolariga bank va nobank xizmatlari bozorida turli tuman xizmat ko'rsatuvchilarning ixtiyoridagi barcha moliyaviy va nomoliyaviy xizmatlar hamda mahsulotlarning yig'indisidan ularning harakteriga mos keladiganini tanlab olishga qaratiladi. Shuning uchun xalqaro amaliyotda Family Officening konsepsiyasi «ochiq arxitektura» tamoyillariga asosan tashkil etiladi.

## **II BOB. “SAVDOGARBANK” ATBNING BOSHQARUVI VA MOLIYAVIY-IQTISODIY TAHLILI**

### **2.1. “Savdogarbank” ATBning boshqaruv strukturasi hamda uning faoliyatining tahlili.**

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali (bundan keyingi o’rinlarda – Filial) O’zbekiston Respublikasining “Banklar va bank faoliyati to’g’risida”gi qonunda belgilangan tartibda Savdogarbank (bundan keyingi o’rinlarda – Bank) Kengashining 1995 yil 10 fevraldagi qaroriga muvofiq O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki bilan kelishilgan holda tashkil etilgan.

Filial yuridik shaxs hisoblanmaydi. Uning majburiyatlari bo’yicha Bank javobgardir. Xo’jalik faoliyatida Filial Bank nomidan uning ishonchnomasiga asosan ish yuritadi. Filial mablag’larini saqlash va amaliyotlarini bajarish uchun Bankning To’lov Markazida vakillik hisobvarag’i ochadi. Filial o’z faoliyatini Nizomga, Bank Boshqaruvining ishonchnomasiga asosan olib boradi, o’zining alohida balansiga, to’rtburchak tamg’alariga va ish qog’ozlariga, shuningdek Savdogarbank bo’limining to’liq nomi va bank belgisi tushirilgan dumaloq muhrga ega.

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali faoliyatini ta’minlash uchun Bank unga kerakli mablag’ va boshqa mulklarni biriktirib qo’yadi. Filial Nizomga muvofiq berilgan huquqlar doirasida o’ziga ajratilgan mablag’ va mulklarni ishlatadi. Filial o’z faoliyatida O’zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchilik hujjatlariga, shu jumladan Markaziy bankning bank operatsiyalarini amalga oshirish qoidalarini belgilovchi va banklar faoliyatiga taalluqli boshqa me’yoriy hujjatlarga hamda mazkur Nizomga, Bank aksiyadorlarining umumiy yig’ilishi, Bank Kengashi va Bank Boshqaruvi qarorlariga va Bank Ustaviga amal qiladi.

Filialda joylashgan aksiyadorlar va mijozlar pul mablag’lari va o’zga mulklari, shu jumladan aholi jamg’armalari amaldagi qonunchilikka muvofiq jinoiy javobgarlikka tortilishi va undirilishi mumkin. Filial hodimlari filial va



mijozlar hisob varaqlari va amaliyotlari bo'yicha ma'lumotlarni sir saqlashlari zarur. Filialdagi amaliyotlar va hisob varaqlar holati to'g'risidagi ma'lumot Bank Ustavida, shuningdek amaldagi qonunchilikda belgilangan tartibda berilishi mumkin.

Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali o'z mijozlariga kredit, moliya, hisob-kitob va boshqa xildagi bank xizmatlari to'liq majmuini ko'rsatishi mumkin, shu jumladan:

- jismoniy va yuridik shaxslarning hisobvaraqlarini ochish va yuritish, hisobvaraqlar bo'yicha hisob-kitob qilish;

- depozitlarni jalb qilish;

- o'z mablag'lari va jalb etilgan mablag'lar hisobidan o'z nomidan kreditlar berish;

- mablag' egasi yoki mablag'ni tasarruf etuvchi bilan tuzilgan shartnomaga binoan pul mablag'larini boshqarish;

- chet el valyutasini naqd pul va naqd bo'lmagan pul shakllarida yuridik va jismoniy shaxslardan sotib olish va naqd bo'lmagan pul shakllarida ularga sotish;

- pul mablag'lari, veksellar, to'lov va hisob-kitob hujjatlarini inkasso qilish;

- qimmatli qog'ozlar harid qilish, sotish hisobini yuritish va ularni saqlash, mijoz bilan tuzilgan shartnomaga muvofiq qimmatli qog'ozlarni boshqarish, qimmatli qog'ozlar bilan boshqa turdagi operatsiyalarni bajarish;

- bank faoliyati yuzasidan maslahat va axborot xizmatini ko'rsatish;

- jismoniy va yuridik shaxslarga hujjatlar va boshqa boyliklarni saqlash uchun maxsus binolar yoki ular ichidagi po'lat sandiqlarni ijaraga berish;

- moliyaviy lizing;

- uchinchi shaxslardan majburiyatlarning bajarilishini talab qilish huquqini olish (faktoring);

- xalqaro bank amaliyotiga muvofiq, bank litsenziyasida maxsus ko'rsatilgan boshqa operatsiyalar.

Bank boshqaruvining ijozati bilan filial belgilangan tartibda tashqi iqtisodiy faoliyat bilan bog'liq bo'lgan kredit, hisob-kitob va boshqa amaliyotlarni bajarishi mumkin. Filial tomonidan boshqa banklar va mijozlarning chet el valyutasidagi mablag'larini kredit, qarz, depozit, omonat va boshqa shaklda jalb qilish va joylashtirish bo'yicha amaliyotlar O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki tomonidan berilgan Valyuta amaliyotlarini o'tkazish huquqini beruvchi bosh litsenziyaga muvofiq Bank ruxsatnomasi asosida amalga oshiriladi.

Filial va uning mijozlari o'rtasidagi munosabatlar ular o'rtasida tuzilgan shartnomalar asosida amalga oshiriladi. Filial quyidagi huquqlarga ega:

- mijozlar bilan imzolangan shartnomalar asosida o'tkazilayotgan amaliyotlarning foiz stavkalari va ko'rsatilgan xizmatlar uchun to'lovlar miqdorini belgilash;

- mijozlardan buxgalteriya hisobotlari, balanslar va boshqa zaruriy axborotlarni olish;

- mijozlar tomonidan kredit shartnomasi shartlari buzilgan hollarda kredit berishni to'xtatish, berilgan kreditlarni va foizlarni muddatidan oldin undirish;

- qurilish, korxonalarni amaldagi quvvatlarini qayta qurish, texnik jihatdan qayta jihozlash bank krediti hisobiga amalga oshirilayotgan hollarda ular bo'yicha qabul qilingan loyihalarni ekspertizadan o'tkazilishini talab qilish;

- belgilangan tartibda xo'jalik sub'yektlarini to'lov qobiliyatini yo'qotgan deb e'lon qilish, bunday qarzdorlarni bankrot deb topish;

- joylarda garovga qo'yilgan mulkning bor-yo'qligini tekshirib ko'rish.

Omonatchilarni manfaatlarini himoya qilish va bankning moliyaviy barqarorligini ta'minlash maqsadida filial o'z balansi tuzilmasini tartibga solish yo'li bilan zimmasiga olgan majburiyatlarni o'z vaqtida va to'liq bajarishga mutassil tayyor holda bo'ladi. Buning uchun Filial Bankning yig'ma balansi tarkibida O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki belgilangan talablar, Bank manfaatlariga muvofiq me'yorlar va ko'rsatkichlar bajarilishini ta'minlaydi.

Filialning bo'sh kredit resurslarini Bank orqali haq to'lash sharti bilan boshqa muassasalarga beriladi. Filial tijorat faoliyatining asosiy ko'rsatkichi

foyda bo'lib, u Filial ishi samaradorligining umumiy ko'rsatkichi, uning mustahkamlanishi va rivojlanishining asosiy manbaidir. Chet el kapitali ishtirokidagi "Savdogar" aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filiali faoliyatiga Bank Boshqaruvi umumiy rahbarlik qiladi.

Filialning joriy faoliyatiga rahbarlik qilish uchun Bank Boshqaruvi Raisi Markaziy bank bilan kelishilgan holda filial boshqaruvchisini tayinlaydi. Filial boshqaruvchisi unga bank Boshqaruvi bergan ishonchnomaga muvofiq ishlaydi. U filial zimmasiga yuklatilgan vazifalarning to'g'ri va o'z vaqtida bajarilishi uchun shaxsan javobgar bo'ladi.

Filial boshqaruvchisi:

- filial vakolatlari doirasiga kiruvchi masalalar yuzasidan buyruqlar va boshqa hujjatlarni imzolaydi hamda ularning bajarilishini nazorat qiladi;

- barcha korxonalar, tashkilot, mahalliy davlat va sud organlarida filial nomidan ish yuritadi;

- ishonchnoma asosida bank nomidan belgilangan tartibda filial faoliyati bilan bog'liq shartnomalar jumladan, bank hisobvarag'i, omonat, kredit, garov, oldi-sotdi, ijara, shartnomalarini tuzadi, ularni ijro uchun qabul qiladi va bajarilishini ta'minlaydi;

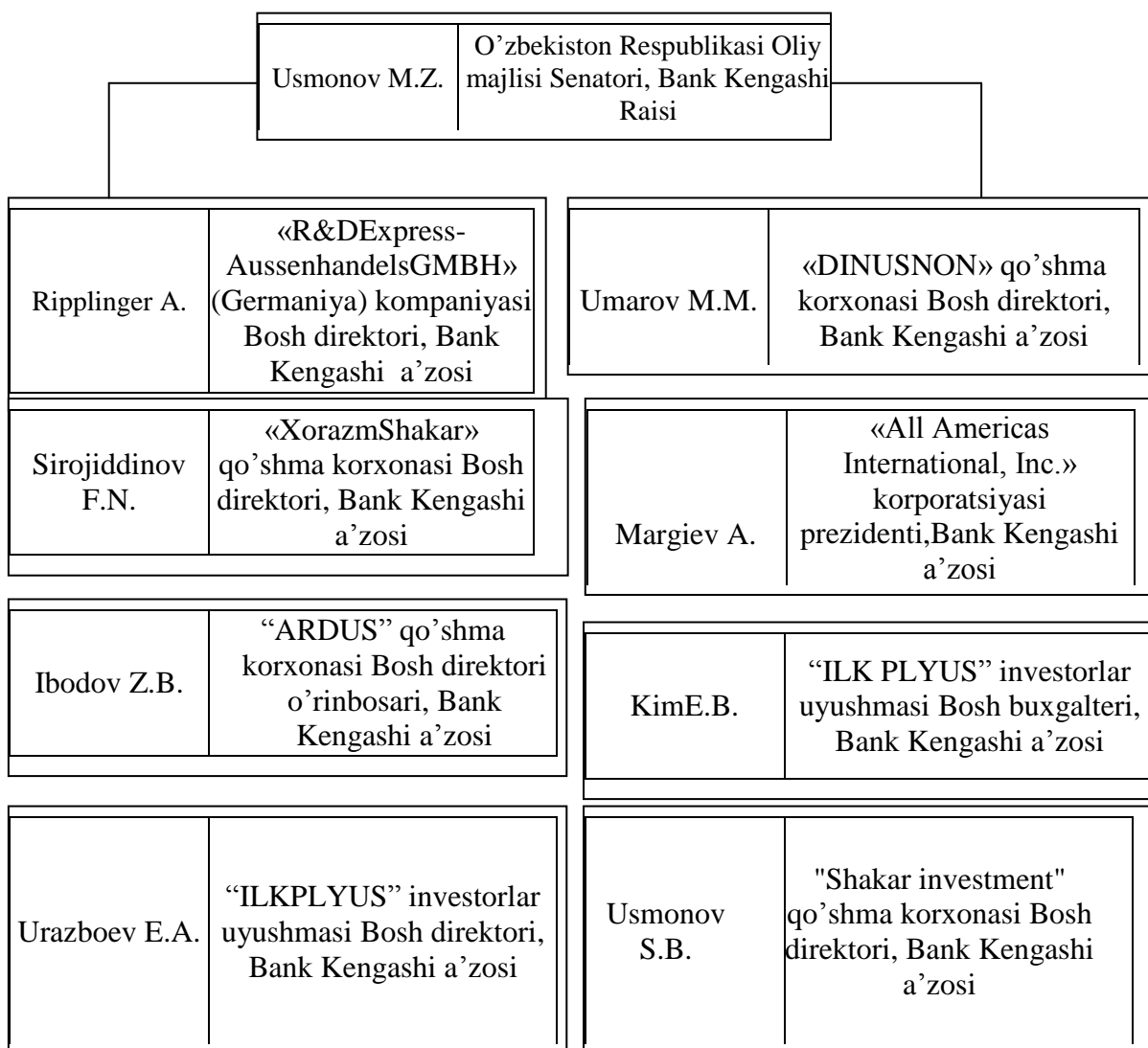
- bank tasdiqlagan shtatlar jadvaliga muvofiq filial xodimlarni lavozimga tayinlaydi va ularni ishdan bo'shatadi, Filial xodimlarini rag'batlantiradi va ularga intizomiy jazoga tortadi;

- bank Boshqaruvida ko'rib chiqilishi bank va filial faoliyati bilan bog'liq takliflarni kiritadi;

- bank Nizomidan kelib chiquvchi boshqa vazifalarni bajaradi.

Filial bosh buxgalteri filial boshqaruvchisiga bo'ysunadi hamda buxgalteriya hisobini yuritish masalalari bo'yicha bank bosh buxgalteri ko'rsatmalariga amal qiladi.

Quyida biz Savdogarbankning hamda Filialning tashkiliy strukturasi ko'rishimiz mumkin bo'ladi.



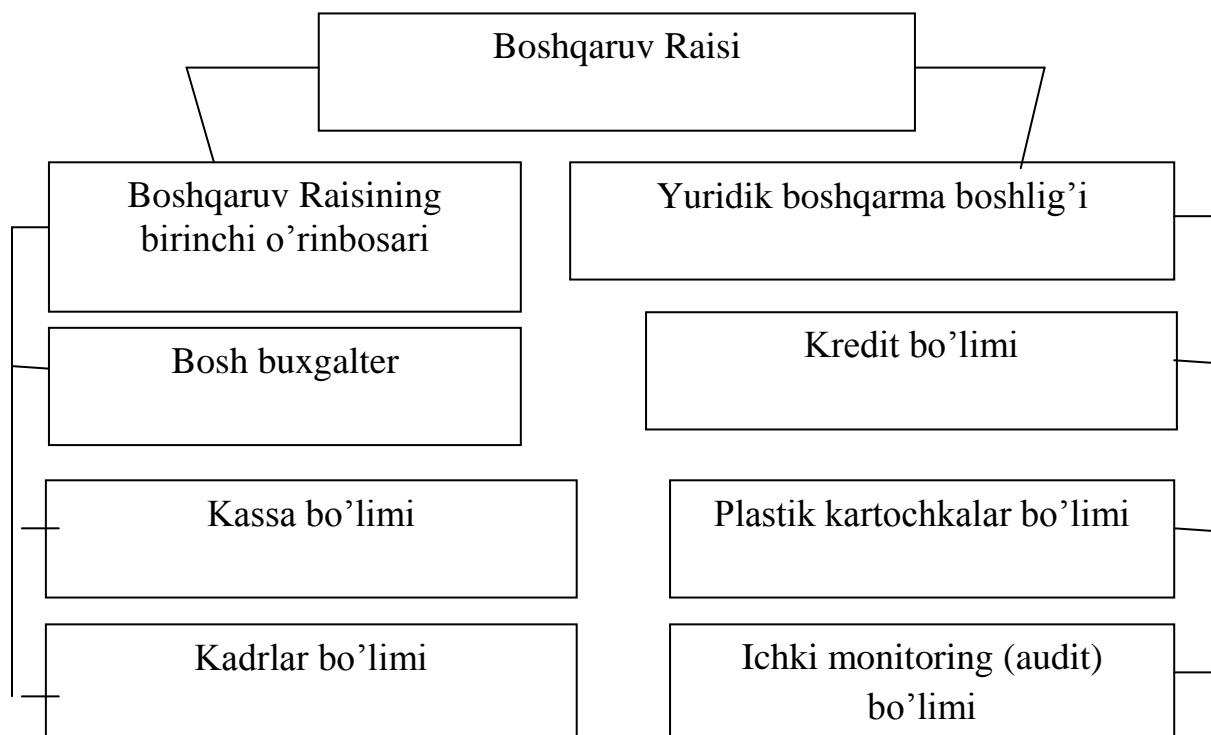
### 6-rasm. OATB “Savdogarbank” kengashining tarkibiy tuzilishi.<sup>14</sup>

Bankning strukturasi tashkilot maqsadlari va vazifalaridan kelib chiqqan holda tuziladi uning boshqarish pog'onalari, zvenolari korxonalar faoliyati xususiyatidan kelib chiqib shakllantiriladi. Ishlovchi xodimlar, xizmatchilar va ishchilar soni ham strukturaga mos holda aniqlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy strategiyasi keng ma'noni anglatib, u boshqaruv tizimining tizimlari va bo'limlari orasidagi o'zaro bog'liqlikni va ular yig'indisining anglatadi. Boshqaruv strukturasi tashkilotning faoliyat turiga qarab, murakkab ko'p bosqichli, pog'ona, ko'p bo'limli va sodda bo'lishi mumkin. Har ikki holda ham boshqarish funksiyalari bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, nazorat va

<sup>14</sup> www.savdogarbank.uz

rag'batlashtirish funksiyalari bajariladi. Bir butun boshqarish strukturasi ierarxik tartibda tuziladi.



**7-rasm. Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining tashkiliy strukturasi.<sup>15</sup>**

Bankning ichki audit xizmati filiali faoliyati butun bank faoliyati bilan birga taftish qiladi. Bunday taftishni, shuningdek bevosita filiali taftish qilish qilish yoki tekshirish uchun bank Boshqaruv tuzadigan komissiya ham o'tkazishi mumkin. Filialda taftish va tekshiruvlar o'tkazish tartibi amaldagi me'yoriy hujjatlar va bank ustavi bilan belgilanadi.

Bank filiali faoliyati Markaziy bank va boshqa idoralar tomonidan amaldagi qonunlarga muvofiq taftish qilinishi va tekshirilishi mumkin.

Filial o'z mijozlari va vakillarining operatsiyalari, hisobvaraqlari hamda jamg'armalariga doir ma'lumotlar sir saqlanishini ta'minlaydi. Filialning barcha xizmatchilari bank, uning mijozlari va vakillarining bank operatsiyalari, hisobvaraqlari va jamg'armalariga doir ma'lumotlarni sir saqlashlari shart.

<sup>15</sup> “Savdogarbank” ATBning ma'lumotlari

## **2.2. “Savdogarbank” ATBning moliyaviy va ijtimoiy-iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlili.**

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining kredit resurslari quyidagilardan tshkil topadi:

- filialning o’z mablag’lari;
- jismoniy va yuridik shaxs mijozlarning bankdagi depozitlari;
- Bank tomonidan berilgan kredit resurslar;
- jalb qilingan boshqa mablag’lar.

Filialning o’z mablag’lari quyidagilardan tashkil topadi:

- joriy yil foydasi;
- o’tgan yillarning taqsimlanmagan foydasi;
- taqsimlanmagan foyda hisobidan shakllantirilgan zahira va boshqa fondalar.

Omonatchilarni manfaatlarini himoya qilish va bankning moliyaviy barqarorligini ta’minlash maqsadida filial o’z balansi tuzilmasini tartibga solish yo’li bilan zimmasiga olgan majburiyatlarni o’z vaqtida va to’liq bajarishga muttasil tayyor holda bo’ladi.

Buning uchun Filial Bankning yig’ma balansi tarkibida O’zbekiston Respublikasi Markaziy banki belgilangan talablar, Bank manfaatlariga muvofiq me’yorlar va ko’rsatkichlar bajarilishini ta’minlaydi. Filialning bo’sh kredit resurslari Bank orqali haq to’lash sharti bilan boshqa muassasalarga beriladi.

Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filiali tijorat faoliyatining asosiy ko’rsatkichi foyda bo’lib, u Filial ishi samaradorligining umumiy ko’rsatkichi, uning mustaxkamlanishi va rivojlanishining asosiy manbaidir.

Filialning foydasi uning barcha turdagi faoliyatidan tushgan daromadlardan amaldagi me’yoriy hujjatlarga binoan foiz va amaliyot harajatlari, moddiy va unga tenglashtirilgan harajatlar hamda boshqa ajratmalar chiqarib tashlangandan keyin qolgan mablag’lardan tashkil topadi.

Filial oladigan asosiy daromad turlari quyidagilardir:

- berilgan kreditlar, maslahat yordami, vositachilik amaliyotlari va boshqa xizmatlar uchun olinadigan foizlar;

- boshqa banklarga berilgan kredit resurslari uchun foizlar;

- korxonalar faoliyatida ishtirok etganligi, qimmatli qog'ozlar bilan o'tkazilgan amaliyotlari va shu kabilardan tushgan mablag'lar.

Asosiy xarajatlar quyidagilar:

- ma'muriy-xo'jalik xarajatlari;

- qo'riqlash xizmati xarajatlari;

- jalb qilingan resurslar, naqd pullar va boshqa boyliklar inkassatsiyasi uchun to'lovlar;

- omonatlar va xo'jalik sub'yektlarning Filialda saqlanayotgan depozitlari, hisobvaraqlaridagi pul qoldiqlari uchun to'lanadigan foizlar;

- boshqa tashkilotlar, hisoblash markazlarining xizmatlariga haq to'lash va boshqa xarajatlar;

- bankning xarajatlarini qoplash uchun ajratmalar.

Ma'muriy-xo'jalik xarajatlari xarajatlar smetasi doirasida amalga oshiriladi. Filial amaldagi qonunchilikda belgilangan tartib va miqdorlarda o'z foydasi hisobidan tegishli byudjetlarga soliq to'laydi. Soliq to'lagandan keyin qolgan foyda quyidagi maqsadlarda foydalaniladi:

- amaldagi qonunchilikka asosan Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan belgilangan tartibda dividend to'lash uchun;

- Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi tomonidan belgilangan fondlarni shakllantirish uchun.

Xodimlarni joriy mukofotlash xarajatlar smetasida ko'zda tutilgan mablag'lar hisobidan Bank xodimlarining mehnatga haq to'lash shartlarida belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "PQ-308" va "PQ – 842" sonli "Shaxsiy yordamchi, dehqon va fermer xo'jaliklarida chorva mollarini ko'paytirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi qarori ijrosini ta'minlash maqsadida 2015 yil 1-chorak mobaynida mikro kredit mablag'lari

ajratilgan bo'lib, ajratilgan mikro kreditlar soni jami 10 ta, summasi 49.800,0 ming so'm, rejaga nisbatan 100% bajarilgan. Buning natijasida esa 10 ta yangi ish o'rni yaratilgan.

Quyida Filialning ba'zi moliyaviy ko'rsatkichlarini tahlil qilishimiz mumkin.

### 1-jadval.

#### **“Savdogar” ATBning Bo'ka filiali tomonidan ajratilgan kreditlar (2015 yil 1 mart holati bo'yicha, mln.so'm).<sup>16</sup>**

№	Ko'rsatkichlar	soni	summasi
1.	2015 yil boshidan hisobot sanasiga qadar ajratilgan kreditlar	9	152,8
2.	Ajratilgan imtiyozli kreditlar	7	27,8
3.	Qishloq joylarda ajratilgan kreditlar	2	29

Jadval ma'lumotlariga nazar tashlasak, bankning qishloq xo'jaligi uchun ajratilgan kreditlar summasi ajratilgan imtiyozli kreditlar summasidan ortiq, ya'ni 4,3% foiz ko'proqni tashkil qiladi. Ammo miqdor jihatdan imtiyozli kreditlar ustunlikka ega, ya'ni 5taga ortiq.

Bankning Bo'ka filialida 2015 yil 1 aprel holatiga ajratilgan kreditlar qoldig'i 10.584.908,5 ming so'mni tashkil etadi. Shundan:

- Qisqa muddatli kreditlar-2.258.182,3 ming so'm;
- Uzoq muddarli kreditlar-8.326.726,2 ming so'mni tashkil qiladi.

Jumladan:

- Jismoniy shaxslar-934.999,9 ming so'm;
- Yakka tartibdagi tadbirkor va dehqon xo'jaliklari-832.512,2 ming so'm;
- Fermer xo'jaliklarini (paxta va g'alla hosili)-3.394.612,7 ming so'm;
- Kichik biznesni boshqa sub'yektlari-5.415.283,6 ming so'm;
- Byudjet tashkiloti-7.500,0 ming so'm.

<sup>16</sup> Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo'ka filialining ma'lumotlari



**“Savdogar” ATBning Bo’ka filiali tomonidan ajratilgan kreditlar (2015 yil 1 mart holati bo’yicha, mln.so’m).<sup>17</sup>**

№	Manbalar bo’yicha	summasi
1.	O’z mablag’i hisobidan	152,8
№	Muddati bo’yicha	summasi
1.	Uzoq muddatli kreditlar	152,8
№	Tarmoqlar bo’yicha	summasi
1.	Qishloq xo’jaligi	52,8
2.	Qurilish (bino inshootlar qurish va sotib olish)	100
	Ajratilgan kreditlar bo’yicha qarzdorlik qoldig’i	8 811,8
	Ajratilgan kreditlar hisobiga yaratilgan ish o’rinlari soni	8 ta

2015 yil 1-chorak mobaynida bank filiali tomonidan qishloq xo’jaligi sohasini rivojlantirish maqsadida davlat ehtiyojlari uchun fond mablag’lari hisobidan jami bo’lib 2.488.936,8 ming so’m imtiyozli kredit mablag’lari ajratilgan bo’lib, shundan:

- 2015 yil g’alla hosiliga – 731.637,0 ming so’m;
- 2015 yil paxta hosiliga – 1.757.299,8 ming so’m;

Bank filialida tadbirkor ayollarni qo’llab-quvvatlash maqsadida 2015 yil 1-chorak mobaynida kredit mablag’lari ajratilgan bo’lib, belgilangan birinchi chorak rejasi 10.000,0 ming so’mni, soni esa 8 tani, summasi 62.8000,0 ming so’mni (rejaga nisbatan 628% bajarilgan). Buning natijasida 8 ta yangi ish o’rni yaratildi.

2015 yil 1-choragida bank filiali kassasiga jami 6984 mln. so’m miqdorda pul kirim bo’lib, shundan 1515 mln. so’m naqd pulda, 5469 mln. so’m terminal orqali pul tushumlari amlga oshirilgan.

<sup>17</sup> Chet el kapitali ishtirokidagi “Savdogar” aksiyadorlik tijorat bankining Bo’ka filialining ma’lumotlari

### **III BOB. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATI MENEJMENTIDA MARKETING USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI**

#### **3.1. Tijorat banklarida menejment raqobotiga erishishda marketingning zamonaviy uslublarini qo'llashni takomillashtirish**

XX asrning 70-yillaridan boshlab iqtisodiyotda bozor munosabatlarini rivojlanishi va tijorat banklari faoliyatida ixtisoslashtirilgan nobank tashkilotlari hisoblangan sug'urta, lizing, jamg'arma, investitsiya, trast kompaniyalari va kredit uyushmalari tomonidan raqobatni kuchayishiga olib keldi. Buning natijasida qimmatli qog'ozlar bozori faoliyatini rivojlanishi amalga oshirildi.

Ushbu bozordagi daromadlilik darajasining yuqorililigi sababli tijorat banklaridagi pul qo'yilmalarini chiqib ketish oqimi kuchaydi.

Ushbu holat tijorat banklarini bank xizmatlari bozorini chuqur o'rganish va tahlil etish, yangi hizmat turlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga kiritish, mijozlar uchun ko'rashishni talab etdi. Ushbu faoliyatni olib borish uchun tijorat banklari sanoat va savdo kompaniyalarida ancha oldindan beri foydalanib kelinayotgan dastaklarini asos qilib oldilar. Tijorat banklari faoliyatida marketingning ayrim elementlari hisoblangan talab va taklifni o'rganish hamda, reklama foydalanila boshlandi va faqatgina 80-yillardan boshlab tijorat banklari faoliyatida marketing ajralmas tarkibiy qismga aylandi.

Mamlakatimiz rahbari "Banklarning kapitallashuvi va investitsiyaviy faolligini yanada oshirish, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlarning ustuvor yo'nalishlarini qayta tiklash va kengaytirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashga qaratilgan kreditlash hajmini oshirish haqida bormoqda"<sup>18</sup> deb ta'kidladilar. Ushbu masalalarni ijobiy hal qilishda rivojlangan davlatlarning bank sohasidagi ijobiy tajribasini o'rganish va ularni O'zbekistonga tadqiq qilish lozimdir<sup>19</sup>. Rivojlangan xorijiy mamlakatlarda tijorat banklari va ularning mijozlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda ma'lumotlarning quyidagi uch manbalaridan foydalaniladi:

---

<sup>18</sup> Karimov I.A. Asosiy maqsadimiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. "O'zbekiston".2010-14 b.

<sup>19</sup> Qosimova M.S., Ergashodjaeva Sh.J., Abduhalilova L.T. Muhitdinova U.S., Yo'ldoshev M.M. Strategik marketing. O'quv qo'llanma. 2004 y. 30 bet.

- tijorat banklarida marketing boshqarmasi kadrlari ixtiyoridan bankning barcha mijozlarning yoshi, jinsi, malakasi va boshqa tasnifdagi makroma'lumotlar. Bunday makroma'lumotlar marketing boshqarmasi tomonidan tijorat bankining mavjud aktivlar va passivlar portfelini tahlil etishda va shu tahlil asosida yangi bank xizmatlarini ishlab chiqishda foydalaniladi;

- tijorat banklarida maslahatchilar tomonidan mijozning xulq - atvori, odatlari va boshqa xususiyatlari to'g'risidagi foydalanadigan mikroma'lumotlar. Ushbu mikroma'lumotlarning barchasi komp'yutyerda jamlanadi va har bir mijoz bilan shaxsiy munosabat o'rnatishda foydalaniladi;

- yuqoridagi makroma'lumotlar va mikroma'lumotlar orasida yig'iladigan ma'lumotlar. Ushbu ma'lumotlardan har bir mijozning alohida olingan xususiyatlari asosida segmentlashtirishni amalga oshirishda foydalaniladi.

Albatta, yuqorida ta'kidlab o'tgan masalalardan boy va xaqqoniy ma'lumotlar bazasini yaratish ham vaqt va ham katta mablag'lar talab etadigan ish xisoblanadi. Ushbu omilni xisobga olgan holda biz rivojlangan mamlakatlarda bank xizmatlari bozorida mijozlarga, ayniqsa xususiy tadbirkorlarga yakka tartibda xizmat ko'rsatishni marketingining tajribasini keltiramiz.

Xalqaro amaliyotda mijozlarga yakka tartibdagi bank xizmatlarini ko'rsatishga bizning fikrimizcha quyidagi omillar sabab bo'ladi:

- mamlakat ichkarisidagi ijobiy siyosiy va iqtisodiy holatning mavjudligi;

- mamlakatda sanoatni, xizmat ko'rsatish sohasini va qimmatli qog'ozlar bozorining rivojlanishi natijasida aholining moddiy farovonligini ortishi va mulkdorlar, yuqori hamda o'rta bo'g'indagi yollanma menedjerlarning sonini ko'paytirish;

- xususiy tartibdagi bank xizmatini ko'rsatishiga ehtiyoj sezgan potentsialning ortishi;

- xususiy tartibdagi bank xizmati ko'rsatish bozorida sog'lom raqobatning kuchayishi;

- tijorat banklarida uzoq muddatli passivlarni katta miqdorda jalb etish uchun imkoniyatni yuzaga chiqishi.

Bank xizmatini ko'rsatishning barcha unsurlarida yuqori darajadagi servis, malakali mutaxassislar va eng muhimi bank va nobank xizmatlarini ko'rsatishda eng avvalo mijozning mavqei, uning xulq-atvori, ehtiyojini inobatga olinadi. Bu yerda, tijorat banki tomonidan mijozlarga taklif qilinadigan bank va nobank xizmatlar va mahsulotlarning miqdoriga va sifatiga e'tibor berish lozim.

Taklif etilayotgan xizmatlar va mahsulotlarning ayrimlariga ehtiyoj kam yoki umuman yo'q bo'ladi, tijorat banki uni tarkibdan chiqarmaydi. Chunki mijoz ushbu xizmatlardan hozirda foydalanmayotgan bo'lsada, ehtiyoj tug'ilganda ayni o'zining bankida bu xizmat turi mavjudligini yaxshi biladi hamda undan foydalanishi mumkin. Ushbu omil esa, tijorat banking mijozlarini sonini kamayishini oldini oladi va kerak bo'lganda yangi mijozlarni jalb etishga xizmat qiladi. Menejment strategiyasini rivojlantirishda, bank marketingi o'z mohiyatiga asosan bir tarafdin tijorat banklari tomonidan bank xizmatlari bozorini o'rganishdagi va unda bank xizmatlarini ilgari surish bo'yicha aniq faoliyatini hamda ikkinchi tarafdin tijorat banklari tomonidan o'z mijozlarining talablarini o'rganish va ularni to'la qondirish asosida daromad olish bilan bog'liq faoliyatini anglatadi. Bizning fikrimizcha ushbu holatga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- bank xizmatlarining nomoddiy harakterga egaligi va shu asosida mijozlar tomonidan ularga ob'yektiv bahoni berishini kuchaytirish;

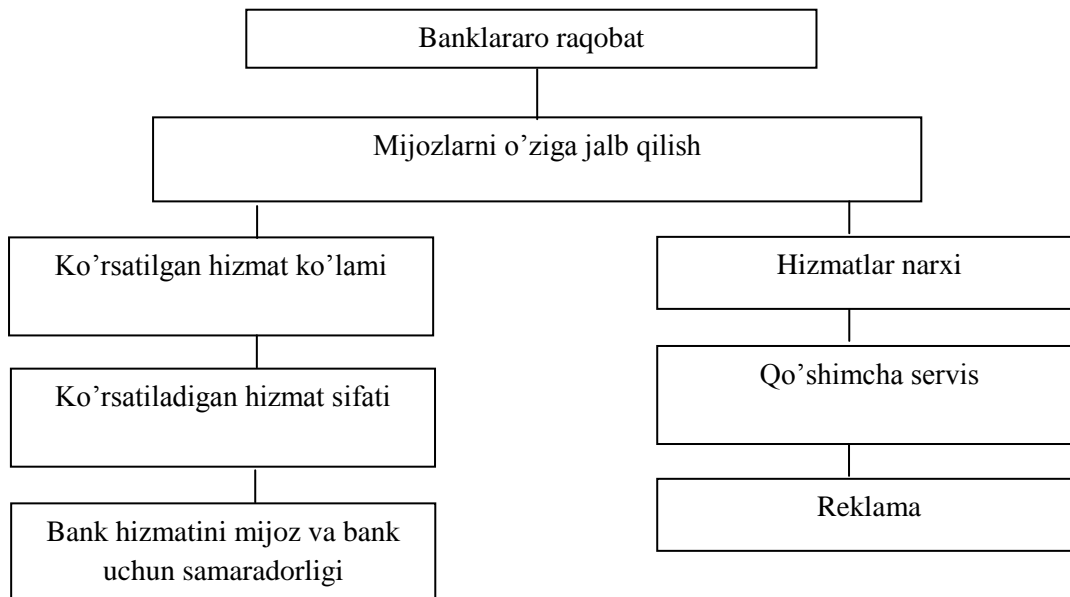
- bank xizmatlari bozorida iste'molchilar soni to'g'ri aniqlash va bu bank xizmatlarining miqdori va sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi;

- iqtisodiyotning rivojlanib borishi natijasida bank xizmatlariga bo'lgan turli talablar doimiy tarzda o'zgarishlarga uchraydi, chunki iste'molchilar tomonidan o'zlariga qanday bank xizmatlari hamda, ular qachon zarur bo'lishi to'g'risida aniq ma'lumotga ega bo'lishlari lozim.

Tijorat banklari faoliyatida marketingning asosiy maqsadi bo'lib – bank xizmatlari bozorida mavjud hizmatlarni ularning iste'molchilariga etib borishini

oqilona darajada ta'minlashdan iboratdir. Ushbu marketing jarayoni tijorat banklari tomonidan barcha mijozlarni har tomonlama chuqur o'rganish asosida ularning talablarini aniqlash bilan boshlanib, aniqlangan talablarni to'la qondira oladigan yangi xizmat turlarini yaratish, hamda ularni iste'molchilar tomonidan iste'mol qilinishi bilan yakunlanadi<sup>20</sup>. Tijorat banklari tomonidan yangi bank xizmatlarini amaliyotga joriy qilinishi esa, ayrim holatlarda juda oddiy omillarga masalan, mijozlar bilan bank kadrlarining muloqat qilish masalalariga, ularning ish o'rinlarini joylanishiga hamda yangi xizmat turlarini bo'lajak iste'molchilarga etkazish uslublariga bog'liq bo'ladi.

Banklararo raqobat ham bir bank tomonidan o'z manfaatlarini yuzaga chiqarish uchun ya'ni foyda olish uchun ko'rashdan iboratdir. Shunday ekan, banklararo raqobat avvalambor mijoz uchun ko'rashdan iborat bo'ladi. Qaysi bankning mijozlari ko'p va obro'li bo'lsa o'sha bankning o'z manfaatlarini yuzaga chiqarish imkoniyatlari yuqoridir. Mijoz uchun kurash va unga ta'sir etuvchi omillarni quyidagi chizmada ko'rish mumkin



**8-rasm. Mijoz uchun kurash va unga ta'sir etuvchi omillar.**<sup>21</sup>

Yuqoridagi chizmadan ko'rinib turibdiki, mijozlarni o'ziga jalb etish banklar tomonidan ko'rsatiladigan bank xizmatlarining ko'lamini, sifati va

<sup>20</sup> Qosimova M.S., Ergashxodjaeva Sh.J., Abduhalilova L.T. Muhitdinova U.S., Yo'ldoshev M.M. Strategik marketing. O'quv qo'llanma. 2004 y. 45-bet.

<sup>21</sup> Bekmurodov A.Sh., Qosimova M.S. Safarov B.J., Musayeva Sh. Marketingni boshqarish. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2007 y. 36-37 betlar.

bahosiga uning bank va mijoz uchun samaradorligiga, qo'shimcha servis hamda reklamaga bog'liqdir.

Bank boshqaruvi va mutaxassislar salohiyati inson faktorini tashkil etadi. Bank kapitalining yetarliigi va sifati hamda bankning likvidliligi uning barqaror faoliyatidan dalolat beradi va mijozlar ishonchiga sabab bo'ladi. Resurslar barqarorligi, aktivlar sifati ishonchli faoliyat zamiridir. Foydalilik ko'rsatkichlari bank aksionerlari ko'zlagan asosiy maqsad hisoblanadi. Bank faoliyatida raqobatning xarakteri bozor xarakteri bilan belgilanadi. Katta shaharlarda va sanoati rivojlangan hududlarda ko'p banklar, bank bo'limlari va filiallari mavjud bo'lib, u yerda mijozlarning bozor qonuni bo'yicha raqobat rivojlanadi. Ushbu omil esa tijorat banklari marketingini ishlab chiqishda quyidagi vazifalarni bajarishni talab etadi:

1. Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlar bozorini belgilash;
2. Iste'molchilar talabini to'laroq qondirish maqsadida bank xizmatlari bozorida aniq yo'nalishlarni aniqlash;
3. Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlari bozorida yangi xizmatlar turlarini joriy etish bo'yicha qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilash;
4. Bank xizmatlari bozorida yangi bank xizmat turlarini amaliyotga kiritish va u yuzasidan bank nazoratini olib borish bo'yicha dasturni ishlab chiqish.

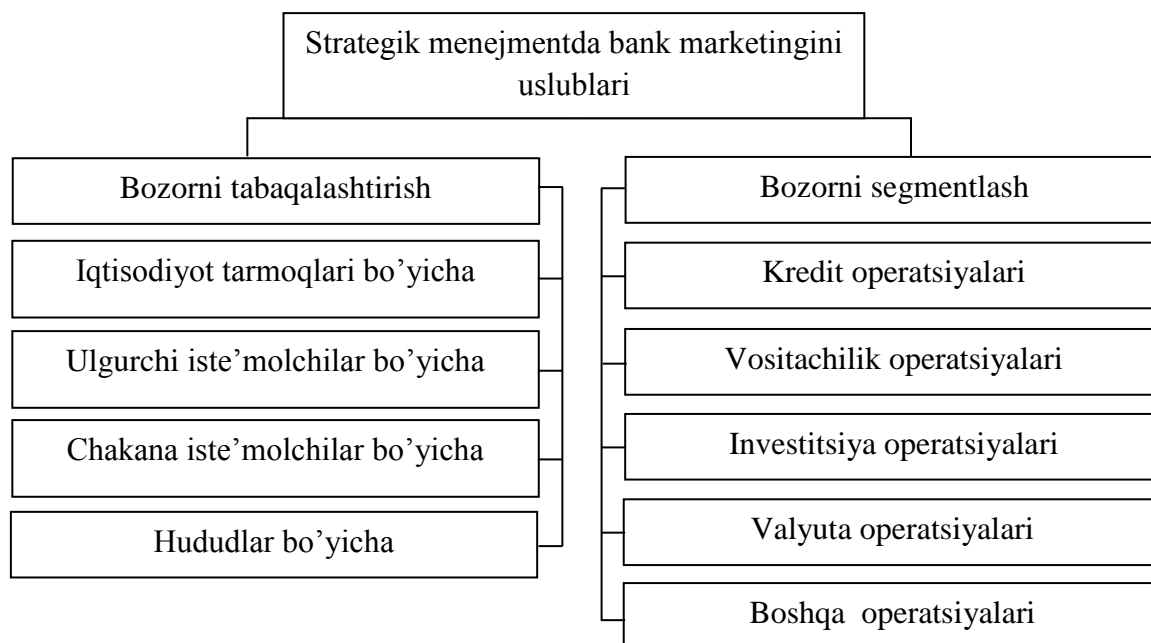
Banklarda strategik menejmentda turli marketing konsepsiyalari qo'llanilishi mumkin. Ushbu konsepsiyalar quyidagilardan iborat:

-ishlab chiqarish yoki bank texnologiyalarini takomillashtirish konsepsiya;  
-mahsulot yoki bank xizmatlarini takomillashtirish konsepsiya, -savdo yoki tijorat faoliyatini intensivlashtirish konsepsiya.

-an'anaviy marketing konsepsiya. Bank mahsuloti – bu bankning aktiv va passiv operatsiyalari bo'yicha xizmatlar majmuidir.

Biz keltirgan marketing usullari turli guruhlariga ajratiladi. Tabaqalashtirishda bank xizmatlari iste'molchilarini ijtimoiy-iqtisodiy va demografik omillarga asosan guruhlash amalga oshiriladi. Bozorni segmentlashda esa bank xizmatlar bozorida iste'molchilarni talablarining

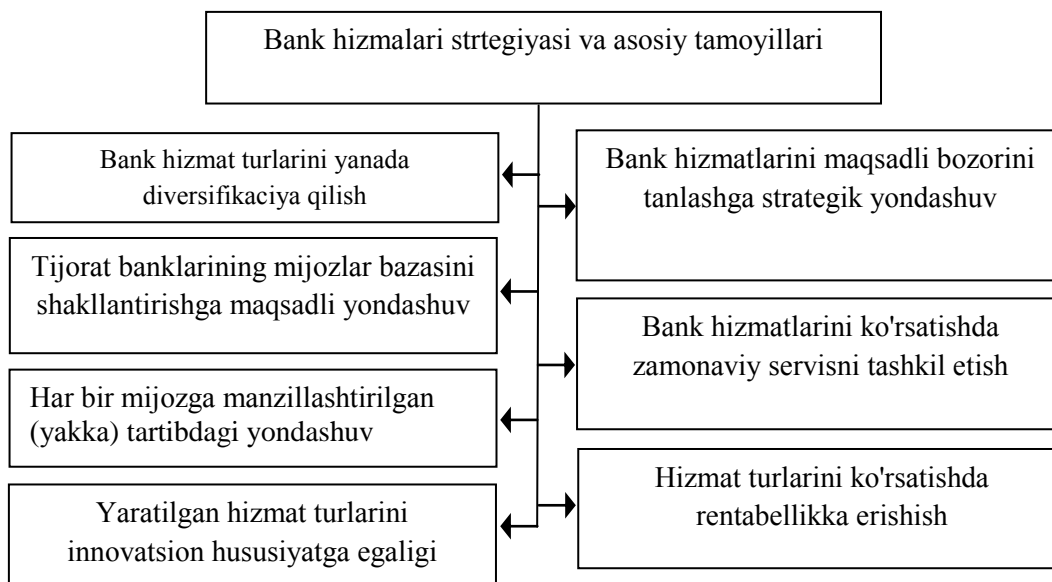
xususiyatlari va takliflari asosida bo'lish amalga oshiriladi. Biz buni quyidagi chizmada keltiramiz.



**9-rasm. Bank marketingining uslublari.<sup>22</sup>**

Tijorat banklar xizmatlari bozorini tadqiq etish quyidagilardan iboratdir:

- bozorni o'zgarish tendensiyalari va istiqbollari;
- bozorda faoliyat yuritayotgan xorijiy banklarning ishlash sharoiti;



**10-rasm. Bank xizmatlarini ishlab chiqish tamoyillari.<sup>23</sup>**

<sup>22</sup> Jalolov J.J., Fattaxov A.A. Biznes marketingi. Darslik.–T.: Moliya, 2006 y. 89-b.

<sup>23</sup> Jalolov J.J., Fattaxov A.A. Biznes marketingi. Darslik.–T.: Moliya, 2006 y. 95-b.

- bank xizmatlari bozorining potensial hajmi;
- bank faoliyat yuritayotgan bozorning geografik chegaralari va uni kengaytirish istiqbollari. Zamonaviy bank xizmatlarini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish tamoyillarini quyidagi chizmada keltiramiz.

### **3.2. Tijorat banklarida marketing menejmentini rivojlantirishda kadrlar potensialidan foydalanish yo'llari.**

Tijorat banklarda kadrlarni boshqarish maxsus funksional xizmatlar va tegishli bo'linmalar rahbarlarining bankni strategik rivojlantirish va band bo'lgan kadrlardan yanada samaraliroq foydalanish vazifalarini bajarishga qaratilgan turli faoliyatidan iboratdir.

Mamlakatimizda hozirgi zamon talablariga muvofiq, yuqori malakali, har tomonlama bilimli, aql-zakovatli, yuksak ma'naviyatli mutaxassislar tayyorlashga katta e'tibor qaratilmoqda. Jumladan, "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" bugungi kunning dolzarb vazifalarini o'zida mujassam etganligi – bu borada erishilayotgan yutuq va natijalar samarasida namoyon bo'lmoqda. Xususan, tajribasiga tayangan holda ta'kidlash joizki, respublika banklari tomonidan bugungi kunda o'z kadrlarining ana shu dastur asosida tashkil etilayotgan o'quv kurslari va seminarlarda bank faoliyatining turli yo'nalishlari bo'yicha o'z bilimlarini oshirishlari uchun qulay sharoit va imkoniyatlar yaratib kelinmoqda. Bu borada turli chora-tadbirlar ko'rilayotganligi kadrlar menejmentida kadrlarni boshqarish tizimini rag'batlantirishning asl ifodasi sifatida namoyon bo'lmoqda. Jumladan, hozirda hududlardagi yosh, intiluvchan kadrlarning bilim saviyalari va malakalarini oshirish maqsadida maxsus stajirovka kurslari faoliyat olib bormoqda. Mutaxassislarning huquqiy va iqtisodiy bilimlarini oshirish maqsadida mintaqaviy o'quv markazlari bilan hamkorliklar yo'lga qo'yilgan.

Malakali rahbar kadrlarga bo'lgan talabdan kelib chiqib, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasi ushbu akademiya qoshida tashkil etilgan Oliy biznes maktab hamda Bank-



moliya akademiyasi bilan doimiy aloqalar yoʻlga qoʻyilganligi, ayniqsa diqqatga sazovordir. Oʻzbekiston Respublikasining ijtimoiy yoʻnaltirilgan bozor iqtisodiyotiga oʻtishini taʼminlashda bank tizimida bilimdon va ishbilarmon mutaxasislarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.<sup>24</sup> Hozirgi sharoitda kadrlar bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak javobgarlikni his qiladigan, jamoaviy psixologiyaga, yuqori malakaga ega boʻlgan shaxsni tarkib toptirishdan iborat.

Funksional jihatdan kadrlarni boshqarish deganda, kadrlar sohasidagi ishlar bilan bogʻliq boʻlgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, malakasini oshirish, ularning mehnatiga haq toʻlash, ishdan boʻshatish va h.k. tushuniladi<sup>25</sup>.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar boʻlgan barcha shaxslar va institutlar masalan, rahbar shaxslar, kadrlar boʻlimi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi. Kadrlarni boshqarish shundan iboratki, kadrlar bankning raqobat ustunligini shakllantiradi, shuning uchun ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash lozim, bundan maqsad esa bankning strategik maqsadlariga erishishdir<sup>26</sup>.

Kadrlarni boshqarish tajribasining oʻziga xos elementlari quyidagilar:

- band boʻlgan kadrlardan yashi mutaxasislarni tanlash, yollash va ularning sifatiga eʼtibor qaratish;
- hamkorlik va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda qulay muhit yaratish uchun jamoaviy mehnat usullarini tadbiq etish;
- boshqarish vazifalarini boʻlimlar boshligʻiga yoki uning birinchi oʻrinbosariga topshirish.

Xulosa qilib aytganda tijorat banklarining ijtimoiy menejment tizim sifatida bankdagi kadrlar bank mulki subʼyektining maqsadlariga bogʻliq holda va unga

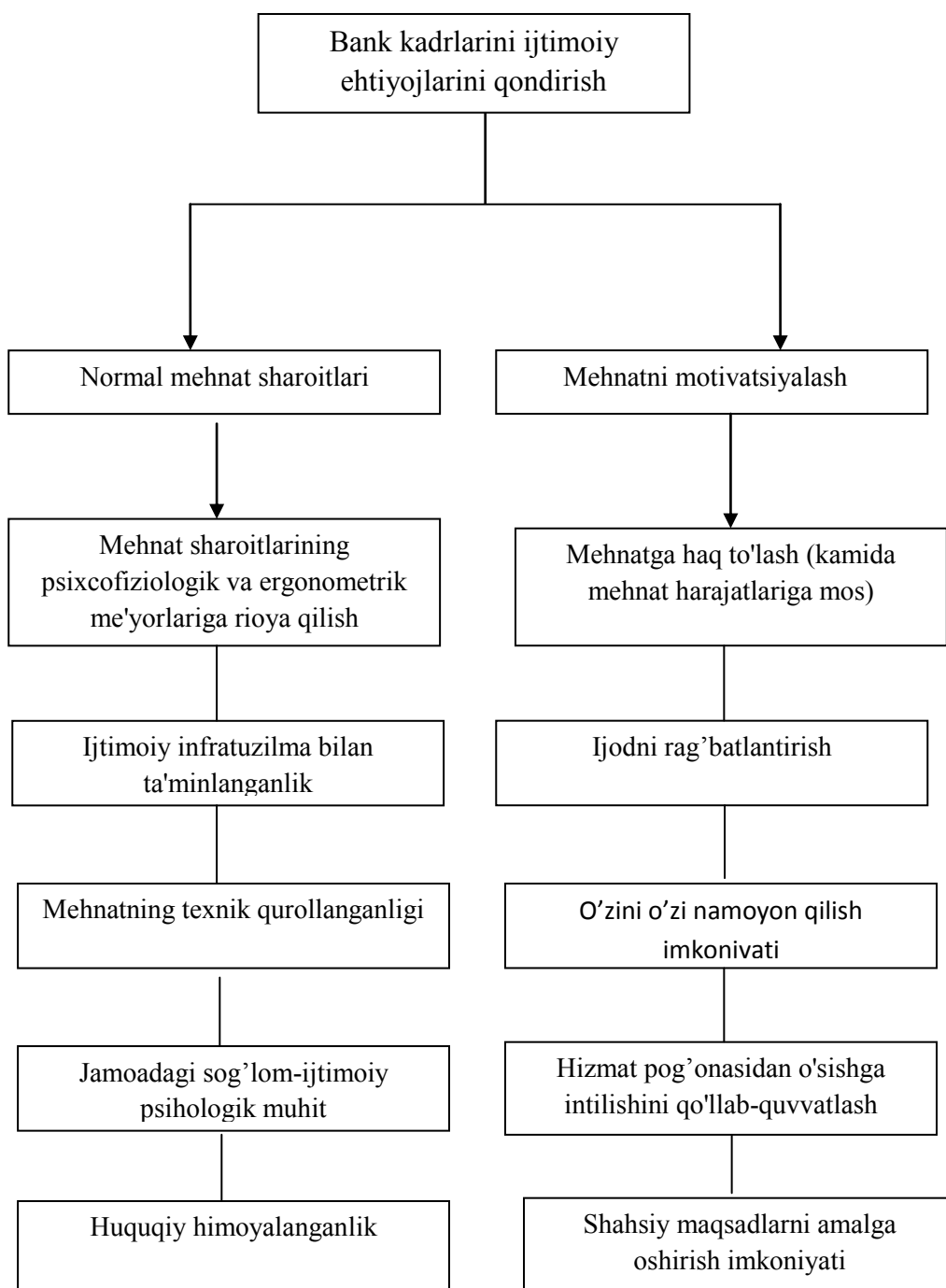
---

<sup>24</sup> Q.H. Abdurahmonov, SH.R. Holmoʻminov, N.Q.Zokirova. Darslik. Personalni boshqarish. - T.: Oʻqituvchi, 2008. 656 b.

<sup>25</sup> 2010. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом. Учебник.-М.: РИОР, 2010 г. 67 стр.

<sup>26</sup> Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю.-М.: «Дашков и Ко», 2010 г. 56 стр.

muvofoiq tarzda shakllanadi, o'z shaklini o'zgartiradi va rivojlantiradi. Bunda maqsadlar mulkdorning manfaatlari bilan belgilanadi va bankni boshqarish strategiyasi va siyosatini ishlab chiqish uchun asos bo'ladi, ular, o'z navbatida, qo'yilgan maqsadlarni strategiyasini samarali amalga oshirishni nazarda tutadi.



**11-rasm. Bank kadrlari nuqtai nazaridan ijtimoiy ehtiyojlarni amalga oshirishga imkon beradigan maqsadlar tizimi.<sup>27</sup>**

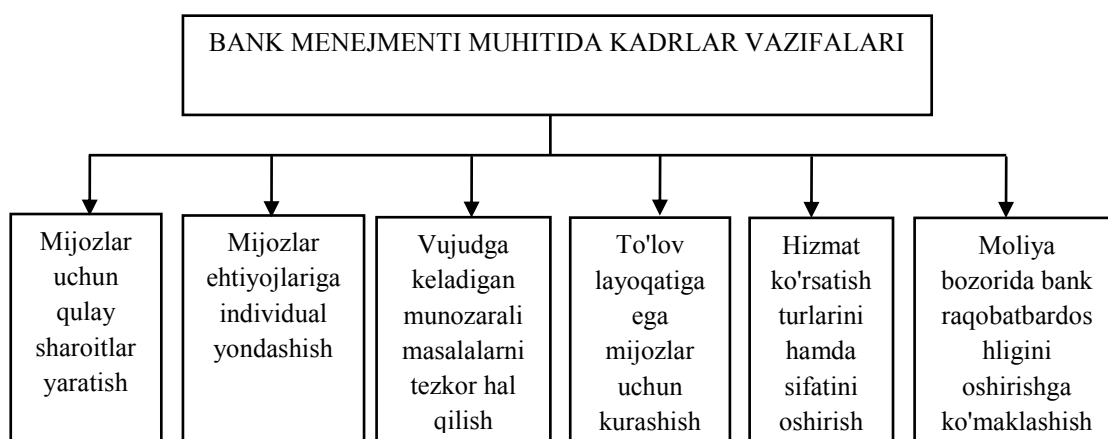
<sup>27</sup> Максудов А.А. Банковский менеджмент: Учебно-прак пособ.-М.: Изд. «Alfa-Press», 2007 г. 35 стр.

Maqsadga erishishga qaratilgan strategik qarorlarning bajarilishini ta'minlashda bankda kadrlar yetakchi rol o'ynaydi.

Yuqorida keltirilgan bank kadrlari nuqtai nazaridan ijtimoiy ehtiyojlarni amalga oshirishga imkon beradigan maqsadlar tizimi izohini quyidagicha keltirishimiz mumkin.

Ijtimoiy mehnat taqsimoti jarayonini jadallashtirish, iqtisodiyotni tarkibiy jihatdan qayta qurish kadrlarning kasbiy-malaka tuzilishida sifat jihatidan siljishlarga olib keladi, bu esa hozirgi sharoitda ayniqsa muhimdir. Turli kasblarga doir malaka mazmuni muayyan ishlarni bajarish uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, bilimlar, tajriba va boshqa tarkibiy qismlar yig'indisini anglatadi. Kadrlarning malakasiga bo'lgan talablar tadbiq etiladigan texnologiyalar xususiyatini bevosita belgilab beradi.

Strategik menejmentining zamonaviy uslublarini qo'llash bank hizmatchilari uchun yangi vazifalarni belgilash va maxsus bo'lim, jumladan, bo'lajak mijozlar bilan o'zaro manfaatli shartlarda uzoq muddatli munosabatlar o'rnatish va rivojlantirishga yo'naltirilgan bank mutaxassislari bo'limini tashkil qilishni taqazo etadi. Bundan tashqari, biznes-jarayonlar, texnologiyalar, mijozlarning faoliyatini rivojlantirish rejaları va hokazolarni chuqur bilish asosida mijozlar bilan hamkorlik munosabatlarini shakllantirish talab qilinadi.



**12-rasm. Bank strategik menejmenti muhitida kadrlarning muhim vazifalari.**<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Q.H. Abdurahmonov, SH.R. Holmo'minov, N.Q.Zokirova. Darslik. Personalni boshqarish. - T.: O'qituvchi, 2008. 656 b.

Tijorat banklari tomonidan ushbu vazifalarni amalga oshirish natijasida quyidagilarga zamin yaratiladi:

- bank xizmatlari bozorida raqobatbardosh, ya'ni to'lov layoqatiga ega bo'lgan mijozlar uchun ko'rash;

- banklarning mijozlar ehtiyojlariga individual yondashishi va vujudga keladigan munozarali masalalarni tezkor hal qilish;

- tijorat banklarining mijozlar uchun qulay sharoitlar yaratish; banklarning daromadini oshirish maqsadida xizmat ko'rsatish turlarini hamda sifatini oshirish va mamlakat moliya bozorida bank raqobatbardoshligini oshirishga ko'maklashish lozim. Tijorat banklarida kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linmaga kadrlarni boshqarish, ya'ni kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash vazifalari yuklangan.

Shunisi e'tiborga loyiqki, bankning kadrlar menejeri hamkorlar (jumladan, potentsial mijozlar) uchun bankning qiyofasi, bank uchun esa uning manfaatlarini himoya qiluvchi vakil hisoblanadi. Hamkorlar bilan munosabatlarni rivojlantirish uchun mas'ul tijorat bank kadrlari menejeri quyidagi xizmatlarni ko'rsatadi:

- hisob-kitob, kassa xizmatlari ko'rsatish masalalari bo'yicha maslahat xizmatlari, kreditlash xizmatlari, qimmatli qog'ozlar bilan operatsiyalar o'tkazish, valyuta operatsiyalari va h.k.;

- hamkorlar biznesini rivojlantirish uchun zarur xizmatlar turlarini shakllantirish;

- pul mablag'larini joylashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqish;

- kreditlash shartlari va muddatlari bo'yicha maqbul kredit turlarini taklif etish;

- bank xizmatlariga talabni shakllantirish;

- alohida mijozlarga bank xizmatlari ko'rsatishini tashkil qilish, taqdimotlar o'tkazish;

- bank xizmatlari turlari, operatsiyalar o'tkazish sxemalari va shartlarini

muvofiglashtirish;

- mijozlarni yangi xizmat turlari joriy etilganidan xabardor qilish;

- bank mijozlari orasidan biznes bo'yicha foydali hamkorlarni izlash va boshqalar. Ushbu xizmatlarni ko'rsatish jarayonida bank kadrlari bir necha yo'nalishdagi vazifalarni amalga oshirishlari kerak. Bu vazifalar quyidagilar:

- korxonalar faoliyatining biznes-tahlilini o'tkazish;

- korxonalarining biznes ehtiyojlarini aniqlash;

- mijozlar bilan uzoq muddatli hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va rivojlantirish;

- bank uchun istiqbolli hamkorlik rejalarini amalga oshirish;

- hamkorlarni bankning ustuvor xizmatlarini ko'rsatishga jalb qilish.

Tijorat banklarda menejerining mijozlar bilan ishlash usullarini tanlash quyidagilar bilan belgilanadi:

- mijozlarga xizmat ko'rsatishning qulayligi, tezligi va sifati bular bank kadrlari bank xizmatlarini ko'rsatish jarayonida hamkorlarning kundalik muammolarini tez va markazlashgan tarzda hal etishi va kun davomida turli savollarga, hujjatlarni rasmiylashtirishga, bank operatsiyalari o'tkazishga, valyutalar kursi, depozitlar stavkasi, kreditlar va hokazolar haqidagi savollarga javob berishi kerak bo'ladi:

- mijozlarga xizmat ko'rsatishni individual va markazlashgan tarzda nazorat qilish;

- konsalting va xizmat ko'rsatishning optimal sharoitlari;

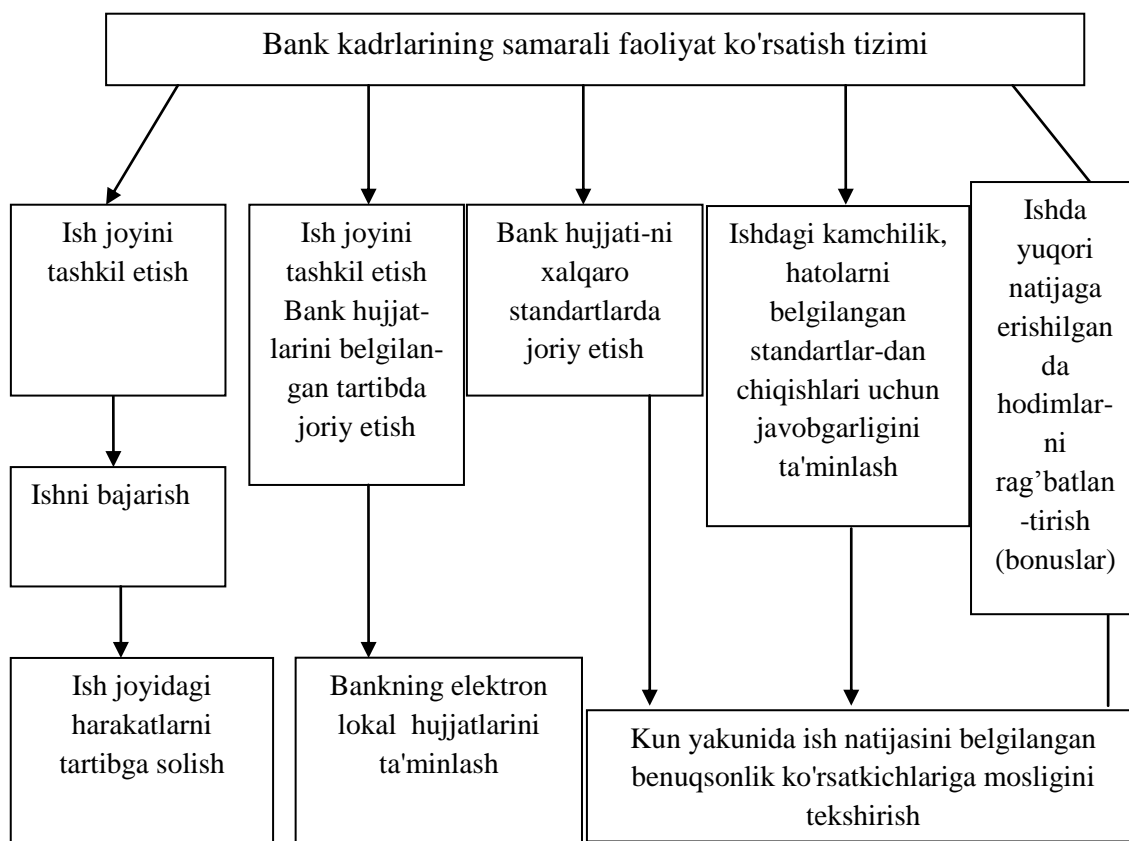
- tijorat banklari uchun ushbu strategiyaning yaqqol ustunligi hamkorlarga kompleks xizmat ko'rsatishdan iborat<sup>29</sup>. Menejerlarni o'qitish uchun ularning malakasini oshirishga yo'naltirilgan doimiy ichki bank ta'lim tizimiga ega bo'lish. Bu vazifalarni hal qilish uchun bank kadridan foydalanishning quyidagi asosiy tamoyillari asos qilib olinishi mumkin:

- kadrlar sonining bajariladigan ishlar hajmiga va kadrning malakasiga, mehnat funksiyalarining murakkablik darajasiga mos kelishi;

---

<sup>29</sup> Амстронг М. Практика, управление человеческими ресурсами. 10-изд.: Питер, 2009 г. 88 стр.

- kadr tuzilishining ob'yektiv omillar bilan bog'liqligi;
- ish vaqtdan foydalanishning yuqori samaradorligi;
- kadrlar malakasini doimiy ravishda oshirib borish va ixtisosligini kengaytirish uchun shart-sharoitlar yaratilishi.



**13-rasm. Bank kadrlarining samarali faoliyat ko'rsatish tizimi.<sup>30</sup>**

Ushbu tizim iqtisodiyoti rivojlangan davlatlarning boshqaruv usullarida yaxshi natija berib kelmoqda. Sababi, bu usullar soddaligi va barcha Kadrlarga tushunarli bo'lishidadir. Shuningdek bunda madaniy omillar katta rol o'ynamaydi. Shuning uchun bu usullardan bir necha mamalakatlar samarali foydalanib kelmoqda.

Yuqoridagilardan xulosa qilib aytadigan bo'lsak, banklar kadrini shakllantirish uchun shunday ta'minot tizimini ishlab chiqish kerakki, bu tizim ayni bir vaqtda izchil kechadigan bir qator bosqichlarni qamrab olishi lozim:

- tayyorgarlik bosqichi - kasbga yo'naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

<sup>30</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: «Prospekt», 2010 г. 35 стр.

- taqsimlash bosqichi - kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo'yish;
- moslashish bosqichi - ijtimoiy-psixologik tuzilmani shakllantirish;
- shaxslararo aloqalarni yo'lga qo'yish;
- ijtimoiy-psixologik moslashish;
- ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmani shakllantirish;
- kasbiy jihatdan moslashish.

Samarali mehnat tizimiga erishishda ilk bora kadrlarning malakaviy darajasi tahlil etiladi. Shundan so'nggina boshqa omillar tahlil etiladi.

Samarali faoliyat ko'rsatish tizimi dasturi bank faoliyatida qatnashuvchi barcha kadrlarni qamrab oladi. Asosiy talablar rahbar uchun ham barcha kadrlar uchun ham bir xil belgilanadi.

### **3.3. Tijorat banklarida risk-menejment tizimini tashkil etish va takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari.**

Ayni paytda, banklarda risklarni boshqarishni samarali tashkil etish va bank tizimini barqarorligini oshirish va unga nisbatan aholi ishonchini mustahkamlashda alohida ahamiyat kasb etadi. Shu jihatdan ham bank tizimini yanada isloh qilishda risklarni boshqarishni takomillashtirishga e'tibor kuchaytirilmoqda. Respublikamiz tijorat banklarida risk-menejment tizimini takomillashtirish dastavval bank korporativ tuzilmasida risk-menejmentga mas'ul bo'lgan tarkibiy tuzilmalarni takomillashtirishdan boshlanishi zarur.

Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 noyabrdagi 1438-sonli "2011-2015 yillarda respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko'rsatkichlariga erishishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida"gi qaroriga muvofiq, banklarda risklarini boshqarishni takomillashtirish borasida qator ustuvor yo'nalishlar, xususan, tijorat banklarining korporativ boshqaruvi tarkibida bank Kengashiga bevosita bo'ysunuvchi "Risklarni nazorat qilish" qo'mitasini majburiy tarzda joriy qilish, tijorat banklari kapitali tarkibida ularning inqiroz holatlari ta'siriga barqarorligini ta'minlaydigan barqarorlashtirish zaxiralarini yaratish, kapital

yetariliga qo'yilgan talablarni takomillashtirish, ehtimoliy zararlarni qoplashga zahiralarni shakllantirishni ko'zda tutgan Bazel qo'mitasining yangi takliflarini bank nazorati tizimiga joriy qilish belgilandi.

Bizningcha, mazkur qo'mita faoliyatini samarali yo'lga qo'yish uchun har bir tijorat bankida risklarni boshqarish bo'yicha quyidagi bo'linmalar rivojlantirish zarur:

- bozor risklarini boshqarish bo'linmasi;
- kredit risklarini boshqarish bo'linmasi;
- operatsion risklarini boshqarish bo'linmasi.

Ushbu bo'linmalarning tashkil etilishi bank faoliyatida muhim risklarni aniqlash va ularni muntazam nazorat qilish imkonini beradi. Ayni paytda, Bazel qo'mitasining kapital yetarliiligiga nisbatan belgilaydigan minimal talablari ham kredit, bozor va operatsion risk darajasidan kelib chiqadi.

Bu esa respublikamizda yuqoridagi risklarni hisobga olgan holda bank kapitali yetarliiligiga nisbatan zamonaviy talablarni joriy etish uchun ham zamin yaratadi. Chunki hozirgi kunda bank kapitali yetarliiligiga nisbatan minimal talab faqatgina kredit riski darajasini hisobga olgan holda belgilanmoqda. Shunga qaramay, kredit riskini baholashda ham Bazel qo'mitasining yangi usullaridan foydalanish lozim.

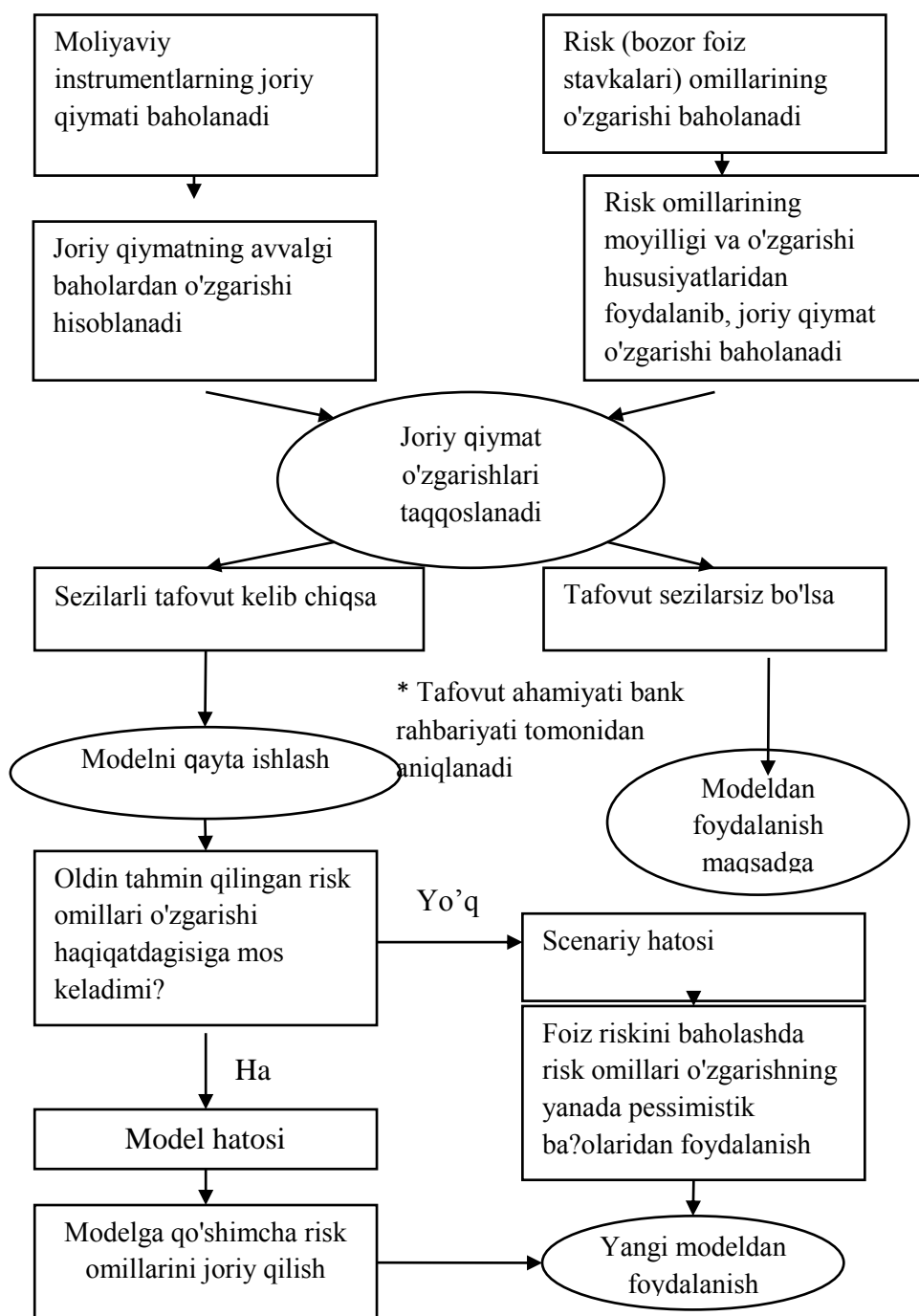
Ichki reyting asosida kredit risklarini baholash uzoq yillik kredit tarixi ma'lumotlari, defolt holatlari axborot bazasini taqozo etadi.

Hozirgi vaqtda Markaziy bank tomonidan tijorat banklarida bozor risklarini boshqarishni tartibga soladigan me'yoriy hujjat ishlab chiqilishi yanada takomillashtirilmoqda. Bundan tashqari, risklarni boshqarish tizimini ma'qullash va ichki nazorat tizimiga qo'shimcha ravishda tizim faoliyati samaradorligini muntazam baholab turiladi.

Foiz risklarini boshqarish jarayonining barcha oldingi bosqichlari muhim sanaladi, biroq aynan ko'rib chiqilayotgan risk omillari va turlarini tanlash hamda foiz riskini baholash asosiy hisoblanadi. Baholash noto'g'ri bo'lgan hollarda noto'g'ri boshqaruv qarorlari qabul qilinishi, foiz riskini



boshqarishning nomaqbul strategiyasini tanlash mumkin bo'lib, bu kelgusida bankning moliyaviy barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.



**14-rasm. Foiz riski baholash modeli sifatini tekshirish sxemasi.<sup>31</sup>**

Foiz riskini baholash maqsadlari uchun bankning moliyaviy holati umumiy indikator sifatida moliyaviy vositalar joriy qiymati tanlab olingani sababli

<sup>31</sup> Nasriddinov. F. Iqtisod fanlari nomzodi ilmiy darajasini olish uchun yozilgan dissertatsiyadan TOSHKENT – 2012 r. 29-b.

ushbu yondashuv samaradorligi joriy qiymat o'zgarishining hisob-kitob bahosi uning amaldagi o'zgarishiga muvofiqligi bilan tavsiflanadi.

Buni ikki mustaqil qismga taqsimlash mumkin tuzilgan senariylar sifatini tahlil qilish (taxmin qilinayotgan risk omillarining o'zgarishi) va ta'sirchanlik olingan tavsifnomasi sifatini tahlil qilish (joriy qiymatning o'zgarishi bilan bog'liq stsenariylarni aks ettiradi). Olimlar tomonidan quyidagi sxema ko'rinishida ifodalangan, ishlab chiqilgan yondashuvning faoliyat ko'rsatish samaradorligini tekshirish algoritmi taklif etishgan.

Banklarda ko'pincha mijoz tanlashda yanglishish natijasida balanslashmagan likvidlik riski yuzaga keladi. Bunday risklar odatda iqtisodi beqaror bo'lgan korxonalarni kreditlashga ustunlik berilgan hollarda yuzaga keladi.

Balanslashmagan likvidlik riski bank boshqaruvi va kadrlar malakasining sayozligi, bank faoliyati nazoratining sust tashkil qilinishi, risklarni tartibga solishda qo'llaniladigan usullarning takomillashmaganligi, ayrim olingan bank operatsiyalari yoki ularning guruhlari bo'yicha risklar koeffitsiyenti shkalalarini o'rnatishda yo'l qo'yilgan kamchiliklar natijasida yuzaga keladi.

Banklar mablag'lar yo'qligi tufayli to'lovga qobiliyatsizlik, moliyaviy va xo'jalik faoliyatini davom ettirish imkoniyatiga ega bo'lmaslik riskidan ehtiyot bo'lishlari lozim. Agar bank berilgan kredit talabnomasini yaxshilab tahlil qilmasdan, juda katta miqdorda kreditlar bergan bo'lsa, ularning qaytmaslik ehtimoli mavjud bo'lsa, bunday «yomon» kreditlar bankka katta zarar keltirishi mumkin. Bank foizli riski ham kreditor ham qarz oluvchi sifatida xali duchor bo'ladi. Kreditor sifatida bank uchun foizli stavkalarini o'sishi (resurslar) bo'yicha bank amalga oshirgan operatsiyada oladigan foydasini kamayishiga olib keladi. Xuddi shunday o'zgarish, ya'ni jalb qilingan resurslar bo'yicha foiz stavkasini o'sishi bank uchun bu mablag'larning qimmatlashuviga olib keladi va bank zarar ko'radi.

Bankning aktiv va passivlarni boshqarishda asosiy muammo - bu foizli riskni oldini olish yoki uni kamaytirish. Buning uchun disbalans ya'ni sof qiymat usuli qo'llanilsa maqsadga muvofiq bo'ladi. Banklarda foiz risklarini

boshqarish va sug'urtalash imkoniyatlarini oshirish maqsadga muvofiq. Bundan tashqari, foiz riskini sug'urtalashda foiz svoplarini qo'llash imkoniyatidan foydalanilmayapti. Chunonchi, birgina 2014 yilning birinchi choragi yakunlariga ko'ra foiz svoplarinig nominal qiymati 553.9 trln. AQSH dollarini tashkil etgan

Bank kredit risklarini boshqarish uchun mustahkam ishlab chiqarish jarayoniga ega emaslar. Ko'p uchraydigan kamchiliklarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- siyosiy izohning hujjat shaklida yozilganligining yo'qligi;
- portfel to'planishiga nisbatan cheklovlar yo'qligi;
- kredit boshqaruvining ortiqcha markazlashuvi yoki markazlashmasligi;
- kreditlanayotgan tarmoqni yaxshi tahlil qilmaslik;
- qarz oluvchilarning yuzaki moliyaviy tahlili;
- mijozlar bilan tez-tez aloqalarning bo'masligi;
- kreditlash jarayonini yetarlicha tekshirmaslik va muvozanatning yo'qligi;
- qarzlardan ustidan nazoratning yo'qligi;
- kredit sifatining yomonlashuvi oqibatida qarz quymatini oshirish imkoniyati yo'qligi;
- qarzlarni hujjatlashtirish ustidan nazoratning yaxshi emasligi;
- qarz mablag'laridan ko'p foydalanish;
- kredit hujjatlarining to'liqmasligi;
- kredit bo'yicha zararlarni qoplash uchun rezervlarni shakllantirishda aktivlar va standartlarni guruhlariga ajratishning yo'qligi;
- kredit jarayonini samarali nazorat qilish va audit qilishning yetishmasligi.

Bu kamchiliklar kredit portfelining zaiflashishiga ta'sir etib, o'z ichiga bir tarmoqqa yoki xo'jalik sektoriga yo'naltirilgan kreditlarning to'planib qolishiga, turib qolishiga, katta miqdordagi kredit portfelli, kredit bo'yicha zaralar, to'lovga qobiliyatsizlik va noliquidlikni oladi.

Shubha yo'qki, ko'pgina bozorlarda banklar shunday iqtisodiy sharoitlarda faoliyat ko'rsatishadiki, bunda kreditlarni sifatli boshqarishda ob'yektiv qiyinchiliklarga duch kelishadi, Bu esa kredit boshqaruvini kuchaytirish

lozimligini ko'rsatadi. Hozirgi kunda respublikamizning aksariyat tijorat banklari tomonidan kreditlar berishda shu kreditning bahosi qancha ekanligi aksariyat hollarda banklar tomonidan chuqur tahlil qilinmaydi.<sup>32</sup>

Bozor iqtisodiyoti yuksak rivojlangan davlatlarda kreditning bahosini belgilashda kreditning bozor bahosi hisobga olinadiyu, lekin kreditning mijozga beriladigan bahosini hisoblash bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi va tijorat banklari tomonidan bu ko'rsatkich chuqur tahlil qilib hisoblab chiqiladi. Kreditning bahosini aniqlashdan asosiy maqsad bank tomonidan berilgan kreditning samaradorligiga erishgan holda, foyda olish va bank likvidligini ta'minlashdan iborat.

Bu natija esa bank risklarini oldindan aniqlab, uning oldini olishga imkon yaratishi mumkin. Shuni ta'kidlash lozimki, respublikamizda aksariyat banklar sohalar bo'yicha (Savdogarbank, Agrobank, Qishloqqurilishbank, Mikro kreditbank va h.k.) ixtisoslashgan banklar bo'lib, ularning kredit qo'yilmalarining asosiy qismi o'zi ixtisoslashgan sohalarga yo'naltiradi. Bu yerda ham muayyan talab o'rnatilishi lozim. Prof. Sh.Abdullayevaning fikriga ko'ra, bank bir sohaga kredit berganda, shu soha uchun berilgan kreditlar ko'lami bank kredit portfelining 35 foizidan oshmasligi lozim. Bu ham kredit riskining oldini olishning omillaridan biri bo'lishi mumkin.<sup>33</sup>

Kredit risklarining banklar uchun dolzarb muammoligi shundaki, kredit riski mavjud bo'lgan holda kreditor (bank) da qarz oluvchi tomonidan kredit shartnoma shartlarini, uning o'z majburiyatlarini belgilangan vaqtda bajara olish imkoniyatiga ishonchsizlik hosil bo'ladi. Ma'lumki, bank amaliyotida asosiy foyda berilgan kreditlar bo'yicha olinadigan foizlardam tashkil topadi.

Qarz oluvchi tomonidan olingan kreditlar bo'yicha foiz stavkasining yoki kreditning asosiy summasining o'z vaqtida to'lanmasligi yoki umuman to'lanmasligi bank foydasining kamayishi oqibatida bankning kelajakdagi mablag'lari salmog'ining tushib ketishiga olib keladi. Bank tizimi barqarorligini oshirish uchun iqtisodiyot sektorlari bo'yicha kreditlar taqsimotini muvofiqlashtirish lozim.

---

<sup>32</sup> www.cbu.uz

<sup>33</sup> Abdullaeva SH.Z. Bank ishi. - T.: Moliya 2005 y. 74-b.

Umuman olganda yuqoridagilardan kelib chiqib xulosa qilganimizda, respublikamiz tijorat banklari banklari faoliyatidagi menejmentni takomillashtirish borasida risklarni boshqarish bo'yicha bir qator muammolar mavjud bo'lib, ularni bartaraf etish, yechimini toppish, xalqaro standartlar asosida zamonaviy risk-menejment tizimini tashkil etish mamlakatimiz bank tizimi barqarorligini yanada mustaxkamlashga hizmat qiladi. Bu esa iqtisodiyotni rivojlanishini rag'batlantiradi.

## Xulosa

Yuqorida ta'kidlab o'tgan omillar tijorat banklari faoliyatida marketingni ishlab chiqishda quyidagi vazifalarni bajarishni taqazo etadi:

- Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlari bozorini belgilab olish;
- Mijozlarning o'sib borayotgan talabini to'laroq qondirish maqsadida bank xizmatlari bozorida aniq yo'nalishlarni aniqlab olish;
- Mavjud va kelajakdagi bank xizmatlari bozorida yangi xizmatlar turlarini amaliyotga kiritish bo'yicha qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni belgilab olish;
- Amaliyotga yangi bank xizmat turlarini kiritish va ular yuzasidan bank nazoratini olib borish bo'yicha dasturni ishlab chiqish.
- Bugungi kunda bank faoliyatini erkinlashtirish sharoitida banklararo raqobatning kuchaytirish va uni takomillashtirish.
- CRM (Customer Relationship Marketing / Management) «mijozga yo'naltirilganlik» tamoyiliga asoslangan biznesni doimiy rivojlantirish bo'yicha biznes – strategiyani shakllantirish.
- Banklarda strategik menejmentda turli marketing konsepsiyalari qo'llash;
- uzoq yillik kredit tarixi ma'lumotlari, defolt holatlari axborot bazasiga tayangan holda ichki reyting asosida kredit risklarini baholash;
- Bank kredit risklarini boshqarish uchun mustahkam ishlab chiqarishni ta'minlash va bu borada ko'p uchraydigan kamchiliklarni bartaraf etish.
- bank muassasalarining keng tarmoqqa ega bo'layotganligini, o'z navbatida, mijozlarga sifatli bank xizmatlari ko'rsatish, ularning bank xizmatiga bo'lgan extiyojlarini to'liq qondirish va tijorat banklari o'rtasida sog'lom raqobat muhitida yanada sifat kursatkichlariga erishish
- milliy bank tizimidagi islohatlarning muhim yo'nalishlaridan biri, bank xizmatlari sifatida va madaniyatini yuksaltirgan holda, tijorat banklari va ularning mijozlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni «bank mijoz uchun» tamoyili asosida tashkil etishni rivojlantirish
- barcha tijorat banklarida marketing boshqarmalari va bo'limlari tashkil etilgan va ularni malakali mutaxassislar bilan ta'minlashda marketing xizmatlari

va ular faoliyatini takomillashtirishga ahamiyat berish.

- mamlakatimizda yangi bank xizmatlarining joriy etishda, marketing xizmatini faollashuvi va keng tarmoqli bank infratuzilmasining yaratilayotganligi natijasida tijorat banklarining mijozlari bilan ishlashni va boshkaruv faoliyatini tugri tashkil etishga erishish.

-tijorat banklarida faktoring va lizing xizmatlari kabi bank xizmatlari keng o'zlashtirish.

-akkreditivlar bo'yicha xizmatlar, plastik kartochkalar yordamida naqd pulsiz xisob – kitoblarni amalga oshirish ko'paytirish bankomatlar va terminallarning soni yanada oshirish

-ipoteka kreditlari ajratish, aholidan omonatlar jalb etishni targibot etish

-tijorat banklarida kapitallashuv darajasining kutarish vam qimmatli qog'ozlar bozorini kengaytirish.

-bank tizimida faoliyat ko'rsatayotgan tijorat banklarida yangi xizmat turlarini yaratish, ularni amaliyotga kiritish, mavjud bank xizmat turlarining sifat darajasini va ulardagi marketing faoliyatini rivojlantirishga bular-tijorat banklarida bank xizmatlari bozorining segmentlash. zamonaviy bank xizmatlarini ishlab chiqish va uni amaliyotga kiritish uchun zarur infratuzilmani kengaytirish.tijorat banklari xodimlari tarkibida marketing sohasidagi yuqori malakali mutaxassislar xizmatini oshirish.

-rivojlangan xorijiy mamlakatlardagi tijorat banklaridagi marketing faoliyatini chuqur tahlil etib, ulardagi ilg'or tajribani mahalliy shart – sharoitlarga moslashtirgan holda tavsiyalarni ishlab chiqish

- mamlakatimizda faoliyat ko'rsatayotgan barcha tijorat banklarida «home banking», «internet – bank», «mobil telefon bank» kabi yangi zamonaviy bank xizmatlarini joriy etilish ushbu jarayonni yanada rivojlantirib borish natijasida «bank – mijoz» dasturi munosabatlarini yaxshilash maqsadida respublikamizda dunyodagi eng zamonaviy texnologiya hisoblangan CRM (Customer Relationship Management) tizimini kiritish bo'yicha faoliyat olib borish lozim;

- tijorat banklari bank xizmatlarini reklamasini olib borishda markaziy

gazeta va jurnallar bilan birgalikda, katta adadli, mamlakatning barcha hududlaridagi o'quvchilarga etib boradigan ommabop gazetalar xizmatidan foydalanish masalasini qayta ko'rib chiqishlari lozim;

-kayta tayyorlash kurslarini tashkil etish va ularga chetdan malakali muttaxassislar jalb etish lozim;

Mamlakatimizda faoliyat ko'rsatayotgan tijorat banklarida biz kilgan xulosalarni amalga oshirilsa amaliyotga kiritilishi ijobiy samara beradi va boshkaruv tizimini yanada rivojlantiradi deb bilamiz.



## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

### **I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmon va qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti**

#### **I.A.Karimovning asarlari**

1. O'zbekiston Respublikasining 1995 yil 21 dekabrda «O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida»gi Qonuni.

2. O'zbekiston Respublikasining 1996 yil 25 aprelda «Banklar va bank faoliyati to'g'risida»gi Qonuni.

3. Tijorat banklari likvidligini boshqarishga bo'lgan talablar to'g'risidagi Nizom. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 1998 yil 2 dekabrda 559-son bilan ro'yxatga olingan.

1. Tijorat banklari va ularning filiallari tomonidan aktivlar sifatini tasniflash, ssudalar bo'yicha yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlar o'rnini qoplash uchun tashkil etiladigan zaxirani shakllantirish va undan foydalanish Tartibi. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 1999 yil 11 fevralda 632-son bilan ro'yxatga olingan.

2. Tijorat banklarida korporativ boshqaruv to'g'risidagi Nizom. O'zR Adliya vazirligida 2000 yil 5 iyulda 943-son bilan ro'yxatga olingan.

3. Tijorat banklarining kredit siyosatiga nisbatan qo'yiladigan talablar to'g'risidagi Nizom. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2000 yil 2 martda 905-son bilan ro'yxatga olingan.

4. Tijorat banklarida foizlarni hisoblash to'g'risidagi Nizom. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligida 2004 yil 30 yanvarda 1306-son bilan ro'yxatga olingan.

5. Tijorat banklari kapitalining yetarliiligiga qo'yiladigan talablar to'g'risidagi Nizom (yangi tahrirda). O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2010 yil 20 mayda 949-6-son bilan ro'yxatga olingan.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 19 dekabrda «Tijorat banklarining kapitallashish darajasini oshirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari

to'g'risida»gi 3831-sonli Farmoni.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 11 noyabrdagi «Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularning barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida»gi 4058-sonli Farmoni.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 noyabrdagi «2011-2015 yillarda Respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko'rsatkichlariga erishishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida»gi 1438-sonli qarori.

13. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2000 yil 6 iyuldagi «Bank tizimi faoliyati asosiy ko'rsatkichlari ustidan monitoring o'rnatish to'g'risida»gi 258-sonli qarori.

14. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003 yil 4 fevraldagi «Pul-kredit ko'rsatkichlarini tartibga solish mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi 63-sonli qarori.

15. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. -T.: O'zbekiston, 1997-287- 288 betlar.

16. Karimov I.A. Jamiyatda tadbirkorlik ruhini qaror toptirish – taraqqiyot garovi. Prezident Islom Karimovning Vazirlar Mahkamasining 2001 yil birinchi yarim yil yakunlariga bag'ishlangan nutqi. «Xalq so'zi» gazetasi. 2001 yil 18 iyul.

17. Karimov I.A. Jamiyatimizni erkinlashtirish, islohotlarni chuqurlash-tirish, ma'naviyatimizni yuksaltirish va xalqimizning hayot darajasini oshirish – barcha ishlarimizning mezoni va maqsadidir. – T.15. - T.: O'zbekiston, 2007. – 320 b.

18. Karimov I. A. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir // «Xalq so'zi» – 2008 yil 9 fevral.

19. Karimov I.A. Bank tizimi, pul muomalasi, kredit, investitsiya va moliyaviy barqarorlik to'g'risida.-T.: O'zbekiston. 2008.-528 b.

20. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. –T: «O'zbekiston», 2009. – 56 b.

21. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir.-T.: O'zbekiston. 2010 y.- 80 b.

## **II. Asosiy va q o'shimcha adabiyotlar**

1. Abdullaeva SH.Z. va boshq. Tijorat banklari kapitali va uni boshqarish. O'quv qo'llanma.-T.: IQTISOD-MOLIYA. 2007.-182 b.

2. Abdullaeva SH. Bank ishi. Darslik.-T.: Toshkent. 2003.-312 b.

3. Abdullaeva SH.Z. Bank risklari va kreditlash. -T.: Moliya. 2002.-304 b.

4. Abdullaev YO., Qoraliev T., Toshmurodov SH., Abdullaeva S. Bank ishi. O'quv qo'llanma.-T.: IQTISOD-MOLIYA. 2009.-548 b.

5. Alaverdov A.A. Strategicheskiy menedjment v kommercheskom banke.-M.: Market DS. 2007.-576 s.

6. Rashidov O.Yu., Do'stqobilov U., Tojiev R.R. Markaziy bankning monetar siyosati. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2010 y.

7. Nuriddin Qurbonovich Yo'ldoshev iqtisod fanlari doktori, professor. "Strategik menejment" ma'ruzalar matni Toshkent-2012

8. Sharifxo'jaev, Yo. Abdullaev. Menejment. Darslik - T.: O'qituvchi, Toshkent, 2001.

9. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. T.: O'zbekiston, 2002.-312 b.

10. G'ulomov S.S. Menejment. Boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti. O'quv qo'llanma. T.: 2002.- 286 b.

11. Nuriddin Qurbonovich Yo'ldoshev i.f.d, professor. "Strategik menejment" ma'ruzalar matni Toshkent-2012.

12. Банковское дело: Учебник. -2-е изд., перераб. и доп./ Под ред. О.И.Лаврушина. -М.: Финансы и статистика, 2006.

13. Банковское дело: Учебник / Под ред. Г.Н.Белоглазовой -5-е изд., перераб. и доп.-М.: Финансы и статистика, 2007.

14. Abdullaev.Q.A.«Bank menejmenti va marketingi » fanidan ma'ruzalar matni . T-2006.

15. Kapitalni o'lchash va kapital standartlarining xalqaro konvergentsiyasi (Bazel II). 2004 yil iyun.
16. Norqobilov S., Abdusalomova O. Banklarda audit.-T.: Ma'naviyat, 2005.-176 b.
17. Omonov A. Tijorat banklarining moliyaviy resurslarini boshqarish. – T.: Fan va texnologiya. 2008.
18. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment: Darslik-T.: O'qituvchi. 2001. – 704 b.
19. Qosimov G'.M. Menejment. Darslik. T.: O'zbekiston, 2002.-312 b.
20. G'ulomov S.S. Menejment. Boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti. O'quv qo'llanma. T.: 2002.- 286 b.
21. Abdusalomova O.F. Bozor iqtisodiyoti sharoitida tijorat banklari faoliyatini tartibga solish masalalari. Nomzodlik dissertatsiyasi avtoreferati.-T.: 2002.
22. Almardonov I.M. O'zbekistonda ipotekali kreditlashni rivojlantirish istiqbollari. Nomzodlik dissertatsiyasi avtoreferati.-T.: 2009.
23. Bobakulov T.I. O'zbekiston Respublikasida milliy valyuta kursining barqarorligini ta'minlash borasidagi muammolar va ularni hal qilish yo'llari. Doktorlik dissertatsiyasi avtoreferati.-T.: 2008.
24. Haydariy F. "Tijorat bankni innovatsion rivojlanish asosida marketing strategiyasini takomillashtirish" magistrlik dissertatsiyasi-2012 y
25. Abdurasulov J. Tijorat banklari faoliyatida xalqaro reyting agentliklarining o'rni //Bozor, pul va kredit.-T.: 2007.-№9. 17-19-b.b.
26. Aliev J. Bank faoliyatida marketing va menejment vositalarining ahamiyati //Bozor, pul va kredit.- T.: 2006.- №12. 7-8-b.b.
27. Bank axborotnomasi 2014 yil 30 aprel № 18-19
28. Asaka bank hisobot ma'lumotlari 2013 y
29. Bobakulov T.I. Markaziy bank tomonidan tijorat banklarining likvidligiga ta'sir etish // Bozor, pul va kredit. - T.: 2003. - №10. 9-10 b.b.
30. Boymuratov A. Ovlaqulov G'. Kredit portfeli sifatini oshirishning dolzarb masalalari // Bozor, pul va kredit. – T.: 2009. - №6. 15-16- b.b.

- 31.Botirov F. Bazel II va bank risklari // Bozor, pul va kredit. – T.: 2007. - №9. 27-29- b.b.
- 32.Botirov F. Saidov E. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida banklarning kredit siyosati // Bozor, pul va kredit. – T.: 2008. - №8. 16-19- b.b.
- 33.Vahobov A., O.Ortiqov. Bank xizmatlari majmuining sifat ko'rsatkichi // Bozor, pul va kredit. – T.: 2006. - №12. 9-10- b.b.
- 34.Dodiev F. Tijorat banklarining investitsiya faolligi // Bozor, pul va kredit. – T.: 2010. - №6. 19-22- b.b.
- 35.Egitov R. Sistema risk-menedjmenta v «Uzpromstroybanke» // Bozor, pul va kredit. – T.: 2010. - №6. 8-10- b.b.
- 36.Muxamedov L. Tijorat banklari barqarorligini baholash tizimining rivojlanishi // Bozor, pul va kredit. - T.: 2011. - №4. 13-17-betlar.
- 37.Nurmuratov B. Bank nazorati tizimini takomillashtirish — iqtisodiy barqarorlikning asosiy omili // Bozor, pul va kredit. - T.: 2011. - №2. 6-10-betlar.
- 38.Rahmatov X.O'. Aktivlarni samarali boshqarish // O'zbekiston qishloq xo'jaligi.-T.: 2009.-№12.-B.-31.
- 39.UNCTAD, World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. New York and Geneva, 2007.
- 40.Asian Development Bank. Annual report, 2010

## **V. Internet saytlari**

[www.banker.com](http://www.banker.com)

[www.cbu.uz](http://www.cbu.uz)

[www.lex.uz](http://www.lex.uz)

[www.nbu.uz](http://www.nbu.uz)

[www.banki.ru](http://www.banki.ru)

## MUNDARIJA

<b>KIRISH .....</b>	<b>3</b>
<b>I BOB. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATI MENEJMENTIDA MARKETING USULLARINI QO'LLASHNING ILMIY ASOSLANGANLIGI</b>	<b>6</b>
1.1. Bank menejmentida marketingning tamoyillari va uning asosiy xususiyatlari.....	6
1.2. Bank menejmentida marketing strategiyasini yaratish omillari.....	13
1.3. Tijorat banklarida rivojlangan mamlakatlarda marketingning zamonaviy uslublarini qo'llash yo'llari.....	17
<b>II BOB. "SAVDOGARBANK" TBNING BOSHQARUVI VA MOLIYAVIY-IQTISODIY TAHLILI</b>	<b>24</b>
2.1. "Savdogarbank" ATBning boshqaruv strukturasi hamda uning faoliyatining tahlili.....	24
2.2. "Savdogarbank" ATBning moliyaviy va ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili.....	30
<b>III BOB. TIJORAT BANKLARI FAOLIYATI MENEJMENTIDA MARKETING USULLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI</b>	<b>34</b>
3.1. Tijorat banklarida menejment raqobatiga erishishda marketingning zamonaviy uslublarini qo'llashni takomillashtirish.....	34
3.2. Tijorat banklarida marketing menejmentini rivojlantirishda kadrlar potensialidan foydalanish yo'llari.....	40
3.3. Tijorat banklarida risk-menejment tizimini tashkil etish va takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari.....	47
<b>XULOSA</b>	<b>54</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI</b>	<b>57</b>