

CAJEM - SCIENCE

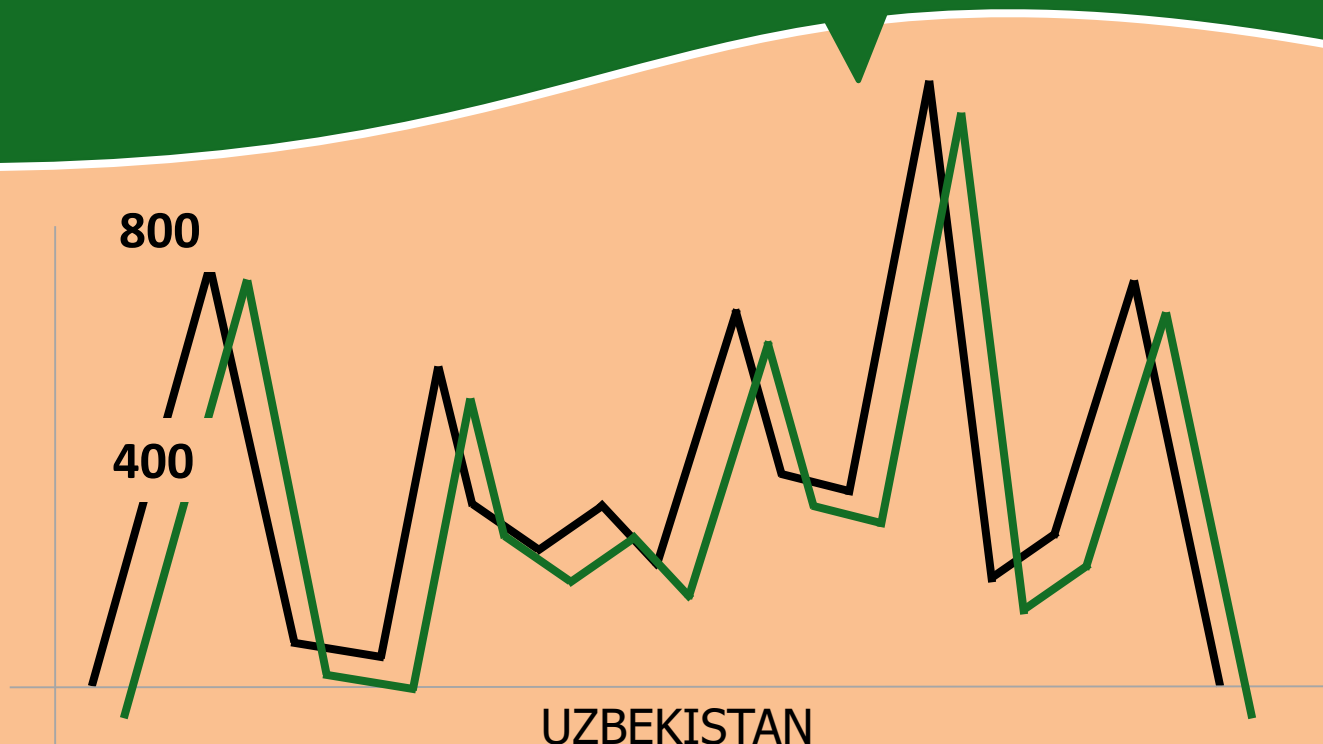
ISSN 2181-4228 (Online)

Ilmiy-amaliy jurnal

№1 | 2026

Central Asian Journal of
ECONOMICS AND MANAGEMENT

Markaziy Osiyo iqtisodiyot va
MENEJMENT JURNALI



CAJEM-SCIENCE

«Markaziy Osiyo iqtisodiyot va menejment jurnali»

«Central asian journal of economics and management»

«Центрально-азиатский журнал экономики и менеджмента»

ELEKTRON JURNAL

Nashr №1. (Yanvar, fevral, mart, 2026)

Elektron jurnal O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi, Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan 02.08.2022 yil sanada №1690 guvohnomasi bilan ro'yxatdan o'tgan.

Jurnal tashkilotchisi: «I-EDU GROUP» MChJ

Xalqaro indeksi: ISSN 2181-4228 (Online)

Tahririyat telefon raqami: +998 (94) 018-02-55

Tahririyat manzili: 111519. Toshkent shaxri. Yangi hayot tumani, Ho'ja Uchqun MFY, Daryobo'yi ko'chasi 34 uy.

Web-sayt: <https://cajem-science.org>

E-mail: info@cajemscience.org

JURNAL QUYIDAGI BO'LIMLAR BO'YICHA ILMIY MAQOLALAR QABUL QILADI:

- Raqamli iqtisodiyot.
- Yashil iqtisodiyot
- Buxgalteriya hisobi.
- Bank ishi.
- Biznes tadqiqotlari.
- Korporativ boshqaruv.
- Tibbiyot menejmenti.
- Boshqaruv etikasi.
- Tadbirkorlikni rivojlantirish.
- Ta'lim menejmenti.
- Moliyaviy boshqaruv.
- Sifat menejmenti.
- Xalqaro munosabatlar.
- Boshqaruv metodologiyasi.
- Boshqaruv falsafasi.
- Inson resurslari.
- Davlat boshqaruvi.
- Boshqaruv sotsiologiyasi.
- Xizmat ko'rsatish sohasi va turizm.
- Ishlab chiqarish.

TAHRIRIYAT JAMOASI TARKIBI

BOSH MUHARRIR - QIYOMIDDIN MUFTAYDINOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari doktori, professor, (Andijon, O'zbekiston)

BOSH MUHARRIR YORDAMCHISI - SARVARBEK AVAZBEKOVICH MIRZAYEV

University of economics and pedagogy, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Andijon, O'zbekiston)

TAHRIRIYAT JAMOASI

NODIRBEK IBRAGIMOVICH ASKAROV

Andijon davlat universiteti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor, (Andijon, O'zbekiston)

ILXOMJON YULDASHEVICH UMAROV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor, (Andijon, O'zbekiston)

BAXTIYOR SARIMSAKOV RAXMONJANOVICH

O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent, (Toshkent, O'zbekiston)

AZIZBEK AXMEDOV BAXODIROVICH

Andijon davlat texnika instituti, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), (Andijon, O'zbekiston)

ULUG'BEK ABDUXALILOVICH MADRAHIMOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor, (Andijon, O'zbekiston)

ABDULLAJON TOPILOVICH MIRZAYEV

Farg'ona davlat universiteti, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor, (Farg'ona, O'zbekiston)

GUZAL SHEROVNA XONKELDIEVA

Farg'ona davlat universiteti, Iqtisodiyot fanlari doktori, professor, (Farg'ona, O'zbekiston)

UMIDA ISMAILJANOVNA MARAIMOVA

Andijon davlat universiteti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor, (Andijon, O'zbekiston)

GULBAXAR YESBOSINOVA TAJENOVA

Qoraqalpog'iston qishloq xo'jaligi va agrotexnologiyalar instituti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Qoraqalpog'iston Respublikasi, Nukus, O'zbekiston)

SOBIR BAHRONOVICH ABDUJABBOROV

Samarqand davlat universiteti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Samarqand, O'zbekiston)

MUZAFFAR ESKANDAROVICH JO'RAXONOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Andijon, O'zbekiston)

MUXAMMADAMIN ABDUVASITOVICH AXUNOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

ILXOMJON IKROMOVICH ERGASHOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Andijon, O'zbekiston)

NODIRBEK MADRAXIMOVICH RASULOV

Prognozlashtirish va makroiqtisodiy tadqiqotlar instituti loyiha rahbari, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent, (Toshkent, O'zbekiston)

BOBIR ORTIKMIRZAYEVICH TURSUNOV

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent, (Toshkent, O'zbekiston)

DONIYOR XOMIDOVICH SARIMSAQOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Andijon, O'zbekiston)

BAHRONJON BAXODIRJONOVICH RO'ZIMOV

Andijon davlat universiteti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

XOMIDJON USMONOVICH SARIMSAQOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

MUZAFFAR KARIMOV ABDUMALIK O'G'LI

Andijon davlat universiteti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

MAXMUDJON MUXTAROV MARIFOVICH

Andijon davlat texnika instituti, dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

OYBEK AXMEDOV TURGUNPULATOVICH

Namangan davlat texnika universiteti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Namangan, O'zbekiston)

DILMUROD VALIJON O'G'LI XAKIMOV

Toshkent davlat agrar universiteti, texnika fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Toshkent, O'zbekiston)

SULAYMON MAMATISAQOVICH A'ZAMOV

Andijon davlat texnika instituti, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent, (Andijon, O'zbekiston)

RAVSHANJON BAXRITDINOVICH ISMOILOV

University of Business and Science, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), dotsent, (Namangan, O'zbekiston)

ALIQULOV AZIZ HAYDARJONOVICH

Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universiteti, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa dokroti (PhD), (Toshkent, O'zbekiston)

SANAQULOVA BARNOGUL RIZAQULOVA

Oriental Universiti, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), Professor, (Tashkent, Uzbekistan)

Maqola turi (Adabiyotlar sharhi)

Qurilish materiallari sanoati korxonalarini strategik boshqarishning nazariy-metodologik asoslarini takomillashtirish

Sarvarbek Mirzayev Avazbekovich ^{1*}

¹ University of Economics and Pedagogy; Andijan; O'zbekiston; nigorsarvarbek@gmail.com.

* Yozishmalar: nigorsarvarbek@gmail.com; Tel.: +998909810255 (171003; Andijon viloyati, Oltinko'1 tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy; University of economics and pedagogy; Iqtisodiyot kafedrası dotsenti, i.f.f.d.; Andijon; O'zbekiston)

Abstrakt

Ushbu maqolada qurilish materiallari sanoati korxonalarida strategik boshqaruv tizimining nazariy va metodologik asoslarini takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Sanoat korxonalarining zamonaviy bozor sharoitidagi raqobatbardoshligini ta'minlash, strategik tahlil va rejalashtirish usullarini transformatsiya qilish zaruriyati asoslab berilgan. Tadqiqot davomida mavjud strategik boshqaruv modellari tahlil qilinib, sohaning o'ziga xos xususiyatlarini inobatga oluvchi takomillashtirilgan boshqaruv modeli va metodologik yondashuv taklif etilgan. Tadqiqot natijalari korxonalarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlash va resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: qurilish materiallari sanoati, strategik boshqaruv, metodologiya, strategik tahlil, raqobatbardoshlik, innovatsion rivojlanish, resurslardan foydalanish.

Type of the Paper (Review)

Improving the theoretical and methodological foundations of strategic management for enterprises in the construction materials industry

Sarvarbek Mirzayev Avazbekovich ^{1*}

Academic Editor: Sarvarbek Mirzayev Avazbekovich

Received: 10.01.2026

Revised: 21.02.2026

Accepted: 20.03.2026

Published: 20.03.2026

Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#).

¹ University of Economics and Pedagogy, Andijan; Uzbekistan; nigorsarvarbek@gmail.com

* Correspondence: nigorsarvarbek@gmail.com; Tel.: +998909810255 (171003; Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street; University of economics and pedagogy; Associate Professor of the Department of Economics, Ph.D.)

Abstract

This article examines issues related to improving the theoretical and methodological foundations of strategic management systems within enterprises of the construction materials industry. It substantiates the necessity of transforming strategic analysis and planning

methods to ensure the competitiveness of industrial enterprises in modern market conditions. Through an analysis of existing strategic management models, the study proposes an improved management model and methodological approach that take into account the specific characteristics of the sector. The research findings contribute to ensuring the long-term sustainable development of enterprises and enhancing the efficiency of resource utilization.

Keywords: construction materials industry, strategic management, methodology, strategic analysis, competitiveness, innovative development, resource utilization.

1. Introduction

Dolzarbligi. Jahon va milliy iqtisodiyotning jadal rivojlanishi, ijtimoiy va sanoat infratuzilmasining kengayishi qurilish materiallari sanoati korxonalari zimmasiga yuqori mas'uliyat va talablarni yuklamoqda. Ushbu sanoat tarmog'i mamlakat yalpi ichki mahsuloti shakllanishida, aholini uy-joy bilan ta'minlashda va yirik investitsiya loyihalarini amalga oshirishda muhim o'rin tutadi. Biroq, global noaniqliklar, xom ashyo va energiya resurslari narxining tebranishi, shuningdek, yashil iqtisodiyotga o'tish talablari korxonalardan an'anaviy boshqaruv usullaridan voz kechib, strategik yondashuvlarni takomillashtirishni talab etmoqda.

Muammoning qo'yilishi. Qurilish materiallari sanoati korxonalarida strategik boshqaruv tizimi ko'pincha operativ rejalashtirish bilan cheklanib qolmoqda. Strategik qarorlarni qabul qilishda ichki va tashqi muhit omillarining dinamik o'zgarishlari, raqamlashtirish va innovatsion omillar yetarlicha integratsiya qilinmagani mazkur sohada metodologik asoslarni qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Tadqiqotning maqsadi. Qurilish materiallari sanoati korxonalarini strategik boshqarishning nazariy-metodologik asoslarini takomillashtirish hamda tarmoqning xususiyatlariga moslashgan strategik rivojlanish modelini ishlab chiqishdan iborat.

2. Materials and Methods

Tadqiqot davomida qurilish materiallari sanoati korxonalarini strategik boshqarish nazariyasi va amaliyotini o'rganish uchun tizimli yondashuv, qiyosiy va tarkibiy tahlil, SWOT va PEST tahlil usullari, shuningdek, ekspert baholash va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi.

Ilmiy-metodologik manba sifatida mahalliy va xorijiy iqtisodchi olimlarning strategik menedjment va sanoat iqtisodiyotiga oid nazariy qarashlari, statistik ma'lumotlar va sohaviy korxonalarning moliyaviy-xo'jalik faoliyati ko'rsatkichlari tahlil qilindi.

3. Results

Olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, qurilish materiallari sanoati korxonalari uchun strategik boshqaruvni tashkil etishda quyidagi asosiy omillar va xususiyatlar e'tiborga olinishi lozim:

1. Kapital va resurs sig'imdorligining yuqoriligi: Ishlab chiqarish siklida energiya va xom ashyo xarajatlarining yuqori ulushi.
2. Bozor kon'yunkturasining mavsumiyligi: Qurilish mavsumi va talabning tebranishlari.
3. Ekologik va texnik standartlar: "Yashil" qurilish talablari va dekarbonizatsiya strategiyalari.

Tadqiqot natijasida strategik boshqaruvning takomillashtirilgan konseptual modeli ishlab chiqildi. Ushbu model 4 ta asosiy bosqichni o'z ichiga oladi:

[1-bosqich: Diagnostika va Aksiologik tahlil]

| (Korxonaning mavjud holati, tashqi muhit xavf-xatarlari)



[2-bosqich: Strategik Maqsad va Innovatsion Modellashtirish]

| (Innovatsion, resurs tejovchi va yashil texnologiyalarni integratsiyalash)



[3-bosqich: Amalga oshirish va Monitoring mexanizmlari]

| (KPI ko'rsatkichlari, raqamli boshqaruv platformalari)



[4-bosqich: Moslashuvchanlilik va Qayta aloqa (Agile Feedback)]

Bundan tashqari, strategik qarorlar samaradorligini baholash uchun Integral Strategik Barqarorlik Indeksi (I_{ss}) taklif etildi:

$$I_{ss} = w_1 \cdot K_f + w_2 \cdot K_m + w_3 \cdot K_i + w_4 \cdot K_e$$

Bu yerda:

- K_f — moliyaviy barqarorlik koeffitsienti;
- K_m — bozorda egallangan ulush va raqobatbardoshlik ko'rsatkichi;
- K_i — innovatsion va texnologik yangilanish darajasi;
- K_e — ekologik va resurstejamkorlik ko'rsatkichi;
- w_1, w_2, w_3, w_4 — mos ravishda omillarning og'irlik vazn koeffitsienti

($\sum w_i = 1$).

4. Discussion

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, traditsion strategik boshqaruv modellari (masalan, Ansoff yoki Porter modellari) qurilish materiallari sanoatining zamonaviy ekologik va resurs cheklovlarini to'liq qamrab ola olmaydi. Taklif etilayotgan konseptual model va integral indeks korxonalarga nafaqat joriy moliyaviy ko'rsatkichlarni, balki uzoq muddatli innovatsion va ekologik barqarorlikni ham baholash imkonini beradi.

Shuningdek, raqamlashtirish va "Sanoat 4.0" elementlarini strategik boshqaruv tizimiga integratsiya qilish orqali korxonalarda xarajatlarni 12-15% ga qisqartirish va qaror qabul qilish tezligini 1,5 baravarga oshirish imkoniyati mavjudligi asoslandi.

5. Conclusions

1. Qurilish materiallari sanoati korxonalarini strategik boshqarish metodologiyasi tizimlilik, moslashuvchanlik va resurstejamkorlik tamoyillariga asoslanishi lozim.

2. Taklif etilgan takomillashtirilgan konseptual model va Integral Strategik Barqarorlik Indeksi (I_{ss}) korxona rahbariyatiga noaniqlik va yuqori raqobat sharoitida asoslangan strategik qarorlar qabul qilishda metodolog asos bo'lib xizmat qiladi.

3. Soha korxonalarida strategik boshqaruv samaradorligini oshirish uchun yashil texnologiyalarni joriy etish, raqamli monitoring tizimlarini qo'llash va kadrlarning strategik fikrlash salohiyatini domiy rivojlantirib borish tavsiya etiladi.

Muallif haqida ma'lumot:

Mirzayev Sarvarbek Avazbekovich, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4217-4549>; Web of Science: ABB-2419-2021, E-mail: nigorsarvarbek@gmail.com, Iqtisodiyot kafedrası dotsenti, University Of Economics And Pedagogy NOTM, O'zbekiston, 171003, Andijon viloyati, Oltinko'l tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy, Tel.: +998909810255 (Yozishmalar uchun mas'ul muallif.)

About the author:

Mirzayev Sarvarbek Avazbekovich, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4217-4549>; Web of Science: ABB-2419-2021, E-mail: nigorsarvarbek@gmail.com, Associate Professor of the Department of Economics, University Of Economics And Pedagogy, Uz-bekistan, 171003, Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street, Tel.: +998909810255 (Author responsible for correspondence.)

Информация об авторах:

Мирзаев Сарварбек Авазбекович, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4217-4549>; Web of Science: ABB-2419-2021, E-mail: nigorsarvarbek@gmail.com, доцент кафедры экономики, Университет экономики и педагогики НОММ, Узбекистан, 171003, Андижанская область, Алтынкульский район, Мехнат МФЮ, ул. Достлик, 45, тел.: +998909810255 (Автор, ответственный за переписку.)

References

- [1] Porter, M. E. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- [2] Ansoff, H. I. (1987). Corporate Strategy. Penguin Books.
- [3] O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Qurilish materiallari sanoatini jadal rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmon va qarorlari.

Nashriyot qaydi: Ushbu jurnalda chop etilgan barcha materiallarda bayon qilingan fikrlar, qarashlar va ma'lumotlar faqat muallif(lar) va materialni taqdim etgan shaxs(lar)ga tegishli bo'lib, jurnal tahririyati yoki muharrir(lar)ning rasmiy nuqtai nazarini ifoda etmaydi. CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) hamda uning muharrir(lari) mazkur nashrda keltirilgan g'oyalar, usullar, ko'rsatmalar yoki mahsulotlardan foydalanish natijasida insonlar yoki mol-mulkka yetkazilgan har qanday zarar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Отказ от ответственности / Примечание издателя: Все утверждения, мнения и данные, содержащиеся в опубликованных материалах, принадлежат исключительно отдельным автору(ам) и лицу(ам), предоставившим материалы, и не обязательно отражают позицию редакции журнала или редактора(ов) CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) и/или редактор(ы) не несут ответственности за любой ущерб, причинённый людям или имуществу в результате использования идей, методов, инструкций либо продукции, упомянутых в опубликованных материалах.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of IJSP and/or the editor(s). CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

Maqola turi (Adabiyotlar sharhi)

Bank depozit xizmatlarini rivojlantirish strategiyalari va ularning moliyaviy natijalarga ta'siri

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova^{1*}

¹ University of Economics and Pedagogy; Andijan; O'zbekiston; baxtoxunovadilnoza@gmail.com.

* Yozishmalar: baxtoxunovadilnoza@gmail.com; Tel.: +998916079873 (171003; Andijon viloyati, Oltinko'l tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy; University of economics and pedagogy; Iqtisodiyot kafedrasida katta o'qituvchisi; Andijon; O'zbekiston)

Abstrakt

Ushbu maqolada tijorat banklarining omonatchilarni jalb qilishda qo'llaydigan marketing usullari, yuqori foiz stavkalari reklamasining real daromadlilikka ta'siri va mijozlar qaror qabul qilishida muhim bo'lgan omillar tahlil qilindi. Shuningdek, omonatlar bo'yicha reklama va real foiz stavkalari o'rtasidagi tafovutlar, "yangi mijozlar bonusi", kartalardagi sarf shartlari, premium xizmatlar kabi marketing vositalarining iqtisodiy mohiyati ko'rsatildi. Omonatlar bo'yicha ishonchlilikni oshirish tamoyillari bo'yicha takliflar berilgan.

Kalit so'zlar: omonat, depozit siyosati, bank marketingi, foiz stavkasi, jalb qilish, likvidlik, "yangi mijoz" strategiyasi, foiz riski.

Type of the Paper (Review)

Strategies for the Development of Bank Deposit Services and Their Impact on Financial Performance

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova^{1*}

¹ University of Economics and Pedagogy, Andijan; Uzbekistan; baxtoxunovadilnoza@gmail.com

* Correspondence: baxtoxunovadilnoza@gmail.com; Tel.: +998916079873 (171003; Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street; University of economics and pedagogy; Senior Lecturer, Department of Economics.)

Abstract

This article analyzes the marketing techniques used by commercial banks to attract depositors, the impact of advertising high interest rates on actual profitability, and the key factors influencing customers' decision-making. It also examines the differences between advertised and actual interest rates on deposits, as well as the economic essence of marketing tools such as "new customer bonuses," card spending requirements, and premium services. Recommendations are provided on principles for increasing the reliability of deposits and strengthening customer trust.

Academic Editor: Sarvarbek Mirzayev
Avazbekovich

Received: 10.01.2026

Revised: 21.02.2026

Accepted: 20.03.2026

Published: 20.03.2026

Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open access
publication under the terms and
conditions of the [Creative Commons](#)
[Attribution \(CC BY\) license](#).

Keywords: deposit, deposit policy, bank marketing, interest rate, customer attraction, liquidity, “new customer” strategy, interest rate risk.

1. Introduction

Bugungi raqobatli moliyaviy bozorda banklar omonatchilarni jalb qilish uchun turli marketing strategiyalaridan foydalanadi. Bu strategiyalar nafaqat mijozlar sonini, balki bankning barqaror resurs bazasini ham shakllantiradi. Marketing strategiyasi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, omonatlar real daromadlilik shunchalik oshadi. Chunki resurslar ko'payishi bankka investitsiya portfelini kengaytirish va kreditlar bo'yicha marjani oshirish imkonini beradi. Tijorat banklari uchun omonatlarni jalb qilish — asosiy va eng barqaror moliyalashtirish manbalaridan biridir. O'zbekistonda banklar o'rtasida raqobat kuchaygani sayin, omonatlarni jalb qilishning marketing vositalari ham murakkablashmoqda. Ayrim banklar reklamalarda yuqori foiz stavkalarini namoyish etib, amalda esa bir qator yashirin shartlarni qo'llashi kuzatilmoqda. Bu esa aholining bank tizimiga bo'lgan ishonchi va real daromadlilikni baholashiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Maqolaning maqsadi — tijorat banklarining omonatchilarni jalb qilishdagi strategiyalarini tahlil qilish, reklama va real stavkalar o'rtasidagi tafovutni asoslab berish hamda omonatchilar uchun tavsiyalar ishlab chiqishdir.

2. Materials and Methods

O'zbek olimlari fikriga ko'ra, Prof. A. Vahobov fikricha, banklar omonatchilar bilan “uzoq muddatli ishonch” tamoyili asosida ishlashi lozim, bunda marketingning asosiy vazifasi — mijoz ehtiyojini chuqur tahlil qilish va unga mos omonat paketini taklif qilish. A. Abdukarimov bank omonatlari bo'yicha marketingni “strategik resurslarni jalb qilish vositasi” deb ta'riflaydi[1].

Chet el mutaxassislari fikriga ko'ra, F. Kotler bank xizmatlarida marketingning eng muhim vazifasi — mijozni ushlab qolish ekanini ta'kidlaydi. Omonatlarning barqarorligi esa aynan mijoz sodiqligiga bog'liq.[6] Peter Rose bank passiv operatsiyalarining sifatini oshirish uchun “segmentlashtirilgan marketing”dan foydalanishni tavsiya qiladi[8].

3. Results

Bank omonatlari — jamg'arma qilishning eng oddiy va ko'pchilik uchun eng jozibali vositalaridan biridir. Omonatlar juda sodda ishlaydi: mijoz bankka pul beradi, odatda ma'lum bir muddatga, shu muddat davomida puldan foydalanmaydi va omonat muddati tugagach, o'z pulini foizi bilan qaytarib oladi. Agar omonatlardagi foiz stavkalari yuqori bo'lsa, bu mijoz uchun juda foydali: u pulni bankka qo'yib, hech narsa qilmasdan sezilarli daromad olishi mumkin. Bank omonatlari va jamg'arma hisoblari reklamasini ko'rganimizda hammasi jozibali ko'rinadi: yuqori foizlar, qulay shartlar, xavfsiz daromad. Ammo o'tgan yilning o'zida banklarning marketing kampaniyalaridan bir muncha shikoyat bo'lgan. Bular ularning — foizlar hisoblanishi bilan bog'liq shikoyatlar. Amalda esa ko'pincha omonatlarning real daromadlilik kutilgandan past bo'ladi va shartlarda reklamada ko'rsatilmagan ayrim nozik jihatlar bo'ladi. Ushbu maqolada banklar qaysi marketing usullaridan foydalanishi va reklama va'dalariga aldanib qolmaslik uchun nimalarga e'tibor berish kerakligi haqida so'z yuritamiz.

4. Discussion

Banklarga omonatlar nima uchun kerak va nega ular omonatchilarni faol jalb qiladi? Bank pul yordamida pul ishlab topadi. U bir vaqtning o'zida mijozlarga pul beradi

(kredit berish orqali, omonatlar bo'yicha foiz to'lash orqali) va mijozlardan pul oladi (ularning omonatlarini qabul qilib, kreditlar orqali foiz oladi). Shuningdek, bank Markaziy bankdan yoki boshqa bir bankdan kredit olishi mumkin. Bank kreditni oladigan yoki omonatlarni qabul qiladigan stavka, kreditlarni beradigan stavkadan past bo'lishi kerak — bank aynan shu farqdan foyda ko'radi. Oddiy bozor sharoitida omonatlar banklar uchun eng asosiy va eng arzon mablag' manbalaridan biridir. Aholidan pul jalb qilish orqali bank bu mablag'larni yuqori daromadli operatsiyalarga — birinchi navbatda kreditlashga yo'naltiradi. Ya'ni bank bir mijozdan pulni ma'lum foiz bilan "sotib oladi" (omonat foizi), keyin bu pulni boshqa mijozga kredit orqali yuqoriroq foizda "sotadi". Shu sababli bank uchun aholidan pul jalb qilish foydalidir.

Nega omonat stavkalari pasaymoqda, agar asosiy (kalit) stavka o'zgarmayotgan bo'lsa? O'zbekistonda 2023-2024 yillarda aholiga juda yuqori omonat stavkalari taklif qilindi: ayrim banklarda ular 24-25% va undan ham yuqoriga chiqdi. Bu Markaziy bankning asosiy stavkasi 14% dan 17% bo'lgani bilan bog'liq. Kredit stavkalari ham keskin ko'tarildi. Mamlakatdagi pul resurslari umumiy ravishda "qimmatlashdi". Yuqoridan ko'rinib turibdiki, asosiy stavka juda yuqori bo'lganida, omonatlar banklar uchun juda qimmat manbaga aylanadi. Misol: 2023 yilning yozida banklar omonatchilarga o'rtacha 24–25% to'lagan, 2024 yil oxirida esa 21–22% to'lashga majbur bo'ldi.

Nega banklar yuqori stavkalarda ham mijozlardan pul jalb qilishni davom ettirayapti?

Hozir banklar omonatlarni arzon manba bo'lgani uchun emas, balki undan boshqa yo'l qolmagani uchun jalb qilmoqda: "Asosiy stavka 21% bo'lganida bank mijozga 20–23% taklif qilishi kerak. Bu juda qimmat. Ammo beqarorlik va banklararo bozorda mablag'lar qimmatlashgani sababli boshqa likvidlik manbalari bo'lmasligi mumkin. Shunda hatto qimmat omonat ham — "yo'qdan ko'ra yaxshi" bo'ladi." Bunday sharoitda omonatlar bank uchun daromad vositasi emas, balki antikrizin likvidlik vositasiga aylanadi. "Maqsad — foyda ko'rish emas, balki kassadagi pul yetishmovchiligi tufayli 'halok bo'lmaslik'. Bank mijozga 22% to'laydi, biladiki, ushbu pulni kreditga 28–30% bilan berishi mumkin. Agar shunday bo'lsa — marja saqlanadi, lekin juda kichik bo'ladi".

Yuqori asosiy stavka — bank tizimi uchun katta xavf. Foizlar oshganda, aholi tomonidan kreditlarni qaytara olmaslik xavfi ham ortadi. Bank esa omonatchilarga foiz to'lashga majbur, lekin kreditlardan oladigan foyda kamayadi — qarzдорlar qarzlarni qaytara olmasligi mumkin. Bu bankni xavf ostiga qo'yadi. Shu sababli ayrim banklar omonat muddatlarini qisqa qiladi (1–3 oy) — chunki ular o'zlari uchun resurslarni uzoq muddatga qimmat narxda "qotirib qo'ymoqchi" emas. "Ayrim banklar uchun bunday sharoitda omonatlar — tirik qolish o'yini. Agar mijozlarning pul yechib ketishi yoki likvidlik ketishi xavfi kuchli bo'lsa, bank tizim ichida pulni ushlab qolish uchun juda yuqori stavkalar taklif qilishga majbur bo'ladi. Bu foyda haqida emas — bu to'lov qobiliyatini saqlab qolish haqida", — dir.

Reklamadagi yuqori stavkalar nimalarni yashiradi? Banklar reklamalarda ko'pincha maksimal foiz stavkalarini ko'rsatishadi. Ammo amalda bu stavkadan foydalanish har doim ham oson emas, chunki reklamada ko'rsatilmaydigan qo'shimcha shartlar bo'ladi. **Omonat muddati** reklamada eng yuqori stavkalar odatda faqat **muayyan muddatga** beriladi. Masalan, bank eng yaxshi sharoitni **6 oylik omonat** uchun taklif qiladi, ammo mijoz faqat **3 oylik** omonat ochmoqchi. Jamg'arma hisoblarida esa yuqori foizlar ko'pincha faqat dastlabki **bir necha oyga** beriladi (yangi mijozlar uchun "salomlashuv stavkasi"). Keyingi oylar uchun **asosiy stavka ancha past** bo'lishi mumkin.

Banklar omonatlar yordamida qanday pul ishlaydi? Bankka omonat qo'yilganda, bank bu pulni quyidagi yo'nalishlarga sarflaydi: 1) Kreditlash. Bu asosiy model: sizga 21% to'laydi, kreditni 25-30% bilan beradi. Farq — bankning daromadi. 2) Obligatsiyalar

bank davlat yoki korporativ obligatsiyalarni sotib olishi mumkin. 3) Valyuta operatsiyalari. Ammo bank investisiya qilgan har bir yo'nalishda tavakkal bor: kredit qaytmasligi mumkin, obligatsiyalar qiymati tushib ketishi mumkin, qarshi tomon majburiyatlarni bajarmasligi mumkin. Biroq bank baribir omonatchiga foiz to'lashi shart. Banklarning bankrot bo'lishi tarixlari aktivlarni boshqarishda xatolar bo'lishi mumkinligini ko'rsatadi. Aynan shu sababli Markaziy bank rezervlar bo'yicha talablar, aktiv operatsiyalar bo'yicha limitlar va stress-testlash kabi qoidalarni joriy qilgan — bu risklarni kamaytirish va omonatchilar mablag'larining saqlanishini ta'minlash uchun zarur. Bank tizimining ishlashi murakkab va muvozanatni talab qiladi. Kredit tashkilotlari o'z foydasini ko'zlab omonatlar taklif qiladi, bunda omonatchilar ham o'z manfaatini oladi. Omonat qo'yuvchining asosiy vazifasi — ishonchli bankni tanlash, shartlari mos bo'lgan omonatni ochish va pulini to'g'ri taqsimlashdir.

Yuqori stavka davrida banklar yaxshi daromad qildimi? Ba'zilar — ha, ba'zilar — yo'q. Bu davrda omonatlar hajmi oshgan bo'lsa-da, banklar uchun fondlash narxi ham oshdi. Ya'ni banklarning marjasi har doim ham ko'paymagan. Ayniqsa likvidlik ortidan quvib, eng yuqori foiz stavkalarini taklif qilgan banklar — ular deyarli foyda ko'rmasligi yoki hatto zarar qilishlari mumkin edi. Daromad topganlar — balansni to'g'ri boshqargan banklar: mablag'larni o'rtacha narxda jalb qilgan va ularni yuqori daromadli kreditlar yoki yuqori rentabelli vositalarga joylashtirganlar.

Markaziy bank asosiy stavkani pasaytirganda banklar zarar ko'radimi? Asosiy stavka yuqori bo'lganida omonatlar bo'yicha foizlar ham yuqori bo'ladi — omonatchilar ko'proq pul olib keladi, bankka mablag' jalb qilish osonlashadi. Lekin bank ham omonatchilarga yuqori foiz to'lashga majbur. Bundan tashqari, jalb qilingan mablag'larni kredit sifatida "sotish" qiyinlashadi — kredit stavkalari juda baland, qarz qaytmaslik riski esa ortadi. Asosiy stavka pasayganda, omonat stavkalari ham kamayadi. Bu esa omonatchilar oqimini susaytirishi yoki ularni obligatsiyalar va investitsiya fondlariga o'tishga undashi mumkin. Bank uchun bu — fondlashni yo'qotish. Mijozlarni ushlab qolish uchun bank hatto Markaziy bank stavkani tushirayotgan bo'lsa ham foizlarni ko'tarishga majbur bo'lishi yoki qisqa muddatda zarar ko'rishi mumkin. Ammo shunda bankning o'zi uchun qarz olish narxi ham pasayadi — ya'ni kreditlar va omonatlar bo'yicha stavkalar tushadi, bu esa marjani yaxshilaydi. Xulosa: asosiy stavka pasayishining ta'siri bir yoqlama emas — banklar bu jarayonda muvozanat izlaydi.

Nega yuqori stavkalar davrida ayrim banklar juda yuqori foiz berdi, boshqalari esa yo'q? 2024 yil oxirida omonatlar bo'yicha "foizlar portlashi" kuzatilgan paytda ba'zi banklar 25% va undan yuqori taklif qilgan, boshqalari esa hatto maksimal davrda ham 20% dan ko'p bermagan. Bu bankning mavjud likvidligi, xavfga bo'lgan "ishtahasi", biznes modeli bilan bog'liq. Agar bankka zudlik bilan pul kerak bo'lsa, u bozordagidan yuqori stavkalarni beradi — hattoki bu zarar keltirishi mumkin. Bu ko'pincha kichik yoki mintaqaviy banklarga xos. Yirik banklar esa mijozlar oqimi barqaror bo'lgani uchun pastroq stavkalar bilan ishlay oladi — ular mijozlarning sodiqligiga tayanadi va keskin pul oqimiga ehtiyoj sezmaydi. Ba'zi banklar vaqtinchalik aktivlar o'sishiga ergashishni istamaydi va rentabellik ko'rsatkichlarini buzmaslik uchun stavkalarni ongli ravishda past saqlaydi. Bank omonatchilar pulini qisqa muddatli operatsiyalar uchun ishlatishi mumkin.

"Yangi mijozlar" uchun bonuslar. Ko'pincha yuqori foizlar faqat bankning yangi mijozlari uchun beriladi. Yangi mijoz deb quyidagilar ham hisoblanishi mumkin: bank xizmatidan birinchi marta foydalanayotgan shaxs, so'nggi 3–6 oy ichida bankda omonat yoki jamg'arma hisobi bo'lmagan mijoz. Masalan, mijoz 2 oy oldin bank N dagi omonatini yopgan bo'lsa, yangi omonat ochganida unga reklamadagi yuqori foiz berilmaydi — hali yetarlicha vaqt o'tmagan. Ba'zi banklar esa yuqori stavkani faqat **boshqa bankdan keltirilgan pullar** uchun taklif qilishadi. Shuningdek, **kartadan sarf-xarajat qilish talabi**

ham bor. Ba'zi banklar yuqori omonat stavkasini olish uchun o'z kartasidan oyiga ma'lum miqdorda pul sarflashni talab qiladi. Agar mijoz kartadan faol foydalanishni rejalashtirmagan bo'lsa, bu qo'shimcha, ortiqcha xarajatlarga olib keladi va omonatdagi foydani kamaytiradi. Bundan tashqari, **oylik maosh loyihasiga ulanish.** Ayrim banklarda yuqori foizlar faqat bankda **maosh hisobvarag'ini ochgan va oylik doim tushib turadigan** mijozlarga beriladi. Agar oylik tushishi to'xtasa — foiz stavkasi avtomatik ravishda pasaytiriladi.

5. Conclusions

O'zbekiston va jahondagi ko'plab olimlar fikriga ko'ra, omonatlar bank tizimining eng muhim moliyaviy asosi bo'lib, iqtisodiy barqarorlikning kafolati hisoblanadi. Bank omonatlaridan zarur miqdordagi pullarni to'plash uchun foydalanish qulay hisoblanadi. Bu nafaqat jamg'armani saqlashning, balki ularni ko'paytirishning ham oson usulidir. Biroq omonatlar bo'yicha yuqori foiz stavkalari doimo yuqori real daromad degani emas. Bank marketingi, reklama stavkalari, shartlardagi yashirin talablar omonatchining daromadini sezilarli kamaytirishi mumkin. Shu bois ilmiy manbalarda omonatni tanlashda shaffoflik, moliyaviy savodxonlik va risklarni baholash eng muhim omil sifatida qayd etiladi.

Muallif haqida ma'lumot:

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com Iqtisodiyot kafedrasida katta o'qituvchisi, University Of Economics And Pedagogy NOTM, O'zbekiston, 171003, Andijon viloyati, Oltinko'l tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy, Tel.: +998909810255 (Yozishmalar uchun mas'ul muallif.)

About the author:

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com, Senior Lecturer, Department of Economics, University Of Economics And Pedagogy, Uz-bekistan, 171003, Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street, Tel.: +998909810255 (Author responsible for correspondence.)

Информация об авторах:

Дилноза Бахтохунова Нурдиновна, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com, Старший преподаватель кафедры экономики, Университет экономики и педагогики НОММ, Узбекистан, 171003, Андижанская область, Алтынкульский район, Мехнат МФЮ, ул. Достлик, 45, тел.: +998909810255 (Автор, ответственный за переписку.)

References

- [1] "Bank ishi" — A. Abdukarimov, N. To'laganov Bank omonatlari, resurslar, foiz siyosati va risklar bo'yicha asosiy darslik.
- [2] "Tijorat banklari operatsiyalari" — H. R. Hasanov Omonatlarni jalb qilish, depozit siyosati, bank resurslari bo'yicha batafsil tushuntirish.
- [3] "Bank marketingi" — I. Abdullayev Mijozlarni omonatlarga jalb qilish strategiyalari, reklama, segmentatsiya.
- [4] "Banklarda resurslar boshqaruvi" — Sh. Alimov Depozit siyosati, likvidlik, foiz risklari bo'yicha chuqur tahlil.
- [5] "Bank amaliyoti" (o'quv qo'llanma) — M. Qosimov Omonat turlari, foiz hisoblash tartiblari, depozitlar bo'yicha huquqiy asoslar.
- [6] Kotler, P., & Keller, K. L. — Marketing Management (xizmatlar marketingi bo'limlari bank marketingi uchun juda foydali).
- [7] Lovelock, C., & Wirtz, J. — Services Marketing: People, Technology, Strategy (bank xizmatlarini segmentlashtirish va xizmat sifati bo'yicha).
- [8] Rose, P. S. — Commercial Bank Management (bank menejmenti, passivlar boshqaruvi, depozit siyosati).

- [9] Saunders, A., & Cornett, M. — Financial Institutions Management: A Risk Management Approach (bank risklarini boshqarish, foiz riski).
- [10] Basel Committee on Banking Supervision — hujjatlari va tavsiyalari (deposit, liquidity va capital requirements bo'yicha).
- [11] IMF va World Bank hisobotlari — bank sektorining makro-iqtisodiy ta'siri, likvidlik va moliyaviy barqarorlik tahlillari (mamlakat va mintaq bo'yicha hisobotlar).
- [12] Journal articles (misollar): Artikllar "Journal of Banking & Finance", "Journal of Financial Intermediation", "Journal of Consumer Research" kabi jurnallardan — omonatchi xulq-atvori, reklama va'dalari va real daromadlilik bo'yicha empirik tadqiqotlar.
- [13] Kitoblar va maqolalar marketingning amaliy instrumentlari (kross-sell, «new-customer» bonuslari, pricing): misol uchun Pricing Strategies for Financial Services, Customer Loyalty in Banking kabi o'quv materiallari va maqolalar.

Nashriyot qaydi: Ushbu jurnalda chop etilgan barcha materiallarda bayon qilingan fikrlar, qarashlar va ma'lumotlar faqat muallif(lar) va materialni taqdim etgan shaxs(lar)ga tegishli bo'lib, jurnal tahririyati yoki muharrir(lar)ning rasmiy nuqtai nazarini ifoda etmaydi. CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) hamda uning muharrir(lari) mazkur nashrda keltirilgan g'oyalar, usullar, ko'rsatmalar yoki mahsulotlardan foydalanish natijasida insonlar yoki mol-mulkka yetkazilgan har qanday zarar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Отказ от ответственности / Примечание издателя: Все утверждения, мнения и данные, содержащиеся в опубликованных материалах, принадлежат исключительно отдельным автору(ам) и лицу(ам), предоставившим материалы, и не обязательно отражают позицию редакции журнала или редактора(ов) CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) и/или редактор(ы) не несут ответственности за любой ущерб, причинённый людям или имуществу в результате использования идей, методов, инструкций либо продукции, упомянутых в опубликованных материалах.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of IJSP and/or the editor(s). CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

Maqola turi (Adabiyotlar sharhi)

Korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi va uning tarkibiy elementlari

Maxliyo Muxammadiyeva Zafarjonovna¹

¹ Andijon davlat texnika instituti; Andijon; O'zbekiston.

Abstrakt

Mazkur maqolada korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmining iqtisodiy mazmuni, maqsadlari, vazifalari va tamoyillari tadqiq etilgan. Mexanizmning tashkiliy, iqtisodiy, innovatsion, raqamli, marketing va strategik boshqaruv elementlari o'zaro bog'liq tizim sifatida ko'rib chiqilgan. Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish va konseptual modellash usullaridan foydalanilgan. Natijada korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmining maqsadli, tashkiliy-boshqaruv, iqtisodiy, axborot-tahliliy va natijaviy bloklarini birlashtiruvchi konseptual modeli taklif etilgan. Shuningdek, strategik maqsadlarni KPI ko'rsatkichlari, resurslar taqsimoti, xodimlarni rag'batlantirish va monitoring tizimi bilan integratsiyalashtirishning tashkiliy-iqtisodiy ahamiyati asoslangan. Taklif etilgan yondashuv korxonalarda boshqaruv qarorlarining izchilligini ta'minlash, resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirishga xizmat qilishi mumkin.

Kalit so'zlar: korxona, raqobatbardoshlik, raqobat ustunligi, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm, strategik boshqaruv, iqtisodiy samaradorlik, innovatsiya, raqamlashtirish, KPI, monitoring.

Type of the Paper (Review)

The organizational-economic mechanism for managing enterprise competitiveness and its structural elements

Maxliyo Muxammadiyeva Zafarjonovna¹

Academic Editor: Sarvarbek Mirzayev
Avazbekovich

Received: 10.01.2026

Revised: 21.02.2026

Accepted: 20.03.2026

Published: 20.03.2026

Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open access
publication under the terms and
conditions of the [Creative Commons
Attribution \(CC BY\)](#) license.

¹ Andijan state technical institute, Andijan; Uzbekistan.

Abstract

This article examines the economic essence, objectives, tasks, and principles of the organizational-economic mechanism for managing enterprise competitiveness. The organizational, economic, innovative, digital, marketing, and strategic management elements of the mechanism are analyzed as an interconnected system. The study employs methods such as the systems approach, comparative analysis, logical generalization, and conceptual modeling. As a result, a conceptual model is proposed that integrates the goal-oriented, organizational-managerial, economic, information-analytical, and outcome-related

blocks of the competitiveness management mechanism. Furthermore, the organizational-economic significance of integrating strategic goals with KPIs, resource allocation, employee incentives, and monitoring systems is substantiated. The proposed approach can serve to ensure the consistency of management decisions, enhance resource utilization efficiency, and foster the development of sustainable competitive advantages within enterprises.

Keywords: enterprise, competitiveness, competitive advantage, organizational-economic mechanism, strategic management, economic efficiency, innovation, digitalization, KPI, monitoring.

1. Introduction

1.1. Mavzuning dolzarbligi. Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatining samaradorligi nafaqat ishlab chiqarish hajmi va moliyaviy natijalar, balki bozor talablariga moslashish, mahsulot va xizmatlar sifatini ta'minlash, innovatsiyalarni joriy etish hamda resurslardan oqilona foydalanish qobiliyati bilan ham belgilanadi. Raqobat muhitining o'zgaruvchanligi korxonalardan boshqaruv qarorlarini tezkor qabul qilish, xarajatlarni nazorat qilish va uzoq muddatli raqobat ustunliklarini shakllantirishni talab etadi.

M. Porterning raqobat ustunligi nazariyasida korxona faoliyatini tashkil etuvchi jarayonlar va qiymatlar zanjiri raqobat ustunligini shakllantirishning muhim manbalari sifatida talqin etiladi [1]. J. Barnining resurslarga asoslangan yondashuvi esa korxona resurslarining qiymati, kamyobligi va raqiblar tomonidan takrorlanishi qiyinligi barqaror raqobat ustunligini tushuntirishda muhim ekanini ko'rsatadi [2]. D. Tis va hammualliflar tomonidan ishlab chiqilgan dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi korxonaning tashqi muhitdagi o'zgarishlarni anglash, imkoniyatlardan foydalanish va ichki resurslarini qayta tashkil etish qobiliyatiga e'tibor qaratadi [3].

Ushbu ilmiy yondashuvlar korxona raqobatbardoshligini alohida bir ko'rsatkich yoki boshqaruv vositasi orqali izohlash yetarli emasligini ko'rsatadi. Raqobat ustunligi shakllanishi uchun strategik maqsadlar, boshqaruv tuzilmasi, iqtisodiy rag'batlantirish, innovatsion salohiyat, marketing faoliyati va natijalarni baholash tizimi o'zaro muvofiqlashtirilishi zarur. Shu nuqtai nazardan, korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini tizimli ravishda tadqiq etish, uning tarkibiy elementlarini aniqlash va o'zaro ta'sirini asoslash dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi.

1.2. Muammoning o'rganilganlik darajasi. Korxonalar raqobatbardoshligini tadqiq etishda bir nechta asosiy nazariy yo'nalishni ajratish mumkin. Birinchi yo'nalish raqobat strategiyasi va qiymatlar zanjiriga asoslanadi. Ushbu yondashuv korxonaning xarajatlar bo'yicha ustunligi, mahsulotni farqlash va muayyan bozor segmentlariga ixtisoslashish imkoniyatlarini o'rganishga xizmat qiladi [1]. Ikkinchi yo'nalish korxonaning ichki resurslari va salohiyatini asosiy raqobat ustunligi manbai sifatida talqin qiladi. Mazkur yondashuvga muvofiq, moddiy resurslar bilan bir qatorda bilimlar, tashkiliy kompetensiyalar va boshqaruv tajribasi ham muhim ahamiyatga ega [2]. Uchinchi yo'nalish strategik moslashuvchanlik va dinamik qobiliyatlarga e'tibor qaratadi. Bunda korxonaning texnologik, bozor va tashkiliy o'zgarishlarga javob berish imkoniyatlari raqobatbardoshlikning muhim sharti hisoblanadi [3]. To'rtinchi yo'nalish natijalarni kompleks baholash bilan bog'liq. R. Kaplan va D. Norton tomonidan taklif etilgan muvozanatlashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi moliyaviy natijalarni mijozlar, ichki biznes-jarayonlar, o'rganish va rivojlanish ko'rsatkichlari bilan birgalikda baholash imkonini beradi [4]. Shu

bilan birga, ushbu yondashuvlarni korxona miqyosida yagona boshqaruv mexanizmiga birlashtirish masalasi alohida tadqiqotni talab qiladi. Xususan, tashkiliy vakolatlar, iqtisodiy rag'batlantirish, resurslar taqsimoti, raqamli axborotlar va natijalar monitoringi o'rtasidagi bog'liqlikni yaxlit modelda ifodalash muhimdir. Mazkur maqolada shu masalaga konseptual yondashuv taklif etiladi.

1.3. Tadqiqotning maqsadi va vazifalari. Tadqiqotning maqsadi — korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmining iqtisodiy mazmuni va tarkibiy elementlarini aniqlash hamda ularning o'zaro ta'sirini aks ettiruvchi konseptual modelni ishlab chiqish.

Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi:

1. Tashkiliy-iqtisodiy mexanizm tushunchasining iqtisodiy mazmunini ochib berish.
2. Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning maqsadlari, vazifalari va tamoyillarini tizimlashtirish.
3. Mexanizmning tashkiliy tarkibini, jumladan, boshqaruv tuzilmasi, vakolatlar, qaror qabul qilish, rag'batlantirish va nazorat tizimini tahlil qilish.
4. Xarajatlarni boshqarish, narx siyosati, investitsiya, moliyalashtirish va resurslar taqsimotining o'rnini asoslash.
5. Innovatsion, raqamli, marketing va strategik boshqaruv vositalarining o'zaro bog'liqligini yoritish.
6. Tashkiliy va iqtisodiy vositalarning raqobatbardoshlikka ta'sirini ifodalovchi konseptual modelni ishlab chiqish.

1.4. Tadqiqot obyekti va predmeti. Tadqiqot obyekti-korxonalarda raqobatbardoshlikni boshqarish jarayonlari. Tadqiqot predmeti-korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashga qaratilgan tashkiliy, iqtisodiy, strategik va axborot-tahliliy munosabatlar hamda ularni muvofiqlashtirish mexanizmlari. Maqolaning tadqiqot doirasi nazariy-konseptual xarakterga ega bo'lib, aniq tarmoq yoki korxona misolida empirik tekshiruv o'tkazish keyingi tadqiqot bosqichi sifatida qaraladi.

2. Materials and Methods

2.1. Tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni o'rganishning metodologik asoslari.

Tadqiqotning metodologik asosini tizimli yondashuv, strategik boshqaruv nazariyasi, resurslarga asoslangan yondashuv, dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi va natijalarni kompleks baholash tamoyillari tashkil etadi. Tizimli yondashuv korxona raqobatbardoshligini o'zaro bog'liq elementlar majmuasi sifatida o'rganish imkonini beradi. Bunda boshqaruv qarorlari, iqtisodiy resurslar, xodimlar salohiyati va bozor natijalari alohida emas, balki yagona tizimning tarkibiy qismlari sifatida baholanadi. Strategik boshqaruv yondashuvi korxonaning uzoq muddatli maqsadlari va raqobat strategiyasini aniqlashga xizmat qiladi. Resurslarga asoslangan yondashuv ichki salohiyatdan samarali foydalanishni, dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi esa o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashishni tushuntirishga yordam beradi. Maqolada quyidagi tadqiqot usullaridan foydalanildi:

- tizimli tahlil-mexanizm elementlari va ularning o'zaro bog'liqligini aniqlash uchun.
- qiyosiy tahlil-raqobatbardoshlikka oid nazariy yondashuvlarni taqqoslash uchun.
- mantiqiy umumlashtirish-tashkiliy va iqtisodiy vositalarning umumiy xususiyatlarini ajratish uchun.
- tasniflash va guruhlash-mexanizmning tarkibiy bloklarini shakllantirish uchun.

- konseptual modellashirish-maqсадlar, boshqaruv vositalari, monitoring va yakuniy natijalar o'rtasidagi bog'liqlikni ifodalash uchun.

Ushbu usullar tadqiqot predmetiga mos ravishda birgalikda qo'llanildi. Maqolada korxona ma'lumotlari asosida statistik yoki ekonometrik hisob-kitoblar o'tkazilmagani sababli, natijalar nazariy umumlashtirish va mualliflik konseptual modeli bilan cheklanadi.

2.2. Tashkiliy-iqtisodiy mexanizmni shakllantirish tamoyillari.

Korxonalar raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmini ishlab chiqishda quyidagi tamoyillarga amal qilish maqsadga muvofiq:

Maqsadga yo'naltirilganlik. Mexanizmning barcha elementlari korxonaning raqobat strategiyasi va o'lchanadigan natijalariga xizmat qilishi kerak. Tizimlilik va muvofiqlashtirish. Tashkiliy tuzilma, iqtisodiy rag'batlantirish, investitsiya qarorlari va nazorat tizimi o'zaro muvofiq bo'lishi lozim. Iqtisodiy asoslanganlik. Boshqaruv qarorlari xarajatlar, kutiladigan foyda, resurslar cheklanganligi va xavflar hisobga olingan holda qabul qilinishi kerak. Moslashuvchanlik. Mexanizm bozor talabi, raqobatchilar xatti-harakatlari va texnologiyalardagi o'zgarishlarga moslashish imkonini berishi zarur. O'lchanuvchanlik va shaffoflik. Har bir muhim maqsad tegishli ko'rsatkich, mas'ul bo'linma va monitoring davriyligi bilan bog'lanishi kerak. Uzluksiz takomillashtirish. Monitoring natijalari boshqaruv qarorlarini qayta ko'rib chiqish va mexanizmni takomillashtirish uchun ishlatilishi lozim.

2.3. Konseptual modelni shakllantirish mantig'i. Mexanizmni shakllantirish jarayonida dastlab korxonaning strategik maqsadlari aniqlanadi. Keyin ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur tashkiliy vakolatlar va iqtisodiy vositalar belgilanadi. Ularning bajarilishi axborot-tahliliy tizim orqali kuzatilib, natijalar KPI va boshqa ko'rsatkichlar asosida baholanadi.

Modelning mantiqiy ketma-ketligi quyidagicha ifodalanadi:

Maqsadlar→Boshqaruv vositalari→Resurslar→Monitoring→Natijalar

Ushbu bog'liqlik bir tomonlama jarayon sifatida emas, balki teskari aloqaga ega boshqaruv tizimi sifatida qaraladi. Ya'ni monitoring natijalari keyingi davrdagi strategik maqsadlar va resurslar taqsimotini qayta ko'rib chiqishga asos bo'ladi.

3. Results

3.1. Tashkiliy-iqtisodiy mexanizmning iqtisodiy mazmuni va asosiy xususiyatlari. Tadqiqot natijalarini nazariy umumlashtirish shuni ko'rsatadiki, korxona raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini faqat boshqaruv tuzilmasi yoki iqtisodiy rag'batlantirish usullari bilan cheklab bo'lmaydi. U korxonaning raqobat strategiyasini amalga oshirishga xizmat qiluvchi tashkiliy munosabatlar, iqtisodiy dastaklar, axborot oqimlari va nazorat jarayonlarining o'zaro bog'liq tizimidir.

Mazkur maqolada tashkiliy-iqtisodiy mexanizm quyidagicha ta'riflanadi:

Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi — korxonaning strategik maqsadlariga erishish, mavjud resurslardan samarali foydalanish va barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish uchun tashkiliy boshqaruv vositalari, iqtisodiy dastaklar, axborot-tahliliy jarayonlar hamda natijalarni baholash tizimini o'zaro muvofiqlashtiruvchi yaxlit boshqaruv tizimidir.

Ushbu ta'rifda mexanizmning to'rtta muhim xususiyati ajratib ko'rsatiladi.

Birinchidan, mexanizm strategik maqsadlarga yo'naltirilgan bo'lib, boshqaruvning alohida elementlarini yagona natijaga xizmat qildirishni nazarda tutadi.

Ikkinchidan, mexanizm tashkiliy va iqtisodiy vositalarning o'zaro ta'siriga asoslanadi. Masalan, mahsulot tannarxini pasaytirish faqat moliyaviy tejamkorlik bilan emas, balki ishlab chiqarish jarayonlarini qayta tashkil etish, xodimlar mas'uliyatini belgilash va texnologiyalarni takomillashtirish bilan ham bog'liq.

Uchinchidan, mexanizm natijalarni baholash va nazorat qilishni qamrab oladi. Boshqaruv qarorlarining samaradorligi aniq ko'rsatkichlar asosida kuzatilishi lozim.

To'rtinchidan, mexanizm teskari aloqaga ega bo'lishi kerak. YA'ni bozordagi o'zgarishlar va ichki natijalar to'g'risidagi ma'lumotlar strategik qarorlarni yangilashga xizmat qiladi.

Shunday qilib, raqobatbardoshlikni boshqarish mexanizmining samaradorligi alohida vositalarning mavjudligi bilan emas, balki ularning o'zaro muvofiqligi va yagona maqsadga yo'naltirilganligi bilan belgilanadi.

3.2. Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning maqsadlari, vazifalari va tamoyillari. Korxona raqobatbardoshligini boshqarish mexanizmini shakllantirishda maqsad, vazifa va tamoyillarni aniq belgilash muhim hisoblanadi. Chunki ular tashkiliy tuzilma, iqtisodiy dastaklar va baholash ko'rsatkichlarini tanlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Mexanizmning asosiy maqsadi- korxonaning bozordagi mavqeini mustahkamlash va uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlashdir.

Ushbu maqsadni amalga oshirish quyidagi vazifalarni qamrab oladi:

mahsulot va xizmatlar sifatini oshirish;

ishlab chiqarish va boshqaruv xarajatlarini maqbullashtirish;

mehnat unumdorligini oshirish;

innovatsion va texnologik salohiyatdan foydalanish;

mijozlar ehtiyojlarini aniqlash va qondirish;

investitsiyalarni ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish;

xodimlarning natijadorligini rag'batlantirish;

raqobatbardoshlikni muntazam baholash va nazorat qilish.

Mazkur vazifalarni amalga oshirishda strategik muvofiqlik, iqtisodiy asoslanganlik, moslashuvchanlik, natijadorlik va uzluksiz takomillashtirish tamoyillariga amal qilish lozim.

Shuningdek, maqsadlar o'rtasidagi ehtimoliy ziddiyatlar ham hisobga olinishi kerak. Masalan, qisqa muddatda xarajatlarni keskin kamaytirish mahsulot sifatiga, xodimlar malakasiga yoki innovatsion rivojlanishga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu sababli mexanizm faqat qisqa muddatli moliyaviy natijalarni emas, balki uzoq muddatli raqobat ustunliklarini ham hisobga olishi kerak.

3.3. Mexanizmning tashkiliy tarkibi va boshqaruv vositalari

Tashkiliy tarkib korxonada raqobatbardoshlikni boshqarish bo'yicha vazifalarni kim bajarishi, qarorlarni kim qabul qilishi va natijalar uchun kim mas'ul bo'lishini belgilaydi.

Uning asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

Boshqaruv tuzilmasi. Strategik rejalashtirish, moliya, ishlab chiqarish, marketing, kadrlar va innovatsiyalar uchun mas'ul bo'linmalarining vazifalari aniq belgilanadi. Korxona hajmi va faoliyat xususiyatiga qarab, ushbu vazifalar alohida bo'linmalar yoki mavjud rahbarlar o'rtasida taqsimlanishi mumkin.

Vakolat va mas'uliyat taqsimoti. Har bir vazifa bo'yicha mas'ul shaxs, qaror qabul qilish vakolati va natijani baholash mezonini belgilanadi. Bu takrorlanuvchi vazifalarni kamaytirish va boshqaruv intizomini kuchaytirishga yordam beradi.

Qaror qabul qilish tizimi. Strategik qarorlar bozor tahlili, moliyaviy hisob-kitoblar va risklarni baholashga asoslanishi kerak. Operativ qarorlar esa ishlab chiqarish jarayonlari va kundalik natijalarni boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Xodimlarni rag'batlantirish. Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalari xodimlar faoliyatining korxona maqsadlariga qo'shgan hissi bilan bog'lanadi. Bunda faqat ishlab chiqarish hajmini emas, balki sifat, resurslardan foydalanish va mijozlar qoniqishini ham hisobga olish maqsadga muvofiq.

Ichki nazorat va monitoring. Belgilangan maqsadlar ijrosi muntazam tekshirilib, reja va haqiqiy natijalar o'rtasidagi farqlar tahlil qilinadi.

Demak, tashkiliy mexanizmning asosiy vazifasi iqtisodiy resurslarni samarali boshqarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, vazifalarni muvofiqlashtirish va boshqaruv qarorlarining amalga oshirilishini ta'minlashdan iborat.

3.4. Mexanizmning iqtisodiy tarkibi va uning raqobatbardoshlikka ta'siri. Mexanizmning iqtisodiy tarkibi korxona resurslarini taqsimlash, xarajatlarni boshqarish, investitsiya qarorlarini qabul qilish va moliyaviy natijalarni yaxshilashga qaratilgan dastaklar majmuasidan iborat.

Xarajatlarni boshqarish. Xarajatlar tarkibini tahlil qilish, mahsulot tannarxiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash, resurslar sarfini meyorlash va ishlab chiqarish yo'qotishlarini kamaytirish korxonaning narx bo'yicha raqobat imkoniyatlarini oshirishi mumkin.

Narx siyosati. Narxni belgilashda tannarx bilan bir qatorda bozor talabi, raqobatchilarning narxi, mahsulotning iste'molchi uchun qiymati va korxonaning strategik maqsadlari hisobga olinadi. Shu sababli narxni faqat xarajatlarga ustama qo'shish orqali belgilash har doim ham maqbul natija bermaydi.

Investitsiya va moliyalashtirish. Investitsiya resurslari texnologik yangilanish, sifatni oshirish, raqamlashtirish va ishlab chiqarish samaradorligini ko'tarishga yo'naltirilishi mumkin. Investitsiya qarorlari kutiladigan iqtisodiy natija, xavf va qoplanish muddati asosida baholanishi lozim.

Resurslar taqsimoti. Moliyaviy, moddiy, mehnat va axborot resurslarini ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish imkoniyat xarajatlarini hisobga olishni talab qiladi. Resurslarning cheklanganligi sharoitida barcha yo'nalishlarni bir vaqtda moliyalashtirish o'rniga, raqobatbardoshlikka eng katta hissa qo'shuvchi loyihalarga ustuvorlik berish maqsadga muvofiq.

Foyda va rentabellikni boshqarish. Moliyaviy natijalarni yaxshilash tushumni oshirish, tannarxni maqbullashtirish, resurslardan foydalanish samaradorligini ko'tarish va mahsulot tarkibini bozor talabiga moslashtirish orqali amalga oshirilishi mumkin.

Biroq iqtisodiy vositalarning samaradorligi ularning tashkiliy mexanizm bilan bog'liqligiga ham bog'liq. Masalan, xarajatlarni qisqartirish rejasi mas'ul bo'linmalar, bajarish muddatlari va nazorat ko'rsatkichlari bilan ta'minlanmasa, uning amaliy natijasi cheklangan bo'lishi mumkin.

3.5. Innovatsion, raqamli, marketing va strategik boshqaruv vositalarining o'rni. Korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishda innovatsiya, raqamlashtirish va marketing vositalari tashkiliy-iqtisodiy mexanizmning qo'shimcha elementlari emas, balki uning samaradorligini oshiruvchi o'zaro bog'liq yo'nalishlar sifatida qaralishi lozim.

Innovatsion boshqaruv yangi mahsulotlar yaratish, mavjud texnologiyalarni takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini yangilash va yangi bozor imkoniyatlarini o'zlashtirishni qamrab oladi. Innovatsion loyihalarni tanlashda ularning texnik imkoniyati bilan bir qatorda iqtisodiy samaradorligi ham baholanishi kerak.

Raqamli boshqaruv korxona faoliyati haqidagi ma'lumotlarni tezkor yig'ish, tahlil qilish va qaror qabul qilish jarayoniga kiritish imkonini beradi. Masalan, ishlab chiqarish, ombor, sotuv va moliyaviy hisobotlarni integratsiyalashtirish resurslar harakatini kuzatish hamda muammolarni ertaroq aniqlashga yordam berishi mumkin.

Marketing boshqaruvi iste'molchilarning talabini o'rganish, bozor segmentlarini aniqlash, raqobatchilarni kuzatish, mahsulotni pozitsiyalash va sotuv kanallarini takomillashtirishga qaratilgan.

Strategik boshqaruv esa yuqoridagi yo'nalishlarni korxonaning uzoq muddatli maqsadlari bilan bog'laydi. U qaysi bozorda raqobatlashish, qanday ustunlikka erishish va resurslarni qaysi yo'nalishlarga taqsimlash kerakligini belgilaydi.

Mazkur vositalarning o'zaro muvofiqligi korxonada axborot asosida qaror qabul qilish, o'zgarishlarga tez moslashish va raqobat ustunligini saqlab qolish imkoniyatlarini kuchaytirishi mumkin.

3.6. Tashkiliy va iqtisodiy vositalarning o'zaro ta'siri. Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, tashkiliy va iqtisodiy vositalarning o'zaro ta'sirini quyidagi mantiqiy bog'liqliklar orqali ifodalash mumkin.

1-javdal.

Korxonani tashkiliy va iqtisodiy vositalarning o'zaro ta'sirini

Tashkiliy vosita	Iqtisodiy vosita	Kutiladigan boshqaruv natijasi
Mas'uliyatni taqsimlash	Xarajatlar budjeti	Resurslar sarfi ustidan nazorat
KPI tizimi	Moddiy rag'batlantirish	Natijadorlikni maqsadlar bilan bog'lash
Strategik rejalashtirish	Investitsiyalarni ustuvorlashtirish	Resurslarni muhim loyihalarga yo'naltirish
Ishlab chiqarish jarayonlarini qayta tashkil etish	Tannarxni pasaytirish chorarlari	Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish
Marketing bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish	Narx va sotuv siyosati	Bozor talabiga mos qarorlar qabul qilish
Raqamli monitoring	Operativ budjet va moliyaviy tahlil	Og'ishlarni tez aniqlash va chora ko'rish
Innovatsion loyihalarni boshqarish	Investitsiya samaradorligini baholash	Innovatsion resurslardan maqsadli foydalanish

Jadvaldan ko'rinadiki, tashkiliy vositalar iqtisodiy dastaklarni qo'llash uchun zarur boshqaruv sharoitini yaratadi. Iqtisodiy dastaklar esa tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarni resurslar, rag'batlantirish va moliyaviy natijalar bilan bog'laydi.

Masalan, mehnat unumdorligini oshirish vazifasi faqat ishlab chiqarish rejasini belgilash bilan cheklanmasligi kerak. Bu vazifa texnologik jarayonlarni takomillashtirish, xodimlar malakasini oshirish, ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash va tegishli natijalarni rag'batlantirish bilan birgalikda amalga oshirilganda kompleks boshqaruv chorasiga aylanadi.

3.7. Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning mualliflik konseptual modeli. Tadqiqotning asosiy natijasi sifatida korxona raqobatbardoshligini boshqarishning beshta o'zaro bog'liq blokdan tashkil topgan konseptual modeli taklif etiladi.

1. Мақсадли блок. Strategik maqsadlar, raqobat strategiyasi, bozor mavqei va ustuvor vazifalar;

2. Ташкилий-бoшқарув блоки. Boshqaruv tuzilmasi, vakolatlar, qarorlar, xodimlarni rag'batlantirish;

3. Иқтисодий блок. Xarajatlar, narx siyosati, investitsiyalar, moliya va resurslar taqsimoti. Tashkiliy va iqtisodiy bloklar o'zaro muvofiqlashtiriladi.

4. Axborot-tahliliy blok. Raqamli ma'lumotlar, KPI, moliyaviy tahlil, raqobat muhiti va monitoring.

5. Natijaviy blok. Mehnat unumdorligi, rentabellik, mahsulot sifati, mijozlar qoniqishi va bozor ulushi

Teskari aloqa: monitoring natijalari maqsadlar, qarorlar va resurslar taqsimotini qayta ko'rib chiqishga xizmat qiladi.

1-rasm. Korxona raqobatbardoshligini boshqarishning taklif etilayotgan konseptual modeli.

Manba: muallif tomonidan nazariy umumlashtirish asosida ishlab chiqilgan.

Modelning birinchi bloki korxona raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan strategik maqsadlarni belgilaydi. Ikkinchi blok vazifalar va vakolatlarni taqsimlash, qaror

qabul qilish va xodimlarni rag'batlantirishni qamrab oladi. Uchinchi blok moliyaviy va iqtisodiy dastaklar orqali resurslardan foydalanishni tartibga soladi.

To'rtinchi blokda ma'lumotlarni yig'ish, tahlil qilish, KPI ko'rsatkichlarini kuzatish va rejadan og'ishlarni aniqlash amalga oshiriladi. Beshinchi blok esa mexanizmning natijalarini ifodalaydi.

Mazkur modelning muhim xususiyati — natijalar monitoringi asosida teskari aloqaning mavjudligidir. Agar rejalashtirilgan natijalarga erishilmasa, korxona muammoning sabablarini aniqlab, tashkiliy qarorlar, resurslar taqsimoti yoki iqtisodiy rag'batlantirish tizimini qayta ko'rib chiqishi mumkin.

3.8. Raqobatbardoshlikni baholash ko'rsatkichlarini mexanizmga integratsiyalashtirish. Mexanizmning natijaviyligini baholash uchun moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlar tizimini shakllantirish maqsadga muvofiq. Bu yondashuv faqat moliyaviy natijalarga tayanishdan kelib chiqishi mumkin bo'lgan cheklovlarini kamaytiradi. Muvozanatlashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi ham moliyaviy natijalarni mijozlar, ichki jarayonlar va rivojlanish ko'rsatkichlari bilan bog'lash zaruratiga e'tibor qaratadi [4].

2-Jadval.

Korxona xususiyatiga qarab quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish

Baholash yo'nalishi	Ko'rsatkichlar namunasi	Boshqaruvdagi vazifasi
Moliyaviy samaradorlik	Rentabellik, sof foyda, xarajatlar dinamikasi	Moliyaviy natijalarni baholash
Ishlab chiqarish	Mehnat unumdorligi, tannarx, quvvatlardan foydalanish	Ishlab chiqarish samaradorligini kuzatish
Bozor va mijozlar	Bozor ulushi, mijozlarni saqlab qolish, shikoyatlar	Bozordagi mavqe va mijozlar qoniqishini baholash
Innovatsiya va rivojlanish	Yangi mahsulotlar ulushi, innovatsion loyihalar natijasi	Uzoq muddatli rivojlanishni baholash
Tashkiliy samaradorlik	Rejalar bajarilishi, jarayonlar muddati, xodimlar natijadorligi	Boshqaruv intizomi va muvofiqlashtirishni baholash

Ko'rsatkichlarni tanlashda ularning o'lchanuvchanligi, ma'lumotlar ishonchligi, boshqaruv qarorlari uchun ahamiyati va korxona faoliyatiga mosligi hisobga olinishi zarur. Barcha korxonalar uchun bir xil KPI to'plamini qo'llash maqbul emas.

4. Discussion

4.1. Taklif etilgan mexanizmning nazariy yondashuvlar bilan bog'liqligi. Tadqiqotda shakllantirilgan konseptual model korxona raqobatbardoshligini boshqarishga oid bir nechta nazariy yondashuvlarni yagona tizimda birlashtirishga qaratilgan.

Birinchidan, M. Porterning raqobat strategiyasi va qiymatlar zanjiri yondashuvi korxona faoliyatining qaysi jarayonlari raqobat ustunligini shakllantirishini aniqlashga yordam beradi [1]. Taklif etilgan mexanizm ushbu yondashuv xarajatlarni boshqarish, mahsulotni farqlash va marketing strategiyasini shakllantirish bilan bog'lanadi.

Ikkinchidan, J. Barnining resurslarga asoslangan yondashuvi korxonaning ichki resurslari va qobiliyatlaridan samarali foydalanish zaruratini asoslaydi [2]. Mexanizmning iqtisodiy bloki resurslar taqsimoti va investitsiyalarni boshqarishga, tashkiliy bloki esa mavjud resurslarni muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Uchinchidan, D. Tis, G. Pizano va A. Shuenning dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi korxonaning o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashish imkoniyatlarini tushuntirishga yordam beradi [3]. Maqolada taklif etilgan teskari aloqa tizimi ham monitoring natijalariga qarab boshqaruv qarorlarini qayta ko'rib chiqishni nazarda tutadi.

To'rtinchidan, R. Kaplan va D. Nortonning muvozanatlashtirilgan ko'rsatkichlar tizimi strategik maqsadlarni moliyaviy va nomoliyaviy natijalar bilan bog'lash uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi [4].

Shu tariqa, taklif etilgan model mavjud nazariy yondashuvlarni takrorlash bilan cheklanmasdan, ularni korxona miqyosida maqsadlar, tashkiliy vakolatlar, iqtisodiy dastaklar va monitoring o'rtasidagi bog'liqlik nuqtai nazaridan integratsiyalashtiradi.

4.2. Tashkiliy va iqtisodiy vositalarni integratsiyalashtirishning amaliy ahamiyati. Mexanizmning amaliy ahamiyati shundaki, u korxonadagi boshqaruv qarorlarini alohida vazifalar yig'indisi sifatida emas, balki yagona natijaga yo'naltirilgan jarayon sifatida tashkil etish imkonini beradi.

Masalan, korxona rahbariyati mahsulot tannarxini pasaytirishni ustuvor vazifa sifatida belgilasa, bu maqsad bir nechta o'zaro bog'liq choralar orqali amalga oshirilishi mumkin:

- ishlab chiqarishdagi yo'qotishlarni aniqlash;
- xomashyo va energiya sarfini tahlil qilish;
- mas'ul bo'linmalarining vazifalarini belgilash;
- tejamkorlik natijalarini iqtisodiy baholash;
- sifat va mehnat xavfsizligi ko'rsatkichlarini nazorat qilish;
- olingan natijalar asosida keyingi boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Bunda faqat xarajatlarni qisqartirishga qaratilgan yondashuvdan farqli ravishda, tashkiliy-iqtisodiy mexanizm tannarx, sifat, mehnat unumdorligi va mijozlar talablari o'rtasidagi muvozanatni saqlashga yordam beradi.

Shuningdek, KPI tizimini rag'batlantirish mexanizmi bilan bog'lashda ko'rsatkichlarning o'zaro ta'sirini hisobga olish zarur. Agar xodimlar faqat ishlab chiqarish hajmi bo'yicha rag'batlantirilsa, mahsulot sifati yoki resurslar sarfiga yetarlicha e'tibor berilmayligi mumkin. Shu sababli rag'batlantirish tizimida bir-birini to'ldiruvchi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq.

4.3. Mexanizmni joriy etishning asosiy shartlari va cheklovlari

Taklif etilayotgan mexanizmni korxona amaliyotiga joriy etish quyidagi shartlarga bog'liq:

1. Ma'lumotlar sifati. Boshqaruv qarorlari uchun ishlatiladigan moliyaviy va operatsion ma'lumotlar ishonchli, o'z vaqtida shakllantirilgan va taqqoslash mumkin bo'lishi lozim.
2. Rahbariyatning ishtiroki. Mexanizmni joriy etish strategik maqsadlarni belgilash va bo'linmalar o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlashni talab qiladi.
3. Xodimlar salohiyati. Yangi boshqaruv vositalaridan foydalanish uchun tegishli bilim, ko'nikma va mas'uliyat zarur.
4. Iqtisodiy maqsadga muvofiqlik. Raqamli tizimlar, innovatsiyalar va monitoring jarayonlariga sarflanadigan mablag'lar kutilayotgan natijalar bilan taqqoslanishi kerak.
5. Tarmoq xususiyatlarini hisobga olish. Ko'rsatkichlar va boshqaruv vositalari korxonaning faoliyat turi, hajmi va bozor sharoitlariga moslashtirilishi zarur.

Mazkur maqolaning asosiy cheklovi — taklif etilgan modelning muayyan korxona ma'lumotlari asosida empirik tekshirilmaganidir. Shu sababli mexanizmning raqobatbardoshlikka ta'sir darajasi yoki iqtisodiy samarasi haqida miqdoriy xulosa chiqarish mumkin emas.

Keyingi tadqiqotlarda modelni muayyan tarmoqdagi korxonalar misolida sinash, raqobatbardoshlik ko'rsatkichlarini shakllantirish va mexanizm joriy etilishidan oldingi hamda keyingi natijalarni taqqoslash zarur.

5. Conclusions

Tadqiqot natijasida korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmiga oid quyidagi xulosalar shakllantirildi.

Birinchidan, korxona raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi tashkiliy tuzilma, iqtisodiy dastaklar, axborot-tahliliy jarayonlar va natijalarni baholash tizimining o'zaro bog'liq majmuasi sifatida talqin etildi. Mazkur yondashuv mexanizmning iqtisodiy mazmunini faqat xarajatlarni boshqarish yoki boshqaruv tuzilmasi bilan cheklamasdan, uning barcha elementlarini strategik maqsadlar bilan bog'lash imkonini beradi.

Ikkinchidan, mexanizmning maqsadlari, vazifalari va asosiy tamoyillari tizimlashtirildi. Strategik maqsadlarga yo'naltirilganlik, tizimlilik, iqtisodiy asoslanganlik, moslashuvchanlik, o'lchanuvchanlik va uzluksiz takomillashtirish mexanizmni shakllantirishning muhim shartlari sifatida ajratildi.

Uchinchidan, mexanizmning tashkiliy tarkibi boshqaruv tuzilmasi, vakolat va mas'uliyat taqsimoti, qaror qabul qilish, xodimlarni rag'batlantirish hamda ichki nazorat elementlaridan iborat ekani asoslandi. Ushbu elementlar iqtisodiy dastaklarning izchil qo'llanilishi uchun tashkiliy shart-sharoit yaratadi.

To'rtinchidan, iqtisodiy tarkib xarajatlarni boshqarish, narx siyosati, investitsiyalarni ustuvorlashtirish, moliyalashtirish, resurslar taqsimoti va moliyaviy natijalarni boshqarishni qamrab olishi ko'rsatildi. Iqtisodiy dastaklar tashkiliy vazifalar va aniq natijalar bilan bog'langan taqdirdagina mexanizmning amaliy ta'siri to'liq namoyon bo'lishi mumkin.

Beshinchidan, innovatsion, raqamli, marketing va strategik boshqaruv vositalari mexanizmning o'zaro bog'liq yo'nalishlari sifatida asoslandi. Ularning integratsiyasi ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish, bozor o'zgarishlariga moslashish va korxonaning ichki salohiyatidan samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Oltinchidan, korxona raqobatbardoshligini boshqarishning beshta blokdan — maqsadli, tashkiliy-boshqaruv, iqtisodiy, axborot-tahliliy va natijaviy bloklardan — iborat konseptual modeli taklif etildi. Modelning muhim xususiyati monitoring natijalari asosida strategik maqsadlar va boshqaruv qarorlarini qayta ko'rib chiqish imkonini beruvchi teskari aloqa tizimining mavjudligidir.

Yettinchidan, mexanizmning natijadorligini baholashda moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlardan birgalikda foydalanish maqsadga muvofiqligi asoslandi. Bunda rentabellik, xarajatlar, mehnat unumdorligi, mahsulot sifati, mijozlar qoniqishi va bozor ulushi kabi ko'rsatkichlar korxona xususiyatidan kelib chiqib tanlanishi lozim.

Tadqiqotning nazariy-uslubiy natijalari asosida korxonalar uchun quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

- raqobatbardoshlikni boshqarish bo'yicha strategik maqsadlar va o'lchanadigan natijalar tizimini shakllantirish;
- boshqaruv bo'linmalari o'rtasida vazifalar va mas'uliyatni aniq taqsimlash;
- xarajatlar, investitsiyalar va rag'batlantirish qarorlarini yagona boshqaruv tizimiga integratsiyalashtirish;
- moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlarni birlashtiruvchi KPI tizimini joriy etish;
- raqamli monitoring va ma'lumotlar tahlilidan boshqaruv qarorlarida foydalanish;

- mexanizmni joriy etish natijalarini muayyan korxona ma'lumotlari asosida baholash.

Umuman olganda, taklif etilgan konseptual model korxona raqobatbardoshligini boshqarishda tashkiliy va iqtisodiy vositalarni muvofiqlashtirish uchun nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Biroq uning amaliy samaradorligini tasdiqlash uchun muayyan korxonalar misolida empirik tadqiqotlar, iqtisodiy hisob-kitoblar va qiyosiy baholashlar o'tkazilishi zarur.

References

- [1] 1. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
- [2] 2. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1, pp. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- [3] 3. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7, pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z.
- [4] 4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.

Nashriyot qaydi: Ushbu jurnalda chop etilgan barcha materiallarda bayon qilingan fikrlar, qarashlar va ma'lumotlar faqat muallif(lar) va materialni taqdim etgan shaxs(lar)ga tegishli bo'lib, jurnal tahririyati yoki muharrir(lar)ning rasmiy nuqtai nazarini ifoda etmaydi. IJSP (International Journal of Scientific Pediatrics) hamda uning muharrir(lari) mazkur nashrda keltirilgan g'oyalar, usullar, ko'rsatmalar yoki mahsulotlardan foydalanish natijasida insonlar yoki mol-mulkka yetkazilgan har qanday zarar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Отказ от ответственности / Примечание издателя: Все утверждения, мнения и данные, содержащиеся в опубликованных материалах, принадлежат исключительно отдельным автору(ам) и лицу(ам), предоставившим материалы, и не обязательно отражают позицию редакции журнала или редактора(ов) IJSP (International Journal of Scientific Pediatrics) и/или редактор(ы) не несут ответственности за любой ущерб, причинённый людям или имуществу в результате использования идей, методов, инструкций либо продукции, упомянутых в опубликованных материалах.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of IJSP and/or the editor(s). IJSP (International Journal of Scientific Pediatrics) and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

Maqola turi (Adabiyotlar sharhi)

Mijoz manfaatlari — bank faoliyatining bosh mezon

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova^{1*}

¹ University of Economics and Pedagogy; Andijan; O'zbekiston; baxtoxunovadilnoza@gmail.com.

* Yozishmalar: baxtoxunovadilnoza@gmail.com; Tel.: +998916079873 (171003; Andijon viloyati, Oltinko'l tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy; University of economics and pedagogy; Iqtisodiyot kafedrasida katta o'qituvchisi; Andijon; O'zbekiston)

Abstrakt

Mazkur ishda bank faoliyatida mijozlarning o'rni va ahamiyati yoritib berilgan. Bank tizimida "mijoz bank uchun emas, balki bank mijoz uchun xizmat qilishi kerak" degan tamoyilning mohiyati ochib berilgan. Ishda mijozlarni qoniqtirish darajasini oshirish, ularning ishonchini mustahkamlash va bank xizmatlarini sifat jihatidan yaxshilash yo'llari tahlil qilingan. Shuningdek, mijozlarning ehtiyojlariga mos yangi moliyaviy mahsulotlar joriy etish, raqamli bank xizmatlarini rivojlantirish va raqobatbardoshlikni oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Tadqiqot natijalari bank va mijoz o'rtasidagi munosabatlarni samarali tashkil etish uchun amaliy tavsiyalar sifatida xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: bank, mijoz, moliyaviy xizmatlar, ishonch, raqamli bank, qoniqish, raqobatbardoshlik.

Type of the Paper (Review)

Customer Interests — The Top Priority in the Bank's Operations

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova^{1*}

¹ University of Economics and Pedagogy, Andijan; Uzbekistan; baxtoxunovadilnoza@gmail.com

* Correspondence: baxtoxunovadilnoza@gmail.com; Tel.: +998916079873 (171003; Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street; University of economics and pedagogy; Senior Lecturer, Department of Economics.)

Academic Editor: Sarvarbek Mirzayev
Avazbekovich

Received: 10.01.2026

Revised: 21.02.2026

Accepted: 20.03.2026

Published: 20.03.2026

Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open access
publication under the terms and
conditions of the [Creative Commons](#)
[Attribution \(CC BY\) license](#).

Abstract

This work highlights the role and importance of customers in the banking sector. The principle of "a customer is not for the bank, but the bank is for the customer" is explained in detail. The paper analyzes ways to improve customer satisfaction, strengthen trust, and enhance the quality of banking services. Special attention is paid to introducing new financial products tailored to customer needs, developing digital banking services, and increasing competitiveness. The research results can serve as practical recommendations for organizing effective relationships between banks and their customers.

Keywords: bank, customer, financial services, trust, digital banking, satisfaction, competitiveness.

1. Introduction

Har qanday bank oldida doimo muhim bir vazufa turadi. Bu ham bo'lsa yangi mijozlarni jalb etish masalasidir. Bugungi globallashuv va raqamli iqtisodiyot davrida banklar o'rtasida raqobat tobora kuchayib bormoqda. Har bir tijorat banki o'z mijozlar bazasini kengaytirish, yangi mijozlarni jalb etish va mavjudlarini saqlab qolish uchun turli marketing strategiyalarini ishlab chiqadi. Chunki bankning daromadi bevosita uning mijozlari soni va faoliyat hajmiga bog'liqdir. Shu sababli, yangi mijozlarni jalb etish — har qanday bankning barqaror rivojlanishida muhim omil hisoblanadi. Mijozni jalb qilish jarayoni nafaqat reklama yoki chegirmalar bilan cheklanadi, balki u kompleks yondashuvni talab qiladi. Bunga xizmat sifati, qulay shartlar, zamonaviy texnologiyalar, ishonchlilik va shaffoflik kabi omillar kiradi. Quyida bank tizimida yangi mijozlarni jalb etishning eng muhim yo'llari tahlil qilinadi.

2. Materials and Methods

F.Kotler bir tomon (bizning sharoitimizda bank boshqa tomon (bank mijozlari)ga taklif qiladigan har qanday tadbir yoki ne'mat xizmat hisoblanishini ta'kidlagan. Moliya-bank xizmatlari faoliyat sifatida ular tomonidan bajariladigan ayrim tadbirlarni mijoz manfaati va foydasi uchun bajarishdir. Bir vaqtning o'zida, moliya-bank xizmatlari moliya-bank muassasalarining iqtisoslashgan tovari bo'lib, har qanday tijorat korxonasi sifatida u uni amalga oshirishning maksimal hajmiga erishishga intiladi. Tijorat banklari va moliyaviy vositachilarning alohida guruhlariga o'rtasidagi raqobat kuchayishi bilan biz moliya-bank xizmatlari tizimini rivojlantirishni maqsadga yunaltirilgan, aniq mo'ljalli faoliyat sifatida rivojlantirish to'g'risidagi masalani ko'tarish joizdir. [11] L.Koxning fikriga ko'ra, " ... bank innovatsiyalari – bevosita foydalanuvchilar uchun ishlab chiqilgan va mijozlarning o'zlari tomonidan qo'llaniladigan, avvalgi texnologik innovatsiyalarga nisbatan takomillashtirilgan, bank jarayonining bir qismi bo'lgan zamonaviy infokommunikatsiya texnologiyalariga o'tkazilgan innovatsiyalardir" [2]. O.Melikov tomonidan bank sohasida zamonaviy raqamli axborot texnologiyalari va ularning dasturiy ta'minotlaridan foydalanish nafaqat bank xizmatlari bozorida raqobat ustunligini beradi, balki, ma'muriy xarajatlarni kamaytirish, mehnat unumdordigini oshirish, ortiqcha vaqt sarfini kamaytirish kabi ijobiy ta'sirlari ham mavjudligi qayd etib o'tilgan [3]. A.Xodjimamedov esa "bank innovatsiyalari" tushunchasining mohiyatini moliyaviy texnologiyalarni joriy etish va zamonaviy bank mahsulotlarini yaratish sharoitida bank faoliyatini tashkil etishning tashkiliy-institusional shakllarini o'zgartiruvchi innovatsion jarayon sifatida izohlaydi [4].

Umuman olganda, raqobatbardosh bozor iqtisodiyotini joriy etish va moliya sohasida yangi texnologiyalardan faol foydalanish doirasida tijorat banklarining biznes jarayonlari tubdan o'zgarib bormoqda. Hozirgi vaqtda fintech kompaniyalari va banklar o'z faoliyatlarida turli fan-texnika yutuqlarini qo'llashga harakat qilmoqdalar.

Ixtisoslashgan adabiyot, tijorat banklarining reklama yunalishlarida, kupincha, «bank xizmatlari kompleksi» atamasini uchratish mumkin, lekin kompleks deganda barcha bank xizmatlarining bir butunlikni, bank operatsiyalari jamlanmasini tashkil qiluvchi to'plam tushuniladi, bank xizmatlari tizimi deganda esa biz nafakat oddiy tuplamni, balki ko'p elementlar, xususan, ularning uzaro munosabati va aloqalarini

and Technologies” илмий-электрон журналы ISSN: 3030-3451. 2 / 2025 йил. www.innoist.uz tushunamiz va shu bilan birgalikda, bular kandaydir butunlik, yagonalikni anglatadi. Ya'ni, «kompleks» atamasi bank xizmatlarining oddiy ro'yxatini ko'zda tutadi va aksariyat holarda bank mijozlari bo'lmagan tashqi foydalanuvchilar uchun reklama maksadlarida ishlatiladi, «tizim» atamasi kattaroq hajmdagi tushuncha bo'lib, banklar va ularning mijozlari o'rtasida vujudga keladigan munosabatlarni ham o'z ichiga oladi..

3. Results

Aksariyat xollarda bank mutaxassislari mijozni jalb etish va «eski» larini saqlab qolish uchun qanday usullardan foydalanish haqida so'z yuritiladi. Doimo bu ikki strategiya o'rtasida muvozanatni saqlash muhim ahamiyatga egadir. Bankning to'laqonli faoliyat yuritishi uchun yangi mijozlar bilan bir qatorda sinalganlari ham kerak. Aksariyat mijozlar bankni mahsuloti uchun emas, balki ko'rsatgan xizmati sifatidan qanoatlanmaganligi bois o'zgartirishga qaror qiladi. Ushbu maqola nazariy manbalarni tahlil qilish, mantiqiy umumlashtirish hamda empirik kuzatish usullariga asoslanadi. Xususan, xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy qarashlari o'rganildi, O'zbekiston tijorat banklari faoliyati rivojlangan mamlakatlar banklari tajribasi bilan taqqoslandi, Markaziy bank va tijorat banklari bank xizmat usullari tahlil qilindi.

4. Discussion

Sifatli va qulay xizmat ko'rsatish. Har qanday mijoz uchun birinchi navbatda xizmat sifati muhim hisoblanadi. Agar bank xizmatlari tezkor, qulay va xodimlar xushmuomala bo'lsa, mijozda ijobiy taassurot paydo bo'ladi. Shu asosda u boshqa tanishlariga ham bankni tavsiya qiladi. Masalan, mijoz bankka kredit olish uchun murojaat qilganda hujjatlar yig'ish, tekshirish va tasdiqlash jarayoni qisqa va aniq bo'lsa, u bankdan mamnun bo'ladi. Bundan tashqari, shikoyatlar yoki muammolar tez hal qilinadigan xizmat tizimi ham mijoz ishonchini oshiradi. Demak, sifatli xizmat - yangi mijozlarni jalb qilishning eng samarali va tabiiy usuli hisoblanadi. Bank mijozlarida ularga ko'rsatilayotgan xizmatlarga nisbatan talab yuqori bo'ladi. Ular avvalo hamkor banklardagi professionallik va har qanday vaqtda aloqaga chiqish olish imkoniyatini qadrlaydi. Boshqaruvchi mijozni uzoq muddat kuttirib qo'ysa, mijozni yo'qotib qo'yish mumkin. Dunyoning ko'plab yirik banklarida muhim mijozlarga hatto shaxsiy boshqaruvchi biriktirib qo'yiladi va ular har qanday masala va iltomoslarni ro'yobga chiqarishga ko'mak beradi.

Raqamli bank xizmatlarini rivojlantirish bugungi kunda eng muhim talabdir. Mobil ilovalar, internet-banking, QR to'lovlar, onlayn kreditlash va masofaviy hisob ochish imkoniyatlari mijozlarga katta qulaylik yaratadi. Masalan, mijoz bank filialiga bormasdan turib, o'z telefonidan hisob raqamini ochishi, pul o'tkazmasi amalga oshirishi yoki kredit so'rovi yuborishi mumkin. Bu esa zamonaviy, yosh va texnologiyaga qiziqqan auditoriyaning jalb qiladi. Raqamli xizmatlar nafaqat qulaylik, balki xavfsizlikni ham ta'minlaydi. Shuningdek, bunday innovatsiyalar bank imidjini zamonaviy va ishonchli muassasa sifatida mustahkamlaydi. O'zbekiston Markaziy banki ma'lumotlariga ko'ra, mamlakatda masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni ortib bormoqda. 2026 yil 1-oktabr holatiga ko'ra, masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni 74,2 million kishini tashkil etgan. Joriy yil boshida bu ko'rsatkich 52,9 million kishiga teng bo'lgan, ya'ni foydalanuvchilar soni 40 foizga oshgan. O'zbekiston banklari orasida masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni bo'yicha eng katta mijozlar bazasi Xalq bankiga tegishli — 8,19 milliondan ortiq foydalanuvchi. Keyingi o'rinlarda Aloqabank (6,28 million), O'zsanoatqurilishbank (6 million), UZUM bank (5,9 million) va TBC bank (5,59 million) turibdi. Yuridik shaxslar va yakka tartibdagi tadbirkorlar soni bo'yicha esa Agrobank

yetakchilik qilmoqda — uning mijozlari 225 ming nafardan ortiq. Shuningdek, kuchli uchlikdan Ipoteka-bank (183 ming) va Hamkorbank (161 ming) o'rin olgan. Ta'kidlash joizki, so'nggi to'qqiz oy davomida Uzum bank foydalanuvchilari soni qariyb 3 baravarga — 2 milliondan 5,9 million kishigacha oshgan. Apex bank mijozlari bazasi qariyb 40 baravarga, ya'ni 5 273 kishidan 208 ming kishigacha ko'paygan. Biznesni rivojlantirish bankida bu ko'rsatkich ikki baravarga — 432 mingdan 871 ming kishigacha, AVO bankda esa 7 baravarga oshib, 2,3 million kishiga yetgan. Shu bilan birga, o'tgan to'qqiz oy ichida ayrim banklarda foydalanuvchilar soni kamaygani kuzatilgan. Jumladan, Agrobankda 1,6 millionga, Anor bankda 1 millionga, O'zsanoatqurilishbankda 303 mingga va Octobankda 27 mingga kamaygan.

Bugungi kunda aholi tijorat banklarining mobil ilova dasturlari orqali real vaqt rejimida kartadan kartaga pul o'tkazish (P2P) operatsiyalarini bajarish, soliq, byudjet, kommunal va boshqa to'lovlarni amalga oshirish, mikroqarz olish va kreditlarni so'ndirish, onlayn omonatlarni rasmiylashtirish, depozit hamda ssuda (kredit) hisobvaraqlarini masofadan ochish, xalqaro bank karta hisobvarag'idan to'lovlarni amalga oshirish, onlayn konversiya operatsiyalarini amalga oshirish va boshqa masofaviy bank xizmatlaridan keng foydalanmoqda. O'z navbatida, korxona va tashkilotlar uchun bank hisobvaraqlarini masofadan boshqarish tizimlari orqali real vaqt rejimida bank hisobvaraqlaridagi mablag'larni tasarruf etish va to'lovlarni amalga oshirish, valyuta mablag'lari sotib olish (konvertatsiya) uchun buyurtmanomani elektron shaklda xizmat ko'rsatuvchi bankka yuborish, oylik ish haqi va unga tenglashtirilgan to'lovlarni o'tkazish uchun elektron qaydnomani bankka uzatish va boshqa xizmatlardan foydalanish bo'yicha imkoniyatlar yaratildi.

Marketing va reklama faoliyatini kuchaytirish. Yangi mijozlarni jalb etishda marketing strategiyasining o'rni beqiyosdir. Bank o'z xizmatlarini keng ommaga tanitishi uchun reklama, ijtimoiy tarmoqlarda sahifalar yuritish, aksiyalar o'tkazish, bannerlar joylashtirish kabi usullardan foydalanadi. Masalan, "Karta oching - 3 oy bepul xizmatdan foydalaning" yoki "Har oyda eng faol mijoz - sovg'a sohibi" kabi takliflar mijozlar e'tiborini tortadi. Ijtimoiy tarmoqlarda videoroliklar, interaktiv postlar yoki foydali moliyaviy maslahatlar joylashtirish ham auditoriyani kengaytiradi. Marketing orqali bank nafaqat o'z xizmatlarini tanitadi, balki mijoz bilan doimiy aloqada bo'lish imkoniyatini yaratadi. Bank o'z mijozini doimo ham hayratlantira olmasligi mumkin, biroq uning uchun kutilmagan sovg'ani tayorlash mijozga xush kayfiyat bag'ishlaydi. Ayniqsa, «eski» mijozlarni sovg'alar bilan siylash jahonning ko'plab banklarida qo'llaniladigan amaliyot hisoblanadi. Eng samarali dasturlar o'zida mijoz uchun rag'batlantiruvchi xizmatlar tizimimni ishlab chiqishni nazarda tutadi. Eng yaqin mijozlarga imtiyoz sifatida yaratib berilgan maxsus moliyaviy imkoniyatlar tezda unutilishi mumkin, biroq esdalik sovg'alari va maxsus tadbirlarda tushirilgan fotosuratlar bank haqidagi iliq tassurot mijozlarning uzoq vaqt yodida saqlanishiga xizmat qiladi.

Maxsus takliflar va bonus dasturlari. Mijozlar uchun foydali va jozibali shartlar yaratish — ularni jalb etishning yana bir muhim yo'lidir. Banklar keshbek tizimi, chegirmalar, bonus ballar, sovrinli o'yinlar yoki sodiqlik dasturlarini yo'lga qo'yishlari mumkin. Masalan, plastik karta orqali xarid qilganda 1-2% keshbek qaytarish, yoki "Har oy eng faol mijoz – smartfon egasi" kabi tanlovlar foydalanuvchilarni faolroq bo'lishga undaydi. Shuningdek, yangi mijozlar uchun foizsiz kredit yoki past komissiya stavkalarini taklif etish ham samarali natija beradi. Rag'batlantirish orqali bank raqobatchilardan ajralib turadi.

Hamkorlik va korporativ aloqalar. Banklar yirik korxonalar, o'quv yurtlari, davlat idoralari va tashkilotlar bilan hamkorlik o'rnatish orqali mijozlar bazasini kengaytiradi. Masalan, oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlikda talabalar uchun "talaba kartasi" chiqarish, kompaniyalar bilan "ish haqi loyihasi" tashkil etish yoki onlayn

do'konlar bilan to'lov tizimlari integratsiyasini yo'lga qo'yish buning yaqqol misolidir. Bu orqali bank nafaqat yangi mijozlarni jalb etadi, balki uzoq muddatli hamkorlikni ta'minlaydi.

Mijozlar bilan aloqalarni mustahkamlash. Mavjud mijozlardan mamnunlik olish — yangi mijozlarni keltiradigan eng ishonchli manba hisoblanadi. "Og'izdan og'izga marketing" prinsipi bu sohada juda samarali ishlaydi. Banklar mijozlar bilan aloqa o'rnatish uchun SMS, elektron pochta yoki qo'llab-quvvatlov markazlari orqali muntazam ravishda xizmat yangiliklarini yetkazishi kerak. Bundan tashqari, fikr-mulohazalarni o'rganish, so'rovnomalar o'tkazish va shikoyatlarni tahlil qilish orqali xizmat sifati doimiy takomillashtiriladi. Natijada, mavjud mijozlar bankdan mamnun bo'lib, uni boshqalarga ham tavsiya qiladi. Mijozlar bilan ziddiyatli vaziyatlar har qanday tashkilotning ichida paydo bo'lishi mumkin va ularni to'g'ri hal qilish muhimdir. Agar muammo zudlik bilan bartaraf etilsa va mijozlar bankning hamkorlik qilishga tayyorligini ko'rsalar, norozi mijozlarning 80 % nafaqat bankda qoladi, balki yanada sodiq bo'lishadi hamda ko'pi bilan 10 ta do'stiga bu bankni tavsiya qiladi. Mijoz fikriga e'tibor berish — sifatli xizmatning kafolatidir.

Jamiyat va ijtimoiy faoliyatda ishtirok etish. Bank imidjini oshirish va ishonchni mustahkamlash uchun ijtimoiy loyihalarda faol bo'lish muhimdir. Masalan, xayriya tadbirlari, ekologik loyihalar, sport musobaqalariga homiylik qilish yoki yosh tadbirkorlarni qo'llab-quvvatlash orqali bank jamiyatda ijobiy obro' qozonadi. Shu orqali u o'zini nafaqat moliyaviy muassasa, balki ijtimoiy mas'ul tashkilot sifatida namoyon etadi. Bu esa yangi mijozlarning ishonchini oshiradi va bank xizmatlariga qiziqishni kuchaytiradi.

Teskari aloqani o'rnatish. Muhimi mijozlarning ehtiyojlarini o'z vaqtida ilg'ab olish maqsadida doimo ularning istaklari va takliflarini o'rganish zarur. Masalan, veb sahifada qulay bo'limni tashkil etish, ijtimoiy so'rovlar o'tkazish, elektron bulletinlarni yaratish. Shaxsiy uchrashuvlar ham mijozning bankka bo'lgan munosabatini yaxshi tomonga o'zgartiradi. Shuningdek, doimo mijoz kutgan tassurotni bera olish va ishonchni oqlash muhim: qo'ng'iroq qilish, uchrashish haqidagi va'dani bajarish va xakozo.

O'zingizga chetdan nazar soling. Muhim mijozlar bankka murojaat qilgan vaqtda o'zini qanday his qilishni ahglab olish maqsadida uning o'rniga o'zini qo'yib, qo'llab-quvvatlash xizmatining vositalari va usullarini qo'llab ko'rish kerak. Mijozlar o'rtasida xonaga chiqib, boshqaruvchilar ular bilan qanday muloqat qilayotganini kuzating. Bundan mijoz qanchalik qanoatlanganini o'rganing. Ular sizning bankingizdan mamnun holatda chiqib krtayaptimi? Ularga barcha zarur xizmatlar ko'rsatiladimi? Ular sizning bankingizni do'stlariga tavsiya etganmi? Shunday qilib, bankka chetdan turib, mijozning nazari bilan qarash nimalarni o'zgartirish lozimligini aniqlab olishga yordam beradi. Masalan, (muxim va zarur) mijozlar navbat kutib o'tirsa, boshqaruvchi o'z vaqtini bexuda suhbatlarga sarflasa, operator o'z ishini noprofessional tarzda bajarsa. Bu kabi kichik muammolar bankka bo'lgan munosabatga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mijozlar bilan uzoq muddatli hamkorlik o'rnatishni istagan bank o'z ustida tinimsiz ishlashi shart.

Xodimlarning malakasi va muomala madaniyati. Bank xizmatining sifati xodimlarning bilim va odobiga bevosita bog'liqdir. Har bir mijoz bilan iliq, tushunarli va hurmat bilan muloqot qilish bank obro'sini oshiradi. Masalan, "Agrobank" yoki "Asakabank" da mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha treninglar o'tkazilishi mijozlar ishonchini kuchaytirgan. Shu sababli banklar muntazam ravishda xodimlar malakasini oshirishga e'tibor qaratishlari zarur bo'ladi.

Filiallar va xizmat ko'rsatish joylarining qulayligi. Xizmat sifati nafaqat muomala, balki joyning qulayligiga ham bog'liq. Bank binosining tozaligi, shinamligi, navbatni boshqarish tizimi mijozni qoniqtiradi. "TBC Bank"ning zamonaviy filial dizayni va tez xizmat ko'rsatish tizimi bunga misol bo'la oladi. Shinam muhit va qulay joylashuv mijozlarning bankka bo'lgan ishonchini oshiradi.

Xavfsizlik va maxfiylik. Mijoz ma'lumotlarining himoyasi xizmat sifatining ajralmas qismidir. Axborot xavfsizligi yuqori bo'lgan banklarda mijozlar o'zini ishonchli his qiladi. Ko'plab banklar ikki bosqichli parol tizimini joriy etgan. Xavfsizlik — sifatli bank xizmatining asosidir.

5. Conclusions

Xulosa qilib aytganda, yangi mijozlarni bankka jalb etish ko'p qirrali jarayondir. Bu nafaqat reklama yoki chegirmalar, balki kompleks yondashuvni talab etadi. Bankning ishonchliligi, xizmat sifati, raqamli texnologiyalarni joriy etish, marketing strategiyalari va mijozlar bilan aloqani mustahkamlash bir-biri bilan uzviy bog'liqdir. Shuningdek, jamiyat bilan faol hamkorlik, innovatsion yechimlar va foydali takliflar bankning raqobatbardoshligini oshiradi. Har bir yangi mijoz – bu bank uchun yangi imkoniyat, yangi ishonch va barqaror kelajak demakdir. Shunday omillarga e'tibor qaratgan har bir moliya muassasasi nafaqat o'zining betakror brendini yaratadi, balki mijoz ishonchini qozonish orqali barqaror rivojlanish poydevorini mustahkamlaydi.

Muallif haqida ma'lumot:

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com Iqtisodiyot kafedrasida katta o'qituvchisi, University Of Economics And Pedagogy NOTM, O'zbekiston, 171003, Andijon viloyati, Oltinko'l tumani, Mehnat MFY, Do'stlik ko'chasi 45-uy, Tel.: +998909810255 (Yozishmalar uchun mas'ul muallif.)

About the author:

Dilnoza Baxtohunova Nurdinova, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com, Senior Lecturer, Department of Economics, University Of Economics And Pedagogy, Uz-bekistan, 171003, Andijan region, Altynkul district, Mehnat MFY, 45, Dostlik street, Tel.: +998909810255 (Author responsible for correspondence.)

Информация об авторах:

Дилноза Бахтохунова Нурдиновна, E-mail: baxtoxunovadilnoza@gmail.com, Старший преподаватель кафедры экономики, Университет экономики и педагогики НОММ, Узбекистан, 171003, Андижанская область, Алтынкульский район, Мехнат МФЮ, ул. Достлик, 45, тел.: +998909810255 (Автор, ответственный за переписку.)

References

- [1] Мамадияров, З. Т. (2021). Банкларни трансформация қилиш шароитида масофавий банк хизматлари билан боғлиқ рискларни бошқариш. Экономика и финансы (Ўзбекистан), (5 (141)), 12-21. Innovations in Science and Technologies, 8-сон. 2025 йил. 138 "Innovations in Science and Technologies" илмий-электрон журналі ISSN: 3030-3451. 2 / 2025 йил. www.innoist.uz
- [2] Кох, Л.В. (2010). Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореферат дисс... д-ра экон. наук. – Иваново. – С.21.
- [3] Меликов О.М. (2021). Рақамли банк технологиялари ва уларнинг ўзига хос хусусиятлари ҳамда улардан самарали фойдаланиш йўллари. // "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 4, 2021.
- [4] Ходжимамедов, А. (2023). Рақамли трансформация шароитида инновацион банк хизматларидан фойдаланиш йўллари. Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар, 11(1),370 б.
- [5] Ортиков О. А. Ўзбекистон Республикаси банк хизматлари бозорида рақобатни баҳолаш методологиясини такомиллаштириш масалалари //Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting. – 2024. – Т. 4. – №. 06. – С. 244-263.
- [6] O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. "Banklar faoliyati to'g'risida"gi Qonun. – Toshkent, 2020 yil.
- [7] Karimov A. Bank ishi asoslari. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2021.

- [8] Jo'rayev M. Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM tizimi). – Toshkent: TDIU nashriyoti, 2022.
- [9] Xudoyqulova D. Bank marketingi va mijozlar ehtiyojlarini qondirish usullari. – Toshkent: IQTISOD universiteti, 2023.
- [10] O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining rasmiy sayti: <https://www.cbu.uz>
- [11] Kotler P. Marketing asoslari. – Toshkent: O'zMU nashriyoti, 2019..

Nashriyot qaydi: Ushbu jurnalda chop etilgan barcha materiallarda bayon qilingan fikrlar, qarashlar va ma'lumotlar faqat muallif(lar) va materialni taqdim etgan shaxs(lar)ga tegishli bo'lib, jurnal tahririyati yoki muharrir(lar)ning rasmiy nuqtai nazarini ifoda etmaydi. CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) hamda uning muharrir(lari) mazkur nashrda keltirilgan g'oyalar, usullar, ko'rsatmalar yoki mahsulotlardan foydalanish natijasida insonlar yoki mol-mulkka yetkazilgan har qanday zarar uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi.

Отказ от ответственности / Примечание издателя: Все утверждения, мнения и данные, содержащиеся в опубликованных материалах, принадлежат исключительно отдельным автору(ам) и лицу(ам), предоставившим материалы, и не обязательно отражают позицию редакции журнала или редактора(ов) CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) и/или редактор(ы) не несут ответственности за любой ущерб, причинённый людям или имуществу в результате использования идей, методов, инструкций либо продукции, упомянутых в опубликованных материалах.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of IJSP and/or the editor(s). CAJEM (Central Asian Journal of Economics and Management) and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

M U N D A R I J A

№	Mavzu nomi	Muallif	Bet
1	Qurilish materiallari sanoati korxonalarini strategik boshqarishning nazariy-metodologik asoslarini takomillashtirish.	Sarvarbek Mirzayev Avazbekovich	04-07
2	Bank depozit xizmatlarini rivojlantirish strategiyalari va ularning moliyaviy natijalarga ta'siri	Dilnoza Baxtohunova Nurdinovna	08-13
3	Korxonalar raqobatbardoshligini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi va uning tarkibiy elementlari	Maxliyo Muxammadiyeva Zafarjonovna	14-24
4	Mijoz manfaatlari — bank faoliyatining bosh mezonlari	Dilnoza Baxtohunova Nurdinovna	25-31