

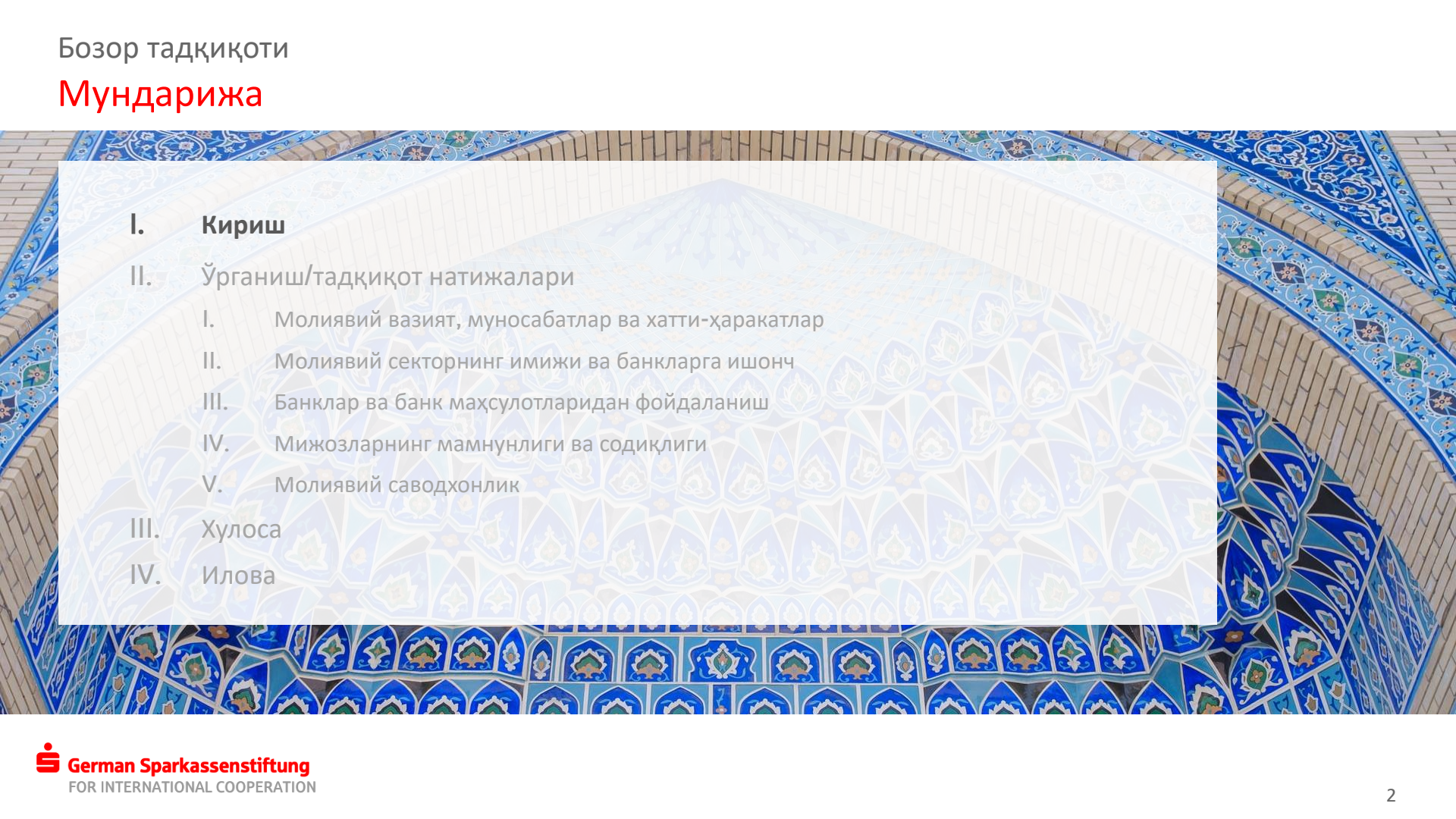
Ўзбекистонда банкларга бўлган ишонч ва  
уларнинг молиявий хизматларидан  
фойдаланиш бўйича

# Бозор тадқиқоти

Бозор тадқиқотлари ўтказиш бўйича мутахассис  
Надин Воян томонидан тайёрланган

Тошкент, **2022** йил **10** июль



- 
- I. Кириш
  - II. Ўрганиш/тадқиқот натижалари
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
    - III. Банклар ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
    - V. Молиявий саводхонлик
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

# Кириш

## Бозор тадқиқоти бўйича олинган интервьюларнинг ҳудудлар кесимидаги тақсимооти



Фарғона водийси (n=358 та/30%)

Марказий Ўзбекистон (n=291 та /24%)

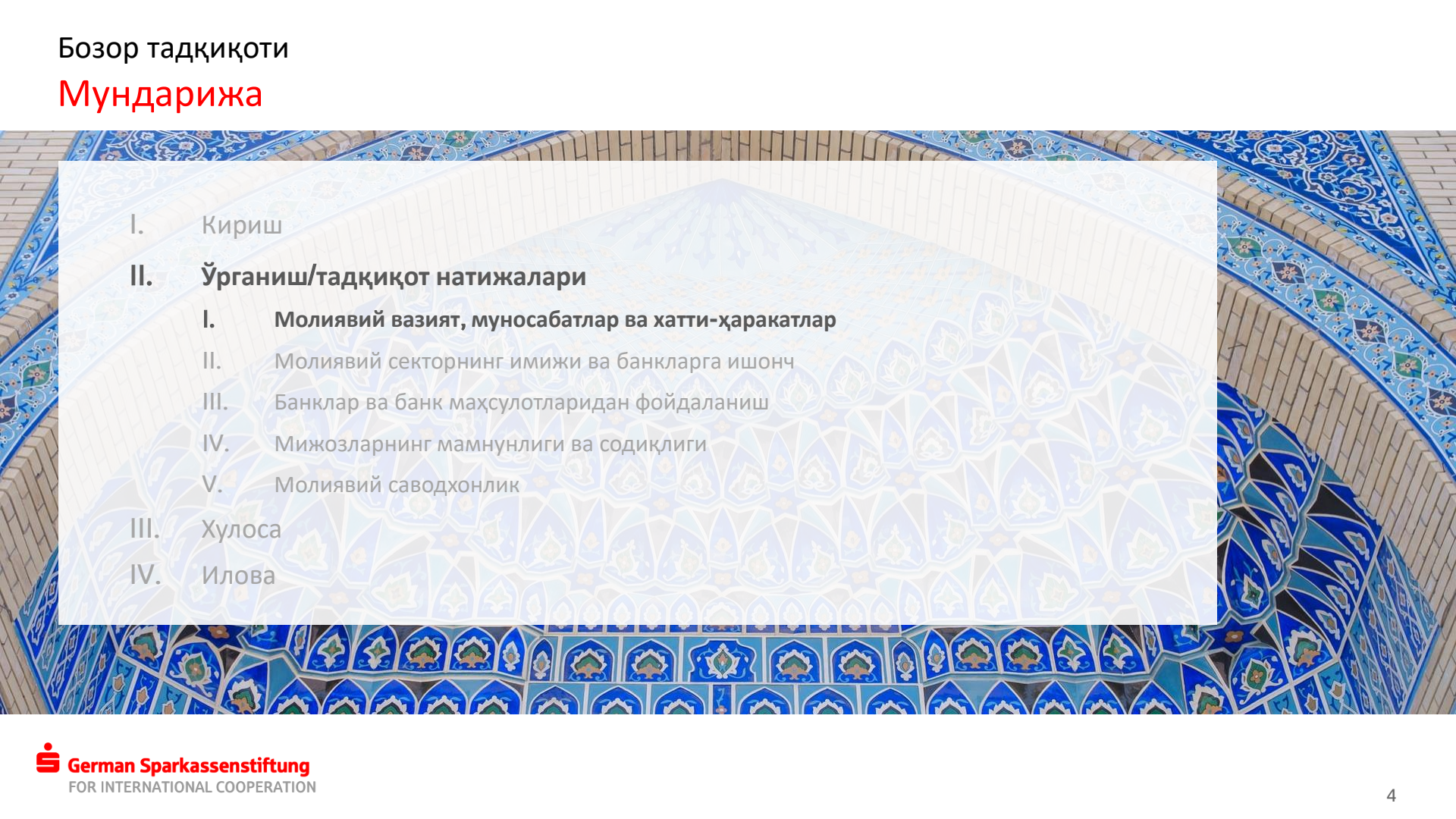
Жанубий Ўзбекистон (n=206 та /17%)

Самарқанд ва Бухоро (n=194 та/16%)

Шимолий Ўзбекистон (n=161та/13%)

(n-сўровномада қатнашган респондентлар сони).

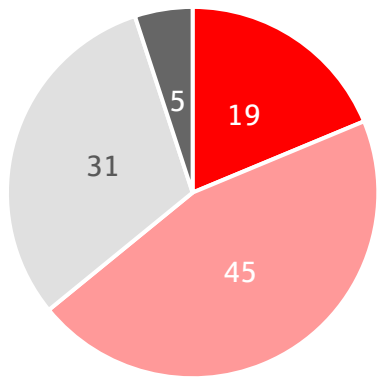
Сўровномалар ҳар бир вилоятда: Вилоят маркази + аҳолиси энг кўп бўлган туманда ўтказилган.

- 
- I. Кириш
  - II. **Ўрганиш/тадқиқот натижалари**
    - I. **Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар**
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
    - III. Банклар ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
    - V. Молиявий саводхонлик
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

## Молиявий вазият

# Молиявий ҳолатининг ижобий томонга ривожланиши

Респондентларнинг даромад даражаси бўйича ўз-ўзини баҳолаши (%да)



- Биз хоҳлаган нарсани сотиб олишимиз мумкин - 19%
- "Қимматбаҳо товарларни сотиб олиш имконияти мавжуд\*, лекин шахсий машина ёки квартира учун пул етарли эмас." - 45%
- "Асосий товарлар учун пул етарли\*\*," лекин қиммат товарларга пул етарли эмас." - 31%
- Кўпинча озиқ-овқат учун пул етарли эмас - 5%.

Интервью олинган ўй хўжалигининг молиявий ҳолати (%да)



- Аввалгидан анча яхшироқ
- Аввалгидан яхшироқ
- Худди аввалгидек
- Аввалгидан ёмонроқ
- Аввалгидан анча ёмонроқ

\*Музлатгич, ТВ, \*\*Озиқ-овқат, кийим-кечак, мактаб тўловлари

1.Манба:



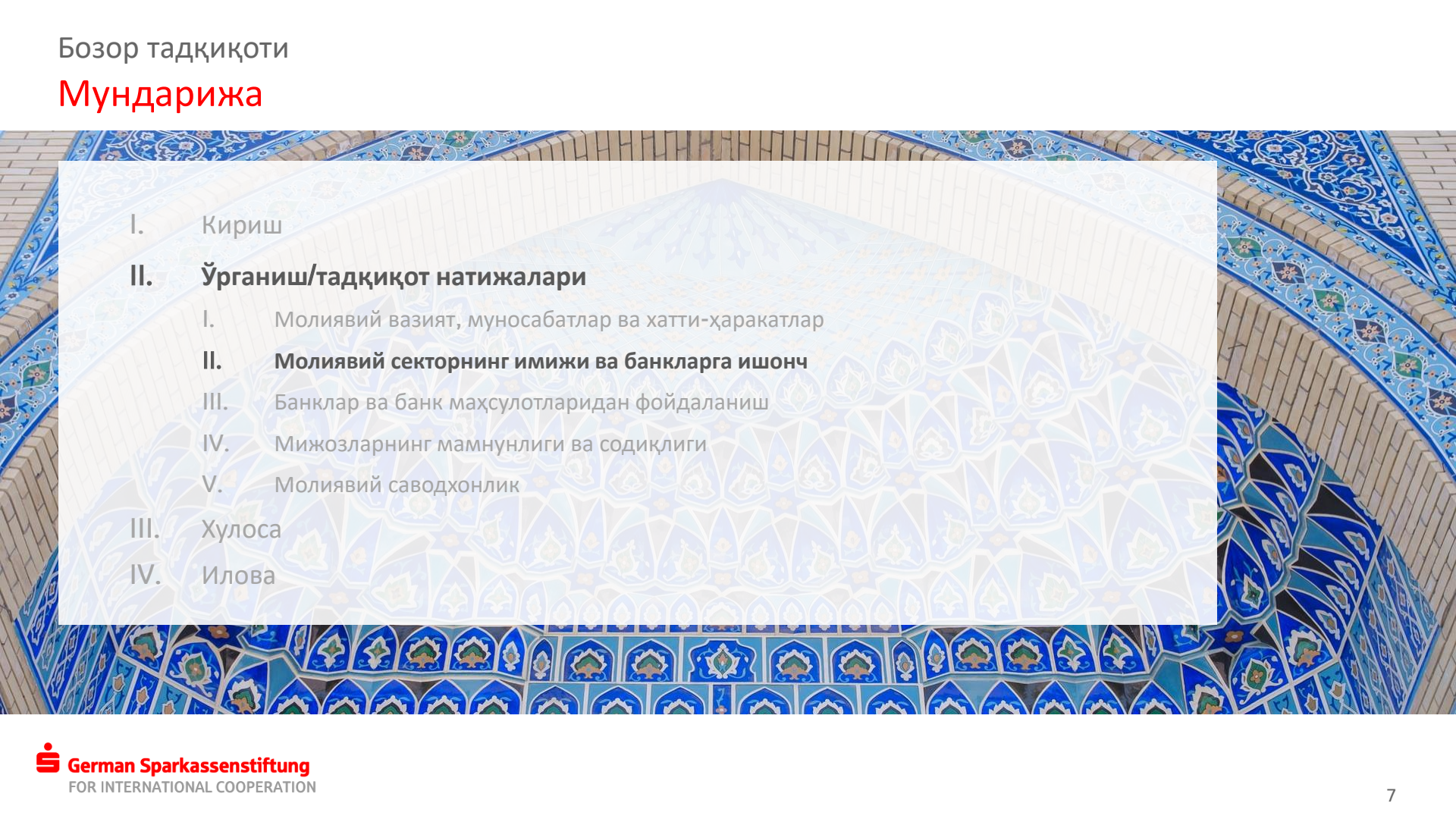
**German Sparkassenstiftung** <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24371/Assessing0the00zation0in0Uzbekistan.pdf;sequence=1>

FOR INTERNATIONAL COOPERATION <https://documents1.worldbank.org/curated/en/756191577683400252/pdf/Uzbekistan-Social-Assistance-Targeting-Assessment.pdf>

## Молиявий муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар

### Сўровномада қатнашганларнинг пул ва молиявий қарорларга нисбатан муносабатлари ижобий ҳолатда



- 
- I. Кириш
  - II. **Ўрганиш/тадқиқот натижалари**
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. **Молиявий секторнинг имижи ва банкларга ишонч**
    - III. Банклар ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
    - V. Молиявий саводхонлик
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

## Молия секторининг имиж

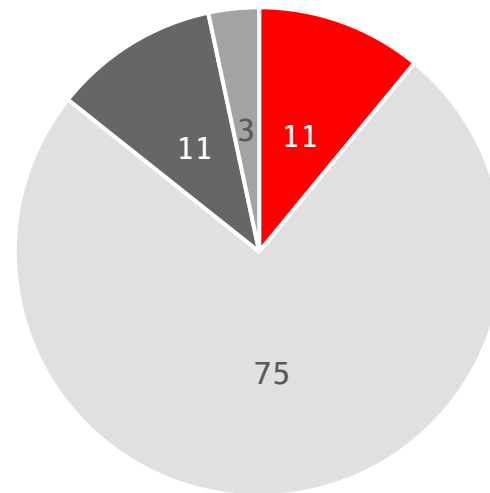
Ўзбекистон банклари ҳақида ижобий фикрлар билдирилмоқда, лекин уларнинг имижини янада ошириш потенциаллари ҳам мавжуд



Ўзбекистондаги банклар ҳақида ўйланганда хаёлга биринчи келади:

54% пул, 20% кредит, 13 % хизмат, 9% бошқалар

Банклар ҳақида ўйланганда хаёлга биринчи келадиган фикр (%да):



■ ижобий фикр ■ нейтрал фикр  
■ салбий фикр ■ ҳеч қандай фикр йўқ



## Молиявий секторнинг имижи

Банк соҳасида кўплаб ижобий ўзгаришлар кузатилмоқда. Мижозларнинг ушбу ўзгаришлар ҳақидаги фикрлари:

### Банк маҳсулотлари бўйича:

- Имтиёзли кредитлар сони ортган
- Кичик/ микрокредитлар берилмоқда
- Кредитларнинг янги турларини жорий этилди (уй, квартира, автомобиллар сотиб олиш учун)
- Онлайн-кредитлар жорий этилди

### Кўрсатилаётган сервис бўйича:

- Кам таъминланган оилалар молиявий қўллаб-қувватланмоқда
- Даромад ҳақидаги маълумотнома олиб келиш талаби бекор қилинди (маълумотнома иш берувчидан олинади)



### Инфраструктура бўйича:

- Электрон навбат қурилмалари ўрнатилган
- Мавжуд филиаллар янгиланмоқда ва қўшимча янги филиаллар очилмоқда
- Банкоматлар ўрнатилмоқда
- Банк иловаларини жорий этилмоқда
- Нақд пул билан боғлиқ муаммоларни бартараф этилди
- Пул ўтказмаларини соддалаштирилмоқда

### Умумий ҳолда:

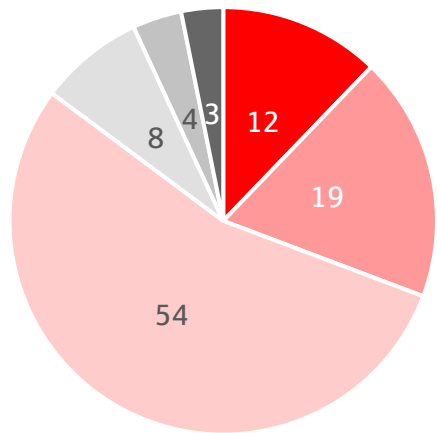
- Ривожланган давлатлар банклари билан алоқа ўрнатиш ва тажриба алмашиш ишлари олиб борилмоқда
- Банклар ўртасида рақобат кучаймоқда
- Валюта айирбошлаш ва валютани нақдлаштириш билан боғлиқ қора бозор фаолияти қисқармоқда

- *Изоҳ: санаб ўтилганлар мижозларнинг фокус-гuruhлари доирасидаги фикрлар.*
- *Ушбу фикрлар ҳақиқатга мос келиши шарт эмас, улар фақат мижознинг фикрларини акс эттиради.*

## Банкларга умумий ишонч

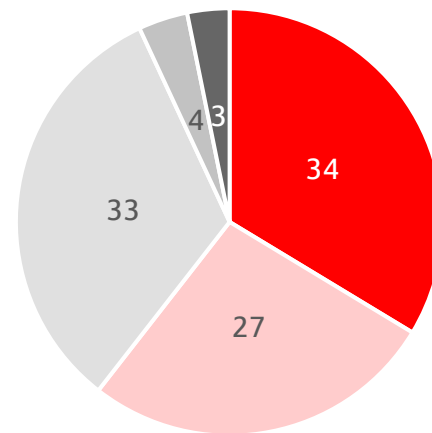
Сўнги 2 йил ичида банкларга бўлган ўртача ва юқори даражадаги ишонч кўрсаткичлари сезиларли ўсди

Респондентлар томонидан Ўзбекистон банкларига билдирилган ишонч даражаси тақсироти (%да)



- Жуда юқори ишонч
- Юқори ишонч
- Ўртача ишонч
- Кам ишонч
- Жуда паст ишонч
- ишонч умуман йўқ

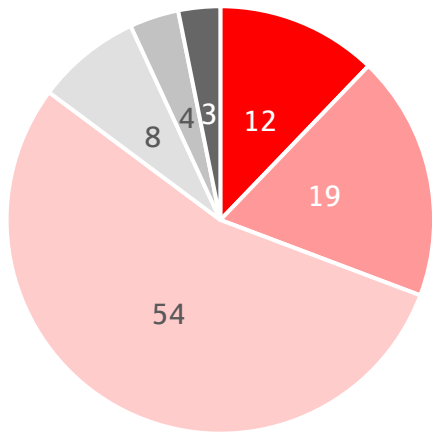
Респондентлар томонидан сўнги 2 йилда Ўзбекистондаги банкларга бўлган ишонч даражасининг ўзгариши (%да)



- Сезиларли даражада ошди
- Бироз ошди
- Ўзгармаган
- Бироз камайди
- Сезиларли даражада камайди

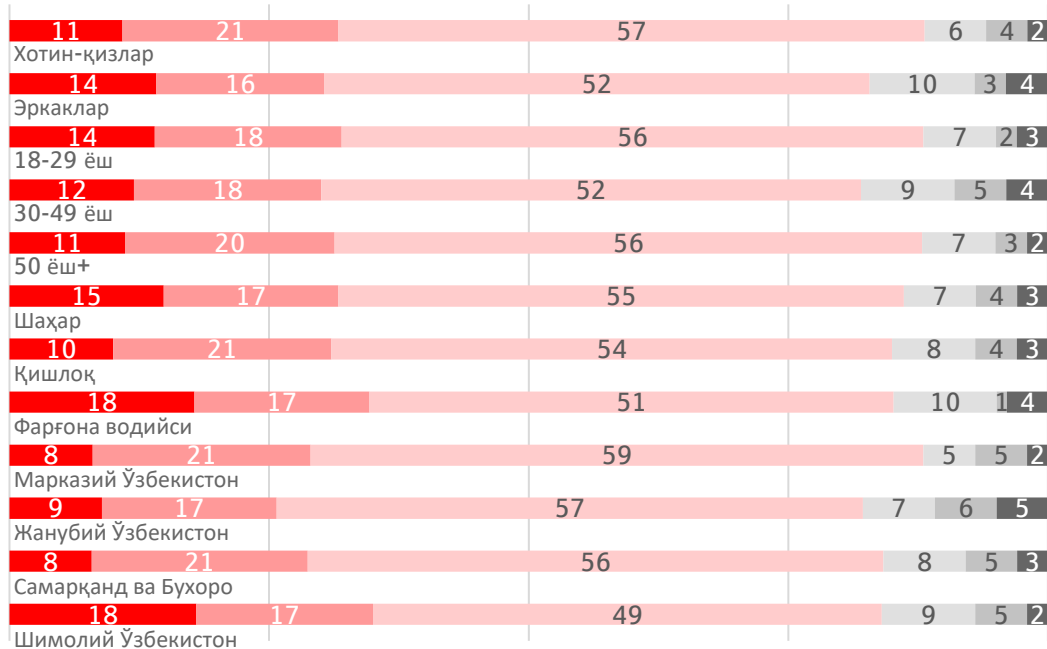
## Турли мезондаги кичик гуруҳлар бўйича банкларга бўлган умумий ишонч кўрсаткичлари:

Респондентлар томонидан Ўзбекистон банкларига билдирилган ишонч даражаси тақсимоти (%да)



- Жуда юқори ишонч
- Юқори ишонч
- Ўртача ишонч
- Кам ишонч
- Жуда паст ишонч
- ишонч умуман йўқ

Респондентларнинг алоҳида гуруҳлари бўйича Ўзбекистон банкларига билдирилган ишонч даражаси тақсимоти (%да)



Банкларга умумий ишонч

Банкка нисбатан ишончни мустаҳкамлаш учун зарурий омиллар:

Кредитлар бўйича  
фоиз  
ставкаларини  
пасайтириш

Хизмат кўрсатиш  
сифатини яхшилаш  
*(Навбатларни қисқартириш,  
банк хизматлари бўйича  
маслаҳат ҳамда тўлиқ  
маълумотлар ва ҳ.)*

Бюрократия ва  
коррупциядан воз  
кечиш

**Top 3**  
Ишонч  
омиллари

# Банкларга ишонч

## Банк фаолиятига бўлган ишонч турлари



### Асосий ишонч

- Мижознинг пулларини ҳимоя қилиш / хавфсиз сақлаш
- Мижознинг шахсий маълумотларини ҳимоя қилиш

Молиявий барқарорлик



### Садоқатлик ишончи

- Молиявий маълумотларни ошкор қилмаслик ёки фақат қонун талаб қиладиган даражада ошкор қилиш
- Молиявий маълумотларга рухсатсиз киришдан ва ташқи ҳужумлардан ҳимоя қилиш

Махфийлик



### Амалий ишонч

- Тўлов топшириқларини тўғри бажариш
- Тўғри таркибга эга банк ҳисоб рақами кўчирмаларини тақдим этиш
- Бенуқсон банк карталарини чиқариш

Банк операцияларини профессионал амалга ошириш



### Стратегик ишонч

- Мижознинг эҳтиёжларига / вазиятига энг мос келадиган маҳсулотларни тавсия этиш / воситачилик қилиш (банк учун камроқ фойда келтирса ҳам)
- Банк тўловлари (харажатлари) ҳақида маълумот бериш / тўлиқ шаффоф бўлиш, қарздорлик тўғрисида огоҳлантириш, низолар ва уларнинг оқибатлари ҳақида маълумот бериш

Мижозларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш

## Банкларга ишонч 1/2

Асосий, садоқатлик ва амалий ишонч турларининг барча жиҳатлари бўйича респондентлар фикри (%да)



## Банкларга ишонч 2/2

Мижозларнинг эҳтиёжларига жавоб берадиган маҳсулотларни тавсия қилиш бўйича респондентлар фикри (%да)



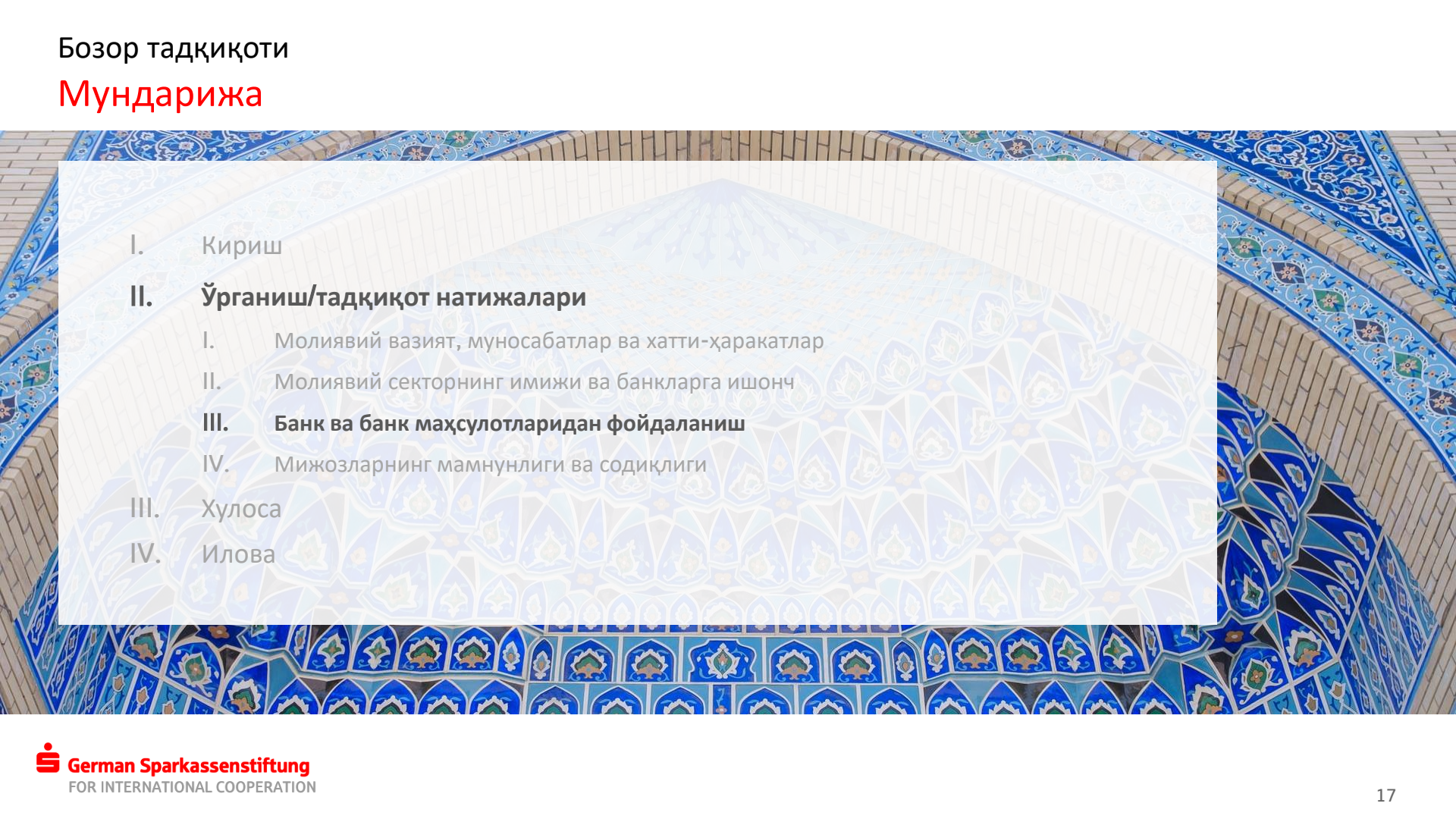
■ Тўғри

■ Нейтрал

■ Нотўғри




Стратегик  
ишонч

- 
- I. Кириш
  - II. **Ўрганиш/тадқиқот натижалари**
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
  - III. **Банк ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш**
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
  - III. Хулоса
  - IV. Илова



Ўзбекистонда банклардан фойдаланиш

Деярли ҳар бир респондент камида битта банк хизматидан фойдаланади

The image shows the flag of Uzbekistan waving against a clear blue sky. The flag features a green base, a white middle section with a blue stripe and stars, and a blue top section with a white crescent and star.

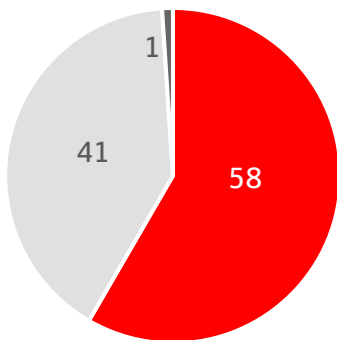
Респондентларнинг 98 фоизи  
молиявий маҳсулотлардан  
фойдаланади

Респондентлар ўртача  
2 та банкнинг хизматидан фойдаланади

## Асосий банк ва банк картаси бўйича қарор

Асосий банк кўп ҳолларда эркин танланмайди, одатда иш ҳақи бўйича картага хизмат кўрсатувчи банк танланади.  
Аксарият ҳисоб рақамлар банк картаси билан таъминланган.

Асосий банк танлашда билдирилган фикрлар (%да)



■ Бошқа танловим йўқ эди ва бу банкдан фойдаланишга мажбур бўлдим

■ Мен ўзим шу банкни танладим

■ Оиламдан кимдир мен учун бу банкни танлади

Асосий банк сифатида айнан бир банкни танлашга мажбур бўлиш сабаблари (%да)



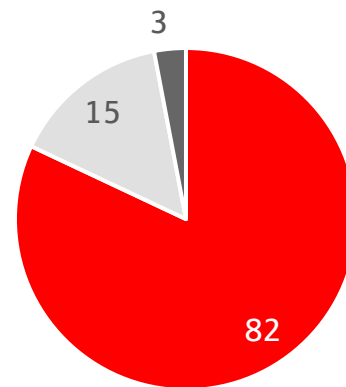
■ Менинг стипендиям шу банкка ўтказилади

■ Пенсиям шу банкка ўтказилади

■ Менинг ҳусусий сектордаги иш берувчим фақат шу банк билан ишлайди

■ Мен ишлайдиган давлат ташкилотига шу банк хизмат кўрсатади

Банк карталаридан фойдаланиш йўналишлари (%да)



■ Ҳа, менинг банк ҳисобим учун карта бор ва уни дўконларда/иложи борича тўлаш учун ишлатаман

■ Ҳа, менинг банк ҳисобим учун карта бор, лекин мен пулларимни кўп қисмини ечиб, дўконларда нақд пул тўлайман

■ Йўқ, менинг банк ҳисобим учун карта йўқ ва нақд пулни фақат банк филиалидан олишим мумкин

# Мижозлар кредит олишдан қуйидаги сабабларга кўра қўрқишади:

Мижозлар  
нима  
дейди\*

Юқори фоизлар туфайли

Талаб қилинадиган ҳужжатлар  
кўплиги, бюрократия туфайли

Ўз вақтида қайтара олмаслигидан  
қўрқиш туфайли

Кредит олишдаги муаммолар  
туфайли

Банк мижози бўлмаганлар фикрига кўра: Кредит фақат давлат ишида ишлайдиган ва юқори маошга эга бўлганларга берилади.

Ёмон сервис  
(узун навбатлар)

Қўшимча ҳужжатлар тайёрлаш талаби

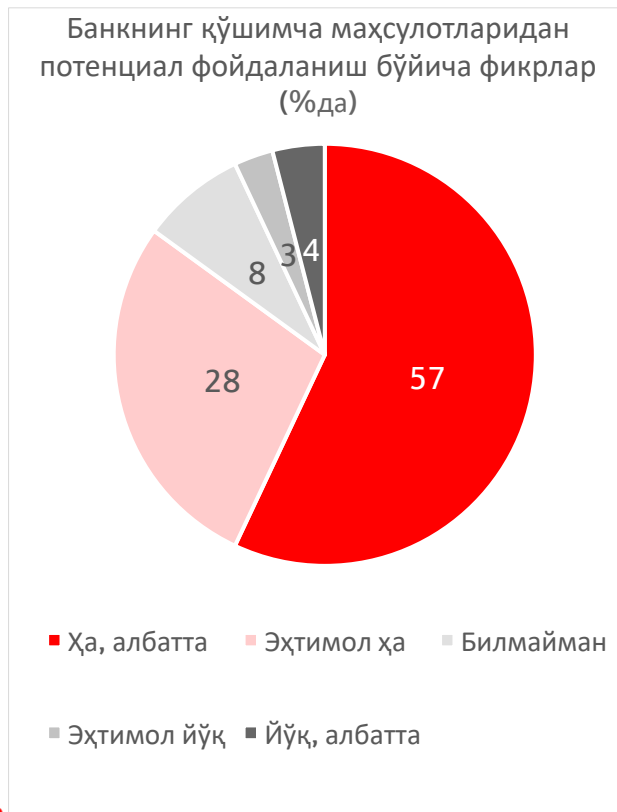
Кредит ҳужжатларини кўриб чиқиш  
муддатини чўзилиши ёки ҳатто рад этиш

Ушбу ҳолатлар айниқса, паст фоизли кредитлар билан боғлиқ

- *Изоҳ:* санаб ўтилганлар мижозларнинг фокус-гурӯҳлар доирасидаги фикрлар.
- Ушбу фикрлар ҳақиқатга мос келиши шарт эмас, улар фақат мижознинг фикрини акс эттиради.

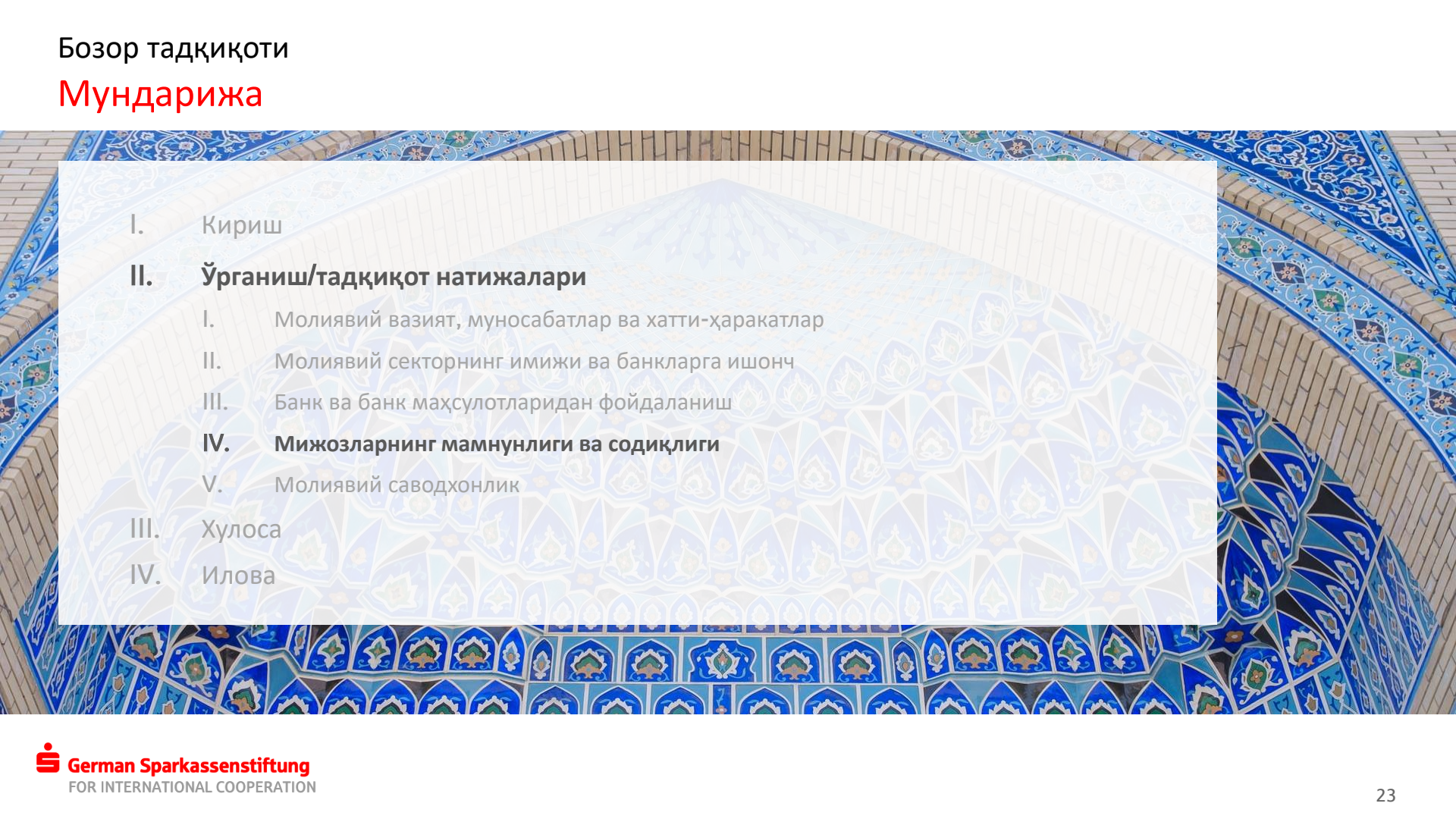
## Банкнинг бошқа маҳсулотларидан фойдаланиш

### Банкнинг бошқа маҳсулотларидан фойдаланишга кўпчилик қизиқиш билдиради



Қишлоқ жойларида, Фарғона водийси ва Жанубий Ўзбекистон ҳудудларида қўшимча банк маҳсулотларга қизиқиш юқорироқ

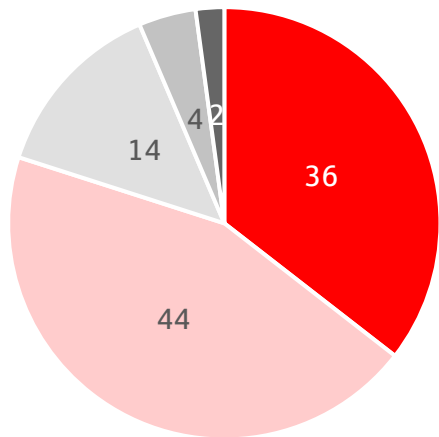


- 
- I. Кириш
  - II. **Ўрганиш/тадқиқот натижалари**
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
    - III. Банк ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. **Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги**
    - V. Молиявий саводхонлик
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

# Мижозлар мамнунлиги ва содиқлиги КРІ (самарадорлик кўрсаткичи)

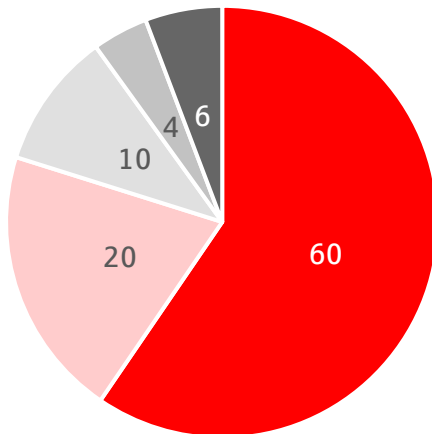
Умуман олганда, банк миждларининг мамнунлиги ва садоқати кўрсаткичлари яхши

Мижозларнинг банк фаолияти бўйича умумий мамнунлик кўрсаткичи (%да)



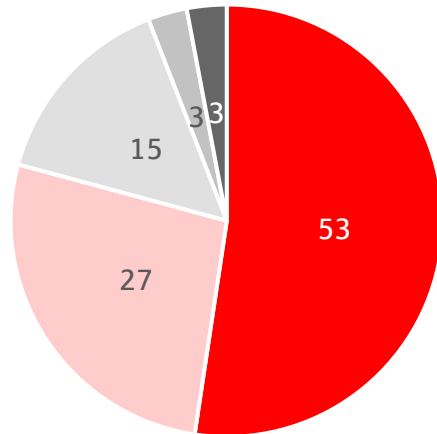
- Жуда мамнун
- Бироз мамнун
- На мамнун, на норози
- Бир оз норози
- Жуда норози

Мижозларнинг ўз банкини қайта танлаш кўрсаткичи (%да)  
(агар бугунги асосий банкимни қайтадан танлашим керак бўлганда)



- Ҳа, албатта
- Эҳтимол ҳа
- Билмайман
- Эҳтимол йўқ
- Йўқ, албатта

Мижозларнинг ўз банкига содиқлик кўрсаткичи (%да)  
(Мижоз 2 йил ичида банк миждози бўлиб қоладими)



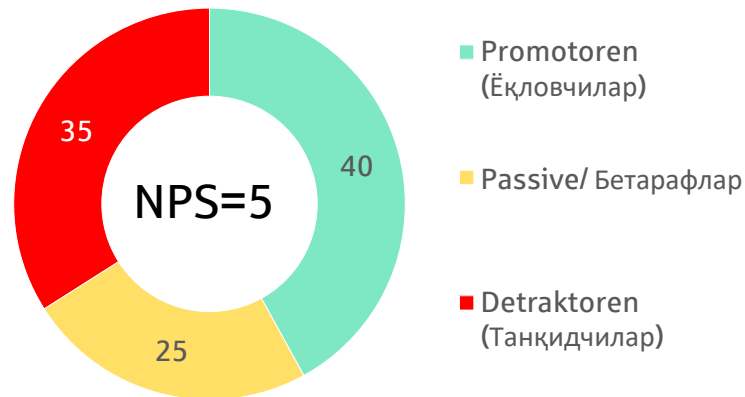
- Ҳа, албатта
- Эҳтимол ҳа
- Билмайман
- Эҳтимол йўқ
- Йўқ, албатта

# Net Promoter Score (NPS) - Мижозларнинг содиқлик даражаси бўйича кўрсаткич

Ўзбекистон банк секторининг NPS кўрсаткичи ижобий.



0 дан 10 гача бўлган шкала бўйича ўзингизнинг асосий банкингизни дўстингиз ёки ҳамкасбингизга тавсия қилиш эҳтимоли қанчалик катта? - Саволига респондентларнинг жавоби бўйича натижалар (%да)



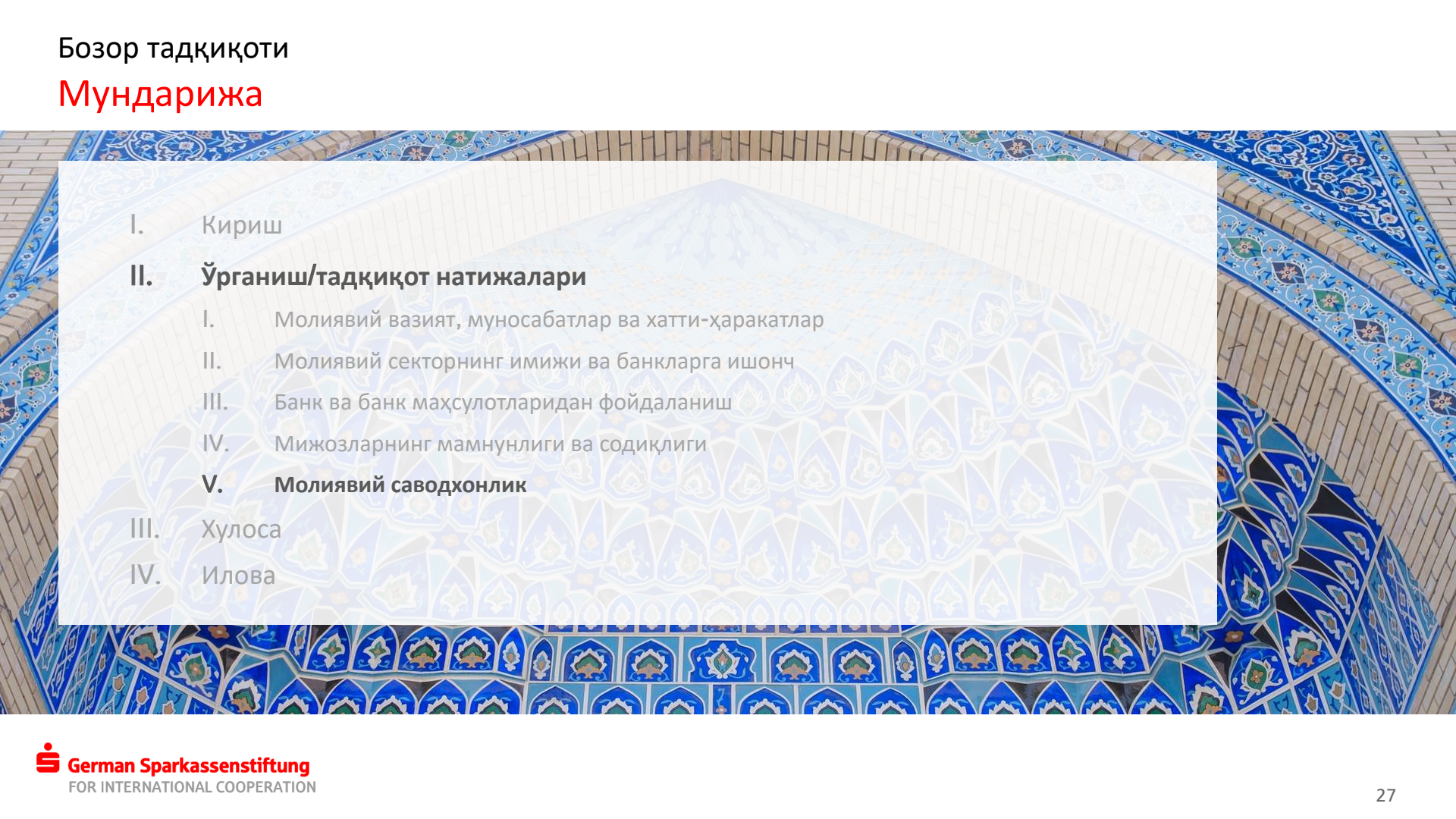
Бунда, NPS кўрсаткичи – 40%-35% = 5 баллни ташкил қилган



# Банк хизматидан норози айрим мижозлар нима дейишади:

1. Кредитлар бўйича юқори фоиз ставкалари
2. Банкларга нисбатан ишончсизлик мавжуд
3. Ёмон хизмат кўрсатиш, шу жумладан паст малакали ходимлар, мижозларга банк томонидан тақдим этилаётган молиявий маҳсулотлар ҳамда хизматлар бўйича етарли маслаҳат ва кўрсатмалар берилмаслиги
4. Банк хизматларига эҳтиёж йўқ
5. Кредит тўловларига даромад етарли эмас
6. Пулини йўқотишдан қўрқув

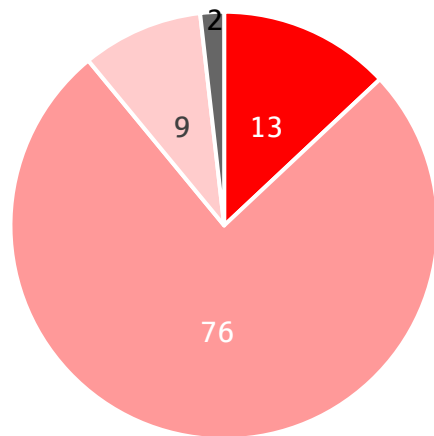


- 
- I. Кириш
  - II. **Ўрганиш/тадқиқот натижалари**
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
    - III. Банк ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
    - V. **Молиявий саводхонлик**
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

## Молиявий саводхонлик

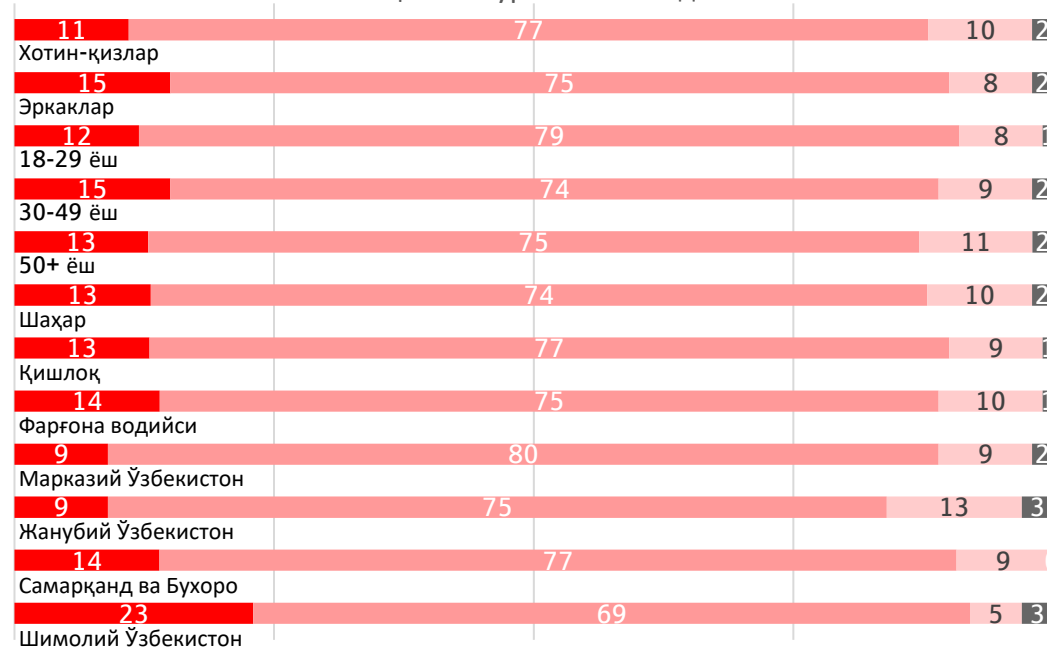
Молиявий билим ва тажриба бўйича аҳолининг ўзини ўзи баҳолаш даражаси юқори

Респондентларнинг молиявий саводхонлик бўйича ўз-ўзини баҳолаш кўрсаткичи (%да)



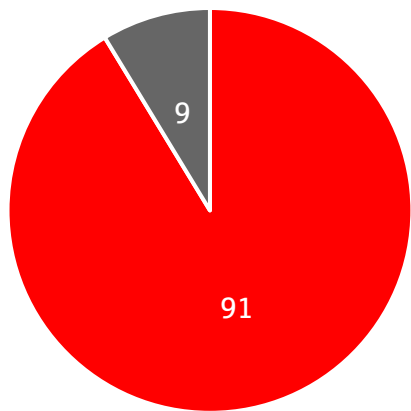
- Юқори даражада
- Ўртача даражада
- Паст даражада
- Баҳолашга қийналаган

Респондентларнинг кичик гуруҳларини молиявий саводхонлик бўйича ўз-ўзини баҳолаш кўрсаткичи (%да)



# Аҳолининг молиявий саводхонлик бўйича тренингларга аниқса мустақил ўрганиш материалларига қизиқиш жуда катта

Респондентларнинг таълим таклифларига умумий қизиқиши кўрсаткичи (%да)



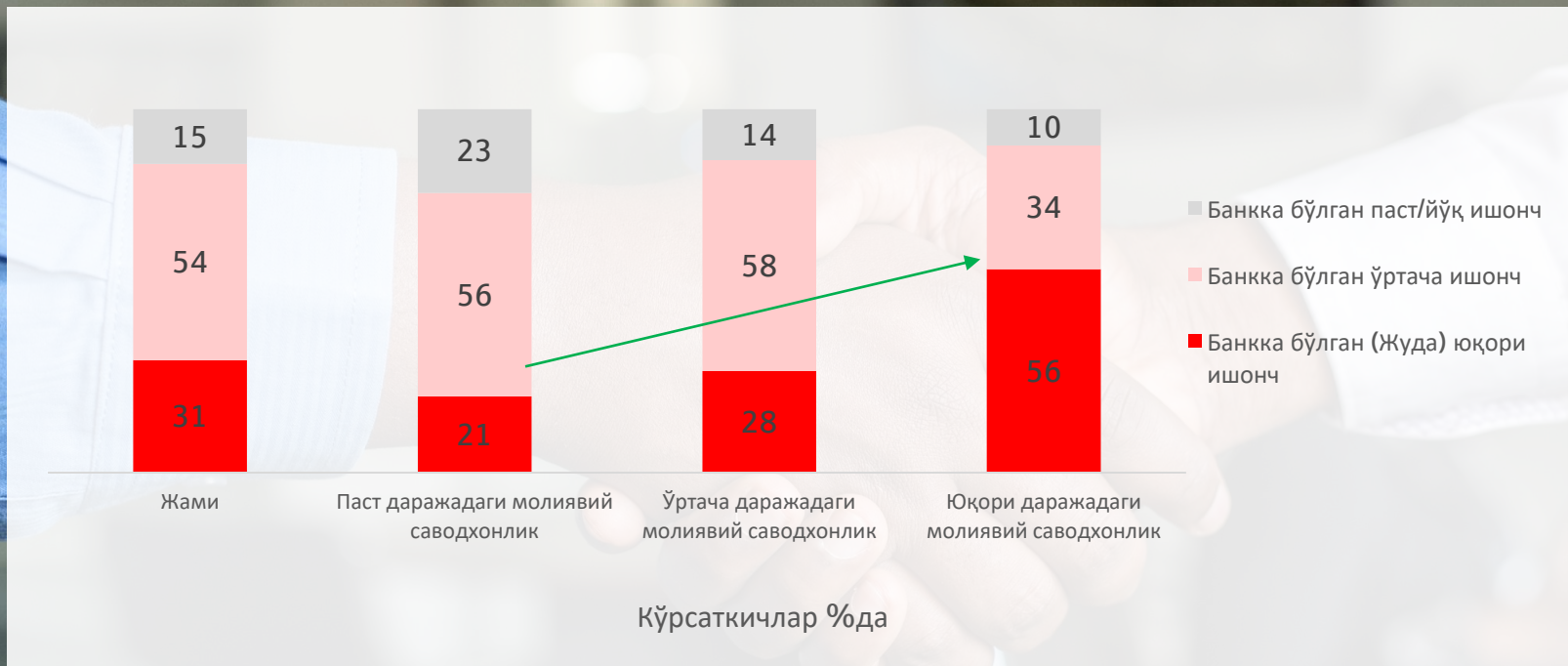
■ Қизиқади    ■ Қизиқмайди

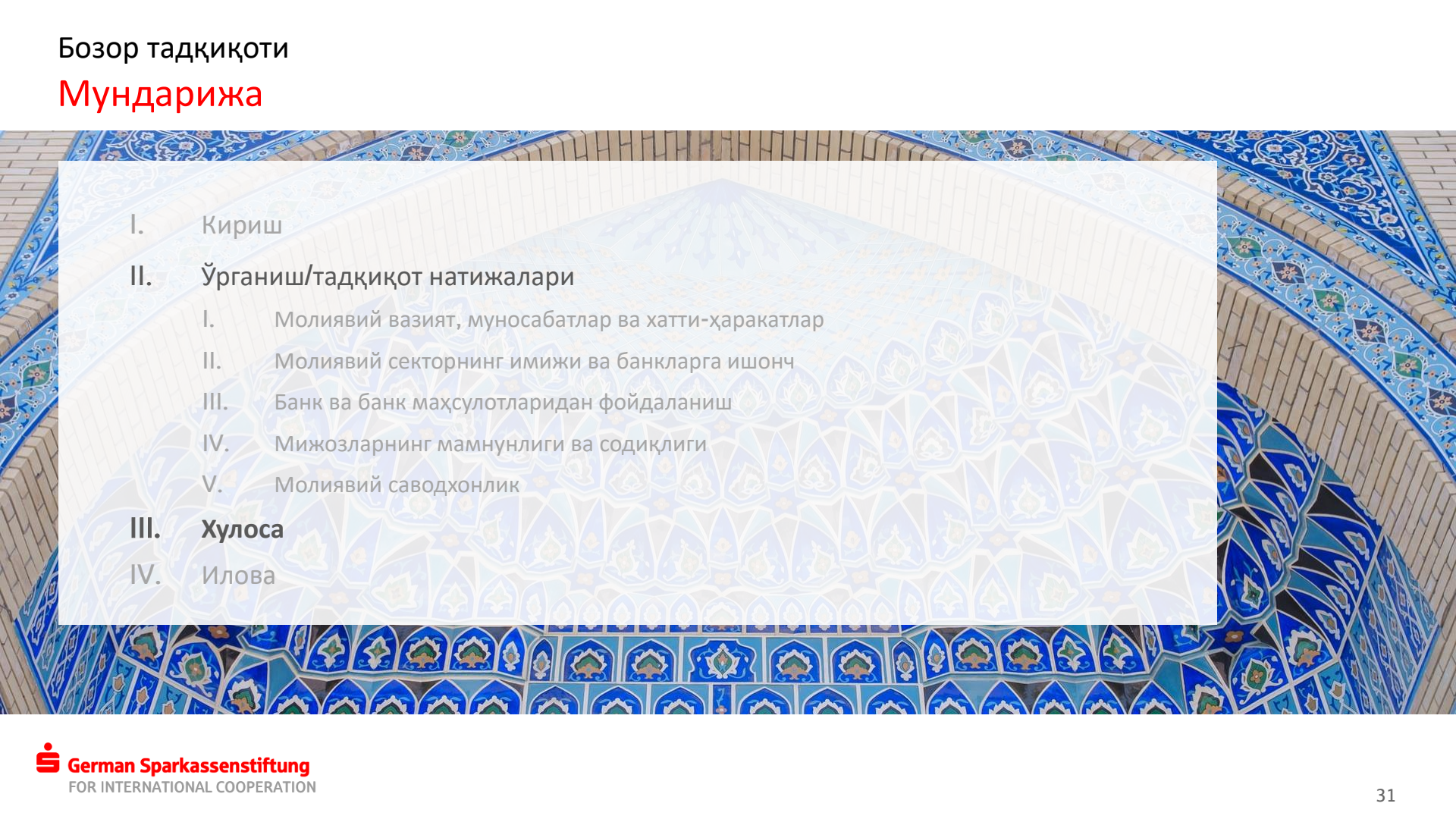
Респондентларнинг алоҳида таълим таклифларига қизиқиш кўрсаткичи (%да)



## Молиявий саводхонлик ва банкларга бўлган ишонч ўртасидаги боғлиқлик

Молиявий билим қанчалик юқори бўлса, банкларга бўлган ишонч ҳам шунчалик юқори бўлади



- 
- I. Кириш
  - II. Ўрганиш/тадқиқот натижалари
    - I. Молиявий вазият, муносабатлар ва хатти-ҳаракатлар
    - II. Молиявий секторнинг имижии ва банкларга ишонч
    - III. Банк ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш
    - IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги
    - V. Молиявий саводхонлик
  - III. Хулоса
  - IV. Илова

### I. Молиявий вазият, молиявий муносабат ва хатти-ҳаракатлар

- Бозор тадқиқоти Ўзбекистон аҳолисининг молиявий аҳволи ижобий ўсаётганини тасдиқлайди.
- Умуман олганда, аҳолининг ўз молиявий ҳолати бўйича хавотир ва қўрқувлари кам. Аҳоли молиявий муносабатларда ишонч ва хотиржамлик билан ҳаракат қилади.
- Айрим ҳолларда пул билан муомалада “харид қилиш учун жамғариб бориш” ва “юқори фойдани кўзлаб, рискни (хавфсизликни) унутиш” ҳолатлари учрайди.

### II. Молиявий секторнинг имижги ва банкларга ишонч

- Ўзбекистон аҳолиси нуқтаи назарида банклар мамлакат учун муҳим иқтисодий омил ҳисобланади. Сўнги 5 йил ичида банк соҳасида амалга оширилган ислохотлардан сўнг кўплаб ижобий ўзгаришлар кузатилди, айниқса банк маҳсулотлари, уларнинг шартлари ва инфратузилма бўйича – бу ҳам нейтрал қиёфада ўз аксини топди.
- Шунга қарамай, банкдаги мижозларга йўналтирилган хизмат турлари камлиги, кераксиз бюрократия, профессионалик даражаси пастлиги ва коррупция ҳолатлари банкларнинг имижга путур етказади.
- Ўзбекистон банк секторига бўлган ишонч ўртачадан юқори.
- Сўнги 2 йил ичида банк секторига аҳолининг ишончи сезиларли даражада ошди.
- Банкка ишончни оширишнинг асосий 3 та омили бу - кредитлар бўйича фоиз ставкаларини пасайтириш, мижозларга хизмат кўрсатишни яхшилаш ва бюрократияни камайтириш ҳамда коррупцияга қарши курашишдир.
- Ишончнинг турли даражаларига назар ташлайдиган бўлсак, асосий ишонч, содиқлик ишончи ва амалий ишончнинг барчаси яхши даражада, шу билан бирга стратегик ишончни, айниқса, мижозларга йўналтирилганлик нуқтаи назаридан (маҳсулотни тавсия этиш) яхшилаш учун (потенциал) имкониятлар мавжуд.

### III. Банклар ва банк маҳсулотларидан фойдаланиш

- Кутилганидек, тўлов ҳисобварақларидан 100 фоиз фойдаланиш бўйича давлат банклари устунлик қилади.
- Дебет карталардан барча ҳисобрақамлар бўйича фойдаланилади ва асосан мижозлар томонидан нақд пулсиз тўлов операцияларида қўлланилади.
- Омонат ёки кредит маҳсулотларидан яна фойдаланиш бўйича ўтмишдаги салбий тажрибалар туфайли қўрқув ва шубҳалар мавжуд.
- Шундай бўлса ҳам, аҳолида кейинги банк маҳсулотларидан фойдаланишга тайёрлик мавжуд. Рад этиш асосан шахсий молиявий аҳвол билан боғлиқ бўлиб, бу ерда молиявий хизматларнинг тўловларига қурби етмаслик ёки оддийгина эҳтиёж йўқлиги асосий сабаб сифатида кўрилади. Шунингдек, қишлоқ жойларида, Фарғона водийсида ва Ўзбекистон жанубий ҳудудларида кейинги банк маҳсулотларидан фойдаланиш истаги анча юқори.

### IV. Мижозларнинг мамнунлиги ва содиқлиги

- Ўрганиш натижаларига кўра, Ўзбекистонда банк мижозларининг умумий мамнунлик ва содиқлик даражаси яхши, аммо янада яхшилаш учун имкониятлар мавжуд.
- Net Promoter Score (NPS) билан ўлчанадиган мижозларнинг содиқлиги кўрсаткичи – банкни бошқаларга тавсия этишга тайёрлик кўрсаткичининг ўсиш потенциалига эгаллиги (жаҳон бенчмарк соҳасига нисбатан) Ўзбекистон банк бозори учун яхшидир.
- Мижозларнинг банк хизматлари кўрсатилиши бўйича индивидуал жиҳатлардан мамнунлиги умумий бозор учун яхши, лекин уни янада яхшилаш ҳам мумкин (бунда ижтимоий мажбурият деярли рол ўйнамайди).
- Диққат: Умумий бозорда яхши мамнунлик кўрсаткичларига қарамай, алоҳида банклар даражасида кўрсаткичлар ўртасида фарқлар мавжуд.

### V. Молиявий саводхонлик (*financial literacy*)

- Молиявий саводхонликни ўз-ўзини баҳолаш ҳайратланарли даражада юқори.
- Шунга қарамай, молиявий саводхонлик учун таълим таклифларига қизиқиш жуда юқори, айниқса жой ва вақтга боғлиқ бўлмаган таклифлар учун.
- Бозор тадқиқоти банк секторига ишончни мустаҳкамлаш учун молиявий саводхонлик зарурлигини тасдиқлайди.



# Катта раҳмат.



[www.sparkassenstiftung.de](http://www.sparkassenstiftung.de)

Бизни кузатиб боринг:



## **Надин Воян хоним**

Қисқа муддатли эксперт (Бозор тадқиқотлари  
бўйича мутахассис)

e-mail: [nadine.wojahn@s-markt-mehrwert.de](mailto:nadine.wojahn@s-markt-mehrwert.de)

## **Жаноб Матиас Ванглер**

Ўзбекистондаги вакил ва узоқ муддатли эксперт

mobil: +998 90 349 26 24

e-mail: [mathias.wangler@sparkassenstiftung.de](mailto:mathias.wangler@sparkassenstiftung.de)

## **Собахон Рахманова хоним**

Узоқ муддатли эксперт

mobil: +998 90 807 50 88

e-mail: [sobakhon.rakhmanova@sparkassenstiftung.de](mailto:sobakhon.rakhmanova@sparkassenstiftung.de)

## **Жаноб Тео Хенселс**

Катта узоқ муддатли эксперт

mobil: +998 90 043 32 61

e-mail: [theo.hensels@sparkassenstiftung.de](mailto:theo.hensels@sparkassenstiftung.de)

## **Жаноб Фалко Хайдрих**

Узоқ муддатли эксперт

mobil: +998 90 042 71 77

e-mail: [falko.heidrich@sparkassenstiftung.de](mailto:falko.heidrich@sparkassenstiftung.de)