

“KAPITALBANK” ATB  
Kengashi tomonidan  
“MA’QULLANGAN”  
2017-yil 15-iyun (25-sonli bayonnoma)

“KAPITALBANK” ATB akstiyadorlari  
Umumiy yig`ilishi tomonidan  
“TASDIQLANGAN”  
2017-yil 30-iyun  
Yig`ilish raisi F.X Otaxonov  
*imzolangan, muhr bilan tasdiqlangan*

**“KAPITALBANK” AKSIYADORLIK TIJORAT BANKINING  
2017 – 2020 YILLAR UCHUN  
RIVOJLANISHNING O`RTA MUDDATLI STRATEGIK REJASI**

**Toshkent – 2017**

2017-2020-yillarga mo`ljallangan “Kapitalbank” ATBning  
o`rta muddatli strategik rivojlanish rejasi

Bugungi kunda “Kapitalbank” ATB (keyingi o’rinlarda “bank”) o’zida mijozlariga maksimal darajada keng ko’lamli moliyaviy xizmatlarni taklif etuvchi, tarmoqlangan filiallar tizimiga va ma’suliyatli hamda barqaror tashkilot degan nomga ega universal moliyaviy institutni ifodalaydi.

Ko’p yillik mehnat tajribasi bankka mijozlarning salmoqli sonini shakllantirishga imkon berdi. So’nggi yillar davomida kichik biznesni va xususiy tadbirkorlikni, kasanachilikni, yosh oilalarni va kollej bitiruvchilarini qo’llab-quvvatlash bo’yicha davlat dasturlarida ishtirok etishning ijobiy tajribasi orttirildi.

Bank biznes ko’lamini barqaror o’sishini namoyish etmoqda va aktivlar va mablag`lar hajmi va o’z moliyaviy natijalari va infratuzilmasining ko’lami bo’yicha mamlakatimizning yirik banklari qatoridan joy olishga muvaffaq bo’ldi.

Ushbu o’sish O’zbekiston Respublikasi bank sohasining jadal rivojlanishi sharoitida ro’y berdi.

Bugungi kunda bank o’zida mijozlariga keng ko’lamli xizmatlar taklif etuvchi universal moliyaviy institutni kasb etadi.

Soha rivojlanishining ushbu bosqichida faqat an’anaviy bank mahsulotlari bilan amaliyot o’tkazish evaziga muvaffaqiyatga erishish ancha mushkul. Zamonaviy bank sohasida texnologiyalar va mijozlar istaklari tez sur’atlar bilan o’zgarimoqda, iqtisodiyot kundan-kunga narx-navoning o’zgaruvchanligiga va mavhumligiga duch kelyapti, banklar o’rtasidagi raqobat oldingiga nisbatan ancha kuchli, tartibga solishda talabchanlik ortmoqda, bank biznesining rentabelligi qisqarmoqda.

Shu munosabat bilan, bank rahbariyati tomonidan, bankni zamonaviy yuqori texnologiyalarga asoslangan moliya institutga aylantirish bo’yicha ushbu strategik reja ishlab chiqilgan edi.

## **1-bo’lim. STRATEGIK TAHLIL**

Bozorda faoliyat yuritish mobaynida bank tomonidan o'tkazilgan ishlar asosiy raqobatbardoshlik ustunliklarni shakllantirishni ta'minladi, bular aynan quyidagilar:

- **mijozlarning katta miqdori.** Bank respublika bo'yicha jismoniy shaxslarga ham, shuningdek yirik tashkilotlarga ham xizmat ko'rsatadi.

- **keng samaralilik qatori.** Bank barcha turdagi moliya xizmatlarini ko'rsatadi va har bir mijozga kompleks ravishda xizmat ko'rsatishni taqdim etishga qodir.

- **bankning ishdagi nufuzi.** Bankka barcha toifadagi mijozlar tomonidan juda katta ishonch bildirilmoqda. O'tkazilgan marketing tadqiqotlari shuni ko'rsatmoqdaki, bank brendi juda kuchli va barchaga tanish, u sifat, ishonchlilik, innovatsiyalar va muvaffaqiyat bilan bog'liq tasavvurni uyg'otadi.

- **Shu bilan birga, bank ishida bir qator kamchiliklar ham mavjud,** ularni bartaraf etmasdan rivojlanish salohiyatini to'liq amalga oshirishning imkoni yo'q. Bankning asosiy muammosi ma'nan eskirgan avtomatlashtirilgan bank tizimi hisoblanadi, u tahliliy imkoniyatlarga ega emas, bu esa o'z navbatida quyidagi kamchiliklar va cheklovlarga sabab bo'ladi:

- **bank mijozlari haqida cheklangan va tizimlashtirilmagan ma'lumotlar.** Bankdan mijozlar haqida ma'lumotlarni yig'ish va uni saqlash tizimi takomillashtirishni talab qilinadi. Bankda mijozlar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qiluvchi zamonaviy vositalar va har bir mijozga manzilli taklifni shakllantirish uchun ushbu ma'lumotlardan foydalanish uslubi mavjud emas.

- **ma'lumotlar hajmi o'zgarganda IT – tizimlarining uni yetarli darajada qayta ishlay olmasligi.** Bugun bankda murakkab ma'lumotlarni qayta ishlash salohiyati yetarli darajada bo'lmagan **IT – tuzilmasi mavjud, u mutlaqo turli dasturiy majmualar, shu jumladan ABT majmualarining butun boshli to'plami bilan ifodalangan.** Bunday takomillashtirilmagan tuzilmada mijozlarga xizmat ko'rsatishda uzilishlar yuzaga kelishi mumkin va yuqori darajada inson omili mavjud. Bu o'z ortidan nufuziga ta'sir qiluvchi xavflarni keltirib chiqaradi va

mijozlarning sodiqlik va ishonch darajasiga putur etkazadi. Bundan tashqari, ABT cheklovlari natijasida mahsulotni ishlab chiqish va uni bozorga olib chiqish oralig`ida uzoq muddat talab etiladi, bu esa har doim ham mijozlarning ehtiyojlarini o`z vaqtida qondirish imkonini bermaydi.

- **boshqaruv jarayonlarining, hisobotlarning va xarajatlarni boshqarish tizimining yetarli darajada avtomatlashtirilmaganligi.** Bunday miqyosdagi bank boshqaruv hisobotini tuzishning, manbalarni rejalashtirishning va mablag`ni taqsimlashning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini talab qiladi. Bundan tashqari, keyinchalik chiqimi eng ko`p sohalarni qisqartirish va biznes jarayonlarni optimallashtirish hamda bank samarali ishlashi uchun, har bir amaliyotning va sotilayotgan mahsulotning juda yuqori aniqlik bilan tannarxini aniqlash talab etiladi. Hozirgi vaqtda bunday tadbirlar qo`lda bajarilmoqda, tahlillar natijasi esa o`zi bilan juda yuqori darajadagi xatolarni olib kelmoqda.

Mavjud rivojlanish salohiyati sharoitida bank oldida, shuningdek, bir qator jiddiy tahdidlar mavjud, bir vaqtining o`zida ular keng imkoniyatlarga ham yo`l ochib beradi:

- **texnologiyalarni va mijozlarning xohish-istaklarini o`zgartirish.** Internet va mobil platformalar sohasida raqamli texnologiyalarning rivojlanishi mijozlarning xohish – istaklarining va qaror qabul qilish shaklining o`zgarishiga olib keldi, bular aynan quyidagilar:

- mijozlar, ayniqsa, jismoniy shaxslar uchun, ularga qulay bo`lgan istalgan texnologiyadan foydalanib, yer sharining istalgan nuqtasidan turib, bank xizmatlaridan kuniga 24 soat foydalanish imkoniyatiga ega bo`lishi o`ta muhim ahamiyat kasb etmoqda;

- xizmat ko`rsatishning tezligiga va xizmatlarni shaxsiylashtirishga bo`lgan talablar jiddiy tarzda o`smoqda;

- mijozlar bank xizmatlari ularning biznes – jarayonlari va kundalik amaliyotlari bilan o`zaro bog`liqligi yanada ortishini istashmoqda;

- ijtimoiy tarmoqlarning va umuman internet makonining jadal sur'atlarda rivojlanishi natijasida, mijozlar bank takliflari to'g'risida keragidan ortiq ma'lumotlarga ega. Shu tarzda, qaror qabul qilishda his – hayajon va nufuz ta'siri o'sib boradi.

Bunday sharoitlarda an'naviy banking endi oldingi ahamiyatga ega emas. Soha raqamli mahsulotlar va xizmatlar sotiladigan, masofadan xizmat ko'rsatish kanallariga o'tmoqda. Shu bilan birga, texnologiyalarning rivojlanishi barcha mijozlarga ham bir xilda ta'sir qilmaydi va bank mijozlarga xizmat ko'rsatishning turli ko'rinishlariga ega bo'lishi lozim.

- **keskin raqobat.** Rentabellikning pasayishi va mijozlar ehtiyojlarining o'zgarishi sharoitida banklar o'rtasida raqobat yanada kuchayadi. An'anaviy biznes modeliga ega banklar og'ir sharoitda qolishadi va bozorda o'z ulushini saqlab qolish uchun, ular rivojlanishning yangi yo'nalishlariga moslashishiga to'g'ri keladi.

Davlat ishtirokidagi banklar davlat tomonidan ko'rsatilgan yordam, mijozlarning katta bazasi va sotishning tarmoqlangan tizimi tufayli nisbatan barqaror bo'ladi.

Shuningdek, jismoniy shaxslar to'lovlariga xizmat ko'rsatish sohasida yuqori texnologiyalarni qo'llab, bozorga bankka oid bo'lmagan tashkilotlar chiqmoqda. Banklarga nisbatan ularning tartibga soluvchi majburiyatlari kamroq va jiddiy investistiyalarni texnologiyalarga va dasturiy ta'minotlarni ishlab chiqishga ajratishadi.

- **tartibga solish.** **Bank biznesi o'sishini to'xtatib turgan omil siaftida bank tizimining** «Bazel III» standartiga o'tishi, u mablag'larning yetarliligiga, aktivlarning tez sotilishiga va kredit portfelini ta'minlashga bo'lgan talablarni kuchaytiradi. Shuningdek ma'lumotlarni ochishga nisbatan qo'shimcha talablar tatbiq etilmoqda va foiz stavkalarining eng yuqori miqdori cheklanmoqda. Raqamli tizimga o'tish bilan tartibga soluvchining talablari kuchayadi va bankning

komplaens – nazorat, shaxsiy ma’lumotlarni himoya qilish, va shubhali amaliyotlarni va firibgarliklarni oldini olish uchun xarajatlari o’sadi.

Natijada, bank bugun – respublika moliya bozorining ko’zga ko’ringan ishtirokchisiga aylanadi, u o’z rivojlanishining yangi bosqichiga o’tmoqda, u yerda raqamli texnologiyalar, 24/7 ish tartibi, ko’pkanallik, har bir mijozga alohida takliflar, ma’lumotlarning katta hajmi va tahlillar ustuvor bo’ladi.

## **2-bo’lim. BIZNES - STRATEGIYA**

Strategiyani amalga oshirishdagi asosiy qadamlardan biri axborot texnologiyalariga kiritilgan investitsiyalar, ya’ni yangi avtomatlashtirilgan bank tizimini va u ishlashi uchun zarur bo’lgan server uskunalarni xarid qilish va uni keng miqyosda tatbiq etish hisoblanadi. Bundan tashqari, tegishli tarzda biznes jarayonlar va bankdagi vazifalar qayta ko’rib chiqilishi lozim. Quyida, texnologik jihatdan qayta qurollanish jarayonida bank qanday o’zgarishi keltirilgan.

### **Mijozlarga bilan ishlash siyosati**

Ko’pchilik mijozlar uchun moliyaviy, ayniqsa to’lovlar va pul o’tkazishlar bilan bog’liq xizmatlar ortiqcha tashvish deb qaralishi, ko’p vaqtni olishi va noqulayliklar keltirishi mumkin. Bankning vazifasi shundan iboratki, ushbu xizmatlar mijozga malol keltirmasligini ta’minlash va ular hayotining sezilmaydigan qismiga aylantirishdir.

Moliyaviy xizmatlar mohiyatan unchalik qiziqarli emas va ular mijoz uchun ancha muhimroq bo’lgan boshqa maqsad va vazifalarga erishish vositasi hisoblanadi. Biz ularga ushbu vazifalarni bajarishda yordam berishni istaymiz. Bizning mijozlarimiz barcha moliyaviy masalalarini “Kapitalbank” ATB hal qilishlari uchun barcha zarur sharoitlarni yaratish lozim. Bu qanchalik tez amalga oshirilsa, yanada sifatli va foydali xizmat ko’rsatishni taklif qilishda mijozlar haqida shunchalik ko’p ma’lumotlarni to’playmiz va tahlil qilamiz. Bunday darajaga erishish uchun, quyidagi yo’nalishlar bo’yicha ishlash lozim:

- **mijozni eshitish lozim.** Mijozlarimiz fikrlarini tezda tushunib olish uchun, biz xizmat ko'rsatish sifatini xolis baholash tizimini yaratishimiz lozim, uning asosida biz barcha muammoli bo'shliqlarni ko'ra olamiz.

- **ko'pkanallilik va 24/7 ish tartibi.** Mijozlarda bizning xizmatlardan ularga qulay bo'lgan vaqtda, joyda va istalgan usulda foydalanish imkoni bo'lishi lozim. Buning uchun biz raqamli texnologiyalar rivojiga investitsiya kiritamiz. Bizning taxminga ko'ra kundalik amaliyotlarning 90%i masofadan amalga oshiriladi. Bank filiallarining asosiy vazifasi mijozning bevosita ishtirok etishi talab etiladigan ayrim hollarda mijozlarga maslahat berishdir.

- **mahsulotlar turini ko'paytirish.** Biz vositalar turini rivojlantiramiz, ularni o'zaro uyg'unlashtiramiz va ma'lum bir mijoz va mijozlar guruhiga moslashtiramiz. Bizning vositalar qulay va ichki hissiyot orqali tushunarli bo'lishi lozim. Vositalar kompleks tarzda, mijozlarning istalgan moliyaviy ehtiyojlarini qondirish deb nomlanuvchi, ikki yoki undan ko'p xizmatlar birlashtirilib taklif etiladi.

- **ma'lumotlarning tuzilishi va tahlil.** Biz ma'lumotlar saqlanadigan joyni yaratamiz, u yerda mijozlar, ularning xulq-atvori va biz bilan o'zaro hamkorligi to'g'risidagi barcha ma'lumotlar saqlanadi. Bu mijozlar haqidagi tushunchamizni yaxshilaydi, ularning harakatlarini oldindan bilish va ularga kerakli vaqtda kerakli takliflar berish imkonini beradi. Bundan tashqari, biz kesishgan sotuvlarni samarali tizimini yaratishimiz lozim va mijozlarning ehtiyojlarini boshqalardan oldin sezib, o'z xizmatlarimizni taklif etishimiz lozim.

- **ishonchlilik dasturlari.** Biz nafaqat bankka aloqador, balki balki aloqasi bo'lmagan masalalarni ham hal qilishga yordam berib, o'z mijozlarimizga yanada yaqinroq bo'lamiz. Buning uchun ko'psonli bizning mavjud va potensial hamkorlarimiz bilan ishlar yo'lga qo'yiladi.

## **Moliyaviy natija**

Biz xarajatlarni yanada samarali boshqarish orqali biznesimizning ishlab chiqarish quvvatini oshirishimiz va xavf – daromadlilik nisbatini to'liq nazorat ostiga olishimiz lozim. Buning uchun quyidagi yo'nalishlar bo'yicha ishlar yo'lga qo'yiladi:

- **iqtisodiy jihatdan asoslangan qarorlar qabul qilish.** Biz bankning daromadi va xarajatlarini yanada sinchiklab hisoblaymiz. Bizda har bir bitim, mahsulot, mijoz, bo'lim va biznes yo'nalish kesimida moliyaviy natijani ko'rish imkoniyati bo'lishi lozim. Funktsional – qiymat tahlili shaklini amalga oshirish hisobiga buning imkoni mavjud bo'ladi. Shuningdek, biz turli darajadagi bank rahbarlarining moddiy rag'batlantirish tizimini, ularga ishonib topshirilgan bo'linmalarining moliyaviy natijalaridan kelib chiqib, tartibga solishimiz mumkin bo'ladi.

- **xavf – daromadlilik nisbatini optimallashtirish.** Biz xavfni hisobga olgan holda, mablag`ning rentabellik ko'rsatkichidan foydalanib, baho belgilash tizimini yo'lga qo'yishimiz lozim. Ushbu ko'rsatkich negizida bo'linmalar, mahsulotlar va mijozlar bo'yicha iqtisodiy va o'z mablag`larini samarali taqsimlash tizimi yaratiladi.

- **xarajatlarni maqbullashtirish.** Tranzaksiyalar masofaviy xizmat ko'rsatishga o'tkazilgandan keyin biz amaliyot xarajatlarini xizmat ko'rsatishning jismoniy nuqtalariga optimallashtirishimiz mumkin. Biz byudjetlashtirish tizimini tatbiq etamiz va xarid qilish tizimini takomillashtiramiz. Ushbu tizim yordamida biz avtomatik tarzda bankning o'z ehtiyojlari uchun har bir mahsulot va xizmatlarni xarid qilishini manzilli nazorat qilishimiz, xarajatlarning batafsil hisobini yuritishimiz va eng ko'p xarajatlar paydo bo'lgan nuqtalarni tahlil qilishimiz mumkin. Biznesni qo'llab – quvvatlovchi ayrim funksiyalar outsorsingga beriladi, agar bu iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lsa.

## **Texnologiyalar**



Strategiya muvaffaqiyatli amalga oshirilsa, bank biznesida axborot texnologiyalarini qo'llash sohasida bank respublika banklari o'rtasida peshqadamga aylanadi.

- Mijozlar xizmat ko'rsatish bo'yicha yakka tartibdagi va qulay takliflar, bank bilan kecha-yu kunduz va tezkor ravishda o'zaro hamkorlik qilish imkoniyatini olishadi. IT-tizimlardan innovastion bank mahsulotlarini ishlab chiqish, tezda tatbiq etish va sotish uchun foydalaniladi.

Xodimlar mehnat unumdorligining keskin o'sishini ko'radilar, zerikarli qoloq amaliyotlarni bajarmaydilar va mamnuniyat bilan mijozlarga xizmat ko'rsatishadi.

Rahbarlar real vaqt rejimida yuzaga keluvchi boshqaruvga oid hisobotlar asosida bankni va qo'l ostidagilarni samarali boshqarishga va mijozlar to'g'risidagi ma'lumotlar asosida yangi raqobatli ustunliklarni yaratishga erishadilar.

Raqobat borasidagi ustunliklarni doimiy ravishda saqlab turish uchun bank iqtidorli IT-mutaxassislarni jalb etadi va rivojlantiradi.

### **3-bo'lim. ASOSIY BIZNES-YO'NALISHLARNI RIVOJLANTIRISH**

#### **Chakana biznes**

Chakana xaridorlarda bundan keyin ham tayanch moliyaviy xizmatlarga ehtiyoj saqlanib qoladi, ammo zamonaviy texnologiyalar tufayli 24/7 tartibidagi xizmatlardan foydalanish, bank bilan yuqori tezlikda o'zaro hamkorlik qilish va yakka tartibdagi yondashuv o'ta muhim bo'lib qoladi. Aholining moliyaviy jihatdan bilimlari yanada oshadi va bank xodimlari bilan bevosita muloqotga kirishmasdan, masofaviy kanallardan foydalanishni afzal ko'rishadi. Internet tufayli mijozlar uchun turli banklarning xizmatlari va takliflarini taqqoslash va o'zi tanlashi oson bo'ladi. Bir vaqtning o'zida, ma'lumotlarning ko'pligi tufayli, bankni tanlash to'g'risida qaror qabul qilishda his – hayajon va nufuzga oid omillar birinchi o'ringa chiqadi.

**Chakana biznesni rivojlantirish uchun biz quyidagi vazifalarni bajarishimiz lozim:**

- **mijozlarimiz kundalik hayotining bir qismiga aylanish.** Biz kundalik to'lovlar, pul o'tkazish, mahsulotlar va xizmatlar uchun to'lovlarni amalga oshirish, mablag'lar omonati va kichik zayomlar berish kabi sodda amaliyotlarni qulay, tezkor va foydali tarzda amalga oshirishimiz lozim. Buning uchun biz oylik ish haqi loyihalariga, jismoniy shaxslar hisob raqamlari o'rtasidagi pul o'tkazmalariga, overdraftlarga va mavjud aktivlarni garov ostidagi kredit liniyalariga alohida e'tibor qaratamiz. Biz, shuningdek, omonatlar uchun mahsulotlarni rivojlantirishimiz lozim va mijozlarni identifikatsiya qilishning yangi usullarini tatbiq etgan holda, plastik kartalardan foydalanishni ommalashtirishimiz zarur. Shu bilan birga, ushbu xizmatlarni foydali paketga joylashtirish lozim.

- **mijozlar bilan uzoq muddatli va yaqin munosabatlar o'rnatish.** Ushbu vazifani bajarish uchun biz mijozlarning ehtiyojlarini tushunishimiz lozim va har bir mijozlar sohasiga (yoshlar, pensionerlar, xizmatchilar va davlatmand odamlar) yakka tartibdagi yondashuv topishimiz zarur. Usulning mohiyati shundaki, biz o'z mahsulotlarimizni uyg'un birlikda taklif etishimiz lozim, bu alohida xarid qilinganiga nisbatan, mijoz uchun ancha foydali. Bunday paketlarni tuzish uchun biz mijozlar to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, saqlash va tahlil qilish bo'yicha o'z imkoniyatlarimizni kengaytiramiz.

- **ko'p kanalli xizmat ko'rsatishni yaratish.** Xizmat ko'rsatish kanalidan qat'iy nazar (filial, bankomat, infokiosk, mini – ofis, mobil bank yoki call – markaz) mijoz hamma joyda bir xil ma'lumot olishi va ko'plab xizmatlardan foydalanish imkoniga ega bo'lishi lozim. Biz umid qilamizki, ushbu strategik rejani amalga oshirish davrining yakunida, ko'p hollarda, mijozning shaxsan bankka murojaat qilishi shart bo'lmaydi. Shu bilan birga, kiberxavfsizlik masalasini nazardan chetda qoldirishimiz mumkin emas. Sotuvlar masofaviy kanallarga o'tkazilgandan keyin, filial tarmoqlari faqat maslahat berish va murakkab mahsulotlarni sotish uchun xizmat qiladi, eski amaliyotlar esa bu vaqtda internet orqali amalga oshiriladi.

**Taxmin qilinishicha, strategiyaning ushbu qismini to'liq amalga oshirish uchun, biz chakana bo'limini bankning mustaqil** alohida qismi sifatida ajratishimizga to'g'ri keladi, u yerda barcha xodimlarning, rahbariyatdan tortib to'rtinchi xodimga qadar faqatgina jismoniy shaxslarning bank xizmatlariga bo'lgan ehtiyojini qondirishga qaratiladi. Ushbu qadam zarur, chunki jismoniy shaxslar bilan yirik tashkilotlarga xizmat ko'rsatish o'rtasida jiddiy tavofutlar mavjud va ushbu ikki jarayonni, xizmat ko'rsatish sifatini yo'qotmasdan, birlashtirish juda ham murakkab.

### **Korporativ mijozlar: kichik biznes va xususiy tadbirkorlar**

Biz respublikada kichik biznes uchun ishonchli va asosiy hamkor bo'lishni istaymiz. Ushbu soha bank uchun qiziqish uyg'otadi, chunki o'zida yetarli darajadagi daromadlilikni va diversifikatsiyalangan mijozlar bazasini mujassam etadi (yirik tashkilotlardan farqli o'laroq). Buning ustiga, mamlakatda kichik biznesni faol qo'llab-quvvatlash amalga oshirilmoqda va potensial mijozlar soni arifmetik progressiya kabi o'smoqda. Kichik biznes korxonalarining o'ziga xos xususiyati – bu yuqori sur'atlardagi rivojlanish, va bizning mahsulotlarimiz mijozlar biznesining har bir bosqichida ular uchun tushunarli va qulay bo'lishi lozim.

Ushbu maqsadlarni amalga oshirish uchun bank quyidagi masalalarni hal qilishi lozim:

- **biznesning rivojlanish darajasidan kelib chiqib, har bir kichik sohalarga taklif shakllantirish va mos ravishda, xizmat ko'rsatishning samarali shaklini yaratish.**

Taklif rivojlanayotgan mijozlar va barqaror ishlashni istovchilar uchun farqlanishi lozim. Biz mijozning istalgan topshirig'i uchun kompleks yechim taklif etishimiz lozim. Demak, startaplar uchun oddiy hisob raqam ochishni, sub'ektni ro'yxatga olishni, soliq va buxgalteriya hisobi masalalari bo'yicha maslahat berishni taklif qilish, bank mijozlari orasidan istiqboldagi sheriklarni topishda yordam ko'rsatish mumkin.

Chakana savdo korxonasi uchun ekvayring va aylanma mablag`lar uchun kredit sohasida maxsus taklif shakllantiriladi.

Kichik biznesga masofaviy va raqamli kanallarda xizmat ko`rsatish faol taklif etiladi, u yerda mijozlarga o`z biznesining mablag`larini nazorat qilish va boshqarish uchun qulay yechim taqdim etiladi. Raqamli kanallarga o`tish mijozlar menejerlarining ishini yengillashtiradi va tarmoqning o`ziga xos xususiyatlarini hisobga olib, qo`shimcha ravishda xizmat ko`rsatish paketlarini tatbiq etish va individual xizmat ko`rsatishni yanada rivojlantirish uchun maxsus tayyorlangan xodimlarni ajratish imkoniyatini ochadi.

O`zining asosli ekanligini isbotlagan loyihalar uchun bank, keyinchalik korxonani kichik biznes sohasidan chiqarib yuborish bilan, biznes ko`lamini kengaytirish uchun mahsulotlar taklif etishi mumkin.

- **quyidagi yordamchi tadbirlarni o`tkazish:** mijozlar to`g`risida ma`lumotlar yig`ish, saqlash va tahlil qilish, mijozlar bilan o`zaro munosabatlarni boshqarish ko`nikmasini rivojlantirish, mijozga nafaqat tadbirkorga qaraganday emas, balki jismoniy shaxs sifatida qarash qobiliyatini rivojlantirish; masofaviy kanallarni rivojlantirish va to`lovlarni amalga oshirish uchun ishonchli tizimni yaratish. Jismoniy shaxslarga xizmat ko`rsatishda bo`lganidek, kichik biznes uchun mo`ljallangan bizning mahsulotlardan kecha-yu kunduz, dam olish kunlarisiz va bo`linmaga tashrif buyurmasdan foydalanish mumkin bo`lishi lozim.

**Korporativ mijozlar:** yirik biznes va milliy kompaniyalar

Ushbu soha eng talabchan mijozlar bilan taqdim etilgan, ular bir nechta bank xizmatlaridan foydalanishni istashadi, yirik pul mablag`lariga ega moliyaviy xizmatlarining bir qancha turlaridan foydalanishadi, yirik banklar ularni o`ziga tortishga harakat qilishadi, shu jumladan tizim yaratuvchi banklar ham.

Bunday mijozlar banklarga quyidagi talablarni qo`yishadi:

- to`lovlarni amalga oshirganda tezkorlik va aktivlar sotuvini boshqarish uchun vositalar;
- manfaatli foiz stavkalari bo`yicha kreditlashning yuqori tezligi;

- mijoz ishlaydigan sohani o'ziga xos xususiyatlarini yaxshi tushunadigan va xorijiy tillarni biladigan bankning yuqori malakali xodimlari (korxonalar uchun);

- murakkab moliyaviy vositalarni o'z ichiga olgan kompleks mahsulotlar.

Bunday mijozlarni jalb qilish uchun biz mijozlar bilan ishlaydigan menejerlarni tarbiyalashimiz lozim, ular mijoz biznesining o'ziga xos xususiyatlarini tushunadigan ishonchli maslahatchilar sifatida qabul qilinadilar. Bank, standart mahsulotlardan tashqari, yakka tartibdagi moliyaviy yechimlarni taklif qilish qobiliyatiga ham ega bo'lishi lozim. Bunday maqsadga erishish uchun quyidagi yo'nalishlar bo'yicha rivojlanish zarur:

- ushbu soha mijozlari korxonalarni boshqarish va buxgalteriya hisobini yuritish uchun avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanishadi. To'lovlarni amalga oshirishni maqbullashtirish uchun avtomatlashtirilgan bank tizimlari bilan bog'lanish imkoniyati ular uchun o'ta muhim, va bizning bank ularga bunday imkoniyatni taqdim etishi lozim;

- qisqa muddatli kreditlash, savdoga oid moliyalashtirish, valyuta amaliyotlari va aktivlar sotuvini boshqarish sohasida mahsulotlar turini rivojlantirish. Shu bilan birga xizmat ko'rsatish tezligini, ayniqsa kreditlashga taalluqli qismining sifatini yo'qotmasdan, oshirishi muhim;

- mijoz menedjerlarining mijoz vakillari bilan o'zaro tezkor hamkorlik mexanizmlarini yaratish;

- har bir mijozning iqtisodiyotini o'rganish va tahlil asosida yakka tartibdagi takliflarning paketlashtirilgan sotuvlari uchun samarali mexanizmlarini yaratish.

#### **4-bo'lim. MONITORINGNI VA STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH NAZORATINI TASHKIL ETISH**

Bankning ushbu strategik rivojlanish rejasining maqsad va vazifalarini ijro etish uchun joriy tezkor rejalar ishlab chiqiladi, ular ushbu hujjatning asosiy

qoidalariga to'liq mos kelishi kerak. Ishlab chiqiladigan joriy tezkor rejalar bank Kengashi yoki bank Boshqaruvi tomonidan, ularning vakolatlaridan kelib chiqib, tasdiqlanadi.

Har chorakda bank Boshqaruvi bank Kengashiga biznes rejaning bajarilishi qanday borayotganligi to'g'risida, har yili – bankni rivojlantirish Strategik rejasining bajarilishi qanday ketayotganligi to'g'risida hisobot beradi, o'z navbatida bank Kengashi har yili bank aksiyadorlarining umumiy yig'ilishi oldida hisobot beradi.

Ishlab chiqdi:

Menejment xavflari bo'limi direktori –

Nurutdinova M.D.

Iqtisodiy tahlil va moliyaviy menejment Departmenti

Direktori V.B. – Berejnov A.V.

Boshqaruv Raisi o'rinbosari Yuldashev B.T.

Tanishtirildi:

Boshqaruv Raisi Olimov K.A.

Boshqaruv Raisi o'rinbosari Karimbaev Sh.K.

Boshqaruv Raisi o'rinbosari Voistinov K.A.

Bosh hisobchi Skuybida E.E.

Yuridik xizmat bo'limi direktori Samandarov M.D.