

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи:

УДК: 336.5(575.1)

Ван Чжен

**Совершенствование маркетинговой стратегии работы с
потребителями в коммерческих банках**

**08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит
08.00.11 - Маркетинг**

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени доктора философии по экономике (PhD)

**Научный руководитель:
д.э.н., проф. Н.Г.Каримов**

Ташкент – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ ...	11
1.1. Развитие банковско-финансовой системы – как основное приоритетное направление экономических реформ Узбекистана.....	11
1.2. Теоретические аспекты маркетинговой стратегии привлечения клиентов коммерческих банков.....	27
1.3. Зарубежный опыт развития маркетинговой стратегии банковских услуг.....	41
Выводы по первой главе	53
ГЛАВА II. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ КЛИЕНТОВ.....	55
2.1. Механизм и этапы привлечения новых клиентов в банковские услуги.....	55
2.2. Анализ рынка банковских услуг и маркетинговой деятельности коммерческих банков Узбекистана.....	68
2.3. Оценка маркетинговой деятельности и банковского имиджа Узпромстройбанка.....	86
Выводы по второй главе.....	95
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ.....	98
3.1. Перспективы внедрения клиентоориентированной стратегии, базирующаяся на концепции маркетинговой стратегии CRM.....	98
3.2. Клиентоориентированный подход к совершенствованию маркетинговой деятельности «Узпромстройбанка».....	118
Выводы по третьей главе.....	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	138
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	143
Приложения.....	148

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мировой практике банковская система играет важную роль в развитии национальной экономики любой страны и выполняет задачу финансового обеспечения предприятий и предпринимателей. Увеличение спроса на услуги коммерческих банков, наряду с ростом небанковских учреждений, усиливает конкуренцию на рынке банковских услуг. Это требует от коммерческих банков внедрения новых банковских продуктов и услуг и расширения дистанционного обслуживания. Крупнейшие коммерческие банки Великобритании (клиринговые банки) осуществляют около 100 видов операций по обслуживанию своих клиентов, американские коммерческие банки — более 150, китайские и японские банки — около 300 видов операций¹. Конкурентная среда, сформировавшаяся на рынке современных банковских услуг, и расширение опыта использования банковских услуг клиентами требуют разработки эффективных маркетинговых стратегий работы с клиентами.

В ведущих странах мира коммерческие банки и научные учреждения проводят ряд исследований по привлечению клиентов к банковским услугам и их удержанию. В частности, для привлечения клиентов в развитых странах используются такие маркетинговые инструменты, как предоставление беспроцентных кредитов, предоставление бесплатных дополнительных банковских услуг, вручение подарков клиентам. В поиске эффективных методов привлечения клиентов в коммерческие банки использование маркетинговых исследований, разработка целевых маркетинговых программ,

¹ Горнев С.А. "Зарубежный опыт аккумуляции и инвестирования финансовых накоплений населения" Финансы и кредит, no. 22 (112), 2002, pp. 104-110.

широкое использование принципов маркетинга для повышения эффективности банковской деятельности, проведение исследований, направленных на совершенствование их теоретико-методологических основ. являются приоритетами. Эти обстоятельства делают еще более актуальной разработку эффективных маркетинговых стратегий работы с клиентами в коммерческих банках, являющихся основными драйверами мирового финансового рынка.

В условиях процесса поэтапной трансформации банковской системы Республики Узбекистан «...реформа коммерческих банков поддерживается Всемирным банком, Европейским банком реконструкции и развития, Азиатским банком развития и международными компаниями, такими как «МакКинзи», «Бостон Консалтинг Групп», «Ротшильд»»². В целях коренного изменения механизмов работы коммерческих банков путем приватизации и вывода качества обслуживания клиентов на новый уровень «... реализация стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы, направленная на увеличение доли частного сектора в банковских активах с 15 процентов до 60 процентов и ускорение процесса преобразования коммерческих банков» была поставлена первоочередной задачей. Исходя из этого, в рамках трансформации коммерческих банков необходимо дальнейшее укрепление доверия клиентов к банковской системе, обеспечение высокого качества услуг, предоставляемых коммерческими банками, разработка продуманной маркетинговой стратегии по привлечению клиентов, и в то же время использовать имеющиеся свободные денежные и инвестиционные ресурсы вне банка, сокращение налично-денежного оборота и широкое внедрение гибких банковских услуг, ориентированных на

² Послание Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева Олий Мажлису. 29.12.2020. <https://president.uz/uz/lists/view/4057>

клиентов, являются одними из наиболее актуальных вопросов современности. Эти мероприятия требуют от коммерческих банков страны разработки четкого механизма привлечения клиентов в банк и его услугам и эффективной маркетинговой стратегии.

В Узбекистане создана очень хорошая законодательная база о деятельности банков и правах клиентов. В частности, Закон Республики Узбекистан «Об обращениях физических и юридических лиц», Указ Президента Республики Узбекистан за № УП-5992 от 12 мая 2020 года «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», Указ Президента Республики Узбекистан за № УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Постановление Президента Республики Узбекистан за №ПП-4797 от 4 августа 2020 года «О дополнительных мерах по автоматизации процедур предоставления государственных социальных услуг и помощи населению», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан за № 63 от 8 февраля 2022 года «О мерах по реализации проекта «Программа развития финансового рынка» с участием Азиатского банка развития» Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан за №161 от 29 марта 2021 года «О мерах по приватизации и трансформации акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» с участием Международной финансовой корпорации» и ряд аналогичных нормативно-правовых документов, в определенной мере служат настоящей диссертации.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики «I. Духовно-нравственное развитие

демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Проблемы организации банковского маркетинга, введение банковских услуг и их эффективное внедрение на практике, приоритетные направления совершенствования предоставления услуг коммерческими банками исследованы в научных трудах ученых экономистов дальнего зарубежья – Ж. Проенса, Ч. Кюртис, П. Джеррард, Дж. Синки³, Чжан Ян, Сан Чжикцин, Линь Цинпэн, Чэнь Тао, Сюэхун Чжао и других⁴.

Теоретические основы разработки маркетинговых стратегий и реализации клиентоориентированной маркетинговой политики в коммерческих банках были изучены учеными ближнего зарубежья

³ Ж.Ф. Проенса, М.М. Сильва, Т. Фернандес, Влияние Интернета на банковский маркетинг. *Journal of Financial Services Marketing*. 2010, 160–175 стр.; Кюртис Ч., Лугауэр С. и Марк Н., “Демографические модели и сбережения домашних хозяйств в Китае” (пер. с. англ. языка.), *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2015, 58-94 стр., Джеррард П. и Каннингем Дж. (), «Сингапурские студенты: как они выбирают, какой банк покровительствовать» (пер. с. англ. языка.), *Международный журнал банковского маркетинга*, 2010, 104-114 стр. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг*. Пер. с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 1018 с.

⁴ Чжан Ян. Анализ маркетинговой стратегии коммерческого банкинга в эпоху больших данных - на примере Банка Китая (пер. с. китайского языка). Баодин, Финансовый университет Хэбэя, 2016 г., стр. 28-30., Сан Жиксин, Исследование маркетинговой стратегии банка на фоне интернет-финансов (Research on bank marketing strategy under the background of internet finance) (пер. с англ. языка), Минск, 2021; Линь Цинпэн. Исследование конкретной маркетинговой стратегии на основе управления большими данными (пер. с. китайского языка). Ланьчжоу, Технологический университет Ланьчжоу, 2016, 13-15 стр.; Чэнь Тао. Исследование стратегий сетевого маркетинга СІПІС банка в условиях финансовой среды Интернета (пер. с. китайского языка). Хэбэй, Университет Аньхой, 2016, 14-17 стр.; Сюэхун Чжао, Чжаоци Лю, Исследование точной маркетинговой стратегии коммерческого банка на фоне интернет-финансов (пер. с. англ. языка). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 182, 2018, 175-178 стр.

И. Балабановым, Е. Жарковской, О. Лаврушиным, В. Боровковым, В. Усопкиным и другими⁵.

Теоретические и практические аспекты маркетинга нашли свое отражение в научно-исследовательских работах ученых-экономистов Узбекистана – Ш. Абдуллаевой, А. Вахабова, Т. Бобокулова, Б. Бердиярова, А. Азларовой, З. Мустафаева, М. Абдурахмоновой, Б. Мирзамайдинова, Д. Аллаёровой, Г. Бекмурадовой и других⁶.

Вопросы банковского маркетинга, формирования его стратегии, оценки качества и повышения эффективности банковских услуг освещены в научно-исследовательских работах А. Азларовой, М. Абдурахмоновой, З. Мустафаева, Б. Мирзамайдинова, Д. Аллаёровой, Г. Бекмурадовой и других⁷. В частности, А. Азларова изучала теоретические и практические аспекты применения современной маркетинговой концепции в коммерческих

⁵ Балабанов И.Т. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 304 с; Боровкова В.А. Банки и банковское дело: учебник для бакалавров / под ред. В. А. Боровковой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 623 с., Жарковская Е.П. Банковское дело. - Москва: Омега-Л, 2016. - 526 с; Лаврушин О.И., Валенцева Н.И., Фетисов Г.Г. Банковское дело: учебник. / - 12-е изд. - Москва: Кнорус, 2018. - 800 с; Усопкин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. - Москва: URSS. 2019. - 328 с.

⁶ Абдуллаева Ш.З. Банковское дело. Учебник. - Ташкент: Молия, 2003. - 312 б.; Вахабов А.В. Укрепление банковской системы Узбекистана как приоритетное направление повышения эффективности антикризисной программы Узбекистана // Эффективность антикризисных программ и приоритеты посткризисного развития: (на примере Узбекистана). - Международная научно-практическая конференция - Ташкент: Узбекистан, 2010. - Часть III. - Б. 84-90. Азларова А.А. Абдурахманова М.М. Перспективы совершенствования маркетинга в банковской системе Узбекистана. Научно-электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2018 № 2., Мирзамайдинов Б. К. Эффективность маркетинга в банковской сфере: (на примере Национального банка внешнеэкономической деятельности Узбекистана) (перевод с узбекского языка) дис. ... канд. экон. наук. - Т., 2008. - 152 с., Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга банков Республики Узбекистан. дис. ... канд. экон. наук. – Т., 2009. – 166 с.; Бекмурадова Г.А. Совершенствование концепции инновационного маркетинга в повышении конкурентоспособности коммерческих банков. Автореферат дисс. на соискание ученой степени PhD. . – Т., 2017. – 155 с.

⁷ Азларова А.А. Абдураманова М.М. Перспективы совершенствования маркетинга в банковской системе Узбекистана. Научно-электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2018 № 2., Мирзамайдинов Б. К. Эффективность маркетинга в банковской сфере: (на примере Национального банка внешнеэкономической деятельности Узбекистана) (перевод с узбекского языка) дис. ... канд. экон. наук. - Т., 2008. - 152 с., Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга банков Республики Узбекистан. дис. ... канд. экон. наук. – Т., 2009. – 166 с.

банков, М. Абдурахмонова роль банковского обслуживания в развитии цифровой экономики Узбекистана, З. Мустафаев способ применения банковского маркетинга и его направления в формировании республиканского финансового рынка, Б. Мирзамайдинов – формирование маркетинговой стратегии в банковской системе, а Д. Аллаёрова – эффективность маркетинга в банковской системе.

Следует отметить, что проблемы изучения поведения клиентов для повышения эффективности банковских услуг с точки зрения маркетинга недостаточно изучены в вышеперечисленных научно-исследовательских работах. Также в данном исследовании прорабатываются проблемы банковского маркетинга, важные аспекты использования принципов маркетинга в поиске перспективных способов привлечения клиентов в банковский сектор, что является важным фактором повышения эффективности банковской деятельности. Это и определило задачи и цели диссертационной работы.

Связь темы диссертации с научно-исследовательскими работами высшего учебного заведения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование включено в план научно-исследовательской работы Ташкентского государственного экономического университета и выполнено в рамках научно-исследовательской работы по теме ФМ-5 «Концептуальные направления и перспективы развития банковской и финансовой системы Узбекистана», рассчитанное на 2017-2021 годы.

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций, направленных на совершенствование клиентоориентированной маркетинговой стратегии привлечения клиентов в коммерческие банки.

Задачи исследования. Исходя из цели исследования, перед

диссертацией были поставлены следующие задачи:

освещение теоретических основ привлечения клиентов и анализ клиентоориентированной стратегии коммерческого банка;

анализ показателей маркетинговой деятельности АКБ «Узсаноаткурилишбанк» и оценка качества обслуживания;

анализ нормативно-правовой базы эффективного вовлечения клиентов в банковскую систему, оценка и обоснование направлений совершенствования;

разработка приоритетов совершенствования маркетинговой стратегии привлечения потенциальных клиентов к услугам коммерческих банков;

разработка клиентоориентированной модели организационной структуры коммерческого банка на основе изучения зарубежного опыта;

подготовка научно-практических предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии привлечения потенциальных клиентов к услугам коммерческих банков.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выбрана маркетинговая деятельность АКБ «Узпромстройбанка» Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе использования маркетинговых стратегий для привлечения клиентов в коммерческие банки.

Методы исследования. В исследовательской работе использовались такие методы исследования, как систематический, статистический и сравнительный анализ, индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнительное и выборочное исследование, монографический анализ и группировка, наблюдение, экспертные опросы и их анализ.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

разработана пошаговая блок-схема привлечения нового клиента в коммерческие банки;

разработана пятиступенчатая модель применения стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках;

проведена оценка имиджа и качества обслуживания Операционного управления Ташкентского регионального филиала «Узсаноаткурилишбанк» (далее - Операционное управление ТГРФ «Узсаноаткурилишбанк») на основе экспертной оценки и опроса клиентов;

разработаны этапы внедрения клиентоориентированной стратегии, базирующаяся на концепции маркетинговой стратегии CRM;

разработана новая клиентоориентированная организационная структура Узпромстройбанка, которая включает в себя новый департамент по работе с клиентами.

Практические результаты исследования, следующие:

раскрыты научно-теоретические основы привлечения клиентов к банковским услугам и их сущность;

подробно разъяснены направления работы с клиентами коммерческих банков, в частности, возможности дистанционного обслуживания клиентов, мобильные приложения и требования к ним;

разработана методика оценки имиджа и качества обслуживания коммерческого банка (банковского филиала) на основе экспертной оценки и опросов клиентов;

разработана бизнес-карта территории коммерческого банкинга с целью изучения и анализа состояния привлечения потенциальных, крупных клиентов к банковским услугам;

разработана организационная структура и функциональные задачи отдела обслуживания клиентов, входящего в структуру управления АКБ «Узсаноаткурилишбанк».

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов исследования обосновывается целесообразностью подходов и методов, используемых в научной работе, информационной базой официальных источников, проведением социальных опросов на основе анкет, экспертных опросов, практической апробацией выводов, предложений и рекомендаций, подтверждением полученных результатов уполномоченными структурами.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования определяется возможностью использования научных выводов и практических рекомендаций диссертационной работы как источника в специальных научных работах, посвященных углубленному исследованию концептуальных аспектов совершенствования маркетинговой стратегии привлечения клиентов в коммерческие банки.

Результаты, выводы и рекомендации исследования расширяют круг теоретических и практических знаний о методах и механизмах разработки маркетинговой стратегии привлечения клиентов. Практическая значимость научной работы заключается в том, что она может быть использована в практике коммерческих банков в принятии решений на основе маркетинговой стратегии устойчивого привлечения и удержание клиентов и определении практических мер. Идеи и материалы исследований также могут быть использованы в высших учебных заведениях в совершенствовании учебных программ, подготовке учебников, учебных и методических пособий, а также обучении по таким дисциплинам, как «Банковское дело», «Банковский маркетинг», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования».

Внедрение результатов исследования. На основе научных предложений, разработанные по внедрению и развитию практики привлечения клиентов в коммерческие банки, внедрены:

пошаговая блок-схема привлечения нового клиента в коммерческие банки, которая разделена на три большие этапы: этап оценки подготовки к привлечению клиента, этап оценки подготовки к проведению дальнейших переговоров и этап оценки результата привлечения клиента, внедрена в практику акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» (справка АКБ «Узпромстройбанк» от 20 января 2022 года № 07-08/1080). В результате разработки данной блок-схемы были разработаны пошаговые инструкции (рабочие инструкции) менеджера банка по привлечению новых клиентов в банк, и за счет использования блок-схемы привлечение новых клиентов увеличилось на 5% в течение 2021 года;

пятиступенчатая модель применения стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках, включающая этапы установление контакта, выявление потребностей, презентация продукта, кросс-продажи и завершение контакта, внедрена в практику акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» (справка АКБ «Узпромстройбанк» от 20 января 2022 года № 07-08/1080). В результате появилась возможность разработать методологическую базу для налаживания коммуникации с клиентами;

предложение по разработке методической основы оценки имиджа и качества обслуживания филиалов и отделений банка на основе экспертной оценки и клиентского опроса, которое способствует выявлению банком преимуществ и недостатки банка, в рамках улучшения своего имиджа, внедрена в практику акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» (справка АКБ «Узпромстройбанк» от 20 января 2022 года № 07-08/1080). В

результате проведённой оценки было выявлено что в Операционном управлении ТГРФ Узпромстройбанка недостаточно эффективно управлялись факторы, влияющие на повышение качества обслуживания и его имидж;

методология, включающая в себя этапы внедрения клиентоориентированной стратегии, базирующаяся на концепции маркетинговой стратегии CRM, которая состоит из этапов подготовки единой базы данных действующих и потенциальных клиентов, определения состава и формы «клиентского профиля», форматов внесения данных, исключая дублирование и ошибки ввода, выстраивания внутренней системы коммуникаций, обеспечивающей взаимодействие подразделений банка в рамках CRM, организация доступа отделов банка к общей базе данных в соответствии с требованиями служб безопасности, разработки регламентов и стандартов взаимодействия менеджеров с клиентами на основе общей стратегии, исключая задвоение функций и действий, разработки системы KPI для сотрудников и подразделений, организация системы контроля их деятельности в рамках CRM, организации периодического обучения и повышения квалификации сотрудников, внедрена в практику акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» (справка АКБ «Узпромстройбанк» от 20 января 2022 года № 07-08/1080). В результате применения данной методологии в настоящее время банк переходит на новую клиентоориентированную стратегию, базирующую на CRM системе.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования были представлены в докладах и одобрены на международных, республиканских и региональных семинарах и научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. Всего по теме диссертации опубликовано 10 научных работ, в том числе 6 научных статей, из которых 4 опубликованы в республиканских и 2 - в зарубежных журналах,

рекомендованных к публикации основных научных результатов докторских диссертаций Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан.

Структура и объём диссертации. Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объём диссертации составляет 149 страниц.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ПРИВЛЕЧЕНИИ КЛИЕНТОВ В КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ

1.1. Развитие банковско-финансовой системы - как основное приоритетное направление экономических реформ Узбекистана

В настоящее время одним из прогрессивных звеньев рыночной инфраструктуры экономики каждой страны является банковская система. Роль банковской системы в национальной экономике значительна, и эффективное функционирование которой оказывает значительное положительное влияние на другие сектора.

За годы независимости в Узбекистане сформирована новая двухуровневая банковская система, соответствующая мировым стандартам. Верхний уровень созданной банковской системы представляет Центральный банк, главной целью которого является обеспечение устойчивости национальной валюты – сума, а низший уровень – коммерческие банки, напрямую обслуживающие экономических субъектов.

В период 1991–2000 годов, который включает первый и второй этапы экономических реформ в банковской системе, в Узбекистане были сформированы организационная, правовая база и отличная инфраструктура независимой банковской системы. Создана система лицензирования, регулирования и контроля за банковской деятельностью в соответствии с международными стандартами.

В период 2001-2014 гг., который включал третий и четвертый этапы реформ, были приняты важные меры по дальнейшей либерализации банковской системы, совершенствованию банковского дела, обеспечению

стабильности и повышению потенциала национальной банковской системы, развитию структуры и инфраструктуры банковско-финансового сектора.

В период 2015 г.-по сей день, были приняты меры по кардинальному изменению банковского сектора страны. В частности, после становления Ш.Мирзиёева Президентом страны, первым делом коренных изменений финансового сектора стал либерализация валютного рынка. Этот шаг сильно повлиял на банковский сектор, так как теперь основными институтами валютного рынка стали коммерческие банки.

В течение этого периода, **во-первых**, проводилась дальнейшая либерализация банковской деятельности, были отменены нормативные акты, пошагово регулирующие банковские операции, в частности кредитование, а право устанавливать требования к финансовому состоянию, жизнеспособности бизнес-планов, ликвидности кредитного обеспечения и других качеств клиентов было предоставлено самим коммерческим банкам, повысилась ответственность Совета и Правления банка за финансовое состояние коммерческих банков.

В результате этого были оптимизированы и упрощены процессы кредитования в коммерческих банках, повысилась роль и значение акционеров банка в управлении банком, и улучшилось качество управления банком. В свою очередь, усилилась конкурентная среда отрасли и, как следствие, возрос объем кредитования экономики.

Также, в этот период особое внимание уделялось повышению уровня капитализации банков, постепенно повышались требования к минимальному уровню уставного капитала коммерческих банков. На сегодняшний день требование к минимальному уровню уставного капитала для акционерных коммерческих банков составляет сто миллиардов сумов. Эти требования

служат надежным средством защиты банковской системы от различных экономических и финансовых кризисов.

Во-вторых, усовершенствовано управление экономикой с помощью монетарных инструментов, развивались косвенные инструменты монетарной политики, направленные на обеспечение товарно-денежного равновесия в обращении, а также расширена сфера их использования. Также на данном этапе Центральный банк выпустил облигации для юридических и физических лиц с целью расширения номенклатуры ценных бумаг, участвующих в открытых рыночных операциях.

В-третьих, усовершенствованы механизмы регулирования наличного денежного обращения, усилены законодательные требования к полной инкассации наличных денежных поступлений от торговой деятельности и обслуживания в банковские кассы и выдаче наличности предприятиям и населению по их первому запросу. Создана эффективная система мониторинга этих процессов и оперативного решения проблем при их возникновении.

В частности, механизмы государственного регулирования средств на оплату труда и кассового плана, которые не характерны для рыночной экономики в стабилизации наличного денежного обращения, и применялись в первые годы независимости были упразднены в связи с необходимостью снижения гиперинфляции.

В целях создания удобств для осуществления платежей населения и дальнейшего укрепления стабильности денежного обращения налажено обращение дебетовых пластиковых карт.

В-четвертых, для повышения роли банковско-финансовой системы как финансового посредника в экономике сформирован многоэтапный механизм

укрепления доверия хозяйствующих субъектов, населения и иностранных инвесторов к этой системе.

Прежде всего, были усовершенствованы первичные основные ключевые структуры, обеспечивающие финансовую стабильность и ликвидность кредитных организаций, органы корпоративного управления банка, а также деятельность служб внутреннего аудита и внутреннего контроля в соответствии с международными стандартами, резко повышены их полномочия и ответственность.

Также лицензирование, регулирование и контроль за деятельностью кредитных организаций были поэтапно совершенствованы. Финансовое состояние, своевременное и полное выполнение каждой кредитной организацией взятых на себя обязательств были взяты под строгий и усиленный контроль Центрального банка.

Кроме того, кредитными организациями публикуется широкий объем информации о своей деятельности в средствах массовой информации, чтобы расширить возможности изучения хозяйствующими субъектами и населением состояния банков и выбрать наиболее подходящего из них. В том числе установлены обязательства банков относительно публикации в средствах массовой информации их финансовых отчетов, утвержденных аудиторскими организациями в целях обеспечения прозрачности деятельности банков.

Созданные гарантии ещё больше повысили доверие населения и хозяйствующих субъектов к банковской системе и способствовали быстрому росту их банковских депозитов.

В частности, как один из значительных достижений можно отметить то, что если объем депозитов коммерческих банков в 2000 году составил 45,4 млрд. сум, то в 2005 году этот показатель составил 449,5 млрд. сум, в 2010

году - 4,5 трлн. сум, в 2016 году – 44,6 трлн. сум и по состоянию на 1 мая 2020 года – 92,6 трлн. сум.

В-пятых, была либерализована и усовершенствована валютная политика, и Узбекистан принял обязательства, соответствующие статьям Соглашения о конвертации национальной валюты по текущим международным операциям Международного валютного фонда.

Ряд ограничений по регулированию валютных операций, в том числе ограничения на свободный обмен валюты по рыночному курсу в коммерческих банках, ограничения на авансовые платежи по импортным контрактам, а также требование о запросе гарантии зарубежного банка и бронировании средств в размере авансового платежа в национальной валюте, ограничения, связанные с осуществлением неторговых платежей и переводов, а также в пользу третьих лиц-нерезидентов по импортным контрактам были отменены.

В результате снятия существующих ограничений на внутреннем валютном рынке вырос объем экспортируемой продукции, увеличился объем государственных международных резервов, обеспечивающих стабильность национальной валюты - сум. Сегодня международные резервы Узбекистана по объему в несколько раз превышают требования Международного валютного фонда.

Кроме того, либерализация внутреннего валютного рынка позволила установить широкое сотрудничество между национальными банками и международными финансовыми организациями как Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития, Азиатский банк развития, Исламский банк развития, а также национальными финансовыми институтами США, Германии, Японии, Великобритании, Швейцарии, Южной Кореи, Российской Федерации, Турции, Китая, Индии.

В-шестых, сформировалась система небанковских кредитных организаций, включая кредитные союзы, микрокредитные организации и ломбарды, с целью дальнейшего усиления конкуренции на финансовых рынках страны, более широкого и оперативного удовлетворения спроса на микрофинансовые услуги субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства, а также широких слоев населения. В частности, разработан и внедрен комплекс нормативных документов, регулирующих деятельность небанковских кредитных организаций. Создана современная система лицензирования, регулирования и контроля за деятельностью этих организаций.

В-седьмых, развитие банковско-финансового сектора, её структура пополнилась рядом вспомогательных финансовых институтов и фондов согласно международной практике. В частности, созданы Национальный институт кредитной информации, Кредитное бюро, аудиторские и рейтинговые компании, Фонд реконструкции и развития Республики Узбекистан, Государственный фонд содействия занятости, Накопительная пенсионная система.

В-восьмых, резко увеличилось количество инновационных услуг и банковских продуктов в банках. Сегодня, учитывая, что развитие измеряется цифровизацией банков, банки разрабатывают новые типы инновационных банковских продуктов и услуг. Развитие новых современных видов обслуживания клиентов, в частности мобильного банкинга, WAP-банкинга, программ «Банк-клиент», сегодня потребовало появление новой волны банкинга - диджитализацию банков.

В целом процесс становления и развития банковской системы в Республике Узбекистан делится на этапы, отличительные особенности которых приведены нами в таблице 1.1.1

Таблица 1.1.1

**Особенности этапов становления и развития банковской системы
Узбекистана⁸**

Этапы	Отличительные характеристики этапа
<p>I-этап (с 1991 по 1994 год) Заложен фундамент для введения национальной валюты</p>	<ul style="list-style-type: none"> • созданы основы независимой банковской системы и ее правовой базы; • сформирована двухуровневая банковская система; • пересмотрена организационная структура и методы работы Центрального банка, определены его задачи; • политика обменных курсов и процентных ставок адаптирована к рыночным условиям; • созданы коммерческие и частные банки для формирования здоровой конкурентной среды.
<p>II-этап (с 1994 по 1997 год) Была введена национальная валюта и создана правовая база двухуровневой банковской системы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • введена национальная валюта – сум; • определены задачи и приняты соответствующие меры для обеспечения стабильности национальной валюты, реорганизации денежного обращения и укрепления банковской системы; • Центральный банк и правительство взяли денежную массу под строгий контроль и эффективно использовали процентную ставку для поддержания равномерного спроса на деньги в борьбе с гиперинфляцией; • Центральный банк ввел обязательное хранение депозитов на счетах в качестве резерва; только в 1997 году нормы хранения этих резервов были снижены до 20 процентов; • начата демократизация банковской сферы путем создания специализированных банков; • банки освобождены от уплаты налогов в бюджет сроком на четыре года в целях укрепления их материально-технической базы; • Центральный банк в сотрудничестве с консультантами фирмы “Артур Андерсен” внедрил систему бухгалтерского учета для счетов и банков, соответствующую международным стандартам; • внедрена система аудиторских проверок по международным

⁸ Разработана автором на основе эмпирических исследований.

	<p>стандартам;</p> <ul style="list-style-type: none"> • приняты новые законы о Центральном банке, банках и банковской деятельности.
<p>III-этап (с 1997 по 2000 год)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • созданы частные банки, которые получили ряд льгот; • деятельность Центрального банка была организована совместно со специалистами международных консалтинговых компаний “Барентс-групп” и IBTC1, усовершенствована система банковского надзора; • разработана программа реформирования банковской системы.
<p>IV-этап (с 2001 по 2005 год)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • внимание направлено на дальнейшую либерализацию деятельности банков; • приняты меры для укрепления наличного денежного обращения, дальнейшего повышения доверия населения к банкам; • создан Республиканский банковский совет; • выпущены облигации Центрального банка; • полученные рейтинговые оценки компании Thomson Bank Watch предоставили банкам широкий путь для выхода на международные финансовые рынки; • создан специальный фонд льготного кредитования субъектов малого бизнеса, высокотехнологичных и инновационных проектов коммерческих банков; • созданы филиалы мини-банков; • приняты меры по либерализации валютного рынка; • приняты меры по совершенствованию процессов наличного денежного обращения и радикальному сокращению вне банковского наличного денежного оборота; • приватизированы крупные коммерческие банки.
<p>V-этап (с 2005 по 2008 год)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • принята Программа реформирования и развития банковской системы на 2005-2007 годы; • приняты меры по совершенствованию инструментов денежно-кредитной политики, унификации наличного и безналичного денежного обращения, и форм расчетов; • коммерческим банкам было разрешено участие на первичном рынке ценных бумаг и покупка до 50% акций приватизированных предприятий; • создан Фонд реконструкции и развития;

	<ul style="list-style-type: none"> • начато создание кредитных союзов; • создан фонд гарантирования вкладов граждан, направленный на постоянное увеличение объема свободных средств населения, привлекаемых на банковские вклады; • приняты меры по увеличению уровня капитализации банков.
<p>VI-этап (2008-2015 годы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • приняты меры по увеличению уровня капитализации коммерческих банков в условиях мирового финансово-экономического кризиса; • расширена инвестиционная деятельность банков; • разработаны меры по привлечению свободных денежных средств населения и хозяйствующих субъектов; • банки начали осуществлять закупку и оздоровление предприятий-банкротов; • в целях развития инфраструктуры рынка банковских и финансовых услуг согласно международным критериям были созданы деятельность Национального института кредитной информации, Системы залогового реестра и Кредитного бюро “Кредитно-информационный аналитический центр”; • разработаны меры по применению системы дистанционного управления банковскими счетами, одного из современных и удобных видов безналичных расчетов, и по состоянию на 1 июля 2020 года количество пользователей услуг дистанционного банковского обслуживания банковских счетов составило около 12 миллионов, что почти на 20 процентов больше по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. • по состоянию на 1 января 2020 года количество выпущенных пластиковых карт составило более 20 млн. штук.
<p>VII-этап (2017- 2021 годы)</p> <p>В рамках Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан</p>	<ul style="list-style-type: none"> • предусмотрено: углубление реформирования и обеспечение устойчивости банковской системы, повышение уровня капитализации и депозитной базы банков; • расширение объема страховых, лизинговых и других финансовых услуг за счет внедрения новых видов и повышения их качества; • разработка концепции развития финансового рынка Республики Узбекистан, направленной на привлечение капитала и развитие финансового рынка как альтернативного источника свободных средств предприятий, финансовых институтов и населения;

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• развитие предоставления банковских услуг онлайн, в связи с введением локдауна из-за всемирной пандемии. |
|--|---|

Сегодня развитие банковской системы характеризуется повышением качества обслуживания клиентов сотрудниками банка, и ростом доверия клиентов к банкам. Организация и развитие широкого спектра услуг, предоставляемых банком клиентам, как физическим, так и юридическим лицам, основывается на ряде ключевых условий, включая формирование банковской стратегии, определение эффективности, создание концепции, продажи услуг, исследования рынка, кадровую политику и другие.

Нам известно, что банковские услуги по своему характеру делятся на кредитные, операционные, инвестиционные и другие услуги. Помимо традиционных услуг, связанных с расчетами, денежными и другими операциями, в банковской системе развиваются также факторинговые, лизинговые, доверительные, консультационные и другие услуги информационного характера согласно предложениям вкладчиков (депозиторов).

Помимо вышеперечисленных, растет инвестиционная активность коммерческих банков. Согласно анализу, более 75% вложений коммерческих банков составляют долгосрочные инвестиционные кредиты сроком более трех лет. За последние десять лет кредитование реального сектора экономики банками Узбекистана увеличилось в семь раз.

Банковская система вносит весомый вклад в устойчивый рост всех секторов, формирование деловой среды, социально-экономическую поддержку населения, и её достижения в этой сфере можно увидеть в следующем:

- банковская система активно поддерживает государственную политику широкого вовлечения молодежи и женщин в предпринимательство и их трудоустройства на основе микрокредитования;

- благодаря цифровизации банковских услуг большинство услуг предоставляется онлайн, что обеспечивает сокращение денежной массы в стране;

- банковская система поддерживает субъектов предпринимательства в целях их расширения, диверсификации деятельности и создания новых рабочих мест.

Благодаря этим достижениям молодые люди с сертификатами, дающими им право на льготные ссуды, могут начать свой бизнес в сжатые сроки. Выделенные льготные кредиты предоставляют молодым людям прекрасную возможность сформировать стартовый капитал или расширить свою деятельность, а также способствуют созданию дополнительных рабочих мест.

Нам известно, что одним из основных направлений реформ, нацеленных на обеспечение благосостояния народа Узбекистана, является последовательное и стремительное развитие малого бизнеса и частного предпринимательства. С этой целью в банковско-финансовой системе постепенно реализуются масштабные меры по созданию благоприятной деловой среды, дающие свои результаты.

Кредиты, предоставляемые банками, также становятся бесценными в реализации целевых программ развития сферы обслуживания и сервиса, социально-экономического развития регионов, обеспечения занятости населения. В частности, к началу 2021 года общая численность занятого населения достигла 13,2 миллиона человек, уровень безработицы вырос с 9,1% в начале 2020 года до 10,5%. При этом наибольший рост уровня безработицы наблюдался во II квартале отчетного года, в течение которого

количество безработных увеличилось на 672 тысячи, а уровень безработицы достиг 13,2%.⁹

Это означает, что в Узбекистане создается благоприятная бизнес-среда для предпринимательства, бизнес-проекты разрабатываются тщательно и досконально с позиции качества, специалистами банков проводится эффективный мониторинг практики кредитования.

Нам известно, что в последние годы, особенно в условиях мировой коронавирусной пандемии, на ведущих мировых фондовых рынках наблюдается нестабильность индексов и акций крупных компаний. Все это, в свою очередь влечет за собой безработицу и другие негативные последствия, вызванные резким падением темпов производства и экономического роста во многих странах.

Тем не менее, сформированные в 2018-2019 годах макропруденциальные буферы резервов капитала и ликвидности в банковской системе помогли удовлетворить спрос на кредиты в экономике во время пандемии коронавируса и сохранить финансовую стабильность на приемлемом уровне.

При этом уровень капитализации банков в 2020 году увеличился на 7,3 трлн. сумов или на 14,3% достигнув на 1 января 2021 года 58,4 трлн. сумов, а уставный капитал увеличился на 2,8 трлн. сумов или на 6,6%, составив при этом 44,7 трлн. сумов.

По состоянию на 1 января 2020 года в Республике Узбекистан действуют 32 коммерческих банка, из них 5 государственных, 6 частных и 5 банков с участием иностранного капитала. Сегодня на территории республики действуют 832 филиала коммерческих банков. Кроме того, созданы

⁹ Годовой отчет Центрального банка Республики Узбекистан. 2020 год.

4295 мини-банков и специальные кассы коммерческих банков для сближения банковских учреждений с густонаселенными районами и производственными территориями, из которых 2221 оказывают качественные банковские услуги населению и фермерским хозяйствам сельской местности.

Следует отметить, что согласно последним исследованиям Международного валютного фонда, Узбекистан является лидером среди стран СНГ по количеству банковских учреждений на 100 тысяч (взрослого) населения.

За последние 10 лет объем банковских депозитов хозяйствующих субъектов и населения увеличился в 30 раз, в том числе объем вкладов населения – в 41 раз. В 2020 году объем вкладов населения увеличившись на 6,4 трлн. сумов (30,2%) достиг 27,4 трлн. сумов. Увеличение вкладов населения произошло в основном за счет увеличения вкладов в национальной валюте на 4,1 трлн. сумов (32%).

В свою очередь, общий объем привлечения депозитов по итогам проведения масштабных работ, направленных на стимулирование роста объема депозитов населения и хозяйствующих субъектов в банках, включая постоянное предложение привлекательных видов вкладов, выпуск долгосрочных банковских депозитных сертификатов и облигаций, а также внедрение льгот и выгодных условий в этой сфере, на 1 января 2021 года сумма привлеченных депозитов в составе обязательств банковской системы составила 115 трлн. сумов (37,3% от общих обязательств), из которых 24% или 27 трлн. сумов приходятся на вклады населения.

Реформы в банковской системе стали важнейшим фактором обеспечения устойчивого роста экономики Узбекистана. В результате мер, направленных на повышение уровня капитализации банков, общий капитал банков в 2020 году увеличился почти в 1,9 раза, а показатель уровня

достаточности капитала банков превысил международные минимальные требования в 1,8 раза. Также, показатель рентабельности активов, который оценивает эффективность использования активов банками за отчетный период в целом по банковской системе увеличился на 0,2 процентных пункта и составил 2,2%. Этот показатель составил 1,8% в государственных банках и 4,8% в частных и иностранных банках. Кроме того, в результате реализации адресных мер по увеличению уровня капитализации коммерческих банков совокупный капитал банковской системы за последние 5 лет вырос в 6,5 раза. Только на 1 января 2021 года этот показатель увеличился на 14% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 58,3 трлн. сум.

Быстрый рост капитала и депозитов коммерческих банков, в свою очередь, положительно сказался на дальнейшем расширении их роли в финансовой поддержке реального сектора экономики, значительном увеличении объема активов и кредитных вложений. В результате качественных изменений структуры кредитного портфеля банков доля долгосрочных кредитов в общем объеме кредитования достигла 79,2%. Долгосрочные кредиты со сроком погашения более трех лет увеличились на 30,9% и составили 76,8% от общего кредитного портфеля.

Совокупные активы коммерческих банков за последние 5 лет увеличились в 3,1 раза, а общее кредитование реального сектора экономики – в 3,7 раза, что свидетельствует о возрастающей роли банковской системы в стимулировании экономического роста. В частности, совокупные активы коммерческих банков в 2021 году увеличились более чем на 34,2% по сравнению с 2020 годом и по состоянию на 1 января 2021 года составили 366,1 трлн. сумов. Коммерческие банки республики своими кредитами принимают активное участие в реализации ряда крупных инвестиционных

проектов, имеющих стратегическое и важное социально-экономическое значение для экономики Республики Узбекистан.

В результате принятия широкомасштабных мер по совершенствованию системы расчетов обеспечено бесперебойное оказание финансовых услуг, растет доля безналичных расчетов в платежном обороте, в том числе по пластиковым картам.

На сегодняшний день банкам в Узбекистане постоянно приходится не только заботиться о ценообразовании своих услуг, но и о повышении качества, об удовлетворении потребительского спроса, зависящего от современных тенденций и технологий. Для этого необходимо знать, какие именно характеристики услуг волнуют потребителей в первую очередь. Ответы на эти немаловажные вопросы может дать только маркетинг.

Результаты социологического исследования общественного центра «Общественное мнение» подтверждают растущее доверие к банковской системе. Согласно результатам недавнего опроса, 75 процентов респондентов высоко доверяют узбекским банкам и хранят свои сбережения в банках. Неуклонный рост капитала банков и объема привлечения депозитов, в свою очередь, способствует развитию банковской системы национальной экономики, расширению инвестиционной деятельности банков.

По мере развития банков с годами изменилось их финансовое положение, изменились и виды услуг и продуктов, предоставляемых банками. С внедрением в систему новых видов инновационных продуктов были созданы большие удобства и возможности в предоставлении банковских услуг. Сегодня объем обслуживания клиентов значительно увеличился, что привело к новому этапу конкуренции в сфере банковских услуг.

В настоящее время банки активно внедряют удобные для клиентов услуги, позволяющие владельцам банковских счетов получать информацию

об этих счетах в режиме реального времени с помощью мобильных и электронных средств связи. Сегодня закладывается прочная основа для внедрения новых видов банковских услуг, увеличения привлечения свободных средств населения и хозяйствующих субъектов на долгосрочные банковские депозиты, увеличения доли долгосрочных кредитных вложений в экономику страны из внутренних источников.

Анализ показывает, что в последние годы в Республике Узбекистан годовой объем денежных доходов населения и их банковских вкладов имеет тенденцию пропорционального роста. Преимущественным основанием этого стало гарантирование государством полного возврата вкладов граждан на депозитных счетах коммерческих банков вне зависимости от их суммы. Это способствовало дальнейшему укреплению доверия населения к банковской системе, положительно сказалось на росте объема вкладов физических лиц в банках.¹⁰

Следовательно, модернизация экономики Узбекистана, структурные преобразования и реализация программы антикризисных мер требуют использования современных методов, обеспечивающих развитие национальной банковской системы.

В данной диссертационной работе в процессе изучения работы с потребителями, мы в большей степени, остановились на изучении их привлечения, так как, в нынешних тенденциях самое важное для банков на рынке банковских услуг – это завоевание «сердца» потребителей. Кроме того, в исследуемой работе мы приравнивали потребителя к клиенту, так как считаем, что в банки обращаются только клиенты, независимо от того какой раз они обращаются.

Работа по привлечению в банк новых клиентов определяется уровнем

¹⁰ Указ Президента Республики Узбекистан № ПФ-4057 от 28 ноября 2008 года.

клиентской политики и эффективной маркетинговой стратегией банка. Практика показывает, что удержание «старого» клиента обходится банкам дешевле, чем поиск и привлечение новых перспективных клиентов. Если не улучшать навыки постоянного расширения клиентской базы, их привлечения и удержания, то банк потеряет как свой имидж, так и получаемую конечную прибыль.

В целом, клиентский бизнес имеет четыре важные задачи: привлечение, удержание, развитие клиента и, наконец, избавление от ненужного (невыгодного) клиента (рис. 1.1.1).



Рисунок 1.1.1. Задачи клиентского бизнеса¹¹

Порядок задач клиентского бизнеса показывает, что не случайно привлечение стоит на первом месте в системе работы с клиентами. Как утверждает известный эксперт П. Друкер привлечение новых клиентов нужно для того, чтобы заставить банк ориентировать деятельность на решение вопросов, связанных с привлечением новых клиентов, оживить тем самым организационную структуру, персонал банка и деятельность банка в целом.¹² Поэтому, наряду с объемом привлекаемых средств банк интересуется также выгода от продажи услуг и продуктов банка новому клиенту.

В условиях рыночной экономики растет спрос на товары и услуги коммерческих банков. Коммерческие банки уделяют особое внимание разработке новых банковских продуктов и услуг в качестве ключевого направления стратегии развития, а также рассматривают ее как важный

¹¹ Разработан авторами.

¹² Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: «Вильямс», 2004. – 272 с.

инструмент обеспечения устойчивого экономического роста и конкурентоспособности. Это связано с тем, что банки не в состоянии эффективно функционировать на финансовом рынке без внедрения новых высокотехнологичных услуг и повышения их качества. Поэтому для банков очень важно эффективно наладить работу маркетинговой службы и разработать оптимальные маркетинговые стратегии для внедрения новых услуг и повышения их качества.

По мере развития финансового рынка и других изменений во внешней среде, обострением конкурентной борьбы за клиентов, в банковской индустрии с конца 60-х г.г. произошли серьезные изменения. В банковской деятельности маркетинг стал применяться в 70-х г.г.

Банки вторыми после авиакомпаний обратились к маркетингу в сфере услуг и вначале активно применяли отдельные элементы маркетинга, а затем и концепции маркетинга и стратегического планирования. Важнейшими факторами, вызвавшими необходимость применения маркетинга в банковской сфере, являются следующие:¹³

- Появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам.
- Интернационализация экономических процессов, которая сопровождается проникновением банков на зарубежные рынки и их конкуренцией с местными банками. Глобализация банковской конкуренции.
- Диверсификация самой банковской индустрии. Расширение спектра услуг, оказываемых банками, и развитие небанковских методов заимствования денежных средств (выпуск облигаций, например).

¹³ Орлов С.Л. Интернет-маркетинг как элемент банковского бизнеса в условиях конкурентной среды. «Актуальные проблемы экономики и права». 2012. № 3

- Развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие-расширение региональной и национальной сфер деятельности финансово-кредитных институтов.

- Развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами как в области привлечения средств, так и в области предоставления услуг, особенно кредитных. Конкуренция на рынке банковских услуг возникла позже, чем конкуренция в промышленности, однако отличается развитостью форм и высокой интенсивностью, в частности, из-за отсутствия входных барьеров, характерных для многих других отраслей (нет, например, патентной защиты).

- Ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также с тем, что существует предельный размер процента, ниже которого банк уже не получает прибыль, выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижением продукта на рынок.

Первоначально банки рассматривали маркетинг лишь как средство изучения спроса, стимулирования и привлечения клиентов, и лишь в 80-г.г. сформировалась концепция банковского маркетинга, которая стала основой управления коммерческими банками.

1.2. Теоретические аспекты маркетинговой стратегии привлечения клиентов коммерческих банков

Введение банковских услуг и их эффективное внедрение на практике, приоритетные направления совершенствования предоставления услуг коммерческими банками исследованы в научных трудах зарубежных ученых

экономистов – Ж. Проенса, Ч. Кюртис, П. Джеррард, Дж. Синки¹⁴, китайских ученых – Чжан Ян, Сан Чжикцин, Линь Цинпэн, Чэнь Тао, Сюэхун Чжао и других¹⁵, ученых экономистов из стран СНГ – И.Т. Балабанова, Е.П. Жарковской, В.А. Боровковой, О.И. Лаврушина, В.М. Усокина и других¹⁶.

Ряд научных исследований, посвященных становлению и развитию банковской системы, выполнен узбекскими учеными экономистами как Ш.З. Абдуллаева, Б.Т. Бердияров, Т.И. Бобокулов, А.В. Вахабов, А.Азларовой, М.Абдурахмоновой, З.Мустафаева, Б.Мирзамайдинова,

¹⁴ Ж.Ф. Проенса, М.М. Сильва, Т. Фернандес, Влияние Интернета на банковский маркетинг. *Journal of Financial Services Marketing*. 2010, 160–175 стр.; Кюртис Ч., Лугауэр С. и Марк Н., “Демографические модели и сбережения домашних хозяйств в Китае” (пер. с. англ. языка.), *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2015, 58-94 стр., Джеррард П. и Каннингем Дж. (), «Сингапурские студенты: как они выбирают, какой банк покровительствовать» (пер. с. англ. языка.), *Международный журнал банковского маркетинга*, 2010, 104-114 стр. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг*. Пер. с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 1018 с.

¹⁵ Чжан Ян. Анализ маркетинговой стратегии коммерческого банкинга в эпоху больших данных - на примере Банка Китая (пер. с. китайского языка). Баодин, Финансовый университет Хэбэя, 2016 г., стр. 28-30., Сан Жиксин, Исследование маркетинговой стратегии банка на фоне интернет-финансов (Research on bank marketing strategy under the background of internet finance) (пер. с англ. языка), Минск, 2021; Линь Цинпэн. Исследование конкретной маркетинговой стратегии на основе управления большими данными (пер. с. китайского языка). Ланьчжоу, Технологический университет Ланьчжоу, 2016, 13-15 стр.; Чэнь Тао. Исследование стратегий сетевого маркетинга СІПІС банка в условиях финансовой среды Интернета (пер. с. китайского языка). Хэбэи, Университет Аньхой, 2016, 14-17 стр.; Сюэхун Чжао, Чжаоци Лю, Исследование точной маркетинговой стратегии коммерческого банка на фоне интернет-финансов (пер. с. англ. языка). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 182, 2018, 175-178 стр.

¹⁶ Балабанов И.Т. *Банки и банковское дело* / Под ред. И.Т. Балабанова. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 304 с; Боровкова В.А. *Банки и банковское дело: учебник для бакалавров* / под ред. В. А. Боровковой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 623 с., Жарковская Е.П. *Банковское дело*. - Москва: Омега-Л, 2016. - 526 с; Лаврушин О.И., Валенцева Н.И., Фетисов Г.Г. *Банковское дело: учебник*. / - 12-е изд. - Москва: Кнорус, 2018. - 800 с; Усокин В.М. *Современный коммерческий банк: управление и операции*. - Москва: URSS. 2019. - 328 с.

Д.Аллаёровой, Г.Бекмурадовой и других¹⁷, в их исследованиях отражены вопросы организации и развития деятельности кредитной системы Узбекистана в переходный период к рыночной экономике, направления предоставления различных банковских операций и услуг коммерческими банками, практические аспекты формирования рынка банковских услуг и межбанковской конкуренции.

В то же время инновационные аспекты внедрения, совершенствования и развития новых банковских продуктов и услуг являются актуальной проблемой, которая недостаточно изучена в экономической литературе и до сих пор не исследована глубоко в Узбекистане как целостная научно-исследовательская работа.

Рынок банковских продуктов и услуг развивается стабильными темпами в условиях модернизации экономики. Теория и эволюция банковских услуг прошла ряд этапов развития. На начальном этапе развития теории банковских услуг научные работы Х. Дугласа¹⁸ и Дж. Брайана¹⁹ были посвящены изучению рынка банковских услуг и его сегмента банковской услуги. Второй этап отражен в научных трудах Ф. Дерекса²⁰, О. Доннела²¹, Э.

¹⁷ Абдуллаева Ш.З. Банковское дело. Учебник. - Ташкент: Молия, 2003. - 312 б.; Вахабов А.В. Укрепление банковской системы Узбекистана как приоритетное направление повышения эффективности антикризисной программы Узбекистана // Эффективность антикризисных программ и приоритеты посткризисного развития: (на примере Узбекистана). - Международная научно-практическая конференция - Ташкент: Узбекистан, 2010. - Часть III. - Б. 84-90. Азларова А.А. Абдурахманова М.М. Перспективы совершенствования маркетинга в банковской системе Узбекистана. Научно-электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2018 № 2., Мирзамайдинов Б. К. Эффективность маркетинга в банковской сфере: (на примере Национального банка внешнеэкономической деятельности Узбекистана) (перевод с узбекского языка) дис. ... канд. экон. наук. - Т., 2008. - 152 с., Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга банков Республики Узбекистан. дис. ... канд. экон. наук. - Т., 2009. - 166 с.; Бекмурадова Г.А. Совершенствование концепции инновационного маркетинга в повышении конкурентоспособности коммерческих банков. Автореферат дисс. на соискание ученой степени PhD. . - Т., 2017. - 155 с.

¹⁸ Дуглас Х. Банковская политика в области кредитования. - М.: Слово, 1971. - 508 с.

¹⁹ Брайан Г. Конкуренция в банковской сфере. - М: Экономика и финансы, 1970. - 428 с.

²⁰ Дерекс Ф. Глобальная стратегия банков. - М: Экономика и финансы, 1990. - 385 с.

²¹ Доннел О. Финансовые операции регионального инвестиционного банка. - М.: Экономика и финансы, 1981. - 299 с.

Балларина²², посвященных исследованию специфических особенностей деятельности кредитно-финансовых систем отдельных стран и возможных последствий влияния глобализации и централизации банковского капитала на рынок банковских услуг. На третьем этапе актуализировались идея «Финансовый супермаркет» и «финансовый бутик», а также присоединение узкоспециализированных банков к универсальным банкам.

Услуги рынка ссудного капитала, электронные услуги получили более широкое распространение, участились случаи слияния и поглощения банков. В этой связи можно особо отметить научные работы Д. Джентле²³, Дж. Синки²⁴.

По нашему мнению, под банковскими услугами понимаются комплекс действий, непосредственно связанных с операционной и стратегической деятельностью коммерческих банков и эффективным менеджментом.

В связи с повышением уровня конкуренции в банковском обслуживании, как и во всех сферах в последние годы все большее значение приобретает проблема комплексного изучения банками поведения клиентов (потребителей) и банковского маркетинга.

Известный американский бизнесмен Г. Фоксал говорит о потребителе так: «Потребитель – это исключительно важный человек. Потребитель не привязан к нам, напротив, мы привязаны к нему. Он не мешает нашей работе, напротив, он является главной целью и логикой нашей работы. Потребитель - человек, с которым нельзя спорить. В споре с ними никто никогда не

²² Балларин Е. Коммерческие банки в условиях финансовой революции. - М.: Финансы и статистика, 1986. -613 с.

²³ Джентле Д. Индустрия финансовых услуг. - М.: Экономика и финансы, 1993. - 284 с.

²⁴ Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Пер. с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 1018 с.

выигрывал».²⁵

На основе анализа соответствующей литературы предложено следующее определение потребителя (клиента) банка:

Потребитель банка – это физическое или юридическое лицо, который покупает банковские продукты, заказывает банковские услуги для личного потребления или иных целей, связанных с извлечением прибыли.

Термины «поведение», «действие» и «самоконтроль» широко используются в разработке потребительской теории.

Первые научно-исследовательские работы по созданию потребительской теории начали появляться в XIX веке. Важные научно-исследовательские работы в этой области провели Д. Энджел, Р. Блэкуэлл и П. Миниард. Они так характеризуют потребительское поведение: «Поведение (действия) потребителя — это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними»²⁶.

Исследование научной литературы по современному маркетингу показывает, что и сегодня экономисты работают над более глубоким изучением теоретико-методологических основ потребительского поведения.

Для экономических субъектов, работающих в условиях рыночной экономики, самыми главными вопросами являются поведение потребителей, их самоконтроль. «По сути, маркетинг — это разработка технологии воздействия фирмы на поведение потребителей». По мнению В.И. Ильина, курс маркетинга — это вводный курс, а «поведение потребителей» — это

²⁵ Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 45 с.

²⁶ Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 1999. – 39 с.

«развитие и углубление отдельной части вводного курса»²⁷.

В зарубежной литературе авторы приводят варианты хронологических этапов развития науки о поведении потребителей²⁸. Д.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Миниард в качестве основы для разбивки на этапы берут глобальные изменения, которые пережил менеджмент и экономическая система в целом.

Они выделяют три периода:

- 1) Период до Второй мировой войны;
- 2) Послевоенный период и до конца 1980-х годов;
- 3) Настоящее время.

50-е годы прошлого века были важным этапом в истории развития маркетинга. Перепроизводство явно выявило недостатки существующих в Западной Европе и США рыночных отношений. Условия производства и реализации продукции потребовали серьезных преобразований управления. При проведении экономических преобразований в Западной Европе и США была принята программа социальных рыночных отношений. Эта программа означала усиление социальной защиты населения, т.е. стремление к созданию гарантированных нормальных условий жизни для каждого человека. Основным залогом достижения предприятием своих целей стало определение спроса и потребностей целевого рынка, а также удовлетворение

²⁷ Ильин В.И. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 2 с.

²⁸ Банковский портфель-2 (Книга банковского менеджера. Книга банковского финансиста. Книга банковского юриста). – М.: Соминтекс, 1994.- 215 с; Барлоу Д., Меллер К. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 288 с; Беквит Г. Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг (текст) / Пер. с англ.; 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с; Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: Учеб. пособие. – М.: КноРус, 2008. – 207 с; Волкова Л. Предисловие к русскому изданию // См. кн.: Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. – СПб.: Питер, 1999.-163 с. Котлер Ф.

потребностей клиентов более эффективными и продуктивными способами, чем у конкурентов. Начали формироваться различные дисциплины о поведении потребителей. Во второй половине 50-х годов прошлого века в системе бихевиориальных наук возникло новое направление - потребительское поведение²⁹.

1990-е годы кардинально изменили представления о том, что является необходимым для успеха. Замедление экономического роста, сокращение крупных промышленных рынков полностью изменили образ жизни потребителей и привели к сокращению их потребления. Подобные факторы, обусловившие изменение содержания маркетинга того периода, станут основой для сохранения концепции взаимодействия, выдвинутой шведскими учеными в 80-х годах прошлого века как основной концепции³⁰.

Возникновение «Поведения потребителей» как новой науки В.И. Ильин связывает с деятельностью кафедр маркетинга коммерческих колледжей и бизнес-школ США в 1950-х годах. Он отмечает, что научно-исследовательские работы по изучению поведения потребителей проводились в Северной Америке и Европе в конце 1920-х - начале 1930-х годов. При этом П. Лазарсфельд и его коллеги изучали рынок товаров повседневного спроса в форме анкетного опроса потребителей.

В 1950-е гг. в Америке в моду вошли «Мотивационные исследования», основанные на глубоком опросе, связанном с психоанализом З. Фрейда. Позже интерес к нему немного угас.

В 1960-х годах изучение поведения потребителей основывается на понимании его как информационного процесса, где потребитель

²⁹ Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Инфра-М, 1995.-139 с.

³⁰ Барлоу Д., Меллер К. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 37 с; Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Инфра-М, 1995.-56 с.

воспринимается как компьютер (известный как «черный ящик»), который получает и обрабатывает сообщения для принятия решений о выборе продукта или услуги³¹.

Процесс институционализации дисциплины «Поведение потребителей» в США была завершена преимущественно в первой половине 1970-х годов: в 1969 году была основана Ассоциация изучения потребителей (Association of Consumer Research – ACR), а в 1974 году началось издание специального журнала «Journal of Consumer Research».

Заметные сдвиги произошли в 1980-х годах. Потребительская проблема включилась в большой круг интересов социологов-историков, антропологов, социологов, культурологов и других. Эти специалисты работают на кафедрах маркетинга. Таким образом, представления о поведении потребителей в целом расширились, и традиционные подходы на кафедрах маркетинга также стали подвергаться критике. Эта наука, главной особенностью которой является ориентация на культурные и социальные проблемы, в 1990-х годах стала одной из традиционных наук с правовой точки зрения.

Процесс изменения поведения потребителей включает такие стадии, как определение потребности, сбор информации, оценка альтернативных товаров, покупка и ее результат. Эти стадии, которые неукоснительно выполняются при первой покупке продукта, терпят изменения в последующих ситуациях. Эти изменения зависят от уровня привлекательности, а также от восприятия разницы между альтернативными товарами³².

Большинство исследователей под «изучением потребителей» понимают «систему методов для изучения текущих и будущих нужд, потребностей и

³¹ Владиславлев Д.Н. Как организовать клиентскую службу банка. – М.: Ось-89, 2004.-67 с.

³² Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 34 с.

желаний потенциальных потребителей, выявление факторов, влияющих на изменения во вкусах и предпочтениях, на общее поведение потребителей на рынке, определение причин неудовлетворенных потребностей»³³.

Углубленное изучение потребителей, их поведения - один из важнейших факторов обеспечения конкурентных преимуществ престижных фирм. Том Питерс рекомендует маркетинговым специалистам банков тщательно изучать своих потребителей, прислушиваться к ним, и тратить на это 25 процентов своего времени. Менеджеры банков, которые приспосабливаются к рыночным изменениям, хорошо понимают, что высокая прибыль может быть получена только тогда, когда они хорошо знают своего клиента и полностью удовлетворяют его потребности.

В.Е. Хруцкий и И.В. Корнеева отмечают, что «Вопросы, входящие в эту концепцию, позволяют лишь получить первичную информацию о поведении потребителей. Получение ответа на самую главную проблему требует углубленного изучения мотивов внутреннего побуждения при осознании того, что будет влиять на окончательный выбор»³⁴.

Состояния, в которые попадает клиент (потребитель), можно выразить следующим образом:

1. Интеллектуальное поведение (самоконтроль). Клиент – это умный человек, который по возможности старается вложить свои деньги на получение большего выгоды и пользы. Он стремится купить на свои средства «все возможное» или продукт, обеспечивающий максимальную общую полезность.

2. Желание. Клиент должен понимать, что у него есть система

³³ Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Инфра-М, 1995.-189 с.

³⁴ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002.-67 с.

достаточно осторожных желаний на предлагаемые банков продукты и услуги. Следовательно, он будет очень хорошо осведомлен о том, как купить тот вид каждой единицы добавочного продукта, который имеет высокий уровень предельной полезности.

3. Сдерживание бюджета. Денежный доход клиента - величина ограниченная. Поскольку он тратит ограниченное количество трудовых и материальных ресурсов на выполняемую им работу, его доход от них также будет ограничен.

4. Цены (проценты). По всем видам продуктов и услуг, предлагаемых потребителю, имеется система цен (процентов).

Клиент должен пойти на компромисс в процессе покупки продуктов: исходя из своего мировоззрения, должен покупать на свои денежные ресурсы те виды банковских продуктов и услуг, которые наиболее полно удовлетворяют его потребности.

Правило, позволяющее максимально удовлетворять потребность, заключается в следующем: потребитель должен распределять денежный доход таким образом, чтобы последняя единица денег, затраченная на приобретение каждого вида продуктов, приносила такую же добавочную (предельную) пользу. В научной литературе это называется правилом максимизации полезности³⁵.

Таким образом, изучение поведения потребителей - сложный и трудоемкий процесс. Его успешная реализация - залог достижения желаемой цели.

Маркетинговая деятельность в коммерческих банках была изучена зарубежными экономистами, такими, как Д.Аакер, Ф.Котлер, Г.Армстронг, а

³⁵ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 78 с.

также учеными из стран СНГ О.Лаврушин, А.Тютеник, Е.Турбанов и другими.

Среди узбекских ученых к настоящему времени по совершенствованию маркетинговой деятельности в банковской системе можно выделить научные работы Ш.Абдуллаевой, Д.Аллаёровой, З.Мустафаева, М.Абдурахмоновой, А.Азларовой и других экономистов.

Изучение совершенствования маркетинговой деятельности в банковской системе требует разъяснения концепций банковского маркетинга в целом.

По словам Д. Аакера³⁶, слово «маркетинг» происходит от английского слова «market» - система организации производства и продаж, направленная на удовлетворение потребностей определенных потребителей и получение прибыли посредством специального анализа рынка, анализа и прогнозирования, стратегии и тактики рыночной деятельности.

Объясняя суть банковского маркетинга, зарубежный экономист Жан-Жак Ломбен³⁷ говорит, что в переводе слово «банковский маркетинг» связано с рынком. Но, по сути, это понятие гораздо более широкое.

Узбекский экономист Д. Аллаёрова описывает банковский маркетинг как вид деятельности, который тесно связан с производством и продажей товаров (услуг), направленный на удовлетворение не только интересов потребителей сегодня, но и, что самое главное, будущего.³⁸

По словам другого экономиста З.Б. Мустафаева, банковский маркетинг не предоставляет готовых моделей или шаблонов. Следовательно, это требует творческой разработки маркетинговых программ в каждом

³⁶ Аакер Д., и др. Маркетинговые исследования, изд. 7-е. Пер. с англ. Под ред. С. Божук. СПб.: Питер, 2012. - 848 с.

³⁷ Жан-Жак Ломбен. Стратегический маркетинг. С-Петербург 1996, 13 с.

³⁸ Аллаёрова Д.Н. Организация маркетинга в коммерческих банках. – Т.: ИПТД «Чулпан», 2005.

коммерческом банке по конкретным видам банковских услуг.³⁹

Таким образом, банковский маркетинг – это изучение, формирование и стимулирование спроса, продажи, увеличение размера прибыли и доли рынка, решения, принимаемые руководством для обеспечения престижа, обеспечение обоснованности рабочих планов банковской деятельности, цель которой является завоевание лидерства среди банковских учреждений.

При использовании маркетинга в банковской системе требуется разработка стратегии банка, а также изучение рынка путем систематизации его основных критериев. В свою очередь, внедрение маркетинга в коммерческих банках приведет к повышению прибыльности и снижению рисков банковской деятельности.

Основным продуктом банка является услуга. Банковская услуга не существует, пока она не будет предоставлена клиенту, поэтому для нее характерна степень неопределенности.

Основными особенностями банковских услуг являются:

1. Отличительные особенности банковских услуг:
 - обеспечение экономики платежными средствами;
 - контроль за количеством денег в обращении;
 - поддержка деятельности денежного института.
2. Особенности банковских услуг, характерные для других видов услуг:
 - использование заемных средств;
 - обособленное описание;
 - закрытость для третьего лица;
 - влияние жесткого государственного контроля;

³⁹ Мустафаев Б.З. Банковский маркетинг - основа формирования и развития финансовых рынков. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ташкент, 1998,

- зависимость от клиентов;
- необходимость альтернативного обслуживания широкого круга клиентов;
- зависимость важной деятельности банка от завоевания доверия клиентов;
- прибыль банка - результат непрерывной, бесперебойной деятельности;
- прямая связь банковского риска с клиентским риском;
- относительно высокий уровень продолжительности обслуживания;
- емкость сообщений.

Эффективность маркетинга зависит не только от размера банка, но и от его целей, планов и положения.

В таблице 1.2.1 показано влияние характеристик банковских услуг на особенности банковского маркетинга.

Таблица 1.2.1

Зависимость банковских услуг от особенностей маркетинга⁴⁰

Группы признаков обслуживания	Особенности банковского маркетинга
Отличительные признаки: 1. Обеспечение экономики платежными средствами. 2. Контроль количества денег в обращении. 3. Поддержка деятельности денежного института	Учет социально-психологического отношения людей к деньгам, использование данной особенности для продвижения банковских продуктов при создании репутации коммерческого банка.
Признаки банковских услуг, характерные для других видов услуг: 1. Использование заемных средств	Необходимость создания альтернативы клиентской базы банка

⁴⁰ Разработана авторами на основе эмпирических исследований.

2. Индивидуальное описание	Системный анализ клиентской базы банка
3. Закрытость для третьего лица	Сложность получения и хранения маркетинговой информации
4. Строгий государственный контроль	Анализ решений, действий, целей государственных структур применительно к банковской системе, экономике страны, региона, рынков
5. Зависимость от клиентов	а) необходимость создания альтернативы клиентской базы; б) анализ решений, целей различных структур по отношению к банковской системе; в) построение прочных отношений с клиентами; ж) комплексный анализ клиентской базы
6. Альтернативное обслуживание клиентов	а) дифференцированный подход к банковской услуге; б) универсализация банковской деятельности; в) альтернативная клиентская база; ж) использование данной особенности на этапе создания банковского продукта
7. Зависимость важной деятельности банка от завоевания доверия клиентов.	а) альтернативная клиентская база; б) построение прочных отношений с клиентами; в) комплексный анализ клиентской базы
8. Прибыль — это результат постоянной, непрерывной деятельности.	Использование данной особенности на этапах формирования маркетинговой стратегии банка.
9. Связь банковского риска с клиентским риском.	а) альтернативная клиентская база; б) использование данной особенности на этапах формирования маркетинговой стратегии банка
10. Относительно большая продолжительность обслуживания	Установление постоянного сотрудничества с клиентами
11. Емкость сообщений	Применение высоких технологий в сборе маркетинговой информации банка

В основе концепции маркетинга лежит ориентация деятельности всех подразделений хозяйствующих субъектов на потребителей. В отличие от потребителей производственных отраслей, поведение клиентов в сфере обслуживания, в частности банков представляется довольно сложным. Ибо, обслуживание клиентов происходит одновременно. Следовательно, клиенты банка являются действующими или потенциальными покупателями банковских продуктов.

Сегодня любой банк должен быть ориентированным на клиента, чтобы

быть современным и авторитетным. Клиентоориентированность на всех уровнях управления банковской системы позволяет добиваться соблюдения требований и поддерживать клиента в рамках особого алгоритма взаимодействия между ним и банком. При применении данной концепции решаются вопросы привлечения, удержания и развития клиентов.

К факторам, связанным с банками, которые применяют современную концепцию клиентоориентированности, относятся:

1. Наличие клиентской политики в банке на определенный период. В этом документе должны быть отражены целевые задачи, основы, источники финансирования, необходимые для формирования клиентской базы банка. Известно, что это один из стратегических документов банка, принимается советом, доводится до сведения всех ведущих менеджеров банка и является обязательным для исполнения всеми сотрудниками. Наличие такого документа, как “Клиентская политика банка”, также важно с точки зрения управленческого подхода к этому виду деятельности.

2. Организация подразделений по высококвалифицированной работе с клиентами (отдел взаимодействия с клиентами, отдел оценки качества обслуживания клиентов, отдел по информационно-аналитической работе с клиентами, отдел разработки новых услуг и продуктов, группы привлечения новых клиентов, отдел продаж и др.) и повышение их производительности.

Только специально организованные подразделения для решения задач такого характера, укомплектованные высококвалифицированными специалистами, оснащенные соответствующей техникой и технологиями, способны решать важные вопросы взаимоотношений банков с клиентами. Наличие центрального органа, курирующего работу с клиентами в клиентоориентированном банке, представляется целесообразным. В большинстве случаев таким органом является комитет по работе с клиентами,

созданный при совете директоров банка. В некоторых случаях право управления процессом эффективной организации клиентской базы банка может быть передано отделу взаимодействия с клиентами. Однако в этом случае процесс согласования немного затруднен.

3. Регулярная деятельность по привлечению новых клиентов в банк. Противники применения банком концепции клиентоориентированности признают, что привлечение новых клиентов обходится дорого. Однако нет ни одного современного финансового учреждения, добившегося высокой эффективности без постоянного привлечения новых клиентов к своей клиентской базе.

4. Наличие бизнес-технологий для работы с клиентами, разработанных и применяемых на практике на основных рабочих местах банка, проведение постоянного мониторинга этих технологий для оценки их конкурентоспособности, их адаптированность к рыночным нововведениям. Если применяемая на практике бизнес-технология не удобна для клиента или уступает конкурентам, то думать о качественной работе с клиентом нелогично. Масштаб работ по совершенствованию таких технологий и оценке их конкурентоспособности должен быть отражен и в клиентской политике банка, и в соответствующих должностных инструкциях специалистов банка.

5. Проведение регулярной оценки качества обслуживания клиентов, анализ указанных ими всех недостатков и высказанных предложений, создание постоянной системы опроса клиентов. Без такой обратной связи банка с клиентами не удастся ни повысить уровень и качество построения алгоритма современной клиентской работы, ни оценить проведенную работу с клиентами. Такую важную задачу, как мониторинг качества работы с клиентами, нельзя выполнять только для галочки.

6. Обеспечение реальных прав клиента в банке (кроме действующего договора о взаимоотношениях). Было бы полезно разработать Кодекс прав клиентов и применить его на практике (как минимальный возможный вариант – регламент информационного обеспечения клиентов).

7. Наличие действующей системы продаж своих товаров и услуг, реализация интеллектуального взаимодействия с внешними и внутренними клиентами при решении данной проблемы. К сожалению, в большинстве банков не решены организационные проблемы продажи услуги - неясно, кто серьезно занимается продажами: отделы продуктов (например, кредитный отдел работает в пределах своей компетенции) или специально организованный для этой деятельности отдел? Такая неопределенность отрицательно сказывается на эффективности продаж: оба из этих вариантов имеют право на жизнь.

8. Реализация системы коммуникации с клиентами. Развитие банковской коммуникации с клиентами означает развитие лояльности клиентов банка. Необходимо проводить ежегодные встречи всех управленческих звеньев банка с клиентами (с учетом специфических функций каждого звена). Установление персонального общения руководства банка с различными группами клиентов обеспечивает высокую эффективность и позволяет вносить соответствующие изменения в продуктовую и тарифную политику банка с учетом жалоб и предложений клиентов.

9. Сегментация клиентской базы, развитие технологии построения эффективной коммуникации с каждым сегментом клиентской базы, включая аккаунт-менеджмент, т.е. проработка технологии работы с VIP-клиентами. Проведение высокой квалификации отдельно по каждому выделенному сегменту клиентской базы позволяет банку организовать реализацию современной системы коммуникации с клиентами.

10. Постоянное развитие системы общения со своими клиентами, тесная помощь клиентам в организации другой их деятельности не коммерческого и финансового характера. Известно, что установление общения с клиентами классическими, традиционными финансовыми методами осуществляется всеми банками. Однако содействие клиентам через консультации, обучение, информационное обеспечение, другие формы и методы поддержки не финансового характера, обеспечивающие их коммерческую деятельность особенно важно в деле сохранения лояльности клиентов к банку.

11. Наличие в банке корпоративной клиентской культуры, в том числе обеспечение массового взаимодействия с клиентом (на уровне задания, поставленного в любом отделе), непрерывная работа по обучению персонала, создание стандартов работы с клиентами на рабочих местах сотрудников банка, организация определения уровня удовлетворенности клиентов, внутреннего рейтинга оценки деятельности подразделений банка в части работы с клиентами, противодействие случаям переадресации других действий запросов клиентов в этом направлении. Разработка мероприятий по резкому повышению репутации банка и реализация их на практике.

Вышеуказанные факторы являются необходимым условием обеспечения успешной работы банка со своими клиентами на всех этапах процесса создания эффективной клиентской базы.

1.3. Зарубежный опыт развития маркетинговой стратегии банковских услуг

Рынок банковских услуг — это особенная сфера рыночных отношений, сравнивающая спрос и предложение на услуги банка, направленная на стимулирование банковских услуг и продуктов в целях удовлетворения потребностей клиентов. С темпами развития онлайн банковских услуг,

особое значение принимает его маркетинг.

На основании изучения традиций развития рынка услуг в мировой практике становится ясно, что уровень качества банковских услуг сегодня зависит от уровня развития инновационных и телекоммуникационных услуг, предоставляемых клиентам.

Банковские услуги целесообразно разделить на традиционные и нетрадиционные виды по развитию. Традиционные банковские услуги включают кредитные, депозитные и расчетные услуги. В спектр традиционных банковских услуг коммерческих банков входят все банковские услуги, характерные для банков, оказываемые клиентам при создании банков. То есть кредитно-депозитные операции коммерческих банков составляют основу традиционных услуг (Рис. 1.3.1).

Традиционные услуги	Нетрадиционные услуги
<ul style="list-style-type: none">• Кредитные услугиДепозитные услугиБиллинговые услугиТранзакцииВалютные операции	<ul style="list-style-type: none">• Консалтинговые услугиУслуги по управлению финансовыми активамиИнтернет-банкингсекьюритизацияСтраховые услугиДругие услуги

Рисунок 1.3.1. Традиционные и нетрадиционные услуги коммерческих банков⁴¹

В нетрадиционные банковские услуги мы обычно можем включать банковские услуги, которые только что вошли в банковский бизнес. К таким услугам относятся услуги, введенные в результате развития межбанковской конкуренции, использования компьютерных технологий в услугах, предоставляемых банками.

Расширение спектра финансовых услуг, предоставляемых банками,

⁴¹ Николаева Т.П. Банковский маркетинг: учебно-методический комплекс. – М. Центр ЕАОИ, 2009. 224 с.

наряду с ускорением экономического и финансового развития, будет способствовать повышению уровня жизни населения. Однако во многих странах отсутствует полная информация обо всех банковских услугах, предоставляемых коммерческими банками населению. Исследования, проведенные в 83 странах в течении 10 лет, показывают, что в странах, которые предоставляют широкие возможности для банков, межбанковская конкуренция широко распространена, а спектр банковских услуг имеет тенденцию к расширению.⁴²

Говоря о практике развитых стран, в первую очередь стоит отметить опыт европейских стран, так, как именно здесь впервые были учреждены банки. Поэтому мы считаем целесообразным пересмотреть существующие в них банковские услуги. Европейские банковские услуги делятся на несколько групп:

1. Платежные услуги

- Ведение счетов в национальной и иностранной валютах
- Обслуживание корпоративных и розничных клиентов
- Ведение депозитных счетов
- Ведение счетов «ностро» в зарубежных банках
- Расчеты СВИФТ, почтовые, телеграфные и банковские переводы
- Задолженность на счетах
- Круглосуточное обслуживание

2. Услуги по внешнеэкономической деятельности

- Консалтинг
- Представительские услуги
- Обслуживание кредитной линии

⁴² Ann L. Owen, Javier M. Pereira Bank concentration, competition and financial inclusion. Article in press 2018. Page 17. www.sciencedirect.com

- Участие в банковских синдикатах и консорциумах
- Управление рисками и обслуживание кредитных линий

3. Услуги по снижению валютных рисков

- Консалтинг
- Клиринг
- Консультации по обменному курсу
- Управление лимитами
- Подтверждение аккредитивов и гарантий
- Управление лимитом кредитного риска

4. Кредитные услуги по экспортным операциям

- Документированные услуги
- Создание банковского синдиката
- Лимитный счет для банка-экспортера
- Выдача расчетов по лимитному счету
- Гарантия

5. Услуги импортного кредитования

- Документированные услуги
- Создание банковского синдиката
- Выдача расчетов по лимитному счету
- Гарантия

6. Услуги на рынке еврооблигаций

- Услуги лид-менеджера
- Услуги ко-менеджера
- Услуги налогового агента
- Услуги листингового агента
- Услуги платежного агента
- Депозитарные услуги

- Консалтинг

7. Услуги секьюритизации

- Секьюритизация экспортной выручки
- Секьюритизация денежных потоков
- Секьюритизация платежей
- Проблемная секьюритизация
- Секьюритизация ипотечных кредитов

8. Обслуживание корпоративных клиентов

- Услуги по слиянию и купли-продажи
- Финансовый консалтинг
- Консалтинг по приватизации
- Пересмотр содержания ссуды
- Поиск стратегического инвестора
- Консалтинг по созданию совместных предприятий

9. Управление финансовыми активами и услуги по ценным бумагам

- Участие в мировой фондовой бирже
- Участие на рынке облигаций
- Услуги по управлению инвестиционным портфелем
- Услуги по анализу мирового рынка акций и облигаций

10. Депозитарные услуги

- Услуги через мировые клиринговые системы
- Управление ценными бумагами
- Сбор процентов и дивидендов
- Корпоративные услуги
- Доверительное голосование
- Подача отчетов
- Регистрация инвестиционных фондов

Кроме того, вышеперечисленные услуги из практики зарубежных банков получили широкое развитие в рамках следующих банковских услуг:

- частный банкинг (private banking) и частный лизинг (private leasing);
- корпоративный банкинг (corporate banking);
- холсейл-банкинг (wholesale banking);
- международный банкинг (international banking);
- персональный банкинг (personal banking) - комплекс услуг, предоставляемых физическим лицам;
- бизнес-банкинг (business banking) - комплекс услуг, предоставляемых юридическим лицам;
- система «интернет-банкинг» (интернет-банкинг, онлайн-банкинг);
- система «банк-клиент» (PC banking, home banking, telephone banking);
- система «мобильный банкинг» (SMS banking, STK banking, JAVA banking, WAP banking);
- электронная коммерция, факторинговые системы, интернет-трейдинг;
- новые модели точек самообслуживания и другие.

Зарубежные банки предоставляют множество видов банковских услуг. Сегодня иностранные банки стали не только местом для хранения вкладов своих клиентов или предоставления ссуд, но и консультантом в ведении их бизнеса, помогая им в проведении необходимых финансовых операций и протягивая руку помощи в любой жизненной ситуации. Этот уровень был достигнут благодаря тому, что банки правильно понимают банковский маркетинг и разрабатывают для него правильные стратегии.

В банковской системе распространение основ маркетинга и подключение маркетинга в банковское стратегическое планирование случились только в 80-х годах. До сего банки длительное время не уделяли подобающего

интереса стратегическому планированию, ориентируясь в собственной работе на классические банковские способы и способы работы по аналогии работы сберкассы. Вплоть до середины 60-х годов банки буквально не промышляли рекламой собственной работы. К концу этого периода была проведена маркетинговая работа, целью которой было популяризация банковской работы как такой, без вербования интереса к определенным банкам.

Всевозможные банки только в 70-е годы серьезно принялись за рекламу собственных учреждений и их работы. Всем символом стал девиз из кино тех лет «Храните средства в сберкассах». Разговоры о маркетинге отдельных банковских учреждений стали больше.

В 80-е годы банковский маркетинг получил заглавие brutального. Банки освоили все главные способы промышленного маркетинга и деятельно увлеклись стратегическим планированием собственной работы.

Банковский маркетинг как целостная система управления коммерческим банком в США оформился только во 2 половине 80-х годов. Прогрессивная обстановка характеризуется повсеместным усилением интереса банков к задачам маркетинга.

В 1950-е годы в США впервые была разработана теория банковского маркетинга. В Западной Европе к надобности применения маркетинга в банках приехали некоторое количество позже (1960-е гг.). В середине 1970-х годов случается обширное распространение мнения банковского маркетинга.

До конца 80-х годов в экономически развитых государствах практика банковского маркетинга в отношении частных потребителей была плотно связана лишь только с двумя направленностями - платежными карточками и укреплением бренда (имиджа) банка между его покупателей. В 90-е годы маркетинг банковских предложений для частных клиентов постепенно

становится все больше всеохватывающим, представляющий собой совокупность определенных способов, методов и средств установления, становления и поддержания отношений.

В Узбекистане банковский маркетинг стал внедряться, прежде всего, в организации рекламной деятельности с целью привлечения новых клиентов.

Впрочем, практика демонстрирует, что узбекская модель банковского маркетинга считается достаточно примитивной, потому что не связана с серьезным и глубочайшим исследованием рынка по вербованию валютных средств в банки. Ключевым и главным составляющей маркетинга на протяжении последних лет считалось в ведущем манипулирование процентной ставкой по депозитам. Любой банк устремляется предложить, как возможно больше высшую депозитную ставку. Единственное направление рекламного рынка по кредитным инвестициям - влечение скорого возврата средств с высочайшим процентом. Как правило, банки не использовали общепризнанные вселенские способы маркетинга, связанные с оценкой и анализом финансовой работы компаний, анализом его баланса, деловых связей, платёжеспособности, свойства выпускаемых продуктов, степени конкуренции.

Ключевой чертой рекламной стратегии в СМИ узбекских банков, начиная с годов независимости стала назойливая реклама о выплате высоких процентов по вкладам. Эта реклама оказывала общее влияние на слои населения, не владеющие необходимой подготовкой и культурой сравнительно инвестициям собственных сбережений в условиях рынка. При этом в рекламе, осуществляемой банками, не давалась информация о экономическом состоянии учреждения, банки предлагали достаточно обычный комплект банковских предложений в облике сумовых и денежных вкладов.

Появлению банковского маркетинга способствовали такие факторы:

- либерализация и универсализация банковской деятельности;
- появления финансово-кредитных институтов небанковского типа;
- изменение в технологии банковского дела;
- повышение значимости качество банковского обслуживания клиентов.

Международный опыт показывает, что коммерческие банки, которые дают клиентам более разнообразные услуги высокого качества, естественно, имеют превосходство перед банками с ограниченным набором предложений. В последнее время все большее численность больших коммерческих банков перебегают на всеохватывающее обслуживание клиентов. Это значит, что, не считая кредитно-расчетного и кассового сервиса, банки предоставляют собственным клиентам и весь ряд иных услуг.

Во-первых, банки полностью берут на себя следующие виды расчетно-учетного обслуживания клиентов:

- ведение амортизационных и пенсионных счетов;
- бухгалтерский учет операций, начисление и уплата налогов;
- расчеты заработной платы;
- контроль за динамикой товарных запасов на складах;
- анализ продаж и операционных расходов;
- упорядочения проектов балансов финансирования инвестиций и сводных балансов для компаний.

Во-вторых, необходимым направлением становления связей крупных компаний с банками считается предоставление последним обязательств по сохранению документов, а в последние годы и упорядочения данных о движении расчетных документов, периодичных балансов.

Выполнение банковских операций с широкой клиентурой – важная особенность современной банковской деятельности во всех странах мира,

имеющих развитую банковскую систему. К примеру, крупнейшие коммерческие банки Великобритании (клиринговые банки) выполняют около 100 различных видов операций по обслуживанию своих клиентов, коммерческие банки США – свыше 150 видов операций, а банки Китая и Японии – около 300 видов.

В нынешних условиях на рынке банковских услуг в странах Европы с развитой экономикой растет роль банков, контролируемых иностранным капиталом (контролируемые иностранным капиталом банки – это те, в которых более 50% уставного капитала принадлежит нерезидентам). Некоторые ученые проанализировать, как присутствие этих банков влияет на отношение населения к банковской системе в целом. Они сравнивают тенденции, которые происходят в странах с переходной экономикой в Центральной и Восточной Европе.

В большинстве стран с переходной экономикой, не считая Венгрии и Польши, зарубежный капитал контролирует основную часть банков, охватывая и работающие с населением сберегательные и розничные банковские учреждения. Владельцами крупнейших розничных или сберегательных банков являются следующие стратегические иностранные компании: в Чехии и Словакии – австрийский Erste, в Хорватии – итальянский UniCredito, в Болгарии – венгерский OTP, в Литве – шведский SEB, в Эстонии – шведский Swedbank, в Словении – бельгийский КВС. Те из иностранных банков, которые развивались на собственной основе и изначально ориентировались на большую корпоративную клиентуру, в последующем, как правило, также приступили к работе со средствами физических лиц. Следовательно, степень иностранного участия в этом сегменте рынка соразмерна доле в банковском секторе страны в целом. Однако, на китайском рынке банков преобладают банки с государственной

долей.

В большинстве стран СНГ, а также некоторых странах Центральной и Восточной Европы, ситуация сложилась по-другому. Во-первых, коммерческие банки в этих странах не перешли под иностранный контроль и в них в основном остались доля государства. Во-вторых, на начальном этапе своего развития большинство иностранных банков демонстрировали отсутствие интереса к работе с физическими лицами и сосредоточились на обслуживании корпоративной клиентуры и внешнеэкономической деятельности. Позже некоторые банки с иностранным участием были вынуждены предоставлять определенные розничные банковские услуги (текущие и сберегательные счета, расчетные пластиковые карты) своим сотрудникам и персоналу компаний, являющихся корпоративными клиентами и населению. Вслед за этим, 75% банков относят ритейловое (розничное) направление к своим приоритетам на рынке, и с тех пор количество заинтересованных участников постоянно увеличивается.

Клиентские отношения становятся активным процессом во всем мире. В данном процессе стало ясно, что, если компания хочет жить в этом мире жесткой конкуренции, то необходимо найти своего клиента и превратить его в постоянного и надежного клиента. Исходя из этого повышенное внимание стало уделяться построению эффективных алгоритмов организации взаимоотношений с клиентами, репутация специалистов, выполняющих эту задачу, относительно повысилась, а их работа ценится⁴³.

Решение вопросов, связанных с привлечением и удержанием клиентов, формированием у них лояльности и добросовестной работой обслуживающего персонала возложено на ведущих менеджеров престижных банков и компаний мира. Приведены результаты опроса, проведенного

⁴³ Касимова М.С., Эргашхожаева Ш.Ж. Маркетинг: Учебное пособие. – Т.: ТГЭУ, 2004. 89 с.

компанией “The Conference Board” во время встречи с 700 руководителями банков и компаний из разных стран⁴⁴ (Таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Ранжирование проблем, связанных с привлечением и удержанием клиентов (в разрезе континентов)⁴⁵

1. Лояльность клиентов и их удержание	Глобальная проблема №1 _____	42 %
	• Северная Америка (включая Мексику)	46 %
	• Ближний и Средний Восток, Африка	40 %
	• Европа и Азия	37 %
	• Центральная и Южная Америка	36 %
2. Снижение затрат	Глобальная проблема №2 _____	38 %
	• Ближний и Средний Восток, Африка	50 %
	• Азия	44 %
	• Европа	37 %
	• Северная Америка (включая Мексику)	37 %
	• Центральная и Южная Америка	36 %
3. Повышение приспособляемости и скорости работы	Глобальная проблема №3 _____	29 %
	• Ближний и Средний Восток, Африка	40 %
	• Азия	37 %
	• Европа	31 %
	• Северная Америка (включая Мексику)	27 %
	• Центральная и Южная Америка	18 %

Данные вышеприведенной таблицы показывают, что сегодня проблема удержания клиентов и их лояльности в деятельности различных банков и компаний действительно носит глобальный характер. Эта проблема, особенно остро стоит в тех из исследуемых банков и компаний, которые расположены в североамериканском регионе (включая Мексику), т.е. составляет

⁴⁴ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002.-57 с.

⁴⁵ Данные из сайта: <https://www.conference-board.org/us/marketing-and-communications>

46 процентов.

В банках и компаниях, расположенных на Ближнем и Среднем Востоке и в Африке, проблема сокращения затрат имеет большую долю, которая составляет 50 процентов.

В обществах, где имеется конкуренция, воспроизводится товар и предоставляется услуга, основное внимание уделяется клиенту. Потому что на рынке преобладает умный, очень любопытный и требовательный клиент (покупатель). Шведские ученые К. Нордстрем и другие отмечают, что «... компаниям приходится прилагать большие усилия для того, чтобы привлечь к себе внимание. Они долго конкурируют в борьбе за внимание ...»⁴⁶. Авторы стали свидетелями того, как один из известных банков Канады организовал за свой счет чартерный рейс в Пекин для организации встречи клиентов с китайскими бизнесменами, чтобы завоевать внимание клиентов.

С практической точки зрения деятельность по организации клиентских отношений (называемая также клиентоориентированной и клиентской центральной идеологической деятельностью) имеет свою историю, внутренний алгоритм и определенный порядок. Если в 90-х годах прошлого века банки решили проблему кардинального повышения качества продуктов и услуг, то с началом нового века они добиваются достойных внимания успехов в решении вопросов обслуживания клиентов. При этом внедряются профессиональные инновации: применение CRM-системы в ходе отношений с клиентами, создание специализированных структурных подразделений, как Комитет по коммуникациям с клиентами при правлении банка, отдел по работе с VIP-клиентами, разработка и практическое применение специальных критериев оценки как деятельности по работе с клиентами.

⁴⁶ Нордстрем К. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов / Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 2000.-100 с.

Сегодняшний этап взаимоотношений с клиентами — это этап формирования стратегии достижения успеха в развитии и поддержке лояльности клиентов, а также их привлечения.

Выводы по Главе 1

В результате научных исследований, проведенных в первой главе данного диссертационного исследования, по главе были сформированы следующие выводы:

1. За годы независимости в Республике Узбекистан сформирована современная банковская система. В частности, была создана двухуровневая банковская система, состоящая из верхнего уровня – Центрального банка, главной целью которого является обеспечение устойчивости национальной валюты – сума, и низшего уровня – коммерческих банков, которые напрямую обслуживают экономических субъектов. В диссертации проводится изучение процесса формирования национальной валюты и банковской системы в Республике Узбекистан с разбивкой на этапы.

2. Банковский маркетинг занимает особое место в сфере обслуживания. Продуктом банка является услуга. Банковская услуга не существует, пока она не будет предоставлена клиенту, поэтому для нее характерна степень неопределенности. В диссертации приводится описание основных особенностей банковской услуги. Также, в ходе исследования показано влияние особенностей банковских услуг на характер банковского маркетинга.

3. Ряд научных исследований по банковскому маркетингу был проведен во всех странах мира, в том числе и в Узбекистане. Каждый ученый, основываясь на своих научных взглядах и исследованиях, предложил авторское описание клиента банка и банковского маркетинга. В результате проведенного исследования мы предложили описать банковский маркетинг как изучение, формирование и стимулирование спроса, продажи, увеличение

размера прибыли и доли рынка, решения, принимаемые руководством для обеспечения престижа, обеспечение обоснованности рабочих планов банковской деятельности, цель которой является завоевание лидерства среди банковских учреждений.

4. Опыт зарубежных стран показывает, что главная задача банков сегодня - максимально удовлетворить пожелания и требования своих клиентов. В то же время привлечение новых клиентов к банковским услугам и продуктам - самая большая цель, которую ставят перед собой все банки. Для реализации этой цели банкам потребуется создать эффективную систему банковского маркетинга, в первую очередь охватывающую современную рыночную среду и направленную на удовлетворение потребностей клиентов.

5. Сегодня коммерческие банки развитых стран предлагают около 300 видов банковских продуктов и услуг. Это, в свою очередь, ставит перед узбекскими банками ряд задач, таких как внедрение новых современных банковских услуг, цифровизация услуг и оказание услуг дистанционно. В рыночной экономике выигрывают только те банки, которые могут предложить свои услуги клиентам оптимальным образом.

ГЛАВА II. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ КЛИЕНТОВ

2.1. Механизм и этапы привлечения новых клиентов в банковские услуги

Все клиенты, обращающиеся к услугам банка, независимо от их объема, уверены в высококачественном обслуживании. Проблема взаимодействия с клиентами, остающаяся актуальной в практике банковской системы, является одним из важных факторов, характеризующих конкурентоспособность банков.

В настоящее время основная задача банков при первом контакте с клиентом состоит в получении ответа на такие вопросы, как «Станет ли клиент постоянным лояльным клиентом банка?», «Получит ли банк выгоду от его первого обслуживания?», «Нужно ли его удержать?»⁴⁷.

Привлечение клиентов является многозатратным мероприятием. Как показывают некоторые данные, стоимость привлечения клиента в 2-3 раза выше, чем другие формы клиентского бизнеса (например, удержание клиентов).⁴⁸

Технология привлечения клиентов включает в себя ряд важных этапов: разработка маркетинговой стратегии, подготовка специалистов, поиск соответствующих организаций, проведение переговоров, адаптация новых клиентов и оценка высокого уровня риска неполучения положительного решения от потенциального клиента.

⁴⁷ Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.63.

⁴⁸ Кендра Ли. Создание клиентской базы: пошаговое руководство по превращению контактов в деньги / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. –С.14.

Поскольку этап привлечения клиентов является крайне важным, он заслуживает особого внимания. Все действия, которые необходимо выполнить для привлечения клиентов можно представить в виде блок-схемы на

рисунке 2.1.1. Такой вариант выполнения работ непосредственно представляет процесс в виде технологических действий.

На наш взгляд, успешное завершение процесса привлечения клиентов будет зависеть от технологического представления последовательных этапов его реализации. Это, в свою очередь, облегчает проведение маркетинговых исследований. Кроме того, такая схема позволяет создать пошаговое должностное руководство (рабочую карту) для менеджера по привлечению новых клиентов в банк.



Рисунок 2.1.1. Этапы привлечения новых потенциальных клиентов⁴⁹

Для разработки данной инструкции необходимо подробно описать способы реализации каждого этапа процесса.

1. Подготовка к привлечению клиентов

Подготовка к привлечению клиента включает следующие процессы:

- подготовку по информационному обеспечению;
- организационную подготовку;
- психологическую подготовку менеджера по поиску и привлечению клиента.

Во всех трёх случаях речь идет о подготовке менеджера, а также об организации работы структурных подразделений банка, занимающихся поиском и привлечением новых клиентов. Что касается сотрудников (то есть менеджеров, состоящих из группы высококвалифицированных банковских сотрудников по привлечению клиентов), то уровень подготовки менеджеров определяется их квалификацией.

При оценке квалификации менеджера следует сравнивать банковские знания сотрудника (знание преимуществ своего банка и своего банковского продукта), коммуникативные навыки (мастерство проведения телефонных и деловых переговоров, предложение продукта, представление своего положения и т.д.), а также его осведомленность о коммерции клиента с требованиями данного банка к подобным делам.

Процесс организационной подготовки привлечения новых клиентов в банк предусматривает разработку четкой программы действий. Этот план включает: масштаб оценки клиентов; тактику и стратегию проведения переговоров; другие действия; технические возможности деятельности менеджера по привлечению клиентов - транспорт, коммуникация, рекламные

⁴⁹ Разработан авторами на основе библиографического анализе

материалы, визитки, буклеты и т.д. Соответствующие отделы обслуживания банка (хозяйственный отдел, отдел маркетинга и др.) подготавливают и обеспечивают менеджера по привлечению клиентов такими материалами.

Психологическая подготовка менеджера в привлечении новых клиентов - очень тонкий процесс. Подготовка менеджера к такой ситуации определяется соответствующей системой тренингов, на которых происходит предварительное решение возникающих проблем со специалистом психологом. При этом упор делается на тренинги, касающиеся моделирования собственного поведения. В этом процессе важно, чтобы специалист умел сдерживать себя, не был циничным и высокомерным, но и не слишком застенчивым и нерешительным. Учетное отношение менеджера к клиенту - залог достижения поставленной цели.

II. Анализ рынка и поиск потенциальных клиентов

Технология проведения маркетинговых исследований при анализе рынка потенциальных клиентов имеет свои отличительные особенности, присущие банковскому сектору, которые включают:

- неосвязаемость банковского товара;
- неотделимость удовлетворенности клиентов от предоставления услуги;
- качество банковского обслуживания филиала определяется не видами услуг, которые он может предоставить, а тем, как он их предоставляет;
- зависимость успеха обслуживания вначале от поиска потенциального клиента, а затем от уровня качества обслуживания клиента с удовлетворением его спроса.

Поиск потенциальных клиентов осуществляется двумя способами: напрямую (путем прямого общения менеджера банка с потенциальным клиентом) и косвенно (через средства массовой информации, PR-акции и

другие способы общения с потенциальным клиентом)⁵⁰.

К прямым формам привлечения новых клиентов относятся:

- привлечение клиентов путем направления потенциальным клиентам адресных писем (так называемая система direct-mail);
- привлечение клиентов путем перехвата клиентов банков-банкротов;
- привлечение клиентов топ-менеджерами банка.

При привлечении потенциальных клиентов помимо прямых используются также и косвенные формы (реклама, PR-услуга, Интернет, CRM-система):

- привлечение новых клиентов через клиентов, которые давно и успешно обслуживаются в данном банке;
- привлечение новых клиентов через информацию об успешной деятельности компаний в средствах массовой информации;
- привлечение клиентов через специализированные выставки, симпозиумы, конференции;
- привлечение клиентов через информацию учреждений, регистрирующих создание новых фирм, компаний;
- привлечение клиентов через информацию собраний, организуемых в политической и общественной сферах города, региона;
- привлечение новых клиентов через родственников сотрудников банка;
- привлечение клиентов через личные связи менеджера по привлечению;
- привлечение клиентов через дополнительную (нефинансовую) работу служб банка;
- привлечение клиентов через хорошо адаптированных к рынку заказчиков и потребителей.

⁵⁰ Ахунова С.Н. и др. Стратегия бизнеса: учеб. пособ. – Т.: ТГЭУ, 2007. –С.43.

Процедура этих форм поиска клиентов выглядит следующим образом:

1. Определение потенциальных клиентов. Эту информацию можно получить через менеджеров, других сотрудников.
2. Обнаружение в средствах массовой информации, в Интернете эффективно действующих предприятий, нуждающихся в банковских услугах для расширения своего бизнеса.
3. Получение списка хозяйствующих субъектов, участвующих на выставках, симпозиумах, конференциях.
4. Получение информации о вновь создаваемых субъектах предпринимательства из соответствующих организаций.
5. Сбор соответствующей информации об уходе политических фигур, и об их будущей бизнес-деятельности.
6. Выявление родственников сотрудников банка, которые имеют близкие связи с интересующими банк коммерческими структурами.
7. Организация проведения менеджерами опросов всех друзей, родственников, знакомых, партнеров.
8. Получение информации о проблемных банках, компаниях.
9. Размещение объявлений об иной, кроме основной, деятельности банка для клиентов (консультации, обучение, коммерческое сотрудничество и др.).
10. Создание базы данных потенциальных клиентов, представляющих достаточный интерес.
11. Определение близко расположенных с банком районов.
12. Отправление выявленным потенциальным клиентам писем о сотрудничестве.
13. Организация встреч банка с клиентами для установления взаимосотрудничества.
14. Реализация договоренностей.

Следует отметить, что при проведении маркетинговых исследований изучению подлежит не деятельность существующих клиентов банка, а деятельность новых клиентов, которые нужно привлекать. А это очень трудоемкий процесс. Идеальный вариант, если в банке работает авторитетный информационно-аналитический центр. Он обеспечивает соответствующие отделы необходимой информацией о клиентах. В таких центрах должны работать профессионалы. Они должны полностью знать: где, каким образом и в каком объеме можно получить заказанную информацию. А банковские подразделения, подающие заказ на информацию, должны соблюдать четкую схему заказа такой информации. При этом необходимо указать размер, сроки, объем заказа, его содержание, степень достоверности, источник и т.д.

Второй вариант решения проблемы анализа рынка потенциальных клиентов – это наличие собственного информационно-аналитического подразделения отдела работы с клиентами. Практика показывает, что это относительно эффективный способ: концентрация внимания экспертов на решении одной проблемы для сбора данных в конкретной узкой специальной области дает высокие результаты. Следует отметить, что хотя этот вариант считается относительно дорогостоящим, но высокая эффективность позволяет покрывать такие затраты.

Третий способ — это проведение анализа этого рынка непосредственно менеджером по привлечению клиентов.

III. Оценка ценности потенциального клиента

При анализе рынка потенциальных клиентов нужно иметь в основном следующую информацию о клиентах:

- а) успешная деятельность, состоятельность и перспективность клиентов;
- б) возможности и желание перехода клиентов в банк.

Такая база данных требует учета движения потенциальных клиентов (анализ встреч менеджеров, изучение договоренностей о переходе в другой банк). Чтобы захватить успешные компании и организации с перспективной точки зрения, целесообразно проводить регулярный мониторинг деятельности таких отраслевых предприятий с точки зрения достижения экономической эффективности. Это позволяет включать потенциальные клиенты в клиентскую базу данных банка. А это обеспечивает разработку целевых мероприятий по их привлечению и проведение работ на основе конкретной технологии.

Для эффективного ведения базы данных потенциальных клиентов нужно обязательно проводить анализ потерь клиентской базы. Целесообразно выявлять по каждому потерявшему клиенту причины его ухода, а также нужно структурировать и анализировать проблемы, возникающие в ходе переговоров с потенциальными клиентами.

Для такого широкого анализа рекомендуем составить бизнес-карту территории банка (таблица 2.1.1):

Таблица 2.1.1

Бизнес-карта территории банка

№	Наименование предприятий, организаций, интересующих банк	Потенциал, возможности предприятий	Степень конкуренции банковской среды данного региона
1			
2			

Так, например, в Хэбэйском филиале ICBC также разработана бизнес-карта территории банка, и выглядит она следующим образом (таблица 2.1.2):

Таблица 2.1.2

Бизнес-карта территории Хэбэйского филиала ICBC банка

№	Наименование предприятий,	Потенциал, возможности предприятий	Степень конкуренции

	организаций, интересующих банк		банковской среды данного региона
1	Супермаркет “Jia Le Yuan”	Сетевые супермаркеты имеют большой ежедневный денежный поток	China Agriculture Bank
2	Компания KFC	Имеет большой ежедневный денежный поток	China Bank of Construction
3	Двухязычная начальная школа “Lan Tian”	Набирают 1000 детей в семестр. Огромное количество контрактов по оплате за учебу	China Bank of Communication
4	“Bei Hua” архитектурно-инженерная проектная компания	Заработная плата персонала и крупные коммерческие контракты	Bank of China
5	Компания природного газа	Заработная плата сотрудников и плата за природный газ, выплачиваемая резидентами	China Industrial Bank

Источник: Разработана авторами

Вышеприведенная база данных непосредственно способствует проведению долгосрочной плановой работы с потенциальными клиентами, а также нахождению перспективных возможностей поиска, получению информации о новых фирмах и привлечению потенциальных клиентов в банк путем проведения с ними переговоров на основе результатов.

Как правило, потенциальных клиентов в такой базе данных можно разделить на следующие категории:

- предприятия и фирмы, готовые к переходу на другое банковское обслуживание;
- предприятия, прочно остающиеся в своих «старых» банках;
- предприятия, не сумевшие четко определить переход.

Предлагается два практических способа диагностики клиентов, позволяющих получить информацию о финансовом, организационном и сбытовом потенциале клиента банка:

1. Стационарный анализ.
2. Оперативная бизнес-диагностика клиента.

Стационарный анализ проводится в стационарных условиях группой экспертов с применением «кабинетного» маркетингового исследования на основе финансовых результатов изучаемого потенциального клиента⁵¹. Как правило, финансовая оценка при этом не представляет сложность (при наличии балансовых показателей). Однако, оценка производственно-управленческого и торгового потенциала клиента вызывает некоторые сложные проблемы. При этом определение и анализ таких организационно-производственных показателей, как степень изношенности оборудования, наличие бизнес-плана, функционирование системы контроля за качеством продукции, уровень квалификации менеджеров, стоимость труда и других сопряжено с определенными трудностями. Определение степени удовлетворенности клиентов обслуживанием также является сложным процессом⁵².

Стационарный анализ состояния клиента предусматривает последовательное выполнение действий. Это осуществляется преимущественно путем обработки опубликованных в СМИ отчетных материалов, отчетных материалов предприятия, балансовых материалов в справочниках. Структура стационарного анализа потенциального клиента представлена на рисунке 2.1.2.

⁵¹ Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / 4-е изд.; Пер. с англ. – М.: ООО "Вильямс", 2007. –С.67.

⁵² Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. –С.29.

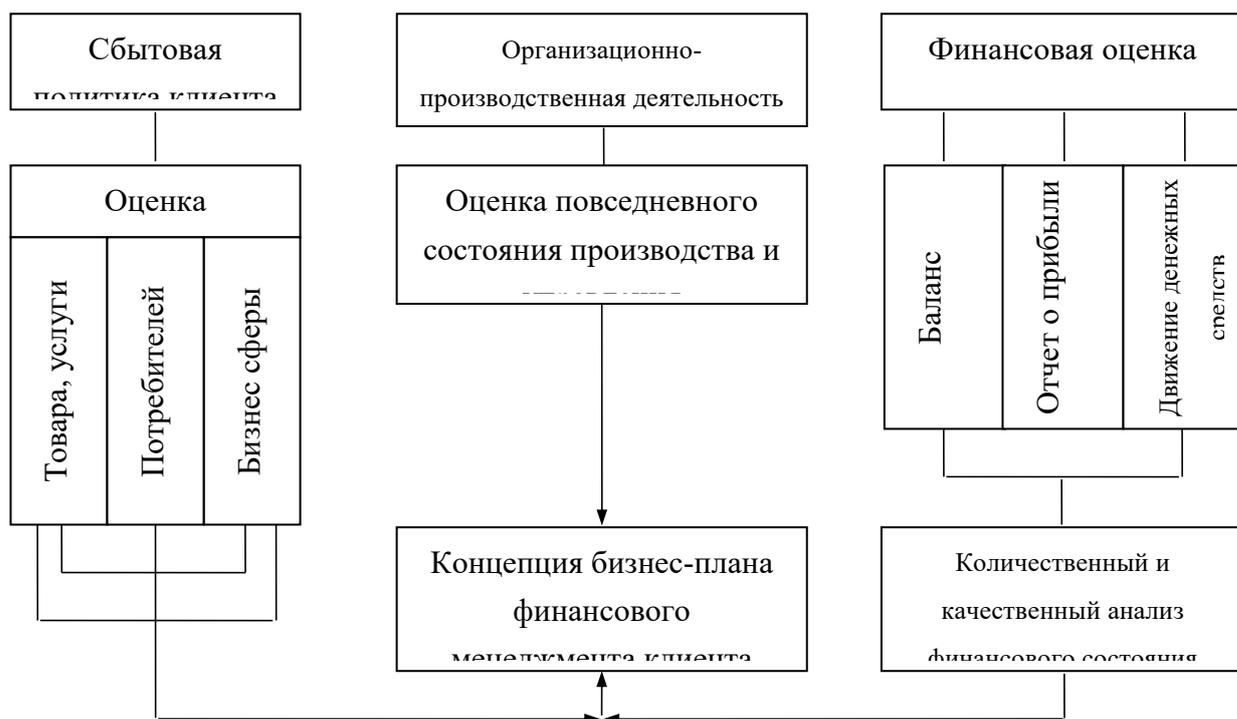


Рисунок 2.1.2. Структура стационарного анализа потенциального клиента⁵³

Далее для проведения более глубокого анализа предприятия, организации, интересующего банк ведется поиск необходимых данных от других источников. В их число входит информация, получаемая от контролирующих органов: налоговых, хозяйственных судов, патентных ведомств, таможенных, транспортных компаний, обслуживающих банков, бирж, страховых компаний и т.д. В этом случае не рекомендуется проводить сбор нелегальных данных о потенциальных клиентах. Лучше всего, нужно использовать официальные и открытые данные, так как, в официальных отчетных материалах исследуемого потенциального клиента можно взять очень полезную информацию.

Оперативная бизнес-диагностика клиента – проводится менеджером по привлечению клиентов перед и в ходе встречи с клиентом. Качество диагностики зависит от способностей менеджера. При этом менеджер должен уметь вовремя различать факторы, характеризующие весь жизненный

⁵³ Разработан авторами на основе библиографического анализе

цикл и конкурентоспособность клиента.

Успех общей диагностики видится нами в соединении результатов стационарного анализа и экспресс-диагностики.

IV. Установление первого контакта с потенциальным клиентом

Следующий этап технологии привлечения клиентов — это установление первого контакта и проведение эффективных деловых переговоров с потенциальным клиентом.

При установлении первого контакта с клиентом первоначальные подготовительные работы проводятся в следующем порядке: подготовка менеджера к проведению переговоров; обеспечение менеджера необходимой информацией и средствами; организация видеотренинга; психологическая подготовка менеджера.

V. Проведение эффективных деловых переговоров

Важным фактором проведения деловых переговоров является начало переговорного процесса. В начале переговоров нужно создать необходимую эмоциональную составляющую общения. При этом, соблюдение правил этики в ходе переговоров также играет важную роль.

Размышляя о процессе общения нужно понимать разницу в установлении точек зрения участников переговоров (внешняя сторона общения) и их интересов (коренная цель и мотивы поведения его участников), а также серьезно отнестись к технологиям взаимоотношного поведения в общении. Центральным звеном такого взаимоотношного поведения является наличие квалификации передачи сообщения в четком порядке партнеру о своей позиции и способе общения, обладание соответствующей способностью убедительно отвечать на мнения оппонентов. Существует несколько «золотых» правил общения: внимательно слушать партнера, спокойно принимать способ партнера, воздерживаться от эмоционального

воздействия на другую сторону.

При проведении эффективных переговоров предлагаем внедрить разработанную авторами пятиступенчатую модель применения стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках. Данная модель включает в себя следующие этапы обслуживания клиентов (Рис. 2.1.3):



Рисунок 2.1.3. Этапы стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках⁵⁴

Вышеприведенная пятиэтапная модель клиентоориентированных маркетинговых стандартов в коммерческих банках может служить прочной методологической основой для налаживания коммуникации с клиентами.

Сущность вышеприведенной модели представлена в виде готового краткого справочника обслуживания клиентов в Приложение 1.

VI. Постпереговорный процесс

Сразу же после окончания деловых переговоров менеджер переходит на следующий этап - постпереговорный, в процессе которого менеджеру необходимо проанализировать проведенные переговоры, определить, что было сделано хорошо, а где были допущены ошибки. Кроме этого, после

⁵⁴ Разработан авторами на основе библиографического анализе

установления двусторонних отношений, необходимо постоянно стремиться продемонстрировать клиенту, что банк владеет всеми необходимыми продуктами и услугами для его обслуживания на высоком уровне в целях долговременного взаимовыгодного сотрудничества.

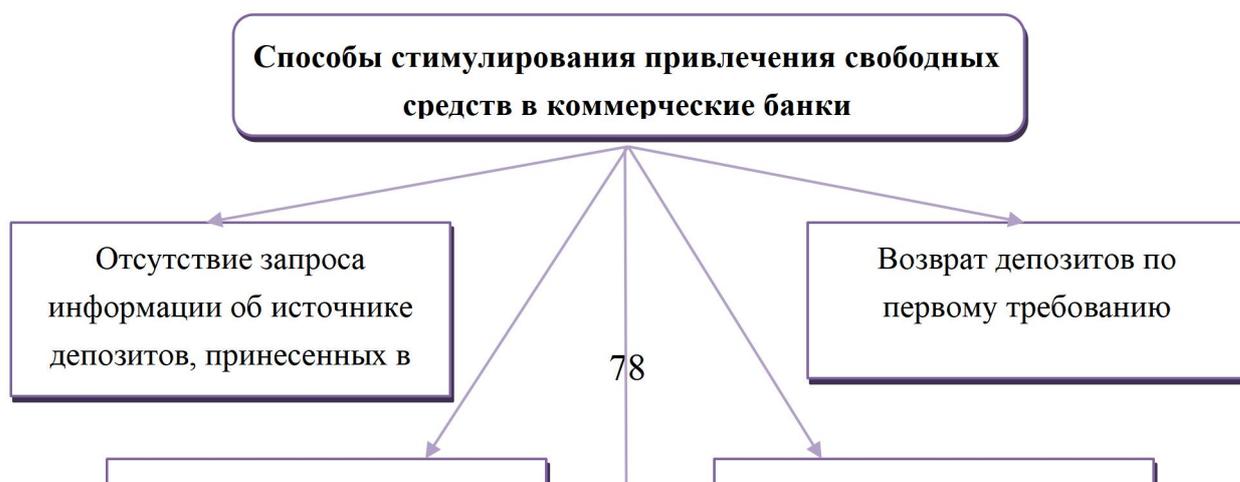
Основными действиями на этапе постпереговоров являются выполнение соглашения и мониторинг его действия. Это включает меры по рассмотрению жалоб, необходимые в случае неправильного толкования или нарушения условий контракта. Поскольку это постоянные отношения между клиентами и банком, обеим сторонам необходимо поддерживать взаимоотношения после завершения переговоров.

VII. Результат, отчётность и стимулирование

Основное правило переговоров состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

На этом этапе менеджер банка, проводивший переговоры, после достижения договоренности о банковских услугах и продуктах, интересующих клиента, рекомендует другие виды дополнительных продуктов банка. Преимущества, предлагаемые менеджером, повышают интерес клиента к другой услуге или продукту банка, и в большинстве случаев клиента также привлекают предлагаемые продукты.

Стимулирование привлечения свободных денежных средств в коммерческие банки позволит банкам увеличить свой капитал и повысить их активность в инвестиционных процессах (Рис. 2.1.4).



**Рисунок 2.1.4. Способы стимулирования привлечения свободных средств в
коммерческие банки⁵⁵**

К средствам стимулирования клиентов банковских продуктов и услуг можно отнести персональные продажи, образцы (возможность пользоваться услугой в течение какого-либо времени бесплатно или на льготных условиях), скидки постоянным клиентам, демонстрация банковских продуктов (проведение семинаров и презентаций), лотереи среди клиентов банка. Все эти способы стимулирования могут быть направлены на стимулирование большего использования услуг, привлечение новых клиентов, поощрение использования отдельных услуг.

Вышеприведенные этапы привлечения клиентов четко показывает на что стоит обратить внимание при формировании клиентского бизнеса в коммерческих банках. Безусловно, привлечение нового клиента должен стать самой приоритетной целью всех банков, ибо чем больше клиентов, тем больше вероятность получения прибыли.

**2.2. Анализ рынка банковских услуг и маркетинговой деятельности
коммерческих банков Узбекистана**

⁵⁵ Разработан авторами на основе библиографического анализе

Одной из основных опор экономики любой страны является финансово устойчивая и стабильно действующая банковская система. Уровень социально-экономического развития и будущий прогресс каждого независимого государства зависит, прежде всего, от деятельности созданной в этой стране банковской системы, которая постоянно совершенствуется.

Спецификой банков является то, что они осуществляют деятельность не только за счет собственных средств, но и депозитных и кредитных средств, вверенных им акционерами и клиентами, то есть широкой общественностью.

Поскольку банковская система в условиях рыночной экономики является необходимой системой общественных учреждений, неуспешность любого банка, подрывающая доверие к банковской системе в целом может привести к негативным макроэкономическим последствиям в виде всеобщего сокращения предложения денег, нарушения платежной системы и появления огромных и непредвиденных правительственных обязательств.

Анализ маркетинговой деятельности коммерческих банков республики Узбекистан показывает, что используемая банками модель банковского маркетинга пока очень проста и не связана с серьезным и глубоким изучением рынка привлечения в банк денежных средств.

Сложившийся путь развития банковской системы обуславливает характерные черты банковского капитала Узбекистана, т.е. основным источником консолидации банковского капитала являются дешевые ресурсы в виде бюджетных средств, централизованные ссуды, участие в финансировании государственных планов. Однако доступ к нему имеет только определенный круг государственных банков.

Рынок банковских услуг имеет традицию устойчивости как количественных, так и качественных показателей. Рост конкуренции между

местными и иностранными банками, а также между банками и небанковскими финансовыми организациями позволил расширить спектр банковских услуг и увеличить прибыль. Кроме того, определенное дерегулирование финансового сектора республиканским правительством позволило менеджерам банков разработать новые независимые формы привлечения клиентов.

В период организации и раннего развития маркетинга основными методами управления маркетингом коммерческих банков республики были расширение филиальной сети без учета характера и специализации банка, предоставление стандартного пакета услуг, реализация стратегии ценообразования адаптации к средним тарифам.

Позже расширение филиальной сети в крупных банках замедлилось или вообще прекратилось, а в некоторых банках происходило сокращение филиалов. С другой стороны, преимущества маркетинговых методов заставили увеличивать количество мини-банков, предназначенных для повышения объема продаж банковских продуктов и каналов, развивать систему «Банк-Клиент», пластиковые карты, внедрять новые банковские услуги, периодически менять тарифы на банковские продукты.

Предложение новых банковских услуг - одна из рискованных мер, которые осуществляются по решению банка. Успех или неудача новых банковских услуг в банковском деле часто определяется общими факторами, не зависящими от отдельного банка, в особенности регулирование банковской деятельности может создать безжалостные барьеры и экономические условия вокруг новой услуги, в частности колебания процентных ставок могут коренным образом изменить соотношение между расходами и доходами новых видов услуг.

При этом, отсутствие капитала для проведения новых банковских операций, достаточного развития, производства новых банковских услуг, и маркетинга, недостаточное участие высшего руководства банка во внедрении новых услуг при слабом исследовании рынка, неточном выявлении общественного спроса на новые виды услуг маркетинговым отделом банка, плохом обслуживании, ощущении клиентами несоответствия между рекламой новой услуги с ее выполнением может также приводить к неудаче.

В последние годы ключевой элемент маркетинга в основном направлен на универсализацию банков, и расширением филиальной сети занимаются банки, предоставляющие клиентам стандартный набор услуг по его специализации. Единственным направлением рынка маркетинга кредитных вложений остается стремление к быстрому возврату средств с высокими процентами. В действительности, банки не применяли общепринятые мировые методы оценки и экономического анализа деятельности предприятий, его балансового анализа, платежеспособности, качества выпускаемой продукции, уровня конкуренции, рекламы.

Главной особенностью маркетинговой стратегии банков стала реклама в средствах массовой информации о выплате населению высоких процентов. В таких рекламных сообщениях банк не предоставляет информацию о своем финансовом состоянии, а только предлагает набор традиционных банковских услуг в виде процентных выплат за 3, 6, 12 месяцев по вкладам. В результате неэффективной маркетинговой стратегии по депозитам и активным операциям банковский менеджмент также стал неэффективным, что, в свою очередь, привело к прекращению деятельности некоторых банков Узбекистана (ХИФ Банка, Карвонбанка).

Коммерческий подход руководителей банков к повышению объема активных банковских операций по банковским продуктам в республике

находится на низком уровне. Банки не обращают внимания на характер и оформление банковского продукта, его простоту. Банки не консультируют по вопросам использования продукта. Кроме того, продукты не сбалансированы по жизненному циклу.

Согласно тарифной политике банки не имеют точной информации о своих расходах. Уровень цен на рынке определяется интересами определенных клиентов. Соответственно, декларированный депозит не соответствует процентным ставкам, не анализируется чувствительность рынка к ценам продуктов. Расчетные операции и касса напрямую не связаны, что приводит к увеличению затрат. В результате рентабельность услуг снижается. Существует практика выдачи кредитов с высоким уровнем риска невозврата по разным причинам. Банки не применяют конкретно целенаправленные стратегии.

Процесс перехода Республики Узбекистан к социально ориентированной рыночной экономике требует глубоких изменений и в банковской системе как составляющей части многих важных экономических реформ и создания единого механизма регулирования экономики с помощью денежно-кредитных инструментов.

В настоящее время в банках Узбекистана внедряются удобные и подходящие для страновой условий банковские услуги развитых стран при улучшении банковского обслуживания, предоставлении клиентам полного спектра удовлетворяющих их услуг. Конечно, как и в любой стране, в Узбекистане значительна доля кредитно-депозитных операций, которые являются основными видами услуг банков.

В последние годы мы можем наблюдать резкое положительное изменение банковской деятельности и предоставления услуг в АКБ «Узпромстройбанк». В процессе трансформации банковской системы

предложение новых банковских услуг и продуктов увеличивается за счет повсеместного внедрения современных информационных технологий в деятельность банков, расширения новых подходов к обслуживанию клиентов.

В частности, коммерческими банками:

- создано 24 новых модульных кредитных продукта для населения и 65 для предпринимателей;

- запущена специальная платформа для удаленной покупки товаров народного потребления в кредит - электронные торговые площадки;

- создана возможность получать деньги через международные денежные переводы через мобильное приложение или напрямую на банковскую карту, не обращаясь в банк;

- внедрена система приема платежей с использованием технологий QR-кода, Touch to Phone и NFC;

- запущено онлайн-приложение для банковской карты и служба доставки.

В результате коронавирусной пандемии эти услуги позволили населению и предприятиям дистанционно пользоваться банковскими услугами в условиях ограниченной мобильности.

В последние годы, несмотря на внесение несколько нововведений в банковские ссуды и депозиты, их первоначальный характер и основа остаются прежними. То есть основными условиями в таких услугах являются процентные ставки и сроки. Однако другие виды банковских услуг, в частности услуги, предоставляемые пластиковыми картами, претерпели существенные изменения, и в практику вошли новые банковские продукты. Также особое значение имеет предложение банками услуг пластиковых карт.

В свою очередь, в условиях модернизации экономики пластиковые карточки в системах самообслуживания все шире распространяются среди

населения республики. В результате принятых мер по расширению и совершенствованию обращения банковских пластиковых карточек по состоянию на 1 января 2021 года их общее количество увеличилось на 5,2 млн. штук по сравнению с аналогичным периодом 2020 года и превысило 25,7 млн. штук.

В отчетном году значительно увеличился объем платежей банковскими картами, наличными при покупке товаров и услуг, банковских услуг и других платежей (Рис. 2.2.1).



Рисунок 2.2.1. Динамика оборота по банковским картам, млрд. сумов⁵⁶

В частности, объем наличных операций по банковским картам по сравнению с 2019 годом увеличился на 60,7% и составил 359,5 трлн. сумов. При этом сумма поступивших средств по банковским картам составила 180,5 трлн. сумов, а сумма платежей, осуществленных с банковских карт, составила 179,0 трлн. сумов.

В течение 2020 года сумма денежных средств, перечисленных на банковские карты, увеличилась в 1,6 раза по сравнению с 2019 годом, и в эти средства вошли выплаты заработной платы (47,6%), социальные выплаты (7%), дистанционные переводы (13,7% P2P), банковские услуги (15,7 процента) и другие доходы населения (16 процентов) (Рис. 2.2.2).

⁵⁶ Разработан авторами на основе статистических данных

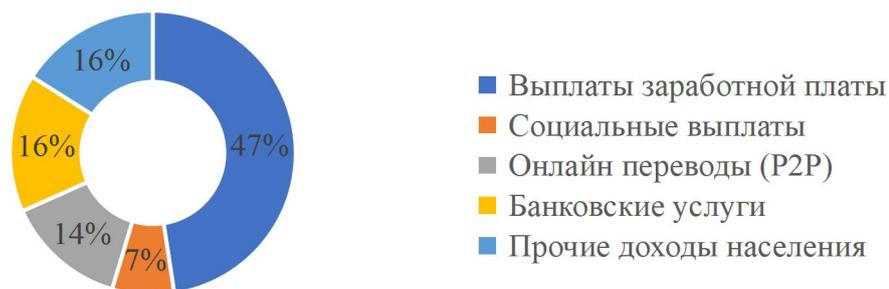


Рисунок 2.2.2. Доля средств, полученных на банковские карты в 2020 году, в %⁵⁷

Количество платежных терминалов, установленных на объектах сферы торговли и обслуживания, увеличилось почти на 46 тысячи или 12 процентов по сравнению с 1 январём 2020 года и на 1 января 2021 года превысило 438 тыс. ед. Наибольшая доля эмиссии банковских пластиковых карточек приходится на крупнейшие банки: Национальный банк ВЭД, Узпромстройбанк, Агробанк, Ипотека банк, Асака банк.

В Китае уже закончилась практика использования пластиковых карточек и все платежи населения производятся только через мобильные приложения, включая WeChat. Данное мобильное приложение производит автоматическую оплату товаров и услуг путем распознавания QR-кода. Люди, живущие в самых отдаленных районах Китая, также осуществляют платежи через данное мобильное приложение, внося тем самым свою лепту в резкое сокращение денежной массы в стране.

Одним из эффективных результатов банковских реформ в Узбекистане являются достижения дистанционных банковских услуг. Растущее участие коммерческих банков Республики Узбекистан на мировом финансовом рынке способствует обеспечению финансовой стабильности страны и требует более широкого внедрения развития банковских услуг в будущем. В последние годы, особенно во время пандемии, современные способы

⁵⁷ Разработан авторами на основе статистических данных

предоставления банковских услуг перешагнули возможные границы и услуги мобильного банкинга получили очень быстрое развитие.

На 1 января 2021 года число пользователей систем дистанционного обслуживания составил 14,5 миллиона. По сравнению с соответствующим периодом 2020 года этот показатель увеличился на 4,3 млн. пользователей или 43 процента (Рис. 2.2.3).



Рисунок 2.2.3. Количество пользователей систем дистанционного обслуживания⁵⁸

Кроме того, в целях создания удобства для населения в условиях карантинных ограничений были выпущены банковские карты онлайн для получения (открытия) банковских карт через мобильные приложения (сайты) банков, а также после получения заказа и на основании необходимой идентификации был введен механизм доставки клиенту по адресу его проживания.

В 2020 году конверсионные операции, осуществлённые P2P онлайн физическими лицами с использованием мобильных приложений банков, составил – 13,6 трлн. сумов, погашение кредитов - 10,9 трлн. сумов, получение онлайн-микрораймы - 5,8 трлн. сумов, вклады в онлайн-депозиты - 4,2 трлн. сумов, а также другие платежи (оплата в бюджет, коммунальные услуги, плата за связь и т.д.) – 1,6 трлн. сумов.

В 2012 году в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан №ПП-1325 от 19 апреля 2010 года «О дополнительных мерах по стимулированию развития платежных систем с использованием банковских

58

пластиковых карт» запущена межбанковская розничная платежная система «УЗКАРТ». Кроме того, согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан «О мерах по развитию национальной платежной системы» №ПП-3945 от 19 сентября 2018 года в 2019 году запущена еще одна платежная система - Национальный межбанковский процессинговый центр - платежная система «НУМО».

Текущие условия развития банковского рынка и потребности клиентов требуют дальнейшего развития новых банковских услуг. Необходимо организовать определенные ресурсы, знания, работу, чтобы предложить новые услуги.

С целью определения перспектив и развития новых видов финансовых услуг, а также создания оптимальных условий и удобства для пользователей банковских услуг была разработана программа социологических маркетинговых исследований и оценено состояние рынка банковских услуг на основе опроса (Таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1

Конкурентная борьба некоторых коммерческих банков Узбекистана на рынке банковских услуг

Выбранные банки	Ипотека банк	Национальный банк ВЭД	Узпромстрой банк	Капитал банк
Тариф и цена	Не выше среднерыночного	Выше среднерыночного	Выше среднерыночного	Выше среднерыночного
Качество услуги	Среднее	Среднее	Выше среднего	Выше среднего
Маркетинг и реклама	Среднее	Среднее	Среднее	Выше среднего
Сеть филиалов	Во всех областных центрах	В областных и районных центрах	Во всех областных центрах	Во всех областных центрах

Система «Банк-клиент»	Имеется, достаточно развита	Имеется, достаточно развита	Имеется, достаточно развита	Имеется, достаточно развита
Система «Интернет-банкинг»	Имеется, но недостаточно развита	Имеется, но недостаточно развита	Имеется, но недостаточно развита	Имеется, но недостаточно развита
Система «SMS-банкинг»	Имеется, но недостаточно развита	Имеется, но недостаточно развита	Имеется, достаточно развита	Имеется, но недостаточно развита
Наличие свободных сумовых кредитных ресурсов	Много	Много	Достаточно	Достаточно
Наличие свободных валютных кредитных ресурсов	Достаточно	Много	Достаточно	Достаточно
Расчетные операции	Оперативны, но бюрократизированы	Оперативны,	Оперативны	Оперативны
Кассовые операции	Имеются большие возможности за счет сберегательных касс	Имеются большие возможности за счет клиентов	Имеются большие возможности за счет клиентов	Имеются малые возможности
Кредитные услуги	По всем клиентам	Концентрация на крупных клиентах	Концентрация на крупных клиентах	По всем клиентам
Услуги по ценным бумагам	По спросу	По спросу	По спросу	Активные
Отношения с клиентами	Уделяется внимание	Хорошие	Хорошие	Хорошие

Как показывает анализ проведённого опроса вышеприведённые и остальные коммерческие банки Республики Узбекистан, имеют идентичные виды услуг, свойства, тарификации. Однако, маркетинговая деятельность всех банков временами сильно отличается друг от друга. Кроме того, вхождение частных банков в последние годы на рынок банковских услуг

сильно усилило конкуренцию. Принимая это во внимание, конкурентоспособное обслуживание должно быть определено как основное направление маркетинговой стратегии банков. Межбанковская конкуренция на республиканском финансовом рынке характеризуется идентичностью банковских услуг, предоставляемых в переходном процессе экономики, и предъявляет жесткие требования к качеству обслуживания клиентов. В этом контексте перед банками стоит задача принимать адекватные меры для удержания и расширения клиентов.

Также клиенты при выборе банков учитывают основные факторы: разнообразие банковских услуг, стоимость услуг (тарифы, комиссии) и процентные ставки по кредитным ресурсам. В целях снижения риска резкого снижения доходов в случае изменения размера комиссий и процентных ставок за оказываемые услуги, банками регулярно проводится анализ ситуации на финансовом рынке и принимаются меры по адекватному изменению тарифных ставок за оказываемые услуги. Тем не менее основной деятельностью банков в этом направлении является работа по повышению качества банковских услуг и уровня их диверсификации в сочетании с высокими технологиями. Данный вид деятельности укрепляет будущую стабильность коммерческих банков, защищает их от банкротства и служит основой для создания их модели, соответствующей рыночным отношениям.

Успех привлечения и удержания клиентов во многом зависит от организации эффективного управления маркетинговым процессом. Основным фактором организации эффективной маркетинговой деятельности является разработка новых инновационных видов услуг, которые не доступны в других банках.

Так, в филиалах Узпромстройбанка юридическим лицам предоставляются следующие виды услуг:

- открытие и ведение счетов клиентов в национальной и иностранной валюте;

- расчетно-кассовое обслуживание;

- прием и размещение денежных средств на депозиты;

- выпуск в обращение и обслуживание пластиковых карточек;

- корпоративное кредитование;

- финансирование инвестиционных проектов;

- лизинговые и факторинговые операции;

- финансирование капитальных вложений и оказание инженерно-технических услуг по их запросу;

- обслуживание депозитных ячеек;

- оказание услуг на рынке ценных бумаг;

- дистанционное обслуживание клиентов по программе «Банк-клиент».

Физическим лицам предоставляются следующие виды услуг:

- предоставление населению потребительских кредитов, в том числе образовательных;

- денежные переводы в национальной валюте и международные денежные переводы;

- открытие и ведение сберегательного счета для индивидуальных вкладчиков;

- выпуск в обращение пластиковых карточек и обслуживание их держателей;

- прием коммунальных платежей;

- SMS-Banking;

- прочие операции банка.

Оказание услуг в иностранной валюте:

- открытие счета;

- конверсионные операции;
- банковские переводы;
- инкассо;
- операции по гарантийным и аккредитивным документам;
- операции по ведению учета экспортно-импортных контрактов;
- операции с чеками;
- прочие операции банка.

Для сравнения, в филиалах ICBC банка предоставляются следующие услуги:

- выплата зарплаты от имени работодателя;
- операции по представительским сборам;
- платежный агент;
- административные сборы;
- агент по продаже государственных облигаций, сберегательных сертификатов и встречных облигаций;
- выпуск финансовых облигаций;
- валютные займы, межбанковские юаневые и валютные займы;
- кредитование;
- международные переводы;
- страхование;
- выпуск, торговля и хранение ценных бумаг;
- информационно-консультационные услуги;
- клиринговые операции;
- торговля драгоценными камнями;
- лизинг банковских сейфовых ячеек и т.д.

Вышеприведенный перечень услуг ICBC банка доступен во всех его филиалах. Исходя из вышеприведенного перечня можем сказать, что

практически все вышеперечисленные услуги предоставляются во всех филиалах Узпромстройбанка. В качестве услуг, доступных в ICBC банке Китая, но не встречающихся ни в одном коммерческом банке Узбекистана можем привести следующие банковские услуги:

1. Оффшорные счета: Счета, открытые банками для нерезидентов, являются оффшорными счетами, а к нерезидентам относятся физические и юридические лица.

2. Корпоративный телефонный банкинг. Это электронный банковский бизнес, в котором банки используют технологию интеграции компьютерных телефонов для предоставления финансовых услуг корпоративным клиентам посредством телефонного самообслуживания голосовых и ручных услуг.

3. Налоговый кредит: Основанный на налоговом поведении малых и микроклиентов, небольшой льготный кредит, выданный заемщикам со стабильными операциями и хорошими перспективами развития.

4. Хранение государственных средств.

5. Комплексное пенсионное обеспечение. Для удовлетворения управленческих потребностей корпоративных клиентов в отношении пенсий, заработной платы и льгот банк предоставляет комплексные услуги по управлению активами пенсионных фондов, управлению счетами, хранению активов и управленческому консалтингу.

6. Трансграничные слияния и поглощения: Обеспечение соответствия сделок, финансовые консультационные услуги покупателя и продавца. В частности, к ним относятся: due diligence, целевая оценка, участие или организация торгов, переговоры по сделкам, финансирование слияний, урегулирование акционерного капитала, интеграция после слияния и т.д.

7. Борьба с бедностью: Банки активно предоставляют кредиты и финансируют население в борьбе с бедностью, чтобы помочь людям в

бедных районах избавиться от бедности, за счёт организации предприятий малого бизнеса.

8. Клиринговые операции.

9. Торговля драгоценными камнями.

10. Возможность использования банковских ячеек и многое другое.

В последние годы наблюдается активное вхождение иностранных частных банков в финансовый рынок Узбекистана. В частности, принимая во внимания создание частных и иностранных банков в Узбекистане, на рынке банковских услуг произошли значительные изменения. Во-первых, стратегии обслуживания клиентов были выведены на новый уровень. На следующем этапе из-за снижения процентных ставок на банковские услуги многие клиенты перешли с государственных банков на филиалы иностранных банков. Так, только увеличение процентных ставок по депозитам TBC Bank на 23% кардинально изменило конкуренцию на рынке банковских услуг по привлечению свободных денежных средств в депозиты. Кроме того, для удобства клиентов TBC Bank предоставляет все свои услуги в режиме онлайн. В результате этого, открытие депозита, получение кредита и вывод денежных средств из депозитов займет у вас всего 5 минут.

Естественно, в ближайшие годы конкуренция на рынке банковских услуг усилится и в этом случае выиграют те банки, которые направляют свою деятельность в первую очередь на клиента, а не на получение прибыли.

Среди коммерческих банков началась настоящая «охота за клиентами». Теперь только банк, способный удовлетворить любой клиентский спрос, может эффективно работать и выдерживать конкуренцию. Чтобы угодить любому клиенту банки активно начали улучшать свои мобильные приложения и представлять их по-новому. Можно сказать, что некоторые банки эффективно используют метод «ребрендинга» мобильного приложения.

Так, в 2020 году мобильные приложения «Zoomrad» (Алокабанк), «ТВС» (ТВС банк) и «Quant» (Кишлоккурилишбанк) присоединились к «Apelsin» (Капиталбанк) и «Joyda» (УзПСБ). Эти приложения, в настоящее время, являются наиболее популярными среди всех приложений коммерческих банков. Самое главное при обслуживании банка через мобильные приложения - это комиссионные. Сегодня банк, который имеет самые низкие комиссионные за банковские услуги, способен привлекать больше клиентов. (Таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2

Комиссионные выплаты в мобильных приложениях по банковским услугам (на 01.10.2021)

№	Название банка	Название мобильного приложения	Комиссионные за денежные переводы между картами (в %)	Примечание
1	Узпромстройбанк	Joyda	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
2	Капитал банк	Apelsin	0,35	Между картами данного банка безпроцентно
3	Национальный банк ВЭД	Milliy	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
4	Хамкорбанк	HamkorMobile	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
5	Ориент Финанс банк	OFB 24	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
6	Алокабанк	Zoomrad	0,5	Между картами данного банка и картами Хумо всех банков безпроцентно
7	ТВС банк	TBC UZ	0,4	До 3 млн сумов безпроцентно (до

				1 го сентября 2021 года)
8	Ипак йули банк	Irak Yo'li Mobile	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
9	Инфинбанк	InfinBANK	0,5	Между картами данного банка безпроцентно
10	Народный банк	Xalq Mobile 2.0	0,5	Между картами данного банка безпроцентно

Исходя из анализа мобильных приложений можно сделать вывод что почти все мобильные приложения банков имеют схожие виды услуг, параметры, а также комиссионные за оказанную услугу. Тем не менее, среди остальных банков, пользователи мобильным приложением TBC UZ и Apelsin явно больше, чем у остальных, из-за низких комиссионных и особенных привилегий.

В китайских банках, в частности, в ICBC переводы на сумму не более чем 500 тысяч юаней между картами всех коммерческих банков проводятся без взимания комиссионных выплат. Китайские банки не особо обращают внимание на мобильные приложения, так как для удобства пользования разработан всемирно известный мессенджер WeChat и платёжная программа Alipay.

Для того чтобы все банковские услуги отвечали запросам клиентов, нужно разработать минимум требований к услугам мобильного банкинга и мобильным приложениям. На наш взгляд, идеальная система мобильного банкинга должна отвечать следующим требованиям. (Таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3

Требования к современным услугам мобильного банкинга⁵⁹

Критерии	Содержание
----------	------------

⁵⁹ Разработана авторами.

Дистанционное обслуживание	Клиент может запускать систему с любого расстояния.
Удобность настройки	Клиенту не обязательно настраивать свой мобильный телефон.
Оперативность получения информации	Клиент может получить консультацию как в банке, так и через оператор сотовой связи с одинаковой оперативностью и обоснованностью
Удобство Интерфейса	Система должна обеспечить должную точность – клиенту не обязательно запоминать сложную комбинацию латинских и арабских цифр для оплаты. В идеале – интерфейс должен содержать логотипы, понятные иконки и т.д.
Разнообразие банковских операций	Функциональность должна охватывать все необходимые банковские операции.
Наличие готовых шаблонов	Использование функциональности должна быть крайне простой: наличие готового списка, заранее внесенный определенный текст и т.д. – должны позволять минимальное внесение символов с клавиатуры клиентом
Комиссионные	С операций, проводимых системой, не должны взиматься никакие дополнительные комиссионные, или они должны быть символическими
Универсальность	Система работает на разных мобильных терминалах успешно и одинаково

На рынке банковских услуг предоставление депозитных услуг клиенту также поднялся на новый уровень. Ранее клиенты проявляли большой интерес к услугам банков, стремясь направить свои средства в то направление, в котором есть гарантированный источник дохода. Сейчас интерес клиентов возрос, однако теперь банки предпринимают все меры по привлечению клиентов, «охотясь» за ними. Так, по состоянию на 1 января 2021 года депозиты, привлеченные в составе обязательств банковской системы, составили 115 трлн. сумов (37,3% от общих обязательств), из которых 24% или 27 трлн. сумов приходится на вклады населения.

В структуре привлеченных депозитов доля депозитов до востребования увеличилась с 39% до 43%, доля депозитов до 3 месяцев с 10% до 11%, доля депозитов от 3 месяцев до 1 года снизилась с 19% до 18% и доля вкладов свыше 1 года от 32% до 28% (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4

**Распределение депозитов коммерческих банков по срокам и видам
валюты⁶⁰**

	Итого (трлн. сум)	По сроку возврата вкладов							
		до востребования		до 3 месяцев		от 3 месяцев до 1 года		свыше 1 года	
		сумма	доля, в %	сумма	доля, в %	сумма	доля, в %	сумма	доля, в %
01.01.2020	91009	35189	39	8937	10	17373	19	29511	32
в суммах	51040	20827	41	5778	11	10774	21	13661	27
в иностранной валюте	39969	14362	36	3159	8	6598	17	15849	40
01.01.2021	114747	49153	43	12831	11	21207	18	31556	28
в суммах	65318	28578	44	8267	13	14068	22	14406	22
в иностранной валюте	49429	20575	42	4563	9	7140	14	17151	35

Основная причина, по которой показатели в сфере банковских услуг из года в год улучшаются, заключается в том, что уровень обслуживания банками был выведен на новый уровень и правильно налажена маркетинговая деятельность.

На рынке банковских услуг услуги, оказываемые банками клиентам, и их маркетинговая деятельность стали наиболее актуальной темой сегодняшнего дня.

В целях выявления конкретной картины в области обслуживания клиентов Центральным банком Республики Узбекистан был проведен опрос среди экспертов и клиентов коммерческих банков. В опросе, проведенном Центральным банком среди экспертов и клиентов в городе Ташкенте по оценке качества обслуживания клиентов, которое является самой важной частью банковского маркетинга, респонденты оценили качество

⁶⁰ Данные ЦБ Республики Узбекистан. Годовой отчет 2020.

обслуживания в пяти банках как «хорошее» по сравнению с другими банками (Таблица 2.2.5).

Таблица 2.2.5

Результаты оценки качества обслуживания клиентов в городе Ташкенте

Хорошо	Удовлетворительно	Не удовлетворительно
Ипак Йули Банк Инвест Финанс Банк Ориент Финанс Банк Капиталбанк Азия Альянс банк	Узпромстройбанк Нацбанк Трастбанк Хамкорбанк Алокабанк Ипотека банк Туронбанк Асака банк	Пойтахтбанк Микрокредитбанк Кишлок курилиш банк Агробанк Народный банк Давр Банк

Отметим, что в 4 из них доля государства не является приоритетной - Ипак Йули Банк, Инвест Финанс Банк, Ориент Финанс Банк, Капиталбанк (пятый - бывший частный банк Азия Альянс банк, в который позже вошла государственная доля).

По мнению респондентов, пять банков, в четырех из которых государственная доля превышает частные доли - Пойтахтбанк, Микрокредитбанк, Кишлок курилиш банк, Агробанк, Народный банк (шестой - Давр Банк) получили оценку «наиболее неудовлетворительная обслуживания».

На самом же деле, сегодня предоставление услуг на высшем уровне и четко продуманная маркетинговая стратегия являются залогом успеха почти каждого банка в условиях сильной конкуренции. Целенаправленное использование современных принципов маркетинга необходимо для дальнейшего повышения эффективности банка, получения конкурентного преимущества. Особое внимание следует уделить процессу привлечения

новых клиентов и укреплению доверия существующих к банковским услугам, которые являются одними из важнейших звеньев в деятельности банка.

2.3. Оценка маркетинговой деятельности и банковского имиджа

Узпромстройбанка

Основной целью руководства любого банка является расширение спектра предоставляемых услуг, захват рынка и увеличение прибыли, получаемой за счет привлечения большего числа клиентов. Для достижения этих целей используются методы банковского маркетинга. Основная цель банковского маркетинга - обеспечить высокую скорость предоставления банковских услуг в каждом процессе от банка до клиента.

Как и в любом банке Узбекистана, в Узпромстройбанке, проделаны очень много работы по укреплению лидерской позиции банка на рынке, по расширению спектра предоставляемых услуг, а также, по привлечению новых клиентов в услуги и депозиты банка.

При анализе маркетинговой деятельности в Узпромстройбанке необходимо в первую очередь коснуться этапов развития банковского маркетинга. На наш взгляд, от рассмотрения этапов развития банковского маркетинга в прошлые периоды практически нет пользы, так как, до 2015 года, банки в основном занимались освещением банковской деятельности. В настоящее время, в связи с быстрым развитием Интернета, деятельность маркетинговой службы банка полностью изменилась, и теперь под банковским маркетингом понимается привлечение клиентов к банковской деятельности (Таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1

Развитие маркетинговой деятельности Узпромстройбанка

(начиная с 2016 г.)

№	Этапы развития	Описание этапа	Маркетинговые инструменты
1.	2016-2018 гг.	На этом этапе служба маркетинга была подразделением в структуре Департамента стратегии банка. Основной задачей этого отдела было освещение деятельности банка.	Продвижение банковской деятельности (в основном через официальный сайт, журналы и газеты)
2.	2018-2020 гг.	На данном этапе маркетинговая служба выделена как отдел маркетинга. Основной задачей отдела было продвижение услуг и продуктов, предлагаемых банком. В 2018 году “Узпромстройбанк” провел ребрендинг банка. Новый бренд наряду с изменением логотипа банка, также означает совершенствование бизнес-процессов, качества услуг и увеличение видов продукции.	Продвижение банковской деятельности (через социальные сети, все направления СМИ, официальный сайт и доверенных лиц); Маркетинг микс (концепция 4P, Price, Product, Place, Promotion)
3.	2020 г. – п.н.в.	На этом этапе маркетинговая служба банка называлась департаментом PR и маркетинга. На данном этапе маркетинговая деятельность ориентировалась только на клиентов, и главной задачей банковского маркетинга стало «охотиться» за клиентами.	Продвижение банковской деятельности (через социальные сети, все направления СМИ, официальный сайт и доверенных лиц); Маркетинг микс (концепция 4P, Price, Product, Place, Promotion); Клиентоориентированная система обслуживания;

Так, начиная с 2017 года, после изменения руководства страны, Узпромстройбанк начал поэтапную трансформацию деятельности банка. Трансформация деятельности банка состояла из трех этапов, последний из которых заканчивается 2021 году (рис. 2.3.1).

Первый этап трансформации (2018 г.)

- На первом этапе трансформационного процесса (в 2018г.) была проведена диагностика деятельности банка

Второй этап трансформации (2019-2020 гг.)

- На втором этапе внимание уделена клиентам: утверждена клиентоориентированная оргструктура банка, учреждены новые точки обслуживания, запущено мобильное приложение банка «JOYDA», создана консалтинговая компания, налажена система корпоративного управления и др.

Третий этап трансформации (2021 г.)

- На третьем этапе функции Бэк-офиса стали централизованными, за счёт увеличения количества универсальных сотрудников для каждого клиента обеспечен индивидуальный подход, запущена автоматизированная программа финансового планирования в системе SAP и др.

Рисунок 2.3.1. Этапы трансформации деятельности Узпромстройбанка

В настоящее время можно убедиться во многом количестве изменений в деятельности Узпромстройбанка в рамках банковской трансформации. В частности:

- создан офис по управлению проектами (Project Management Office - РМО), который содействует проведению процесса трансформации;

- в целях совершенствования системы корпоративного управления в Наблюдательный Совет банка привлечены 4 независимых члена с международным опытом в сфере банковского дела и финансов (всего членов Совета - 9), 3 из которых являются иностранными экспертами;

Введена служба корпоративного управления, в составе Совета и созданы 3 новых комитета, в частности:

1. Комитет по стратегии.
2. Комитет по назначениям и вознаграждениям.
3. Комитет по крупным сделкам и сделкам с заинтересованностью.

- утверждена новая клиентоориентированная организационная структура банка;

- система риск-менеджмента организована в соответствии с международными требованиями;

- учреждены 53 центра для оказания банковских услуг и 89 точек самообслуживания, функционирующих по графику 24/7;
- введена система андеррайтинга для упрощения процесса кредитования и принятия одноуровневого решения о выдаче кредита;
- разработаны новые виды модульных кредитных продуктов: 8 - для корпоративных клиентов, 27 видов для субъектов предпринимательства и 22 вида для населения;
- запущено мобильное приложение «JOYDA», включающее в себя торговую площадку - маркетплейс для удаленной покупки товаров;
- создана консалтинговая компания «SQB consult» для оказания помощи предпринимателям в разработке бизнес-планов, оценке имущества, экспертизе импортных контрактов;
- в сотрудничестве с Международной организацией по стандартизации CERT банк запустил антикоррупционную систему.
- совместно с Международной финансовой корпорацией по всей региональной сети внедрена новая бизнес-модель;
- отделения банка преобразованы в компактные точки продаж;
- создана клиентоориентированная система обслуживания;
- за счёт увеличения количества универсальных сотрудников для каждого клиента обеспечен индивидуальный подход;
- автоматизирован процесс выдачи кредитов за счет установления программной системы кредитного конвейера;
- создан новый процессинговый центр по выпуску и обслуживанию пластиковых карт международных платежных систем;
- запущена автоматизированная программа финансового планирования в системе SAP;
- создано хранилище данных – DWH для хранения и анализа данных.

В целом за последние годы уровень и качество обслуживания клиентов в банке вышли на высокий уровень. Теперь в контексте трансформации банк использует механизм обслуживания, основанный на принципе «один работник - один продукт». При этом каждый сотрудник банка, работающий с клиентами, впредь будет обслуживать клиента банка по любому направлению банковских услуг по его запросу. До этого времени, использовался механизм направления клиента к сотруднику банка в зависимости от того, с каким запросом он пришел в банк. Этот механизм сейчас поддерживается в других банках Узбекистана.

Несмотря на сегодняшнее разнообразие услуг, привлекательные депозитные предложения, ссуды под низкие проценты и другие удобства, предлагаемых банками, клиенты в первую очередь ориентируются на имидж банка. То есть среди клиентов циркулирует идея о том, что чем лучше имидж банка, тем надежнее и сильнее он будет.

Имидж банка — это целостное восприятие (понимание и оценка) банка социальными группами, которое формируется на основе информации о различных аспектах банковской деятельности, хранящейся в памяти этих различных социальных групп. Имидж банка — это относительно устойчивый образ, представление о нем среди персонала банка, его клиентуры, в финансовых кругах, различных контактных аудиториях и в широких слоях общества⁶¹.

Имидж банка имеет иерархическую структуру. Каждая ступень иерархии обладает властью влиять на элементы верхней соседней ступени. Структура имиджа банка состоит из человеческого воображения по отношению к организации, которое условно можно разделить на несколько

⁶¹ Блынду О. В. Факторы, формирующие имидж банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 18. – С. 15–19.

групп (компонентов):

1. Сервисный имидж. Этот имидж состоит из воображения клиентов в отношении уникальных характеристик, которыми банк обладает для предоставления услуг. Функциональная ценность услуги – основной доход, который предоставляет услуга, или сама услуга; дополнительные услуги (функции) – предоставляет услуге функцию, которая отличает ее от других.

2. Имидж клиента. Для широкого спектра услуг он включает в себя представление об образе жизни, социальном статусе и характере клиентов. Образ жизни - индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей. Социальный статус клиента – указывает на положение потребителя товара в обществе и основывается на оценке наличия таких социальных ситуаций, как пол, возраст, профессия, жизненный цикл семьи и важность вышеуказанных ситуаций, выраженных в таких понятиях, как «престиж», «репутация». Природа (характер) клиентов представляет собой совокупность устойчивых психологических характеристик, влияющих на поведение индивида.

3. Внутренний имидж банка — это восприятия сотрудниками своей организации.

Анализ конкурентов, клиентуры финансовой организации, отбор целевых рынков, разработка коммуникационной стратегии и конкретное планирование маркетинга невозможно без учета имиджа, постоянно и динамично влияющего на разные аспекты взаимоотношений банка с клиентами, конкурентами, государственными учреждениями и средствами массовой информации.

Для изучения качества предоставляемых банками услуг и маркетинговой деятельности банков на рынке услуг, которые безусловно демонстрируют банковский имидж, необходимо в первую очередь провести опрос по

банковским услугам среди экспертов и клиентов банка. По результатам опроса можно будет определить качество обслуживания в банке и состояние маркетинга банковских услуг.

При проведении маркетинговых исследований опросы проводятся с экспертами, являющимися специалистами в данной области, а также с клиентами банка.

Этот процесс включает следующие шаги:

1. Организационная (подготовка). На этом этапе раскрывается суть вопроса, решается, как он будет ставиться; будет выбрана группа экспертов; идентифицирована группа клиентов; разрабатывается анкета опроса и определяется порядок его проведения; самое главное, для его выполнения будут подобраны квалифицированные сотрудники банка.

2. Процесс организации опроса. На этом этапе проводится процесс опроса.

3. Этап обработки полученных результатов.

4. Разработка мероприятий на основе результатов и формирование маркетинговой стратегии и ее реализация на практике.

Изучение проведенных исследований в этой области показывает, что существуют следующие ключевые факторы успеха:

- близкое и удобное расположение филиала банка;
- работа знакомых или родственников в банке;
- перечень предлагаемых видов услуг;
- наличие условий обслуживания;
- консалтинг и помощь;
- эффективность и точность;
- качество и скорость обслуживания;
- вежливость персонала;

- высококвалифицированный и обученный персонал;
- доступные цены;
- благоприятная среда обслуживания (мерчандайзинг);
- наличие комплексной маркетинговой коммуникации.

Необходимо оценить имидж банка и качество обслуживания, чтобы сформировать маркетинговую стратегию удержания потенциальных стратегических клиентов и разработать соответствующие меры.

В ходе исследования имидж филиала банка и качество обслуживания оцениваются с точки зрения клиентов и на основе экспертных оценок. В качестве экспертов при оценке участвовали клиенты банка и ведущие специалисты сферы. Опрос проводился в очном порядке. При этом в первую очередь экспертам было предложено оценить уровень важности выбранных факторов по анкете № 1 (Приложение 2а).

Респондентам (экспертам и клиентам) предложено определить степень важности выбранных факторов по анкетному листу № 1, а по анкетному листу № 2 (Приложение 2б) каждому фактору выставить оценки по шкале значимости по 5-балльной системе. После этого производится обработка полученных результатов по каждому показателю (фактору) на основе системы “эталон-банк” и “банк-клиент”. Данные могут быть размещены в табличной форме следующим образом (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2

Оценка имиджа банка и качества услуг⁶²

Факторы	Экспертная оценка			Оценка клиентом			
	Степень	Эталон (балл)	Балл	Важность	Степень	Балл	Важность
1.							
2.							
...							

⁶² Разработана авторами

Всего							
-------	--	--	--	--	--	--	--

После этого и эксперты, и клиенты оценивали каждый фактор по 5-ти балльной шкале. Количество экспертов составило 24, клиентов – 138 человек. Обработка результатов проводилась по каждому показателю (фактору) по системе «эталон-банк» и «банк-клиент». Результаты обработки данных представлены в таблице 2.3.3.

Идеальное банковское учреждение было взято как эталон. Выполнение факторов в этом банке оценивалось в «5» баллов.

Уровень важности факторов рассчитывался по следующей формуле:

$$V_i = (R_i \cdot B_i) / \sum_{i=1}^n (R_i \cdot B_i). \quad (3.1)$$

здесь: R_i - экспертная оценка i – факторов, балл;

B_i - i –коэффициенты, выражающие вес i – факторов.

Интегральный показатель оценок экспертов и клиентов рассчитывался по следующей формуле:

$$I_{\sigma} = \sum_{i=1}^n (R_i \cdot B_i) / \sum_{iy=1}^n (R_{iy} \cdot B_i), \quad (3.2)$$

Здесь, R_{iy} - эталонная оценка i – факторов

B_i - i –коэффициенты, выражающие вес i – факторов.

Таблица 2.3.3

**Результаты оценки имиджа и качества обслуживания Операционного
управления ТГРФ “Узпромстройбанка”⁶³**

№	Факторы	Экспертная оценка	Клиентская оценка
---	---------	-------------------	-------------------

⁶³ Разработано автором.

		ранг	эталон (балл)	балл оценки	степень важности	ранг	балл	степень важности
1	Расположение банка	10	5	4,4	0,16	10	4,6	0,17
2	Внешний вид	6	5	5,0	0,08	5	4,7	0,05
3	Создание благоприятной среды обслуживания в банке (мерчандайзинг)	9	5	4,0	0,14	9	3,9	0,16
4	Современность применяемой технологии	5	5	4,1	0,06	6	4,2	0,06
5	Качество обслуживания	11	5	3,7	0,20	11	3,4	0,22
6	Наличие высококвалифицированного и вежливого персонала	7	5	4,2	0,12	8	3,5	0,13
7	Консалтинговая политика	4	5	4,4	0,04	1	4,6	0,01
8	Ценовая политика	2	5	4,0	0,02	2	3,7	0,02
9	Ассортимент услуг	8	5	4,5	0,14	7	4,0	0,11
10	Наличие бонусных карт	1	5	0,0	0,01	3	0,0	0,03
11	Наличие комплексной маркетинговой коммуникации	3	5	2,2	0,03	4	2,4	0,04
Итого		-	-	-	1,0	-	-	1,0

Эталонная оценка:

$$I_{\text{эт}} = ((5 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,14) + (5 \cdot 0,06) + (5 \cdot 0,02) + (5 \cdot 0,12) + (5 \cdot 0,04) + (5 \cdot 0,02) + (5 \cdot 0,14) + (5 \cdot 0,01) + (5 \cdot 0,03)) / 5,0 = 1$$

Экспертная оценка:

$$I_{\text{экс}} = ((4,4 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,14) + (4,1 \cdot 0,06) + (3,7 \cdot 0,02) + (4,2 \cdot 0,12) + (4,4 \cdot 0,04) + (4 \cdot 0,02) + (4,5 \cdot 0,14) + (0 \cdot 0,01) + (2,2 \cdot 0,03)) / 5,0 = 0,8212$$

Клиентская оценка:

$$I_{\text{кли}} = ((4,6 \cdot 0,11) + (4,7 \cdot 0,05) + (3,9 \cdot 0,16) + (4,2 \cdot 0,06) + (3,4 \cdot 0,22) + (3,5 \cdot 0,13) + (4,6 \cdot 0,01) + (3,7 \cdot 0,02) + (4 \cdot 0,11) + (0 \cdot 0,03) + (2,4 \cdot 0,04)) / 5,0 = 0,7504$$

Эталонный интегральный показатель равен 1. Между интегральными показателями экспертной оценки и клиентской оценки имеется следующая связь:

$$I_{\text{эксп}} < I_{\text{кли}} < I_{\text{эт}}$$

В заключении следует отметить, что интегральные показатели экспертной оценки и клиентской оценки значительно ниже эталонного показателя. Эти показатели также ниже и коэффициента 0,93. А это свидетельствует о том, что в данном филиале банка недостаточно эффективно управлялись факторы, влияющие на повышение качества обслуживания и его имидж.

Выводы по Главе 2

По второй главе диссертации сформированы следующие выводы:

1. В условиях рыночной трансформации одним из основных направлений маркетинговой политики каждого хозяйствующего субъекта является клиентоориентированность. Наличие у любого банка достаточной информации о клиентах обеспечивает его конкурентное преимущество.

2. Для дальнейшего повышения эффективности банка, получения конкурентного преимущества необходимо целенаправленное использование современных принципов маркетинга. Особое внимание следует уделять процессу привлечения новых и укреплению доверия существующих клиентов к банковской деятельности, как одной из важных звеньев сферы услуг. В целом имеются 4 важные задачи клиентского бизнеса: привлечение, укрепление доверия, развитие клиента и избавление от ненужных (невыгодных) клиентов. Не случайно, что привлечение клиентов в этой системе стоит на первом месте. Технология привлечения клиентов включает в себя ряд важных этапов: подготовка специалистов, работающих в этой

области, поиск соответствующих предприятий и организаций, проведение переговоров, адаптация нового клиента и оценка высокого уровня риска неполучения положительного решения от потенциального клиента.

3. Этап привлечения клиентов является крайне важным, и он заслуживает особого внимания. На наш взгляд, успешное завершение процесса привлечения клиентов будет зависеть от технологического представления последовательных этапов его реализации. Это, в свою очередь, облегчает проведение маркетинговых исследований. На основе изучения зарубежного и местного опыта привлечения клиентов разработана схема, которая позволяет создать пошаговое должностное руководство (рабочую карту) для менеджера по привлечению новых клиентов в банк.

4. Переговорный процесс в банках является важнейшим этапом привлечения клиентов в банковские услуги и депозиты. Именно этот процесс определяет останется ли клиент в банке или нет. Так, разработана пятиступенчатая модель применения стандартов клиентоориентированного маркетинга в Узпромстройбанке, которая может служить прочной методологической основой для налаживания коммуникации с клиентами.

5. В последние годы, в связи с развитием конкуренции на рынке банковских услуг, а также появлением новых филиалов иностранных банков, ориентация маркетинговой деятельности банков изменилась от освещения банковской деятельности на «охоту» за клиентами. Банки, стали чаще обращаться маркетинговым технологиям и инструментам, создают все необходимые условия для обслуживания клиентов, запустили свои мобильные приложения и для большего привлечения клиентов создают более привлекательные предложения. Так, во время коронавирусной пандемии, особое значение имели мобильные приложения, через которых в основном производились ежедневные банковские операции. Это в свою очередь,

привело клиентов к сбережению своих лишних средств на онлайн депозитах через мобильные приложения.

6. Один из наиболее значимых факторов привлечения клиентов в банковские услуги — это статус или имидж банка. Необходимо оценить имидж банка и качество обслуживания, чтобы сформировать маркетинговую стратегию удержания потенциальных стратегических клиентов и мигрантов и разработать соответствующие меры. В ходе исследования проведено оценивание имиджа и качество обслуживания Операционного управления ТГРФ Узпромстройбанка с точки зрения клиентов и на основе экспертных оценок. В результате этого анализа было выяснено что в данном филиале банка недостаточно эффективно управлялись факторы, влияющие на повышение качества обслуживания и его имидж.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

3.1. Перспективы внедрения клиентоориентированной стратегии, базирующаяся на концепции маркетинговой стратегии CRM

Одним из важных направлений реформирования банковской системы на наш взгляд, является организация взаимоотношений коммерческих банков с клиентами по принципу «банк для клиента, а не клиент для банка» с повышением качества и культуры банковских услуг, в которой важнейшую роль играет система маркетинга.

Банки должны прилагать большие усилия для создания добавленной стоимости, и один из способов сделать это - создать и поддержать развитие долгосрочных отношений с клиентами, которые обеспечивают большую ценность, чем ценность, обеспечиваемая самим банковским продуктом. В настоящее время трудно добиться создания какой-либо добавленной стоимости, поскольку действия конкурентов, которые часто очень похожи, подрывают добавленную стоимость любого бизнеса.

В экономике наблюдается одновременное накопление временно свободных денежных средств у отдельных групп (хозяйствующих субъектов разных форм собственности и населения) и наличие других групп, нуждающихся в этих средствах. При этом, дефицит денежных средств или их избыточное временное свободное состояние могут чередоваться в течение определенного периода, т.е. отрасли, испытывающие нехватку денежных средств, через некоторое время могут иметь избыточные денежные средства и наоборот. Участники группы, имеющие в своем распоряжении временно свободные средства, заинтересованы не только в сохранении своих средств, но и в их приумножении. В то же время отдельные группы рыночных

участников даже согласны на определенную плату за денежные средства, привлекаемые для осуществления и расширения своей деятельности. И те и другие рыночные участники, упомянутые нами, имеют дело на особом рынке – рынке банковских услуг. Рынок банковских услуг — это особый рынок с крайне сложной структурой, состоящей из низшего и высшего уровня, где происходит одновременный разнонаправленный перелив денежных средств особо крупных размеров, влияющий на состояние экономики от микроуровня до макроуровня. В результате перехода экономики к рыночным отношениям рынок банковских услуг приобретает качественно новое содержание. Роль рынка банковских услуг в привлечении и использовании временно свободных денежных средств огромна.

Наличие широкой сети банковских учреждений в стране, в свою очередь, позволяет предоставлять качественные банковские услуги клиентам, удовлетворять в полном объеме их потребности в банковских услугах и укреплять здоровую конкурентную среду коммерческих банков. Вследствие, эти крупные предприятия и организации, которые раньше пользовались услугами крупных коммерческих банков, выбирают и становятся клиентами наиболее приемлемых для них коммерческих банков.

Из-за жесткой конкуренции в банковском секторе, где постоянно ведется конкурентная борьба за большую долю рынка и привлечение как можно большего числа клиентов, и учитывая плохо дифференцированное предложение банков, адекватное управление взаимоотношениями с клиентами является фундаментальным инструментом для достижения лучших результатов в бизнесе.

У банка, как и у любого другого учреждения, должно быть четкое видение своего будущего. И поэтому сплошные маркетинговые исследования формируют обоснованную базу для принятия решений о стратегии и

программе предпринимательской деятельности банка. Программирование рынка банковских услуг, определение и планирование стратегии своих рыночных действий, выявление рыночного спроса на основные виды банковских продуктов составляют основные принципы маркетинговой концепции внутри банковского управления. Необходимо разработать стратегические планы, которые позволят определить направления будущей деятельности банка с учетом меняющихся условий банковского рынка. Разработка общих мер в области ценообразования, сбытовой и товарной политики с учетом возможного поведения конкурентов отражает существенное преимущество маркетингового подхода к управлению банковской деятельностью. Программы маркетинговой деятельности позволяют проводить политику долгосрочных стратегий, не допускать большие экономические потери и добиваться устойчивого развития и успехов.

Программа маркетинговой деятельности определяет общие достижения и успехи маркетинговой службы банка, а также описывает основные результаты ее работы. Если руководство банка утверждает содержание основных продуктов, составляющих основу программы, и принимает программу к реализации, она становится неотъемлемой частью общего бизнес-плана банка. Этот подробный план признается обязательным, и последующая деятельность банка подчиняется его реализации. План банка должен быть достаточно широким и подробным, и должен отражать такие области, как финансовая деятельность, кадровая работа и размещение средств. Маркетинговая программа должна служить детальным планом, фундаментом банковской деятельности.

Сегодня, сколько важнее правильно выстроенная маркетинговая деятельность в банковском секторе, столько значительнее четко продуманная

маркетинговая стратегия, которая выражает, какие достижения и вершины будут достигнуты в будущем.

Маркетинговая стратегия является важнейшим условием планирования деятельности банка на рынке банковских и финансовых услуг и продуктов. Маркетинговую стратегию банка определяют сформулированные и принятые банком способы достижения поставленных целей на указанных целевых рынках. Они основаны на использовании целевого набора банковских продуктов и услуг.

Маркетинговая стратегия является важной частью маркетинговой деятельности по изучению, планированию, управлению и проведению целевой конкуренции на рынке. Маркетинговая стратегия определяет силы и средства для ведения соревнования в соответствии с целями соревнования, целями этой борьбы, способами их достижения и основными направлениями рыночных условий, координирует будущие стратегические действия организации.

Несмотря на то, что банковская отрасль претерпела значительные изменения в различных бизнес-сегментах за последние два десятилетия, такие как: изменения в распределении (с более широким использованием банкоматов, ПК, Интернета, мобильного банкинга), снижение транзакционных издержек, значительное повышение скорости обслуживания, управление взаимоотношений между поставщиком и клиентом по-прежнему остается одним из важнейших вопросов в банковской сфере.

Помимо таких изменений со стороны банков, важные изменения произошли и со стороны клиентов. Клиенты стали более требовательными, получили возможность выполнять некоторые виды деятельности, которые ранее выполнялись исключительно банками, более сложными, осведомленными о доступных альтернативах, независимыми, в состоянии

вести переговоры со многими различными поставщиками услуг и т.п. Под влиянием таких изменений в поведении клиентов и их потребностях, а также с целью получения и поддержания конкурентоспособности на рынке банки вкладывают значительные финансовые, технологические и человеческие ресурсы в управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).

В настоящее время в банковской системе развитых стран мира весьма широко практикуется система CRM (Customer Relationship Marketing) в управлении взаимоотношениями с клиентами. Такой подход соответствует также и предлагаемым нами принципам разработки и внедрения банковских услуг.

CRM — это формирование бизнес-стратегии непрерывного развития бизнеса на основе принципа клиентоориентированности. Технически CRM-система состоит из специальных инструментов и программного обеспечения, которые позволяют собирать, обрабатывать и оперативно обновлять всю информацию о клиентах коммерческого банка.

Сегодня, с широким использованием технологий электронных коммуникаций, система CRM претерпело значительные изменения и представляет собой систему, которая включает в себя все аспекты коммуникации и взаимодействия с клиентами, иными словами, определяет, как работать с клиентами, решать их проблемы, убедить их покупать банковские продукты и услуги, вызвать чувство лояльности и поддерживать финансовые взаимоотношения с клиентами.

Широко признано, что банки, установившие прочные отношения с клиентами, имеют наилучшие шансы сохранить их в течение длительного периода времени, и необходимым условием для этого является предоставление им добавленной стоимости, адаптированной к их потребностям. Потребности клиентов могут быть удовлетворены за счет

более глубокого понимания демографических характеристик и моделей поведения клиентов.

Поэтому банкам следует инвестировать в более тщательное проникновение и аналитику существующей клиентской базы данных. Обширная база данных клиентов позволит компании лучше понимать потребности клиентов и предоставлять им надлежащие услуги. Данные о потребностях и поведении клиентов позволят банкам определять своих ключевых и наиболее прибыльных клиентов, развивать отношения с потенциальными клиентами и точно рассчитывать доход, который получают отдельные клиенты, и оценивать возможности для будущей деловой активности в отношении этих клиентов. Таким образом, в контексте CRM база данных используется в основном как ресурс для получения выгоды за счет использования моделей поведения клиентов. Чтобы эффективно собирать все необходимые данные о клиентах, необходимо сначала создать такую внутреннюю организационную среду, в которой каждый должен стремиться к сбору всех доступных данных о клиентах, соблюдая критерии достоверности и возможности оценки для аналитики и принятия решений.

Основные цели клиентоориентированной стратегии и показатели, измеряющие их достижение, могут быть представлены в определенном виде (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1. Стратегические цели и измеряемые показатели

CRM-стратегии банка⁶⁴

Цель	Обычные цели	Изменяемые показатели
Финансы	Создать новые источники доходов	Прибыль от одного клиента
	Доход от новых клиентов и продуктов	Повысить производительность продаж

⁶⁴ Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. Финансы и кредит, 2012.

		Повысить прибыльность клиента	Затраты на продажи (по каналам)
Клиенты		Повысить удовлетворенность клиентов. Повысить лояльность клиента. Создать «фанатов»	Процент удовлетворенных клиентов. Процент удержанных клиентов. Глубина отношений. Процент реализации продуктов, полученный в результате хороших отзывов
Внутренние процессы	Отбор клиентов	Понять ключевые сегменты. Отсеять неприбыльных клиентов. Нацелиться на высокоприбыльных клиентов. Управлять брендом	Вклад сегмента. Процент неприбыльных клиентов. Количество стратегических контрактов. Узнаваемость/предпочтение бренда
	Привлечение клиентов	Коммуницировать предложение ценности. Привлекать новых клиентов. Кастомизировать массовый маркетинг. Развивать сеть продаж	Узнаваемость бренда. Количество контрактов/уровень конверсии. Уровень откликов на кампанию. Рейтинг качества дилеров
	Удержание клиентов	Предоставлять классное обслуживание. Создавать эксклюзивное партнерство. Создавать «пожизненных» клиентов	Количество премиальных клиентов. Процент дохода от одного источника. Уровни обслуживания (по каналам). «Пожизненная» стоимость клиента
	«Выращивание» клиентов	Кросс-продажи. Продажи решений. Партнерство/интегрированное управление. Обучение клиентов	Количество продуктов на канал. Количество совместных соглашений по обслуживанию. Число часов, проведенных с клиентами
Обучение и рост персонала	Компетенции	Развивать стратегические компетенции. Привлекать и удерживать лучших профессионалов	Процент стратегического переобучения. Текущая ценность сотрудников
	Информация	Развивать стратегический портфель CRM. Увеличивать обмен знаниями	Готовность к использованию портфеля CRM. Количество клиентов, участвующих в системе управления знаниями
	Корпоративная	Создать организационную	Опросы клиентов.

	культура	культуру, ориентированную на клиента. Сочетание личных целей с целями банка	Соотнесение личных целей с целями банка
--	----------	--	---

Необходимость внедрения CRM стратегии в банках появляется тогда, когда менеджмент банка начинает осознавать, что:

- нет сведений о том, сколько потенциальных клиентов у продающих подразделений, с кем они в данный момент работают, сколько денег могут принести до конца квартала;

- нет возможности эффективно управлять процессами привлечения и обслуживания покупателей;

- клиенты уходят по непонятным причинам;

- огромные бюджеты тратятся на маркетинговые кампании, не приносящие результатов;

- позвонивший в банк клиент, вынужден по несколько раз объяснять разным сотрудникам, кто он и какая у него проблема, а потом ему никто не перезванивает, что в итоге подрывает репутацию банка.

CRM также поддерживает большую аналитическую и маркетинговую базу данных. Помимо подробной информации о гарантированных клиентах банка, он также содержит информацию о плане продажи банковских услуг. История внутреннего документооборота с каждым клиентом хранится в единой базе CRM-системы.

В настоящее время Узпромстройбанк обслуживает своих клиентов по старому механизму, разделив сервис на несколько отдел. Однако, этот механизм, очень неудобен для любого клиента. В этом механизме каждому клиенту приходится идти самому к каждому отделу что бы решить свои дела и найти ответы свои запросы. Так, CRM — это инструмент, который

позволяет хранить контактную информацию с клиентами или партнерами, определять возможности продаж, выявлять проблемы с обслуживанием и управлять маркетинговыми кампаниями (Рис. 3.1.1). Когда программа будет запущена, все контакты и контактная информация, разговоры, договоренности, эффективность продаж и ее результаты будут расположены в одном центре, можно будет быстро и легко найти и использовать информацию о любых взаимодействиях с клиентами.

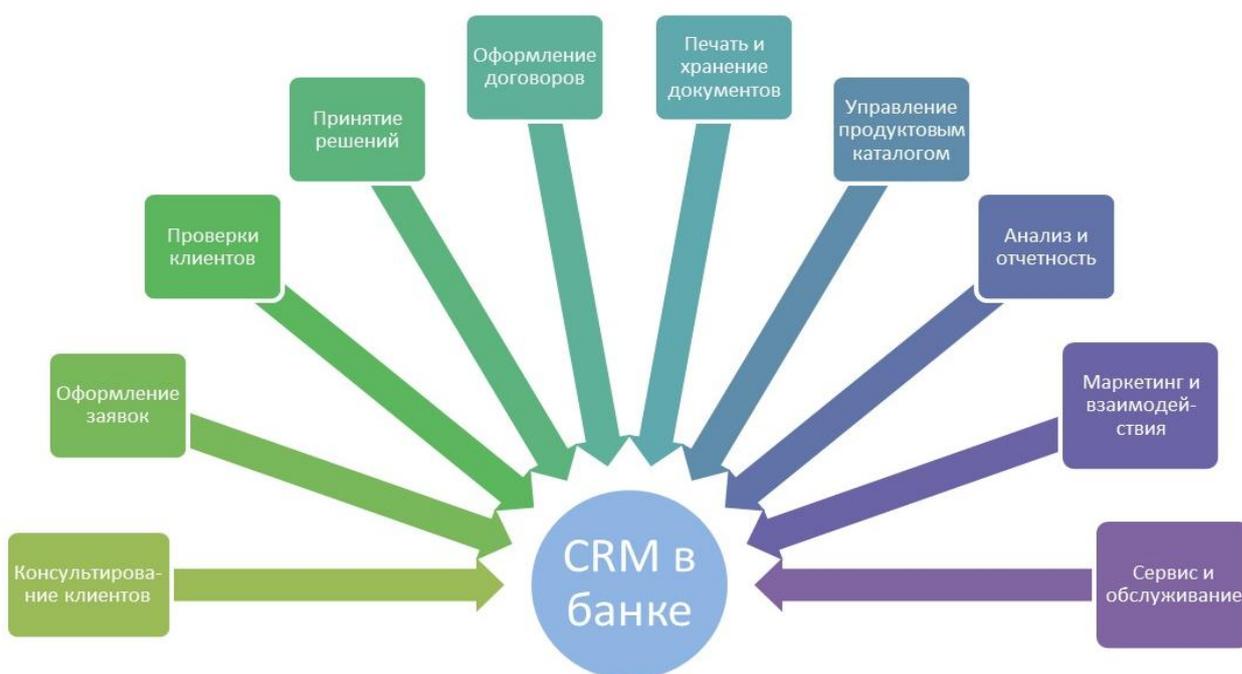


Рисунок 3.1.1. Возможности CRM-системы в банке

Всю совокупность целей внедрения CRM-системы в Узпромстройбанке условно можно разделить на пять групп, которые друг друга дополняют⁶⁵:

Управление продажами. CRM-система – это основной инструмент, который используется менеджером, привлекающим клиентов в банк. Система обладает всем необходимым инструментарием для планирования и реализации продаж. CRM в банке позволяет увеличить доходность клиентов,

⁶⁵ <http://denegday.ru/breview/crm-v-banke-osobennosti-i-preimushchestva-sistemy-dlya-biznesa.html>

сформировать для каждой конкретной группы новый продуктовый портфель, расширить перечень продуктов, а также увеличить клиентскую базу.

Увеличение эффективности деятельности менеджеров. CRM-система отвечает за управление алгоритмами работы сотрудников. Руководитель отдела по работе с клиентами получает инструментарий для отслеживания совокупности действий подчиненных, анализа реализации банковских продуктов и их улучшения. При использовании CRM в банке можно быть уверенным в том, что работа любого сотрудника вне зависимости от стажа и опыта будет осуществляться соответственно заранее предустановленным параметрам. Отлаженные CRM процессы удобны для всех работников, так как не позволяют забыть о какой-то задаче или действии при работе. Система берет на себя реализацию рутинных задач, к примеру, электронных рассылок или составлению пакета документов.

Структурирование информации о клиентах и мониторинг документооборота. CRM-система организует единое информационное поле для размещения совокупности данных для расширения базы клиентов и улучшения взаимоотношений с ними. В CRM по каждому клиенту для просмотра доступны финансовые показатели, особые события, взаимосвязи с клиентами банка, переписка, история бесед с менеджерами, а также документооборот и прочее.

Оптимизация процессов взаимодействия между отдельными банковскими подразделениями. Если топ-менеджер VIP-клиента (какой-то фирмы) обратиться в качестве обычного гражданина в одно из банковских отделений, то CRM-система поможет проработать это обращение, а менеджер будет знать, на каком уровне его обслужить.

Работа над увеличением продаж и анализ результатов. CRM в банке дает информацию о клиентах в явном виде. В процессе планирования

будущих продаж анализируется число потенциальных клиентов, вероятность осуществления сделок, а также стадии переговорного процесса. CRM-система технически представляет собой специальный инструмент и программное обеспечение, которое собирает, обрабатывает, анализирует и постоянно обновляет всю информацию о клиентах коммерческого банка. Это также технически позволяет клиентам полностью автоматизировать свои бизнес-процессы в области бизнес-финансов, маркетинга, продаж и услуг.

В настоящее время, в условиях цифровизации всей экономики, а также с учетом увеличения требований клиентов, целесообразно применять CRM стратегию в коммерческих банках Узбекистана. С этой целью был разработан механизм реализации CRM стратегии и предложено использовать его на практике в Узпромстройбанке.

В качестве самых главных целей разработки и внедрения CRM стратегии в Узпромстройбанке можно перечислить следующее:

- а) Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов;
- б) Разделение на разные сегменты рынка и улучшение процесса коммуникации с клиентами;
- в) Увеличить доход за счет платы за услуги;
- г) Определение конкретных ценностей каждого сегмента рынка и клиентов.

Процессы CRM стратегии состоит из нижеследующих:

Процесс разработки стратегии: сбалансированный набор стратегических процессов, который начинается с обзора стратегии организации, в то время как этот процесс фокусируется на бизнес-стратегии и стратегии клиента. Во-первых, рассмотрите бизнес-стратегию и определите, как организация будет развивать ее с течением времени. Стратегия работы с клиентами включает в себя выявление существующих и потенциальных

клиентов и определение наиболее подходящей формы сегментации клиентов с учетом необходимости регулирования и интеграции между бизнес-стратегией и стратегией работы с клиентами, которые были разработаны для различных бизнес-функций. Другими словами, процесс стратегического планирования включает в себя процедуру разработки, внедрения и оценки процесса CRM.

Процесс создания ценности: в этом процессе разрабатывается программа для обеспечения выходной стоимости на основе процесса разработки стратегии. Результатом процесса разработки стратегии и элементами этого процесса являются следующие:

- а) Получение ценности для потребителя.
- б) Получение организационной ценности.
- с) Максимизация жизненной ценности клиента (LTV или CLV) за счет успешного управления этим обменом ценностями с ориентацией на процесс.

Жизненная ценность клиента также является важным показателем для банка. Он представляет собой общую прибыль, которую банк получит от клиента в ходе его сотрудничества с ним. Этот показатель помогает прогнозировать будущие доходы и измерять долгосрочный успех в бизнесе. Более того, он помогает оценить, сколько нужно инвестировать, чтобы удержать клиента. Зачем банку следить за данным показателем можно описать ответами на следующие вопросы:

1. Сколько руководство банка может позволить тратить на продажи и маркетинг?
2. Какой доход ожидать в будущем?
3. Как оптимизировать затраты на привлечение клиентов для получения максимальной выгоды?
4. Сколько денег нужно инвестировать в удержание клиентов?

Банк должен четко понимать значимость данного показателя и регулярно делать его расчет. Так, среди подходов к расчету данного показателя самый распространённый подход это традиционный и он рассчитывается следующим образом:

$$LTV = GML \times R$$

Здесь, GML - Средняя прибыль от клиента за период (месяц, квартал, год); R - Средняя длительность удержания клиента.

Однако, самый удобный и простой вариант для расчета — это формула исторического LTV, или показателя среднего дохода с клиента (ARPU). Данный подход рассчитывается следующей формулой:

$$LTV (ARPU) = TR \times CQ$$

Здесь, TR - суммарная прибыль за период (месяц, квартал, год); CQ - количество клиентов за тот же период.

Итак, показатель жизненной ценности клиента очень важен для банка как при разработки CRM стратегии, так и вне её.

Процесс многоканальной интеграции: этот процесс создает добавленную стоимость деятельности клиентов на основе результатов процесса стратегического развития и процесса создания стоимости, сфокусируйте этот процесс на принятии решений:

- а) Какой канал используется (например, отдел продаж, директ маркетинг, СМИ, мобильный, электронная коммерция).
- б) Обеспечение высокой интерактивности используемых каналов.
- с) Создание представления клиентских единиц по более чем одному каналу.

Процесс управления информацией: собранные данные и информация, точки контакта клиентов с клиентами. Кроме того, он включает в себя базовую информацию о клиентах, которая может быть использована для

повышения качества обслуживания клиентов, а также его элементы, хранилище данных, системы информационных технологий и аналитические инструменты. Более того, инструменты анализа данных, измерения деловой активности, этот тип измерения служат основой для процесса оценки эффективности.

Процесс оценки эффективности: Процесс оценки эффективности был создан для обеспечения того, чтобы стратегические цели по условиям использования CRM основывались на соответствующем и приемлемом стандарте для будущего улучшения. Использование процесса измерения производительности, который включает в себя процесс измерения производительности и постоянный мониторинг действий CRM с течением времени. Кроме того, получение отзывов клиентов об организации CRM и обеспечение того, чтобы и организация, и заказчик достигли своих целей.

Так, рассмотрим процесс работы CRM системы в банке (Рис. 3.1.2).

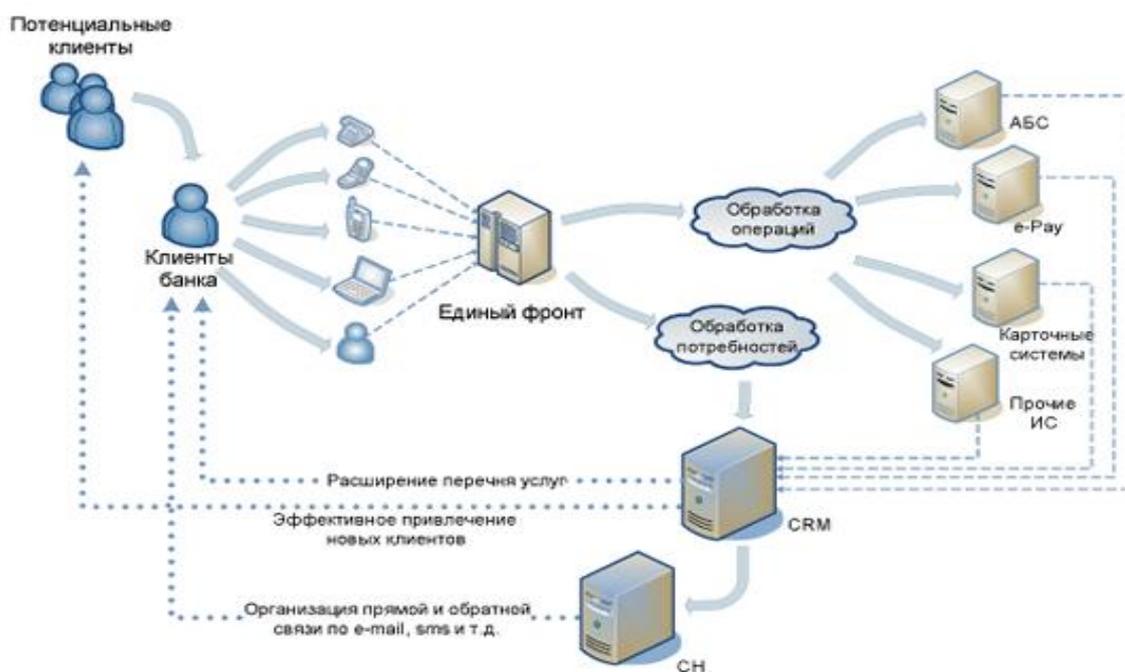


Рисунок 3.1.2. Процесс работы CRM системы⁶⁶

⁶⁶ <https://www.crm-practice.ru/articles/362/>

Ценность для банка постоянных клиентов, особенно «якорных», безусловно, увеличивается. Чтобы сохранить таких клиентов важно продемонстрировать индивидуальный подход в обслуживании. Несколько стратегических клиентов активно используют в работе определенный вид документа при выполнении взаиморасчетов. Данный вид документа отсутствует в системе «Интернет-клиент» дистанционного банковского обслуживания банка. Клиенты неоднократно обращаются в банк с просьбой расширить функционал системы дистанционного банковского обслуживания и предоставить возможность работы с таким документом.

Фронт-офисные службы банка получают данные запросы, запросы попадают в CRM-систему банка и регистрируется там как инцидент. На основе данных сегментирования и финансовых показателей клиента инциденту присваивается высокий приоритет, способствующий положительному решению вопроса. Результат рассмотрения запроса доставляется клиенту как в системе дистанционного банковского обслуживания, так и по дополнительным каналам, например, по электронной почте или SMS.

Для эффективной организации вышеприведенной схемы необходима определенная схема сегментирования, реализованная в CRM-системе, данные финансовых показателей в автоматизированной банковской системе и дистанционного банковского обслуживания для конечного решения задач клиента. Обеспечить информирование клиента можно за счет «Сервера Нотификации», который позволяет поддерживать в автоматическом режиме интерактивное взаимодействие с клиентами по различным каналам связи (sms, e-mail).

Первостепенная задача перед стартом любого проекта – определение целей и задач внедрения. Обязательным условием здесь становится анализа

актуальности и вероятности достижения намеченных целей. Только после этого мы можем перейти к непосредственному процессу внедрения. Проект включает следующие шаги:

1-этап. Подготовка единой базы данных действующих и потенциальных клиентов. На этом этапе может также потребоваться предварительная очистка данных и дедубликация. Для этого не стоит разрабатывать новую систему учета клиентской базы, в мире очень много удобных программ, следует купить одну из них исходя из специфики и сегментации клиентов.

База данных клиентов включает в себя справочники физических лиц, организаций и их контактных лиц. Это единый реестр всех контрагентов, позволяющий хранить сведения о партнерах компании централизованно и в единой информационной среде. Помимо истории приобретения товаров или услуг, подобная база данных отражает информацию личного плана: род занятий клиента, профессиональный стаж, состав семьи, дни рождения близких, хобби и многое другое.⁶⁷

Главное условие эффективной работы с базой данных – это то, что заложенная в ней информация должна использоваться практически, быть основой рекламных и маркетинговых стратегий, иначе процесс превратится в бессмысленный сбор данных и затраты, вложенные в создание базы данных, не принесут реальной отдачи. Базу данных необходимо регулярно пополнять, обновлять и актуализировать. Только в таком случае сведения будут представлять собой наиболее достоверную информацию о существующих и потенциальных клиентах компании и оказывать реальную помощь для привлечения и удержания потребителей.

⁶⁷ <https://fbconsult.ru/edinaya-baza-klientov>

2-этап. Определение состава и формы «клиентского профиля», форматов внесения данных, исключаящих дублирование и ошибки ввода.

Необходимо определить группы потенциальных клиентов, то есть провести сегментацию рынка. Можно выделить показатели, относящиеся к потребителям (демографические и психографические), и показатели, связанные с ситуацией (предлагаемые выгоды, структура потребления). Наиболее часто используемыми демографическими показателями считаются возраст, пол, семейное положение, доход, тип занятия и т.д., а психографическими – потребности, занятия, интересы и т.д.

Что касается структуры потребления, то клиентов можно разделить на тех, которые охотно пользуются новыми предложениями (легкие покупатели), и тех, кто принимают новые продукты через определенное время или воздействие (тяжелые покупатели). Отдельные сегменты рынка также пользуются услугами банков для получения определенной выгоды (табл. 3.1.2).

Таблица 3.1.2

Сегментирование рынка на основе банковских выгод

Наименование сегмента	Принципиальная выгода
Искатели социального статуса	Современный банк, престиж
Сторонники традиций	Хороший авторитет, полный пакет услуг
Сторонники комфорта	Полный пакет услуг, определенные удобства (местоположение, установленное время)
Покупатели	Высокие проценты по вкладам

В частности, чтобы привлечь первую группу вкладчиков, необходимо обратить особое внимание на состояние банка, использование им последних отраслевых достижений и разработок. Например, для некоторых, наличие пластиковой карты является показателем определенного социального статуса.

Максимальная эффективность при работе со сторонниками комфорта и традиций может быть достигнута за счет предложения комплекса услуг, т.е. широкого спектра дополнительных услуг как страхование, бесплатное оформление пластиковых карт, различные консультации, организация досуга, возможность проведения операций из дома. Также полезны различные виды стимулирования постоянных клиентов как льготное обслуживание, повышенные ставки и т.д. А покупателям нужно предложить инструменты, позволяющие получать более высокие доходы: операции фондового рынка и валютного рынка, трастовые услуги и т.д.⁶⁸. Благодаря индивидуальному подходу к каждой указанной группе вкладчиков достигается максимальная эффективность привлечения клиентов.

3-этап. Выстраивание внутренней системы коммуникаций, обеспечивающей взаимодействие подразделений банка в рамках CRM, организация доступа отделов банка к общей базе данных в соответствии с требованиями служб безопасности.

Внутренние коммуникации должны стать инструментом управления информационного потока. Банк должен информировать своих сотрудников обо всех антикризисных шагах, не допуская появления информационного вакуума, при этом вся информация должна быть актуальна и верна.⁶⁹

4-этап. Разработка регламентов и стандартов взаимодействия менеджеров с клиентами на основе общей стратегии, исключающей задвоение функций и действий.

Перед тем как рассмотреть регламенты и стандарты банков, следует разобраться какие виды и типы документов регламентируют работу

⁶⁸ В.Г.Ковалев «Социальный маркетинг сберегательных банков», М., 2008г.

⁶⁹ Бородина Т. А. Особенности внутренних коммуникаций в коммерческих банках в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. № 3

персонала в нём. Так, в банках в основном существуют 3 вида документов, регламентирующих работу персонала (Рис. 3.1.3):

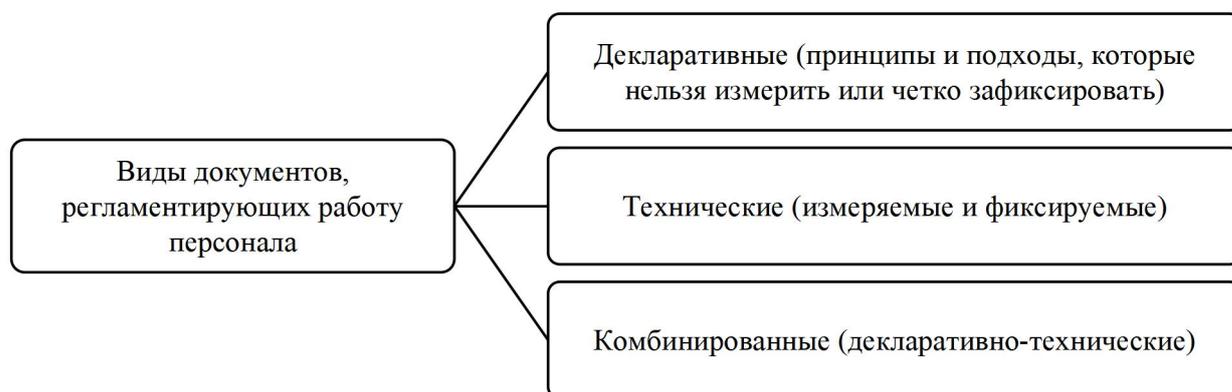


Рисунок 3.1.3. Виды документов, регламентирующих работу персонала

Теперь, когда появилась четкое представление о видах и типах документов, регламентирующих работу персонала банка, можем проанализировать регламенты и стандарты, которые в точности представляют порядок взаимодействия с клиентами (табл. 3.1.3).

Таблица 3.1.3

Регламенты и стандарты взаимодействия персонала с клиентами⁷⁰

№	Документ и его тип	Цель документа	Для кого предназначен	Кем формулируется или утверждается
1.	Миссия и ценности компании (декларативный)	Определяет ключевые базовые ценности и смысл существования компании в обществе, ее социальную миссию	Для всех сотрудников организации	Собственники и топ-менеджеры
2.	Кодекс корпоративного поведения (декларативный)	Описывает ожидания организации от поведения персонала и его отношения к различным аспектам взаимодействия в компании (с клиентами, руководством, коллегами).	Для всех сотрудников организации	Собственники и топ-менеджеры
3.	Правила внутреннего	Регулирует дисциплинарные вопросы	Для всех сотрудников	Руководителем организации.

⁷⁰ Данные из https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/service_standarts.htm

	трудового распорядка (технический)	и процедуры, общие для всех сотрудников	организации	Содержание документа регулируется трудовым законодательством
4.	Должностные инструкции (технический)	Описывают, что входит в обязанности сотрудников, их полномочия и ответственность	Для каждой должности	Руководителем организации
5.	Стандарты работы персонала (комбинированный)	Описывают, что и как должны делать сотрудники для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Могут быть выделены общие стандарты для всех сотрудников компании и индивидуальные для каждой должности.	Общие — для всех сотрудников, индивидуальные — для каждой должности (при необходимости можно конкретизировать с учетом специфики задач сотрудников, находящихся на одной должности)	Руководителями компании, непосредственными руководителями
6.	Технологические стандарты (технический)	Описывают порядок оказания услуги/требования к знанию тех. характеристик товара, а также критерии состояния тех зон, инструментов, документации и т.д., за которые они отвечают.	Для каждой должности	Непосредственными руководителями или производителям и товара
7.	Стандарты обслуживания клиентов (технический)	Описывают правила и требования к порядку непосредственного взаимодействия с клиентами	Для каждой должности	Непосредственными руководителями

Основная цель разработки и внедрения стандартов и регламентов — это обеспечение банка стратегическим конкурентным преимуществом. Наличие стандартов и регламентов гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников банка он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще статусу финансовой организации.

5-этап. Разработка системы KPI для сотрудников и подразделений, организация системы контроля их деятельности в рамках CRM.

KPI (Key Performance Indicator) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

В качестве основных этапов построения системы KPI в рамках CRM можно перечислить следующее⁷¹:

- выделение структурных подразделений для разработки индивидуальных KPI;
- разработку перечня бизнес-процессов кредитной организации;
- проведение анализа соответствия корпоративных стратегических целей и KPI;
- разработку и внедрение процессов мониторинга работы структурных подразделений на основе KPI;
- разработку и внедрение системы мотивации сотрудников структурных подразделений на основе KPI.

Система KPI разрабатывается для каждого подразделения банка отдельно в соответствии с особенностями деятельности, что позволяет достичь максимального эффекта. Если менеджмент банка построен грамотно,

⁷¹ Рамзаева Е.П. Система KPI коммерческих банков: эффективность и недостатки. 2020

то система КРІ станет одной из самых эффективных методик оценки достижения стратегических целей банка.

6-этап. Организация периодического обучения и повышения квалификации сотрудников.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.⁷²

На всех этапах проекта важно понимать, как накапливаемые клиентские данные будут обрабатываться в будущем, кто будет их использовать, консолидировать, как и в каких целях, как будут устраняться противоречия в данных, с какими банковскими системами и сервисами CRM-будет взаимодействовать.

Интеграция CRM в уже существующее технологическое пространство банка – одна из сложнейших задач внедрения. Для этого должны быть оптимизированы текущие и созданы новые процессы работы подразделений, а это всегда болезненная и не быстрая процедура. Но, как показывает мировой опыт, внедрение CRM в банке обязательно дает свои плоды. Возврат инвестиций и эффект от внедрения достигается путем сокращения

⁷² Данные из https://logistics.ru/9/24/i20_3065.htm

затрат на привлечение новых клиентов и снижения себестоимости обслуживания текущих, повышения лояльности и увеличения доходности от клиентов в перспективе.

Внедрение CRM в банке позволит найти и раскрыть новые возможности для бизнеса. Уже в скором будущем банк перестанет быть просто финансово-кредитной службой и сможет стать для своих клиентов полноценным помощником в решении широкого спектра ежедневных персональных и деловых задач.

3.2. Клиентоориентированный подход к совершенствованию маркетинговой деятельности «Узпромстройбанка»

Развитие банковской системы должно сопровождаться не только увеличением капитализации кредитных учреждений, но и повышением доверия и развитием капитала банковских услуг. Следовательно, цели и задачи модернизации банковской системы должны заключаться в обеспечении устойчивого развития.

Основополагающим принципом формирования корпоративной стратегии должна стать клиентоориентированность (рис. 3.2.1). На основании данной стратегии определяется долгосрочная программа развития банка, сориентированная на получения большей прибыли и на увеличение стоимости банка за счет использования клиентских активов (удовлетворенность, преданность клиентов).

В разделе 3.1 данного исследования Узпромстройбанку было предложено разработать стратегию CRM и внедрить ее на практике. Следует отметить, что разработка и реализация CRM стратегии учитывает важную перестройку всей деятельности банка.

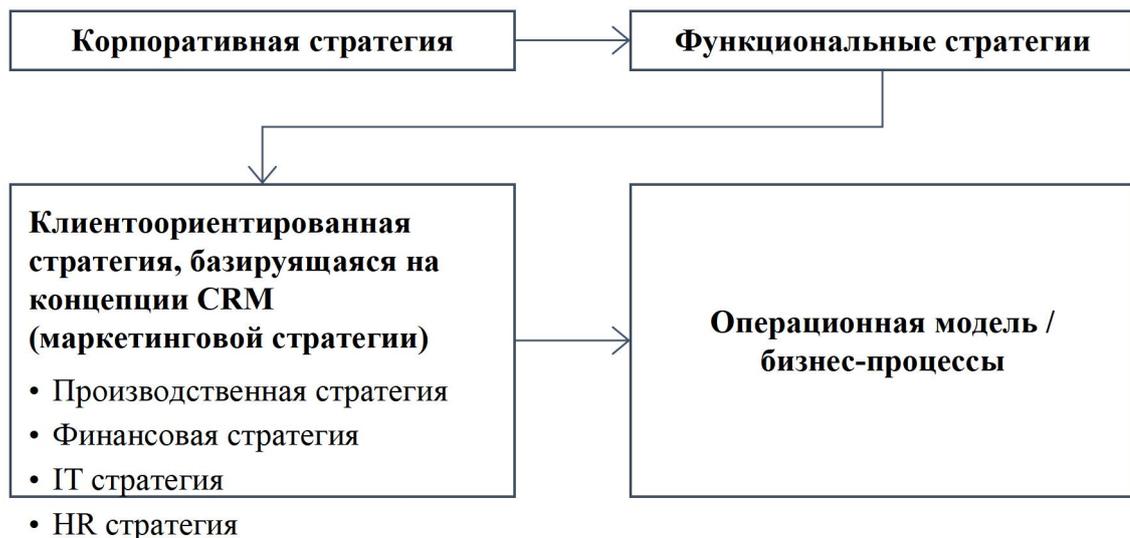
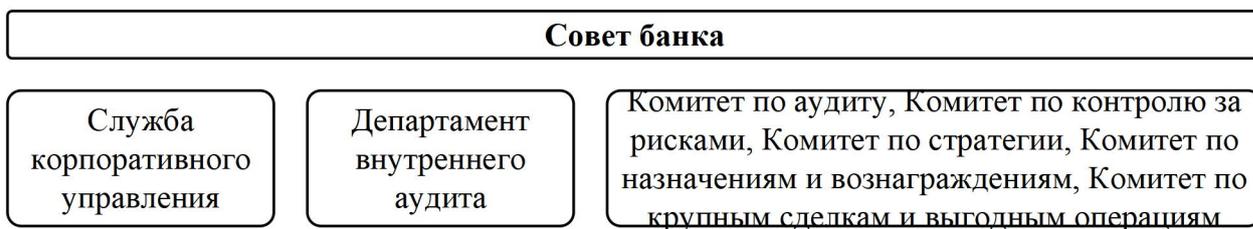


Рисунок 3.2.1. Клиентоориентированная стратегия в контексте функциональных стратегий коммерческого банка⁷³

Для успешной перестройки бизнес-процессов в банке необходимо пересмотреть его организационную структуру. Организационная структура Узпромстройбанка, как и все акционерные общества Республики Узбекистан состоит из трёх главных частей: Общего собрания акционеров (ОСА), Совета банка (СБ) и Исполнительного органа (ИО). В свою очередь, ОСА имеет при себе независимую ревизионную комиссию. При СБ имеются несколько комитетов и служб, такие как, Комитет по аудиту, Комитет по контролю за рисками, Комитет по стратегии, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по крупным сделкам и выгодным операциям, Служба корпоративного управления и Департамент внутреннего аудита (рис. 3.2.2.).



⁷³ Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. Финансы и кредит, 2012.

Рисунок 3.2.2. Организационная структура Совета Узпромстройбанка⁷⁴

На сегодняшний день в организационной структуре можно Правлении Банка есть коллегиальные комитеты, такие как, Кредитный комитет, Инвестиционный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами, и в целом, оргструктура руководства Исполнительного органа – Правления Узпромстройбанка выглядит следующим образом (рис. 3.2.3.):



Рисунок 3.2.3. Организационная структура Узпромстройбанка – руководство банка⁷⁵

В свою очередь, структуры, подчинённые заместителям Председателя Правления Узпромстройбанка, выглядят следующим образом (рис. 3.2.4.):

Первый заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления
Департамент стратегического развития банка	Департамент корпоративного бизнеса	Департамент розничного бизнеса	Административный отдел	Департамент малого и среднего бизнеса	Департамент по работе с проектами государственных программ
Департамент бухгалтерского учета и финансового менеджмента	Департамент транзакционного банкинга	Департамент поддержки систем банковских карт	Операционный департамент	Департамент продаж и координации банковских продуктов	Департамент развития производства строительных материалов
Департамент информационных технологий	Департамент Green Banking	Контактный центр			

Рисунок 3.2.4. Организационная структура Узпромстройбанка – подразделения заместителей Председателя Правления⁷⁶

⁷⁴ Разработана авторами на основе данных из официального сайта УзПСБ. <https://sqb.uz/>

⁷⁵ Разработана авторами на основе данных из официального сайта УзПСБ. <https://sqb.uz/>

⁷⁶ Разработана авторами на основе данных из официального сайта УзПСБ. <https://sqb.uz/>

Помимо заместителей Председателя Правления Узпромстройбанка также существуют главные директора, которые приравнены заместителям банка и подотчетны только Председателю Правления, а также, которые отвечают за кредиты, риски и казначейство (рис. 3.2.5.).



Рисунок 3.2.5. Организационная структура Узпромстройбанка – главные директора подразделений⁷⁷

В организационной структуре Узпромстройбанка есть еще такие подразделения, которые непосредственно подчиняются Председателю Правления и не являются подотчетными ни одному заместителю (рис. 3.2.6.).



Рисунок 3.2.6. Организационная структура Узпромстройбанка – руководство банка⁷⁸

Так, из вышеприведённых рисунок можно сделать вывод, что Узпромстройбанк и все его областные филиалы имеют одинаковую традиционную линейно-функциональную организационную структуру.

⁷⁷ Разработана авторами на основе данных из официального сайта УзПСБ. <https://sqb.uz/>

⁷⁸ Разработана авторами на основе данных из официального сайта УзПСБ. <https://sqb.uz/>

Данная организационная структура банков не позволяет в полной мере реализовать клиентоориентированную стратегию из-за следующих недостатков:

- маркетинговые услуги банка обычно сконцентрированы на определенных типах банковских продуктов, и разработанные для них маркетинговые планы не скоординированы с планами по другим банковским продуктам

- при распределении и продаже банковских продуктов и услуг несколько отделений банка часто имеют конкурентные цели;

- каждое отделение банка, которое находится в прямом контакте с клиентами, сосредотачивает свою деятельность на контроле своих операций и затрат, в то время как координация своей деятельности с другими подразделениями происходит очень медленно;

- самое главное, в этой структуре нет ответственных лиц, которые напрямую руководят процессом по работе с клиентами.

По нашему мнению, не только Узпромстройбанк, но и все остальные коммерческие банки Республики Узбекистан должны постепенно перейти на клиентоориентированную организационную структуру управления. Ни в одном банке Республики Узбекистан нет подразделений, которые работают непосредственно с клиентами, изучают рынок и поведение клиентов, их желания, анализируют состояние имеющихся, работают над удержанием и привлечением клиентов и отвечают за взаимосвязь с клиентами.

Особенностью клиентоориентированной структуры управления банка является то, что все подразделения банка разделены на пять основных компонентов: продуктовый блок, клиентский блок, операционный блок, инфраструктурный блок и блок экономики, финансов и управления (рис. 3.2.7.). В продуктивном блоке находятся отделы маркетинга и разработки

продуктов и услуг, в клиентском блоке – отделы по развитию клиентов и отдел менеджеров по персоналу, в операционном блоке - отделы по банковским операциям, в инфраструктурном блоке - бухгалтерия, юридический отдел, Служба безопасности и в блоке экономики, финансов и управления - казначейство, отдел стратегического развития и др.

Разделение на блоки клиентоориентированной структуры банка	Продуктовый блок
	Клиентский блок
	Операционный блок
	Блок инфраструктуры
	Блок экономики, финансов и администрации

Рисунок 3.2.7. Клиентоориентированная структура управления коммерческим банком⁷⁹

Исходя из информации на рисунке выше, можно сказать, что блоки должны формироваться в каждом филиале банка, где должны быть клиентский, операционный и инфраструктурные отделы, а в головном офисе для «стимулирования» продаж и координации целесообразно создавать специализированные подразделения.

Разработка CRM – клиентоориентированной стратегии подразумевает перестройку ключевых бизнес-процессов банка с ориентацией их на клиента. Ниже, на табл. 3.2.1. представлена структура бизнес-процессов банка, объединяющая блоки клиентоориентированного обслуживания.

Таблица 3.2.1.

Клиентоориентированная стратегия в контексте функциональных стратегий коммерческого банка⁸⁰

Управленческий блок	Клиентский блок	Блок разработки продуктов	Операционный блок	Поддерживающий блок
Общепанковское управление	Управление отношениями с	Организационно-техническое	Банковские операции	Обеспечение банковской

⁷⁹ Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. Финансы и кредит, 2012.

⁸⁰ Разработана авторами

	клиентами	развитие		деятельности
Стратегическое управление	Определение зоны потенциальных клиентов	Управление информацией	Выполнение банковских операций	Управление человеческими ресурсами
Сводное планирование		Управление продуктовым рядом		Управление ИТ системами
	Идентификация клиентов	Управление качеством		
Управление рисками	Привлечение клиентов	Управление материальными ресурсами	Поддержка банковских операций	Управление внешними связями
Экономическое планирование и контроллинг	Удержание клиентов			Реинжиниринг производственных процессов
Управление активами и пассивами		Развитие клиентов	Управление организационным развитием	
Внутренний контроль	Прочие корпоративные службы			
Управление корпоративными программами и проектам				

Стоит отметить, что клиентский, операционный и инфраструктурные блоки необходимо иметь во всех филиалах и подразделениях, а продуктовый блок и блок экономики, финансов и администрации остаются в головном офисе.

В клиентоориентированном банке деятельность всех подразделений подчинена одной главной цели – увеличению продаж за счет быстрого и качественного обслуживания клиентов. При такой организации деятельности коммерческого банка подразделения, выполняющие основные функции, координируют свои действия (являясь звеньями одной горизонтальной технологической цепочки) и выполняют задачи по обслуживанию продающих подразделений. Данный принцип позволяет четко определить границы ответственности подразделений, избежать дублирования при выполнении работ, установить структуру и форму передачи результата от одного подразделения к другому (тип отношений «заказчик – исполнитель»). Процессно-ориентированная организационная структура значительно

повышает управляемость банка в силу наличия руководителя каждого бизнес-процесса, несущего единоличную ответственность за результат его выполнения. Поскольку процессы обмениваются конечными продуктами, упрощается разработка эффективной системы компенсации сотрудников, так как становится более понятным вклад каждого сотрудника в достижение цели банка, а также значительно повышается производительность труда персонала банка.

Внедрение клиентоориентированной стратегии требует изменения корпоративной культуры и психологии сотрудников банка. Формирование корпоративной культуры, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, возможно, является самым сложным аспектом CRM. По сути, она близка к программам организационных преобразований, направленных на выработку определенных моделей поведения сотрудников банка. Здесь основными задачами становятся, во-первых, формализация поводов и структуры контактов с клиентами, во-вторых, подбор, обучение и мотивация персонала и, в-третьих, организация рабочего пространства и обстановки, в которой оказываются услуги.

Получается, что, если существующие подразделения в банке будут разделены на 5 вышеприведенных блоков и эти блоки будут действовать в рамках CRM-системы, появится целый организм. Так, если добавить существующие в настоящее время подразделения Узпромстройбанка, содержание вышеуказанных блоков будет выглядеть следующим образом (табл. 3.2.2.).

Таблица 3.2.2.

Разбиение оргструктуры Узпромстройбанка на блоки

Продуктовый блок	Клиентский блок	Операционный блок	Блок инфраструктуры	Блок экономики, финансов и администрации
Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент

малого и среднего бизнеса	розничного бизнеса	корпоративного бизнеса	стратегического развития банка	казначейства
Департамент продаж и координации банковских продуктов	Департамент поддержки систем банковских карт	Департамент транзакционного банкинга	Департамент по рискам	Административный отдел
	Кредитный департамент	Операционный департамент	Департамент бухгалтерского учета и финансового менеджмента	Департамент по управлению кадрами
	Департамент PR маркетинга	Департамент по работе с проектами государственных программ	Департамент информационных технологий	Отдел исполнительного контроля
	Контактный центр	Департамент развития производства строительных материалов	Департамент по работе с финансовыми институтами и инвесторами	Банковский учебный центр
			Юридический департамент	
			Отдел безопасности и защиты информации	
			Департамент Green Banking	

Источник: Составлена авторами

Разделение департаментов Узпромстройбанка на блоки в таблице выше означает, что каждый департамент, включенный в блок, должен понимать, в чем заключается его первоначальная функция, и в любом случае является частью политики, ориентированной на клиента.

В основе клиентоориентированной стратегии, конечно же, лежат маркетинговые услуги банка. Поэтому, на наш взгляд, маркетинговую службу Узпромстройбанка следует оставить подотчетным только Председателю Правления.

Кроме того, в Узпромстройбанке необходимо создать отдельное подразделение, предназначенное исключительно для клиентов, анализирующих поведение клиентов, изучения их требований, разработки новых банковских продуктов с учетом пожеланий клиентов. Это

подразделение, в отличие от других подразделений, выполняет такие функции, как «изучение» клиентов и повышение их доверия к банку.

Поскольку в коммерческих банках клиентская политика зачастую опирается на подход, ориентированный на максимальный объем реализации продуктов и услуг, не всегда совпадающих с потребностями клиентов, в диссертации предложено создание профильного департамента по работе с клиентами (ДРК), что позволит кредитной организации стать более клиентоориентированной. Стоит отметить, что организационной структуры, куда включен отдел по работе с клиентами, лежит в основе крупнейших зарубежных банков. В частности, в Хэбэйском филиале ICBC банка также функционирует отдел по работе с клиентами который изучает все особенности своих клиентов и на анализе особенностей и состояния клиентов разрабатывает новые продукты и услуги.

По нашему мнению, структура департамента по работе с клиентами, который непосредственно будет подотчетен руководителю Клиентского блока, заместителю Председателя Правления, ответственному за привлечение, удержание и изучение клиентов, должен выглядеть следующим образом (рис. 3.2.8.):



Рисунок 3.2.8. Структура предлагаемого департамента по работе с клиентами⁸¹

Вышеприведённая структура департамента требует нанять новых специалистов, однако оптимизировав другие подразделения можно переквалифицировать своих же сотрудников.

Для вышеуказанных должностей требуются разработать отдельные должностные инструкции. Кроме этого, при разработке должностных инструкций следует иметь в виду следующие особенности, которые повышают качество и оперативность обслуживания клиентов:

1) внести в полномочия менеджера по работе с клиентами возможность предоставления скидок – ценовой коридор по клиенту в разрезе продуктов (в том числе в рамках продуктового предложения), что позволит сформировать предложение сразу на переговорах с клиентом;

2) исключить злоупотребления со стороны менеджера по работе с клиентами – определение цены происходит на основе объективных параметров, с минимальным учетом субъективных параметров;

⁸¹ Разработана авторами

3) контролировать предоставление скидок – разработать централизованную базу с индивидуальными ценами на продукты и фиксацией в системе лиц, принявших такие решения, что позволит контролировать процесс ценообразования;

4) проводить мониторинг выполнения условий – автоматизированный контроль выполнения клиентом условий установления индивидуальных цен (ковенант) и времени действия индивидуальной цены.

Ядром ДРК призван стать научно-аналитический центр, непосредственно не обслуживающий клиентов, но способствующий поддержанию и совершенствованию данного процесса. В его задачи входит:

- разработка и модернизация методологии работы с клиентами;
- анализ статистической информации по клиентам в агрегированном и/или индивидуальном виде;
- исследование уровня удовлетворенности и лояльности клиентов;
- подробный анализ «клиентского рынка» региона: выявление подходящих банку клиентов и анализ общих экономических тенденций в регионе;
- анализ деятельности конкурентов по отдельным направлениям обслуживания клиентов.

В организационной структуре департамента по работе с клиентами такой центр является обособленным подразделением, находясь в подчинении непосредственно руководителя ДРК. Его численность зависит от размера банка, масштаба клиентской базы и т.д.

В результате менеджер по работе с клиентами фокусируется на привлечении клиентов и продажах. Функции поддержки продаж (деятельность по сопровождению клиентов и решению текущих вопросов) и оформления сделок делегируется его ассистенту. Сопровождение в рамках

операционного обслуживания закрепляется за менеджером счета. Менеджер по продукту вовлекается в продажи в рамках клиентско-продуктовой команды. В целом, организационная структура департамента по работе с клиентами учитывающая функциональную направленность персонала представлена на таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3. Организационно-функциональная структура Департамента по работе с клиентами

	Клиентские функции	Продуктовые функции	Организационные функции	Аналитические функции
Руководитель департамента			<ul style="list-style-type: none"> - целеполагание; - утверждение ресурсного плана; - утверждение премиального пула; - разрешение конфликтов по клиентской и продуктовой вертикалям; 	
Центр плано-аналитического обеспечения обслуживания клиентов	<ul style="list-style-type: none"> - разработка и/или совершенствование методологии работы с клиентами; - предложение направлений обслуживания клиентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - предложение рекомендаций по совершенствованию продуктов и услуг; 		<ul style="list-style-type: none"> - анализ статистической информации по клиентам в агрегированном и/или индивидуальном виде; - исследование уровня удовлетворенности и лояльности клиентов; - подробный анализ «клиентского рынка» региона; - анализ конкурентов по направлению обслуживания клиентов;
Заместитель руководителя			<ul style="list-style-type: none"> - организация работы клиентско-продуктовой группы; - мониторинг продаж; - оценка работы клиентско-продуктовой группы; 	
Главный менеджер по работе с клиентами			<ul style="list-style-type: none"> - закрепление клиентов за КМ; - обеспечение ресурсами КМ; - каскадирование целей на КМ; - контроль продаж по клиентам; 	

	Клиентские функции	Продуктовые функции	Организационные функции	Аналитические функции
Главный менеджер по продуктам			<ul style="list-style-type: none"> - закрепление клиентов за ПС; - обеспечение ресурсами ПС; - каскадирование целей на ПС; - контроль продаж по продуктам; 	
Менеджер по работе с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> - сегментация клиентов; - верификация потенциала клиента; - планирование и осуществление продаж клиентам; - увеличение «глубины взаимодействия» с клиентом; - структурирование сделок; 			
Ассистент менеджера по работе клиентами	<ul style="list-style-type: none"> - административная поддержка продаж; - решение текущих вопросов клиентов; - анкетирование клиентов; 			
Менеджер по продукту		<ul style="list-style-type: none"> - верификация потенциала продукта; - планирование и осуществление продаж по продукту; - структурирование сделок по продукту; - поддержка и сопровождение клиента по продукту; 		
Менеджер счета		<ul style="list-style-type: none"> - операционное обслуживание клиентов; - решение текущих вопросов операционного обслуживания клиентов. 		

	Клиентские функции	Продуктовые функции	Организационные функции	Аналитические функции
Главный менеджер по маркетингу			<ul style="list-style-type: none"> - осуществление контроля над деятельностью менеджеров по маркетингу; - представление разработок и рекомендаций менеджеров руководителю департамента; 	
Менеджер по маркетинговым исследованиям	<ul style="list-style-type: none"> - изучение клиентов банковских услуг; - создание базы данных по клиентам своего банка и банков-конкурентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - выработка и реализация стратегии маркетинга; 	<ul style="list-style-type: none"> - организация и проведение маркетинговых исследований на основе внешней и внутренней маркетинговой информации 	<ul style="list-style-type: none"> - сбор и обработка маркетинговой информации о новых банковских продуктах и о модернизации существующих, новых технологий; - анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка услуг; - изучение и сравнительный анализ банковских продуктов в банках-конкурентах;
Менеджер по разработке продуктов и услуг		<ul style="list-style-type: none"> - создание различных модификаций услуги в зависимости от специфики конкретного клиента; - разработка рекомендаций по совершенствованию банковских продуктов на разных стадиях жизненного цикла; 	<ul style="list-style-type: none"> - выработка ценовой политики; 	<ul style="list-style-type: none"> - изучение характера продаваемых продуктов, услуг и их цены; - поиск идеи создания новой услуги или модернизация существующей; - анализ результатов внедрения новой услуги;
Главный менеджер по работе с VIP	<ul style="list-style-type: none"> - выявление потенциальных клиентов, осуществление анализ потребностей 			

<p>клиентами</p>	<p>клиентов, их уровень и направленность; - разработка методики поиска потенциальных клиентов, схемы привлечения и общения с ними; - поддержка постоянного контакта с существующими VIP клиентами, организация работы с ними; - выезд на место совершения сделки и оформление документов на оказание банковских услуг.</p>			
-------------------------	---	--	--	--

Источник: Составлена авторами

Вышеприведённые функции сотрудников департамента по работе с клиентами считаются основными функциями, и в зависимости от стратегии банка, а также требования руководства можно добавить и другие обязанности.

Рассмотрим организационную структуру Узпромстройбанка после создания вышеупомянутого департамента по работе с клиентами и полного внедрения клиентоориентированной системы CRM. Стоит отметить, что для обслуживания клиентов на высшем уровне как организационную структуру, так обслуживание клиентов Узпромстройбанка нужно разделить на бэк и фронт офисы. Так, структура учитывающая бэк и фронт офисы будет выглядеть следующим образом (рис. 3.2.10).

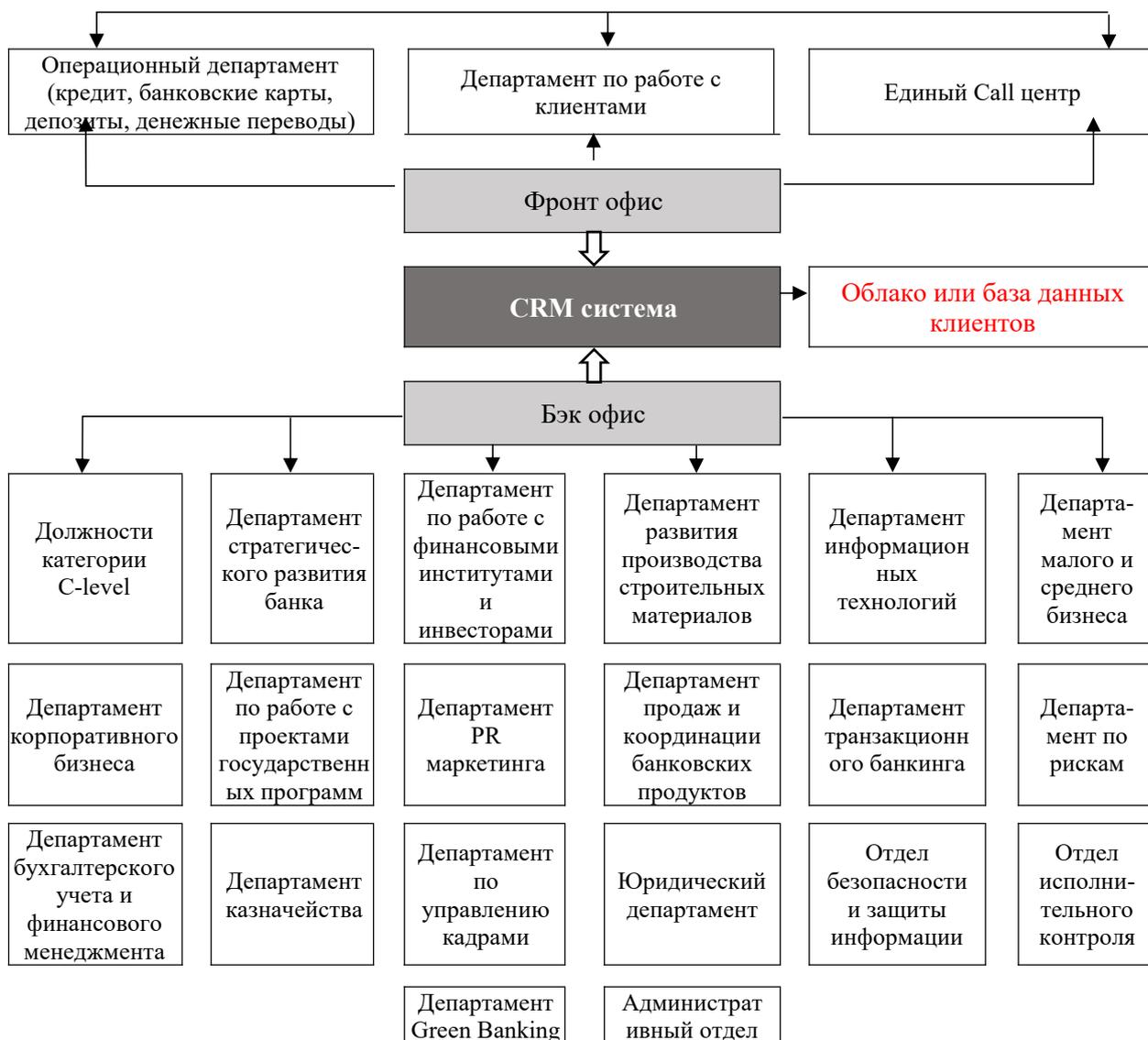


Рисунок 3.2.10. Предлагаемая организационная структура Узпромстройбанка

Так, согласно вышеприведённой предлагаемой организационной структуре любой клиент Узпромстройбанка может решить свои проблемы на уровне любого обслуживающего менеджера. Самое главное клиент может решить проблемы или найти ответы на свои вопросы позвонив Единому Call центру. Операторы Call центра будут приравнены менеджерам фронт офиса и смогут оказать услугу по телефону и онлайн. Для этого у них будет полный доступ к любому клиенту в рамках устанавливаемой CRM системы.

Таким образом, переход банка к клиентоориентированной модели функционирования предполагает формирование организационно-управленческой системы, нацеленной на внедрение качественно нового подхода к управлению. За счет более четкой горизонтальной интеграции подразделений на всех уровнях банковской иерархии, развития института персональных клиентских менеджеров, расширения полномочий нижестоящих подразделений будут обеспечиваться единый взгляд на потребности конкретных клиентов и комплексный подход к их обслуживанию, ускорение принятия решений.

Выводы по Главе 3

По результатам проведенных нами научных исследований в пятой главе были сформированы следующие выводы по этой главе:

1. В исследовании показано, что при сегментации рынка услуг коммерческих банков необходимо учитывать не только конкуренцию со стороны других банков, но и конкуренцию со стороны небанковских учреждений. Им следует постоянно изучать и проводить мониторинг порядка кредитования клиентов кредитными союзами, процентных ставок и пожеланий клиентов. Это приведет к дальнейшему повышению конкурентоспособности коммерческих банков.

2. Были рекомендованы пути внедрения новых и развития уже существующих удобных современных банковских услуг: «home banking», «интернет – банк», «мобильный телефонный банк» во всех коммерческих банках Республики Узбекистан. Был разработан механизм внедрения в

стране системы CRM (Customer Relationship Management) – самой современной технологии в мире, на основе улучшения взаимоотношений программы «банк-клиент» в результате дальнейшего развития вышеуказанных современных услуг.

3. Разработаны стратегические цели, измеряемые показатели и этапы внедрения CRM стратегии, используемой в маркетинговой системе, которая непременно изменит качество и количество обслуживания клиентов в Узпромстройбанке.

4. Предложено рассчитать показатель жизненной ценности клиента - LTV, которая является важным показателем для банка. Этот показатель представляет собой общую прибыль, которую банк получит от клиента в ходе его сотрудничества с ним и помогает прогнозировать будущие доходы и измерять долгосрочный успех в бизнесе.

5. Проанализирована организационная структура Узпромстройбанка, в разрезе руководства, исполнительного и операционного органов. Так, нынешняя организационная структура Узпромстройбанка основана на базе вертикального планирования.

6. Анализы рынка банковских услуг показывают, что ни в одном банке Республики Узбекистан нет подразделений, которые работают непосредственно с клиентами, изучают рынок и поведение клиентов, их желания, анализируют состояние имеющихся, работают над удержанием и привлечением клиентов и отвечают за взаимосвязь с клиентами. Так, была разработана и предложена для внедрения клиентоориентированная организационная структура, особенностью которой является создание блоков (продуктовый блок, клиентский блок, операционный блок, инфраструктурный блок и блок экономики, финансов и управления) и разделение структуры под них.

7. На основе изучения китайского опыта, в частности, опыта Хэбэйского филиала ICBC банка, предложена создать в структуре новое подразделение, который будет отвечать за взаимосвязь с клиентами. Разработаны

организационная структура и функциональные обязанности каждого сотрудника данного департамента. Разработана новая клиентоориентированная организационная структура, которая разделена на фронт и бэк офисы, и интегрирована с CRM системой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За годы независимости в Узбекистане сформирована новая форма банковской системы, соответствующая мировым стандартам, а именно двухуровневая банковская система. Верхний уровень созданной банковской системы представляет Центральный банк, главной целью которого является обеспечение устойчивости национальной валюты – сума, низший уровень – коммерческие банки, напрямую обслуживающие экономических субъектов.

В период 1991–2000 годов, который включает первый и второй этапы экономических реформ в банковской системе, в Узбекистане были сформированы организационная, правовая база и отличная инфраструктура независимой банковской системы. Создана система лицензирования, регулирования и контроля за банковской деятельностью в соответствии с международными стандартами.

В период 2001-2014 гг., который включал третий и четвертый этапы реформ, были приняты важные меры по дальнейшей либерализации банковской системы, совершенствованию банковского дела, обеспечению стабильности и повышению потенциала национальной банковской системы, развитию структуры и инфраструктуры банковско-финансового сектора.

В период 2015 г.- по сей день, были приняты меры по кардинальному изменению банковского сектора страны. В частности, после становления Ш.Мирзиёева Президентом страны, первым делом коренных изменений финансового сектора стал либерализация валютного рынка. Этот шаг сильно повлиял на банковский сектор, так как теперь основными институтами валютного рынка стали коммерческие банки.

Согласно Указу Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы» №УП-5992 в ближайшие годы в рынке банковских услуг произойдут колоссальные изменения. В частности, в документе предлагается расширить спектр банковских услуг, в том числе путем стандартизации низкокзатратных банковских услуг и продуктов для широких

слоев населения и субъектов предпринимательства. А также для повышения клиентоориентированности банков с государственным участием предлагается внедрить системы оценки качества банковских услуг на основе Индекса потребительской удовлетворенности (CSI) и Индекса потребительской лояльности (NPS).

Развитие банковско-финансового сектора, его структура пополнилась рядом вспомогательных финансовых институтов и фондов согласно международной практике.

Деятельность коммерческих банков сыграла важную роль в устойчивом развитии экономики страны, ее финансировании, формировании и совершенствовании финансового рынка. В частности, объем кредитов, направленных коммерческими банками в реальный сектор экономики, в 2020 году увеличился на 25,1% и составил 53,4 трлн. сум. 80 процентов этих кредитов составляют долгосрочные кредиты, выделенные на инвестиционные цели.

В то же время сфера применения системы дистанционного управления банковскими счетами в стране расширилась и широко распространилась среди предпринимателей. По состоянию на 1 января 2021 года общее количество пользователей систем дистанционного управления банковскими счетами увеличилось почти в 2,5 раза по сравнению с началом 2020 года – до 2 042 тыс. чел. В частности, если количество пользователей комплексных программных услуг «Интернет-банкинг» и «Банк-клиент» превышает 135,6 тыс. чел., то количество пользователей услуг «Мобильный банкинг» и «SMS-банкинг» составляет 1 906,5 тыс. человек.

«Узпромстройбанк» - финансовое учреждение с многолетней историей среди коммерческих банков страны. Только благодаря мощному потенциалу банк завоевал свое место и положение на финансовом рынке страны. В настоящее время «Узпромстройбанк», как крупный универсальный банк, оказывает комплексные финансово-кредитные услуги всем отраслям

экономики, в частности предприятиям и организациям промышленности, строительства, транспорта, связи и снабжения.

«Узпромстройбанк» ведет постоянную работу по эффективному вложению средств для привлечения передовых технологий в республику, обновления и технического переоснащения предприятий на базе современного оборудования, реализации перспективных инвестиционных проектов, направленных на увеличение производства и локализацию импортозамещающей и экспортоориентированной продукции, оздоровления финансового состояния обслуживаемых предприятий, с учетом потребностей экономики Республики Узбекистан в поддержке предприятий реального сектора, обеспечении их устойчивой деятельности. Также, данный банк в последние годы очень многое сделал для привлечения и удержания клиентов.

На основании проведенного диссертационного исследования были разработаны следующие выводы и рекомендации.

1. Повышения эффективности деятельности банка и получения конкурентного преимущества требует целенаправленного использования современных принципов маркетинга. Особое внимание следует уделять как одной из важных звеньев сферы услуг - процессу привлечения новых и укреплению доверия существующих клиентов к банковской деятельности.

2. В условиях рыночной трансформации одним из основных направлений маркетинговой политики каждого хозяйствующего субъекта является клиентоориентированность. Наличие у любого банка достаточной информации о клиентах обеспечивает его конкурентное преимущество. Привлечение новых клиентов в банк определяется уровнем клиентской политики и эффективной маркетинговой стратегией банка. Практика показывает, что удержание «старого» клиента обходится банкам дешевле, чем поиск и привлечение новых перспективных клиентов. Если не улучшать навыки постоянного расширения клиентской базы, их привлечения и удержания, то банк потеряет как свой имидж, так и получаемую конечную прибыль.

3. На сегодняшний день главной задачей банков является, максимальное удовлетворение пожелания и требования своих клиентов. В то же время привлечение новых клиентов к банковским услугам и продуктам - самая большая цель, которую ставят перед собой все банки. Для реализации этой цели банкам потребуется создать эффективную систему банковского маркетинга, в первую очередь отвечающей требованиям современной рыночной среде и направленную на удовлетворение потребностей клиентов.

4. Узпромстройбанк – как зарекомендованный себя банк, имеет огромный потенциал и высокие финансово-экономические показатели по итогам каждого года. Тем не менее в банке последние годы проводится масштабная трансформация, цель которой является вывести банк в лидеры финансово-кредитного рынка. В прошедших трёх этапов трансформации банк кардинально изменил отношения к клиентам. Теперь, когда на рынке банковских услуг очень много сильных конкурентов, Узпромстройбанку следует разработать новые виды дистанционных услуг, провести сегментацию клиентов и обратить особое внимание на потенциальных клиентов.

5. На наш взгляд, одним из наиболее значимых факторов привлечения клиентов в банк является имидж банка. Необходимо оценить имидж банка и качество обслуживания, чтобы сформировать маркетинговую стратегию удержания потенциальных стратегических клиентов и мигрантов и разработать соответствующие меры. В ходе исследования проведено оценивание имиджа и качество обслуживания Операционного управления ТГРФ Узпромстройбанка с точки зрения клиентов и на основе экспертных оценок. В результате этого анализа было выяснено что в данном филиале банка недостаточно эффективно управлялись факторы, влияющие на повышение качества обслуживания и его имидж.

6. В настоящее время в банковской системе развитых стран мира весьма широко практикуется система CRM (Customer Relationship Marketing) в управлении взаимоотношениями с клиентами. Такой подход соответствует

также и предлагаемым нами принципам разработки и внедрения банковских услуг. Разработаны стратегические цели, измеряемые показатели и этапы внедрения CRM стратегии, используемой в маркетинговой системе, которая непременно изменит качество и количество обслуживания клиентов в Узпромстройбанке. Разработка маркетинговой стратегии на основе CRM системы позволяет хранить контактную информацию с клиентами или партнерами, определять возможности продаж, выявлять проблемы с обслуживанием и управлять маркетинговыми кампаниями, все контакты и контактная информация, разговоры, договоренности, эффективность продаж и ее результаты будут расположены в одном центре, можно будет быстро и легко найти и использовать информацию о любых взаимодействиях с клиентами.

7. Организационная структура каждого банка может продемонстрировать уровень работы с клиентами в этом банке. Сегодня крупнейшие банки мира перестраивают свои структуры с ориентацией на клиента, а не с использованием того же стиля управления, как раньше. Так, организационная структура Узпромстройбанка, как и все акционерные общества Республики Узбекистан состоит из трёх главных частей: Общего собрания акционеров, Совета банка и Исполнительного органа, которая сосредоточена только на управлении. Так, нынешняя организационная структура Узпромстройбанка основана на базе вертикального планирования и не является клиентоориентированным. На основе изучения китайского опыта, в частности, опыта Хэбэйского филиала ICBC банка, предложена создать в структуре новое подразделение, который будет отвечать за взаимосвязь с клиентами. Разработаны организационная структура и функциональные обязанности каждого сотрудника данного департамента. Разработана новая клиентоориентированная организационная структура, которая разделена на фронт и бэк офисы, и интегрирована с CRM системой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты и публикации методологического значения

1. Закон Республики Узбекистан «О Центральном банке Республики Узбекистан». г. Ташкент, 1995 г., № 154-І.
2. Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности». г. Ташкент, 1996 г., № 216-І.
3. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях защиты вкладов граждан в банках». г. Ташкент, 2002 г., № 360-І.
4. Закон Республики Узбекистан «О банковской тайне». г. Ташкент, 2003 г., № 530-ІІ.
5. Закон Республики Узбекистан «Об обращениях физических и юридических лиц», 2017 г., №ЗРУ-445
6. Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по либерализации условий и обеспечению гарантий вкладов населения в коммерческие банки». г. Ташкент, 2008 г., № УП-3968.
7. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы», г. Ташкент, 2020 г., №УП-5992.
8. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему стимулированию привлечения свободных средств населения и хозяйствующих субъектов на депозиты в коммерческие банки». г. Ташкент, 2009 г., № ПП-1090.
9. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по созданию благоприятных условий для дальнейшего развития в республике системы безналичных расчетов на основе банковских пластиковых карточек». г. Ташкент, 2017 г., № ПП-2751.
10. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по автоматизации процедур предоставления

государственных социальных услуг и помощи населению», г. Ташкент, 2020 г., №ПП-4797.

II. Монографии, научные статьи, патенты, научные сборники

11. Азларова А., Абдурахманова М. Перспективы совершенствования маркетинга в банковской системе Узбекистана. Научно-электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2018. № 2.

12. Ванг Ченг, Тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияси. Экономика и инновационные технологии. 2020, №6.

13. Каримов Н., Ванг Ченг. Развитие банковской системы – как основное приоритетное направление экономических реформ. Международные финансы и учет. 2021 г. №2.

14. Каримов Н., Ванг Ченг. Мониторинг маркетинговой деятельности коммерческого банка по депозитной политике. Экономика и образование. 2021 г. №2.

15. Парпиев Б.Б. Формирование маркетинговой стратегии привлечения потенциальных банковских клиентов. //Экономика и финансы. – Москва. 2010. – №8. – 35-36 с.

16. Парпиев Б.Б. Банковская система Узбекистана: современное состояние и перспективы развития. //Экономика и финансы. Москва. 2012. – №6.-32-34 с.

17. Рамзаева Е.П. Система КРІ коммерческих банков: эффективность и недостатки. 2020.

18. Рахматов Б. Маркетинговая деятельность коммерческого банка // Материалы республиканской научно-практической конференции. – Т.: ТГЭУ, 2008. –123-124 с.

19. Рахматов Б. Формирование маркетинговой стратегии коммерческого банка // Материалы республиканской научно-практической конференции. – Т.: Банковско-финансовая академия, 2008.-33-35 с.

20. Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга банков Республики Узбекистан. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Т., 2009. – 166 с.
21. Мирзамайдинов Б. К. Эффективность маркетинга в банковской сфере: (на примере Национального банка внешнеэкономической деятельности Узбекистана) Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Т., 2008. - 152 с.
22. Метель Ю.А. Формирование и развитие клиентской политики в региональных коммерческих банках. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 2018, 173 с.
23. Чжан Ян. Анализ маркетинговой стратегии коммерческого банкинга в эпоху больших данных - на примере Банка Китая (пер. с китайского языка). Баодин, Финансовый университет Хэбэя, 2016 г., стр. 28-30.
24. Сан Жиксин, Исследование маркетинговой стратегии банка на фоне интернет-финансов (Research on bank marketing strategy under the background of internet finance) (пер. с англ. языка), Минск, 2021.
25. Линь Цинпэн. Исследование конкретной маркетинговой стратегии на основе управления большими данными (пер. с китайского языка). Ланьчжоу, Технологический университет Ланьчжоу, 2016, 13-15 стр.
26. Чэнь Тао. Исследование стратегий сетевого маркетинга CITIC банка в условиях финансовой среды Интернета (пер. с китайского языка). Хэбэй, Университет Аньхой, 2016, 14-17 стр.
27. Сюэхун Чжао, Чжаоци Лю, Исследование точной маркетинговой стратегии коммерческого банка на фоне интернет-финансов (пер. с англ. языка). Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 182, 2018, 175-178 стр.
28. Проенса Ж., Сильва М., Фернандес Т., Влияние Интернета на банковский маркетинг. Journal of Financial Services Marketing. 2010, 160–175 стр.

29. Кюртис Ч., Лугауэр С. и Марк Н., “Демографические модели и сбережения домашних хозяйств в Китае” (пер. с. англ. языка.), *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2015, 58-94 стр.
30. Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. *Финансы и кредит*, 2012. С. 2-14.
31. Бородина Т.А. Особенности внутренних коммуникаций в коммерческих банках в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2015. № 3.
32. Блынду О. В. Факторы, формирующие имидж банка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 18. – С. 15–19.
33. Джеррард П. и Каннингем Дж. (), «Сингапурские студенты: как они выбирают, какой банк покровительствовать» (пер. с. англ. языка.), *Международный журнал банковского маркетинга*, 2010, 104-114 стр.
34. Ann L. Owen, Javier M. Pereira Bank concentration, competition and financial inclusion. Article in press 2018. Page 17. www.sciencedirect.com
35. Eiglier, P. and Langeard, E. Principles de politique marketing pour les entreprises de services. – L’Institute d’Administration des entreprises, Universite d’Aix-Marseille, 1996.
36. Bitner, M.J. Servicecapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees. *Journal of Marketing*. – 1992. – 56 (April).
37. Kotler P. and K. Fox (1995). *Strategie marketing for educational organizations*. №7. Prentice Hall Englewood Cleffs.
38. Choney I.M. Opinion leaders Segment for marketing communications // *Marketing Interligense and Planning*. – 2001. – Vol. 19. – № 5.
39. Wang Cheng. The nature and economic value of marketing potential. *Academicia an international multidisciplinary scientific journal*. Vol. 10 Issue 3, March 2020.
40. Wang Cheng. Prospects for increasing the effectiveness of the bank’s marketing strategy: stages of implementing a CRM strategy. *Asian Journal of Research in Banking and Finance*. Vol. 11, Issue 11, November 2021.

III. Другие использованные публикации

41. Аакер Д., и др. Маркетинговые исследования, изд. 7-е. Пер. с англ. Под ред. С. Божук. СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
42. Данченко Л.А., Макарова М.В.. Основы маркетинга: учебное пособие / М.: Университет «Синергия», 2019. – 107 с.
43. Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. – 832 с.
44. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.; Издательский дом. «Вильямс», 2019. – 496 с.
45. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В. Основы маркетинга. 5-е европейское издание. Москва; Диалектика. 2020 г., 752 с.
46. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И., Фетисов Г.Г. Банковское дело: учебник. / - 12-е изд. - Москва: Кнорус, 2018. - 800 с.
47. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / 4-е изд.; Пер. с англ. – М.: ООО "Вильямс", 2018. – 1200 с.
48. Николаева Т.П. Банковский маркетинг: учебно-методический комплекс. – М. Центр ЕАОИ, 2009. 224 с.
49. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. - Москва: URSS. 2019. - 328 с.
50. Чижов Н.А. Управление клиентской базой банка: Практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2007.-134 с.
51. Данные Государственного комитета по статистике РУз. Ташкент, 2015-2020 гг.
52. Данные Центрального банка РУз. Ташкент, 2015-2020 гг.
53. Данные АКБ «Узпромстройбанка». Ташкент, 2015-2020 гг.
54. <http://www.cbu.uz/> – официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан

55. <https://www.icbc.com.cn> - официальный сайт Промышленно-торгового банка Китая
56. <https://www.sberbank.ru/> - официальный сайт Сбербанка
57. <http://www.mmbank.ru/> – сайт Московского банка.
58. <http://www.uzpsb.uz/> – официальный сайт АКБ «Узпромстройбанк»
59. <http://www.lex.uz/> – правовая-законодательная база РУз
60. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека
61. <https://www.elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека