


# TIJORAT BANKLARIDA MIJOZLARGA YO'NALTIRILGAN MOLIYAVIY XIZMATLAR TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

# IMPROVING THE SYSTEM OF CUSTOMER-CENTRIC FINANCIAL SERVICES IN COMMERCIAL BANKS

**[1]Valiyev Doniyor Baxtiyor o'g'li**

[1]*Toshkent xalqaro universiteti mustaqil tadqiqotchisi.*
***ORCID:*** *0009-0008-5362-8738*

**Annotatsiya Abstract**

***Uzb.*** - Maqolada tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan moliyaviy xizmatlar tizimini takomillashtirishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etiladi. O'zbekistondagi milliy moliyaviy inklyuzivlik indekslari, iste'molchilar murojaatlari statistikasi, murojaatlar indeksi hamda qarz yukiga oid ma'lumotlar qiyosiy tahlil qilinadi. Mijozga yo'naltirilganlikni xizmatlardan foydalanish imkoniyati va chuqurligi, xizmat sifati, iste'molchi huquqlarini himoya qilish hamda moliyaviy salomatlikning o'zaro bog'liq mezonlari asosida baholash yondashuvi taklif etiladi. Natijada mijoz natijalariga asoslangan rag'batlantirish, murojaatlar bilan ishlash va jamg'arma mahsulotlarini rivojlantirish bo'yicha takliflar shakllantiriladi.

***Eng.*** - This article examines the theoretical and practical aspects of improving the system of customer-centric financial services in commercial banks. A comparative analysis is conducted using Uzbekistan's national financial inclusion indices, consumer complaint statistics, the complaints index, and household debt burden indicators. The study proposes an approach to assessing customer-centricity based on interconnected criteria, including access to financial services, depth of financial service usage, service quality, consumer protection, and financial health. Based on the findings, practical recommendations are developed to introduce customer outcome-based incentive mechanisms, improve complaint management procedures, and promote the development of savings products.

***Kalit so'zlar: Keywords:***

❖ *tijorat banklari, mijozga yo'naltirilganlik, bank xizmatlari, moliyaviy inklyuzivlik, mijozlar tajribasi, xizmat sifati, mijozlar sodiqligi, iste'molchilar huquqlarini himoya qilish, murojaatlar indeksi, qarz yuki, moliyaviy salomatlik, raqamli bank xizmatlari, jamg'arma mahsulotlari, CRM.*

❖ *commercial banks, customer-centricity, banking services, financial inclusion, customer experience, service quality, customer loyalty, consumer protection, complaints index, debt burden, financial health, digital banking services, savings products, customer relationship management (CRM).*

## *Kirish.*

Bank xizmatlari bozorida raqobat tobora ko'proq alohida mahsulotning narxi yoki funksiyasiga emas, balki mijozning butun xizmat jarayonidagi tajribasi, uning huquqlari himoyalanishi va uzoq muddatli moliyaviy

manfaatlariga bog'liq bo'lib bormoqda. Raqamli texnologiyalar hisobvaraq ochish, to'lov o'tkazish va kredit olish jarayonlarini soddalashtirayotgan bo'lsa-da, foydalanish imkoniyatining kengayishi xizmat sifati hamda mijoz qoniqishining avtomatik oshishini anglatmaydi. Shu sababli bank faoliyatini faqat sotilgan mahsulotlar, tranzaksiyalar yoki mijozlar soni bilan baholash yetarli emas; mijoz uchun yaratilgan real qiymat, murojaatlarni hal etish sifati va mas'uliyatli moliyalashtirish natijalarini ham hisobga olish zarur.

Xalqaro miqyosda mazkur masalaning ahamiyati moliya bozoridagi tarkibiy o'zgarishlar bilan izohlanadi. McKinsey & Company ma'lumotlariga ko'ra, 2025-yilda jahon bank sektorining sof foydasi 1,3 trln AQSh dollarini tashkil etgan. Shu bilan birga, 2021–2025-yillarda qiymati bo'yicha tanlangan yirik fintex kompaniyalar daromadi 22 foizga, yirik banklarniki esa 5 foizga oshgan [1]. Capgemini Research Institute tadqiqotida karta xizmatlari bilan bog'liq bank tajribasidan mamnun bo'lgan mijozlar ulushi 26 foiz ekani qayd etilgan [2]. Bu natijalar moliya institutlarining texnologik o'sish bilan bir qatorda mijoz munosabatlarini boshqarish modelini qayta ko'rib chiqishi kerakligini ko'rsatadi.

O'zbekiston sharoitida mavzuning dolzarbligi yanada yaqqol namoyon bo'lmoqda. 2026-yil 1-mart holatiga muomaladagi bank kartalari soni 70,9 mln donadan oshgan, biroq bu ko'rsatkich alohida foydalanuvchilar sonini emas, kartalar miqdorini bildiradi [3]. Milliy moliyaviy inklyuzivlik indekslarining dastlabki natijalariga ko'ra, katta yoshli aholining 86 foizi bank hisobvarag'iga ega, 77 foizi internet-bankingdan foydalanadi, jamg'arma yoki muddatli depozit hisobvarag'i esa atigi 4 foizida mavjud [4]. Markaziy bank apparatiga 2026-yilning birinchi yarmida 4 123 ta murojaat kelib tushgan; bu 2025-yilning shu davridagi 2 487 ta murojaatdan 65,8 foizga ko'p [5]. Mazkur tafovut xizmatlardan foydalanish ko'lami bilan ularning amaliy sifati va moliyaviy natijalari o'rtasida muhim ilmiy-amaliy muammo mavjudligini ko'rsatadi.

Masalaning huquqiy jihati ham dolzarb. Bank xizmatlari iste'molchilari bilan munosabatlarga qo'yiladigan minimal talablarni belgilovchi amaldagi 3030-sonli nizomga 2026-yil 4-sentabrdan kuchga kirgan o'zgartirishlar banklarning murojaatlardagi tizimli kamchiliklarni aniqlashi, ularning sabablarini bartaraf etishi hamda tegishli harakatlar rejalarini ishlab chiqishiga oid talablarni kuchaytirdi [20]. Demak, mijozga yo'naltirilganlik nafaqat bankning marketing afzalligi, balki boshqaruv, ichki nazorat va iste'molchilar manfaatlarini himoya qilish bilan bog'liq kompleks vazifadir.

Tadqiqotning maqsadi — tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan moliyaviy xizmatlar tizimini foydalanish imkoniyati, foydalanish chuqurligi, xizmat sifati, iste'molchini himoya qilish va moliyaviy salomatlik mezonlari asosida takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan tavsiyalar ishlab chiqish. Vazifalar sifatida xalqaro nazariy yondashuvlarni tizimlashtirish, O'zbekiston bank sektoriga oid rasmiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish, murojaatlar indeksi va foydalanish koeffitsiyentining diagnostik imkoniyatlarini aniqlash hamda besh blokli boshqaruv modeli taklif etish belgilandi.

### *Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.*

Mijozga yo'naltirilganlik konsepsiyasining nazariy asosi marketing va xizmatlar menejmenti tadqiqotlariga borib taqaladi. T. Levitt [7] tashkilot faoliyatini faqat mahsulot xususiyatlari bilan emas, mijoz ehtiyojlarini qondirish bilan bog'lash zarurligini ko'rsatgan. A. Parasuraman, V. Zeithaml va L. Berry [8] ishlab chiqqan SERVQUAL modeli xizmatni ishonchlilik, javobgarlik, ishonch uyg'otish, hamdardlik va moddiy muhit o'lchamlarida tahlil qilish imkonini beradi.

F. Reichheld va W. Sasser [9] mijozni saqlab qolishning iqtisodiy ahamiyatini

ko'rsatib, mijozlar ketishi qisqarishining foydaga ta'siri tarmoqlar kesimida farqlanishini aniqlagan. J. Heskett va hammualliflar [10] xodimlar qoniqishi, xizmat qiymati, mijoz qoniqishi, mijozlar sodiqligi hamda rentabellik o'rtasidagi uzviy bog'liqlikni "xizmat–foyda zanjiri" asosida izohlagan. Ushbu yondashuvlar mijoz manfaatini ichki boshqaruv rag'batlari bilan uyg'unlashtirish zarurligini ko'rsatadi.

A. Payne va P. Frow [11] CRM (mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish)ni strategiya, qiymat yaratish, ko'p kanalli integratsiya, axborot boshqaruvi va natijani baholash jarayonlaridan iborat tizim sifatida asoslagan. D. Shah va hammualliflar [12] mijozga yo'naltirilgan tashkilotga o'tishda madaniyat, tashkiliy tuzilma, jarayonlar va moliyaviy baholash mezonlari to'siq bo'lishini qayd etgan. K. Lemon va P. Verhoef [13] esa mijoz tajribasini xizmatni tanlashdan oldingi, undan foydalanish va foydalanishdan keyingi bosqichlarda shakllanadigan umumiy jarayon sifatida tadqiq etgan.

A. Lusardi va O. Mitchell [14] moliyaviy savodxonlik jamg'arish, investitsiya qilish va qarz olish qarorlari bilan chambarchas bog'liq ekanini ilmiy jihatdan yoritgan. Shundan kelib chiqib, tijorat bankining mijozga yo'naltirilganligi faqat qulay ilova yoki tez xizmat ko'rsatishga emas, mijozning mas'uliyatli moliyaviy qarorlar qabul qilishiga ko'maklashishga ham xizmat qilishi lozim. Mazkur tadqiqotlar asosida mijozga yo'naltirilganlik marketing ko'rsatkichi emas, balki moliyaviy xizmatlarni loyihalash, taqdim etish, nazorat qilish va natijadorligini baholashni birlashtiruvchi boshqaruv tamoyili sifatida talqin etiladi.

Adabiyotlar tahlilidan ma'lum bo'lishicha, mamlakat miqyosidagi moliyaviy inklyuzivlik va banklarga nisbatan murojaatlar statistikasi mijozga yo'naltirilganlikni birgalikda baholash uchun qo'shimcha empirik asos yaratadi. Shu bois ushbu maqolada nazariy tushunchalar O'zbekistonning 2025–2026-yillardagi rasmiy statistik ma'lumotlari bilan bog'lanadi; mavjud ochiq ma'lumotlar cheklovlari alohida qayd etiladi.

## *Tadqiqot metodologiyasi.*

Tadqiqot ikkilamchi ma'lumotlar asosidagi tavsifiy va qiyosiy tahlil uslubiga tayangan. Empirik baza milliy moliyaviy inklyuzivlik indeksi [4], Markaziy bankka kelib tushgan murojaatlar statistikasi [5], 2026-yilning I va II choraklari bo'yicha murojaatlar indeksiga oid e'lonlar [15, 16], shuningdek 2025-yil yakunlariga bag'ishlangan moliyaviy barqarorlik sharhi [17] ma'lumotlaridan shakllantirildi. Tizimli yondashuv, statistik guruhlash, nisbiy ko'rsatkichlarni hisoblash, qiyosiy tahlil va mantiqiy umumlashtirish usullari qo'llanildi.

Murojaatlar indeksi (MI) bank bo'yicha murojaatlar ulushining ushbu bank mijozlari ulushiga nisbati sifatida hisoblanadi. Ko'rsatkich banklar o'rtasidagi murojaatlar intensivligini solishtiradi [16]:

$$MI_i = (m_i / \Sigma m_i) \div (k_i / \Sigma k_i) \quad (1)$$

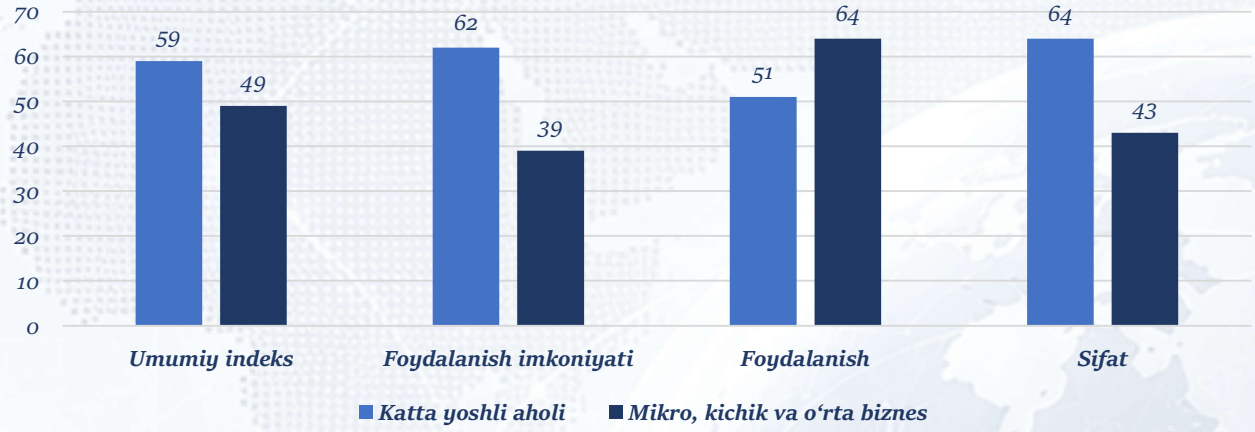
Bu yerda $m_i$ — i-bank bo'yicha kelib tushgan murojaatlar soni, $k_i$ — ushbu bankning hisobga olinadigan mijozlari soni. Indeks 1 dan yuqori bo'lsa, bankka murojaatlar ulushi uning mijozlar ulushidan kattaroq ekani anglashiladi. Bu ko'rsatkich bankning kapitallashuvi, ishonchliligi yoki moliyaviy barqarorligini bevosita tavsiflamaydi. Regulyator metodikasiga ko'ra, chorak davomida 100 tadan kam murojaat tushgan banklar bo'yicha indeks hisoblanmaydi [16].

Foydalanish chuqurligining nisbiy koeffitsiyenti moliyaviy inklyuzivlik indeksining "foydalanish" subindeksini "foydalanish imkoniyati" subindeksiga bo'lish orqali hisoblandi. Mazkur koeffitsiyent indeks tarkiblari nisbatidir; uni xizmatdan foydalanmagan aholining ulushi yoki iqtisodiyotdagi foydalanilmagan salohiyatning to'g'ridan-to'g'ri foiz o'lchovi sifatida talqin etish mumkin emas. Shuningdek, murojaatlar indeksiga oid o'ntalik barcha banklarni emas,

faqat belgilangan mezon bo‘yicha e’lon qilingan banklar guruhini ifodalaydi.

### *Tahlil va natijalar muhokamasi.*

Milliy moliyaviy inklyuzivlik indekslarining pilot natijalariga ko‘ra, katta yoshli aholi bo‘yicha umumiy indeks 59 ballni, mikro, kichik va o‘rta biznes segmentida esa 49 ballni tashkil etgan [4]. Indeksning uch o‘lchami o‘rtasidagi tafovutlar 1-rasmda keltirilgan.




*1-rasm. Milliy moliyaviy inklyuzivlik indekslari va ularning tarkibiy qismlari, 2026-yil [4]*

Katta yoshli aholi segmentida foydalanish imkoniyati 62, amalda foydalanish 51 ballni tashkil etgan; ularning nisbati 0,82 ga teng. Biznes segmentida esa imkoniyat 39, foydalanish 64 ball bo‘lib, koeffitsiyent 1,64 ni tashkil etadi. Bu tafovut aholi uchun xizmatlardan muntazam foydalanishni chuqurlashtirish, biznes uchun esa moliyaviy xizmatlardan dastlabki foydalanish imkoniyatini kengaytirish zarurligini ko‘rsatadi. Mazkur xulosa indeks o‘lchamlari nisbatiga asoslanadi, sabab-oqibat bog‘liqligi esa alohida tadqiqotni talab etadi.

Milliy indeks ma’lumotlariga ko‘ra, kredit byurolari bazasi aholining 98 foizini qamrab olgan, yangi chakana kreditlarning 80 foizi avtomatlashtirilgan tartibda rasmiylashtiriladi. Biroq jamg‘arma va muddatli depozit hisobvaraqlariga ega aholi ulushi 4 foizligicha qolmoqda [4]. Shunday ekan, raqamli kreditlash imkoniyatlari bilan jamg‘arish xizmatlarining ommaviyligi o‘rtasida sezilarli tafovut mavjud.

2026-yilning birinchi yarmida Markaziy bank apparatiga kelib tushgan 4 123 ta murojaat tarkibida bank kreditlari bo‘yicha 2 025 ta, bank kartalari va firibgarlik bilan bog‘liq 956 ta hamda to‘lov tizimlari va naqd pulsiz hisob-kitoblar bo‘yicha 365 ta murojaat qayd etilgan. Qolgan mavzular bo‘yicha murojaatlar 777 tani tashkil etadi [5].

*1-jadval*

*Markaziy bank apparatiga tushgan murojaatlar, 2026-yil I yarim yillik*

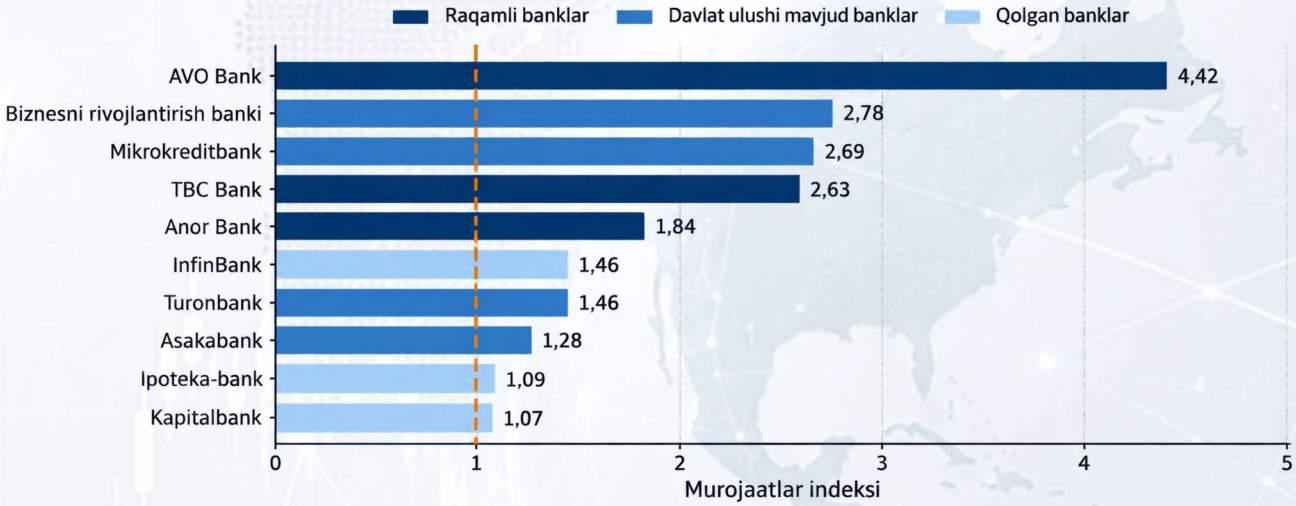
| Ko‘rsatkich | Soni | Ulushi, foiz |
|---|---|---|
| *Jami murojaatlar* | 4 123 | 100,0 |
| *Bank kreditlari* | 2 025 | 49,1 |
| *Bank kartalari va firibgarlik* | 956 | 23,2 |
| *To‘lov tizimi va naqd pulsiz hisob-kitoblar* | 365 | 8,9 |
| *Boshqa masalalar* | 777 | 18,8 |
| *Ijobiy hal etilgan murojaatlar* | 3 044 | 73,8 |

***Manba:*** *[5] ma’lumotlari asosida muallif hisob-kitobi. *Oxirgi qator — jami tarkibining alohida bandi emas, murojaatlarni ko‘rib chiqish natijasi.*

Murojaatlarning 3 044 tasi, ya'ni 73,8 foizi "ijobiy hal qilingan" deb qayd etilgan [5]. Ushbu ko'rsatkich murojaatlarni ko'rib chiqish yakunini bildiradi; uning o'zi barcha holatlarda bankning huquqbuzarligi isbotlanganini anglatmaydi. Shu bilan birga, ko'plab masalalarning tashqi nazorat darajasiga chiqishi banklarda mijoz shikoyatini dastlabki bosqichda ko'rib chiqish va tizimli sabablarni bartaraf etish jarayonlarini takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi.

2026-yil II chorak davomida Markaziy bankka bevosita va boshqa davlat organlari orqali banklar faoliyatiga oid 11 331 ta murojaat kelib tushgani e'lon qilingan [16]. Mazkur ko'rsatkichning qamrovi Markaziy bank apparati bo'yicha I yarim yillik statistikasi bilan bir xil emas. Shu sababli 11 331 va 4 123 sonlarini davrlar bo'yicha bevosita qiyoslash yoki ulardan o'sish sur'atini hisoblash metodologik jihatdan to'g'ri bo'lmaydi.

Murojaatlar indeksi eng yuqori bo'lgan o'nta bankning 2026-yil II chorakdagi ko'rsatkichlari 2-rasmda keltirilgan. Indeks murojaatlar ulushining mijozlar bazasiga nisbiy taqsimotini ifodalashi sababli uni banklarning moliyaviy ahvoli yoki kreditga layoqatliligi reytingi sifatida ko'rish mumkin emas [16].




*2-rasm. Murojaatlar indeksi eng yuqori bo'lgan o'nta bank, 2026-yil II chorak [16]*

Ushbu o'ntalikdagi uchta raqamli bank uchun indekslarning arifmetik o'rtachasi 2,96 ga, davlat ulushi mavjud to'rtta bank uchun 2,05 ga, qolgan uchta bank uchun 1,21 ga teng. Bu faqat ko'rsatilgan o'n bank doirasidagi tavsifiy taqqoslash bo'lib, O'zbekistonning barcha raqamli, davlat yoki xususiy banklariga umumlashtirilmaydi. Banklar kesimidagi ko'rsatkichlar murojaatlarni qabul qilish imkoniyati, xizmatlar tarkibi va mijoz bazasining xususiyatlari bilan birgalikda baholanishi lozim.

2026-yil I va II choraklarda e'lon qilingan o'ntalik ro'yxatlarining yettita banki takrorlangan [15, 16]. Regulyator xizmat shartlarini mijozlarga yetarli tushuntirish, murojaatlarga o'z vaqtida javob berish hamda takroriy shikoyatlarga sabab bo'luvchi tizimli kamchiliklarni bartaraf etish masalalariga e'tibor qaratgan [16]. Ushbu jihatlar SERVQUAL modelidagi javobgarlik va ishonch uyg'otish o'lchamlariga mos keladi [8].

Bank xizmatlari iste'molchilari huquqlarini himoya qilish bilan bog'liq amaliy misollardan biri sifatida 2025-yil kuzida Markaziy bank aralashuvi natijasida 2,4 mlrd so'm miqdoridagi asossiz hisoblangan yoki undirilgan mablag'lar iste'molchilar foydasiga hal etilgani qayd etilgan [18]. Bunday holatlar mijozga yo'naltirilganlikni faqat xizmatning tezligi bilan emas, shartlarning oshkoraligi, hisob-kitoblarning aniqligi va adolatli muomala

bilan bog‘lash zarurligini ko‘rsatadi. Amaldagi 3030-sonli nizomga kiritilgan qo‘shimchalar ham murojaatlar sabablarini tizimli ravishda o‘rganish va rahbariyat darajasida chora ko‘rishni nazarda tutadi [20].

Moliyaviy xizmatlarning mijoz manfaatiga ta’sirini baholashda qarz yuki ham muhimdir. 2025-yil bo‘yicha Markaziy bankning moliyaviy barqarorlik sharhida bank krediti mavjud jismoniy shaxslarning qarzga xizmat ko‘rsatishning daromadga o‘rtacha nisbati 37 foiz, mikroqarzlar segmentida 40 foiz ekani, mikroqarz oluvchilar soni esa qariyb 2,7 mln kishiga yetgani ko‘rsatilgan [17]. 2026-yil avgust oyidagi xabarda so‘nggi bir yilda jismoniy shaxslarga kreditlash 21,2 foizga, tadbirkorlik subyektlarini kreditlash 12 foizga o‘sgani qayd etilgan [6]. Shuning uchun mas’uliyatli kreditlash tamoyillari va shaxsiy jamg‘arishni qo‘llab-quvvatlash vositalari mijozga yo‘naltirilgan bank strategiyasining ajralmas qismi bo‘lishi kerak.

Xorijiy tartibga solish amaliyotida ham mijoz natijalariga urg‘u kuchaymoqda. Buyuk Britaniya Moliya faoliyatini tartibga solish boshqarmasining Consumer Duty yondashuvi moliya tashkilotlariga chakana mijozlar uchun ijobiy natijalarga erishishga yo‘naltirilgan talablarni belgilaydi [19]. O‘zbekiston sharoitida esa bank mahsulotlari shartlarini tushunarli yetkazish, tizimli murojaatlarni bartaraf etish va mijoz manfaatlariga zid rag‘batlarni cheklashning ahamiyati ortmoqda [20].

Mazkur tahlil asosida mijozlarga yo‘naltirilgan moliyaviy xizmatlar tizimini besh o‘zaro bog‘liq blok doirasida tashkil etish taklif qilinadi (2-jadval).

***2-jadval***

***Mijozlarga yo‘naltirilgan moliyaviy xizmatlar tizimining bloklari***

| Blok | Asosiy vosita | Kuzatuv ko‘rsatkichi |
|---|---|---|
| ***Strategiya va boshqaruv*** | *Rag‘batlarni mijoz natijalari bilan bog‘lash* | *Mukofotda mijoz ko‘rsatkichlari ulushi* |
| ***Mahsulotni loyihalash*** | *Segment ehtiyojiga mos mahsulot; sodda til* | *Mijoz ehtiyojiga mos faol mahsulotlar* |
| ***Xizmat ko‘rsatish kanallari*** | *Raqamli va jonli xizmatlarni integratsiya qilish* | *Birinchi muloqotda hal etish ulushi* |
| ***Qayta aloqa va murojaatlar*** | *Murojaatlarni sabablar kesimida tahlil qilish* | *Murojaatlar indeksi* |
| ***Himoya va moliyaviy salomatlik*** | *Qarz yukini baholash; jamg‘arishni rag‘batlantirish* | *Qarz yuki; jamg‘arma hisobvarag‘iga egalik* |

Tizim natijadorligini umumlashtirib kuzatish uchun mijozga yo‘naltirilganlik integral indeksi (MYI)ning quyidagi konseptual ifodasi taklif etiladi:

$$MYI = 0{,}15 \times A + 0{,}25 \times F + 0{,}25 \times S + 0{,}20 \times H + 0{,}15 \times M \quad (2)$$

Bu yerda A — foydalanish imkoniyati, F — foydalanish chuqurligi, S — xizmat sifati, H — iste’molchi huquqlarini himoya qilish, M — moliyaviy salomatlik subindekslari (0 dan 1 gacha normallashtirilgan). Vaznlar muallif tomonidan taklif etilgan ekspert baholaridir; ularning statistik optimal ekani isbotlanmagan. Modelning real bank ma’lumotlarida validatsiyasi, indikatorlarni tanlash mezonlari va vaznlarning sezgirlik tahlili keyingi tadqiqotlar uchun zarurdir.

Taklif etilgan model bank darajasida uch guruh vosita orqali joriy etilishi mumkin: tahliliy vositalar (mijoz ma’lumotlarini birlashtirish va ehtiyojga mos segmentlash), jarayon vositalari (mijoz yo‘lini xaritalash, xizmat darajasi me’yorlari va murojaatni birinchi muloqotda hal etish), kadrlar vositalari

(xodim faoliyatini faqat sotuv hajmi emas, mijoz natijalari asosida baholash). Joriy etishning dastlabki bosqichida ko'rsatkichlar va ochiq hisobot tizimi ishlab chiqiladi; keyingi bosqichda rag'batlantirish va xizmatlarni tushuntirish standartlari takomillashtiriladi; yakunda rozilik va ma'lumotlar himoyasi talablariga muvofiq shaxsiylashtirilgan takliflar kengaytiriladi.

Modelni amalga oshirishdagi xatarlar ham inobatga olinishi lozim. Sotuvga asoslangan rag'batlarni qisqartirish qisqa muddatda ayrim daromad ko'rsatkichlariga bosim qilishi mumkin. Shaxsiylashtirish mijoz roziligi va shaxsga doir ma'lumotlar himoyasini talab etadi. Shuningdek, murojaatlar indeksini sun'iy yaxshilash uchun shikoyatlarni qabul qilishni qiyinlashtirishga yo'l qo'yilmasligi kerak. Shuning uchun indeks xizmat kanallarining ochiqligi, qarorlarni tushuntirish sifati va mijoz qoniqishi ko'rsatkichlari bilan birgalikda tahlil qilinishi zarur.

## *Xulosa va takliflar.*

Tadqiqot O'zbekistonda bank xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlari kengayib borayotgan bo'lsa-da, mijozga yo'naltirilganlikni alohida o'lchash va boshqarish ehtiyoji saqlanib qolayotganini ko'rsatdi. Katta yoshli aholining 86 foizi asosiy bank hisobvarag'iga ega bo'lgani holda, jamg'arma yoki muddatli depozit hisobvarag'iga egalik darajasi 4 foizni tashkil etadi [4]. Murojaatlar bo'yicha rasmiy ma'lumotlar, o'z navbatida, bank mahsulotlari shartlarini tushuntirish, shikoyatlar sabablarini aniqlash va ularni hal etish tizimini takomillashtirish zarurligini ko'rsatadi [5, 16]. Ushbu xulosalar asosida quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi.

1. Bank boshqaruvini mijoz natijalariga bog'lash. Bank rahbariyati va chakana bo'linmalar faoliyatini baholashda moliyaviy natijalar bilan bir qatorda mijoz qoniqishi, murojaatlar indeksi, shikoyatni birinchi muloqotda hal qilish va xizmat shartlarini tushunish kabi mezonlarni qo'llash lozim. Boshqaruv a'zolarining o'zgaruvchan mukofoti tarkibida ushbu mezonlar uchun kamida 30 foizli ulush belgilash muallifning dastlabki taklifi hisoblanadi; amaliy me'yor alohida sinov natijalarida aniqlanishi kerak.

2. Murojaatlar bilan ishlashning yagona standartini joriy etish. Banklarda murojaat kelib chiqish sababini aniqlash, mijozga asosli va tushunarli javob berish hamda takroriy shikoyatga olib keluvchi jarayonni tuzatish bo'yicha bir xil minimal tartiblarni qo'llash tavsiya etiladi. Murojaatlar indeksini izohlashda banklar turini, faol mijozlar sonini va murojaat kanallarining ochiqligini hisobga olish zarur. Ushbu yondashuv amaldagi 3030-sonli nizom talablariga ham mos keladi [20].

3. Jamg'arma mahsulotlarini va mas'uliyatli kreditlashni birgalikda rivojlantirish. Ish haqi kartasiga bog'langan, mijoz roziligi bilan daromadning bir qismini avtomatik jamg'aruvchi sodda mahsulotlarni kengaytirish, kredit bo'yicha qarzdorlik yukini oldindan baholash va yuqori qarz yuki mavjud mijozlar uchun qayta rejalashtirish vositalarini taklif etish maqsadga muvofiq. Jamg'arma hisobvarag'iga ega aholi ulushini 2030-yilgacha 4 foizdan 15 foizga yetkazish muallifning indikativ maqsadi bo'lib, davlat yoki regulyatorning tasdiqlangan prognozi sifatida talqin qilinmaydi.

Ushbu takliflar bir-birini to'ldiradi: birinchisi ichki boshqaruv rag'batlarini, ikkinchisi mijozning huquqiy va protsessual himoyasini, uchinchisi esa mahsulotlar tarkibi hamda mijozning moliyaviy barqarorligini yaxshilashga qaratilgan. Keyingi izlanishlarda modelni bank darajasidagi ma'lumotlar asosida sinovdan o'tkazish, integral indeks koeffitsiyentlarini empirik kalibrlash va taklif etilgan choralar samaradorligini dinamik baholash dolzarb bo'lib qoladi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

1. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2026: Precision with Speed. — 2026. — 28 p. — URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review

2. Capgemini Research Institute. World Retail Banking Report 2025: Attract, Engage, and Delight — Spin the Customer Centricity Flywheel. — 2025. — URL: https://www.capgemini.com/insights/research-library/world-retail-banking-report/

3. Kun.uz. O'zbekistonda muomaladagi bank kartalari soni 71 mlnga yaqinlashdi. — 21.03.2026. — URL: https://kun.uz/news/2026/03/21/ozbekistonda-muomaladagi-bank-kartalari-soni-71-mlnga-yaqinlashdi

4. Alliance for Financial Inclusion. Uzbekistan Launches Its National Financial Inclusion Indices. — 17.09.2026. — URL: https://afi-global.org/news/uzbekistan-launches-its-national-financial-inclusion-indices/

5. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Murojaatlar statistikasi: 2025–2026-yillarning I yarim yilligi. — 15.07.2026. — URL: https://cbu.uz/uz/services/citizens/statistics/

6. Kun.uz. Central Bank Warns of Rising Household Debt Burden. — 13.08.2026. — URL: https://kun.uz/en/news/2026/08/13/central-bank-warns-of-rising-household-debt-burden

7. Levitt T. Marketing Myopia // Harvard Business Review. — 1960. — Vol. 38, No. 4. — P. 45–56.

8. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. — 1988. — Vol. 64, No. 1. — P. 12–40.

9. Reichheld F. F., Sasser W. E. Jr. Zero Defections: Quality Comes to Services // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68, No. 5. — P. 105–111.

10. Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E. Jr., Schlesinger L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work // Harvard Business Review. — 1994. — Vol. 72, No. 2. — P. 164–174.

11. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. — 2005. — Vol. 69, No. 4. — P. 167–176. — DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.

12. Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S. The Path to Customer Centricity // Journal of Service Research. — 2006. — Vol. 9, No. 2. — P. 113–124. — DOI: 10.1177/1094670506294666.

13. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.

14. Lusardi A., Mitchell O. S. The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence // Journal of Economic Literature. — 2014. — Vol. 52, No. 1. — P. 5–44. — DOI: 10.1257/jel.52.1.5.

15. Spot.uz. Markaziy bank murojaatlar bo'yicha eng salbiy ko'rsatkichga ega TOP-10 bankni ochiqladi. — 22.06.2026. — URL: https://www.spot.uz/oz/2026/06/22/index-of-appeals

16. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. 2026-yil II chorak yakunlari bo'yicha banklar faoliyati yuzasidan kelib tushgan murojaatlar tahlili. — 07.08.2026. — URL: https://cbu.uz/uz/press_center/releases/4326651/

17. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. Financial Stability Report for 2025 Published. — 07.07.2026. — URL: https://cbu.uz/en/press_center/releases/4124365/

18. Spot.uz. Markaziy bank aralashuvi bilan banklardan iste'molchilar foydasiga 2,4 mlrd so'm qaytarildi. — 03.10.2025. — URL: https://www.spot.uz/oz/2025/10/03/banks

19. Financial Conduct Authority. PS22/9: A New Consumer Duty. — London, 2022. — URL: https://www.fca.org.uk/publications/policy-statements/ps22-9-new-consumer-duty

20. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining 2018-yil 28-apreldagi 16/18-son qarori bilan tasdiqlangan «Bank xizmatlari iste'molchilari bilan o'zaro munosabatlarni amalga oshirishda tijorat banklarining faoliyatiga qo'yiladigan minimal talablar to'g'risida»gi nizom (Adliya vazirligida 02.07.2018-yilda 3030-son bilan ro'yxatdan o'tkazilgan; 2026-yil 4-sentabrdan kuchga kirgan 3030-12-sonli o'zgartirishlar hisobga olingan). — URL: https://lex.uz/docs/-3804290