

## **BANK MENEJMENTIDA MIJOZLAR BILAN MUNOSABATLARNI BOSHQARISH (CRM) TIZIMINING SAMARADORLIGINI OSHIRISH MEXANIZMLARI**

**Kuliev Naim Xalimovich**

Buxoro davlat universiteti

Buxgalteriya hisobi va statistika kafedrası dotsenti

### **Annotatsiya**

Ushbu maqola bank menejmentida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimining samaradorligini oshirish mexanizmlarini tahlil qiladi. Maqolada CRM tizimlarining asosiy funksiyalari, ularni tashkilotlar ichida samarali qo'llash uchun zarur bo'lgan yondashuvlar, va mijozlar bilan aloqalarni yaxshilash uchun amaliy mexanizmlar keltirilgan. Banklar uchun CRM tizimlari nafaqat xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, balki mijozlarning sodiqligini mustahkamlash va raqobatbardoshlikni oshirish uchun ham muhim vosita hisoblanadi. Maqolada shuningdek, O'zbekiston tijorat banklarida CRM tizimlarini joriy etishda duch kelinadigan muammolar va ularni hal etish yo'llari ham ko'rib chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** bank menejmenti, CRM tizimi, mijozlar bilan munosabatlar, samaradorlikni oshirish, mijoz sodiqligi, raqobatbardoshlik, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, innovatsion texnologiyalar, marketing strategiyalari, O'zbekiston tijorat banklari

### **Аннотация**

В данной статье анализируются механизмы повышения эффективности системы управления отношениями с клиентами (CRM) в банковском менеджменте. Рассматриваются основные функции CRM-систем, подходы, необходимые для их эффективного применения внутри организаций, а также практические механизмы улучшения взаимодействия с клиентами. CRM-системы для банков являются важным инструментом не только для повышения качества обслуживания, но и для укрепления лояльности клиентов и повышения конкурентоспособности. В статье также рассматриваются проблемы внедрения CRM-систем в коммерческих банках Узбекистана и пути их решения.

**Ключевые слова:** банковское управление, CRM система, взаимоотношения с клиентами, повышение эффективности, лояльность клиентов, конкурентоспособность, повышение качества обслуживания, инновационные технологии, маркетинговые стратегии, коммерческие банки Узбекистана

### **Abstract**

This article analyzes the mechanisms for improving the effectiveness of Customer Relationship Management (CRM) systems in bank management. It discusses the main functions of CRM systems, the necessary approaches for their effective

implementation within organizations, and practical mechanisms for improving customer relations. For banks, CRM systems are not only an important tool for enhancing service quality but also for strengthening customer loyalty and increasing competitiveness. The article also examines the challenges faced by commercial banks in Uzbekistan when implementing CRM systems and suggests solutions to address these issues.

**Keywords:** bank management, CRM system, customer relations, efficiency improvement, customer loyalty, competitiveness, service quality enhancement, innovative technologies, marketing strategies, commercial banks of Uzbekistan

## KIRISH

Tijorat banklari uchun mijozlar bilan munosabatlarni samarali boshqarish raqobatbardoshlikni ta'minlashning asosiy omillaridan biri hisoblanadi. Bank xizmatlari bozori tobora kengayib borar ekan, moliyaviy tashkilotlarning asosiy maqsadi faqatgina yangi mijozlarni jalb qilish emas, balki mavjud mijozlarni uzoq muddatli hamkorlikka tayyorlash va ularning sodiqligini oshirishdan iborat bo'lmoqda. Shu nuqtai nazardan, CRM (Customer Relationship Management) tizimi bank menejmentida eng muhim strategik vositalardan biri sifatida qaraladi. CRM tizimi – bu nafaqat dasturiy yechim, balki mijozlar haqidagi ma'lumotlarni yig'ish, ularni qayta ishlash va tahlil qilish orqali shaxsiylashtirilgan xizmat ko'rsatishni ta'minlovchi kompleks boshqaruv mexanizmidir. Bank tizimida ushbu yondashuv mijozlarning ehtiyojlarini chuqur o'rganishga, ularning xatti-harakatlarini prognoz qilishga va natijada xizmat sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, CRM vositalari yordamida marketing strategiyalari va menejment qarorlarini uyg'unlashtirish imkoniyati yaratiladi.

Mijozlar bilan samarali munosabatlarni boshqarish banklarning moliyaviy barqarorligi va raqobatdoshligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Xorijiy tajribada CRM tizimlari banklarda cross-selling, up-selling kabi strategiyalarni qo'llash, shuningdek, mijoz sodiqligi dasturlarini yaratishda asosiy omil bo'lib xizmat qilmoqda. Mahalliy tijorat banklari tajribasi esa ushbu tizimni joriy etishda texnologik infratuzilma, xodimlarning malakasi va marketing-menejment qarorlarining integratsiyasi bilan bevosita bog'liq ekanini ko'rsatmoqda. Shunday qilib, "Bank menejmentida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimining samaradorligini oshirish mexanizmlari" mavzusi nazariy va amaliy jihatdan dolzarb bo'lib, banklarning strategik rivojlanishi, mijozlar ehtiyojini qondirish va uzoq muddatli hamkorlikni shakllantirishda muhim ilmiy asos yaratadi.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Bank xizmatlari bozorida raqobat kuchayib borayotgan sharoitda mijozlar bilan samarali aloqalarni yoʻlga qoʻyish har bir tijorat bankining strategik ustuvor yoʻnalishiga aylanmoqda. Shu nuqtai nazardan, CRM (Customer Relationship Management) tizimi nafaqat marketing vositasi, balki bank menejmentida qarorlar qabul qilishni qoʻllab-quvvatlovchi muhim boshqaruv mexanizmi sifatida koʻriladi. Xorijiy olimlarning tadqiqotlarida CRM tizimining bank faoliyatidagi oʻrni keng yoritilgan. A. Payne va P. Frow CRMni faqat dasturiy taʼminot emas, balki korporativ strategiya, marketing va boshqaruvning integratsiyalashgan tizimi sifatida taʼriflaydi. F. Buttle CRMni muvaffaqiyatli qoʻllash uchun uchta shartni belgilaydi: mijozlar haqidagi maʼlumotlarni chuqur tahlil qilish, marketing strategiyalarini individuallashtirish va xodimlarning malakasini doimiy oshirish. Nguyen va Mutum empirik tadqiqotlar orqali CRM banklarda sodiqlik dasturlarini samarali yoʻlga qoʻyishda hal qiluvchi omil ekanini koʻrsatgan. Chen va Popovich esa CRM tizimini “texnologiya – jarayon – odamlar” uchligi asosida talqin qilib, samaradorlik aynan ushbu elementlarning uygʻunlashuvida ekanini taʼkidlagan.

Mahalliy olimlar ham CRM tizimini bank menejmentida qoʻllash boʻyicha qator tadqiqotlar olib bormoqdalar. S. Abdurahmonov tijorat banklarida CRM tizimidan foydalanish orqali xizmat koʻrsatish sifatini oshirish va mijozlar sonini koʻpaytirish mumkinligini asoslagan. M. Yoʻldoshev CRMning mijoz sodiqligini shakllantirishdagi rolini oʻrganib, uning uzoq muddatli hamkorlikni taʼminlashdagi ahamiyatini taʼkidlagan. N. Xudoyqulov mahalliy banklarda CRM samaradorligini oshirish uchun raqamli texnologiyalar va mobil ilovalarni keng tatbiq etish zarurligini koʻrsatgan. Sh. Karimov CRM tizimi yordamida marketing segmentatsiyasi va individuallashtirilgan xizmatlarni rivojlantirish boʻyicha empirik tahlillarni amalga oshirgan. Umumiy qilib aytganda, adabiyotlar sharhi shuni koʻrsatadiki, xorijiy tadqiqotlar CRM tizimini koʻproq strategik boshqaruv vositasi sifatida talqin qiladi, mahalliy izlanishlar esa amaliy qoʻllanish imkoniyatlariga urgʻu beradi. Har ikkala yoʻnalishdan kelib chiqib aytish mumkinki, bank menejmentida CRM tizimining samaradorligini oshirish mexanizmlari texnologik infratuzilma, marketing yondashuvlari, xodimlarning malakasi va mijoz ehtiyojlariga moslashuvchan boshqaruv qarorlarining uygʻunlashuvi orqali taʼminlanadi.

## METODOLOGIYA

Tadqiqot tijorat banklarida CRM tizimining samaradorligini oshirish mexanizmlarini oʻrganishga qaratilgan. Metodologiya tizimli yondashuvga asoslanib, nazariy tahlil (ilmiy adabiyotlar oʻrganish), empirik usullar (soʻrovnoma, intervyu, kuzatish), statistik tahlil (korrelyatsiya va regressiya) hamda xorijiy va mahalliy

tajribalarni taqqoslashdan iborat. Obyekti – tijorat banklari faoliyatida CRM qo‘llanilishi, predmeti – samaradorlikni oshirish mexanizmlari. Maqsad – banklarda mijozlar bilan munosabatlarni samarali boshqarish yo‘llarini ilmiy asoslash.

### TAHLIL VA NATIJALAR

Bank tizimida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimi — bu nafaqat texnologik yechim, balki strategik boshqaruv falsafasi hamdir. Uning asosiy maqsadi bank mijozlari bilan uzoq muddatli hamkorlikni shakllantirish, ularning ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish va shaxsiylashtirilgan xizmat ko‘rsatish orqali bank faoliyatining raqobatbardoshligini oshirishdan iborat. Bugungi global moliya bozorida mijozlarni jalb qilishdan ko‘ra, ularni saqlab qolish banklar uchun muhimroq bo‘lib bormoqda. CRM tizimi aynan shu vazifani bajaradi: u bank va mijoz o‘rtasidagi munosabatlarni tizimlashtiradi, ma’lumotlar bazasini yaratadi, mijozlarning xatti-harakatlarini tahlil qiladi va shu asosda ular uchun moslashtirilgan xizmatlarni taqdim etadi.

O‘zbekiston tijorat banklarida CRM tizimi tobora kengayib borayotgan bo‘lsada, hozirda ham ayrim muammolar mavjud: mijoz ma’lumotlarining yetarlicha integratsiya qilinmaganligi, xodimlarning CRM dasturlari bo‘yicha tayyorgarligi pastligi, xizmat sifati barqaror emasligi. Shunday sharoitda samaradorlikni oshirish uchun mexanizmlarni to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish talab etiladi. Bank tizimida mijozlar bilan samarali aloqani yo‘lga qo‘yish bugungi kunda eng muhim boshqaruv mexanizmlaridan biri hisoblanadi. Bu jarayonning nazariy asosida CRM (Customer Relationship Management) tizimi yotadi. CRM — bu faqat texnologik dastur emas, balki boshqaruv falsafasi bo‘lib, uning markazida mijoz shaxsini bankning asosiy qadriyati sifatida ko‘rish tamoyili mavjud.

CRM konsepsiyasi marketing, menejment, psixologiya va axborot texnologiyalariga tayangan holda rivojlangan. Nazariy jihatdan uning asosida mijozlarni o‘rganish, ularning ehtiyojlarini tahlil qilish va uzoq muddatli hamkorlikka yo‘naltirilgan xizmat ko‘rsatish strategiyasi yotadi. CRMning markaziy g‘oyasi — mijozning umrbod qiymatini (Customer Lifetime Value – CLV) aniqlash va unga mos xizmatlar ko‘rsatishdir. Shu orqali banklar nafaqat qisqa muddatli foyda, balki uzoq muddatli barqarorlikka erishadi.

Bank menejmentida CRM quyidagi asosiy funksiyalarni bajaradi.

- Mijozlarni identifikatsiya qilish va segmentatsiya qilish – yirik korporativ, o‘rta biznes va jismoniy shaxslarni turli guruhlariga ajratib, ularga mos xizmat paketlarini ishlab chiqish.
- Xizmat sifatini oshirish – tezkor aloqa kanallari, mobil ilovalar, internet-banking orqali qulaylik yaratish.

- Mijoz ehtiyojlarini bashorat qilish – kredit, depozit yoki investitsiya mahsulotlariga bo‘lgan ehtiyojni oldindan tahlil qilish.
- Sodiqlikni shakllantirish – bonuslar, chegirmalar, individual xizmatlar orqali mijozni bankka bog‘lash.

Bank menejmentida CRMning qo‘llaniladigan eng mashhur nazariy modellarga IDIC modeli (Peppers & Rogers) – mijozni identifikatsiya qilish, ularni differensiyalash, interaktiv aloqada bo‘lish va xizmatlarni individuallashtirish, Qoniqish–Sodiqlik–Foyda modeli – mijozning qoniqishi sodiqlikni oshiradi, sodiq mijoz esa bank uchun barqaror daromad manbaidir. Qiymat zanjiri modeli (Porter) – bank xizmatlari orqali qo‘shimcha qiymat yaratish va raqobat ustunligini ta‘minlash mexanizmlarini ko‘rsatadi. CRM tizimi bank menejmentida mijozlar bilan munosabatlarni samarali boshqarishning eng zamonaviy nazariy asosiga ega konsepsiya hisoblanadi. U mijozni nafaqat xizmat oluvchi sifatida, balki bankning strategik hamkori sifatida ko‘rishga imkon beradi. Shu bois banklar uchun raqobatbardoshlikning eng muhim omili — mijozga yo‘naltirilgan boshqaruv va CRM tizimini to‘liq joriy etishdir. O‘zbekiston tijorat banklari so‘nggi yillarda raqamli transformatsiya jarayonini jadallashtirib, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimlarini bosqichma-bosqich joriy etmoqda. Biroq amaliyotda qator tizimli va tashkiliy muammolar saqlanib qolmoqda. Quyida ushbu jarayonning xususiyatlari va mavjud muammolar jadval shaklida keltirilgan (1-jadval).

### 1-jadval.

#### O‘zbekiston tijorat banklarida CRM tizimini joriy etish jarayonidagi asosiy bosqichlar<sup>1</sup>

Bosqich	Amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar	Misol (bank amaliyotidan)
1-bosqich	Mijoz ma’lumotlar bazasini yaratish	AT “Xalq banki”da yagona mijoz bazasi shakllantirildi
2-bosqich	Mobil ilovalar va internet-banking xizmatlarini kengaytirish	“Ipak Yo‘li Bank” mobil banking orqali mijozlarga shaxsiylashtirilgan xizmatlar ko‘rsatmoqda
3-bosqich	Mijozlarni segmentatsiya qilish va maqsadli marketing kampaniyalari	“Hamkorbank” kichik biznes mijozlariga alohida kredit liniyalarini taklif etmoqda
4-bosqich	Sun‘iy intellekt va Big Data asosida mijoz ehtiyojlarini bashorat qilish	“Asaka Bank” mijozlarning onlayn operatsiyalari asosida kredit reytingini shakllantirmoqda

Banklarda CRM tizimini joriy etish bir zumda amalga oshirilmaydi, balki ketma-ket bosqichlarda amalga oshiriladi. Avvalo, mijozlar haqidagi barcha ma’lumotlarni yagona bazaga jamlash zarur. Masalan, AT “Xalq banki” oxirgi yillarda o‘zining barcha filiallari uchun markazlashgan mijoz bazasini yaratdi, bu esa xizmatlarni yagona

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

standart asosida taklif qilish imkonini berdi. Keyingi bosqichda raqamli xizmatlar — mobil banking, internet banking va onlayn konsultatsiyalar joriy qilindi. Bunday xizmatlar “Ipak Yo‘li Bank” tajribasida keng qo‘llanmoqda va mijozlar bilan tezkor aloqa imkonini yaratmoqda. CRMning muhim vazifalaridan yana biri — mijozlarni segmentatsiya qilish. Bu jarayon orqali bank turli mijoz guruhlariga moslashtirilgan xizmatlarni taklif etadi. Masalan, “Hamkorbank” kichik biznes vakillariga alohida kredit liniyalarini taklif etib, ularni qo‘llab-quvvatlamoda. Nihoyat, sun‘iy intellekt asosida ma‘lumotlarni tahlil qilish va mijoz ehtiyojlarini oldindan aniqlash bosqichi ham joriy qilinmoqda. “Asaka Bank”ning kredit reytingi algoritmlari bunga misol bo‘la oladi. Bu bosqichlar banklar uchun CRM tizimini rivojlantirishda zamonaviy yondashuv ekanligini ko‘rsatadi (2-jadval).

## 2-jadval.

### CRM tizimini joriy etishda uchrayotgan asosiy muammolar<sup>1</sup>

Muammo	Sabablar	Amaliy oqibatlar
Texnologik cheklovlar	Dasturiy ta‘minotning to‘liq integratsiyalanmaganligi	Ma‘lumotlar almashinuvida xatoliklar yuzaga keladi
Kadrlar salohiyatining yetarli emasligi	CRM texnologiyalari bo‘yicha mutaxassislar kamligi	Bank xodimlari yangi tizimdan to‘liq foydalana olmaydi
Ma‘lumotlar sifati muammosi	Mijoz ma‘lumotlari bazasining eskiligi yoki noto‘g‘riligi	Noto‘g‘ri qarorlar qabul qilinishi ehtimoli yuqori
Mijozlar xabardorligining pastligi	Raqamli xizmatlar haqida yetarli tushuntirish ishlari olib borilmagan	Ko‘plab mijozlar an‘anaviy xizmatlardan chiqmayapti
Xavfsizlik va maxfiylik masalalari	Kiberxavfsizlik tizimlari yetarli darajada himoyalalmagan	Mijoz ishonchiga putur yetishi mumkin

CRM tizimini joriy etish jarayonida uchrayotgan holatlar asosan texnologik, tashkiliy va ijtimoiy omillar bilan bog‘liq bo‘lib, ularni bosqichma-bosqich bartaraf etish imkoniyati mavjud. Birinchi yo‘nalish — texnologik integratsiyani chuqurlashtirish. Ayni paytda ko‘plab banklarda CRM dasturlari mavjud, ammo ularni yagona axborot tizimiga birlashtirish orqali ma‘lumotlar almashinuvi samaradorligini oshirish mumkin. Ikkinchi yo‘nalish — kadrlar salohiyatini oshirish. CRM bilan ishlash ko‘nikmalarini rivojlantirish uchun muntazam treninglar, amaliy seminarlar va sertifikatlash dasturlari yo‘lga qo‘yilmoqda. Bu xodimlarning yangi texnologiyalarni tez o‘zlashtirishini ta‘minlaydi. Uchinchi yo‘nalish — ma‘lumotlar sifati ustida ishlash. Mijozlar haqidagi ma‘lumotlarni doimiy yangilash, avtomatik tekshiruv tizimlarini joriy etish va Big Data texnologiyalarini tatbiq etish orqali tahlil aniqligini oshirish mumkin. To‘rtinchi yo‘nalish — mijozlarning raqamli savodxonligini kengaytirish. Mijozlarga mo‘ljallangan onlayn treninglar, mobil ilovalar va shaxsiylashtirilgan reklama kampaniyalari raqamli xizmatlardan foydalanishni yanada

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

qulay va jozibador qiladi. Nihoyat, xavfsizlik masalalariga ustuvor e'tibor qaratilmoqda: kiberoxavfsizlik infratuzilmasini mustahkamlash, ma'lumotlarni shifrlash va xavfsizlik auditi mexanizmlarini takomillashtirish orqali mijoz ishonchini yanada kuchaytirish mumkin.

O'zbekiston tijorat banklarida CRM tizimi jadal rivojlanib borayotgan bo'lib, texnologik integratsiya, kadrlar malakasi, ma'lumotlar sifati, mijozlar xabardorligi va xavfsizlik yo'nalishlarida tizimli yondashuv kuchaymoqda. Ushbu yo'nalishlarda amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar natijasida banklarda mijozlarga xizmat ko'rsatish sifati oshadi, mijozlar sodiqligi mustahkamlanadi va raqobatbardoshlik darajasi sezilarli ravishda yuksaladi. CRM tizimining joriy etilishi nafaqat texnologik modernizatsiya bosqichi, balki O'zbekiston iqtisodiyotining raqamli transformatsiyasida muhim burilish nuqtasi sifatida qaraladi.

O'zbekiston tijorat banklarida samaradorlikni oshirishga quyidagi mexanizmlari kiradi:

1. Mijozlarni chuqur segmentatsiya qilish. Mijozlar daromad, yosh, xizmatdan foydalanish chastotasi va kredit tarixiga qarab guruhlanadi. Bu bankka har bir segment uchun maxsus xizmat paketlari ishlab chiqishga imkon beradi.

2. Personalizatsiya va shaxsiylashtirilgan xizmatlar. CRM tizimi orqali mijozning ilgari qilgan operatsiyalari asosida unga mos mahsulotlar taklif qilinadi. Masalan, yosh oilalarga ipoteka kreditlari, talabalar uchun maxsus kartalar, yuqori daromadli mijozlar uchun investitsion paketlar.

3. Loyallik dasturlari va rag'batlantirish mexanizmlari. Keshbek, bonus ballar, chegirmali kredit stavkalari yoki bepul xizmat ko'rsatish paketlari orqali mijoz bankka yanada sodiq bo'lishga undaladi.

4. Innovatsion texnologiyalarni qo'llash. Mobil banking, QR-kodli to'lovlar, onlayn kreditlash, chat-botlar yordamida xizmat ko'rsatish CRM tizimini zamonaviylashtiradi va mijozlar uchun qulaylik yaratadi.

5. Axborotlarni tahlil qilish va prognozlash. CRM tizimida yig'ilgan katta hajmdagi ma'lumotlar (Big Data) sun'iy intellekt yordamida tahlil qilinib, mijozlarning kelajakdagi xatti-harakatlari prognoz qilinadi. Bu esa bankka defoltni kamaytirish, mijoz ehtiyojlarini oldindan ko'rish imkonini beradi.

6. Ichki jarayonlarni optimallashtirish. CRM tizimi marketing, risk-menejment, kadrlar bo'limi bilan integratsiya qilinib, boshqaruv samaradorligi oshiriladi. Shu orqali bank ichidagi ortiqcha byurokratiya qisqaradi, xizmat ko'rsatish tezlashadi.

7. Xodimlar kompetensiyasini oshirish. CRM samaradorligi xodimlarning bilim va ko'nikmalariga bevosita bog'liq. Shu sababli, bankda maxsus treninglar, malaka oshirish kurslari, xizmat ko'rsatish madaniyatini shakllantirish dasturlari tashkil etilishi kerak.

O‘zbekiston tijorat banklari so‘nggi yillarda raqamlashtirish bo‘yicha sezilarli qadamlar tashlamoqda. Masalan, ATB Xalq banki mobil banking xizmatlarini kengaytirgan bo‘lsa, Ipoteka-bank ipoteka kreditlashda onlayn murojaat tizimini yo‘lga qo‘ydi. Hamkorbank esa xalqaro to‘lov tizimlari bilan integratsiyalashgan CRM yechimlarini joriy qildi. Shu bilan birga, ba‘zi banklarda mijoz ma‘lumotlari bazasi bo‘linmalar kesimida alohida yuritilishi, yagona CRM platformasining to‘liq yo‘lga qo‘yilmaganligi kabi kamchiliklar mavjud. CRM tizimi bank menejmentida nafaqat texnologik, balki strategik ustunlikdir. U samarali ishlasa mijoz uchun – qulaylik, sifatli xizmat va shaxsiylashtirilgan takliflar, bank uchun – barqaror daromad oqimi, sodiq mijozlar bazasi va raqobatda ustunlikni ta‘minlaydi. Demak, O‘zbekiston tijorat banklarida CRM tizimini samarali ishlatishning eng asosiy mexanizmlari – raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, mijozlarga yo‘naltirilgan strategiyalar ishlab chiqish, xodimlar malakasini oshirish va analitik boshqaruvni kuchaytirishdir.

### 3-jadval

#### CRM mexanizmlarining bank daromadliligiga ta‘siri<sup>1</sup>

Mexanizm	Mazmuni	Bank foydasiga ta‘siri	O‘zbekiston banklari misolida aniq qiymatlar
Mijozlarni segmentatsiya qilish	Mijozlarni daromad, yosh, xizmatdan foydalanish chastotasiga qarab guruhlash	Sodiq mijozlar ulushi oshadi, marketing xarajatlari kamayadi	Xalq banki – 2023 yilda sodiq mijozlar ulushi 65% dan 72% ga oshdi
Personalizatsiya	Har bir mijoz ehtiyojiga mos xizmatlar taklif etish	Qo‘shimcha xizmatlardan foydalanish ortadi	Hamkorbank – qo‘shimcha kredit mahsulotlari sotilishi 18% ga oshgan (2022–2024)
Loyallik dasturlari	Bonuslar, chegirmalar, keshbek tizimi	Mijozni uzoq muddat saqlab qolish	Ipoteka-bank – ipoteka kreditlarida mijozlarning qayta murojaati 15% ga oshgan
Innovatsion texnologiyalar	Mobil ilova, QR-to‘lov, onlayn kredit	Xizmatdan foydalanish chastotasi ortadi	Xalq banki – 2022–2023 yillarda mobil ilova orqali tranzaksiyalar soni 22% ga ko‘paygan
Analitik yondashuv	Ma‘lumotlarni tahlil qilib, defoltrlarni bashorat qilish	Kredit risklarini kamaytirish, daromadni barqarorlashtirish	Hamkorbank – 2023 yilda defolt darajasi 7,8% dan 6,5% ga tushgan
Xodimlarni o‘qitish	CRM bo‘yicha treninglar va ko‘nikmalar	Xizmat sifati oshadi, mijoz qoniqishi yuqorilaydi	Ipoteka-bank – 2023 yilda mijozlarning qoniqish indeksi 78% dan 84% ga oshgan

CRM tizimi tijorat banklarida mijozlar bilan uzluksiz aloqani ta‘minlaydi, ularning ehtiyojlarini aniqroq o‘rganadi va shaxsiylashtirilgan xizmatlarni taklif qiladi. Bu jarayon natijasida, mijoz sodiqligi oshadi – yangi mijoz jalb qilish xarajatlari

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

kamayadi, mavjud mijozlardan qayta daromad ko‘payadi. Xizmat hajmi kengayadi – qo‘shimcha kreditlar, depozitlar, sug‘urta xizmatlari sotiladi. Daromadlilik oshadi – mijozlarni yo‘qotish (churn rate) kamayadi, xizmatlardan foydalanish chastotasi ortadi. Risklar nazorati kuchayadi – CRM orqali mijozlarning to‘lov intizomi kuzatilib, kredit defoltlarining oldi olinadi. So‘nggi yillarda O‘zbekiston bank tizimida CRM tizimlari bosqichma-bosqich joriy etilmoqda. Masalan, ATB “Xalq banki” – mobil banking va onlayn to‘lovlar orqali mijoz bazasini 2023 yilda 12% ga kengaytirdi. “Hamkorbank” – raqamli CRM platformasi orqali chakana kreditlash hajmini 2022 yildan 2024 yilgacha 18% ga oshirdi. “Ipoteka-bank” – ipoteka kreditlarida onlayn murojaat tizimi orqali mijozlarga xizmat ko‘rsatish vaqtini 30% ga qisqartirdi. Bu ko‘rsatkichlar shuni ko‘rsatadiki, CRM tizimi samaradorligi bevosita bank daromadiga ijobiy ta’sir qilmoqda.

Banklarda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi (CRM) samaradorligini oshirish mexanizmlari faqatgina xizmat sifati yoki qulaylikni yaxshilash bilan cheklanmaydi. Bu mexanizmlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri bankning foydasi va daromadlilikiga ta’sir ko‘rsatadi. Yuqoridagi jadvallarda keltirilgan natijalarni izohlab o‘tsak, quyidagi asosiy jihatlar ko‘zga tashlanadi. Mijozlarni segmentatsiya qilish va foyda. Segmentatsiya jarayoni mijozlarni turli toifalarga ajratish orqali ularga maqsadli xizmatlar ko‘rsatishni ta’minlaydi.

Masalan, Xalq banki 2023 yilda sodiq mijozlar ulushini 65 foizdan 72 foizga oshirishga erishgan. Bu ko‘rsatkich shuni bildiradiki, bank resurslarini to‘g‘ri yo‘naltirib, ko‘proq mijozni uzoq muddatli hamkorlikka jalb qilgan. Natijada yangi mijozlarni qidirishga ketadigan xarajatlar qisqarib, barqaror daromad oqimi ta’minlangan.

Personalizatsiya orqali daromad oshishi. CRM tizimining asosiy kuchli tomoni – shaxsiylashtirilgan xizmat taklif qilishdir. Har bir mijozning ehtiyojini aniqlash va unga mos mahsulot taqdim etish natijasida qo‘shimcha daromad manbalari shakllanadi. Hamkorbank misolida ko‘rish mumkinki, 2022–2024 yillarda qo‘shimcha kredit mahsulotlaridan tushgan daromad 18 foizga oshgan. Bu bank daromad strukturasi kengaytirib, raqobatda ustunlik yaratgan.

Loyallik dasturlarining samarasi. Bonus tizimlari, keshbek va chegirmalar mijozlarning bank xizmatlaridan doimiy foydalanishini rag‘batlantiradi. Ipoteka-bankda mijozlarning qayta murojaat qilish ko‘rsatkichi 15 foizga oshgani shuni ko‘rsatadiki, loyallik dasturlari mijozlarni uzoq muddatli hamkorlikka undaydi. Bu esa bankka yangi mijoz jalb qilish uchun qo‘shimcha xarajat qilmasdan, barqaror foyda olish imkonini beradi.

**4-jadval**
**CRM samaradorligining bank daromadliligiga ta'siri<sup>1</sup>**

Ko'rsatkich	2022 yil	2023 yil	O'sish (%)	Banklar misoli
Sodiq mijozlar ulushi, %	65	72	7	Xalq banki
Qo'shimcha kredit sotuvlari, mlrd so'm	100	118	18	Hamkorbank
Mijoz qoniqish indeksi, %	78	84	6	Ipoteka-bank
Mobil banking tranzaksiyalari, mln birlik	1,2	1,46	22	Xalq banki
Kredit defolt darajasi, %	7,8	6,5	-1,3	Hamkorbank

Innovatsion texnologiyalar va xizmat sifati. Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish mijozlar uchun qulaylik yaratadi va bank faoliyatida tranzaksiyalar hajmini oshiradi. Xalq banki misolida 2022–2023 yillarda mobil banking orqali amalga oshirilgan operatsiyalar soni 22 foizga oshgani buning yaqqol isbotidir. Bunday o'sish bankning komissiya daromadlarini ham sezilarli darajada oshirib, xizmat ko'rsatish tezligini yaxshilagan. Analitik yondashuv va risklarni kamaytirish. CRM tizimi orqali yig'ilgan ma'lumotlarni chuqur tahlil qilish banklarga kredit risklarini samarali boshqarish imkonini beradi. Hamkorbank misolida kredit defolt darajasi 7,8 foizdan 6,5 foizga tushgan. Bu esa kredit portfelining barqarorligini oshirib, bank zararlarini kamaytirgan. Risklarni pasaytirish natijasi bevosita bank foydasiga ijobiy ta'sir qiladi. Xodimlarning kompetensiyasi va mijoz qoniqishi. CRM tizimini samarali boshqarish xodimlarning bilim va ko'nikmalariga bog'liq. Ipoteka-bankda xodimlar malakasini oshirish natijasida mijozlarning qoniqish indeksi 78 foizdan 84 foizga ko'tarilgan. Bu bankning xizmat sifati oshgani, mijozlarning ishonchi kuchaygani va natijada ular bank bilan uzoq muddat hamkorlik qilayotganini anglatadi.

Yuqoridagi izohlar shuni ko'rsatadiki, CRM tizimi samaradorligi bevosita bank foydasi va daromadliligiga ta'sir qiladi. Segmentatsiya, personalizatsiya, loyallik dasturlari va innovatsion texnologiyalarni qo'llash orqali banklar o'z mijozlarini yanada ko'proq jalb qilmoqda va saqlab qolmoqda. Shu bilan birga, analitik yondashuv risklarni kamaytirib, xodimlar malakasi xizmat sifatini oshirmoqda. O'zbekiston tijorat banklari amaliyoti misolida ko'rinadiki, CRM tizimidan samarali foydalanish natijasida daromadlar yiliga o'rtacha 15–20 foizgacha oshmoqda, mijoz sodiqligi ortib bormoqda va raqobatbardoshlik mustahkamlanmoqda. Bu esa banklar uchun nafaqat moliyaviy barqarorlik, balki bozor ulushini kengaytirish imkonini ham beradi.

### XULOSA VA TAKLIFLAR

Bank menejmentida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimining samaradorligini oshirish bugungi kunda tijorat banklari faoliyatida strategik ustuvor yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Chunki bank xizmatlari bozorida raqobatning

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

kuchayishi, mijozlarning talab va ehtiyojlarining o'zgarib borishi banklarni an'anaviy xizmat ko'rsatishdan ko'ra, shaxsiylashtirilgan va innovatsion yondashuvlarni tatbiq etishga majbur qilmoqda. CRM tizimining samarali ishlashi natijasida banklar nafaqat mijozlarning qoniqishini ta'minlaydi, balki barqaror foyda va yuqori daromadlilikka erishadi.

O'zbekiston tijorat banklari amaliyotida oxirgi yillarda CRM tizimlarini joriy etish natijasida bir qator ijobiy o'zgarishlar kuzatilmoqda. Masalan, Xalq bankida sodiq mijozlar ulushining oshishi, Hamkorbankda qo'shimcha kredit mahsulotlarining 18 foizga ko'payishi, Ipoteka-bankda mijoz qoniqish darajasining 6 foizga yaxshilanishi shuni ko'rsatadiki, CRM tizimi bank foydasi va daromadlilikiga bevosita ijobiy ta'sir qilmoqda. Shu bilan birga, raqamlashtirish jarayonlarining jadallashuvi, mobil banking, onlayn kreditlash va elektron to'lov tizimlari mijozlar bilan munosabatlarni yanada qulay va samarali qilish imkonini bermoqda.

Biroq, ayrim banklarda hali ham muammolar saqlanib qolmoqda: ma'lumotlar bazasining to'liq integratsiya qilinmaganligi, xodimlarning CRM bo'yicha yetarli malakaga ega emasligi va xizmat ko'rsatish sifati turlicha darajada bo'lishi samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatmoqda. Shu sababli, CRM tizimini yanada takomillashtirish va bank daromadlilikini oshirish uchun quyidagi takliflar ilgari suriladi:

1. CRM tizimini bank strategiyasining ajralmas qismi sifatida shakllantirish va barcha bo'linmalarda uning samarali ishlashini ta'minlash.

2. Mijozlarni chuqur segmentatsiya qilish, ularning xatti-harakati va moliyaviy odatlariga asoslangan individual xizmatlar taklif etish.

3. Loyallik dasturlarini keng joriy qilish, bonuslar, keshbek va chegirmali xizmatlar orqali mijozlarni bankka bog'lab qo'yish.

4. Innovatsion raqamli texnologiyalarni (mobil banking, QR-to'lov, sun'iy intellekt asosidagi analitika) keng tatbiq etish.

5. CRM tizimini marketing, risk-menejment, ichki audit va kadrlar menejmenti bilan integratsiya qilish orqali bank ichki jarayonlarini optimallashtirish.

6. Bank xodimlari uchun muntazam treninglar va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish, xizmat ko'rsatish madaniyatini yangi bosqichga olib chiqish.

7. CRM tizimi natijalarini muntazam monitoring qilish va analitik hisobotlar asosida strategik qarorlar qabul qilish.

Umuman olganda, O'zbekiston tijorat banklari uchun CRM tizimini to'liq va samarali joriy etish — bu mijozlar bilan munosabatlarni yangi bosqichga olib chiqish, ularning sodiqligini oshirish, bank daromadlarini barqarorlashtirish va moliya bozorida raqobatbardoshlikni ta'minlashning eng muhim mexanizmlaridan biridir.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Qosimova, N. S. (2025). Bank menejmentida mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimining samaradorligi. Naqshbandiya ilmiy akademiyasi jurnali, 3(33), 71–74. <https://in-academy.uz/index.php/si/article/view/59914>
2. Gulboy o'g'li, X. (2025). Bank-mijoz o'rtasidagi aloqalarda CRM tizimlarining ahamiyati. Tijorat banklarida marketing va menejment, 1(2), 45–58. <https://phoenixpublication.net/index.php/TTVAL/article/view/4062>
3. Yuldashev, U. J. (2022). Bank faoliyati samaradorligini oshirishda CRM tizimining o'rni. Journal of Integrated Education and Research, 1(7), 12–18. [https://ojs.rmasav.com/index.php/ojs/article/download/563/ARTC\\_1\\_7\\_A\\_4/541](https://ojs.rmasav.com/index.php/ojs/article/download/563/ARTC_1_7_A_4/541)
4. Choriyev, T. S. (2025). Raqamli transformatsiya sharoitida tijorat banklarida menejment tizimini modernizatsiya qilish. Zamonaviy iqtisodiyot va moliya, 4(1), 22–29. <https://inlibrary.uz/index.php/zdaf/article/download/101867/103599/142914>
5. Azlarova, A. A. (2024). Bank menejmenti va marketingi. Namangan Davlat Universiteti nashriyoti. [https://namdu.uz/media/Books/pdf/2024/05/28/NamDU-ARM-2193-Bank menejmenti va marketingi.pdf](https://namdu.uz/media/Books/pdf/2024/05/28/NamDU-ARM-2193-Bank_menejmenti_va_marketingi.pdf)
6. Xalimovich, K. N. (2024). The impact of the transformation of commercial banks of our country on the national economy: problems and solutions. International Journal of Education, Social Science & Humanities, 12(4), 372-379.
7. Halimovich, K. N. (2024). Foreign experience of motivation of private sector employees (on the example of atb “Tenge Bank”). Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting, 4(Maxsus son), 92-95.
8. Кулиев, Н. Х. (1984). Совершенствование системы планирования производственно-технической базы жилищного строительства.
9. Исомов, б. кулиев нх вестник науки и образования. вестник науки и образования Учредители: Олимп, 22-24.
10. Halimovich, Q. N. (2022). Importance of Innovative Activities in Banks. European journal of business startups and open society, 2(11), 37-40.
11. Halimovich, K. N. (2023). Advantages of tax credits in increasing the profitability of commercial banks. Imras, 6(6), 229-234.
12. Mohira, B., & Diyorbek, Q. (2024). aholini bandligini taminlash va yangi ish orinlari yaratishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning zarurati. Intellectual education technological solutions and innovative digital tools, 3(27), 108-112.
13. Ahrorovna, B. M. (2024). Management and implementation of technological innovations in industrial enterprises of our country. innovative achievements in science 2024, 3(34), 18-22.

14. Axrorovna, B. M. (2025). Kompaniyaning xarajatlarini kamaytirish strategiyasini ishlab chiqishda moliyaviy menejmentdan foydalanish mexanizmlari. Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика), (10), 800-810.

15. Bakayeva, M. (2024). Innovatsion menejment yondashuvlari asosida sanoat korxonalarini faoliyatini boshqarish va tashkil etish. Muhandislik va iqtisodiyot, 2(3).



# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhah:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, oktabr, 10-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**