

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.03/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  
**АСОСИДА БИР МАРТАЛИК ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ВАН ЧЖЕН**

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР БИЛАН**  
**ИШЛАШНИНГ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ**  
**ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.07 - Молия, пул муомаласи ва кредит**  
**08.00.11 - Маркетинг**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Оглавление автореферата диссертации  
доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси**

**Contents of Dissertation abstract of the Doctor of Philosophy (PhD)  
on Economical Sciences**

**Ван Чжен**

Тижорат банкларида истеъмолчилар билан ишлашнинг маркетинг стратегиясини такомиллаштириш .....3

**Ван Чжен**

Совершенствование маркетинговой стратегии работы с потребителями в коммерческих банках .....33

**Wang Cheng**

Improving the marketing strategy of work with consumers in commercial banks .....63

**Список опубликованных работ**

Эълон қилинган ишлар рўйхати  
List of published works.....67

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ  
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМий ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ  
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМий КЕНГАШ  
АСОСИДА БИР МАРТАЛИК ИЛМий КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**ВАН ЧЖЕН**

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИДА ИСТЕЪМОЛЧИЛАР БИЛАН  
ИШЛАШНИНГ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯСИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.07 - Молия, пул муомаласи ва кредит**

**08.00.11 - Маркетинг**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2022**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2022.1.PhD/Iqt2035 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифаси ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) ва «ZiyoNet» таълим ахборот тармоғида ([www.ziyounet.uz](http://www.ziyounet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Каримов Норбой Ғаниевич**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Хошимов Ақром Абдиевич**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Карабаев Шербек Турабоевич**  
иқтисодиёт фанлари номзоди, доцент

**Етакчи ташкилот:**

**Тошкент молия институти**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.03/10.12.2019.I.16.01 рақамли илмий кенгашнинг 2022 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49-уй, Тел.: (71) 239-28-72, Факс: (71) 239-43-51; e-mail: [tdu@tsue.uz](mailto:tdu@tsue.uz).

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университети Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_\_ рақам билан рўйхатга олинган). Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49-уй, Тел.: (71) 239-28-72, Факс: (71) 239-43-51; e-mail: [tdu@tsue.uz](mailto:tdu@tsue.uz).

Диссертация автореферати 2022 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ кuni тарқатилди.  
(2022 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси).

**Н.Х. Жумаев**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
раиси, и.ф.д., профессор

**У.В. Гафуров**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
котиби, и.ф.д., профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш  
қошидаги илмий семинар раиси, и.ф.д.,  
доцент

## КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда ҳар қандай мамлакатнинг миллий иқтисодиёти ривожланишида банк тизими муҳим ўрин эгаллаб, корхоналар ва тадбиркорларни молиявий қўллаб-қувватлаш вазифасини бажаради. Тижорат банклари хизматларига бўлган талабнинг ортиб бориши билан бирга нобанк институтларини кўпайиши, банк хизматлари бозорида рақобатни кескинлаштирмоқда. Бу эса тижорат банкларининг мижозлар билан ишлаш борасида янги банк маҳсулотлари ва хизматларини жорий этиш, масофавий хизмат турларини кенгайтиришни талаб этмоқда. «Буюк Британиянинг энг йирик тижорат банклари (клиринг банклари) ўз мижозларига хизмат кўрсатиш учун 100 га яқин, АҚШ тижорат банклари 150 дан ортик, Хитой ва Япония банклари эса 300 га яқин турдаги операцияларни амалга оширадилар».<sup>1</sup> Замонавий банк хизматлари бозорида шаклланган рақобат муҳити ва мижозларнинг банк хизматларидан фойдаланиш тажрибаларининг кенгайиб бориши мижозлар билан ишлаш борасида самарали маркетинг стратегияларини ишлаб чиқишни тақозо этмоқда.

Жаҳонда тижорат банклари ва илмий муассасалар томонидан мижозларни банк хизматларига жалб қилиш ва уларни ушлаб қолиш бўйича бир қанча изланишлар олиб борилмоқда. Жумладан, ривожланган мамлакатларда мижозларни жалб этиш мақсадида фоизсиз кредитлар, бепул қўшимча банк хизматларини кўрсатиш, мижозларга совғалар ҳадя этиш каби маркетинг инструментлари қўлланилмоқда. Мижозларни тижорат банкларига жалб қилишнинг самарали усулларини излашда маркетинг тадқиқотларидан фойдаланиш, мақсадли маркетинг дастурларини ишлаб чиқиш, банк фаолияти самарадорлигини ошириш учун маркетинг тамойилларидан кенг фойдаланиш, уларнинг назарий ва услубий асосларини такомиллаштиришга қаратилган тадқиқотлар ўтказиш устувор йўналишлар ҳисобланади. Ушбу ҳолатлар жаҳон молия бозорининг асосий харакатлантирувчиси бўлган тижорат банкларида мижозлар билан ишлашнинг самарали маркетинг стратегияларини ишлаб чиқишни янада долзарблаштиради.

Ўзбекистонда банк тизимини босқичма-босқич трансформация қилиш жараёнларини амалга оширишда тижорат банкларини хусусийлаштириш орқали уларнинг ишлаш механизмларини тубдан ўзгартириш ҳамда мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини янги босқичга олиб чиқиш мақсадида «... банк активларида хусусий сектор улушини 15 фоиздан 60 фоизга оширишга қаратилган 2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикаси банк тизимини ислоҳ қилиш стратегиясини амалга ошириш ҳамда мамлакат тижорат банкларининг трансформация жараёнини жадаллаштириш»<sup>2</sup> устувор вазифа сифатида белгилаб берилган. Шундан

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

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг «Банкларнинг трансформация жараёнини жадаллаштириш бўйича ўтказган йиғилиш материаллари». 06.07.2020. <https://review.uz/oz/post/shavkat-mirziyoyev-banklarining-transformaciya-jarayonini-jadallashtirish-boyicha-yigilish-otkazdi>

келиб чиқиб, тижорат банкларининг трансформацияси доирасида мижозларнинг банк тизимига бўлган ишончини янада мустаҳкамлаш, тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган хизматларнинг юқори сифатда бўлишини таъминлаш, мижозларни жалб этиш бўйича пухта маркетинг стратегияси ишлаб чиқиш, шу билан бирга, мавжуд бўш пул ва инвестиция ресурсларидан фойдаланиш, банкдан ташқари нақд пул айланмасини камайтириш ҳамда мижозларга йўналтирилган мослашувчан банк хизматларини кенг жорий этиш ҳозирги куннинг энг долзарб масалаларидан ҳисобланади. Мазкур тадбирлар мамлакат тижорат банклари томонидан банкка ва унинг хизматларига мижозларни жалб этишнинг аниқ механизми ва самарали маркетинг стратегияси ишлаб чиқилишини тақозо этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон «2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида»ги, 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги Фармонлари, 2020 йил 4 августдаги ПҚ-4797-сон «Аҳолига давлат ижтимоий хизматлари ва ёрдам тақдим этиш тартиб-таомилларини автоматлаштириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарори, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2022 йил 8 февралдаги 63-сон «Осиё тараққиёт банки иштирокида «Молия бозорини ривожлантириш дастури» лойиҳасини амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2021 йил 29 мартдаги 161-сон «Ўзсаноатқурилишбанк» акциядорлик тижорат банкини халқаро молия институтлари иштирокида хусусийлаштириш ва трансформация қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари ҳамда соҳага оид бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация иши муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур диссертация республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Банк маркетингини ташкил этиш, банк хизматларини жорий этиш ва уларни амалиётга самарали татбиқ этиш муаммолари, тижорат банклари томонидан хизматлар кўрсатишни такомиллаштиришнинг устувор йўналишлари узоқ хориж иқтисодчи олимлари Ж.Проенс, С. Кюртислар, П.Жеррард, Ж.Синки<sup>3</sup>, Чжан Ян, Сан

---

<sup>3</sup> 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.

Чжикцин, Линь Цинпэн, Чэнь Тао, Сюэхун Чжао ва бошқалар<sup>4</sup> томонидан таҳлил қилинган.

Тижорат банкларида маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш, мижозларга йўналтирилган маркетинг сиёсатларини амалга оширишнинг назарий асослари яқин хориж олимлари И.Балабанов, Э.Жарковская, О.Лаврушин, В.Боровков, В.Усоскин ва бошқалар<sup>5</sup> илмий ишларида ўрганилган.

Маркетингнинг назарий ва амалий жиҳатлари Ўзбекистон иқтисодчи олимлари – Ш.Абдуллаева, А.Ваҳобов, Т.Бобоқулов, Б.Бердияров, А.Азларова, З.Мустафоев, М.Абдурахмонова, Б.Мирзамаидинов, Д.Аллаёрова, Г.Бекмуродова ва бошқаларнинг илмий тадқиқот ишларида ўз ифодасини топган<sup>6</sup>.

Банк маркетинги, унинг стратегиясини шакллантириш, банк хизматлари сифатини баҳолаш ва самарадорлигини ошириш масалалари А.Азларова, М.Абдурахмонова, З.Мустафоев, Б.Мирзамаидинов, Д.Аллаёрова, Г.Бекмуродоваларнинг илмий ишларида ўрганилган<sup>7</sup>. Хусусан, А.Азларова замонавий маркетинг концепциясини тижорат банкларида қўллашнинг назарий ва амалий жиҳатларини, М.Абдурахмонова Ўзбекистон рақамли иқтисодиётини ривожлантиришда банк хизматлари ролини,

---

<sup>4</sup> 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 СІТІС 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.

<sup>5</sup> 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; Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. - Москва: URSS. 2019. - 328 с.

<sup>6</sup> 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., Мирзамаидинов 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.; Бекмуродова Г.А. Совершенствование концепции инновационного маркетинга в повышении конкурентоспособности коммерческих банков. Автореферат дисс. на соискание ученой степени PhD. . – Т., 2017. – 155 с.

<sup>7</sup> Азларова А.А. Абдураманова М.М. Перспективы совершенствования маркетинга в банковской системе Узбекистана. Научно-электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2018 № 2., Мирзамаидинов 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.

З.Мустафоев республика молия бозорини шакллантиришда банк маркетингидан фойдаланиш усули ва унинг йўналишини, Б.Мирзамайдинов банк тизимида маркетинг стратегиясини шакллантириш ва Д.Аллаёрова банк тизимидаги маркетинг самарадорлигини ўрганган.

Амалга оширилган тадқиқотларда банк хизматлари самарадорлигини ошириш бўйича мижозларнинг хулқ-атворини маркетинг нуқтаи назаридан ўрганиш муаммолари юқоридаги тадқиқот ишларида етарлича ўрганилмаган. Мазкур тадқиқот ишида банк маркетинги муаммолари, мижозларни банк секторига жалб этишнинг истиқболли йўллари излашда маркетинг тамойилларидан фойдаланишнинг муҳим жиҳатлари кўриб чиқилган бўлиб, бу банклар фаолияти самарадорлигини оширишнинг муҳим омили ҳисобланиб, мазкур диссертация ишининг вазифалари ва мақсадларини белгилаб беради.

**Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Тошкент давлат иқтисодиёт университети илмий-тадқиқот ишлари режасига киритилган ҳамда 2017-2021 йилларга мўлжалланган ФМ-5 «Ўзбекистонда банк-молия тизимини ривожлантиришнинг концептуал йўналишлари ва истиқболлари» мавзусидаги илмий тадқиқот йўналиши доирасида бажарилган.

**Тадқиқот мақсади** тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегиясини такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқот вазифалари:**

мижозларни жалб этишнинг назарий асослари ва тижорат банкларининг мижозга йўналтирилган стратегиясини таҳлил қилиш;

«Ўзсаноатқурилишбанк»нинг маркетинг фаолияти кўрсаткичларини таҳлил қилиш ва хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш;

мижозларни банк тизимида самарали жалб этишнинг ҳуқуқий-институционал асосларини таҳлил этиш, баҳолаш ва такомиллаштириш йўналишларини асослаш;

тижорат банклари хизматларига салоҳиятли мижозларни жалб этиш бўйича маркетинг стратегиясини такомиллаштиришнинг устувор йўналишларини ишлаб чиқиш;

хорижий тажрибани ўрганиш асосида тижорат банки ташкилий тузилмасининг мижозга йўналтирилган моделини ишлаб чиқиш;

тижорат банклари хизматларига салоҳиятли мижозларни жалб этишнинг маркетинг стратегиясини такомиллаштириш бўйича илмий-амалий таклифлар тайёрлаш.

**Тадқиқот объекти** сифатида Ўзбекистон Республикаси «Ўзсаноатқурилишбанк» АТБ нинг маркетинг фаолияти танланган.

**Тадқиқот предмети**ни тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш жараёнида юзага келадиган иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

**Тадқиқот усуллари.** Тадқиқот ишида тизимли, статистик ва қиёсий таҳлил, индукция ва дедукция, анализ ва синтез, қиёсий ва селектив танлаб

тадқиқ қилиш, монографик таҳлил ва гуруҳлаш, кузатув, эксперт сўровлари ва уларнинг таҳлили каби тадқиқот усулларидан фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларига янги мижозларни жалб қилишда банк хизматлари тарифини табақалаштириш ҳамда бир ойда беш юз миллион сўмдан ошиқ айланмага эга мижозлардан хизмат ундирилмаслик таклиф этилган;

банк хизматларини масофадан кўрсатиш ва харажатларни тежаш, хизматлар бозорини кенгроқ эгаллашда ҳудудий марказларда банк хизматлари марказини очиш таклиф этилган;

объектив иқтисодий ҳаракатсизлик шароитида мижозларга берилган кредитларнинг фоизларини «Тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш давлат жамғармаси» маблағлари ҳисобидан субсидиялаш таклиф этилган.

мижозлардан хизмат ундирилмаслик, банк хизматлари марказини очишнинг тижорат банкларида истеъмолчилар билан ишлашнинг маркетинг стратегиясининг 2026 йилгача бўлган прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

мижозларни банк хизматларига жалб қилишнинг илмий-назарий асослари ва уларнинг моҳияти очиб берилган;

тижорат банкларининг мижозлар билан ишлаш йўналишлари, хусусан, мижозларга масофавий хизмат кўрсатиш имкониятлари, мобиль иловалари ҳамда уларга қўйиладиган талаблар батафсил ёритиб берилган;

тижорат банки (банк филиалининг) имиджи ҳамда хизмат кўрсатиш сифатини эксперт баҳоси ва мижозлар сўрови асосида баҳолаш методологияси ишлаб чиқилган;

банк хизматларига салоҳиятли, йирик мижозларни жалб қилиш ҳолатини ўрганиш ва таҳлил қилиш мақсадида тижорат банки ҳудудининг бизнес-ҳаритаси ишлаб чиқилган;

«Ўзсаноатқурилишбанк» АТБнинг бошқарув тузилмасига киритилган мижозлар билан ишлаш департаментининг ташкилий тузилмаси ва функционал вазифаси ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги.** Диссертация тадқиқотида олинган илмий натижаларнинг ишончлилиги ишда қўлланилган методологик ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, ахборот базасининг расмий манбалардан олинганлиги, шунингдек, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалда синовдан ўтказилганлиги, шунингдек, банк маркетинги ва мижозларни банк хизматларига жалб қилиш фаолиятини ривожлантириш бўйича олинган натижаларнинг тижорат банклари томонидан маъқуланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти диссертация ишининг илмий хулосалари ва амалий тавсияларидан тижорат банкларига мижозларни жалб қилиш учун маркетинг стратегиясини такомиллаштиришнинг концептуал жиҳатларини чуқур ўрганишга бағишланган махсус илмий ишларда манба сифатида фойдаланиш имконияти билан белгиланади.

Тадқиқот натижалари, хулосалари ва тавсиялари мижозларни жалб қилиш учун маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш усуллари ва механизмлари ҳақидаги назарий ва амалий билимлар доирасини кенгайтиради. Илмий ишнинг амалий аҳамияти шундан иборатки, ундан тижорат банклари амалиётида мижозларни барқарор жалб қилиш ва ушлаб туриш бўйича маркетинг стратегияси асосида қарорлар қабул қилиш ва амалий чора-тадбирларни белгилашда фойдаланиш мумкин. Тадқиқот ғоялари ва материалларидан олий таълим муассасаларида ўқув дастурларини такомиллаштириш, дарсликлар, ўқув-методик қўлланмалар тайёрлаш, шунингдек, «Банк иши», «Банк маркетинги», «Маркетинг», «Маркетинг тадқиқотлари» каби фанлар бўйича кадрлар тайёрлашда ҳам фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Мижозларни тижорат банкларига жалб этиш амалиётини жорий этиш ва ривожлантириш бўйича ишлаб чиқилган илмий таклифлар асосида қуйидагилар жорий этилган:

тижорат банкларига янги мижозларни жалб қилишда банк хизматлари тарифини табақалаштириш ҳамда бир ойда беш юз миллион сўмдан ошиқ айланмага эга мижозлардан хизмат ундирилмаслик таклифи «Ўзсаноатқурилишбанк» акциядорлик тижорат банки Бошқарувининг 2021 йил 24 декабрдаги 04/02/-1245-сон қарори билан «2022-2023 йилларда Банкни ривожлантириш стратегияси»га киритилган («Ўзсаноатқурилишбанк» АТБнинг 2022 йил 20 январдаги 07-08/1080-сон маълумотномаси). Натижада, 2022 йил январь ойида 24 та беш юз миллион сўмдан ортиқ айланмага эга мижозлар жалб қилинган;

банк хизматларини масофадан кўрсатиш ва харажатларни тежаш, хизматлар бозорини кенгроқ эгаллашда ҳудудий марказларда банк хизматлари марказини очиш таклифи «Ўзсаноатқурилишбанк» акциядорлик тижорат банки Бошқарувининг 2021 йил 24 декабрдаги 04/02/-1245-сон қарори билан «2022-2023 йилларда Банкни ривожлантириш стратегияси»га киритилган («Ўзсаноатқурилишбанк» АТБнинг 2022 йил 20 январдаги 07-08/1080-сон маълумотномаси). Натижада, «Ўзсаноатқурилишбанк» Тошкент шаҳар минтақавий филиали таркибида 6 та банк хизматлари маркази ташкил этилган;

объектив иқтисодий ҳаракатсизлик шароитида мижозларга берилган кредитларнинг фоизларини «Тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш давлат жамғармаси» маблағлари ҳисобидан субсидиялаш таклифи «Ўзсаноатқурилишбанк» акциядорлик тижорат банки Бошқарувининг 2021 йил 24 декабрдаги 04/02/-1245-сон қарори билан «2022-2023 йилларда Банкни ривожлантириш стратегияси»га киритилган («Ўзсаноатқурилишбанк» АТБнинг 2022 йил 20 январдаги 07-08/1080-сон маълумотномаси). Натижада, 212 та мижознинг 421,2 млн сўмлик маблағлари «Тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаш давлат жамғармаси» маблағлари ҳисобидан субсидияланган;

тижорат банкларида истеъмолчилар билан ишлашнинг маркетинг стратегиясини 2026 йилгача бўлган прогноз кўрсаткичлари

«Ўзсаноатқурилишбанк» акциядорлик тижорат банки Бошқарувининг 2021 йил 24 декабрдаги 04/02/-1245-сон қарори билан «2022-2023 йилларда Банкни ривожлантириш стратегияси»га киритилган («Ўзсаноатқурилишбанк» АТБнинг 2022 йил 20 январдаги 07-08/1080-сон маълумотномаси). Натижада, тижорат банкларида истеъмолчилар билан ишлашнинг маркетинг стратегиясини 2026 йилгача бўлган прогноз режаси қабул қилинган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Тадқиқот натижалари халқаро, республика ва минтақавий семинарлар ҳамда илмий-амалий конференцияларда муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 10 та илмий иш, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш бўйича тавсия этган илмий нашрларда 6 та илмий мақола, жумладан, 4 таси республика ва 2 таси хорижий журналларда чоп этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация иши кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг умумий ҳажми 154 бетни ташкил этади.

## **ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ**

**Кириш** қисмида илмий тадқиқотнинг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объект ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий-амалий аҳамияти очиқ берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий қилиш, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Тадқиқот ишининг «Истеъмолчиларни тижорат банкларига жалб этишда маркетинг стратегиясидан фойдаланишнинг назарий ва услубий асослари» номли биринчи бобида тижорат банкларига мижозларни жалб қилишнинг назарий ёндашувлари ўрганилган. Тадқиқот доирасида «банк истеъмолчиси (мижози)», «банк хизматлари» ва «банк маркетинги» тушунчаларининг иқтисодий моҳиятига муаллифлик ёндашувлари таклиф этилган.

Банк тизимининг ривожланиши банк ходимларининг мижозларга кўрсатаётган хизматларининг сифатини ошириши ва уларнинг ишончига боғлиқ. Банкнинг жисмоний ва юридик шахсларга кўрсатаётган кенг доирали хизматларини самарали ташкил этиш ва доимий ривожлантириш қуйидаги шарт-шароитларга, хусусан, банк стратегиясини ишлаб чиқиш, самарадорликни аниқлаш, концепция белгилаш, хизматларни сотиш, бозорни тадқиқ этиш, кадрлар сиёсати ва бошқаларга асосланади.

Тижорат банклар нафақат ўз хизматларининг нархини белгилаш, балки кўрсатилаётган хизматлар сифатини ошириш, замонавий тенденция ва

технологияларга боғлиқ бўлган истеъмолчилар талабини самарали қондириш билан бирга доимий ғамхўрлик қилиши талаб этилади. Бунинг учун, биринчи навбатда, хизматларнинг қайси хусусиятлари истеъмолчиларни қаноатлантиришини аниқлаш лозим. Қўйилган муаммоларни самарали ҳал қилишнинг асосий йўналиши маркетингдир. Классик банк маркетинг назарияларида маркетинг фақат талабни ўрганиш, талабни рағбатлантириш ва мижозларни жалб қилишнинг турли воситаларидан фойдаланишни ўз ичига олган бўлса, 1980 йилдан кейинги банк маркетингининг асосий концепцияси тижорат банкларини бошқаришнинг мижозларга йўналтирилган замонавий йўналиши сифатида қарала бошланган.

Натижада тижорат банклари фаолиятида асосий атамалар бўлган «банк истеъмолчиси (мижози)», «банк хизматлари» ва «банк маркетинги» тушунчалари муҳим иқтисодий категориялар қаторига чиқди. Америкалик бизнесмен Г.Фоксалнинг фикрича «Истеъмолчи - ўта муҳим шахс. Истеъмолчи бизга боғланган эмас, аксинча, биз унга боғланганмиз. У ишимизга халақит бермайди, аксинча, ишимизнинг асосий мақсади ва мантиқидир. Истеъмолчи - бу у билан баҳслаша олмайдиган шахс. Ҳеч ким улар билан баҳсда ғалаба қозонмаган»<sup>8</sup> деган фикрни илгари сурган. Тегишли категорияларни ўрганиш асосида муаллифлар томонидан қуйидаги илмий категорияларга муаллифлик ёндашувлари таклиф этилган:

**Банк истеъмолчиси** - шахсий истеъмол ёки фойда олиш билан боғлиқ ҳар қандай мақсадларда банк маҳсулотларини сотиб оладиган, банк хизматларига буюртма берувчи жисмоний ёки юридик шахсдир.

Жаҳон олимлари томонидан таклиф этилган ёндашувларни ўрганиш асосида аниқланадики, «**банк хизматлари** - тижорат банкларининг операцион ва стратегик фаолияти ҳамда самарали бошқаруви билан бевосита боғлиқ бўлган ҳаракатлар мажмуи» сифатида эътироф этиш мақсадга мувофиқдир. Кескин рақобат ва инновацион иқтисодиётни шаклланиши шароитида ҳар қандай хўжалик юритувчи субъектнинг муваффақиятли фаолият юритишида маркетинг юқори даражали аҳамиятга эга. Тижорат банкларида маркетинг фаолиятини ҳорижий иқтисодчилар Д.Аакер, Ф.Котлер, Г.Армстронг, шунингдек, МДҲ мамлакатлари олимлари О.Лаврушин, А.Тютеник, Э.Турбанов ва бошқалар томонидан ўрганилган. Ўзбекистонлик олимлардан Ш.Абдуллаева, Д.Аллаёрова, З.Мустафоев, А.Азларова, М.Абдурахмоноваларнинг илмий тадқиқотлари мамлакатга хос бўлган банк маркетинги назарияларини шакллантиришда аҳамиятга молик тадқиқотлар ҳисобланади.

Маркетинг самарадорлиги нафақат банкнинг шаклига, балки унинг мақсадлари, режалари ва мавқеига ҳам боғлиқ бўлади. Банк маркетинги бўйича ҳорижий ва Ўзбекистон олимлари тадқиқотлари томонидан олиб борилган тадқиқотлар натижалари асосида 1-жадвалда банк хизматлари хусусиятларининг банк маркетинги хусусиятига таъсири тизимлаштирилди.

---

<sup>8</sup> Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 45 с.

Банк хизматларининг маркетинг хусусиятига боғлиқлиги<sup>9</sup>

Банк хизматлари гуруҳлари	Банк маркетинги хусусияти
<b>Ажралиб турадиган белгилар:</b> 1. Иқтисодиётни тўлов маблағлари билан таъминлаш; 2. Муомаладаги пул миқдорини назорат қилиш; 3. Молиявий институтларнинг фаолият кўрсатишини қўллаб-қувватлаш	Инсонларнинг пулга нисбатан ижтимоий-психологик муносабатини ҳисобга олиш, ушбу хусусиятдан тижорат банки нуфузини яратишда банк маҳсулотларини ҳаракатлантиришда фойдаланиш
<b>Бошқа турдаги хизматларга хос бўлган банк хизмати белгилари:</b> 1. Қарзга олинадиган маблағлардан фойдаланиш 2. Индивидуал тавсиф	Банк мижозлари базасини сегментлаш ва табақалаштириш зарурлиги Тижорат банкларнинг мижозлар аудиториясини тизимли таҳлил қилиш
3. Учинчи шахсга ёпиқлик	Маркетинг маълумотларини олиш ва уни сақлашнинг қийинчилиги
4. Қатъий давлат назорати	Банк тизими, мамлакат, ҳудуд, бозорлар иқтисодиётига нисбатан ҳукумат таркибий тузилмалари қарорлари, ҳаракатлари, мўлжалларини таҳлил қилиш
5. Мижозларга боғлиқлик	а) мижозлар базасини муқобиллаштириш зарурлиги; б) турли таркибий тузилмаларининг банк тизимига нисбатан қарори, стратегик мақсадларни таҳлил қилиш; в) мижозлар билан мустаҳкам алоқа ўрнатиш; г) мижозлар базасини комплекс таҳлил қилиш
6. Мижозларга хизмат кўрсатишни муқобиллаштириш	а) банк хизматига нисбатан табақалаштирилган ёндашув; б) банк фаолиятини универсаллаштириш; в) мижозлар базасини муқобиллаштириш; г) ушбу хусусиятдан банк маҳсулотини яратиш босқичида фойдаланиш
7. Мижозлар ишончини қозонишга банк муқим фаолият юритишининг боғлиқлиги	а) мижозлар базасини муқобиллаштириш; б) мижозлар билан мустаҳкам алоқа ўрнатиш; в) мижозлар базасини комплекс таҳлил қилиш
8. Фойда – доимий, узлуксиз фаолият натижаси	Ушбу хусусиятдан банкнинг маркетинг стратегиясини шакллантириш босқичларида фойдаланиш
9. Банк таваккалчилигининг мижозлар таваккалчилиги билан боғлиқлиги	а) мижозлар базасини муқобиллаштириш; б) ушбу хусусиятдан банкнинг маркетинг стратегиясини шакллантириш босқичларида фойдаланиш
10. Хизмат кўрсатиш давомийлигининг нисбатан юқорилиги	Мижозларни доимий мижозларга айлантириш бўйича ҳаракатлар
11. Хабарлар сиғими	Банкнинг маркетинг маълумотларини тўплашда рақамли технологияларни қўллаш

Маркетинг концепциясининг асосини иқтисодиёт субъектлари барча бўлинмалари фаолиятини истеъмолчига йўналтириш ташкил этади. Ишлаб чиқариш соҳалари истеъмолчиларидан фарқли ўлароқ, хизмат кўрсатиш

<sup>9</sup> Эмпирик тадқиқотлар асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

соҳалари, хусусан, банкларнинг мижозлари хатти-ҳаракати ўзига хосдир. Хизматлар маркетингининг асосий фарқловчи жиҳати мижозларга хизмат кўрсатишнинг бир вақтни ўзида рўй беришидир. Бинобарин, банк мижозлари – банк маҳсулотларининг амалдаги ёки салоҳиятли харидорларидир.

Жаҳон амалиётида хизмат кўрсатиш бозорининг ривожланиш анъаналарини ўрганиш асосида маълум бўладигани, банк хизматларининг сифат даражаси мижозларга кўрсатилаётган инновацион ва телекоммуникация хизматларининг ривожланиш даражасига боғлиқ.

Ривожланиш бўйича банк хизматларини анъанавий ва ноанъанавий турларга ажратиш мақсадга мувофиқ. Анъанавий банк хизматлари кредит, депозит ва ҳисоб-китоб хизматларини ўз ичига олади. Тижорат банкларининг анъанавий банк хизматлари қаторига банклар ташкил этилганда мижозларга кўрсатиладиган банклар учун хос бўлган барча банк хизматлари киради. Яъни тижорат банкларининг кредит ва депозит операциялари анъанавий хизматларнинг асосини ташкил этади (1-расм).

Анъанавий хизматлар	Ноанъанавий хизматлари
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредит хизматлари</li> <li>• Депозит хизматлари</li> <li>• Ҳисоб-китоб хизматлари</li> <li>• Транзакциялар</li> <li>• Валюта билан боғлиқ операциялари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консалтинг хизматлари</li> <li>• Молиявий активларни бошқариш хизматлари</li> <li>• Интернет-банкнинг</li> <li>• Секьюритизация</li> <li>• Суғурта хизматлари</li> <li>• Бошқа хизматлар</li> </ul>

**1-расм. Тижорат банкларининг анъанавий ва ноанъанавий хизматлари<sup>10</sup>**

Ноанъанавий банк хизматларига одатда банк фаолиятига эндигина кириб келган банк хизматларини киритиш мумкин. Бундай хизматлар қаторига банклараро рақобатнинг ривожланиши натижасида жорий этилган хизматлар, банклар томонидан кўрсатилаётган хизматларда компьютер технологияларидан фойдаланиш киради.

Банклар томонидан кўрсатилаётган молиявий хизматлар кўламини кенгайтириш иқтисодиёт ва молиявий ривожланишни жадаллаштириш билан бирга аҳоли турмуш даражасини оширишга хизмат қилиши лозим. Бироқ, кўпгина мамлакатларда тижорат банклари томонидан аҳолига кўрсатилаётган барча банк хизматлари ҳақида тўлиқ маълумот йўқ. 10 йил давомида 83 та давлатда олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, банклар учун кенг имкониятлар яратиб бераётган мамлакатларда банклараро рақобат кенг тарқалган, банк хизматлари кўламида кенгайиш тенденцияси кузатилган<sup>11</sup>.

Халқаро тажриба шуни кўрсатадики, мижозларга янада хилма-хил ва сифатли хизматлар кўрсатувчи тижорат банклари таклифлар доираси чекланган банкларга нисбатан табиий равишда устунликка эга бўлади. Сўнгги йилларда кўплаб йирик тижорат банклари мижозларга ҳар томонлама хизмат кўрсатиш тизимини шакллантириши стратегик йўналишлардир.

<sup>10</sup> Николаева Т.П. Банковский маркетинг: Учебно-методический комплекс. М.: Центр ЕАОИ, 2009. 224 с.

<sup>11</sup> Ann L. Owen, Javier M. Pereira Bank concentration, competition and financial inclusion. 2018. Page 17.

Шунингдек, банклар кредит-ҳисоб-китоб ва касса хизматларидан ташқари, ўз мижозларига бошқа турдаги хизматларни ҳам тақдим этади. Тижорат банклари мижозлар учун ҳисоб-китоб ва бухгалтерия хизматларининг куйидаги турларини тўлиқ ўз зиммаларига оладилар:

- амортизация ва пенсия ҳисобларини юритиш;
- бухгалтерия операциялари, солиқларни ҳисоблаш ва тўлаш;
- иш ҳақи бўйича ҳисоб-китоблар;
- омборлардаги товар захираларининг динамикасини назорат қилиш;
- сотиш ва операцион харажатларни таҳлил қилиш;
- компаниялар учун инвестицияларни молиялаштириш баланси ва консолидация баланси лойиҳаларини тартибга солиш.

Дунёнинг ривожланган банк тизимига эга мамлакатларида замонавий банк ишининг муҳим хусусияти бу - кенг мижозлар доираси учун кўрсатиладиган банк операциялари турлари ҳисобланади. Масалан, Буюк Британиянинг энг йирик тижорат банклари (клиринг банклари) ўз мижозларига хизмат кўрсатиш учун 100 га яқин, АҚШ тижорат банклари 150 дан ортиқ, Хитой ва Япония банклари эса 300 га яқин турдаги операцияларни амалга оширадилар.

Сўнгги 10 йилликда Европанинг илғор мамлакатларида банк хизматлари бозорида чет эл назоратидаги банкларнинг роли ортиб борган (чет эл назоратидаги банклар - бу устав капиталининг 50 %дан ортиғи норезидентларга тегишли бўлган банклар). Олиб борилган тадқиқотлар банкларнинг мавжудлиги ва уларнинг фаолият доираларини кенгайтириб бориши аҳолининг бутун банк тизимига бўлган муносабатига қандай таъсир қилишини таҳлил қилади. Улар Марказий ва Шарқий Европадаги ўтиш давридаги мамлакатларда рўй бераётган тенденцияларни солиштириб, куйидаги хулосаларни тақдим этишди.

Аксарият ривожланаётган мамлакатларда, Венгрия ва Полша бундан мустасно, хорижий капитал банкларнинг асосий қисмини, шу жумладан аҳоли билан ишлайдиган жамғарма ва чакана банк муассасаларини назорат қилади. Энг йирик чакана савдо ёки омонат кассалари куйидаги стратегик хорижий компанияларга тегишли: Чехия ва Словакияда - Австриянинг Erste, Хорватияда - Италиянинг UniCredito, Болгарияда - Венгриянинг OTP, Литвада - Швециянинг SEB, Эстонияда - Швециянинг Swedbank, Словенияда - Белгиянинг KBC банклари. Ўз кучи билан ривожланган ва хизматларини дастлаб йирик корпоратив мижозларга йўналтирилган хорижий банклар, кейинчалик, қоида тариқасида, жисмоний шахсларнинг маблағлари билан ишлашни бошлаган. Бинобарин, ушбу бозор сегментида хорижий иштирокнинг даражаси бутун мамлакат банк секторидаги улушга мос келади. Бироқ, Хитой банк бозорида давлат банклари устунлик қилади.

Аксарият МДХ мамлакатларида, шунингдек, Марказий ва Шарқий Европанинг айрим мамлакатларида амалиёт эса бошқача. Биринчидан, бу мамлакатлардаги тижорат банклари чет эл назоратига ўтмаган ва улар асосан давлат улушини сақлаб қолган. Иккинчидан, ўз ривожланишининг дастлабки босқичида аксарият хорижий банклар жисмоний шахслар билан ишлашга қизиқиш билдирмай, корпоратив мижозларга хизмат кўрсатиш ва ташқи

иктисодий фаолиятга юқори даражада эътибор қаратдилар. Кейинчалик чет эл иштирокидаги айрим банклар корпоратив мижозлар ва аҳолига маълум чакана банк хизматларини (жорий ва жамғарма ҳисобварақлари, ҳисоб-китоб пластик карточкалари) кўрсатишга мажбур бўлдилар. Шундан сўнг, банкларнинг 75 фоизи чакана йўналишини бозордаги устувор йўналиш деб ҳисоблаб келади ҳамда шундан бери бу кўрсаткич миқдори доимий равишда ортиб бориш тенденциясига эга.

Мижозларни жалб этиш, ушлаб туриш, уларда содиқликни шакллантириш, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг фаолият сифати билан боғлиқ масалаларни ечиш жаҳондаги нуфузли компаниялар етакчи менежерлари зиммасига юклатилган. «The Conference Board» фирмаси томонидан ҳар хил мамлакатлар компанияларининг 700 та раҳбари билан бўлган мулоқот вақтидаги сўров натижалари келтирилган<sup>12</sup> (2-жадвал).

## 2-жадвал

### Мамлакатлар бўйича етакчи банклар менежерларининг маркетинг муаммолари<sup>13</sup>

<i>1. Мижозлар содиқлиги ва уларни ушлаб туриши</i>	1-сон глобал муаммо _____ 42 %
Шимолий Америка (Мексика билан бирга)	_____ 46 %
Яқин ва Ўрта Шарқ, Африка	_____ 40 %
Европа ва Осиё	_____ 37 %
Марказий ва Жанубий Америка	_____ 36 %
<i>2. Харажатларни камайтириши</i>	2-сон глобал муаммо _____ 38 %
Яқин ва Ўрта Шарқ, Африка	_____ 50 %
Осиё	_____ 44 %
Европа	_____ 37 %
Шимолий Америка (Мексика билан бирга)	_____ 37 %
Марказий ва Жанубий Америка	_____ 36 %
<i>3. Ишининг мослашувчанлиги ва тезлигини ошириши</i>	3-сон глобал муаммо _____ 29 %
Яқин ва Ўрта Шарқ, Африка	_____ 40 %
Осиё	_____ 37 %
Европа	_____ 31 %
Шимолий Америка (Мексика билан бирга)	_____ 27 %
Марказий ва Жанубий Америка	_____ 18 %

2-жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, тижорат банклари фаолиятида бугунги кунда мижозларни ушлаб туриш ва уларнинг содиқлиги муаммоси глобал тавсифга эга. Ушбу муаммо айниқса, ўрганилаётган компанияларнинг Шимолий Америка (Мексика давлати ҳам киритилганда) минтақасида жойлашганларида юқори, яъни 46 фоиз. Яқин ва Ўрта Шарқ ҳамда Африка минтақаларида жойлашган компанияларда харажатларни камайтириш муаммоси юқори улушга эга бўлиб, 50 фоизни ташкил этган.

Жаҳон мамлакатларининг банк маркетинги соҳасидаги асосий муаммоларни ўрганиш натижалари шундан далолат берадики, мижозлар билан муносабатларни самарали бошқариш асосий стратегик мақсад ҳисобланади. Унга эришиш учун мижозларнинг содиқлигини

<sup>12</sup> Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Учеб. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002.-57 с.

<sup>13</sup> Данные из сайта: <https://www.conference-board.org/us/marketing-and-communications>

ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш, шунингдек, уларни жалб қилишда муваффақиятга эришишга йўналтирилган маркетинг стратегиясини шакллантириш талаб этилади.

Тадқиқот ишининг «**Мижозларни жалб қилишга йўналтирилган банк маркетинг стратегияларидан фойдаланиш жараёни ва тенденциялари**» номли иккинчи бобида тижорат банкларининг маркетинг фаолияти, мавжуд ҳолати, банк хизматларининг ривожланиш тенденциялари, банк хизматларига янги миждларни жалб қилиш имкониятлари, механизмлари ва жараёнлари таҳлил қилинган. Шунингдек, «Ўзсаноатқурилишбанк» филиалининг имиджи ва хизмат кўрсатиш сифати баҳоланган.

Банк хизматларидан фойдаланадиган барча миждлар, уларнинг ҳажмидан қатъий назар, юқори сифатли хизматни талаб этади. Банк тизими амалиётида долзарблигича қолаётган миждлар билан ўзаро муносабатлар муаммоси банкларнинг рақобатбардошлигини тавсифловчи муҳим омиллардир.

Мижозлар бизнесида қуйидаги тўртта муҳим вазифа амал қилади: миждни жалб этиш, уни ушлаб туриш, муносабатларни ривожлантириш ва ниҳоят, кераксиз (фойда келтирмайдиган) миждлардан воз кечиш (2-расм).



**2-расм. Мижоз бизнесининг вазифалари<sup>14</sup>**

Юқоридаги маълумотлар шуни кўрсатадики, миждлар билан ишлаш тизимида уларни жалб этиш биринчи ўринда туриши бежиз эмас. Таниқли мутахассис П.Друкер таъкидлашича, янги миждларни жалб этиш шунинг учун зарурки, бу жараёнда янги миждларни жалб этиш билан боғлиқ масалалар ечимига банк фаолиятини йўналтиришни мажбурлаш, шу асосда банк таркибий тузилмаси, ходимлари, умуман, банк фаолиятини жонлантириш келиб чиқади<sup>15</sup>. Бинобарин, банкларни жалб қилинадиган маблағ ҳажми билан биргаликда янги миждга банк хизмати ва маҳсулотини сотишдан келадиган наф ҳам қизиқтиради.

Мижозларни жалб этиш босқичи ўта муҳим бўлганлиги сабабли унга алоҳида эътибор қаратилиши лозим. Мижозларни жалб этиш бўйича олиб борилиши лозим бўлган барча ишлар 3-расмда блок-схема тарзида таклиф этилади. Янги миждларни жалб қилиш ва натижаларни баҳолаш бўйича

<sup>14</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

<sup>15</sup> Владиславлев Д.Н. Как организовать клиентскую службу банка. – М.: Ось-89, 2004. – С.34.

таклиф этилган 7 босқич вариант асосида иш олиб бориш жараёни технологик ҳаракатлар тарзида тасаввур қилишга яқиндан ёрдам беради.

Муаллифнинг фикрича, миждозларни жалб этиш жараёнининг муваффақиятли яқун топиши, жараёни амалга оширишнинг кетма-кет босқичларини технологик тарзда кўрсатишга боғлиқ бўлади. Натижада, маркетинг тадқиқотларини амалга оширишда қулайлик туғдиради. Таклиф этилган схема банкка янги миждозларни жалб этиш менежери учун қадамли мансаб йўриқномасини (иш харитаси) тузиш имконини беради.



3-расм. Янги миждозларни жалб қилиш ва натижаларни баҳолаш босқичи<sup>16</sup>

Янги миждозларни жалб қилиш борасида тижорат банклари ўз ходимлари учун йўриқнома ишлаб чиқиши лозим. Ушбу жараённинг ҳар бир босқичини амалга ошириш йўллари тегишли тестлар, миждозни бизнес-баҳолаш услубияти, менежерни маълумот билан таъминлаш механизми кабилардан иборат бўлиши тавсия этилади.

Самарали фаолият юритаётган банкларни истиқбол нуқтаи назардан миждозлар билан муносабатларни иқтисодий самарадорликка эришиш нуқтаи назаридан доимий мониторинг қилиш мақсадга мувофиқ. Бу банкнинг миждозлар тўғрисидаги маълумотлар базасига салоҳиятли миждозларни киритиш имконини беради. Миждозларни жалб қилиш бўйича мақсадли тадбирларни ишлаб чиқиш ва аниқ бир технология асосида иш олиб боришни таъминлайди. Салоҳиятли миждозлар тўғрисидаги маълумотлар базасини самарали юритиш учун миждозлар базасидаги йўқотишларни таҳлил қилиш шарт. Ҳар бир йўқотилган миждоз бўйича унинг кетиш сабабларини аниқлаш мақсадга мувофиқ, шунингдек, салоҳиятли миждоз билан мулоқот олиб бориш жараёнида юзага келган муаммоларни таркиблантириш ва таҳлил қилиш

<sup>16</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

зарур.

Бу каби кенг қамровли таҳлилни амалга ошириш учун ҳудуд (ёки банкка яқин ҳудуднинг бизнес-харитасини тузиш таклиф этилган (3-жадвал).

**3-жадвал**

**Банк ҳудудининг бизнес-харитаси<sup>17</sup>**

Т/р	Банк қизиқиш уйғотадиган корхона, ташкилотлар номи	Корхоналар салоҳияти, имкониятлари	Ушбу ҳудуддаги банк муҳити рақобат даражаси

Масалан, ICBC нинг Хэбэй филиалида ҳам банк ҳудудининг бизнес-харитаси ишлаб чиқилган бўлиб, у қуйидагича кўринишга эга (4-жадвал):

**4-жадвал**

**ICBC нинг Хэбэй филиали ҳудудининг бизнес-харитаси**

Т/р	Банк қизиқиш уйғотадиган корхона, ташкилотлар номи	Корхоналар салоҳияти, имкониятлари	Ушбу ҳудуддаги банк муҳити рақобат даражаси
1	«Jia Le Yuan» супермаркети	Супермаркет тармоқларида кунлик катта пул оқими мавжуд	China Agriculture Bank
2	KFC компанияси	Кунлик катта пул оқими мавжуд	China Bank of Construction
3	«Lan Tian» болалар мактаби	Семестрда 1000 нафар болани қабул қилинади. Контракт тўловлари учун жуда кўп шартномалар тузилади	China Bank of Communication
4	«Bei Hua» архитектура ва муҳандислик лойиҳалаш компанияси	Ходимларнинг иш ҳақи ва йирик тижорат шартномалари	Bank of China
5	Табиий газ компанияси	Ходимларнинг иш ҳақи ва аҳоли томонидан тўланадиган табиий газ тўловлари	China Industrial Bank

Юқоридаги маълумотлар базаси салоҳиятли мижозлар билан узоқ муддатли фаолиятни стратегик режалаштиришга, шунингдек, истиқболли имкониятларини топишга, янги фирмалар ҳақида маълумот олишга ва натижалар асосида улар билан музокаралар олиб бориш орқали салоҳиятли мижозларни банкка жалб қилишга бевосита ҳисса қўшади.

Таклиф этилган бизнес-харита асосида шаклланган маълумотлар базасида салоҳиятли мижозларни қуйидаги тоифаларга ажратиш мумкин:

бошқа банк хизматига ўтишга тайёр турган корхона ва фирмалар;

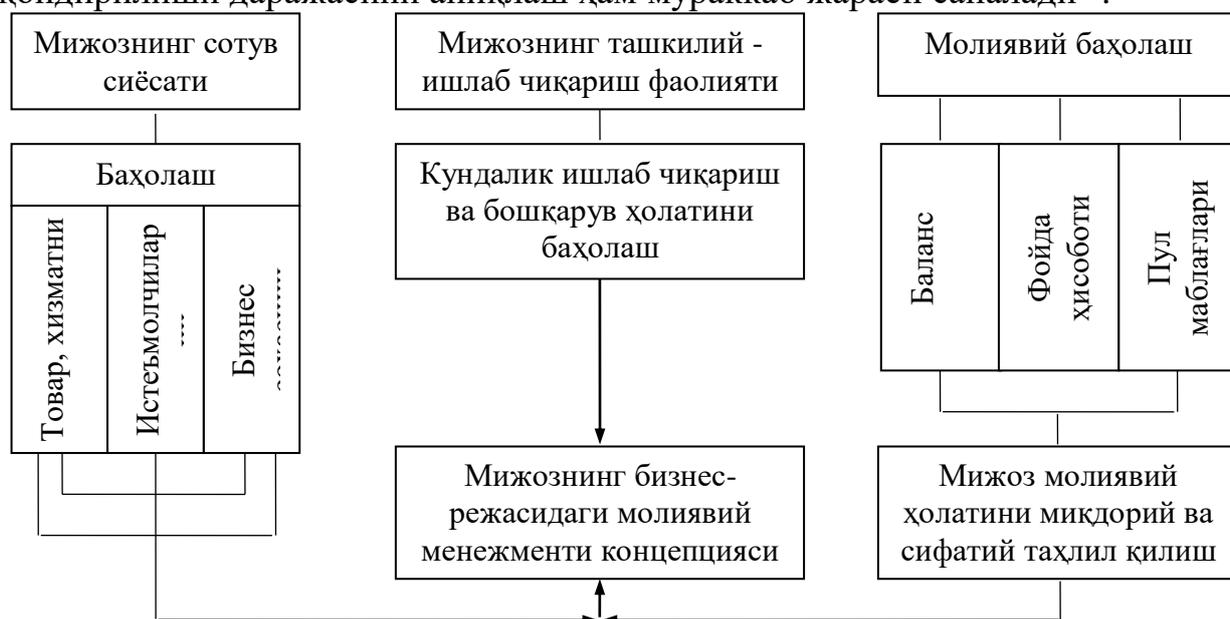
ўзининг «эски» банкида мустақкам қоладиган корхоналар;

қайси банкни танлашни аниқ белгилаб ололмаган корхоналар.

Мижозлар базасини ривожлантириш жараёнига самарали фаолият юритаётган корхоналарни жалб этиш зарур. Банкнинг мижозлар базасида муаммоли ташкилотлар пайдо бўлишига қизиқиш кузатилмайди. Мижозларни диагностика қилиш борасида банкнинг салоҳиятли мижози – компаниянинг молиявий, ташкилий ва сотиш салоҳияти тўғрисида маълумот бера оладиган иккита, стационар ва мижознинг тезкор бизнес-диагностикаси амалий усуллари мавжуд.

<sup>17</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Стационар таҳлил ўрганилаётган салоҳиятли мижознинг молиявий кўрсаткичлари асосида стационар шароитда маркетингнинг «кабинет» тадқиқотларини қўллаган ҳолда экспертлар гуруҳи томонидан амалга оширилади<sup>18</sup>. Таҳлилда фаолиятни молиявий жиҳатдан баҳолаш (баланс кўрсаткичлари бўлганда) қулай ҳисобланади. Лекин мижознинг ишлаб чиқариш-бошқариш ва савдо соҳасидаги салоҳиятини баҳолаш баъзи мураккаб муаммоларни келтириб чиқаради. Бунда ташкилий-ишлаб чиқариш тавсифига эга бўлган асосий воситаларнинг эскириш даражаси, бизнес-режа мавжудлиги, маҳсулот сифатини назорат қилиш тизими амал қилиши, менежерлар малакаси даражаси, меҳнат қиймати ва шу каби бошқа кўрсаткичларни аниқлаш ҳамда таҳлил қилиш муайян қийинчиликларни келтириб чиқаради. Мижозларнинг хизмат кўрсатилгандаги талаби қондирилиши даражасини аниқлаш ҳам мураккаб жараён саналади<sup>19</sup>.



**4-расм. Салоҳиятли мижозни стационар таҳлил қилишнинг таркибий тузилмаси**

Мижоз ҳолатини стационар таҳлил қилишда ҳаракатлар кетма-кет амалга оширилади. Бу жараён асосан оммавий ахборот воситаларида эълон қилинган статистик кўрсаткичлар, корхонанинг ҳисобот материалларини, маълумотномалардаги баланс материалларини қайта ишлаш орқали олиб борилади. Шундан сўнг, банкда қизиқиш уйғотадиган корхона, ташкилот ҳақида чуқур таҳлил олиб бориш учун зарур бўладиган маълумотлар бошқа манбалардан қидирилади. Улар жумласига назорат қилувчи органлар: солиқ, хўжалик судлари, патент ташкилотлари, божхона, транспорт компаниялари, хизмат кўрсатувчи банklar, биржалар, суғурта компаниялари ва бошқалардан олинadиган маълумотлар киради. Шунинг назарда тутиш лозимки, ўрганилаётган салоҳиятли мижознинг расмий ҳисобот материаллари фойдали маълумотлар олишга имкон беради. Салоҳиятли

<sup>18</sup> Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / 4-е изд.; Пер. с англ. – М.: ООО "Вильямс", 2007. –С.67.

<sup>19</sup> Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. –С.29.

мижознинг стационар таҳлилининг тузилиши 4-расмда келтирилган.

Мижозни тезкор бизнес-диагностикаси – мижозларни жалб қилиш менежери томонидан мижоз билан учрашиш олдидан ва учрашув жараёнида олиб борилади. Диагностика сифати менежернинг қобилиятига боғлиқ. Бунда менежер мижоз корхонанинг барча ҳаётий цикли ва рақобатбардошлигини тавсифловчи омилларни вақтида илғай олиши зарур. Муваффақиятли фаолият юритувчи корхоналарнинг ажралиб турадиган белгилари мавжуд. Бу белгилар ҳар хил фаолият соҳаларида намоён бўлади<sup>20</sup>.

Таклиф этилаётган диагностика муваффақиятини стационар таҳлил ва экспресс диагностика натижаларини бирлаштирилиши асосида аниқ стратегик қарор қабул қилиш имкониятини яратади.

Самарали музокаралар олиб боришда тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стандартларини қўллаш бўйича муаллифлар томонидан ишлаб чиқилган беш босқичли моделни жорий этишни таклиф этилган. 5-расмда таклиф этилган модель мижозларга хизмат кўрсатишнинг беш босқичларини ўз ичига олади.



#### **5-расм. Тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стандартлари босқичлари**

Тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стандартларининг юқоридаги беш босқичли модели мижозлар билан алоқа ўрнатиш учун мустақам услубий асос бўлиб хизмат қилади. Диссертацияда таклиф этилган мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича тайёр тезкор қўлланма тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стандартлари мижозлар билан ўзаро муносабатларни самарали ташкил этиш имкониятини беради.

Сўнгги йилларда, Ўзбекистон банкларида ривожланган давлатларнинг тажрибаси асосида қулай банк хизматлари жорий этилмоқда, шу билан бирга банк хизматлари такомиллаштирилиб, мижозларга уларни қаноатлантирадиган тўлиқ хизматлар кўрсатилмоқда. Албатта, ҳар бир давлатда бўлгани каби Ўзбекистонда ҳам банк хизматларининг асосий турлари бўлган кредит ва депозит операцияларининг салмоғи бошқа банк хизматлари салмоғидан анча устун ҳисобланади. Жумладан, Ўзсаноатқурилишбанки АТБ да банк фаолияти ва янги хизмат турлари кўпайиб, банк рақобатбардошлиги ва бозордаги мавқеи ижобий томонга

<sup>20</sup> Ситник Л.В. Управление банком. – М.: АО "Менатеп-Информ", 1999.-С.78.

ўзгарган. Банк тизимини трансформация қилиш жараёнида банклар фаолиятига замонавий ахборот технологияларини кенг жорий этиш, мижозларга хизмат кўрсатишга янгича ёндашувларни кенгайтириш ҳисобига янги банк хизматлари ва маҳсулотлари таклифи ортиб бормоқда. Хусусан, тижорат банклари:

аҳоли учун 24, тадбиркорлар учун 65 та модулли кредит маҳсулотлари яратилган;

истеъмол товарларини кредит асосида масофадан сотиб олиш учун махсус платформа – «электрон савдо майдончалари» ишга туширилган;

мобиль илова орқали ёки банкка мурожаат қилмасдан тўғридан-тўғри банк картасига халқаро пул ўтказмалари орқали пул маблағларини қабул қилиш имконияти яратилган;

QR-код, Touch to Phone ва NFC технологиялардан фойдаланган ҳолда тўловларни қабул қилиш тизими жорий этилган;

банк картаси очиш ва етказиб бериш хизмати учун онлайн дастур ишга туширилган.

Коронавирус пандемияси натижасида ушбу хизматлар аҳоли ва тадбиркорлик субъектларига ҳаракатланиш имконияти чекланган банк хизматларидан масофадан фойдаланиш имконини таъминлаган. Бироқ банк кредитлари ва депозитларига бир қанча янгилıklar жорий этилганига қарамай, уларнинг асл моҳияти ва асослари ўзгаришсиз қолмоқда. Хизматларда асосий шартлар фоиз ставкалари ва муддатлари ҳисобланади. Бироқ, банк хизматларининг бошқа турлари, хусусан, пластик карточкалар орқали кўрсатиладиган хизматлар сезиларли ўзгаришларга учради, амалиётга янги банк маҳсулотлари кириб келган. Шунингдек, банклар томонидан пластик карточкалар хизматларини таклиф қилиш ҳам алоҳида аҳамиятга эга.



### 6-расм. Банк карталари бўйича айланма динамикаси, млрд. сўм<sup>21</sup>

Иқтисодиётни модернизация қилиш шароитида ўз-ўзига хизмат кўрсатиш тизимларида пластик карточкалар республика аҳолиси орасида тобора кўпроқ оммалашиб бориши тенденцияси кузатилган. Банк пластик карточкалари муомаласини кенгайтириш ва такомиллаштириш бўйича кўрилатган чора-тадбирлар натижасида 2021 йил 1 январь ҳолатига уларнинг умумий сони 2020 йилнинг шу даврига нисбатан 5,2 миллион донага ошиб, 25,7 миллион донадан ошган. 2018-2021 йилларда товарлар ва

<sup>21</sup> Статистик маълумотлар асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

хизматларни сотиб олиш, банк хизматлари ва бошқа тўловлар учун нақд пул маблағлари ва банк карталари орқали амалга оширилган тўловлар ҳажми сезиларли даражада ўсишга эришган (6-расм).

Хусусан, банк карталари орқали нақд пул операциялари ҳажми 2020 йилда 2019 йилга нисбатан 60,7 фоизга ошиб, 359,5 трлн. сўмни ташкил этган. Шу билан бирга, банк карталарига тушган маблағлар миқдори 180,5 трлн. сўмни, банк карталари орқали амалга оширилган тўловлар ҳажми эса 179,0 трлн. сўмни ташкил этган.

2020 йил давомида банк карталарига ўтказилган маблағлар ҳажми 2019 йилга нисбатан 1,6 баробарга ошган ва бу маблағлар иш ҳақи тўловлари (47,6 фоиз), ижтимоий тўловлар (7 фоиз), масофавий ўтказмалар (13,7 фоиз P2P), банк хизматлари (15,7 фоиз) ва аҳолининг бошқа даромадлари (16 фоиз)ни ташкил этган (7-расм).



### 7-расм. 2020 йилда банк карталари бўйича олинган маблағлар улуши,<sup>22</sup> фоизларда

Савдо ва хизмат кўрсатиш объектларида ўрнатилган тўлов терминаллари сони 2020 йил 1 январга нисбатан қарийб 46 минггага ёки 12 фоизга ошган ва 2021 йил 1 январь ҳолатига кўра 438 минг бирликка ортган. Банк пластик карточкалари эмиссиясининг энг катта улуши энг йирик банкларга тўғри келади: Ташқи иқтисодий фаолият Миллий банки, Ўзсаноатқурилишбанк, Агробанк, Ипотека банк, Асака банк.

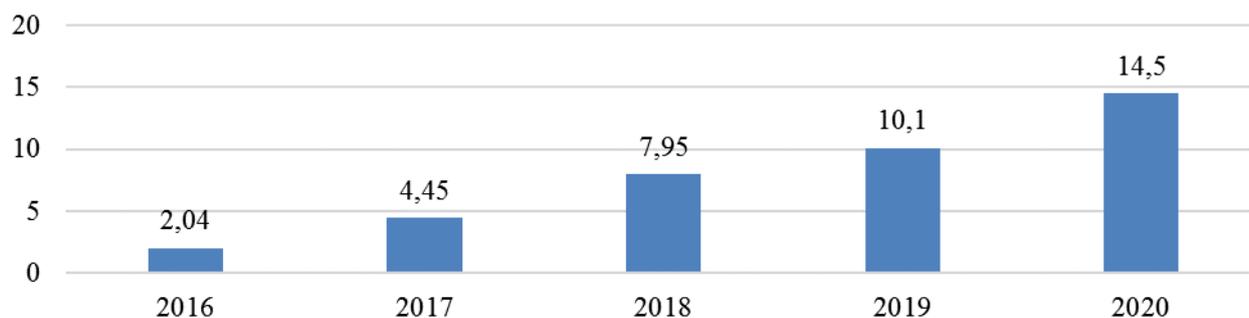
Хитойда пластик карталардан фойдаланиш амалиёти аллақачон яқунланган ва аҳолидан барча тўловлар фақат мобиль иловалар, жумладан, WeChat дастури орқали амалга оширилади. Ушбу мобиль илова QR кодни таниб, товар ва хизматлар учун автоматик тўловни амалга оширади. Хитойнинг энг чекка ҳудудларида яшовчи аҳоли ҳам ушбу мобиль илова орқали тўловларни амалга ошириб, бу орқали мамлакатдаги пул массасининг кескин қисқаришига ҳисса қўшган.

Ўзбекистонда банк соҳасида амалга оширилаётган ислохотларнинг самарали натижаларидан бири масофавий банк хизматлари кўрсатилишининг ошишига эришилганидир. Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларининг жаҳон молия бозоридаги иштироки ортиб бораётгани мамлакат молиявий барқарорлигига ва келгусида банк хизматларини ривожлантиришни янада

<sup>22</sup> Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг расмий статистик маълумотлари асосида тайёрланган

кенг йўлга қўйишни тақозо этмоқда. Сўнгги йилларда, айниқса пандемия даврида банк хизматларини кўрсатишнинг замонавий усуллари барча тасаввур чегараларидан ўтиб, мобиль банкинг хизматлари жуда шиддат билан ривожланган.

2021 йил 1 январь ҳолатига масофавий хизмат кўрсатиш тизимларидан фойдаланувчилар сони 14,5 миллион кишини ташкил этди. 2020 йилнинг мос даврига нисбатан бу кўрсаткич 4,3 миллион фойдаланувчига ёки 43 фоизга ошган (8-расм).



#### 8-расм. Масофавий хизмат кўрсатиш тизимларидан фойдаланувчилар сони, млн. киши<sup>23</sup>

Банк хизматлари бозорида банклар томонидан мижозларга кўрсатилаётган хизматлар ва уларнинг маркетинг фаолияти бугунги куннинг энг долзарб мавзусига айланди.

Мижозларга хизмат кўрсатиш соҳасидаги ўзига хос манзарани аниқлаш мақсадида тадқиқот жараёнида Ўзбекистон Республикаси Марказий банки томонидан тижорат банклари экспертлари ва мижозлари ўртасида сўров ўтказилган. Марказий банк томонидан банк маркетингининг энг муҳим қисми бўлган мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш мақсадида Тошкент шаҳридаги экспертлар ва мижозлар ўртасида ўтказилган сўровда респондентлар бешта банкдаги хизмат кўрсатиш сифатига бошқа банкларга нисбатан «яхши» деган баҳо берган (5-жадвал).

#### 5-жадвал

#### Тошкент шаҳрида мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш натижалари<sup>24</sup>

Яхши	Қониқарли	Қониқарсиз
Ипак Йули Банк	Узпромстройбанк	Пойтахтбанк
Инвест Финанс Банк	Нацбанк	Микрокредитбанк
Ориент Финанс Банк	Трастбанк	Қишлоқ қурилиш банк
Капиталбанк	Хамкорбанк	Агробанк
Азия Альянс банк	Алоқабанк	Народный банк
	Ипотека банк	Давр Банк
	Туронбанк	
	Асака банк	

<sup>23</sup> Статистик маълумотлар асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

<sup>24</sup> Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг расмий интернет саҳифаси маълумотлари

Қайд этиш жоизки, тижорат банкларининг 4 тасида давлат улуши устувор эмас – «Ипак йўли» банки, «Инвест Финанс Банк», «Ориент Финанс Банк», «Капиталбанк» (бешинчиси – собиқ «Азия Альянс Банк» хусусий банки, давлат улуши кейинчалик унга ҳам киритилган).

Респондентлар жавоблари натижаларига кўра, «энг қониқарсиз хизмат» рейтингини олтига банк олган бўлиб, улардан тўрттасида давлат улуши хусусий улушдан кўп – булар «Пойтахтбанк», «Микрокредитбанк», «Қишлоқ қурилиш банк», «Агробанк», «Халқ банки» ва «Давр банк».

Тижорат банклари турли хил хизматлар, жозибадор депозит таклифлари, паст фоизли кредитлар ва банклар томонидан тақдим этилаётган бошқа қулайликларга қарамай, мижозлар биринчи навбатда банк имиджига қараб баҳо беради. Яъни, мижозлар ўртасида банкнинг имиджи қанчалик яхши бўлса, у шунчалик ишончли ва кучли бўлади.

Салоҳиятли стратегик мижозларни жалб қилиш ва ушлаб қолиш бўйича маркетинг стратегиясини шакллантириш ва тегишли чоратadbирларни ишлаб чиқиш учун банкнинг имиджи ва хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш зарур.

Тадқиқот жараёнида ўрганилаётган банк филиали имиджи ва хизмат сифати мижозлар нуқтаи назаридан ҳамда экспертлар баҳосига суянган ҳолда баҳоланган. Баҳолашда экспертлар сифатида банк мижозлари ва соҳадаги етук мутахассислар иштирок этган. Бунда биринчи навбатда 1-сонли сўровнома варағи (1-илова) бўйича экспертлардан танлаб олинган омилларнинг муҳимлик даражасини баҳолаш сўралган.

Респондентларга (мутахассислар ва мижозларга) 1-сонли сўровнома (1-илова) бўйича танланган омилларнинг аҳамиятлилик даражасини аниқлаш сўралган ва 2-сонли сўровномага (2-илова) кўра ҳар бир омилга 5 балли тизим ёрдамида аҳамиятлилик шкаласи бўйича баҳолар берилган. Натижаларга қайта ишлов бериш ҳар бир кўрсаткич (омил) бўйича «эталон-банк» ва «банк-мижоз» тизими бўйича амалга оширилди. Маълумотлар жадвал кўринишида 6-жадвалда жамланган.

**6-жадвал**

**Банк имиджи ва хизматлар сифатини баҳолаш<sup>25</sup>**

Т.р.	Омиллар	Банк омилларининг эксперт баҳоси				Банк омилларининг мижоз баҳоси		
		ранг	эталон (балл)	қўйилган балл	муҳимлик даражаси	ранг	балл	муҳимлик даражаси
1.								
2.								
...								
Жами								

Шундан сўнг ҳам экспертлар, ҳам мижозлар ҳар бир омилга 5 балли тизимда баҳо берган. Экспертлар сони 24 тани, мижозлар сони эса 138 тани

<sup>25</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

ташқил этди. Натижаларга қайта ишлов бериш ҳар бир кўрсаткич (омил) бўйича «эталон-банк» ва «банк-мижоз» тизими бўйича амалга оширилган. Маълумотларга қайта ишлов бериш натижалари 7-жадвалда келтирилган.

Эталон сифатида идеал банк муассасаси олинган. Ушбу банкда омилларнинг бажарилиши «5» балл тарзида баҳоланган. Омилларнинг муҳимлик даражаси (1) формула ёрдамида ҳисобланди:

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

Бу ерда:  $R_i$  -  $i$  – омиллар бўйича экспертлар баҳоси, балл;

$B_i$  -  $i$  – омилларнинг салмоғини ифодаловчи коэффициентлар.

Экспертлар ва мижозлар баҳоси бўйича интеграл кўрсаткич  $I_o$  қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланди:

$$I_o = \sum_{i=1}^n (R_i \cdot B_i) / \sum_{iy=1}^n (R_{iy} \cdot B_i), \quad (2)$$

бу ерда,  $R_{iy}$  -  $i$  – омилларнинг эталон баҳоси;

$B_i$  -  $i$  – омилларнинг салмоғини ифодаловчи коэффициентлар.

**7-жадвал**

**«Ўзсаноатқурилишбанк» ТШМФ Амалиёт бўлими имиджи ва хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш натижалари<sup>26</sup>**

Т.р.	Омиллар	Банк омилларининг эксперт баҳоси				Банк омилларининг мижоз баҳоси		
		ранг	эталон (балл)	қўйилган балл	муҳимлик даражаси	ранг	балл	муҳимлик даражаси
1	Банкнинг жойлашиши	10	5	4,4	0,16	10	4,6	0,17
2	Ташқи кўриниши	6	5	5,0	0,08	5	4,7	0,05
3	Банкда қулай хизмат кўрсатиш муҳити яратилганлиги (мерчандайзинг)	9	5	4,0	0,14	9	3,9	0,16
4	Қўлланиладиган технологиянинг замонавийлиги	5	5	4,1	0,06	6	4,2	0,06
5	Хизмат кўрсатиш сифати	11	5	3,7	0,20	11	3,4	0,22
6	Юқори малакали ва хушмуомали ходимлар мавжудлиги	7	5	4,2	0,12	8	3,5	0,13
7	Консалтинг сиёсати	4	5	4,4	0,04	1	4,6	0,01
8	Нарх сиёсати	2	5	4,0	0,02	2	3,7	0,02
9	Хизмат ассортимент	8	5	4,5	0,14	7	4,0	0,11
10	Бонус карталари мавжудлиги	1	5	0,0	0,01	3	0,0	0,03
11	Комплекс маркетинг коммуникацияси мавжудлиги	3	5	2,2	0,03	4	2,4	0,04
	<b>Жами</b>	-	-	-	<b>1,0</b>	-	-	<b>1,0</b>

<sup>26</sup> Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Эталон баҳоси:

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

Экспертлар баҳоси:

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

Мижозлар баҳоси:

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

Эталон интеграл кўрсаткич 1 га тенг бўлади. Экспертлар баҳоси ва миждлар баҳоси интеграл кўрсаткичлари боғлиқлиги қуйидагича:

$$I_{\text{ош}} < I_{\text{ош}} < I_{\text{ош}}$$

Бундан кўринадики, экспертлар баҳоси ва миждлар баҳоси интеграл кўрсаткичлари эталон кўрсаткичидан анча паст. Бу кўрсаткичлар, шунингдек, 0,93 коэффициентдан ҳам паст. Бу эса ушбу банк филиали хизмат сифати ва ўз имиджини оширишга таъсир қилувчи омилларни етарлича самарали бошқармаганлигидан далолат беради.

Тадқиқот ишининг учинчи боби «**Тижорат банклариға миждларни жалб қилиш ва уларға хизмат кўрсатиш бўйича маркетинг стратегиясини такомиллаштириш**» деб номланиб, бу бобда банк хизматлари соҳасини ривожлантириш истиқболлари, янги миждларни жалб қилишға йўналтирилган маркетинг стратегиясини жорий этиш ва «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг миждларға йўналтирилган маркетинг фаолиятини такомиллаштиришға оид ёндашувлар таклиф этилган.

Банкнинг миждға йўналтирилган бошқарув тузилмасининг ўзига хос хусусияти шундаки, бунда банкнинг барча бўлимлари бешта асосий компонентға бўлинган: маҳсулот блоки, миждлар блоки, операцион блок, инфратузилма блоки ва иқтисодиёт, молия ва менежмент блоклари. Маҳсулотлар блокада маркетинг ҳамда маҳсулот ва хизматларни ривожлантириш бўлимлари, миждлар блокада – миждларни ривожлантириш бўлимлари ва ходимлар билан ишлаш бўлими, операцион блокада – банк операциялари бўлимлари, инфратузилма блокада – хавфсизлик хизмати, бухгалтерия ҳисоби, юридик бўлимлар, иқтисодиёт, молия ва менежмент блокада - ғазначилик, стратегик ривожланиш бўлими ва бошқалар мавжуд.

**Банкнинг мижозга  
йўналтирилган тузилмасини  
блокларга бўлиш**

Маҳсулот блоки
Мижозлар блоки
Операцион блок
Инфраструктура блоки
Иқтисодиёт, молия ва менежмент блоки

**9-расм. Тижорат банкларида мижозга йўналтирилган бошқарув тузилмасининг блокларга бўлиниши<sup>27</sup>**

Тижорат банкларида мижоз сиёсати кўпинча маҳсулот ва хизматларни сотишнинг максимал ҳажмига йўналтирилган ёндашувга асосланади, бу ҳар доим ҳам мижозлар эҳтиёжларига тўғри келмайди, шунинг учун диссертацияда кредит ташкилотининг мижозларга кўпроқ йўналтирилган бўлишига имкон берувчи ихтисослаштирилган Мижозлар билан ишлаш департаменти (МБИД) ни ташкил этиш таклиф этилган. Ушбу ёндашув энг йирик хорижий банкларнинг ташкилий тузилмаси ҳам мижозларга хизмат кўрсатиш бўлимлари ўз ичига олади. Хусусан, ICBC банкининг Хэбэй филиалида ҳам мижозларга хизмат кўрсатиш бўлими мавжуд бўлиб, у ўз мижозларининг барча хусусиятларини ўрганади ва мижозларнинг хусусиятлари ва ҳолатини таҳлил қилиш асосида янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқади.

Муаллиф фикрича, мижозларни жалб қилиш, ушлаб қолиш ва ўрганиш учун масъул бўлган мижозлар блоки раҳбари, Бошқарув раиси ўринбосарига бевосита ҳисобдор бўладиган мижозлар билан ишлаш департаменти тузилмаси қуйидагича кўринишга эга бўлиши керак (10-расм):



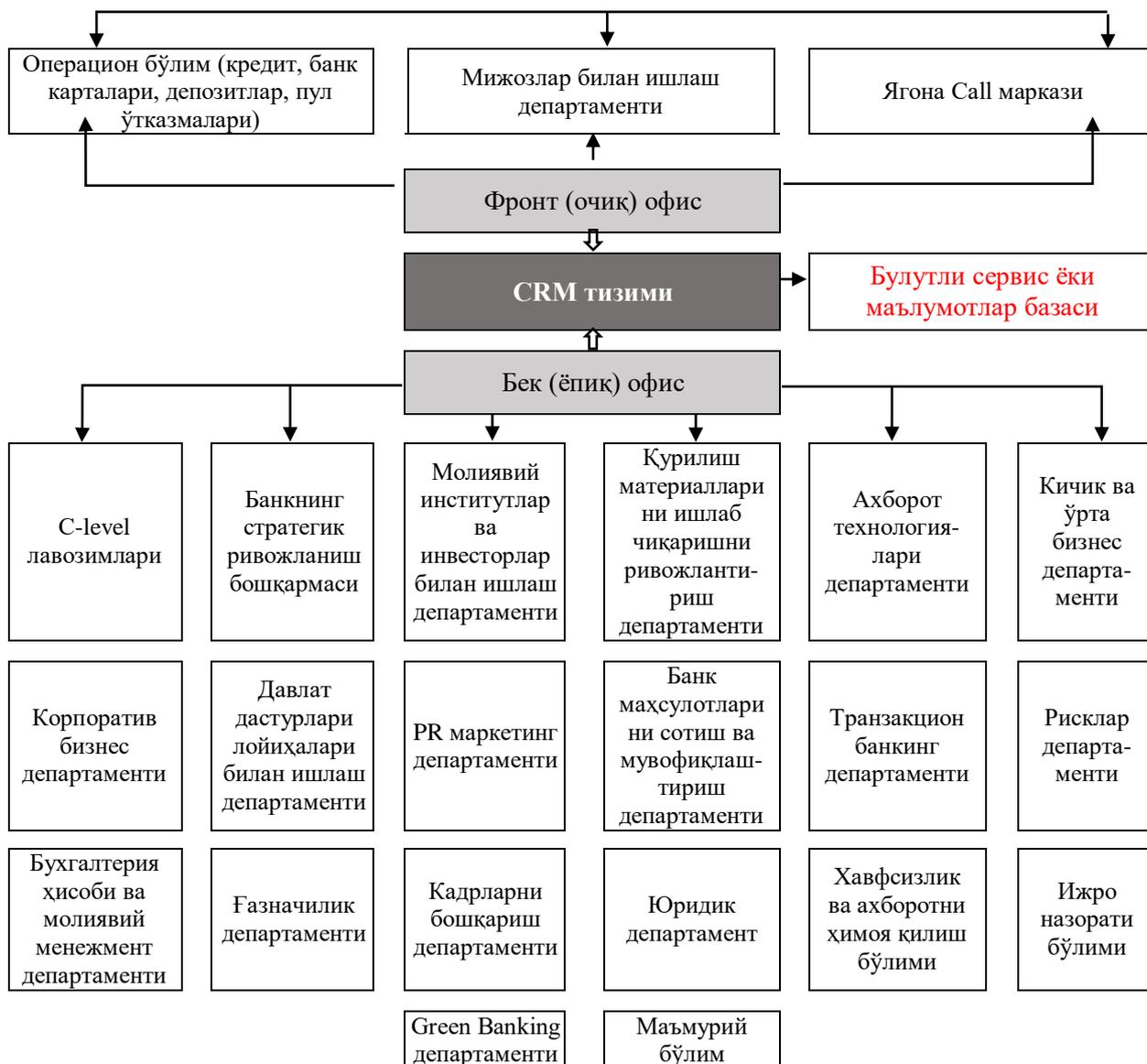
**10-расм. Мижозлар билан ишлаш департаментининг таклиф этилаётган ташкилий тузилмаси<sup>28</sup>**

<sup>27</sup> Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. Финансы и кредит, 2012.

<sup>28</sup> Муаллиф ишланмаси.

Бўлимнинг юқоридаги тузилмаси янги мутахассисларни ишга олишни талаб қилади, аммо бошқа бўлимларни оптималлаштириш орқали ходимларни қайта тайёрлайди. Диссертация ишида ҳар бир ходимнинг функционал йўналиши ва масъулиятини ҳисобга олган ҳолда миждозларга хизмат кўрсатиш бўлимининг ташкилий тузилмаси келтирилган.

Таъкидлаш жоизки, миждозларга юқори савияда хизмат кўрсатиш учун «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг ташкилий тузилмаси ҳам, миждозларга хизмат кўрсатиш ҳам бек ва фронт-офисларга бўлиниши зарур. Шундан келиб чиқиб, бек ва фронт офисларни ҳисобга олган ҳолда банк ташкилий тузилмаси қуйидаги кўринишга эга бўлади (11-расм):



**11-расм. «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг таклиф этилаётган янги ташкилий тузилмаси**

Демак, юқорида таклиф этилаётган ташкилий тузилмани жорий этиш орқали «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг исталган миждози исталган менеждер даражасида ўз муаммоларини ҳал қилиш имконияти пайдо бўлади. Энг муҳими, миждоз Ягона Call марказига кўнғироқ қилиб, муаммоларни ҳал

қилиши мумкин, ёки ўз саволларига жавоб олади. Call-марказ операторлари фронт-офис менежерлари билан тенглаштирилади ҳамда телефон ва онлайн алоқада хизмат кўрсатиш имкониятига эга бўлади.

Шундай қилиб, банкнинг мижозга йўналтирилган фаолият моделига ўтиши бошқарувга сифат жиҳатидан янги ёндашувни жорий этишга қаратилган ташкилий ва бошқарув тизимини шакллантиришни назарда тутди. Банк иерархиясининг барча даражаларида бўлимларнинг аниқроқ горизонтал интеграциялашуви, шахсий мижозлар менежерлари институтининг ривожланиши ва қуйи бўғин бўлимларининг ваколатларини кенгайтиши туфайли мижозларнинг аниқ эҳтиёжларини ягона кўринишга келиши таъминланади ҳамда уларга хизмат кўрсатиш ва қарор қабул қилиш тезлашади.

## ХУЛОСА

Диссертация тадқиқоти асосида қуйидаги хулоса ва тавсиялар ишлаб чиқилди.

1. Банк фаолияти самарадорлигини ошириш ва рақобатбардош устунликка эришиш замонавий маркетинг тамойилларидан мақсадли фойдаланишни тақозо этади. Хизмат кўрсатиш соҳасининг муҳим бўғинларидан бири сифатида янги мижозларни жалб этиш ва мавжуд мижозларнинг банк фаолиятига ишончини мустаҳкамлаш жараёнига алоҳида эътибор қаратиш лозим.

2. Бозор трансформацияси шароитида ҳар бир хўжалик юритувчи субъект маркетинг сиёсатининг асосий йўналишларидан бири фаолиятнинг мижозларга йўналтирилганлигидир. Мижозлар тўғрисида етарли маълумотга эга бўлган ҳар қандай банк ўзининг рақобатдош устунлигини таъминлайди. Банкка янги мижозларни жалб қилиш мижозлар сиёсати даражаси ва банкнинг самарали маркетинг стратегияси билан белгиланади. Амалиёт шуни кўрсатадики, «эски» мижозни сақлаб қолиш банклар учун янги истиқболли мижозларни топиш ва жалб қилишдан кўра арзонроқдир. Агар мижозлар базасини доимий равишда кенгайтириш, уларни жалб қилиш ва сақлаб қолиш кўникмаларини ошириб борилмаса, банк ўз имиджини ҳам, натижада олинган якуний фойдани ҳам йўқотади.

3. Бугунги кунга келиб банкларнинг асосий вазифаси мижозларнинг истак ва талабларини максимал даражада қондиришдан иборат. Шу билан бирга, банк хизматлари ва маҳсулотларига янги мижозларни жалб этиш барча банклар ўз олдига қўйган энг катта мақсаддир. Ушбу мақсадга эришиш учун банклар, биринчи навбатда, замонавий бозор муҳити талабларига жавоб берадиган ва мижозларнинг эҳтиёжларини қондиришга қаратилган банк маркетингининг самарали тизимини яратиши керак бўлади.

4. «Ўзсаноатқурилишбанк» – ўзини намунали улкан салоҳиятга эга банк сифатида исботлаган ва ҳар йил якунида юқори молиявий-иқтисодий кўрсаткичларга эришади. Шунга қарамай, банкни молия-кредит бозорида етакчига айлантириш мақсадида сўнгги йилларда банкда кенг кўламли трансформациялар амалга оширилмоқда. Трансформациянинг сўнгги уч босқичида банк мижозлар билан муносабатларини тубдан ўзгартирди. Эндиликда банк хизматлари бозорида кучли рақобатчилар кўп бўлган бир пайтда «Ўзсаноатқурилишбанк» масофавий хизматларнинг янги турларини ишлаб чиқиш, мижозларни сегментациялаш ва салоҳиятли мижозларга алоҳида эътибор қаратиши зарур.

5. Мижозларни банкка жалб қилишнинг муҳим омилларидан бири бу банк имиджидир. Салоҳиятли стратегик мижозлар ва мигрантларни сақлаб қолиш бўйича маркетинг стратегиясини шакллантириш ва тегишли чоратadbирлар ишлаб чиқиш учун банк имиджи ва хизмат кўрсатиш сифатини баҳолаш зарур. Ўрганиш жараёнида «Ўзсаноатқурилишбанк» Тошкент шаҳар минтақавий филиали Операцион бошқармасининг имиджи ва хизмат кўрсатиш сифатига мижозлар нуқтаи назаридан ҳамда эксперт баҳолари

асосида баҳо берилди. Мазкур таҳлиллар натижасида банкнинг мазкур филиалида хизмат кўрсатиш сифати ва унинг имиджини оширишга таъсир этувчи омиллар самарали бошқарилмагани аниқланди.

6. Ҳозирги вақтда дунёнинг ривожланган давлатларининг банк тизимида мижозлар билан муносабатларни бошқаришда CRM (Customer Relationship Management) тизими кенг қўлланилмоқда. Бу ёндашув банк хизматларини ривожлантириш ва жорий этиш бўйича таклиф этаётган тамойилларимиз билан ҳам мос келади. Маркетинг тизимида қўлланиладиган CRM стратегиясининг стратегик мақсадлари, кўрсаткичлари ва амалга ошириш босқичлари ишлаб чиқилган бўлиб, бу «Ўзсаноатқурилишбанк»да мижозларга хизмат кўрсатиш сифати ва миқдорини ўзгартириши шубҳасиз. CRM тизимига асосланган маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш мижозлар ёки ҳамкорлар билан алоқа маълумотларини сақлаш, сотиш имкониятларини аниқлаш, хизмат кўрсатиш муаммоларини таҳлил қилиш ва маркетинг тадбирларини бошқариш, барча контактлар ва алоқа маълумотлари, суҳбатлар, келишувлар, савдо самарадорлиги ва унинг натижалари битта марказда жойлашган бўлса, мижозлар билан ҳар қандай ўзаро алоқалар ҳақидаги маълумотларни тез ва осон топиш ҳамда ундан фойдаланиш мумкин бўлади.

7. Ҳар бир банкнинг ташкилий тузилмаси шу банкдаги мижозларга хизмат кўрсатиш даражасини қандай эканлигини кўрсата олади. Бугунги кунда дунёдаги энг йирик банклар ўз тузилмаларини аввалгидек бошқарув услубини қўллашдан кўра, мижозларга йўналтирган ҳолда қайта қуришмоқда. Шундай қилиб, «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг бошқарув ташкилий тузилмаси Ўзбекистон Республикасининг барча акциядорлик жамиятлари сингари учта асосий қисмдан иборат: акциядорларнинг умумий йиғилиши, банк Кенгаши ва Ижро органи. Бундан келиб чиқадики, «Ўзсаноатқурилишбанк»нинг амалдаги ташкилий тузилмаси вертикал режалаштиришга асосланган ва мижозга йўналтирилган эмас. Хитой тажрибасини, хусусан, ICBC банкининг Хэбэй филиали тажрибасини ўрганиш асосида банк тузилмасида мижозлар билан муносабатларга масъул бўлган янги бўлим ташкил этиш таклиф этилмоқда. Мазкур бўлимнинг ҳар бир ходимини ташкилий тузилмаси ва функционал вазифалари ишлаб чиқилган. Халқаро тажрибани ўрганиш асосида фронт ва баск-офисларга бўлинган ва CRM тизими билан интеграциялашган мижозларга йўналтирилган янги ташкилий тузилма ишлаб чиқилди.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ НА ОСНОВЕ НАУЧНОГО СОВЕТА  
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ  
ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ  
УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ВАН ЧЖЕН**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ  
С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2022**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан под № B2022.1.PhD/Iqt2035**

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.  
Автореферат диссертации на русском языке размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz) и информационно-образовательном портале «Ziyonet» (www.ziyonet.uz).

**Научный руководитель:** **Каримов Норбой Ганиевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Хошимов Акром Абдиевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Каралиев Шербек Турабоевич**  
кандидат экономических наук, доцент

**Ведущая организация:** **Ташкентский финансовый институт**

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 года в \_\_\_\_ на заседании научного совета DSc.03/10.12.2019.I.16.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100003, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, 49, Тел.: (71) 239-28-72, Факс: (71) 239-43-51; e-mail: tdiu@tsue.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный №\_\_). Адрес: 100003, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, 49, Тел.: (71) 239-28-72, Факс: (71) 239-43-51; e-mail: tdiu@tsue.uz.

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 года.  
(протокол реестра рассылки №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 года).

**Н.Х. Жумаев**  
Председатель научного совета по  
присуждению ученой степени, д.э.н.,  
профессор

**У.В. Гафуров**  
Ученый секретарь научного совета по  
присуждению ученой степени, д.э.н.,  
профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**  
Председатель научного семинара при  
научном совете по присуждению ученой  
степени, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Банковская система в мировой практике играет важную роль в развитии национальной экономики 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 операций»<sup>1</sup>. Конкурентная среда, сформировавшаяся на рынке современных банковских услуг, и расширение клиентами опыта использования банковских услуг требуют разработки эффективных маркетинговых стратегий работы с клиентами.

Коммерческие банки и научные учреждения в ведущих странах мира проводят ряд исследований по привлечению и удержанию клиентов к банковским услугам. В частности, для привлечения клиентов в развитых странах используются такие маркетинговые инструменты, как предоставление беспроцентных кредитов, предоставление бесплатных дополнительных банковских услуг и вручение подарков клиентам. В поиске эффективных методов привлечения клиентов в коммерческие банки приоритетами являются: использование маркетинговых исследований; разработка целевых маркетинговых программ; широкое использование принципов маркетинга для повышения эффективности банковской деятельности; проведение исследований, направленных на совершенствование их теоретико-методологических основ. Эти обстоятельства еще более актуальной делают 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»»<sup>2</sup>. В целях коренного изменения механизмов работы коммерческих банков путем приватизации и поднятия 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

---

<sup>1</sup> Горнев С.А. Зарубежный опыт аккумулирования и инвестирования финансовых накоплений населения // Финансы и кредит. 2002. № 22 (112). С. 104-110.

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

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

Данное диссертационное исследование послужит реализации задач, обозначенных в Законе Республики Узбекистан «Об обращениях физических и юридических лиц», Указах Президента Республики Узбекистан за № УП-5992 от 12 мая 2020 года «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», за № УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», Постановлении Президента Республики Узбекистан за № ПП-4797 от 4 августа 2020 года «О дополнительных мерах по автоматизации процедур предоставления государственных социальных услуг и помощи населению», Постановлениях 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», за №161 от 29 марта 2021 года «О мерах по приватизации и трансформации акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» с участием Международной финансовой корпорации» и ряде аналогичных нормативно-правовых документов, касательно данной сферы.

**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 в практику, приоритетные направления совершенствования предоставления услуг коммерческими банками исследованы в научных трудах ученых-экономистов дальнего зарубежья – Ж. Проенса, Ч. Кюртиса, П. Джеррарда, Дж. Синки<sup>3</sup>, Чжан Ян, Сан Чжикцин, Линь Цинпэн, Чэнь Тао, Сюэхун Чжао и других<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Проенса Ж.Ф., Сильва М.М., Фернандес Т. Влияние Интернета на банковский маркетинг// Journal of Financial Services Marketing. 2010. 160-175 с.; Кюртис Ч., Лугауэр С., Марк Н. Демографические модели и сбережения домашних хозяйств в Китае (пер. с англ. яз.) // American Economic Journal: Macroeconomics. 2015. 58-94 с.; Джеррард П., Каннингем Дж. Сингапурские студенты: как они выбирают, какой банк покровительствовать (пер. с англ. яз.) // Международный журнал банковского маркетинга. 2010. 104-114 с.;

Теоретические основы разработки маркетинговых стратегий и реализации клиентоориентированной маркетинговой политики в коммерческих банках были изучены учеными ближнего зарубежья И.Балабановым, Е.Жарковской, О.Лаврушиным, В.Боровковым, В.Усоскиным и другими<sup>5</sup>.

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 других<sup>6</sup>.

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 других<sup>7</sup>. В частности, А.Азларова изучала теоретические и практические аспекты применения современной маркетинговой концепции в коммерческих банках, М.Абдурахмонова – роль банковского обслуживания в развитии цифровой экономики Узбекистана, З.Мустафаев – способ применения банковского маркетинга и его направления в формировании республиканского

---

Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

<sup>4</sup> Чжан Ян. Анализ маркетинговой стратегии коммерческого банкинга в эпоху больших данных - на примере Банка Китая (пер. с кит. яз.). Баодин, Финансовый университет Хэбэя, 2016. С. 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. яз.). Минск, 2021.; Линь Цинпэн. Исследование конкретной маркетинговой стратегии на основе управления большими данными (пер. с кит. яз.). Ланьчжоу, Технологический университет Ланьчжоу, 2016. 13-15 с.; Чэнь Тао. Исследование стратегий сетевого маркетинга СІТІС банка в условиях финансовой среды Интернета (пер. с кит. яз.). Хэбэй, Университет Аньхой, 2016. 14-17 с.; Сюэхун Чжао, Чжаоци Лю. Исследование точной маркетинговой стратегии коммерческого банка на фоне Интернет-финансов (пер. с англ. яз.)// Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR). 2018. Volume 182. 175-178 с.

<sup>5</sup> Балабанов И.Т. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. СПб.: Питер, 2002. 304 с.; Боровкова В.А. Банки и банковское дело: Учебник для бакалавров / Под ред. В.А. Боровковой. М.: Юрайт, 2014. 623 с.; Жарковская Е.П. Банковское дело. М.: Омега-Л, 2016. 526 с.; Лаврушин О.И., Валенцева Н.И., Фетисов Г.Г. Банковское дело: Учебник. М.: Кнорус, 2018. 800 с.; Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. М.: URSS, 2019. 328 с.

<sup>6</sup> Абдуллаева Ш.З. Банковское дело: Учебник. Т.: Молия, 2003. 312 с.; 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. Т.: Узбекистан, 2010. Ч. III. С. 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) (пер. с узб. яз.): 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.

<sup>7</sup> 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) (пер. с узб. яз.): Дис. ... канд. экон. наук. Т., 2008. 152 с.; Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга банков Республики Узбекистан: Дис. ... канд. экон. наук. Т., 2009. 166 с.

финансового рынка, Б.Мирзамайдинов – формирование маркетинговой стратегии в банковской системе, а Д.Аллаёрова – эффективность маркетинга в банковской системе.

Следует отметить, что в вышеперечисленных научно-исследовательских работах недостаточно изучены с точки зрения маркетинга проблемы изучения поведения клиентов для повышения эффективности банковских услуг. В данном исследовании прорабатываются проблемы банковского маркетинга и важные аспекты использования принципов маркетинга в поиске перспективных способов привлечения клиентов в банковский сектор, что является важным фактором повышения эффективности банковской деятельности. Все 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», рассчитанной на 2017-2021 годы.

**Цель исследования** заключается в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию клиентоориентированной маркетинговой стратегии в коммерческих банках.

**Задачи исследования:**

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

анализ показателей маркетинговой деятельности АКБ «Узпромстройбанка» 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 клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках.

**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:

предложено дифференцировать тариф на банковские услуги при привлечении новых клиентов в коммерческие банки и не взимать плату с клиентов с месячным оборотом более пятисот миллионов сумов;

предложено открыть центр банковского обслуживания в областных центрах для оказания дистанционных банковских услуг и экономии затрат, для захвата более широкого рынка услуг;

предложено субсидировать проценты по кредитам, выдаваемым клиентам, за счет средств Государственного фонда поддержки предпринимательской деятельности в условиях объективной экономической неактивности;

разработаны прогнозные показатели маркетинговой стратегии работы с потребителями в коммерческих банках до 2026 г.

**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 удержания клиентов, и определении практических мер. Идеи и материалы исследования 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 и практических рекомендаций, разработанных по внедрению и развитию практики привлечения клиентов в коммерческие банки:

предложение дифференцировать тарифы на банковские услуги и не взимать плату за услуги с клиентов с месячным оборотом более пятисот миллионов сумов в целях привлечения новых клиентов в коммерческие банки, согласно решению Правления акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» № 04/02/-1245 от 24 декабря 2021 года, одобрено и включено в «Стратегию развития банка на 2022-2023 годы» (справка АКБ «Узпромстройбанк» № 07-08/1080 от 20 января 2022 года). В результате, в январе 2022 года привлечено 24 клиента с оборотом более пятисот миллионов сумов;

предложение по открытию центра банковского обслуживания в областных центрах для оказания дистанционных банковских услуг и экономии затрат, для охвата более широкого рынка услуг, согласно решению Правления акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» № 04/02/-1245 от 24 декабря 2021 года, включено в «Стратегию развития банка на 2022-2023 годы» (справка АКБ «Узпромстройбанк» № 07-08/1080 от 20 января 2022 года). В результате на базе областного филиала «Узпромстройбанк» г. Ташкента создано 6 центров банковского обслуживания;

предложение о субсидировании процентов по кредитам, выдаваемым клиентам в условиях объективной экономической неактивности, за счет средств «Государственного фонда поддержки предпринимательской деятельности» по решению Правления акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» № 04/02/-1245 от 24 декабря 2021, включено в «Стратегию развития банка на 2022-2023 годы» (справка АКБ «Узпромстройбанк» № 07-08/1080 от 20 января 2022 года). В результате, из средств Государственного фонда поддержки предпринимательской деятельности субсидированы 212 клиентов на сумму 421,2 млн сумов;

прогнозные показатели маркетинговой стратегии работы с потребителями в коммерческих банках до 2026 года, согласно решению Правления акционерно-коммерческого банка «Узпромстройбанк» №04/02/-1245 от 24 декабря 2021 года, включены в «Стратегию развития банка на 2022-2023 годы» (справка АКБ «Узпромстройбанк» № 07-08/1080 от 20 января 2022 года). В результате был принят прогнозный план

маркетинговой стратегии работы с потребителями в коммерческом банке до 2026 года.

**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 154 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **Введении** обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, изложены научная новизна и практические результаты исследования, раскрыта научная и практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении в практику результатов исследования, опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Теоретические и методологические основы использования маркетинговых стратегий в привлечении потребителей в коммерческие банки»** исследуются теоретические подходы к привлечению клиентов в коммерческие банки. В ходе исследования в полной мере раскрыта экономическая сущность понятий «потребитель (клиент) банка», «банковские услуги» и «банковский маркетинг».

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.

Коммерческим банкам 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. Первоначально банки рассматривали маркетинг лишь как средство изучения спроса,

стимулирования и привлечения клиентов, и лишь в 80 гг. сформировалась концепция банковского маркетинга, которая стала основой управления коммерческими банками.

В результате основные термины в деятельности коммерческих банков, такие как «банковский потребитель (клиент)», «банковские услуги» и «банковский маркетинг», стали важными экономическими категориями и понятиями. 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 выигрывал».<sup>8</sup> На основе анализа соответствующей литературы предложено следующее определение потребителя (клиента) банка:

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

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, в какой раз они обращаются.

На основе изучения подходов, предложенных мировыми учеными, определено, «банковские услуги – комплекс действий, непосредственно связанных с операционной и стратегической деятельностью коммерческих банков и эффективным менеджментом». В условиях жесткой конкуренции и формирования инновационной экономики большое значение в успешной деятельности любого хозяйствующего субъекта имеет маркетинг. Маркетинговая деятельность в коммерческих банках была изучена зарубежными экономистами, такими, как Д. Аакер, Ф. Котлер, Г. Армстронг, а также учеными из стран СНГ О.Лаврушиным, А.Тютеником, Е.Турбановым и другими. К настоящему времени по совершенствованию маркетинговой деятельности в банковской системе среди узбекских ученых можно выделить научные работы Ш.Абдуллаевой, Д.Аллаёровой, З.Мустафаева, А.Азларовой, М.Абдурахмоновой и других экономистов.

Эффективность маркетинга зависит не только от размера банка, но и от его целей, планов и положения. По результатам исследований, проведенных зарубежными и узбекскими учеными по банковскому маркетингу, в табл. 1 показано влияние характеристик банковских услуг на особенности банковского маркетинга.

---

<sup>8</sup> Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге / Под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 45 с.

Таблица 1

Зависимость банковских услуг от особенностей маркетинга<sup>9</sup>

Группы признаков обслуживания	Особенности банковского маркетинга
<b>Отличительные признаки</b> 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
<b>Признаки банковских услуг, характерные для других видов услуг</b> 1. Использование заемных средств	Необходимость создания альтернативы клиентской базы банка
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,

<sup>9</sup> Разработано автором на основе эмпирических исследований.

обслуживание клиентов происходит одновременно. Следовательно, клиенты банка являются действующими или потенциальными покупателями банковских продуктов.

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).

Традиционные услуги	Нетрадиционные услуги
<ul style="list-style-type: none"><li>• Кредитные услуги</li><li>• Депозитные услуги</li><li>• Биллинговые услуги</li><li>• Транзакции</li><li>• Валютные операции</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Консалтинговые услуги</li><li>• Услуги по управлению финансовыми активами</li><li>• Интернет-банкинг</li><li>• секьюритизация</li><li>• Страховые услуги</li><li>• Другие услуги</li></ul>

**Рис. 1. Традиционные и не традиционные услуги коммерческих банков<sup>10</sup>**

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, 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 течение 10 лет, показывают, что в странах, которые предоставляют широкие возможности для банков, межбанковская конкуренция широко распространена, а спектр банковских услуг имеет тенденцию к расширению<sup>11</sup>.

Международный опыт показывает, что коммерческие банки, которые дают клиентам более разнообразные услуги высокого качества, естественно,

<sup>10</sup> Николаева Т.П. Банковский маркетинг: Учебно-методический комплекс. М.: Центр ЕАОИ, 2009. 224 с.

<sup>11</sup> Ann L. Owen, Javier M. Pereira Bank concentration, competition and financial inclusion. Article in press, 2018. P. 17. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

имеют превосходство перед банками с ограниченным набором предложений. В последнее время все большая численность больших коммерческих банков перебегает к всеохватывающему обслуживанию клиентов. Это значит, что, не считая кредитно-расчетного и кассового сервиса, банки предоставляют собственным клиентам и весь ряд иных услуг.

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.

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.

На рынке банковских услуг Европы, в странах с развитой экономикой в последние 10 лет растет роль банков, контролируемых иностранным капиталом (банки, контролируемые иностранным капиталом – это те, в которых более 50 процентов уставного капитала принадлежит нерезидентам). Некоторые ученые проанализировали, как присутствие этих банков влияет на отношение населения к банковской системе в целом. Они сравнивают тенденции, которые происходят в Центральной и Восточной Европе, в странах с переходной экономикой.

Зарубежный капитал в большинстве стран с переходной экономикой, не считая Венгрии и Польши, 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 KBC. 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 осталась доля государства. Во-вторых, на начальном этапе своего развития большинство иностранных банков демонстрировало отсутствие интереса к работе с физическими лицами, и сосредотачивались 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 процентов банков относят ритейловое (розничное) направление к своим приоритетам на рынке, и с тех пор количество заинтересованных участников постоянно увеличивается.

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. В табл. 2 приведены результаты опроса, проведенного фирмой «The Conference Board» во время встречи с 700 руководителями банков и компаний из разных стран<sup>12</sup>.

**Таблица 2**

**Ранжирование проблем, связанных с привлечением и удержанием клиентов  
(в разрезе континентов)<sup>13</sup>**

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

<sup>12</sup> Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 57 с.

<sup>13</sup> Данные из сайта: <https://www.conference-board.org/us/marketing-and-communications>

исследуемых банков и компаний, которые расположены в североамериканском регионе (включая Мексику), т.е. составляет 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.

Результаты изучения основных проблем в области банковского маркетинга стран мира показали, что эффективное управление отношениями с клиентами является основной стратегической целью. Для ее достижения необходимо развивать и поддерживать лояльность клиентов, а также формировать маркетинговую стратегию, направленную на достижение успеха в их привлечении.

Во второй главе диссертации «Тенденции развития маркетинговой стратегии банка по привлечению клиентов» проанализированы маркетинговая деятельность коммерческого банка, нынешнее состояние, развитие предоставляемых банковских услуг, возможности, механизмы и процесс привлечения новых клиентов в банковские услуги. А также проведена оценка имиджа и качества обслуживания филиала Узпромстройбанка.

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 целом, клиентский бизнес имеет четыре важные задачи: привлечение, удержание, развитие клиента и, наконец, избавление от ненужного (невыгодного) клиента (рис. 2).



Рис. 2. Задачи клиентского бизнеса<sup>14</sup>

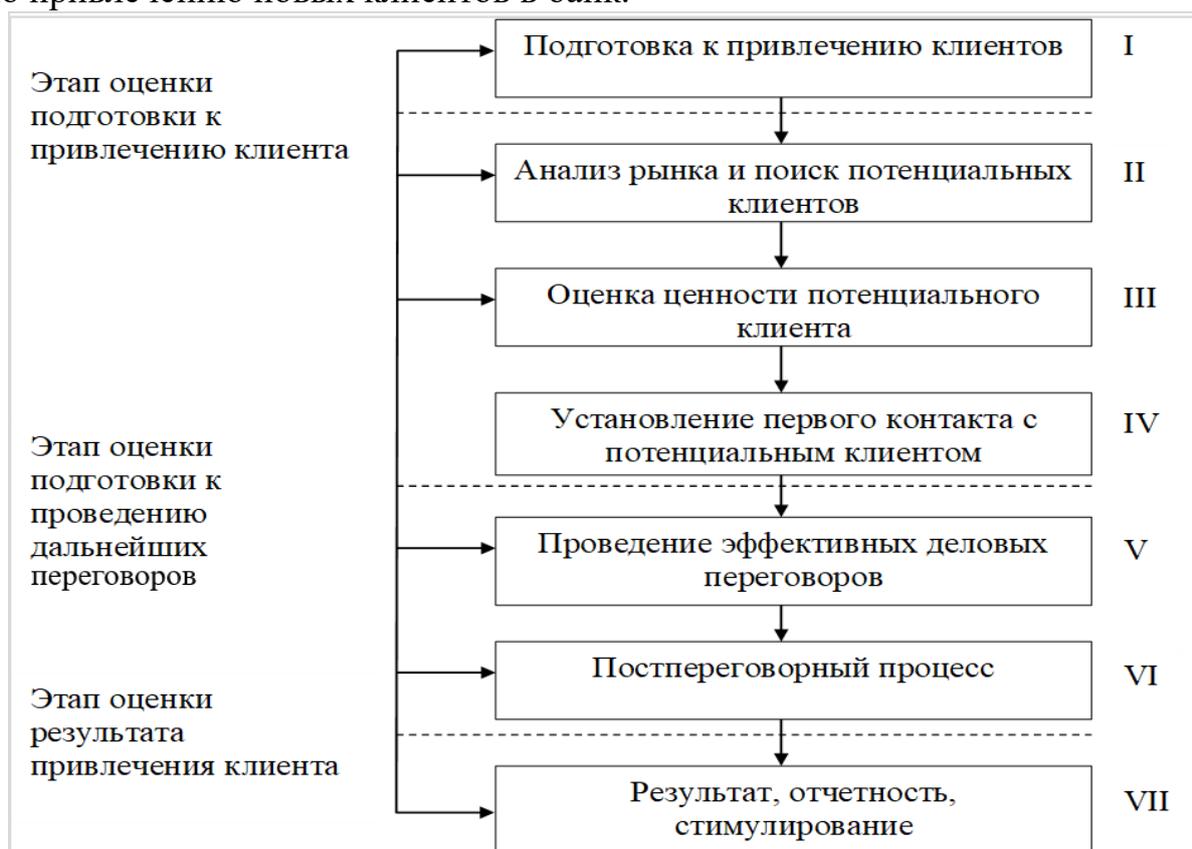
Порядок задач клиентского бизнеса показывает, что не случайно привлечение стоит на первом месте в системе работы с клиентами. Как утверждает известный эксперт П. Друкер, привлечение новых клиентов нужно для того, чтобы заставить банк ориентировать деятельность на решение вопросов, связанных с привлечением новых клиентов, и оживить тем самым организационную структуру, персонал банка и деятельность банка в целом<sup>15</sup>. Поэтому, наряду с объемом привлекаемых средств, банку интересна также выгода от продажи услуг и продуктов банку новому клиенту.

<sup>14</sup> Разработано автором.

<sup>15</sup> Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: М.: Вильямс, 2004. 272 с.

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 рис. 3. Такой вариант выполнения работ непосредственно представляет процесс в виде технологических действий.

С точки зрения автора, 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.



**Рис. 3. Этапы привлечения новых потенциальных клиентов**<sup>16</sup>

Коммерческим банкам для своих сотрудников следует разработать инструкции по привлечению новых клиентов. Рекомендуется, чтобы способы реализации каждого этапа этого процесса состояли из соответствующих тестов, методики оценки бизнеса клиента и механизма предоставления информации руководителю.

С перспективной точки зрения, чтобы захватить успешные компании и организации целесообразно проводить регулярный мониторинг деятельности отраслевых предприятий с точки зрения достижения экономической эффективности. Это позволяет включать потенциальных клиентов в клиентскую базу данных банка. А это обеспечивает разработку целевых

<sup>16</sup> Разработано автором.

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 потерянному 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 (табл. 3).

**Таблица 3**

**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 (табл. 4):

**Таблица 4**

**Бизнес-карта территории Хэбэйского филиала ICBC банка**

№	Наименование предприятий, организаций, интересующих банк	Потенциал, возможности предприятий	Степень конкуренции 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	Двуязычная 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: Разработано автором.

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:

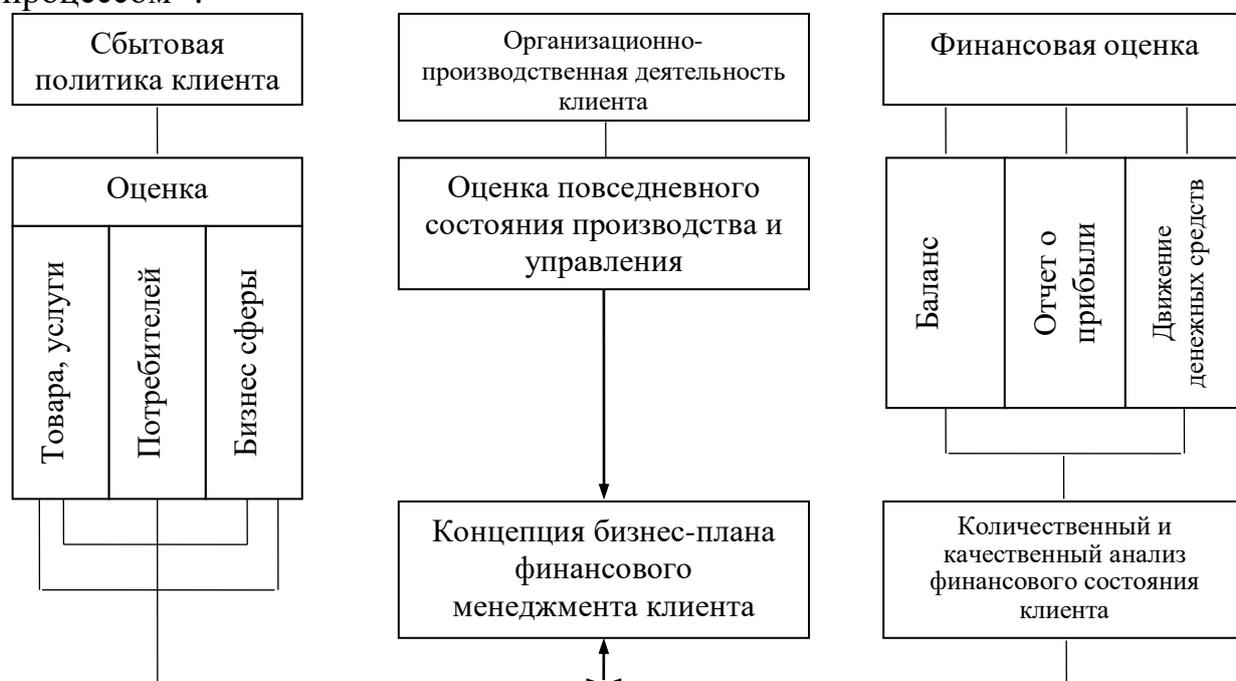
предприятия и фирмы, готовые к переходу на другое банковское обслуживание;

предприятия, прочно остающиеся в своих «старых» банках;

предприятия, не сумевшие четко определить переход.

В процесс развития клиентской базы необходимо вовлекать эффективно действующие предприятия. Заинтересованности в появлении проблемных организаций в клиентской базе банка нет. Что касается диагностики клиента, то существует два практических метода, стационарная и оперативная бизнес-диагностика клиента, которые могут предоставить информацию о финансовом, организационном и торговом потенциале потенциального клиента банка – компании.

Стационарный анализ проводится в стационарных условиях группой экспертов с применением «кабинетного» маркетингового исследования на основе финансовых результатов изучаемого потенциального клиента<sup>17</sup>. 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 процессом<sup>18</sup>.



**Рис. 4. Структура стационарного анализа потенциального клиента**<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. 2007. С.67.

<sup>18</sup> Фоксал Г. Психология потребителя в маркетинге. СПб.: Питер, 2001. С.29.

<sup>19</sup> Разработано автором.

При стационарном анализе состояния клиента действия выполняются последовательно. Этот процесс в основном осуществляется путем обработки статистических показателей, опубликованных в средствах массовой информации, отчетных материалов предприятия, балансовых материалов в справочниках. После этого банк будет искать информацию из других источников, чтобы провести глубокий анализ интересующей компании или организации. К ним относятся информация контролирующих органов: налоговых, арбитражных судов, патентных организаций, таможни, транспортных компаний, сервисных банков, бирж, страховых компаний и др. Следует учитывать, что официальные отчетные материалы изучаемого потенциального клиента позволяют получить достоверную информацию. Структура стационарного анализа потенциального клиента представлена на рис. 4.

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 цикл и конкурентоспособность клиента.

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

При проведении эффективных переговоров предлагаем внедрить разработанную автором пятиступенчатую модель применения стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках. Данная модель включает в себя следующие этапы обслуживания клиентов (рис. 5):



**Рис. 5. Этапы стандартов клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках**

Вышеприведенная пятиэтапная модель клиентоориентированных маркетинговых стандартов в коммерческих банках может служить прочной методологической основой для налаживания коммуникации с клиентами. Готовое краткое руководство по обслуживанию клиентов, предложенные в диссертации стандарты клиентоориентированного маркетинга в коммерческих банках, дают возможность эффективно организовать отношения с клиентами.

В последние годы в банках Узбекистана внедряются удобные и подходящие для страны банковские услуги развитых стран для улучшения банковского обслуживания, предоставления 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 частности, можно 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. Однако, несмотря на внесение нескольких 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.



**Рис. 6. Динамика оборота по банковским картам, млрд сумов<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Разработан авторами на основе статистических данных

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 2018-2021 годах значительно увеличился объем платежей банковскими картами, наличными при покупке товаров и услуг, банковских услуг и других платежей (рис. 6).

В частности, объем наличных операций по банковским картам, по сравнению с 2019 годом увеличился на 60,7 процента 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 процента), социальные выплаты (7 процентов), дистанционные переводы (13,7 процента P2P), банковские услуги (15,7 процента) и другие доходы населения (16 процентов) (рис. 7).



**Рис. 7. Доля средств, полученных на банковские карты в 2020 году, в процентах<sup>21</sup>**

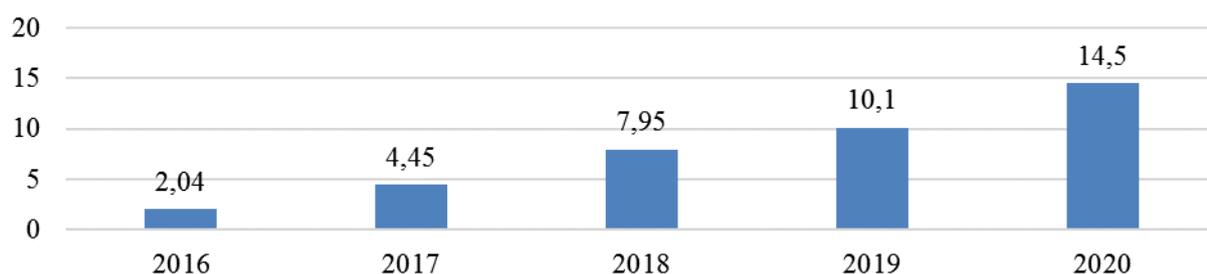
Количество платежных терминалов, установленных на объектах сферы торговли и обслуживания, увеличилось почти на 46 тысяч или 12 процентов по сравнению с 1 январём 2020 года, и на 1 января 2021 года превысило 438 тыс ед. Наибольшая доля эмиссии банковских пластиковых карточек приходится на крупнейшие банки: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

<sup>21</sup> Разработан авторами на основе статистических данных

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

На 1 января 2021 года число пользователей систем дистанционного обслуживания составило 14,5 миллиона. По сравнению с соответствующим периодом 2020 года этот показатель увеличился на 4,3 млн пользователей или 43 процента (рис. 8).



**Рис. 8. Количество пользователей систем дистанционного обслуживания, млн чел.<sup>22</sup>**

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

Центральным банком Республики Узбекистан в целях выявления конкретной картины в области обслуживания клиентов 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 обслуживания в пяти банках как «хорошее» по сравнению с другими банками (табл. 5).

**Таблица 5**

**Результаты оценки качества обслуживания клиентов в городе Ташкенте<sup>23</sup>**

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

<sup>22</sup> Разработан авторами на основе статистических данных

<sup>23</sup> Информация с официального сайта Центрального банка Республики Узбекистан.

Стоит отметить, 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, шесть банков, в четырех из которых государственная доля превышает частные доли – Пойтахтбанк, Микрокредитбанк, Кишлок курилиш банк, Агробанк, Народный банк, Давр Банк получили оценку «наиболее неудовлетворительное обслуживание».

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.

Необходимо оценить имидж банка и качество обслуживания, чтобы сформировать маркетинговую стратегию привлечения и 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. При этом, в первую очередь, экспертам было предложено оценить уровень важности выбранных факторов по анкете № 1.

Респондентам (экспертам и клиентам) предложено определить степень важности выбранных факторов по анкетному листу № 1, а по анкетному листу № 2 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 (табл. 6):

**Таблица 6**

**Оценка имиджа банка и качества услуг<sup>24</sup>**

Факторы	Экспертная оценка				Оценка клиентом		
	степень	эталон (балл)	балл	важность	степень	балл	важность
1							
2							
...							
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

<sup>24</sup> Разработано автором.

системе «эталон-банк» и «банк-клиент». Результаты обработки данных представлены в табл. 7.

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

Уровень важности факторов рассчитывался по следующей формуле:

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

где  $R_i$  - экспертная оценка  $i$  – факторов, балл;

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

Интегральный показатель оценок экспертов и клиентов рассчитывался по следующей формуле:

$$I_o = \sum_{i=1}^n (R_i \cdot B_i) / \sum_{iy=1}^n (R_{iy} \cdot B_i), \quad (2)$$

где  $R_{iy}$  - эталонная оценка  $i$  – факторов;

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

Таблица 7

**Результаты оценки имиджа и качества обслуживания Операционного управления ТГРФ «Узпромстройбанка»<sup>25</sup>**

№	Факторы	Экспертная оценка				Клиентская оценка		
		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

<sup>25</sup> Разработано автором.

Эталонная оценка:

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

Экспертная оценка:

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

Клиентская оценка:

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

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

$$I_{\delta i} < I_{\delta y} < I_{\delta y \delta}$$

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.

Третья глава диссертационной работы называется «**Совершенствование маркетинговой стратегии привлечения и обслуживания клиентов**», в этой главе рассматриваются перспективы развития сектора банковских услуг, внедрения новой клиентоориентированной маркетинговой стратегии и клиентоориентированного подхода к совершенствованию маркетинговой деятельности «Узпромстройбанка».

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. 9). 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

Рис. 9. Клиентоориентированная структура управления коммерческим банком<sup>26</sup>

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 организационная структура, 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 мнению автора, структура департамента по работе с клиентами, которая непосредственно будет подотчетна руководителю клиентского блока, заместителю председателя правления, ответственному за привлечение, удержание и изучение клиентов, должна выглядеть следующим образом (рис. 10):



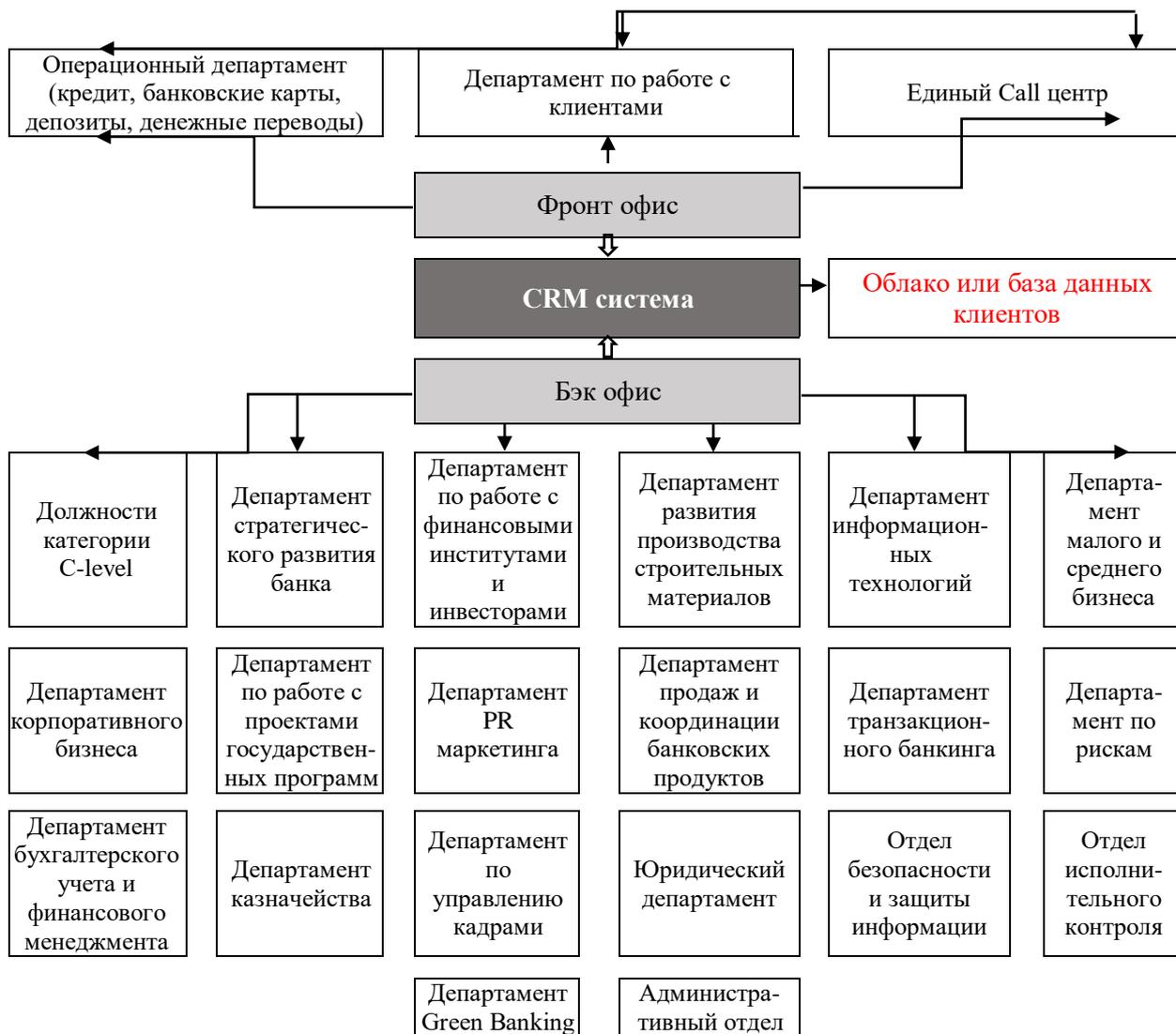
Рис. 10. Структура предлагаемого департамента по работе с клиентами<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Неретина Е., Солдатова Е. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком// Финансы и кредит. 2012.

<sup>27</sup> Разработано автором.

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

Стоит отметить, что для обслуживания клиентов на высшем уровне как организационную структуру, так и обслуживание клиентов Узпромстройбанка нужно разделить на бэк и фронт офисы. Так, структура, учитывающая бэк и фронт офисы, будет выглядеть следующим образом (рис. 11):



**Рис. 11. 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.

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.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

1. Повышение эффективности деятельности банка и получение конкурентного преимущества требуют целенаправленного использования современных принципов маркетинга. Особое внимание следует уделять как одному 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, отвечающую требованиям современной рыночной среде и направленную на удовлетворение потребностей клиентов.

4. Узпромстройбанк – как зарекомендовавший себя банк, имеет огромный потенциал и высокие финансово-экономические показатели по итогам каждого года. Тем не менее, в банке в последние годы проводится масштабная трансформация, цель которой является вывести банк в лидеры финансово-кредитного рынка. В прошедших трёх этапах трансформации банк кардинально изменил отношение к клиентам. Теперь, когда на рынке банковских услуг 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 Management) 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 клиентоориентированной. На основе изучения китайского опыта, в частности, опыта Хэбэйского филиала ICBC банка, предложено создать в структуре новое подразделение, которое 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.

**ONE-TIME SCIENTIFIC COUNCIL UNDER  
SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING OF THE SCIENTIFIC  
DEGREES No DSc.03/10.12.2019.I.16.01 AT  
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**WANG CHENG**

**IMPROVING THE MARKETING STRATEGY OF WORK WITH  
CONSUMERS IN COMMERCIAL BANKS**

**08.00.07 – «Finance, money circulation and credit»  
08.00.11 – «Marketing»**

**ABSTRACT**  
**of the dissertation of the doctor of philosophy (PhD) on economic sciences**

**Tashkent – 2022**

**The theme of doctoral dissertation (PhD) was registered under number B2022.1.PhD/Iqt2035 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.**

The dissertation has been prepared at the Tashkent state university of economics

The abstract of dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (synopsis)) on the website (www.tsue.uz) and on the website of «Ziyonet» information and educational portal (www.ziyonet.uz)

**Scientific consultant:**

**Karimov Narboy Ganievich**

Doctor of economics science, professor

**Official opponents:**

**Khoshimov Akrom Abdievich**

Doctor of economics science, professor

**Karabaev Sherbek Turaboevich**

Candidate of economics science, dotsent

**Leading organization:**

**Tashkent Financial Institute**

The defense of the dissertation will take place on «\_\_»\_\_ 2022 at \_\_ at the meeting of Scientific council No. DSc.03/10.12.2019.I.16.01 at the Tashkent state university of economics. Address: 100003, Tashkent city, Islom Karimov street, 49. Tel.: (998 71) 239-28-72, fax: (998 71) 239-43-51, e-mail: tdiu@tsue.uz

The doctoral dissertation can be reviewed at the Information resource center of the Tashkent state university of economics (is registered under №\_\_). Address: 100003, Tashkent city, Islom Karimov street, 49. Tel.: (998 71) 239-28-72, fax: (998 71) 239-43-51, e-mail: tdiu@tsue.uz

The abstract of dissertation sent out on «\_\_»\_\_ 2022.

(mailing report No \_\_ on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022).

**N.H. Jumaev**

Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

**U.V. Gafurov**

Scientific secretary of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

**Sh. Dj. Ergashkhodjaeva**

Chairman of the scientific Seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

## INTRODUCTION (abstract of PhD dissertation)

**The aim of the research** is to develop proposals and recommendations for improving the client-oriented marketing strategy in commercial banks.

**The object of research.** The marketing activity of JSCB «Uzsanoatkurilishbank» of the Republic of Uzbekistan was chosen as the object of study.

**Scientific novelties of the research are:**

1. it was proposed to differentiate the tariff for banking services when attracting new customers to commercial banks and not to charge customers with a monthly turnover of more than five hundred million sums;

2. it was proposed to open a banking service center in regional centers to provide remote banking services and save costs, to capture a wider service market;

3. it was proposed to subsidize interest on loans issued to customers at the expense of the State Fund for Supporting Entrepreneurship in the Conditions of Objective Economic Inactivity.

4. forecast indicators of the marketing strategy for working with consumers in commercial banks were developed until 2026;

**Implementation of the research results.** Based on scientific proposals developed for the introduction and development of the practice of attracting customers to commercial banks, the following have been introduced:

in order to attract new customers to commercial banks, in accordance with the decision of the Board of the joint-stock commercial bank «Uzsanoatkurilishbank» dated December 24, 2021 No. 04/02/-1245, a proposal was approved and included in the «Bank Development Strategy for 2022-2023» to differentiate tariffs for banking services and not to charge for services from customers with a monthly turnover of more than five hundred million sums (reference of JSCB «Uzpromstroybank» dated January 20, 2022 No. 07-08 / 1080). As a result, in January 2022, 24 clients were attracted with a turnover of more than five hundred million sums;

a proposal to open a banking service center in regional centers to provide remote banking services and save costs, to cover a wider service market, in accordance with the decision of the Board of the joint-stock commercial bank «Uzsanoatkurilishbank» No. 04/02/-1245 dated December 24, 2021 is included in the «Bank Development Strategy for 2022-2023» (reference of JSCB «Uzpromstroybank» dated January 20, 2022 No. 07-08 / 1080). As a result, 6 banking service centers were created on the basis of the regional branch of «Uzsanoatkurilishbank» in Tashkent;

the proposal to subsidize interest on loans issued to customers in conditions of objective economic inactivity, at the expense of the State Fund for Entrepreneurship Support, by decision of the Board of the joint-stock commercial bank «Uzsanoatkurilishbank» dated December 24, 2021 No. 04/02/-1245, was included in the «Bank Development Strategy for 2022-2023» (reference of JSCB «Uzpromstroybank» dated January 20, 2022 No. 07-08 / 1080). As a result,

212 clients were subsidized from the State Fund for Entrepreneurship Support in the amount of 421.2 million sums;

forecast indicators of the marketing strategy for working with consumers in commercial banks until 2026, in accordance with the decision of the Board of the joint-stock commercial bank «Uzsanoatkurilishbank» No. 04/02/-1245 dated December 24, 2021, are included in the «Bank Development Strategy for 2022-2023» (reference of JSCB «Uzpromstroybank» dated January 20, 2022 No. 07-08 / 1080). As a result, a forecast plan for a marketing strategy for working with consumers in a commercial bank was adopted until 2026.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLICATIONS**

**I бўлим (I часть; part II)**

1. Ван Чжен. Тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияси // «Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнали. 2020. №6. Ноябрь-декабрь. 160-167 с.

2. Ван Чжен. Клиентоориентированный подход к совершенствованию маркетинговой деятельности коммерческого банка // Научный электронный журнал «Экономика и инновационные технологии». 2022. №1.

3. Wang Cheng. The nature and economic value of marketing potential // International An international multidisciplinary journal Academics. 2020. Vol. 10. Issue 3. March. P. 49-53.

4. 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. 2021. Vol. 11. Issue 11. November.

5. Ван Чжен, Каримов Н.Г. Развитие банковской системы – как основное приоритетное направление экономических реформ // Научный журнал «Халқаро молия ва ҳисоб». 2021. №2. Апрель. 1-15 с.

**II бўлим (II часть; part II)**

6. Ван Чжен. Маркетинговая деятельность коммерческих банков по сбережениям / Инновацион иқтисодиёт шароитида замонавий маркетинг концепцияларидан фойдаланиш: Сборник материалов республиканской научно-практической онлайн-конференции. Т.: Ташкентский государственный экономический университет, 2020. С. 337-339.

7. Ван Чжен. Тижорат банклари хизматларининг маркетинг хусусиятлари / Банк тизимида инновацион ислох қилиш шароитида тижорат банклари трансформациялашнинг илмий-амалий асослари: Республика илмий-амалий онлайн конференцияси материаллари тўплами. Т.: Тошкент давлат иқтисодиёт университети, 2021. Б. 193-196.

8. Wang Cheng. Analysis of the banking services market of commercial banks in Uzbekistan: results of 2020 / Science and practice: a new level of integration in the modern world: 12th International Conference. Sheffield, UK. 2021. December. P. 58-60.

9. Ван Чжен. Оценка ценности потенциального клиента коммерческого банка / MODERN SCIENTIFIC CHALLENGES AND TRENDS: a collection scientific works of the International scientific conference. 7-9 January. 2022. Warsaw: Sp. z o. o. iScience, 2022. 93 p.

10. Ван Чжен, Каримов Н.Г. Мониторинг маркетинговой деятельности коммерческого банка по депозитной политике // Научный журнал «Экономика и образование». №2. 2021. 45-50 с.

Автореферат «Iqtisod-moliya» нашриётида таҳрирдан ўтказилиб, ўзбек, рус ва инглиз тилларидаги матнлар ўзаро мувофиқлаштирилди.

Босишга рухсат этилди: 07.10.2022  
Бичими: 60x84 1/8 «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулда босилди.  
Шартли босма табағи 4,2. Адади: 100. Буюртма: № 58.

«DAVR MATBUOT SAVDO» МЧЖ  
босмахонасида чоп этилди.  
100198, Тошкент, Қўйлик, 4-мавзе, 46.