# ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА ЦИФРОВОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

***Умарова Севинч Рустам кизи***

***Университет Альфраганус, факультет экономики***

***направление Экономика, студент 2 курса***

***Бахромова Индира Азизжон кизи***

***Университет Альфраганус, факультет экономики***

направление Экономика, студент 2 курса

**Мирисаев Абдурахман Абдулахатович**

профессор кафедры «Экономика»

Alfraganus University, Ташкент, Узбекистан.

mirisayevab@gmail.com

ORCID: 0009-0000-8735-6672

## *АННОТАЦИЯ*

Поскольку большинство повседневных операций с деньгами в Узбекистане сегодня совершается через мобильный телефон, качество именно цифрового банковского сервиса становится одним из главных факторов, определяющих лояльность клиента конкретному банку. В работе рассматривается, насколько хорошо устроены мобильные приложения узбекистанских банков и платёжных систем и что мешает им удерживать пользователей. Основой исследования послужили результаты сравнительного отраслевого исследования Mobile Banking Rank Узбекистан ***2026, проведённого компанией Markswebb по 600 с лишним критериям для***

13 банков и платёжных сервисов страны. Показано, что разрыв в оценке цифрового опыта между лидером и аутсайдером рейтинга среди банков составляет всего 12,2 балла из 100 — то есть рынок сконцентрирован на примерно одинаковом уровне качества, а для сравнения на российском рынке аналогичный разрыв шире примерно в 2,5 раза. Это означает, что банкам Узбекистана пока сложно конкурировать за лояльность клиентов именно через качество цифрового сервиса — вместо этого они чаще копируют решения друг друга. Отдельно проанализированы конкретные точки роста — от недостатка аналитики расходов до слабой поддержки пользователей — и даны рекомендации по укреплению клиентской лояльности.

***КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА***

банковское обслуживание; лояльность клиентов; Узбекистан; мобильный банкинг; цифровой клиентский опыт; отток клиентов; финтех.

## ВВЕДЕНИЕ

Банковский сектор Узбекистана долгое время конкурировал в первую очередь ставками по вкладам и условиями кредитования, однако с распространением смартфонов и мобильного интернета на первый план всё чаще выходит удобство цифрового обслуживания. Показательно, что даже сами банки — по крайней мере, по данным независимого отраслевого исследования — пока не рассматривают качество мобильного приложения как основной инструмент удержания клиентов: разброс оценок цифрового опыта между игроками рынка остаётся минимальным (Markswebb, 2024).

Тема приобретает дополнительную актуальность на фоне того, что параллельно с банками за внимание пользователей борются и платёжные системы — Payme и Click, которые, по данным того же исследования, заметно опережают традиционные банки по удобству решения повседневных задач вроде переводов и платежей (Markswebb, 2024). Получается, что

банкам приходится конкурировать не только между собой, но и с более гибкими финтех-игроками, для которых мобильное приложение — не дополнительный канал обслуживания, а единственный продукт.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Цель работы — выяснить, как качество цифрового банковского обслуживания в Узбекистане связано с потенциальной лояльностью клиентов, и определить конкретные слабые места, которые мешают банкам удерживать пользователей мобильных приложений.

Для этого в исследовании решались следующие задачи: сопоставить оценки цифрового клиентского опыта банков и платёжных систем Узбекистана по результатам независимого отраслевого рейтинга; определить, насколько велика разница в качестве обслуживания между лидерами и отстающими участниками рынка; выявить конкретные функциональные пробелы, которые способны провоцировать отток клиентов; сравнить ситуацию в Узбекистане с более зрелым рынком (Россия) для понимания масштаба проблемы; сформулировать практические рекомендации для банков.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Наиболее содержательным источником по теме качества цифрового банковского обслуживания в Узбекистане на сегодняшний день можно считать исследование Mobile Banking Rank Узбекистан, которое консалтинговая компания Markswebb проводит регулярно, начиная с 2022 года (Markswebb, 2024). В отличие от многих отраслевых обзоров, оно строится не на опросах мнений, а на прямом тестировании приложений экспертами по методике с бинарной оценкой критериев — либо функция есть и работает, либо нет, — что снижает субъективность результатов.

Другое направление, отчасти пересекающееся с темой качества обслуживания, — рынок программ лояльности. Хотя это исследование в основном описывает более зрелый российский рынок, оно даёт полезный

ориентир: объём выплат по банковским программам лояльности там вырос почти в шесть раз с 2018 по 2025 год (Frank RG, 2025), что показывает, насколько важным инструментом удержания клиентов может стать грамотно выстроенная система вознаграждений — направление, которое в Узбекистане пока изучено значительно меньше.

Слабое место доступной литературы заключается в том, что специализированных академических исследований, напрямую связывающих качество цифрового банковского сервиса с показателями лояльности именно узбекистанских клиентов (например, через опросы удовлетворённости или данные об оттоке), обнаружить не удалось. Имеющиеся данные позволяют оценить качество сервиса как таковое, но не измеряют напрямую его влияние на поведение клиентов — этот момент отдельно обозначен как ограничение исследования.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Основным источником данных послужило исследование Mobile Banking Rank Узбекистан 2024 компании Markswebb, в котором эксперты сравнили 13 банков и платёжных систем страны по более чем 600 критериям, сгруппированным в 16 пользовательских сценариев и 87 задач (Markswebb, 2024). Для сравнения также использованы отдельные данные о динамике рынка программ лояльности в России (Frank RG, 2025) — исключительно как международный контекст, а не как показатель ситуации в Узбекистане.

Поскольку прямых опросных данных о лояльности узбекистанских банковских клиентов найти не удалось, в работе используется косвенный подход: показатель качества цифрового клиентского опыта рассматривается как один из факторов, влияющих на удержание клиентов, опираясь на логику самого исследования Markswebb, которое явно связывает конкретные элементы интерфейса (например, прозрачность статусов по продуктам) со снижением оттока. Там, где количественные данные о влиянии конкретных

факторов на отток или лояльность в Узбекистане отсутствуют, это прямо указано в тексте.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Сначала стоит посмотреть на общую картину рынка — как соотносятся между собой банки и платёжные системы по качеству цифрового опыта, если сравнивать их по общим для обеих групп сценариям.

**Таблица 1. Оценка цифрового клиентского опыта банков и платёжных систем Узбекистана, 2024 год**

| Место | Сервис | Оценка (0–100) |
|---|---|---|
| 1 | Uzum Bank | 56,2 |
| 2 | Payme | 56,0 |
| 3 | Click | 53,7 |
| 4 | Банк Ипак Йули | 50,7 |
| 5 | Агробанк | 49,7 |
| 11 | Paynet | 44,2 |
| 13 | InFinBank | 40,0 |

*Источник: Markswebb, Mobile Banking Rank Узбекистан 2024 (полный рейтинг включает 13 участников, в таблице приведены верхние и нижние позиции).*

Примечательно, что в общем зачёте на первых трёх местах расположились не только банки, но и платёжные системы Payme и Click, обошедшие подавляющее большинство традиционных банков. Разница между лидером (Uzum Bank, 56,2 балла) и первой платёжной системой (Payme, 56,0 балла) составляет всего 0,2 балла — то есть фактически они идут вровень. Это довольно неожиданный результат: логично было бы предположить, что банк с полным набором финансовых продуктов должен предлагать более богатый цифровой опыт, чем сервис, изначально созданный только для платежей, однако на практике Payme и Click оказываются как

минимум не хуже, а по отдельным сценариям — заметно удобнее (Markswebb, 2024).

Если же сузить сравнение только до банков — без платёжных систем, — картина проясняется ещё больше.

**Таблица 2. Рейтинг мобильных банков Узбекистана, 2024 год, с изменением позиции по сравнению с 2022 годом**

| Место | Банк | Оценка (0–100) | Изменение позиции с 2022 г. |
|---|---|---|---|
| 1 | Uzum Bank | 53,9 | — |
| 2 | Банк Ипак Йули | 51,5 | ▲2 |
| 3 | Агробанк | 50,5 | ▲5 |
| 7 | Национальный банк Узбекистана | 47,6 | ▼2 |
| 8 | TBC Bank | 47,0 | ▼5 |
| 10 | InFinBank | 41,7 | ▼3 |

*Источник: Markswebb, Mobile Banking Rank Узбекистан 2024.*

Разница между первым и последним местом среди чисто банковских приложений — от 53,9 у Uzum Bank до 41,7 у InFinBank — составляет 12,2 балла из 100 возможных. На первый взгляд может показаться, что это довольно много, но авторы исследования прямо указывают: для сравнения, на российском рынке мобильного банкинга аналогичный разрыв между лидерами и аутсайдерами шире примерно в 2,5 раза (Markswebb, 2024). Иначе говоря, если бы узбекистанский рынок был устроен так же, как российский, разрыв составлял бы не 12, а порядка 30 баллов. На мой взгляд, это довольно красноречивый показатель: он означает, что банки Узбекистана в основном находятся на очень похожем уровне цифрового сервиса и

заимствуют друг у друга одни и те же решения, вместо того чтобы конкурировать за счёт уникальных возможностей приложения.

Само исследование объясняет эту особенность напрямую: узбекистанские банки и платёжные системы переиспользуют реализации рыночных лидеров, из-за чего разброс оценок держится в пределах 15 баллов, а клиентский опыт пока не служит по-настоящему весомым фактором конкуренции (Markswebb, 2024). Проще говоря, если клиент недоволен одним банком, скорее всего, в приложении другого банка он найдёт очень похожий, но не принципиально лучший опыт — а значит, дело выбора банка чаще решают не удобство приложения, а другие факторы: ставки, наличие зарплатного проекта, привычка.

Отдельного внимания заслуживает то, какие именно недостатки регулярно отмечаются даже у лидера рейтинга. Uzum Bank, занявший первое место, тем не менее не позволяет клиентам автоматизировать накопление средств, не показывает информацию о точках обслуживания, тарифах и лимитах, не даёт возможности заказать официальные справки и выписки или экспортировать историю операций (Markswebb, 2024). То есть даже у лидера рынка остаётся немало базовых с точки зрения пользователя функций, которые попросту отсутствуют.

В целом по рынку исследователи выделяют более 40 точек роста, которые группируются в три этапа формирования пользовательского опыта: устранение барьеров (неуверенность в надёжности сервиса, технические ограничения, недостаточная прозрачность), онбординг и поддержка пользователей (сложное первое знакомство с приложением, недостаточная поддержка) и инструменты управления финансами (нехватка аналитики расходов, отсутствие автоматизации накоплений) (Markswebb, 2024). Именно первая группа барьеров — доверие и прозрачность — представляется наиболее тесно связанной с лояльностью в узком смысле: клиент, который не уверен в стабильности работы приложения, вряд ли станет держать в нём

основную часть своих средств, вне зависимости от того, насколько красиво оформлен интерфейс.

Есть в исследовании и обнадёживающие примеры. Так, Агробанк за счёт полного перезапуска мобильного приложения поднялся с прошлой волны сразу на пять позиций, добавив отслеживание задолженностей, переводы наличными и раздел с ответами на частые вопросы (Markswebb, 2024). Этот случай показывает, что разрыв между лидерами и отстающими банками не является чем-то застывшим — при достаточных инвестициях в переработку приложения банк способен довольно быстро сократить отставание.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты подводят к выводу, что низкая дифференциация цифрового опыта на рынке Узбекистана — это, по сути, обоюдоострая ситуация. С одной стороны, отставание в 2,5 раза от России по разбросу оценок можно трактовать как признак незрелости рынка, где пока не появился по-настоящему сильный игрок, способный радикально оторваться от конкурентов за счёт качества сервиса. С другой стороны, для клиента это может означать относительно предсказуемый и невысокий, но всё же сопоставимый уровень сервиса почти в любом банке — то есть переход из одного банка в другой не связан с резким выигрышем или проигрышем в удобстве.

То, что платёжные системы Payme и Click обходят большинство банков по удобству именно частых, повседневных операций, заставляет задуматься о природе банковской лояльности в сегодняшнем Узбекистане: возможно, для многих пользователей она распределена между несколькими сервисами — банк для хранения средств и кредитов, а платёжная система для повседневных транзакций — а не сосредоточена в одном приложении, как это часто предполагается в классических моделях банковской лояльности.

Стоит подчеркнуть и ограничение проведённого анализа: используемые данные оценивают именно техническое качество и полноту функциональности приложений, а не то, как эти факторы в итоге отражаются на реальном поведении клиентов Узбекистана — оттоке, частоте использования или готовности рекомендовать банк знакомым. Такой связи для узбекистанского рынка в открытых источниках найти не удалось, и в этом смысле выводы работы носят скорее логический, чем строго статистически подтверждённый характер.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

- Банкам, которые хотят выделиться на фоне конкурентов, стоит обратить внимание не на копирование уже существующих на рынке решений, а на функции, которые пока не реализованы почти ни у кого, — например, автоматизацию накоплений или прозрачное отображение тарифов и лимитов, как это уже частично делает TBC Bank.
- Учитывая, что первая группа барьеров, выделенная исследованием, связана именно с доверием и прозрачностью работы сервиса, банкам целесообразно в первую очередь инвестировать в стабильность технической части приложения и понятное информирование пользователей о статусах операций, а не только в визуальный дизайн интерфейса.
- Опыт Агробанка, поднявшегося на пять позиций после полного перезапуска приложения, показывает, что банкам с более низкими текущими позициями не стоит ограничиваться точечными доработками — комплексное обновление продукта может дать более быстрый и заметный эффект.
- Поскольку платёжные системы опережают банки именно в сценариях повседневных платежей и переводов, банкам стоит целенаправленно улучшать эти часто используемые функции, чтобы не терять транзакционную активность клиентов в пользу более узкоспециализированных, но удобных сервисов.

- Банкам с сильными сторонами в редких, но важных сценариях (например, TBC Bank с изменением персональных данных или Ипак Йули с разнообразием форм перевода) стоит доносить эти преимущества до клиентов более явно, поскольку именно нечастые, но важные задачи — такие как перевыпуск карты или международный перевод — часто становятся решающими при выборе банка для крупных операций.
- Поскольку прямых данных о связи качества сервиса с лояльностью узбекистанских клиентов пока недостаточно, банкам и исследовательским организациям стоило бы инициировать собственные опросы удовлетворённости и анализ оттока, чтобы в дальнейшем подтвердить или скорректировать выводы, сделанные на основе только технической оценки приложений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ позволяет утверждать, что качество цифрового банковского обслуживания в Узбекистане в 2024 году оставалось довольно однородным: разрыв между лидером и аутсайдером рейтинга банковских приложений составил всего 12,2 балла из 100, что примерно в 2,5 раза меньше, чем на более зрелом российском рынке. Это подтверждает гипотезу о том, что банкам страны пока сложно конкурировать за лояльность клиентов именно через уникальное качество цифрового сервиса — вместо этого на рынке преобладает заимствование уже проверенных решений друг у друга. При этом даже у лидера рейтинга, Uzum Bank, сохраняется заметный набор нерешённых пользовательских задач — от автоматизации накоплений до экспорта истории операций, — а платёжные системы Payme и Click по ряду повседневных сценариев обходят большинство банков.

На мой взгляд, наиболее интересным практическим выводом работы можно считать не сам факт невысокого качества сервиса как такового, а то, что рынок оставляет банкам довольно много свободного пространства для дифференциации — большинство из более чем 40 выявленных точек роста

пока не реализовано практически никем. Это значит, что банк, который решится инвестировать в проработку именно этих направлений, а не в копирование конкурентов, вполне может получить заметное конкурентное преимущество за счёт лояльности клиентов. Направление для дальнейшего изучения — сбор прямых данных об удовлетворённости и оттоке клиентов узбекистанских банков, которых сегодня в открытом доступе не хватает.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Markswebb. (2024). Mobile Banking Rank Узбекистан 2024. Результаты исследования цифрового клиентского опыта в мобильных банках и платёжных системах Узбекистана. https://www.markswebb.ru/report/mobile-banking-rank-uz-2024/

2. Frank RG. (2025, 11 ноября). Формула любви: как банки зарабатывают лояльность клиентов в 2025 году. https://frankrg.com/news/formula-lyubvi-kak-banki-zarabatyvayut-loyalnost-klientov-v-2025-godu