

339.138 (043.3)

AS07

W

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

---

На правах рукописи  
УДК: [336.2:230.322]+339.13(100)+382.6

**Аллаёрова Дилрабо Нормаматовна**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**08.00.13 – «Менеджмент и маркетинг»**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Ташкент-2009**

Работа выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете

**Научный руководитель:** доктор экономических наук,  
профессор  
**Бекмурадов Адхам Шарипович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
профессор  
**Рашидов Октам Юнусович**  
  
кандидат экономических наук  
**Мустафаев Зафар Бурибаевич**

**Ведущая организация:** Центральный Банк Республики  
Узбекистан

Защита состоится 27» марта 2009 года в 9:00 на заседании Специализированного совета Д 067.06.01 по защите диссертаций на соискание учёной степени доктора экономических наук при Ташкентском государственном экономическом университете по адресу: г.Ташкент, 100003, проспект Узбекистанский, 49.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ташкентского государственного экономического университета.

Автореферат разослан 24» февраля 2009г.

**Ученый секретарь**  
**Специализированного совета**  
доктор экономических наук, профессор  **Б.Беркинов**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ.

**Актуальность работы.** В Узбекистане создана двухуровневая банковская система, эффективное функционирование которой зависит от проводимых в стране экономических реформ. Составной частью осуществляемых в Узбекистане реформ являются мероприятия по либерализации банковской системы. Благодаря этому достигнуто повышение роли коммерческих банков в экономике, произошла универсализация деятельности банков, в практику деятельности банков внедрены новые виды банковских услуг и т.д. Все эти меры способствуют повышению конкурентоспособности банков и связаны с реформированием банковской системы, внедрением в банковскую практику современных инструментов. Вопросы либерализации банковской системы, дальнейшего развития коммерческих банков всегда были заботой Президента нашей страны И.А.Каримова, который подчеркивает: “в центре нашего внимания продолжали оставаться вопросы углубления и расширения масштабов реформ в банковско-финансовой системе. В первую очередь – вопросы обеспечения финансовой стабильности, дальнейшего повышения уровня капитализации и укрепления самостоятельности коммерческих банков”.<sup>1</sup> Успешное выполнение указаний Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова напрямую зависит от качества предоставляемых банковских услуг, управления развитием банка, использования финансовых инструментов, развития информационных технологий, внедрения в практику банковской деятельности приемов и методов маркетинга.

Маркетинг является системой управления и организации деятельности компаний и банков, всесторонне учитывающей происходящие на рынке процессы. В современных условиях в развитых странах широко используются методы банковского маркетинга. Банковский маркетинг в силу его специфики представляет особую отрасль маркетинга. Это внешняя и внутренняя идеология, стратегия, тактика и политика деятельности банка, определяемая конкретной экономической ситуацией, складывающаяся в стране.

Проводимые в Узбекистане экономические реформы, взятый курс на либерализацию и модернизацию экономики вызывают необходимость освоения коммерческими банками самых современных приемов и методов маркетинга. На это ориентируют универсализация банковской деятельности, выход ее за границы традиционных операций, усиление у банков конкурентов в лице небанковских учреждений (кредитных союзов) и т.д.

Вместе с тем следует отметить, что в настоящее время теоретические и практические вопросы применения маркетинга в практике деятельности коммерческих банков Узбекистана слабо исследованы, почти не разработаны

---

<sup>1</sup> И.А.Каримов “Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель проводимых реформ и преобразований”. «Народное слово», 09.02.2008 г

вопросы оценки эффективности маркетинговых мероприятий. Постановка и решение данной проблемы применительно к процессу оказания банковских услуг и использования методов банковского маркетинга в деятельности коммерческих банков особенно актуальны в свете либерализации банковской системы Республики Узбекистан. Этим определяется актуальность темы исследования.

**Степень изученности проблемы.** Вопросы формирования и развития стратегического маркетинга исследовались в публикациях ученых развитых стран: Ж.Ж.Ламбена, П.Диксона, М.Портера, Ф.Котлера, Д.Кревенс и другие.

Теоретические положения развития коммерческих банков и банковского маркетинга содержатся в трудах российских ученых И.Т.Балабанова, Т.П.Данько, Е.В.Егоровой, В.В.Ковалева, И.А.Киселевой, О.И.Лаврушина, Г.Л.Макаровой, А.В.Романова, В.А.Романовой, В.Т.Севрук, И.О.Спицына, Я.О.Спицына, В.М.Усоскина, Э.А.Уткина и других. В работе Э.А.Уткина<sup>2</sup> рассмотрена необходимость, функции, цели, принципы современного маркетинга, показана специфика банковского маркетинга. Дана характеристика банковскому маркетингу по видам операций, описана разработка комплексной маркетинговой программы и т.п.

В работе Е.В.Егорова, А.В.Романова, В.А.Романовой<sup>3</sup> дана полная характеристика банковским услугам, показана роль маркетинга как концепция банковского менеджмента, описаны банковские системы и маркетинговый климат развитых стран и другие.

Определенный вклад в развитие теории маркетинга внесли следующие ученые Республики Узбекистан: А.Ш.Бекмурадов, С.С.Гулямов, М.С.Касымова, М.Р.Болтабаев, А.А.Фаттахов, Ш.З.Абдуллаева и другие.

В последние годы вопросы становления, развития и повышения эффективности банковского маркетинга исследовались в работах З.Мустафаева<sup>4</sup>, Б.Мирзамайдинова<sup>5</sup>. Так, в диссертации З.Мустафаева исследован финансовый рынок и место коммерческих банков на этом рынке, показаны направления использования банковского маркетинга в деятельности коммерческого банка.

В кандидатской диссертации Б.Мирзамайдинова проведен подробный анализ правовых и теоретических основ развития банковской системы Республики Узбекистан, показаны пути использования маркетинговой концепции в развитии банковского предпринимательства. На примере

<sup>2</sup> Э.А.Уткин «Банковский маркетинг».М.:Инфра-М, 1994

<sup>3</sup> Е.В.Егоров, А.В.Романов, В.А.Романова «Маркетинг банковских услуг».-М.:ТЭКС,1999.

<sup>4</sup> З.Мустафаев «Банк маркетинги-молия бозори шаклланиши ва ривожланишинг асоси» Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.Т.:ТГЭУ,1998.

<sup>5</sup> Б.Мирзамайдинов «Банк хизматиди маркетинг самарадорлиги (Узбекистон Республикаси Ташки Иктисодий фаолият Миллий банки мисолида)». Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.-Т.:ТГЭУ,2008.

Академического филиала НБУ проведен анализ деятельности банка, разработан качественный метод оценки конкурентоспособности банковских услуг, показаны пути повышения эффективности внедрения маркетинговой стратегии в практику банковской деятельности.

Кроме того, отдельным аспектам банковского маркетинга посвящены публикации Б.Рахматова<sup>6,7</sup>. В своих статьях данный автор рассматривает особенности понятий «банковский продукт» и «банковская услуга», определяет направления формирования маркетинговой стратегии коммерческого банка.

Однако, в работах указанных авторов не исследованы вопросы оценки эффективности маркетинговых мероприятий в деятельности банков, не проведена оценка спроса на банковские услуги и не рассмотрены пути совершенствования банковского маркетинга в повышении эффективности деятельности коммерческих банков. В данной работе комплексно исследованы указанные вопросы, что и предопределила цель и задачи исследования.

**Связь диссертационной работы с тематическими планами НИР.** Диссертационная работа входит в план НИР Ташкентского государственного экономического университета и выполнена в рамках программы ГНТП 1.6 «Разработка научных основ либерализации и углубления экономических реформ в Узбекистане».

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Основной целью диссертационного исследования является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций, направленных на использование методов банковского маркетинга для повышения эффективности банковской деятельности.

В соответствии с указанной целью в работе решаются следующие задачи:

- определить сущность банковского маркетинга в условиях либерализации банковской системы;
- выявить сущность и особенности маркетинговой стратегии, направленной на повышение эффективности деятельности банка;
- определить условия формирования и развития маркетинга, ориентированного на развитие партнерских отношений;
- разработать научно-обоснованную методику организации стратегического маркетинга банковских услуг, способной обеспечить повышение конкурентоспособности банка на рынке банковских услуг;
- определить условия формирования маркетинговой стратегии управления коммерческим банком;

---

<sup>6</sup> Б.Рахматов «Маркетинговая деятельность коммерческого банка» Материалы республиканской научно-практической конференции. Т.: ТГЭУ, 2008.

<sup>7</sup> Б.Рахматов «Формирование маркетинговой стратегии коммерческого банка». Материалы республиканской научно-практической конференции. Т.: БФА, 2008.

- провести анализ и оценку современного состояния рынка банковских услуг в Республике Узбекистан;
- разработать методику оценки конкурентоспособности банковского маркетинга;
- выработать направления формирования стратегических целей в области банковского маркетинга;
- разработать систему показателей оценки эффективности банковского маркетинга.

**Объектом исследования** послужили коммерческие банки Республики Узбекистан.

**Предмет исследования.** Предметом данного исследования является комплекс вопросов, связанных с организацией и внедрением банковского маркетинга в деятельность коммерческих банков, обеспечивающего повышение эффективности их работы.

**Методологической основой** диссертационного исследования являются труды и выступления Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова, теоретические и методологические положения стратегического маркетинга, банковского дела, банковского менеджмента, банковского маркетинга и маркетинга сферы услуг, содержащихся в трудах ученых экономистов, занимающихся проблемами развития банковского маркетинга и обеспечения эффективности маркетинговой деятельности коммерческих банков.

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались методы комплексного экономического анализа с применением системного и программно-целевого подходов, ситуационное и логическое моделирование, статистические методы, экспертные методы, анкетный опрос и другие.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

- маркетинговая стратегия управления коммерческим банком;
- методологические основы маркетингового управления и развития партнёрских отношений коммерческого банка со своими клиентами;
- методика анализа и оценки конкурентоспособности конкретной банковской услуги;
- предложение о создании в структуре коммерческого банка Управления организационного развития, обеспечивающего достижение целей, определённых в банковском маркетинге;
- методика оценки эффективности банковского маркетинга, направленного на продвижение продаж банковских услуг.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

- раскрыта сущность банковского маркетинга, определены возможности и условия его применения в процессе либерализации банковской системы страны;

- разработаны методологические основы маркетинговой стратегии управления коммерческим банком, обеспечивающие конкурентные преимущества банка на рынке банковских услуг;
- разработана концепция маркетинга партнёрских отношений, направленная на создание максимально взаимовыгодных отношений коммерческого банка с клиентами;
- проведён маркетинговый анализ развития банковской системы страны, выявлены последствия слабого использования приёмов и методов банковского маркетинга в коммерческих банках;
- разработана система показателей оценки эффективности коммерческого банка по продвижению продаж банковских услуг;
- обоснована система показателей оценки эффективности деятельности коммерческого банка.

**Научная и практическая значимость результатов исследования** состоит в том, что теоретические и методологические рекомендации по повышению эффективности банковского маркетинга в коммерческих банках Узбекистана, изложенные в диссертации, представляют собой инструментарий, применение которого на практике позволит банкам значительно повысить эффективность их деятельности и обеспечит развитие их конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.

Конкретные предложения по созданию в коммерческих банках специального Управления организационного развития могут быть использованы банками страны в процессе либерализации банковской системы.

**Реализация результатов.** Результаты исследования внедрены в учебный процесс кафедры “Банковское дело” Ташкентского государственного экономического университета и в процесс деятельности АКБ “Пахтабанк”. Разработанные в диссертации выводы и предложения используются в настоящее время в АКБ “Пахтабанк” (акт от 12.11.2008г.).

**Апробация работы.** Основные выводы и положения диссертации докладывались и обсуждались в научных семинарах Самаркандского института экономики и сервиса, Ташкентского Финансового института, на заседании проблемно-научного совета в Ташкентском государственном экономическом университете и рекомендована к защите.

**Опубликованность результатов.** Основные положения и научные результаты диссертации изложены в шести научных публикациях автора, в том числе одна монография и пять статей, общим объёмом 9,2 п.л.

**Структура и объём диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Работа изложена на 166 страницах компьютерного текста и содержит 12 таблиц, 18 рисунков и 115 наименований литературных источников.

Во введении определены актуальность рассматриваемой проблемы исследования, цель и задачи диссертации, новизна работы, а также научная и практическая значимость её результатов, приводятся результаты и раскрываются перспективы их дальнейшего использования, излагается апробация работы.

В первой главе «Теоретические основы банковского маркетинга в условиях реформирования банковской системы» рассматриваются методологические основы банковского маркетинга, условия формирования маркетинговой стратегии управления коммерческим банком, новые тенденции маркетингового управления и предпосылки развития партнерских отношений в сфере банковских услуг. На основе изучения степени разработанности темы и обобщения зарубежного опыта, разработана авторская методика повышения эффективности маркетинговой деятельности коммерческого банка.

Вторая глава «Маркетинговые исследования рынка банковских услуг в Республике Узбекистан» посвящена анализу современного состояния банковской системы страны, оценки депозитных операций коммерческих банков, анализу маркетинговой деятельности АКБ «Пахтабанк». В этой же главе проанализирована эффективность функционирования банков и дана рейтинговая оценка их деятельности.

В третьей главе «Пути повышения эффективности банковского маркетинга в Республике Узбекистан» определены перспективы использования маркетинга в повышении эффективности банковской деятельности. Обосновано предложение автора по созданию в коммерческом банке специального Управления организационного развития, деятельность которого должна быть направлена на достижение определённых стратегических целей банка. Здесь же приводится предлагаемая диссертантом система показателей оценки эффективности деятельности коммерческого банка.

В заключении обобщены и сформулированы наиболее важные теоретические выводы и предложения автора по исследуемой проблеме.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**В первой главе** работы «Теоретические основы банковского маркетинга в условиях реформирования банковской системы» исследованы методологические основы банковского маркетинга. Маркетинговая деятельность банка должна быть направлена на разработку и внедрение в практику деятельности банка новых видов услуг. Такая деятельность должна начинаться с определения стратегии банка на финансовом рынке страны. Стратегия коммерческого банка должна быть связана со стратегией развития услуги.

В условиях рыночной экономики движущей основой любого рынка является спрос. Прежде чем начать формирование спроса на конкретные



банковские услуги, необходимо понять, какие услуги являются для клиентов более предпочтительными, а какие - менее. Для этого по каждому приоритетному клиенту, а потом по группе клиентов, принадлежащих к одной отрасли или одному отраслевому сегменту, определяется степень концентрации банковских услуг.

Формирование спроса на банковские услуги имеет две составные части:

- оказывает прямое воздействие на принятие решения клиентом о потреблении той или иной услуги;
- оказывает опосредованное влияние на формирование спроса (к числу таких мероприятий относятся оказание консультационных услуг, имиджевые мероприятия и другие).

Для успешного функционирования системы маркетинга в банке требуется наличие следующих основных элементов: стройная система доступных клиентам банковских услуг, развитый финансовый рынок, служба доведения банковских продуктов до потребителей, приемлемые цены на услуги, система продвижения банковских услуг на рынке.

Исследование финансового рынка, где действует коммерческий банк, позволяет определить конкурентные преимущества банка на данном рынке и разработать маркетинговую стратегию. Таким образом, информация о рынке необходима работникам банка для принятия эффективных управленческих решений. Обычно процесс исследования рынка проводится в следующей последовательности:

- оценка общих характеристик рынка банковских услуг;
- определение состояния конкуренции на рынке банковских услуг;
- выявление и классификация основных групп клиентов;
- определение общей тенденции развития внешней среды (то есть определение состояния экономики, проводимой в стране социально-экономической, налоговой, денежно-кредитной политики) и другие.

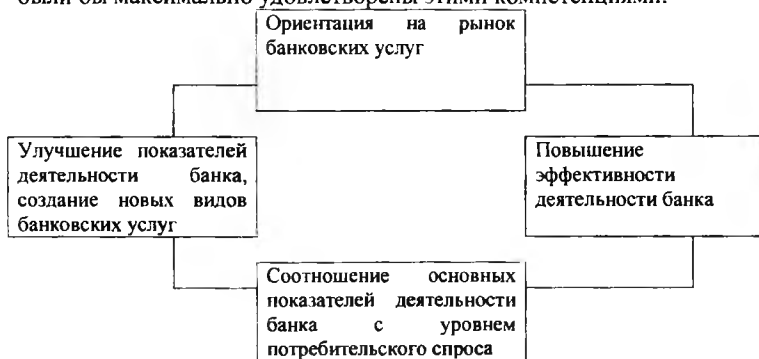
Исследования рынка и собственных возможностей банка позволяют определить конкурентные преимущества банка – те материальные и нематериальные активы банка, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для банка и которые позволяют ему обойти конкурентов. На практике конкурентные преимущества банка могут иметь разнообразные формы: имидж банка, высокое качество оказываемых услуг, развитая корреспондентская сеть, система расчетов и спектр оказываемых услуг, наличие развитой филиальной сети и перспективы ее расширения, квалификация банковского персонала, грамотный менеджмент, опыт работы банка и т.д.

Стратегия маркетинга определяет выбор наилучших путей достижения целей банка средствами маркетинга. Как и другие коммерческие предприятия, банки должны определять свое развитие исходя из конкретных целей, которые они перед собой ставят. Это придает всем действиям банка на рынке четкую

направленность и делает все принимаемые решения по различным вопросам более эффективными, содержательными и последовательными.

Ориентация на рынок позволяет, во-первых, получить представление о самом рынке, а во-вторых, создать основу для формирования стратегии рыночной ориентации.

Основные характеристики стратегий рыночной ориентации приведены на рис.1. Ориентация на рынок позволяет руководству определить как ключевые компетенции коммерческого банка, так и тех потребителей, чьи потребности были бы максимально удовлетворены этими компетенциями.

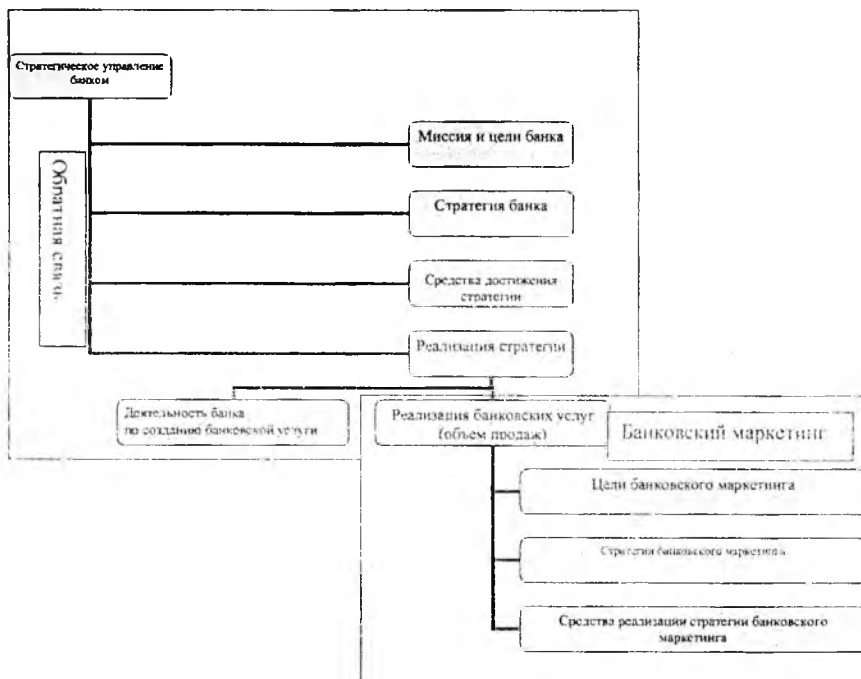


**Рис. 1. Основные характеристики стратегий рыночной ориентации коммерческого банка\*.**

\*Рисунок составлен автором.

Очевидно, что применение стратегии рыночной ориентации дает определенные преимущества коммерческому банку. Важно понять, что на рис.1. приведены общие характеристики стратегии рыночной ориентации. В то же время каждый коммерческий банк должен разработать собственную стратегию, направленную на укрепление положения банка на конкретном рынке банковских услуг.

Основные цели стратегического управления и маркетинговой стратегии совпадают, так как оба они направлены на обеспечение банку условий финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Этого можно добиться только в том случае, когда банк может предложить своим клиентам такие виды услуг, который устраивает клиентов, как по цене, так и по уровню обслуживания. Это означает, что банковская услуга должна быть, во-первых, интересна клиентам настолько, что они готовы платить за эти услуги свои деньги, и, во-вторых, интересна клиенту больше, чем аналогичная услуга других банков. Если банковская услуга обладает этими двумя свойствами, то можно сказать, что банковская услуга и в целом данный коммерческий банк обладает конкурентными преимуществами.



**Рис. 2. Процесс включения банковского маркетинга в стратегическое управление коммерческим банком\*.**

\*рисунок составлен автором

Следовательно, коммерческий банк может успешно существовать и развиваться только в том случае, если его услуга обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества, призвано стратегическое управление совместно с маркетинговой стратегией.

Исследование вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ предполагает анализ отношений и соответственно взаимодействие трех субъектов рыночной среды. Первый субъект – это конкретный коммерческий банк, который является объектом настоящего исследования и предлагает на рынок определенный набор банковских услуг. Второй субъект – это клиенты данного коммерческого банка, которые могут и не могут воспользоваться услугами данного банка. Третий субъект – это другие коммерческие банки,

являющиеся конкурентами данного банка. Эти банки – конкуренты готовы предложить клиентам свои банковские услуги, которые могут удовлетворить те же потребности клиентов, что и услуги, предлагаемые данным коммерческим банком.

По мнению диссертанта, наиболее важной на сегодняшний день является стратегия предложения комплексного пакета банковских услуг. Данная стратегия является эффективной, так как совпадает с целями банковского маркетинга и коммерческого банка в целом. Данная стратегия предполагает рассмотрения имеющихся в наличии банковских услуг как отдельных позиций каталога услуг, а также определить и сформировать набор банковских услуг, которые способны полностью удовлетворить потребности клиентов.

Кроме того, в работе проведен анализ зарубежного опыта эффективного функционирования маркетинга в деятельности коммерческого банка.

Во второй главе диссертации «Маркетинговые исследования рынка банковских услуг в Республике Узбекистан» проведен анализ современного состояния банковской системы Узбекистана и ее маркетинговой деятельности. В частности, проведен анализ уровня капитализации, динамики активов, кредитов, выданных субъектам малого бизнеса и другие. Наряду с этим проведен анализ различных по срокам депозитов, предлагаемых коммерческими банками Узбекистана.

В настоящее время коммерческие банки Узбекистана предлагают своим клиентам различные виды депозитов на различные сроки. Однако, важно подчеркнуть, что предлагаемые коммерческими банками страны различные виды депозитов все еще отстают от мировых стандартов, поэтому банки должны еще шире развивать свои маркетинговые исследования.

Маркетинговая деятельность АКБ «Пахтабанк» также направлена на развитие лизинговых операций и рынка пластиковых карт. Так, если в 2002г. со стороны АКБ «Пахтабанк» на лизинговой основе для покупки оборудования субъектами, проживающими в сельской местности, было выделено 795,9 млн.сумов, то на 01.01.2007г. банк профинансировал лизинговые сделки 936 субъектов на сумму 15 млрд. 538 млн.сум и предоставил в лизинг 1378 объектов<sup>8</sup>.

Одним из важных видов услуг, предоставляемых коммерческими банками Узбекистана своим клиентам, являются операции с пластиковыми карточками, благодаря чему в стране развивается система безналичных расчётов.

Эффективность работы банка может быть оценена на основе показателей прибыльности и рентабельности. В банковской практике отсутствует какой-либо один показатель, который бы характеризовал рентабельность работы банка.

---

<sup>8</sup> Годовой отчет АКБ «Пахтабанк».

В более широком аспекте понятия рентабельности и прибыльности отражают эффективность работы банка. Рентабельность характеризует уровень отдачи на один сум вложенных средств, что применительно к коммерческому банку означает соотношение величины полученной прибыли и средств, вложенных акционерами банка.

Можно выделить два уровня повышения эффективности деятельности коммерческих банков: государственный и институциональный. Государственный уровень подразумевает политику государства, направленную на укрепление, совершенствование и адаптацию банковской системы в условиях усиления конкуренции. Для повышения эффективности банков со стороны государства требуется осуществить следующие мероприятия:

- совершенствовать контроль и надзор за деятельностью банков;
- внедрить в банковскую практику требования и рекомендации международных организаций (Базельского комитета);
- создать необходимые условия для обеспечения роста эффективности банковской системы;
- обеспечить информационную прозрачность клиентской среды, в том числе путём создания кредитных бюро и бюро регистрации залогов и другие;

Институциональный уровень – это действия самого коммерческого банка, направленные на повышение эффективности, т.е. это определенная политика банка, свод целенаправленных действий, которые должен проводить банк для сохранения своей позиции на рынке банковских услуг, улучшения показателей своей деятельности.

В работе проанализированы рейтинги ведущих коммерческих банков Узбекистана: «Пахтабанка», «Асакабанка», «Узпромстройбанка» и «Капиталбанка». Проведенное исследование позволило автору сделать вывод о том, что повышение эффективности банков и их рейтинг зависят от качества и структуры предлагаемых банком услуг. Услуги банка в свою очередь должны предлагаться с учетом территориальных особенностей распределения платежеспособного спроса и социально-демографических характеристик населения.

Каждый банк в процессе проведения маркетинговой деятельности ставит определенные цели. Для реализации целей маркетингового исследования в работе разработана комплексная целевая программа, которые содержит следующие этапы:

- во-первых, сбор и изучение информации о тенденциях изменения доходов и направлений расходования средств средне доходных слоев населения, в том числе и об уровне их сбережений;
- во-вторых, о социально-демографических характеристиках населения г.Ташкента в разрезе различных потребительских групп;

- в-третьих, об объеме и структуре потребляемых банковских услуг населением г.Ташкента;
- в-четвертых, о наборе банковских услуг, предлагаемых населению города коммерческими банками – конкурентами.

Наряду с этим, в работе разработана анкета для исследования сегмента населения, которая была использована для получения требуемой первичной информации, которая не может быть получена из других источников. На основе полученной информации была проведена оценка эластичности спроса на предлагаемые банковские услуги во взаимосвязи с другими факторами. При этом учитывались такие факторы, как рост доходов населения, уровень инфляции в стране, изменение ставки рефинансирования Центрального Банка Республики Узбекистан и другие. При этом также разработана детализированная прогнозная модель рынка банковских услуг, включающая оценку потребительского спроса физических лиц на банковские услуги в зависимости от различных факторов.

При проведении исследования, автором были выбраны следующие наиболее популярные среди населения банковские услуги, по которым проводились количественные оценки объемов потенциального спроса: обмен валюты, банковские переводы, пластиковые карточки, вклады населения, краткосрочные кредиты. Часть респондентов готова воспользоваться услугами коммерческих банков по обмену валюты (это около 10%), банковскими переводами пользуются около 15%, другая значительная часть участвовавших в анкетном опросе готовы воспользоваться пластиковыми карточками (таких оказалось примерно 25%), около 25% опрошенных готовы вложить свои средства во вклады и оставшаяся часть хотели бы получить краткосрочные кредиты на покупку товаров длительного пользования или жилья (табл.1.)

Таблица 1.

Оценка потенциального спроса на банковские услуги, полученная на основе анкетного опроса\*

Банковские услуги	Удельный вес, желающих воспользоваться данным видом услуг (в %-х)	Оценка потенциального спроса (млн.сум)
Обмен валюты	9,3	1 000 000
Банковские переводы	15,6	560 000
Пластиковые карточки	24,1	2 000 000
Вклады в депозиты	26,2	450 000
Краткосрочные кредиты	24,8	10 000 000
Итого	100,0	18 600 000

\*Таблица составлена и рассчитана автором.

На основании результатов проведенного исследования автор рекомендует в качестве перспективных следующие услуги: банковские переводы, вклады в

депозиты, краткосрочные кредиты и пластиковые карточки. По результатам проведенного маркетингового исследования в работе рекомендуется открытие филиалов банков в некоторых районах г.Ташкента. Последующий мониторинг ситуации по рассмотренным видам банковских услуг позволит определить эффективность выбранной стратегии развития коммерческих банков.

**В третьей главе** работы «Пути повышения эффективности банковского маркетинга в Республике Узбекистан» определены перспективы использования маркетинга в банковской деятельности. Банковский маркетинг тесно связан с банковским менеджментом. В стратегическом менеджменте структурные элементы стратегии управления объединяются единым понятием – рост-миссия-объект-стратегия и тактика деятельности коммерческого банка. При этом миссия является обязанностью и прерогативой высшего руководства банка. Именно руководство банка определяет его цель и формирует структурные подразделения для реализации выбранной цели. Для каждого структурного подразделения разрабатывается соответствующая стратегия и тактика, что позволяет реализовать принятый порядок миссии (цель «сверху - вниз», а тактика «снизу - вверх»). Исходя из этого, в работе предлагается следующая модель стратегической иерархии применительно к коммерческому банку (табл. 2).

Таблица 2.

Модель стратегической иерархии коммерческого банка.\*

Уровни стратегической иерархии	Цели, подлежащие реализации в перспективе
1. Уровень всего банка	1. Разработка миссии, целей и бюджета банка
2. Уровень филиалов банка	2. Разработка целей и программы филиалов
3. Уровень управлений и отделов банка	3. Разработка целей и стратегий управлений и отделов
4. Уровень отдельного банковского служащего	4. Разработка тактики деятельности отдельного служащего

\*Таблица составлена автором.

Анализ предлагаемой модели позволяет дать характеристику стратегии, которая относится к управлению деятельностью коммерческого банка в сфере банковского маркетинга. Деятельность в области банковского маркетинга состоит в выработке действий, направленных на достижение заранее выбранных целей путем оптимального распределения ограниченных ресурсов по функциям управления и элементам банковского маркетинга по всем структурным подразделениям банка. В то же время данное определение верно как к управлению банком в целом, так и частично к банковскому маркетингу. При этом надо иметь в виду, что сущность банковского маркетинга гораздо шире, чем просто определение действий и распределение ограниченных ресурсов. Поэтому важным является определение банковского маркетинга в

широком смысле этого понятия. Такой подход позволяет предложить следующие принципы банковского маркетинга:

1. Банковский персонал должен быть восприимчивым к новым идеям, несмотря на то, что стратегия руководства может быть направлена на сохранение существующего в банке положения, что способствует стабильности и финансовой устойчивости банка, а также является одним из факторов конкурентоспособности.

2. Использование инноваций в системе банковского маркетинга для обеспечения конкурентоспособности банка и достижения его устойчивости.

3. Формирование устойчивых связей между банком и клиентами на основе использования современных банковских услуг.

4. Развитие у банковского персонала позитивного отношения к банковскому маркетингу.

Из указанных принципов видно, что банковский маркетинг позволяет определить перспективы маркетинговых и управленческих решений. Неожиданные события должны стать двигателями определения и развития новых стратегических действий в области стратегического маркетинга. Схема управленческих действий на основе выявленных принципов стратегического мышления в области банковского маркетинга имеют следующий вид (рис.3.).



**Рис.3. Процесс формирования стратегического мышления по развитию банковского маркетинга\***

\*Рисунок составлен автором

Таким образом, процесс стратегического мышления в области банковского маркетинга должен обеспечить достижение таких результатов,



которые способствуют созданию превосходства над конкурентами, сохранению достигнутых и завоеванию новых позиций на рынке, проведению верных стратегических действий в конкурентной рыночной среде.

Стратегический маркетинг в коммерческом банке должен быть основан на модели STP — сегментация, таргетинг и позиционирование, основанный на маркетинговом анализе. Исходя из этого можно сказать, что стратегический маркетинг в банковской сфере представляет собой процесс анализа факторов внешней среды, конкуренции в банковском бизнесе, прогнозирования тенденций развития банковской системы страны, выбора целевой стратегии для каждого элемента банковского маркетинга в целях удовлетворения запросов клиентов на каждом целевом рынке. Вместе с тем современный этап развития банковской системы Узбекистана не позволяет в полной мере реализовать основные требования, лежащие в основе стратегического маркетинга. В связи с этим диссертант предлагает провести реорганизацию системы управления коммерческим банком. Данное предложение состоит в том, чтобы ввести в организационную структуру банка новое подразделение — Управление организационного развития, которое должно заниматься реализацией намечаемых организационных изменений, обеспечивающих достижение целей, которые определены в банковском маркетинге.

Предлагаемое Управление организационного развития должно заниматься вопросами проектирования систем управления, разработкой документации и системы показателей, характеризующих деятельность преобразуемых подразделений коммерческого банка. Одновременно с этим важно определить направления совершенствования организационной структуры банка. Для определения путей совершенствования организационной структуры банка в работе предлагается использовать матрицу распределения ответственности при реализации стратегии маркетинга.

По мнению автора, более перспективным направлением развития банковского маркетинга является использование новой технологии управления отношений с клиентами (CRM – Customer Relationship Management). Данная технология должна способствовать изменению рабочих мест служащих банка, непосредственно контактирующих с клиентами. Одновременно с этим на основе новых информационных технологий должны быть созданы базы данных о клиентах. В современных условиях особую значимость приобретает контроль со стороны руководства за эффективностью маркетинговой деятельности банка, его службы маркетинга. В работе предложена схема этапов проведения контроля деятельности служб банковского маркетинга.

В процессе такого контроля требуется проанализировать объем продаж банком банковских услуг, объем затрат на маркетинг и финансовые показатели. К числу которых относятся показатели прибыльности и рентабельности.

Для контроля прибыльности маркетинга диссертант предлагает использовать следующие показатели:

$$Pu = Du/3y, \quad (1)$$

где:  $Pu$  - Прибыльность услуги;  
 $Du$  - Доход от реализации услуги;  
 $3y$  - Затраты на данный вид услуги.

$$Pk = Dk/3k, \quad (2)$$

где:  $Pk$  - Прибыльность конкретного клиента;  
 $Dk$  - Доход, получаемый от конкретного клиента пользующегося данным видом услуг;  
 $3k$  - Затраты на конкретного клиента

Расчет и анализ приведенных показателей позволит определить возможность расширения или же сокращения продажи тех или иных банковских услуг, проведение той или иной маркетинговой деятельности. Заключительным этапом контроля маркетинговой деятельности, по мнению диссертанта, является контроль эффективности, который состоит в определении, являются ли эффективными методы организации и управления персоналом банка, рекламной деятельностью и продвижением продаж.

Как считает диссертант, важным направлением маркетингового контроля является оценка эффективности рекламы и продвижения продаж. Для контроля эффективности стимулирующих действий сотрудников банка в работе предлагается использовать следующую таблицу (табл. 3).

Таблица 3.

Оценка эффективности предпринимаемых действий по продвижению продаж банковских услуг\*

Виды деятельности	Текущий год			Предыдущий год		
	Существующие клиенты	Потенциальные клиенты	итого	Существующие клиенты	Потенциальные клиенты	итого
Прямой маркетинг	121	42	163	94	33	127
Контакты, всего	584	136	720	370	76	446
В том числе по видам:						
Встречи – визиты	87	24	111	54	17	71
Переговоры с клиентами по телефону	245	72	317	143	38	181
Количество предложенных банковских услуг	179	18	197	104	9	113
Другие действия банковских служащих	73	22	95	69	12	81

\*Таблица составлена автором.

На основе данных таблицы можно рассчитать различные показатели эффективности:

- Эффективность контактов, характеризующий эффект от действий служащих банка, которые устанавливают контакты с клиентами.
- Эффективность визитов, который показывает насколько оказались эффективными проведенные служащими банка встречи с существующими и потенциальными клиентами.
- Эффективность переговоров, который показывает результативность переговоров, которые ведут служащие банка с клиентами по поводу продажи банковских услуг.
- Эффективность действий сотрудников банка по продвижению банковских услуг.

Для оценки эффективности деятельности коммерческого банка, предлагается использовать различные показатели, которые рассчитаны на основе опубликованных данных АКБ «Пахтабанка».

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и предложения.

1. Одним из разновидностей коммерческих услуг являются банковские услуги, продвижение которых на финансовом рынке может быть эффективно организовано на основе использования приемов и методов банковского маркетинга.

Банковский маркетинг – это сложный процесс создания и доведения до клиентов банковских услуг с учетом запросов клиентов, определения рынка этих услуг, внедрения услуг в практику деятельности банка и контроль за реализацией этих услуг.

2. В условиях либерализации экономики банковский маркетинг становится одним из стратегических факторов успеха в банковском деле наряду с общим управлением, финансами и технологией. Исследование финансового рынка, где действует коммерческий банк, позволяет определить конкурентные преимущества банка на данном рынке и разработать маркетинговую стратегию.

В современных условиях усиливается конкуренция и увеличиваются требования клиентов к качеству банковских услуг. Это, в свою очередь, приводит к тому, что большинство банков вынуждены использовать приемы и методы банковского маркетинга, разрабатывать маркетинговые планы и стратегии, чтобы адаптироваться к изменяющимся внешним условиям и обеспечить успех в конкурентной борьбе. Успеха может добиться тот банк, который сумеет найти свои конкурентные преимущества и может лучше приспособиться к запросам клиентов, а также создать новые потребности в

банковских услугах. Этого можно добиться путем разработки стратегии маркетинга.

3. Разработка стратегии осуществляется в процессе стратегического планирования деятельности банка. Стратегическое планирование можно определить как управленческий процесс разработки специфических стратегий, способствующих достижению целей банка на основе поддержания стратегического равновесия между потенциальными возможностями банка и шансами в области банковского маркетинга.

Основной целью стратегического планирования и управления является разработка, внедрение и развитие таких новых направлений банковской деятельности и создания банковских продуктов, которые обеспечивали бы рост операций банка, рост его прибыли и повышение эффективности деятельности банка.

4. Процесс стратегического планирования нельзя рассматривать как последовательность действий. Для того, чтобы план можно было адаптировать к постоянно меняющимся условиям рынка, управленческий персонал банка должен возвращаться к тому или иному этапу плана и осуществлять в случае необходимости корректировку плановых задач, показателей и мероприятий. В работе разработан и обоснован алгоритм стратегического планирования в коммерческом банке.

5. В современных условиях для достижения конкурентных преимуществ коммерческий банк должен использовать приемы и методы стратегического управления. При этом стратегическое управление содержит в своем составе пять взаимосвязанных управленческих процессов: определение миссии и целей; анализ окружающей среды; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль за реализацией стратегии. В диссертации обоснованы направления использования различных стратегий в банковской деятельности.

6. Коммерческий банк должен ориентироваться на клиентов. В этом случае банк настраивает себя на более эффективное, чем конкуренты, удовлетворение существующих и потенциальных потребностей клиентов. Благодаря этому вероятность достижения банком своих целей значительно повышается. Этого можно добиться на основе банковского маркетинга, который направлен на завоевание рынка, то есть клиентов. Маркетинг, ориентированный на клиентов, означает подчиненность всех его функций достижению удовлетворенности запросов клиентов.

В работе обоснована необходимость применения в коммерческих банках маркетинга партнерских отношений, который предполагает сохранение прежних клиентов и привлечение новых для развития взаимовыгодного сотрудничества. Ключевым элементом маркетинга партнерских отношений является персональный менеджер, ответственный за установление и развитие отношений с предприятиями, организациями и физическими лицами, которые для банка представляют интерес в качестве потребителей банковских услуг.

7. Разработана методика организации стратегического маркетинга банковских услуг. Основной целью методики стратегического маркетинга банковских услуг является обеспечение высокой конкурентоспособности банка на рынке банковских услуг.

Конкурентоспособность банковских услуг должна строиться на следующих основных принципах: предлагаемая банком услуга должна по цене и качеству отвечать требованиям клиентов выбранного целевого сегмента; на рынке обеспечивается свободный доступ конкурирующих услуг; ценовая конкуренция должна быть достигнута не за счет уменьшения доходов коммерческого банка.

В работе предложен и обоснован коэффициент расчета конкурентоспособности банковской услуги.

8. На сегодняшний день важной является стратегия предложения комплексного пакета банковских услуг. Данная стратегия является выигрышной, так как совпадает с целями маркетинга и банковской деятельностью в целом. В работе обоснованы различные маркетинговые стратегии: стратегия более глубокого проникновения на рынок; стратегия расширения границ рынка; стратегия разработки новых банковских услуг. Кроме того, предложены показатели: индекс проникновения и коэффициент доверия. Эти показатели позволяют выбрать наиболее эффективные маркетинговые стратегии.

9. В работе обоснована необходимость использования принципов стратегического мышления в банковском маркетинге. Использование стратегического мышления позволяет обеспечить достижение таких результатов, которые способствуют созданию превосходства над конкурентами, сохранение достигнутых и завоевание новых позиций на рынке, проведение верных стратегических действий в конкурентной рыночной среде.

Стратегический маркетинг в коммерческом банке должен быть основан на модели STP-сегментация, таргетинг и позиционирование.

Для успешной реализации стратегического маркетинга в коммерческом банке предлагается организовать новое подразделение – Управление организационного развития, которое должно заниматься реализацией намечаемых организационных изменений, обеспечивающих достижение целей, определенных в стратегическом маркетинге.

10. Реализуемая банком стратегия должна быть направлена на получение устойчивого дохода при минимальном риске. Для этого требуется осуществлять мониторинг финансового состояния банка.

Финансовое состояние банка зависит также от дополнения традиционных элементов банковской деятельности новыми. Эти новые виды банковской деятельности должны основываться на коммуникационной политике. Значимость коммуникационной политики объясняется обострением конкурентных отношений, уменьшением емкости финансового рынка и т.д.

В то же время банковский маркетинг должен основываться на новых направлениях развития, к числу которых относятся: новая технология управления отношений с клиентами; децентрализация, связанная с новым типом рабочего места банковского персонала; использование информационных технологий.

12. В работе разработаны и обоснованы этапы проведения контроля деятельности служб банковского маркетинга, а также предложены показателями анализа затрат на банковский маркетинг. Кроме того, предложены показатели контроля прибыльности маркетинга и показатели эффективности. Предлагаемые показатели, эффективности оценки действий персонала банка по продвижению банковских услуг, позволяют определить направления действий, которые являются эффективными для увеличения объема продаж банковских услуг.

### **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ.**

1. Аллаёрова Д.Н. Банк маркетинги. // Ж. Бозор, пул ва кредит.-Ташкент, 2001.- №10.- С. 27-29.
2. Аллаёрова Д.Н. Организация маркетинга в коммерческих банках.- Ташкент: ИПТД им.Чулпана. 2005. – 79 с.
3. Аллаёрова Д.Н. Становление банковской рекламы и её особенности. // Ж. Иктисодиет ва таълим.-Ташкент, 2007.- №1.- С. 58-61.
4. Аллаёрова Д.Н. Рынок сильных и умелых. // Журнал налогоплательщика.- Ташкент, 2007.- №2.- С.34-35.
5. Аллаёрова Д.Н. Банк фермер хизматиди. // Ж. Ўзбекистон кишлок хўжалиги.-Ташкент, 2007.- №3.- С.26-27.
6. Аллаёрова Д.Н. Основные средства распространения рекламной информации. // Журнал налогоплательщика. - Ташкент, 2007.- №4.- С.33-35.

## РЕЗЮМЕ

диссертации Аллаёровой Дилрабо Нэрмаматовны на тему:  
«Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков  
Республики Узбекистан» на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 08.00.13 – «Менеджмент и маркетинг»

**Ключевые слова:** банковский маркетинг, маркетинговая стратегия, маркетинг партнерских отношений, рейтинговая оценка банка, банковские услуги, сегментация рынка, позиционирование банковских продуктов, показатели оценки эффективности деятельности банка.

**Объектом исследования** является банковский маркетинг коммерческих банков Узбекистана.

**Цель работы** состоит в разработке научно-методических положений и практических рекомендаций, направленных на использование методов банковского маркетинга для повышения эффективности банковской деятельности.

**Методы исследования:** использовались методы комплексного экономического анализа, с применением системного и программно-целевого подходов, ситуационное и логическое моделирование, статистические методы, экспертные методы, анкетный опрос и другие.

**Полученные результаты и их новизна:** в диссертации разработаны концептуальные основы маркетингового управления и развития партнёрских отношений, проведён маркетинговый анализ развития банковской системы страны, обосновано предложение о создании в структуре коммерческого банка Управления организационного развития, предложены показатели оценки эффективности действий банка по продвижению продаж банковских услуг, предложена система показателей оценки эффективности деятельности коммерческого банка.

**Практическая значимость:** теоретические и практические рекомендации по повышению эффективности банковского маркетинга в коммерческих банках Узбекистана позволяет банкам значительно повысить эффективность их деятельности и будут способствовать развитию их конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.

**Степень внедрения и экономическая эффективность:** Разработанные в диссертации выводы и предложения используются в настоящее время в АКБ «Пахтабанк».

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы в коммерческих банках Узбекистана и в учебном процессе при чтении лекций по дисциплине «Банковский маркетинг».

Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасига талабгор Аллаёрова  
Дилрабо Нормаматовнанинг 08.00.13 – “Менежмент ва маркетинг”  
иختисослиги бўйича Ўзбекистон Республикасининг тижорат Банкларида  
маркетинг фаолиятининг самарадорлиги” мавзусидаги диссертациясининг  
**РЕЗЮМЕСИ**

**Энг муҳим сўзлар:** банк маркетинги, маркетинг стратегияси, стратегик режалаштириш, ҳамкорлик муносабатлари маркетинги, банкни рейтинг бўйича баҳолаш, банк хизматлари, бозор сегментацияси, банк маҳсулотларини позициялаш, банк фаолияти самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари.

**Тадқиқот объекти:** Ўзбекистон тижорат банкларининг банк маркетинги фаолияти.

**Ишнинг мақсади** банк фаолияти самарадорлигини ошириш учун банк маркетинги усулларидан фойдаланишга қаратилган илмий-методик коидалар ва амалий тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқот методлари:** тизимли ва дастурий-мақсадли ёндашувларни қўллаган ҳолда комплекс иқтисодий таҳлил қилиш, вазиятли ва мантикий моделлаштириш, статистик, эксперт, сўровнома ўтказиш ва бошқа усулларидан фойдаланилди.

**Олинган натижалар ва уларнинг янгилиги:** диссертацияда ҳамкорлик муносабатларини маркетинг бошқариш ва ривожлантиришнинг концептуал асослари ишлаб чиқилди, мамлакат банк тизими ривожининг таркетинг таҳлили ўтказилди, тижорат банки таркибида Ташкилий ривожланиш бошқармасини яратиш таклифи асослаб берилди, банк хизматлари савдосини илгари суриш бўйича банк ҳаракатлари самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари таклиф этилди, тижорат банки фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари тизими таклиф этилди.

**Амалий аҳамияти:** Ўзбекистон тижорат банкларида банк маркетинги самарадорлигини ошириш бўйича назарий ва амалий тавсиялар банкларга улар фаолиятининг самарадорлигини сезиларли даражада ошириш имконини беради ва банк хизматлари бозорида уларнинг рақобат устунликларини ривожлантиришга кўмаклашади.

**Татбиқ этиш даражаси ва иқтисодий самарадорлиги:** диссертацияда ишлаб чиқилган хулосалар ва таклифлар айтилган пайтда “Пахтабанк” АТБда қўлланмоқда.

**Қўлланиш соҳаси:** тадқиқот натижалари Ўзбекистон тижорат банкларида ва “Банк маркетинги” фани бўйича ўқув жараёнида қўлланилиши мумкин.



## RESUME

Thesis of Allayorova Dilrabo Normamatovna on the scientific degree competition of the doctor of philosophy in economy on specialty 08.00.13 - « Management and marketing » subject: «Efficiency of marketing in activity of commercial banks Republics Uzbekistan»

**Key words:** bank marketing, marketing strategy, marketing of partner relations, a rating estimation of bank, bank services, segmentation of the market, positioning of bank products, parameters of an estimation of efficiency of activity of bank.

**Subjects of research** is bank marketing commercial banks of Uzbekistan.

**Purpose of work** will consist in development of scientific - methodical positions and the practical recommendations directed on use of methods of bank marketing for increase of efficiency of bank activity.

**Methods of research:** methods of the complex economic analysis, with application of system and program-target approaches, situational and logic modeling, statistical methods, expert methods, questionnaire and others were used.

**The results obtained and their novelty:** in the dissertation conceptual bases of marketing management and development of partner relations are developed, the marketing analysis of development of bank system of the country is carried out, the offer on creation in structure of commercial bank of Management of organizational development is proved, parameters of an estimation of efficiency of actions of bank on promotion of sales of bank services are offered, the system of parameters of an estimation of efficiency of activity of commercial bank is offered.

**Practical value:** on increase of efficiency of bank marketing in commercial banks of Uzbekistan efficiency of their activity allows banks to raise theoretical and practical recommendations considerably and will promote development of their competitive advantages in the market of bank services.

**Degree of embed and economic effectivity:** the conclusions Developed in the dissertation and offers are used now in "Pakhtabank" CB.

**Field of application:** results of research can be used in commercial banks of Uzbekistan and in educational process at lecturing on discipline " Bank marketing ".

Соискатель 

Подписано в печать 17.01.2009 г.  
Бумага офсетная. Тираж – 100 экз. Заказ № 116  
Отпечатано в типографии ООО «Discovery print»  
Ул. Буюк Ипак Йули, 62/47