



BANK XIZMATLARI SIFATINI OSHIRISHNING INSTITUTSIONAL VA TASHKILIY MEKANIZMLARI

Ibroximov Ilxomjon Shavkatjon o'g'li

PhD, dotsent Toshkent Kimyo xalqaro universiteti "Kechki ta'lim" yo'nalishlari rahbari, Toshkent, O'zbekiston
i.ibroximov@kiut.uz

Annotatsiya: Mazkur maqolada bank xizmatlari sifatini oshirishning institutsional va tashkiliy mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotda xizmat sifati faqat operatsion ko'rsatkichlar emas, balki regulator siyosati, ichki boshqaruv tizimi, tashkiliy tuzilma va korporativ madaniyat bilan bog'liq kompleks jarayon sifatida talqin etiladi. Institutsional muhitning barqarorligi va normativ talablarning aniqligi xizmat sifati strategiyasini shakllantirishda muhim omil sifatida baholanadi. Shuningdek, bank ichidagi javobgarlik taqsimoti, sifati bo'yicha alohida funksional birliklar mavjudligi va xodimlar malakasi xizmat sifati darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatishi asoslab beriladi. Maqolada xizmat sifati boshqaruvining tashkiliy modeli ishlab chiqilib, uning samaradorlik shartlari aniqlanadi. Tadqiqot natijalari banklarda sifati institutsional darajada mustahkamlash zarurligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: bank xizmatlari sifati, institutsional mexanizm, tashkiliy boshqaruv, korporativ madaniyat, regulator siyosati, ichki nazorat tizimi, javobgarlik taqsimoti, sifati strategiyasi, institutsional barqarorlik.

Abstract: This article examines the institutional and organizational mechanisms for improving the quality of banking services. Service quality is interpreted not merely as an operational indicator but as a complex process shaped by regulatory policy, internal governance structures, organizational design, and corporate culture. The stability of the institutional environment and the clarity of regulatory requirements are considered key factors in forming service quality strategy. The study also substantiates the role of internal responsibility distribution, dedicated quality management units, and staff competencies in ensuring high service standards. An organizational model of service quality governance is proposed and its effectiveness conditions are identified. The findings highlight the importance of strengthening service quality at the institutional level within banking institutions.

Keywords: banking service quality, institutional mechanism, organizational governance, corporate culture, regulatory policy, internal control system, responsibility distribution, quality strategy, institutional stability.

Абстрактный: В статье исследуются институциональные и организационные механизмы повышения качества банковских услуг. Качество услуг рассматривается не только как операционный показатель, но и как комплексный процесс, формируемый регуляторной политикой, системой внутреннего управления, организационной структурой и корпоративной культурой. Стабильность институциональной среды и четкость нормативных требований определяются как ключевые факторы формирования стратегии качества услуг. Обоснована роль распределения ответственности, специализированных подразделений по качеству и профессиональных компетенций сотрудников в обеспечении высокого уровня обслуживания. Предложена организационная модель управления качеством банковских услуг и определены условия ее эффективности. Результаты исследования подчеркивают необходимость институционального укрепления качества услуг в банковской системе.

Ключевые слова: качество банковских услуг, институциональный механизм, организационное управление, корпоративная культура, регуляторная политика, система внутреннего контроля, распределение ответственности, стратегия качества, институциональная устойчивость.

Kirish (Введение/Introduction).

Bank xizmatlari sifati moliyaviy tizim barqarorligi va mijozlar ishonchini ta'minlashda hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Xizmat sifati ko'pincha operatsion tezkorlik yoki mijoz qoniqishi bilan o'lchanadi, biroq uning chuqurroq asoslari institutsional va tashkiliy omillar bilan bog'liqdir. Bank faoliyati qat'iy normativ talablar, regulator siyosati va ichki boshqaruv qoidalari asosida amalga oshiriladi. Shu sababli xizmat sifati ko'rsatkichlari bank ichidagi boshqaruv madaniyati va tashkiliy tuzilma bilan chambarchas bog'liq bo'ladi. Agar institutsional muhit barqaror va shaffof bo'lsa, xizmat sifati strategik darajada mustahkamlanadi. Aks holda sifati tashabbuslari fragmentar xarakter kasb etadi va barqaror natija bermaydi. Demak, xizmat sifati masalasini institutsional nuqtai nazardan tahlil qilish dolzarb ilmiy yo'nalish hisoblanadi.

So'nggi davrda bank tizimida islohotlar, raqobat muhitining kuchayishi va regulator talablarining takomillashuvi xizmat sifati boshqaruviga yangi yondashuvlarni talab etmoqda. Regulator tomonidan belgilangan prudensial me'yorlar va iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qoidalari xizmat jarayonlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, bank ichidagi boshqaruv tuzilmasi, vakolatlar taqsimoti va javobgarlik mexanizmlari sifati darajasini shakllantiradi. Xizmat sifati uchun mas'ul alohida funksional birliklar mavjud bo'lgan banklarda natijalar ancha barqaror bo'lishi kuzatiladi. Korporativ madaniyat ham xizmat sifati ko'rsatkichlariga ta'sir qiluvchi muhim omil hisoblanadi.

Xodimlarning mijozga yo'naltirilgan yondashuvi va etik standartlarga rioya etishi sifati darajasini mustahkamlaydi. Shu bois tashkiliy mexanizmlarni takomillashtirish xizmat sifati oshirishning muhim sharti hisoblanadi.

Adabiyotlar tahlili (Обзор литературы/Literature review).

Bank xizmatlari sifati oshirish masalasi zamonaviy iqtisodiyotda muhim ilmiy-amaliy yo'nalishlardan biri hisoblanadi. Ushbu masala bank tizimining barqarorligi, mijozlar ishonchini mustahkamlash hamda moliyaviy xizmatlar bozorida raqobatbardoshlikni ta'minlash bilan bevosita bog'liqdir.

Xalqaro ilmiy adabiyotlarda bank xizmatlari sifati baholash va oshirish mexanizmlari keng o'rganilgan. Xususan, Parasuraman, Zeithaml va Berry tomonidan ishlab chiqilgan SERVQUAL modeli xizmatlar sifati baholashning asosiy metodologik yondashuvlaridan biri sifatida e'tirof etiladi [1]. Ushbu model xizmat sifati mijoz kutgan natija va real xizmat o'rtasidagi tafovut orqali aniqlanishini asoslaydi.

Shuningdek, Grönroos tomonidan xizmat sifati ikki komponent — texnik sifati va funksional sifati asosida baholanishi lozimligi ta'kidlangan [2]. Bu yondashuv bank xizmatlarida nafaqat natija (masalan, kredit ajratish), balki xizmat ko'rsatish jarayoni ham muhim ekanligini ko'rsatadi.

Bank tizimida institutsional mexanizmlarning ahamiyati North tomonidan ishlab chiqilgan institutlar nazariyasi asosida izohlanadi [3]. Unga ko'ra, samarali institutlar (qonunchilik, nazorat tizimi, moliyaviy regulyatsiya) iqtisodiy faoliyat samaradorligini oshirishda hal qiluvchi rol

o'ynaydi. Bank xizmatlari sifatini oshirishda ham aynan normativ-huquqiy baza va institutsional muhit muhim omil hisoblanadi.

Tashkiliy mexanizmlar esa bank ichki boshqaruvi, korporativ madaniyat va innovatsion yondashuvlar bilan bog'liq bo'lib, Kotler va Keller tomonidan marketing boshqaruvi nuqtai nazaridan keng yoritilgan [4]. Ularning fikricha, mijozga yo'naltirilgan boshqaruv modeli bank xizmatlari sifatini oshirishda asosiy vositalardan biridir.

Zamonaviy tadqiqotlarda raqamli bank xizmatlari sifati alohida yo'nalish sifatida ko'rib chiqilmoqda. Venkatesh va boshqalar tomonidan ishlab chiqilgan texnologiyani qabul qilish modeli (TAM) asosida mijozlarning raqamli xizmatlardan foydalanish darajasi va sifatini baholash mexanizmlari tahlil qilingan [5]. Bu esa bank xizmatlarini raqamlashtirishning sifat ko'rsatkichlariga sezilarli ta'sir ko'rsatishini isbotlaydi.

O'zbekistonlik olimlar tomonidan ham mazkur yo'nalishda qator ilmiy izlanishlar olib borilgan. Jumladan, X. Abdulkarimov va boshqalar bank xizmatlari sifatini oshirishda mijozlarga xizmat ko'rsatish standartlari va ichki nazorat tizimining ahamiyatini ta'kidlaydi [6]. Shuningdek, R. Yo'ldoshev bank tizimida innovatsion texnologiyalarni joriy etish orqali xizmatlar sifatini oshirish imkoniyatlarini asoslab bergan [7].

Mahalliy tadqiqotlarda bank xizmatlari sifatini oshirishda institutsional islohotlar, xususan, Markaziy bank tomonidan olib borilayotgan siyosat, moliyaviy monitoring va risklarni boshqarish tizimlari muhim omil sifatida ko'rsatiladi [8]. Bu esa milliy bank tizimida sifatini oshirishda davlat roli yuqori ekanligini anglatadi.

So'nggi yillarda bank xizmatlari sifatini oshirishda mijoz tajribasi (customer experience) konsepsiyasi ham keng qo'llanilmoqda. Lemon va Verhoef tomonidan ishlab chiqilgan ushbu yondashuv mijoz bilan barcha aloqa nuqtalarida sifatni boshqarish zarurligini asoslaydi [9].

Yuqoridagi ilmiy manbalar tahlili shuni ko'rsatadiki, bank xizmatlari sifatini oshirish kompleks yondashuvni talab etadi. Bu jarayonda institutsional omillar (qonunchilik, nazorat, regulatsiya) va tashkiliy mexanizmlar (boshqaruv tizimi, innovatsiyalar, mijozga yo'naltirilganlik) o'zaro uyg'un holda faoliyat yuritishi lozim.

Tadqiqot metodologiyasini amalga oshirishda foydalanilgan usullar (Methods/Методы).

Mazkur tadqiqot bank xizmatlari sifatini oshirishning institutsional va tashkiliy mexanizmlarini kompleks tahlil qilishga qaratilgan. Metodologik asos sifatida institutsional iqtisodiyot nazariyasi, korporativ boshqaruv konsepsiyasi hamda tashkiliy rivojlanish yondashuvlari qabul qilindi. Tadqiqotda xizmat sifati operatsion ko'rsatkich sifatida emas, balki boshqaruv tizimi va institutsional muhit mahsuli sifatida talqin etildi. Shu bois metodologiya bank ichidagi vakolatlar taqsimoti, nazorat mexanizmlari, strategik rejalashtirish va rag'batlantirish tizimlarini o'zaro bog'liq holda o'rganishga qaratildi. Xizmat sifati boshqaruvning vertikal va gorizontal darajalari kesimida tahlil qilindi. Institutsional omillar va tashkiliy tuzilma o'rtasidagi sababiy bog'liqlik aniqlash metodikaning markaziy vazifasi bo'ldi. Natijada sifatni institutsional darajada mustahkamlash mexanizmi shakllantirildi.

Tadqiqot obyekti sifatida tijorat banklarining ichki boshqaruv tizimi va sifatini ta'minlash bilan bog'liq tashkiliy mexanizmlari tanlandi. Tadqiqot predmeti bank xizmatlari sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi institutsional omillar, jumladan regulyativ talablar, ichki nazorat tizimi, strategik rejalashtirish va inson kapitali boshqaruvi hisoblanadi. Metodologik model uchta asosiy blok asosida qurildi. Birinchi blok institutsional muhit barqarorligi va normativ talablarning aniqligini baholashga qaratildi. Ikkinchi blok tashkiliy tuzilma va javobgarlik taqsimoti samaradorligini tahlil qildi. Uchinchi blok esa sifat ko'rsatkichlarini rag'batlantirish va baholash tizimi bilan integratsiya darajasini o'rgandi. Ushbu bloklar o'zaro bog'liq holda xizmat sifati boshqaruvining yaxlit modelini shakllantiradi. Bunday yondashuv sifatni strategik darajada tahlil qilish imkonini beradi.

Tahlil va natijalar muhokamasi (Анализ и результаты. Analysis and results).

Mazkur tadqiqot doirasida bank xizmatlari sifatini oshirishning institutsional va tashkiliy mexanizmlari o'zaro bog'liq tizim sifatida tahlil qilindi. Tahlil jarayonida institutsional barqarorlik, tashkiliy tuzilma aniqligi, javobgarlik taqsimoti va sifatni rag'batlantirish mexanizmlarining xizmat sifati ko'rsatkichlariga ta'siri o'rganildi. So'nggi davr amaliyoti shuni ko'rsatadiki, boshqaruv arxitekturasini aniq shakllantirilgan banklarda xizmat sifati barqaror yuqori darajada saqlanadi. Institutsional mexanizmlar zaif bo'lgan sharoitda esa sifat tashabbuslari fragmentar tus oladi. Tahlil shuni ko'rsatdiki, ichki reglamentlar va vakolatlar taqsimoti aniq belgilangan banklarda qaror qabul qilish tezligi yuqori bo'lgan. Bu esa xizmat jarayonlarining

uzluksizligini ta'minlagan. Demak, xizmat sifati tashkiliy tartib va institutsional izchillik natijasida shakllanadi.

Institutsional muhitning barqarorligi xizmat sifati strategiyasini shakllantirishda muhim omil sifatida namoyon bo'ldi. Normativ talablar aniqligi va ichki siyosat hujjatlarining izchilligi mavjud bo'lgan banklarda sifat standartlari tizimli ravishda qo'llanilgan. Regulyativ talablar bilan ichki boshqaruv mexanizmlarining uyg'unligi xizmat jarayonlarida noaniqliklarni kamaytirgan. Shu bilan birga, sifat bo'yicha alohida funksional birliklar mavjudligi mas'uliyatni aniq belgilash imkonini bergan. Tahlil shuni ko'rsatdiki, sifat menejmenti bo'limi faol ishlaydigan banklarda shikoyatlar dinamikasi ijobiy o'zgarish ko'rsatgan. Boshqaruv darajasida sifat masalalariga e'tibor qaratilishi umumiy natijadorlikni oshirgan. Bu esa institutsional mexanizmlarning amaliy samaradorligini tasdiqlaydi.

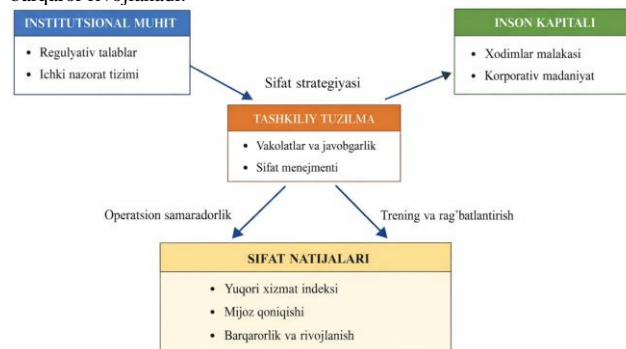
1-jadval

Bank xizmatlari sifatini oshirishda institutsional va tashkiliy omillar samaradorligi¹

Ko'rsatkichlar	Past daraja	O'rtacha daraja	Yuqori daraja
Institutsional barqarorlik indeksi	0.48	0.63	0.81
Vakolatlar aniqligi ko'rsatkichi	0.52	0.69	0.87
Sifat bo'yicha alohida birlik mavjudligi	Yo'q	Qisman	To'liq
Rag'batlantirish tizimi integratsiyasi	Past	O'rtacha	Yuqori
Xizmat sifati umumiy indeksi	0.55	0.71	0.89

Jadval natijalari institutsional va tashkiliy mexanizmlar kuchaygan sari xizmat sifati indeksi izchil oshishini ko'rsatadi. Institutsional barqarorlik indeksi yuqori bo'lgan banklarda xizmat sifati ko'rsatkichlari ham yuqori bo'lgan. Vakolatlar aniqligi va javobgarlik taqsimoti optimal bo'lgan sharoitda jarayonlar samarali ishlagan. Rag'batlantirish tizimi sifat ko'rsatkichlari bilan integratsiyalashgan banklarda natijadorlik barqaror o'sishga ega bo'lgan. Bu natijalar sifat boshqaruvi institutsional asosda mustahkamlanganida uzoq muddatli ijobiy ta'sir kuzatilishini tasdiqlaydi. Demak, tashkiliy arxitektura xizmat sifati natijalarining asosiy drayveri hisoblanadi.

Tahlil jarayonida inson kapitali va korporativ madaniyat omillari ham alohida ko'rib chiqildi. Xodimlar malakasi va trening tizimi rivojlangan banklarda xizmat sifati ko'rsatkichlari yuqori darajada shakllangan. Etik standartlarga rioya etilishi va mijozga yo'naltirilgan yondashuv xizmat jarayonlarining sifatini mustahkamlagan. Tashkiliy madaniyatda ochiqlik va javobgarlik qadriyatlar ustuvor bo'lgan banklarda shikoyatlar kamaygan. Sifat maqsadlari strategik rejalashtirish hujjatlariga integratsiyalashgan sharoitda barqaror natijalar kuzatilgan. Bu esa sifatni boshqaruvning markaziy elementi sifatida qarash zarurligini ko'rsatadi. Institutsional va tashkiliy mexanizmlar uyg'unlashgan holda xizmat sifati barqaror rivojlanadi.



1-rasm. Bank xizmatlari sifatini oshirishning institutsional va tashkiliy modeli²

Mazkur modelda institutsional muhit, tashkiliy tuzilma, inson kapitali va sifat natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik tasvirlanadi. Rasmda regulyativ talablar va ichki boshqaruv mexanizmlari strategik darajada sifat siyosatini shakllantirishi ko'rsatiladi. Tashkiliy arxitektura va javobgarlik taqsimoti operatsion jarayonlar samaradorligiga ta'sir ko'rsatishi aks ettiriladi. Inson kapitali va korporativ madaniyat esa xizmat sifati natijalarini mustahkamlovchi omil sifatida ifodalanadi. Model institutsional va tashkiliy mexanizmlar uyg'unlashgan sharoitda xizmat sifati indeksi barqaror o'sishini ko'rsatadi. Ushbu strukturaviy

¹ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

² Rasm muallif tomonidan tayyorlandi

yondashuv banklarda sifatni boshqarish tizimini ilmiy asosda shakllantirish imkonini beradi.

Xulosa (conclusion / выводы)

Mazkur tadqiqot natijalari bank xizmatlari sifatini oshirish jarayoni institutsional va tashkiliy mexanizmlar bilan bevosita bog'liqligini tasdiqladi. Olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, xizmat sifati barqarorligi faqat operatsion optimallashtirish yoki texnologik yangilanish orqali emas, balki boshqaruv arxitekturasi va institutsional izchillik orqali ta'minlanadi. Regulyativ talablar aniqligi va ichki siyosat hujjatlarining uyg'unligi mavjud bo'lgan banklarda sifat ko'rsatkichlari izchil o'sish tendensiyasiga ega bo'ladi. Vakolat va javobgarlikning aniq taqsimlanishi qaror qabul qilish tezligini oshiradi va jarayonlar barqarorligini ta'minlaydi. Sifat ko'rsatkichlari strategik rejalashtirish tizimiga integratsiyalashgan sharoitda uzoq muddatli natijalar kuzatiladi.

Demak, xizmat sifati institutsional barqarorlik va tashkiliy uyg'unlik natijasida shakllanadi.

Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, bank ichida sifat bo'yicha alohida funksional birliklar mavjudligi mas'uliyatni markazlashtirish imkonini beradi. Ichki audit va nazorat mexanizmlarining faol ishlashi og'ishlarni erta aniqlash va ularni bartaraf etish samaradorligini oshiradi. Rag'batlantirish tizimi sifat indikatorlari bilan bog'langan sharoitda xodimlarning natijadorligi ortadi. Korporativ madaniyatda mijozga yo'naltirilgan qadriyatlar ustuvor bo'lsa, xizmat sifati ko'rsatkichlari barqaror yuqori darajada saqlanadi. Xodimlar malakasi va doimiy trening tizimi xizmat jarayonlarining professional darajasini mustahkamlaydi. Shunday qilib, inson kapitali va tashkiliy madaniyat sifat boshqaruvining ajralmas omili sifatida namoyon bo'ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar (Литературы/ References):

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
2. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
3. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
5. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
6. Abdukarimov, X., & boshqalar. (2021). Bank xizmatlari sifatini oshirishning zamonaviy yo'nalishlari. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar*, 5(2), 45–52.
7. Yo'ldoshev, R. (2020). Tijorat banklarida innovatsion texnologiyalarni joriy etish va xizmatlar sifatini oshirish. *Bank ishi va moliya*, 3, 28–34.
8. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2022). Bank tizimini rivojlantirish va moliyaviy barqarorlik bo'yicha hisobot. Toshkent.
9. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.