O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

Qo'lyozma huquqida
UDK 336.5

ALISHEROVA SHAXNOZA YUSUFJON QIZI

TIJORAT BANKLARINING RAQOBATBARDOSHLIK QOBILYATINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH

70410901 – «Bank ishi va audit» mutaxassisligi

Magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar: i.f.f.d., dots. v.b. Raxmatov T.S.

Toshkent – 2025

Dissertatsiya Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Bank ishi " kafedrasida bajarilgan.

Ilmiy rahbar _____ **i.f.f.d., dots.v.b. Raxmatov T.S.**

Kafedra mudiri _____ **i.f.d., prof. M.S. Rustamov**

Kechki ta'lim va magistratura fakulteti dekani _____ **i.f.d., prof. J.I.Karimqulov**

Men, Alisherova Shaxnoza Yusufjon qizi (F.I.Sh)
ushbu magistrlik dissertatsiya ishini mustaqil bajardim. Ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'yilgan holatida magistrlik dissertatsiya ishi Yakuniy davlat attestatsiya komissiyasi raisi taqdimnomasiga asosan bekor qilinishi va "Qoniqarsiz" baho qo'yilishidan xabardorman.

TOShKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

"18" aprel 2025 yil Toshkent sh.

"Bank ishi" kafedrasi

Magistrlik dissertatsiyasining dastlabki himoyasi bo'yicha komissiya majlisining 2025 yil "18" aprel, 8 sonli bayonnomasidan

KO'ChIRMA

KUN TARTIBI

Eshitildi:
Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti "Bank ishi va audit"mutaxasisligi magistratura bitiruvchisi Alisherova Shaxnoza Yusufjon qizining "Tijorat banklarning raqobatbardoshlik qobiliyatini boshqarishni takomillashtirish" mavzusidagi dissertatsiyasi dastlabki himoyasi muhokamasi.

Qaror qilindi:
Magistrant Alisherova Shaxnoza Yusufjon qizining "Tijorat banklarning raqobatbardoshlik qobiliyatini boshqarishni takomillashtirish" mavzusidagi dissertatsiyasi talab darajasida tayyorlangan. Ishchi guruh tomonidan quyidagi kamchiliklar ko'rsatib o'tildi: ishning nazariy qismini ilmiy asoslanganlik darajasini to'liq yoritish, keltirilgan jadval va diagrammalarni raqamlash, manbalarini ko'rsatish, boblar bo'yicha xulosalarni shakllantirish zarur. Ko'rsatilgan kamchiliklarni bartaraf etish asosida himoyaga tavsiya etildi.

"Mazkur Magistrlik dissertatsiyasi himoyaga tavsiya etilsin"

Komissiya a'zolari:
1. U.Dusqobilov
2. I.Toymuxamedov
3. G.Bekmuradova

Kafedra mudiri
i.f.d., DSc prof. Rustamov M.S.

"18" 04 2025 y.

Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti "Kechki ta'lim va magistratura" fakulteti "Bank ishi va auditi" mutaxassisligi 2-bosqich MBDA-01 guruh magistranti Alisherova Shaxnoza Yusufjon qizining "Tijorat banklarining raqobatbardoshlik qobiliyatini boshqarishni takomillashtirish" mavzusidagi dissertatsiyasiga

ANNOTATSIYA

Kalit so'zlar. tijorat banklari, raqobatbardoshlik, banklararo raqobat, CAMEL modeli, SWOT tahlil, raqamli transformatsiya, fintex, mijozga yo'naltirilgan strategiya, bank xizmatlari sifati, strategik boshqaruv.

Tadqiqotning obyekti O'zbekiston Respublikasi faoliyat yuritayotgan tijorat banklari faoliyatida raqobatbardoshlik qobiliyatining shakllanishi va uni boshqarish jaroyonlaridan iborat.

Tadqiqotning predmeti tijorat banklarining raqobatbardoshligini belgilovchi omillar tizimi, ularni boshqarish usullari, strategik yondashuvlar, innovatsion va marketing siyosati, shuningdek, bu jarayonlarni takomillashtirishga qaratilgan nazariy va amaliy mexanizmlardan iborat. Boshqacha aytganda, tadqiqot predmeti - banklar raqobatbardoshligini shakllantiruvchi va boshqaruvchi vositalar, yondashuvlar va strategik boshqaruv mexanizmlaridir.

Tadqiqotning maqsadi O'zbekiston tijorat banklarining raqobatbardoshlik qobilyatini chuqur o'rganish, uning baholash mezonlarini aniqlash hamda uni boshqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotda qo'llanilgan metodika. Tizimli va kompleks yondashuv asosida CAMEL, SWOT, Balanced Scorecard va Porterning "Besh kuch" modeli

kabi baholash uslublari, qiyosiy va empirik tahlil, statistik va kontent-tahlil metodlari qo‘llanildi.

Dissertatsiyaning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat: Raqobatbardoshlik tushunchasining bank sohasi doirasida kengaytirilgan va tizimli talqini ishlab chiqildi.CAMEL va SWOT modellari integratsiyasi asosida bank raqobatbardoshligini baholashning yangi yondashuvi taklif etildi.Raqobatni boshqarish bo‘yicha xalqaro tajribalar O‘zbekiston sharoitiga moslashtirildi. Fintex tahdidlarini baholovchi indikatorlar ishlab chiqildi, banklar faoliyatini texnologik tayyorgarlik darajasi asosida tahlil qiluvchi metodologiya taklif etildi. Mijozga yo‘naltirilgan xizmatlar asosida raqobat ustunligini shakllantirish modeli ishlab chiqildi. Strategik marketing, inson kapitali va raqamli xizmatlar asosida kompleks takliflar ishlab chiqildi

Qo‘llanish (foydalanish) sohasi. “Bank ishi”, “Moliya” yo‘nalishlarida mutaxassislik fanlarini o‘qitishda hamda ularning bazasida tayyorlanadigan mutaxassislarning malaka talablarini ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

ANNOTATION

to the Master's dissertation of Alisherova Shaxnoza Yusufjon qizining, Graduate student of the "Evening Education and Master's" Faculty on theme "Improving the Management of Competitiveness in Commercial Banks".

Key words. commercial banks, competitiveness, interbank competition, CAMEL model, SWOT analysis, digital transformation, fintech, customer-oriented strategy, quality of banking services, strategic management.

The object of the research The object of the research is the process of formation and management of competitiveness capabilities in the activities of commercial banks operating in the Republic of Uzbekistan.

The subject of the research The subject of the research consists of the system of factors that determine the competitiveness of commercial banks, methods of managing these factors, strategic approaches, innovation and marketing policies, as well as the theoretical and practical mechanisms aimed at improving these processes. In other words, the research subject encompasses the tools, approaches, and strategic management mechanisms that shape and manage bank competitiveness..

The purpose of the research.The aim of the research is to conduct an in-depth study of the competitiveness capacity of Uzbekistan's commercial banks, to identify evaluation criteria, and to develop scientifically grounded proposals and practical recommendations for improving the competitiveness management system.

Methodology used in the research. A systematic and integrated approach was used, employing evaluation methods such as CAMEL, SWOT, Balanced

Scorecard, and Porter's Five Forces model, along with comparative and empirical analysis, statistical techniques, and content analysis methods.

The scientific novelty of the dissertation is as follows: A broadened and systematized interpretation of the concept of competitiveness in the context of the banking sector was developed.A new integrated approach for assessing bank competitiveness was proposed based on the combination of CAMEL and SWOT models. International experiences in competition management were adapted to Uzbekistan's specific conditions. New indicators were proposed to assess fintech threats, and a methodology for analyzing banks' technological preparedness was developed. A model for creating competitive advantage through customer-oriented services was introduced. Comprehensive recommendations were developed based on strategic marketing, human capital development, and digital services integration.

Application field. It can be used in the teaching of specialized subjects in "Banking", "Finance" and in the development of qualification requirements of specialists trained on their basis.

KIRISH 3

I BOB. TIJORAT BANKLARINING RAQOBATBARDOSHLIK QOBILIYATINI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI 17

1.1. Banklararo raqobat va uning bank tizimi barqarorligini ta'minlashdagi roli 17

1.2. Tijorat banklarida raqobatbardoshlikni belgilovchi omillar 25

1.3. Banklararo raqobatning zamonaviy tendensiyalari va muammolari 34

Birinchi bob bo'yicha xulosa 41

II BOB. O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARINING RAQOBATBARDOSHLIK QOBILIYATINI BOSHQARISH TAHLILI 43

2.1. Tanlangan tijorat banklarning asosiy moliyaviy ko'rsatkichlari asosida raqobatbardoshlikni baholash 43

2.2. Banklararo raqobat muhitining strategik tahlili (Porterning "Besh kuch" modeli asosida) 52

2.3. O'zbekiston tijorat banklari o'rtasidagi raqobat tafovutlari: empirik kuzatuvlar va muammolar 63

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa 67

III BOB. TIJORAT BANKLARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'NALISHLARI 69

3.1. Tijorat banklari raqobatbardoshlik qobiliyatini boshqarish bo'yicha xorij tajribasi va uni O'zbekiston tijorat banklari boshqaruvida qo'llanilishi 69

3.2. Tijorat banklari boshqaruvida strategik boshqaruv va marketing vositalarining ahamiyati 78

3.3. O'zbekiston tijorat banklarida innovatsion yondashuvlar va raqamli transformatsiya orqali raqobatbardoshlikni oshirish yo'llari 86

Uchinchi bob bo'yicha xulosa 92

XULOSA 94

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YXATI 99

KIRISH

Magistrlik dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va uning asosolanishi. Mamlakatimiz bank tizimida so‘nggi yillarda raqobat muhitining ijobiy tomonga o‘zgarib borayotganligi banklarning moliyaviy barqarorligini oshirishga, bank xizmatlari soni va sifatini yanada yaxshilanishida muhim rol o‘ynamoqda. Banklar o'rtasidagi raqobat darajasining oshib borayotganligi banklar tomonidan mijozlarni jalb qilish maqsadida kreditlar, depozitlar va boshqa moliyaviy mahsulotlar bo‘yicha yanada qulay shartlarni taklif qilish zaruriyatini yuzaga keltirmoqda. Bu o‘z navbatida, bank sohasida xizmat ko‘rsatish sifati va innovatsiyalarning yaxshilanishiga, mavjud resurslardan yanada samarali foydalanishiga, o‘z xarajatlarini optimallashtirishga, bank biznesi samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Mamlakatimiz iqtisodiyotini modernizatsiya qilish, innovatsion iqtisodiyotga o‘tish undagi moliyaviy insti- tutlarning rivojlanganlik darajasiga bog‘liq. Moliyaviy institlar xizmatlarining sifati va ko‘lami ortishi nafaqat mamlakat ichidagi raqobat darajasini balki, xalqaro miqyosda ham raqobatlasha olish imkoniyatini yaratadi. Mamlakatimizda 2023-yilda 3 ta tijorat banki (“Hayot bank” AJ, “APEX BANK”AJ “Yangi bank” AJ) ochilgan bo‘lsa, 2024-yilda 1 ta tijorat banki ATB Yevroosiyo banki ochildi. Banklar sonining ortishi banklararo raqobatni kuchaytirmoqda, chunki banklar xizmatlar bozorida nafaqat mahalliy banklarimiz balki xorijiy banklarning sho‘ba banklari (Ziraat Bank Uzbekistan, KDB Bank O‘zbekistan, Saderatbank Tashkent, “Tenge Bank” ATB, “TBC Bank” ATB) shuningdek, chet el kapitali ishtirokidagi banklar ham o‘z faoliyatini olib bormoqda. Bu esa, banklararo raqobatni kuchay- ishiga va banklarni doimiy bank xizmatlari sifati va turlari sonini orttirish va albatta, yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan risklarni kamaytirish hamda operatsiyalar ko‘lamini kengaytiradigan kapital bazasini oshirishga unda- moqda. Shunga ko‘ra, O‘zbekiston banklari kapitall bazasiga qo‘yilgan talablar ham o‘zgarib, 2023-yil 1-sen- tabrdan minimal bank kapitaliga qo‘yilgan talab 200 mlrd.so‘m, 2024-yil 1-apreldan 350 mlrd. so‘m va 2025-yil 1-