

**RAQAMLI BANKLARDA MIJOZLARNI USHLAB QOLISH UCHUN
STRATEGIYALAR ISHLAB CHIQISH AMALIYOTINI
TAKOMILLASHTIRISH (“TENGE BANK” ATB MISOLIDA)**

Axmedov Farrux Qosimovich

O'zbekiston Respublikasi

Bank-moliya akademiyasi tinglovchisi

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini ishlab chiqish va ularni takomillashtirish masalalari “Tenge Bank” ATB misolida tahlil qilinadi. Tadqiqotda mijozlar xulq-atvori, raqamli xizmatlar sifati, sodiqlik dasturlari, shaxsiylashtirilgan takliflar va CRM tizimlaridan samarali foydalanish omillari o'rganilgan. Shuningdek, mijozlar ehtiyojlarini aniqlashda ma'lumotlar tahlili (data analytics) va raqamli marketing vositalarining ahamiyati yoritilgan. Amaliy tahlillar asosida bank faoliyatida mijozlar oqimini kamaytirish, sodiqlikni oshirish hamda uzoq muddatli hamkorlikni ta'minlashga qaratilgan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari raqamli transformatsiya sharoitida banklar raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: raqamli bank, mijozlarni ushlab qolish, mijozlar sodiqligi, CRM tizimi, raqamli marketing, data analytics, bank strategiyasi, mijozlar tajribasi (customer experience), innovatsion xizmatlar, Tenge Bank ATB.

Abstract. This article examines the development and improvement of customer retention strategies in digital banks, using “Tenge Bank” JSCB as a case study. The research analyzes key factors influencing customer retention, including customer behavior, quality of digital services, loyalty programs, personalized offers, and the effective use of CRM systems. The study also highlights the importance of data analytics and digital marketing tools in identifying customer needs and enhancing engagement. Based on practical analysis, recommendations are proposed to reduce customer churn, increase customer loyalty, and ensure long-

term relationships between the bank and its clients. The findings contribute to strengthening the competitiveness of banks in the context of digital transformation.

Keywords: digital banking, customer retention, customer loyalty, CRM system, digital marketing, data analytics, banking strategy, customer experience, innovative services, Tenge Bank JSCB.

Kirish

So‘nggi yillarda global moliya bozorida raqamli transformatsiya jarayonlari jadallashib, bank tizimida mijozlar bilan ishlashning an‘anaviy modellari tubdan o‘zgarib bormoqda. 2025-yil holatiga ko‘ra, dunyo miqyosida raqamli bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni 3,6 milliarddan oshgan bo‘lib, bu umumiy bank mijozlarining qariyb 65 foizini tashkil etadi. McKinsey Global Banking Review (2024) ma‘lumotlariga ko‘ra, banklarning chakana segmentdagi daromadining o‘rtacha 45–50 foizi aynan raqamli kanallar orqali shakllanmoqda. Shu bilan birga, xalqaro tadqiqotlar mijozlarning 30 foizdan ortig‘i xizmat sifati yoki qulaylik yetarli bo‘lmaganda bankni o‘zgartirishga tayyor ekanligini ko‘rsatmoqda.

O‘zbekiston bank tizimida ham raqamlashtirish jarayonlari izchil amalga oshirilmoqda. Markaziy bank ma‘lumotlariga ko‘ra, 2025-yil 1-yanvar holatiga respublikada bank plastik kartalari soni 45 million donadan oshgan, masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar soni esa 39 milliondan ortiqni tashkil etgan. 2020-yilda bu ko‘rsatkich 14 million atrofida bo‘lganini inobatga olsak, besh yil ichida uch baravardan ortiq o‘shish kuzatilgan. Internet-banking va mobil ilovalar orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar hajmi 2024-yilda 1 200 trillion so‘mdan oshgan. Bunday sharoitda banklar oldida nafaqat yangi mijozlarni jalb qilish, balki mavjud mijozlarni ushlab qolish, ularning sodiqligini oshirish va uzoq muddatli hamkorlikni ta‘minlash masalasi dolzarb vazifaga aylanmoqda. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, yangi mijozni jalb qilish xarajati mavjud mijozni saqlab qolish xarajatiga nisbatan o‘rtacha 5–7 baravar yuqori. Shu sababli raqamli banklar uchun

mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini takomillashtirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim omili hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasida bank faoliyatini tartibga soluvchi asosiy normativ-huquqiy hujjatlar ham raqamli xizmatlarni rivojlantirish va mijozlar huquqlarini himoya qilishga alohida e'tibor qaratadi. Xususan, O'zbekiston Respublikasining "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi Qonuni (2019-yil 5-noyabr, O'RQ-580-son) bank xizmatlari shaffofligi, mijozlar manfaatlarini himoya qilish va axborot xavfsizligini ta'minlashni majburiy talab sifatida belgilaydi. Shuningdek, "To'lovlar va to'lov tizimlari to'g'risida"gi Qonun (2019-yil 1-noyabr, O'RQ-578-son) elektron to'lov vositalaridan foydalanish, masofaviy xizmat ko'rsatish va to'lov infratuzilmasini rivojlantirishning huquqiy asoslarini belgilab beradi. Markaziy bank Boshqaruvining 2023-yil 15-avgustdagi "Masofaviy bank xizmatlarini ko'rsatish tartibi to'g'risida"gi Nizomi hamda 2024-yil 20-fevraldagi "Banklarda axborot xavfsizligini ta'minlash talablari to'g'risida"gi qarori raqamli kanallarda mijozlarga xizmat ko'rsatishda xavfsizlik, identifikatsiya va ma'lumotlarni himoya qilish masalalarini aniq reglamentlaydi. Ushbu normativ hujjatlar banklardan zamonaviy CRM tizimlarini joriy etish, mijoz ma'lumotlarini himoya qilish hamda xizmat sifati monitoringini doimiy ravishda olib borishni talab etadi.

Raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini ishlab chiqishda bir qator omillar muhim ahamiyat kasb etadi: xizmatlarning tezkorligi, ilova interfeysining qulayligi, komissiya siyosatining raqobatbardoshligi, shaxsiylashtirilgan takliflar, sodiqlik dasturlari va mijozlarga tezkor qo'llab-quvvatlash xizmati. 2025-yil holatiga ko'ra, O'zbekiston bank sektorida mobil ilovalar reytingi va foydalanuvchilar baholari bank imijiga bevosita ta'sir ko'rsatmoqda. Masalan, ayrim tijorat banklarining mobil ilovalari Play Market va App Store platformalarida 4,7–4,9 reytingga ega bo'lsa, reytingi 4,0 dan past bo'lgan banklarda mijozlar oqimi yuqoriroq ekani kuzatilmoqda.

“Tenge Bank” ATB misolida ko‘rib chiqadigan bo‘lsak, bank 2025-yil boshiga qadar 1 milliondan ortiq chakana mijozga xizmat ko‘rsatmoqda, mobil ilovadan faol foydalanuvchilar soni esa 600 mingdan oshgan. 2024-yil yakunlariga ko‘ra, bankning chakana kredit portfeli 2,3 trillion so‘mni tashkil etgan bo‘lib, uning 70 foizdan ortig‘i onlayn arizalar orqali rasmiylashtirilgan. Bu ko‘rsatkich raqamli kanallarning bank daromadlari shakllanishidagi ulushi ortib borayotganini ko‘rsatadi. Shu bilan birga, 2024-yil ichida bank mijozlarining taxminan 8–10 foizi faol operatsiyalarni to‘xtatgan yoki boshqa bank xizmatlariga o‘tgan. Bunday “churn rate” ko‘rsatkichi bank uchun potensial daromad yo‘qotilishiga olib keladi. Amaliy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mijozlarning bankni tark etishiga asosan quyidagi omillar sabab bo‘ladi: yuqori foiz stavkalari, komissiya xarajatlari, texnik nosozliklar, ilova tezligining pastligi hamda qo‘llab-quvvatlash xizmatining sustligi.

Raqamli banklar uchun mijozlarni ushlab qolish strategiyasi faqat marketing choralarigina emas, balki kompleks boshqaruv yondashuvini talab etadi. Xususan, big data va data analytics asosida mijozlarning xatti-harakatlarini tahlil qilish, risk segmentatsiyasini amalga oshirish va individual takliflar shakllantirish muhimdir. 2025-yilda banklar tomonidan sun‘iy intellekt asosidagi chatbot va scoring tizimlari keng joriy etilmoqda. Bu esa mijozlarga 24/7 rejimida xizmat ko‘rsatish va tezkor qaror qabul qilish imkonini bermiqda. Shuningdek, ESG (Environmental, Social, Governance) tamoyillarining bank faoliyatiga integratsiyasi ham mijozlar sodiqligini oshirishga xizmat qilmoqda. Yashil kreditlar, ijtimoiy loyihalarni moliyalashtirish va shaffof boshqaruv mexanizmlari yosh avlod mijozlari orasida bank imijini mustahkamlamoqda.

Raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish amaliyotini takomillashtirish zarurati raqobatning kuchayishi bilan ham izohlanadi. 2025-yil holatiga ko‘ra, O‘zbekistonda 35 dan ortiq tijorat banki faoliyat yuritmoqda, ularning aksariyati masofaviy xizmatlar ko‘rsatmoqda. Fintech kompaniyalar va to‘lov tashkilotlarining ko‘payishi esa bank xizmatlariga muqobil variantlarni

yaratmoqda. Natijada mijozlar uchun tanlov imkoniyati kengayib, banklar o'rtasida xizmat sifati va innovatsiyalar bo'yicha raqobat keskinlashmoqda. Mazkur sharoitda "Tenge Bank" ATB misolida raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini chuqur tahlil qilish, amaliy muammolarni aniqlash va ularni normativ-huquqiy talablar asosida takomillashtirish dolzarb ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etadi. Raqamli iqtisodiyot sharoitida mijoz sodiqligi bankning barqaror rivojlanishi, daromadliligi va bozor ulushini saqlab qolishning asosiy omillaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Raqamli ko'rsatkichlar dinamikasi (2020–2025 yy.)

Ko'rsatkichlar	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Jami mijozlar soni (ming nafar)	320	450	620	780	920	1050
Faol mobil foydalanuvchilar (ming nafar)	110	190	310	430	560	650
Onlayn tranzaksiyalar (mlrd so'm)	850	1450	3100	6200	9800	12500
Chakana kredit portfeli (mlrd so'm)	740	980	1350	1850	2300	2700
Onlayn kredit ulushi (%)	25	38	52	63	70	76
Mijozlar churn darajasi (%)	14	12	11	9	8	6
Mijozlar sodiqlik indeksi (NPS, ball)	32	41	48	55	61	68
CRM orqali individual takliflar (%)	18	27	39	51	64	72
Raqamli xizmatlar daromadi (mlrd so'm)	120	210	390	680	1020	1480

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, 2020–2025-yillar davomida bankning raqamli rivojlanish ko'rsatkichlari barqaror o'sish dinamikasiga ega bo'lgan. Xususan, jami mijozlar soni 320 mingdan 1 050 ming nafargacha oshgan bo'lsa, faol mobil foydalanuvchilar soni 110 mingdan 650 ming nafargacha ko'paygan. Bu esa raqamli kanallarning mijozlar orasida tobora ommalashib borayotganini ko'rsatadi. Onlayn tranzaksiyalar hajmi 850 mlrd so'mdan 12 500 mlrd so'mgacha oshgani bank operatsiyalarining asosiy qismi masofaviy xizmatlar orqali amalga oshirilayotganini tasdiqlaydi. Shuningdek, onlayn kredit ulushining 25 foizdan 76 foizgacha o'sishi raqamli kreditlash mexanizmlarining samarali joriy etilganini anglatadi.

Bundan tashqari, jadvalda mijozlarni ushlab qolish strategiyalarining natijadorligi ham aks etgan. Mijozlar churn darajasi 14 foizdan 6 foizgacha kamaygan bo'lib, bu bank tomonidan CRM tizimlari, individual takliflar va sodiqlik dasturlarining kengaytirilgani bilan izohlanadi. Mijozlar sodiqlik indeksi (NPS) 32 balldan 68 ballgacha oshgan, bu esa xizmat sifati va mijozlar qoniqish darajasi sezilarli ravishda yaxshilanganini ko'rsatadi. Raqamli xizmatlar orqali olinayotgan daromadning 120 mlrd so'mdan 1 480 mlrd so'mgacha ortgani esa mijozlarni ushlab qolish strategiyalarining bankning umumiy moliyaviy natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatganini tasdiqlaydi.

Xalqaro tajribalar shuni ko'rsatadiki, raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish strategiyalari kompleks yondashuv asosida shakllantiriladi va u marketing, texnologiya hamda risk-menejment yo'nalishlarini o'zaro integratsiyalashgan holda qamrab oladi. Masalan, Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida Open Banking konsepsiyasi joriy etilgach, banklar mijozlarga yanada shaffof va moslashtirilgan xizmatlarni taklif eta boshladi. Natijada 2024-yil yakunlariga ko'ra, Yevropa hududida raqamli banklar tomonidan mijozlarni saqlab qolish ko'rsatkichi o'rtacha 85–90 foizni tashkil etgan. Buyuk Britaniyada esa mobil banking foydalanuvchilarining 78 foizi bankni tanlashda ilova interfeysi va xizmat tezkorligini asosiy mezon sifatida ko'rsatgan.

AQSh bank sektorida ham mijozlar sodiqligini oshirish maqsadida data analytics va sun'iy intellekt texnologiyalari keng qo'llanilmoqda. 2025-yil holatiga ko'ra, yirik tijorat banklarining 70 foizdan ortig'i mijozlar xatti-harakatlarini prognoz qilish uchun predictive analytics tizimlaridan foydalanadi. Tadqiqotlarga ko'ra, shaxsiylashtirilgan moliyaviy takliflar joriy etilgan banklarda mijozlarning o'rtacha umrboqiylik qiymati (Customer Lifetime Value) 20–25 foizga oshgan. Shu bilan birga, real vaqt rejimida ishlovchi chatbot va virtual assistentlar qo'llanilgan banklarda mijoz murojaatlariga javob berish tezligi 40–60 foizga yaxshilangan.

Janubiy Koreya va Singapur kabi Osiyo davlatlarida esa “super-ilova” modeli muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda. Ushbu model doirasida bank xizmatlari to'lov tizimlari, investitsiya platformalari va sug'urta mahsulotlari bilan yagona ekotizimga birlashtiriladi. 2024-yilda Singapurda raqamli bank ilovalari orqali ko'rsatilgan xizmatlar umumiy bank operatsiyalarining 92 foizini tashkil etgan. Bu esa mijozlarga qulaylik yaratish orqali ularni bank ekotizimida uzoq muddat saqlab qolish imkonini bermoqda.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, mijozlarni ushlab qolish strategiyasining samaradorligi uch asosiy omilga bog'liq: texnologik infratuzilma, xizmat sifati va mijoz bilan individual ishlash mexanizmi. Masalan, Skandinaviya davlatlarida banklar mijozlar bilan muntazam ravishda raqamli so'rovnomalar o'tkazib, NPS ko'rsatkichini real vaqt rejimida monitoring qiladi. Agar mijoz qoniqish darajasi pasaysa, tizim avtomatik ravishda tegishli bo'linga signal yuboradi va individual aloqa o'rnatiladi. Natijada churn darajasi 5 foizdan past ko'rsatkichda ushlab turiladi. Bundan tashqari, xalqaro bank amaliyotida “omnichannel” yondashuv keng tarqalgan. Ya'ni, mijoz bank bilan mobil ilova, veb-platforma, call-markaz yoki oflayn filial orqali bir xil sifat va tezlikda xizmat olishi mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'pkanalli xizmat ko'rsatish tizimi joriy etilgan banklarda mijozlarning 60 foizi kamida uchta kanal orqali faol foydalanadi va bunday

mijozlarning sodiqlik darajasi an'anaviy usuldagi mijozlarga nisbatan 30 foiz yuqori bo'ladi.

Shuningdek, xalqaro moliya institutlari ESG va barqaror rivojlanish tamoyillarini mijozlarni ushlab qolish strategiyasining muhim elementi sifatida ko'rib chiqmoqda. Yevropa Markaziy banki hisobotlariga ko'ra, ekologik va ijtimoiy mas'uliyatli loyihalarni moliyalashtirayotgan banklar yosh mijozlar segmentida yuqori sodiqlik ko'rsatkichlariga erishgan. 2025-yilda Yevropa hududida "yashil" kreditlar portfeli umumiy kreditlarning o'rtacha 18 foizini tashkil etgan.

Xalqaro tajribalar tahlili shuni ko'rsatadiki, raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish faqatgina narx siyosati yoki foiz stavkalariga bog'liq emas. Asosiy e'tibor mijoz tajribasini yaxshilash, texnologik qulaylik yaratish, xavfsizlikni ta'minlash va shaxsiylashtirilgan xizmatlarni kengaytirishga qaratilgan. Mazkur yondashuvlar O'zbekiston bank tizimi, jumladan "Tenge Bank" ATB faoliyatida ham qo'llanilishi bankning raqobatbardoshligini oshirish va mijozlar bazasini barqaror saqlab qolish imkonini beradi.

Xulosa. Raqamli transformatsiya sharoitida banklar faoliyatida mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini takomillashtirish ustuvor yo'nalishlardan biriga aylanmoqda. 2025-yil holatiga ko'ra, bank xizmatlarining asosiy qismi masofaviy kanallar orqali amalga oshirilayotgani, mobil ilovalar va onlayn platformalarning keng qo'llanilishi mijozlar talab va kutishlarini tubdan o'zgartirdi. Natijada banklar uchun faqat yangi mijozlarni jalb etish emas, balki mavjud mijozlar bilan uzoq muddatli va barqaror hamkorlikni ta'minlash muhim strategik vazifaga aylandi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, mijozlarni ushlab qolish samaradorligi ko'p jihatdan xizmat sifati, raqamli infratuzilma barqarorligi, xavfsizlik darajasi hamda shaxsiylashtirilgan yondashuvga bog'liq. CRM tizimlari, data analytics, sun'iy intellekt asosidagi scoring va chatbot texnologiyalari banklarga mijoz ehtiyojlarini chuqur o'rganish, churn xavfini oldindan aniqlash va individual takliflar ishlab

chiqish imkonini bermoqda. Bunday yondashuv nafaqat mijozlar sodiqligini oshiradi, balki bank daromadlarining barqaror o'sishini ham ta'minlaydi.

“Tenge Bank” ATB misolida ko‘rib chiqilgan amaliy ko‘rsatkichlar raqamli xizmatlar ulushi ortgani sari churn darajasi kamayib, NPS ko‘rsatkichi va raqamli daromadlar hajmi oshganini tasdiqlaydi. Bu esa mijozlarni ushlab qolish strategiyasining to‘g‘ri tanlanganini va tizimli ravishda takomillashtirilayotganini ko‘rsatadi. Xalqaro tajribalar ham omnichannel yondashuv, super-ilova modeli, ESG tamoyillari va real vaqt monitoring tizimlari mijozlar sodiqligini mustahkamlashda samarali vosita ekanini namoyon etmoqda.

Shu bilan birga, normativ-huquqiy baza — xususan, “Banklar va bank faoliyati to‘g‘risida”gi hamda “To‘lovlar va to‘lov tizimlari to‘g‘risida”gi qonunlar, shuningdek Markaziy bankning masofaviy xizmatlar va axborot xavfsizligi bo‘yicha talablari — raqamli banklarda mijozlar manfaatlarini himoya qilish va xizmatlar shaffofligini ta'minlash uchun mustahkam huquqiy asos yaratadi. Ushbu talablarning amaliyotga to‘liq joriy etilishi mijozlar ishonchini oshirish va ularni uzoq muddat bank ekotizimida saqlab qolishning muhim omili hisoblanadi.

Umuman olganda, raqamli banklarda mijozlarni ushlab qolish strategiyalarini takomillashtirish bankning raqobatbardoshligini oshirish, moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va bozor ulushini kengaytirishga xizmat qiladi. Zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash, xalqaro ilg‘or tajribalarni integratsiya qilish hamda normativ talablar asosida faoliyat yuritish 2025-yil va undan keyingi davrda banklar muvaffaqiyatining asosiy omili bo‘lib qoladi.

Takliflar.

1. **Churnni prognoz qilish bo‘yicha AI-model joriy etish.** Bank mijozlarining tranzaksion faolligi, ilovaga kirish chastotasi, kredit va depozit harakati, murojaatlar soni kabi ko‘rsatkichlar asosida sun‘iy intellektga asoslangan

“churn prediction” modelini ishlab chiqish zarur. Ushbu model xavf guruhiga kiruvchi mijozlarni erta bosqichda aniqlash va ularga individual takliflar berish imkonini yaratadi. Natijada churn darajasini 1–2 foiz bandga kamaytirish mumkin.

2. CRM tizimini chuqurlashtirilgan segmentatsiya bilan takomillashtirish.

Mijozlarni yosh, daromad darajasi, mahsulot turi, xatti-harakatlari va risk profili bo'yicha segmentlarga ajratish hamda har bir segment uchun alohida marketing strategiyasini ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Shaxsiylashtirilgan takliflar ulushini kamida 70–80 foizgacha yetkazish bank daromadlarini oshirishga xizmat qiladi.

3. Omnichannel xizmat ko'rsatish modelini to'liq joriy etish.

Mobil ilova, internet-banking, call-markaz va oflayn filiallar o'rtasida yagona ma'lumotlar bazasini shakllantirish lozim. Mijoz bir kanalda boshlagan operatsiyasini boshqa kanalda davom ettira olishi kerak. Bu xizmat sifati va qulaylikni oshirib, mijoz sodiqligini mustahkamlaydi.

4. Mobil ilovani funksional kengaytirish va UX/UI optimallashtirish.

Ilova tezkorligi, interfeys qulayligi va xavfsizlik mexanizmlarini muntazam ravishda yangilab borish zarur. Foydalanuvchi tajribasini yaxshilash uchun doimiy ravishda onlayn so'rovnomalar o'tkazish va NPS ko'rsatkichini monitoring qilish tavsiya etiladi. Ilovaga investitsiya va sug'urta mahsulotlarini integratsiya qilish orqali “mini super-app” modeliga o'tish mumkin.

5. Sodiqlik dasturlarini kengaytirish.

Keshbek, bonus ballari, hamkor tashkilotlar bilan qo'shma aksiyalar, individual foiz stavkalari kabi rag'batlantiruvchi mexanizmlarni kengaytirish zarur. Faol mijozlar uchun “premium” xizmat paketlarini taklif etish churnni kamaytiradi va mijozning bank bilan uzoq muddatli aloqasini mustahkamlaydi.

6. **Mijoz murojaatlarini tezkor ko'rib chiqish tizimini joriy etish.** 24/7 ishlovchi sun'iy intellekt asosidagi chatbot hamda tezkor "feedback" mexanizmini kuchaytirish zarur. Murojaatlarni ko'rib chiqish o'rtacha vaqtini 30–40 foizga qisqartirish mijoz qoniqish darajasini sezilarli oshiradi.

7. **Axborot xavfsizligi va ishonchni mustahkamlash.** Markaziy bank talablariga muvofiq ravishda biometrik identifikatsiya, ikki bosqichli autentifikatsiya va antifraud tizimlarini kuchaytirish lozim. Xavfsizlik bo'yicha ochiq kommunikatsiya mijozlar ishonchini oshiradi va bank imijini mustahkamlaydi.

8. **ESG va ijtimoiy mas'uliyat loyihalarini rivojlantirish.** "Yashil kreditlar", startaplarni qo'llab-quvvatlash va moliyaviy savodxonlik dasturlarini amalga oshirish orqali yosh mijozlar segmentida bankning jozibadorligini oshirish mumkin.

9. **Xodimlar malakasini oshirish va KPI tizimini qayta ko'rib chiqish.**

Mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish maqsadida xodimlar uchun muntazam treninglar o'tkazish hamda KPI tizimiga mijoz sodiqligi ko'rsatkichlarini kiritish zarur.

10. **Real vaqt rejimida analitik boshqaruv panelini yaratish.** Rahbariyat uchun churn, NPS, tranzaksion faollik va daromad ko'rsatkichlarini real vaqt rejimida aks ettiruvchi "dashboard" joriy etish strategik qarorlar qabul qilish jarayonini tezlashtiradi.

Ushbu takliflarni tizimli ravishda amalga oshirish "Tenge Bank" ATBda mijozlarni ushlab qolish darajasini oshirish, raqamli xizmatlar samaradorligini kuchaytirish hamda bankning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi. Banklar va bank faoliyati to'g'risida: O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 05.11.2019 y., O'RQ-580-son // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
2. O'zbekiston Respublikasi. To'lovlar va to'lov tizimlari to'g'risida: O'zbekiston Respublikasining Qonuni, 01.11.2019 y., O'RQ-578-son // Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi (2020–2025-yillar) to'g'risida: PF-5992-son Farmon, 12.05.2020 y.
4. Desiraju K., Mishra A.N., Sengupta P. Customer perceptions on open banking apps: Insights using structural topic modeling // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2024. – Vol. 81. – Art. 104029. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104029.
5. Geebren A., Jabbar A., Luo M. Examining the role of consumer satisfaction within mobile eco-systems: Evidence from mobile banking services // Computers in Human Behavior. – 2021. – Vol. 114. – Art. 106584. – DOI: 10.1016/j.chb.2020.106584.
6. Sattarov O., Rakhimov A., Marupov A. Digital transformation and financial inclusion in Uzbekistan // SHS Web of Conferences. – 2022. – Vol. 128. – Art. 01015. – DOI: 10.1051/shsconf/202212801015.
7. Shahid S., Ul Islam J., Malik S., Hasan U. Examining consumer experience in using m-banking apps: A study of its antecedents and outcomes // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2022. – Vol. 65. – Art. 102870. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102870.
8. Shaikh A.A., Alamoudi H., Alharthi M., Glavee-Geo R. Advances in mobile financial services: A review of the literature and future research directions

// International Journal of Bank Marketing. – 2023. – Vol. 41, No. 1. – P. 1–33. – DOI: 10.1108/IJBM-06-2021-0230.

9. Timokhina G., Prokopova L., Griбанov Y., Zaitsev S., Ivashkova N., Sidorchuk R., Skorobogatykh I., Shishkin A., Musatova Z. Digital customer experience mapping in Russian premium banking // *Economies*. – 2021. – Vol. 9, No. 3. – Art. 108. – DOI: 10.3390/economies9030108.

10. Tursunov B.O., Makhmudov I.E., Khodjaev S.A. The impact of digital economy development on banking sector transformation in Uzbekistan // *E3S Web of Conferences*. – 2021. – Vol. 258. – Art. 05027. – DOI: 10.1051/e3sconf/202125805027.