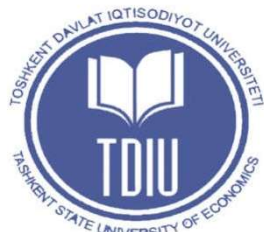


**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ  
УНИВЕРСИТЕТИ**



**ЎЗБЕКИСТОНДА ИННОВАЦИОН  
МЕНЕЖМЕНТ СТРАТЕГИЯЛАРИНИ  
АМАЛГА ОШИРИШ ТАЖРИБАСИ**

*Республика илмий-амалий  
конференцияси*

***ИЛМИЙ МАҚОЛА ВА ТЕЗИСЛАР  
ТЎПЛАМИ***

*2018 йил 9 октябрь*

**ТОШКЕНТ – 2018**

Shahriddinova S.	Effective management approaches in industry sector.....	343
Чинн Л.В.	Формирование и реализация эффективной инновационной стратегии управления инвестиционными проектами развития промышленных корпораций.....	345
Абдурахманова М.М.,	Банк тизимида ходимлар меҳнатини рағбатлантиришнинг инновацион стратегияси.....	349
Азларова А.А.	Тижорат банкларининг инновацион менежмент стратегияларини ишлаб чиқиш.....	352
Alimjanova M.	Innovation management in tourism sector.....	356
Алимардонов Э.Д., Мамадияров З.Т.	Ҳисоб-китобларни “банк-мижоз” тизими орқали амалга оширишни такомиллаштириш.....	358
Назарова М.Н.	Банк менежментида корпоратив бошқарув тизимининг ўзига хос хусусиятлари.....	360
Азларова М.А.	Ўзбекистонда туризм соҳасини ривожлантиришнинг инновацион фаолияти.....	364
Набиева Н.М.	Хизматлар бозорини ривожланиш стратегияси.....	368
Хусаинов Ш.	Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тизимини ривожлантириш масалалари.....	370
Мамадияров З.Т.	Тижорат банкларида Смс-банкнинг хизмати имкониятларини ошириш йўллари.....	373
Sulaymanov S.A.	Innovatsion bank xizmatlari shakllanishining huquqiy jihatlari.....	375
Олимжонова Н.А.	Методы управления ликвидностью коммерческих банков.....	378
Холматов А., Темиров А.	Стратегия и мотивы процесса банковских слияний и объединений.....	381
Тожиев М.	Повышение роли банковской системы в инновационном развитии Узбекистана.....	384
Тоймухамедов И.Р.	Ўзбекистонда банклараро рақобатни ривожлантириш истиқболлари.....	387
Halimova F.N.,	Xizmat ko'rsatish sohasida kadrlar tayyorlash jarayoniga innovatsion yondashuv .....	391
Собиров О.Ш., Умарходжаева А.М.	Текстильная промышленность – это важнейший многопрофильный и инновационно привлекательный сектор экономики.....	394
Джураева Г.Ш.	Мотивация персонала на предприятиях в условиях внедрения инноваций .....	396
Жўраева Н.А.	Ўзбекистон Республикасида туризмни ривожлантиришга қаратилган самарали чора-тадбирлар.....	400
Султанов Р.Б.	Инвестицион лойиҳаларни молиялаштиришда банк рискларини бошқариш босқичлари.....	403
Шаназарова Г.Б.	Саноат корхоналари инновацион салоҳиятга таъсир қилувчи омиллар.....	405
Nasriddinov F.N., Hasanov B.R.	Banklar faoliyatida risklarni samarali boshqarishni optimallashtirish.....	407
Болтабаев М.Р.	Давлат-хусусий шерикчилиги: назария ва амалиёт.....	409
Нурибетов Р.И., Джуманиязов У.И.	Уй-жой фондини бошқаришда тежамкор ишлаб чиқаришдан фойдаланиш истиқболлари.....	413
Пирмаматова А.	Туризм самарадорлигини оширишда экотуризм хизматларининг ўзига хос хусусиятлари.....	420
Юсупова Д.Т., Азизуллаев М.О.	Минтақаларда енгил саноат тармоғида тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилишнинг самарали муҳитини шакллантириш.....	422
Махкамов А.К.	Тикувчилик ва тўқимачилик корхоналари экспорт ва импорт қилиш стратегиясини ишлаб чиқиш.....	424
Ражапова М.Ф.	Интеллектуал маҳсулотлар ва хизматлар бозорига электрон тижоратни жорий этишни жаҳон тажрибаси таҳлили.....	427

- мижоз ва бошқа фуқаролардан пул ёки бошқа нарсалар ундириб олганда;

- расмий ҳужжатларни атайин нотўғри тўлдириш, ҳисобот, статистик, бухгалтерия ва бошқа ёзувларни атайин нотўғри тўлдириш;

- тўлов ва ҳисобот ҳужжатлари, қатъий ҳисобот бланкалари, хизмат кўрсатилаётган мижозлар ҳужжатларини йўқотиш ва қалбакилаштириш;

- ўғрилиқ ва бошқа суиистеъмоллик ҳолатлари аниқланган тақдирда мансабдор шахс тарафидан чоралар кўрилмаслик.

Фикримизча, банк ходимлари меҳнатини рағбатлантиришда қуйидаги тамойилларга амал қилиш зарур:

- иш ҳақи даражасининг ходимнинг малакаси, маълумоти, иш стажи, бажариладиган ишнинг мураккаблиги ва меҳнат шароити билан узвий боғлиқлиги таъминланиши; у ерда яратилган, бажарадиган ишининг мураккаблиги; тариф-малака маълумотномаси талабларини ҳисобга олган ҳолда ходимлар ва ишларнинг тарификацияси; асосий тарифга қўшимча рағбатлантирувчи тўловларни тизимлаштириш ва бирхиллаштириш; бажарилган ишларнинг сифати ва юқори натижалари учун рағбатлантириш тизимидан фойдаланиш;

- ишчи кучига харажатлар ва иш ҳақи бўйича меъёрларни ишлаб чиқишда ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш, ишчи кучига харажатлар ва иш ҳақи фондини асосли режалаштириш, иш ҳақи миқдорини ошириш учун иш берувчининг имкониятларини аниқлаш имконини берувчи бир қатор кўрсаткичларни жорий этиш;

- ходимлар даромадларида иш ҳақининг рағбатлантирувчи ролини ошириш мақсадида иш ҳақини меҳнат самарадорлиги билан, ходим меҳнатининг миқдори ва сифати билан ўзаро алоқадорлигини кучайтириш йўли билан иш ҳақи тизимини ислоҳ қилиш;

- ходимларнинг даромад солиғини ҳисоблашда энг паст даромадлардан солиқ олмаслик тизимини қайта тиклаш, чунки бу нарса кам таъминланган аҳоли даромадлари шаклланишига жиддий таъсир кўрсатади;

- ходимларнинг касбий маҳорати ва мансаб лавозимлари ўсишини рағбатлантириш мақсадида бюджет соҳаси бошқарув ходимлари учун ягона тариф сеткасидаги разряд ораликларини ошириш;

- бошқарув ходимлари иш ҳақи миқдорини корхонанинг молия-хўжалик фаолиятига ва ходимларнинг ўртача иш ҳақи даражасига боғлиқ ҳолда белгилаш бўйича тадбирларни амалга ошириш.

## **Тижорат банкларининг инновацион менежмент стратегияларини ишлаб чиқиш**

*А.А. Азларова, и.ф.н.,  
ТДИУ доценти*

Ҳозирги шароитда тижорат банклари ўртасида рақобатнинг кучайиб бориши уларнинг фаолиятини бошқаришни ва бошқарув сифатини

такомиллаштиришни талаб этади. Бу эса тижорат банклари фаолиятини бошқаришнинг объекти ҳисобланган актив ва пассивлар ҳажми билан эмас, балки унинг сифати, риск даражаси, ликвидлилиги ва даромадлилик даражасини таъминлашни талаб этади. Демак, банкда бошқарув объектларини аниқлаштириш бошқарув сифатини оширибгина қолмай, балки бошқарувни соддалаштириш ва самарали бўлишини таъминлайди.

Бу борада Президентимиз Ш.М.Мирзиёев Олий Мажлисга Мурожаатномасида: “Биз бошқарув соҳасида биринчи навбатда ижро ҳокимияти органлари фаолиятини такомиллаштириш, кадрлар, моддий ресурслардан оқилона фойдаланиш бўйича аниқ мезон ва тартибларни жорий этишимиз зарур”<sup>204</sup>, – деб таъкидлаб ўтган.

Банк менежментининг муҳим масалаларидан бири кредит ташкилотлари фаолиятини ташкил қилиш ҳисобланади. Банклар фаолиятини ташкил қилишда меҳнатни функционал тақсимлаш шароитида маълум тартиб-қоидаларни қабул қилиш муҳим босқич тушунилади. Банклар фаолиятини бошқаришда ва таркибий бўлинмаларида камида энг асосий 3 та мақсадни амалга ошириш лозим:

- \* юқори самарадорликка эришиш;
- \* етарли даражада ликвидлилиқни сақлаш;
- \* банк барқарорлиги ва хавфсизлигини таъминлаш;

Банк менежментининг воситалари эса бу банклар фаолияти ва операцияларини амалга оширишда фойдаланиладиган маълум тартиб-қоида ва меъёрлар мажмуаси ҳисобланади.

Банк фаолиятини бошқариш жараёнида банк менежменти воситаларини маълум кетма-кетлик асосида амалга ошириш бошқарув тадбири ҳисобланади. Масалан, мижозлар талабини ўрганиш ва банкнинг ҳолатидан келиб чиқиб, уларга хизматлар кўрсатиш. Бошқарув тадбирлари айнан банк ички сиёсатида келтирилган тартибларни бажаришнинг натижасидир. Бу орқали тижорат банклари олдига қўйилган мақсад ва банкни ривожлантириш масалаларини ҳал қилишга ёрдам беради. (1-расм).

Бугунги кунда республикаимиз банк тизимида амалга оширилаётган ислохотлар натижасида банкларда интерактив хизматлар кўрсатишнинг бозор механизмлари жорий этилмоқда ҳамда уларнинг турлари кенгайтирилиб, банк мижозлари бўлган тадбиркорлар ва аҳоли учун молиявий очиқлик ошиб бормоқда.

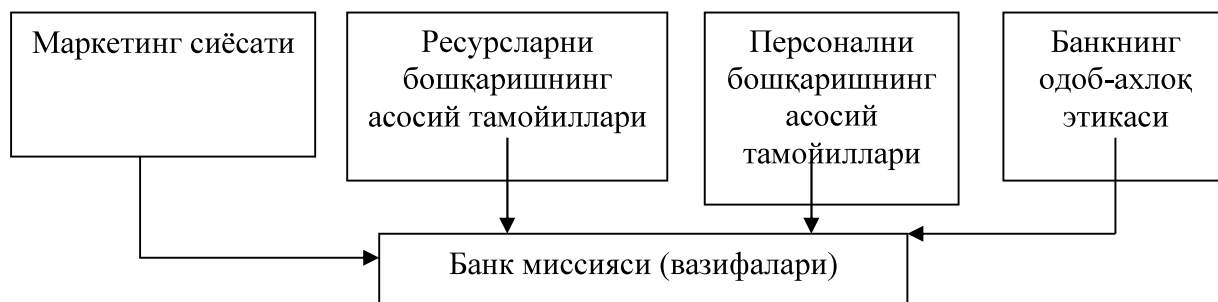
Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 12 сентябрдаги “Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш бўйича чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарори ижросини таъминлаш мақсадида банкнинг рационал даромадлилигини таъминлаган ҳолда тижорат банклари тариф сиёсатларини оптималлаштириш ва шу орқали банк хизматлари жозибдорлигини ошириш ва янги мижозлар жалб этишга қаратилди.

---

<sup>204</sup> www.president.uz. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2017 йил 22 декабрь.

Бу борада аҳоли учун янги банк хизматлари жорий этилди ҳамда, якка тартибдаги тадбиркорлар томонидан хориж валютасини сотиб олиш учун шароитлар яратилди.

*Банкнинг концептуал тамойилларини ишлаб чиқиш стратегияси*



*Банкда стратегик режалаштириш стратегияси*



### 1-расм.Тижорат банкларида стратегик режалаштиришнинг асосий босқичлари<sup>205</sup>

Шу билан бирга, республикамиз банк амалиётида банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларига, айниқса, ҳудудларда риоя этиш ҳамда молиявий очикликни кенгайтириш, шунингдек, хизмат кўрсатиш маданияти ва банк тизимида бўлган ишончни янада оширишда бир қатор муаммо ва камчиликлар мавжуд. Жумладан:

<sup>205</sup> Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка. – М.: Юрист, 2010. -74 стр.

- кредитларни ажратиш бўйича қарорлар қабул қилишда ваколатларнинг ҳаддан ташқари марказлашганлиги бош банклар ва уларнинг филиаллари ўртасидаги жавобгарликнинг аниқ чегараланишига тўсқинлик қилиши;

- кредит буюртмаларини кўриб чиқишнинг мураккаблашган механизмлари кредитларни тезкор олиш имкониятини чегаралаши каби ҳолатлар;

- чакана банк хизматлари бозорининг паст даражада ривожланганлиги ва миждозлар билан ҳамкорлик муносабатларини йўлга қўйишнинг замонавий ёндашувлари мавжуд эмаслиги;

- банк карталари асосида нақд пулсиз ҳисоб-китобларни амалга ошириш бўйича давлат процессинг ташкилотининг мавжуд эмаслиги чакана тўлов тизимларининг хавфсизлик, узлуксизлик ва ишончлилик даражасига таъсир кўрсатиши ҳамда аҳолининг кенг қатламлари учун очик бўлган инновацион лойиҳаларни амалга оширишда замонавий технологик ечимларни илгари суришга тўсқинлик қилаётганлиги;

- ажратилган кредитлар ва жалб қилинган депозитлар бўйича фоизларни бир томонлама ўзгартириш ҳуқуқини назарда тутувчи шартларнинг киритилиши, шунингдек, бир хизматнинг кўшимча хизматдан фойдаланиш шarti билан кўрсатилиши банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқларини бузилишига олиб келаётганлиги;

- валюта айирбошлаш амалиётларини бажаришда талаб даражасида хизмат кўрсатилмаётганлиги.

Мазкур муаммоларни бартараф этиш, банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилишни таъминлаш механизмларини янада такомиллаштириш ва инновацион ривожланишнинг тенденцияларини инобатга олган ҳолда молиявий очиклик даражасини ошириш, шунингдек, 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси<sup>206</sup>да белгиланган вазифаларни амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Банк хизматлари оммабоплигини ошириш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарори<sup>207</sup> қабул қилинди.

Мазкур қарор ижросини таъминлаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг тузилмасида банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари ҳимоясини таъминлаш, молиявий очикликни ҳамда аҳоли ва тадбиркорлик субъектларининг молиявий саводхонлик даражасини ошириш асосий вазифалари бўлган банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш хизмати ташкил этилди.

Шу билан бирга, жорий йил 1 июлдан тижорат банклари ҳудудига миждозлар шахсни тасдиқловчи ҳужжатларсиз, тўсқинликсиз кириш ва маъмурият ходимларидан миждозларни дастлабки қабул қилиш ҳамда

<sup>206</sup> www. Norma.uz. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 4947-сонли “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги фармони. 2017 йил 7 февраль.

<sup>207</sup> www. Lex.uz. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Банк хизматлари оммабоплигини ошириш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарори. 2018 йил 23 март.

кўрсатилаётган банк хизматлари тўғрисида дастлабки маслаҳатларни олиш имкониятига эга бўлдилар.

Шу билан бирга, тижорат банкларида кредит (микроқарз) бериш тўғрисида қарор қабул қилишнинг босқичма-босқич жараёнини ва кредит (микроқарз) бериш тўғрисида хабардор қилиш ёки уни беришни асослантирилган ҳолда рад этиш тартибини шаффофлик асосида рўйхатдан ўтказиш ва кўриб чиқиш учун шарт-шароитлар яратилди.

Умуман олганда:

- тижорат банкларининг инновацион менежмент стратегияларини ишлаб чиқиш, масофавий банк хизматлари кўрсатишни ривожлантириш бўйича замонавий ва илғор банк хизматлари турларини амалиётга жорий этиш ташаббусларини илгари суриш, янги ахборот технологияларини жорий этиш;

- банк хизматларининг янги турлари ва маҳсулотларини аниқлаш ҳамда уларни кейинчалик республика банкларида жорий этиш мақсадида илғор хориж банк фаолиятини ўрганиш;

- тижорат банкларида персонал менежментни ривожлантириш, кадрлар малакасини ошириш чораларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

- банк томонидан кўрсатилаётган хизматларнинг хавфсизлигини таъминлаш борасида изчил чора-тадбирларни амалга ошириш зарур, деб ҳисоблаймиз.

### **Innovation management in tourism sector**

*M. Alimjanova,  
Faculty of Corporate Governance  
Group of MO-02*

Today, we often come across the word “innovation” namely; innovation technologies, innovation education, innovation agriculture, medicine and so on. Now, using innovations in each sphere is considered requirement of XXI century. In today's rapidly changing business environment, managing innovation effectively has become an essential requirement for staying competitive. Long term sustainability for a business may be determined by a company's ability to competently direct innovation resources to address a constantly changing market and economic environment. Innovation has never been as present as it is today, everybody talks about innovation, innovation is everywhere

Tourist enterprises exhibit limited interest and engagement in R&D activity since most of developed innovations have not technological but intangible nature consisting of behavioural changes (Sundbo et al., 2007). As mentioned in previous section intangible, easily observable and decipherable innovations that dominate in tourism industry are subjects to a fast diffusion that contribute greatly to a rapid erosion of competitive advantages of innovators. Thus in order to maintain or improve their current strategic position tourist enterprises experience increasing pressure to continuous innovation<sup>208</sup>.

---

<sup>208</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305502X>