

**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**

**ЮЛДАШЕВ ЖАМШИД АБРОРОВИЧ**

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИНИНГ МИЖОЗГА**  
**ЙЎНАЛТИРИЛГАН МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯЛАРИ**  
**АСОСИДА РАҚОБАТБАРДОШЛИГИНИ ОШИРИШ**

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

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

**Тошкент – 2021 йил**

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

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

**Contents of dissertation abstract of the Doctor of Philosophy (PhD) on  
economics sciences**

**Юлдашев Жамшид Аброрович**

Тижорат банкларининг мижозга йўналтирилган маркетинг  
стратегиялари асосида рақобатбардошлигини ошириш ..... 3

**Юлдашев Жамшид Аброрович**

Повышение конкурентоспособности в коммерческих банках на  
основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий..... 27

**Yo'ldoshev Jamshid Abrovich**

Increasing competitiveness in commercial banks based on customer-  
centric marketing strategies. .... 51

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 56

**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**

**ЮЛДАШЕВ ЖАМШИД АБРОРОВИЧ**

**ТИЖОРАТ БАНКЛАРИНИНГ МИЖОЗГА**  
**ЙЎНАЛТИРИЛГАН МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЯЛАРИ**  
**АСОСИДА РАҚОБАТБАРДОШЛИГИНИ ОШИРИШ**

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

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

**Тошкент – 2021 йил**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2018.3.PhD/Iqt755 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус ва инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) ва «Ziynet» ахборот-таълим порталида ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Жумаев Нодир Хосиятович**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Расмий оппонентлар:**

**Мустафақулов Шерзод Игамбердиевич**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Самадов Асқар Нишанович**  
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 кенгаш асосида бир марталик илмий кенгашнинг 2021 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил:100066, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz).

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_ рақами билан рўйхатга олинган). Манзил:100066, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49 уй. Тел.: (99871) 239 – 28 - 72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz)

Диссертация автореферати 2021 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ кунни тарқатилди.

(2021 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_-рақамли реестр баённомаси).

**С.К. Худойкулов**

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

**Б.Т. Бердияров**

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

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги бир марталик илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

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

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда тижорат банкларининг рақобатбардошлигини оширишнинг асосий омилларидан бири маркетинг стратегиясидир. Айниқса Глобал COVID-19 пандемияси шароитида банк хизматларидан фойдаланишнинг он-лайн шакллари истеъмолчилар томонидан тезкор ўзлаштирилиши, банкларда мижозлар билан ишлаш жараёнларида самарали инновацион маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш заруратини юзага келтирмоқда. «2020 йилнинг 6 ойи давомида чакана банк мижозларининг қарийб 85 фози онлайн банк хизматларидан фойдаланишган»<sup>1</sup>. Жаҳон тажрибасидан намоён бўлмоқдаки, тижорат банкларининг барқарорлигини таъминлаш ва рақобатбардошлигини оширишда мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияси муҳим аҳамиятга эга ҳамда глобаллашув жараёнида мазкур масаланинг долзарблигини янада оширмоқда.

Жаҳон миқёсида тижорат банкларининг рақобатбардошлигини оширишда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва ундан самарали фойдаланиш бўйича кенг қамровли илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда. Уларда асосан тижорат банкларининг иқтисодиётдаги ўрни, банк рисклари, уларнинг турлари ва моҳияти, банк ресурсларидан самарали фойдаланиш масалалари ҳамда банк молия тизимининг рақобатбардошлигини ошириш масалалари қамраб олинган. Бироқ мазкур тадқиқотларда тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияси орқали уларнинг рақобатбардошлигини ошириш билан боғлиқ долзарб муаммолар етарлича аниқланмаган. Тижорат банкларининг рентабеллигини оширишда маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва шу орқали уларнинг даромадлигини таъминлаш жиҳатлари ҳозиргача ижобий ечимини топмаган. Бу, ўз навбатида, тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш юзасидан олиб бориладиган тадқиқотнинг долзарблигини белгилайди.

Ўзбекистонда «банклар фаолиятига рақамли технологияларни кенг жорий этиш ҳамда банклараро валюта бозори «он-лайн» платформага ўтказилиши ва банк молия бозорида рақобатни ошириш масаласи»<sup>2</sup> белгилаб олинган бўлса-да, тижорат банкларида рақобатбардошлик даражаси пастлиги ва уларнинг мижозларга хизмат кўрсатиш турларининг етарлича диверсификацияланмаганлиги, мавжуд хизматларнинг эса самарадорлиги ва натижавийлик даражаси пастлиги, танланган мижозлар тўловлари бўйича кечикишлар ва бошқа муаммолар соҳа ривожига тўсқинлик қилмоқда. Шу сабабдан ҳам, тижорат банклари рақобатбардошлигини ошириш, унга мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиясини кенг жалб этишдаги омил ва муаммоларни ҳар томонлама чуқур ўрганиш ва бу соҳада илғор хориж тажрибасидан фойдаланиш, реал ҳолатни таҳлил қилиб, муаммоларни бартараф этиш бўйича таклифлар бериш муҳим аҳамият касб этади ҳамда танланган тадқиқот мавзусининг долзарблигини белгилайди.

<sup>1</sup> World Fintech Report 2020. ©2020 Capgemini. [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com).

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси, 2020 йил 29 декабрь, <https://prezident.uz/uz/lists/view/4057>

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантиришнинг бешта устувор йўналишлари бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги, 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон «2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида»ги фармонлари, 2018 йил 21 декабрдаги ПҚ-4071-сон «Тижорат банкларининг молиявий барқарорлигини таъминлаш, фаолияти самарадорлигини ошириш ва кредит сиёсатини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги, 2018 йил 23 мартдаги ПҚ-3620-сон «Банк хизматлари оммабоплигини ошириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги, 2017 йил 12 сентябрдаги ПҚ-3270-сон «Республика банк тизимини янада ривожлантириш ва барқарорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари ва соҳага оид бошқа меъёрий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

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

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Тижорат банклари рақобат-бардошлигини оширишда ўзаро муносабатлар маркетинг стратегияларидан фойдаланишга қаратилган илмий тадқиқотларнинг айрим назарий ва амалий жиҳатлари хорижлик иқтисодчи олимлардан<sup>3</sup> Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М.Портер, Е.Дихтель, Е.П.Голубков, Маҳмуд, Ж.Ал.Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблер ва бошқаларнинг илмий ишларида ўз ифодасини топган.

Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатларида бу борада Ю.М.Вайвер, С.А.Костерина, О.И.Лаврушин, А.М.Тавасиев сингари олимлар<sup>4</sup> тадқиқотлар олиб борганлар. Мазкур олимларнинг илмий ишларида банкларда истеъмолчилар билан самарали коммуникациялар ўрнатиш ва бозорда рақобатли устунликларни шакллантиришга қаратилган илмий тавсиялар берилган.

<sup>3</sup> Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2006 г.; Котлер Ф., Армстронг Ф., Сондерс Г., Вонг Д. Основы маркетинга – СПб.: Вильямс, 2008 г.; Майкл Е. Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. – 454с.; Дихтель Е., Хершген Х. Практический маркетинг. Учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. – 225с.; Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samyda, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; Буздалин А.В. Надежность банка: От формализации к оценке, 2012. – 192с.; Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.;

<sup>4</sup> Вайвер Ю.М. Проблемы стратегического управления системой взаимодействия с корпоративными клиентами в коммерческом банке / Ю.М. Вайвер // Вестник Академии. – 2014. – №3 (40). – С. 39-42.; Костерина Т.М. Кредитный менеджмент в банке: учебно-методический комплекс / Т.М. Костерина. – М.: Евразийский открытый ин-т, 2012. – 270 с.; Банковское дело / коллектив авторов под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. – М.: Кнорус, 2016. – 800 с.; Банковское кредитование: учебник / А. М. Тавасиев, Т. Ю. Мазурина, В. П. Бычков. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 366 с.;

Республикамиз банк хизматлари бозорини ривожлантиришга қаратилган мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегиясини шакллантириш масалалари А.Бекмуродов, М.Болтабаев, Ж.Жалолов, Н.Жумаев, М.Қосимова, Ш.Эргашходжаева, У.Шарифходжаев, О.Ортиқов, З.Мустафаев, Д.Аллаёрова, Б.Мирзамайдинов, М.Абдурахманова, Г.Бекмурадова, Н.Карабаев, М. Мўминова ва бошқа кўплаб олим ва мутахассисларнинг илмий изланишларида ўз аксини топган<sup>5</sup>.

Кўрсатиб ўтилган олимларнинг иқтисодиёт фанига қўшган салмоқли ҳиссасига қарамай, уларда тижорат банклари рақобатбардошлигини ошириш ва уларнинг самарали фаолият юритишида рақамли технологиялардан фойдаланиш, мижозларга янги банк хизматларини тақдим этишнинг инновацион ёндашувларидан фойдаланиш, банк маҳсулот ва хизматлари кўрсатишда ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, тижорат банкларининг рақобатбардошлигини оширишга қаратилган янги хизмат турларини кенгайтириш борасида маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш комплекс ёндашувларининг ўзига хос йўналишларини танлаш хусусиятлари эътиборга олинмаган. Шунинг учун, тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида ошириш бўйича тадқиқотлар олиб бориш долзарб вазифадир.

**Диссертация мавзусининг диссертация бажарилаётган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация иши республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ҳамда маданий-маърифий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида оширишга қаратилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

---

<sup>5</sup> Бекмуродов А.Ш. Эффективность маркетинга средств производства. Автореф. дисс. док. экон. наук. – Т. 1993; Болтабаев М.Р. Тўқимачилик саноатида маркетинг стратегияси. Монография – Т.: Фан, 2004.; Жалолов Ж. Маркетинг. – Т., 1999. – 120 б.; Жумаев Н.Х. Ўзбекистонда валюта муносабатларини тартибга солиш методологиясини такомиллаштириш. –Т.: «Fan va texnologiya», 2007. –Б. 232.; Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсупов М. Marketing. – Т.: ТДИУ, 2018. - 232 б.; Шарифходжаев У.У., Хақимов З.А. Интерактив ва рақамли маркетинг. Ўқув қўлланма. – Т.: Иқтисодиёт, 2019 й. 274 б.; Ортиқов О.А. Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2009 й.; Мустафоев З.Б. Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 1998 й.; Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2009 й.; Мирзамайдинов Б.М. Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси Ташки иқтисодий фаолият Миллий банк мисолида). Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2008 й.; Бекмуродова Г. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишнинг инновацион маркетинг концепциясини такомиллаштириш. 08.00.11 – Маркетинг. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; Карабаев Н.А. Тижорат банклари фаолиятини рейтинг тизими асосида баҳолашни такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ. 2018 йил. 9-бет.; Мўминова М.Б. Тижорат банклари актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; Абдурахманова М.М. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. 08.00.13 – «Менежмент ва маркетинг». Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2010 йил. 14-бет.

### **Тадқиқотнинг вазифалари:**

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни ўрнатиш ҳамда мижозлар билан муносабатлар маркетингининг эмпирик тадқиқотларини шарҳлаш;

тижорат банкларида мижозлар билан ишлашнинг замонавий йўналишлари ва моделларини ўрганиш;

тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришнинг мавжуд ҳолатини таҳлил қилиш;

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар ҳолатини баҳолаш бўйича методологик ёндашувларни ишлаб чиқиш;

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларга киришиш тизимининг мавжуд ҳолатини баҳолаш;

тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда маркетинг имкониятлари: хорижий мамлакатларнинг илғор тажрибалари ва улардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш йўллари аниқлаш;

тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш бўлимининг маркетинг бошқарув механизмини такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш;

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар маркетинг тизимида микро ва макросегментлаш стратегияларидан фойдаланиш.

**Тадқиқот объекти** сифатида Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларининг маркетинг фаолияти олинган.

**Тадқиқотнинг предмети**ни тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида ошириш билан боғлиқ жараёнлар ташкил этади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида тизимли ёндашув, таҳлил ва синтез, статистик гуруҳлаш, қиёсий таҳлил, иқтисодий-статистик баҳолаш, сегментлаш, рақобатдаги устунлик даражасини аниқлаш, кузатув-сўров, омилли таҳлил ва бошқа усуллардан фойдаланилган.

**Диссертациянинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларининг мижозлар базаси таркибини таҳлил қилишнинг скоринг модели асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш тартибининг концептуал схемаси орқали муаммоли мижозлар салмоғини камайтириш таклиф этилган;

тижорат банкларида GAP моделини қўллаш орқали Лийкерт шкаласи асосида истеъмолчиларнинг банк хизматларидан қониқишини аниқловчи омиллар вариацияси асосланган;

мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиясини қўллаш орқали рискларни 1,5 баробарга ҳамда ташкилий харажатларни 20 фоизга камайтириш орқали тижорат банклари рақобатбардошлигини ошириш такомиллаштирилган;

мижоз салоҳияти бўйича сегментлаш алгоритми асосида тижорат банклари барқарорлигини таъминлашга йўналтирилган маркетинг сиёсати орқали рақобатбардошликни 2 баробарга ошириш таклифи асосланган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларининг мижозлар базаси таркибини таҳлил қилиш асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш тартибининг концептуал схемаси таклиф этилган;



банк хизматларини тақдим этиш ва мавжуд хизматлардан истеъмолчиларнинг қониқшини аниқлаш бўйича «Servqual» моделидан фойдаланиш усули такомиллаштирилган;

жаҳон мамлакатлари тижорат банкларида кўрсатиладиган замонавий банк хизматлари таснифланган;

банкларда мижозларни салоҳияти бўйича сегментлаш ҳамда мижозларга банк хизматларини тақдим этиш алгоритмлари такомиллаштирилган;

тижорат банкининг мижозлар сиёсатини оптималлаштиришнинг намунавий режаси ишлаб чиқилган;

мижозларни микро ва макро сегментациялаш асосида оптимал банк хизматларини шакллантириш орқали самарадорликни таъминлаш имкониятлари аниқланган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** кўлланилган ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, назарий маълумотлар расмий манбалардан олинганлиги, берилган илмий-назарий таклиф ва тавсияларнинг амалда синовдан ўтказилганлиги, ишлаб чиқилган маркетинг тадқиқот усулларини тижорат банкларининг маркетинг фаолияти амалиётига жорий этилганлиги ва натижаларнинг тижорат банклари томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти диссертацияда ишлаб чиқилган назарий ва методологик асослар республикамиз тижорат банкларининг банк хизматлари бозорида рақобатбардошликни ошириш жараёнлари ҳамда уларнинг маркетинг фаолиятини ривожлантиришга қаратилганлиги, шунингдек, улардан Ўзбекистон Республикасида банк хизматлари бозорини самарали ташкил этишга доир методологик ёндашувларни ишлаб чиқишда фойдаланилади.

Таклиф этилган банк хизматлари бозорида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари ва дастурлари ҳамда ахборот базаларини шакллантиришда хизмат қилади. Тадқиқот натижалари банк хизматлари бозори фаолиятининг концептуал асосларини такомиллаштиришда, соҳанинг қисқа ва узоқ муддатларга мўлжалланган иқтисодий ривожланиш стратегиялари ва дастурларини ишлаб чиқишда кенг фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади. Илмий-назарий тавсиялардан «Банк хизматлари маркетинги», «Инновацион маркетинг», «Интерактив ва рақамли маркетинг», «Банк иши», «Банк фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилиш» ва бошқа фанларни ўқитишда ҳамда турли ўқув курсларини ташкил этишда ҳам фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида ошириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

тижорат банкларининг мижозлар базаси таркибини таҳлил қилиш асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш тартибининг концептуал схемаси Асака АТБ ҳамда АТ Халқ банки фаолиятига жорий этилган (Асака АТБнинг 2021 йил 26 майдаги 19-01/3279-сон, АТ Халқ банкининг 2021 йил 22 майдаги 20-18/690-сон маълумотномалари). Мазкур таклиф бўйича олинган натижалар асосида «Асака» АТБнинг Тошкент шаҳар филиали ҳамда «Асака» АТБнинг

Автотранспорт филиалида мижозлар билан ишлаш бўйича мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда фойдаланилган. Натижада муаммоли мижозларни таҳлил қилишда ҳуқуқий ёндашувлар (чоралар) кескин қисқартирилди ва кучли маркетинг сиёсати эвазига муаммоли мижозлар салмоғи 31 %га камайтирилган;

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар ҳолатини баҳолаш истеъмолчилар хизматлардан қониқишининг яширин омилларини аниқлаш имконини берувчи GAP таҳлил усулини «Асака» АТБнинг «Асака» ва «Автотранспорт» филиалларининг мижозлар бўлими фаолиятига жорий этилган («Асака» АТБнинг Тошкент шаҳар филиалининг 2021 йил 9 мартдаги 16/03/53-сон, «Асака» АТБ Автотранспорт филиалининг 2021 йил 11 мартдаги 15/08/58-сон маълумотномалари). Мазкур таклифнинг жорий этилиши натижасида «Тошкент шаҳар» филиали 2019 йилга нисбатан 2021 йилда банк хизматларидан фойдаланувчилар салмоғи 2,1 фоизга ва уларга кўрсатиладиган банк хизматлари ҳажми 3,1 фоизга ошган;

тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш бўлими маркетингнинг мижозга йўналтирилган вазифалари, ходим вазифалари, ташкилий ва таҳлилий вазифаларини корпоратив маданиятнинг ички сиёсатини амалга ошириш стратегиясига киритиш таклифи «Асака» АТБ ҳамда АТ Халқ банки фаолиятига жорий этилган (Асака АТБнинг 2021 йил 26 майдаги 19-01/3279-сон, АТ Халқ банкининг 2021 йил 22 майдаги 20-18/690-сон маълумотномалари). Мазкур таклифнинг жорий этилиши натижасида «Асака» АТБнинг филиалларида мижозлар билан ишлаш бўлими менежери учун мижозга йўналтирилган вазифалар, ходим вазифалари, ташкилий ва таҳлилий вазифалари бўйича йўриқномадан мижозлар билан ишлаш бўлимлари фаолиятини ташкил этишда фойдаланилган;

тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишга йўналтирилган маркетинг сиёсатини юритиш мижозлар салоҳияти, фаолият тармоғи, юридик шакли каби сегментлар билан ишлаш алгоритми Асака АТБ ҳамда АТ Халқ банки фаолиятига жорий этилган (Асака АТБнинг 2021 йил 26 майдаги 19-01/3279-сон, АТ Халқ банкининг 2021 йил 22 майдаги 20-18/690-сон маълумотномалари). Мазкур таклифни амалиётга жорий этиш натижасида «Асака» АТБнинг Автотранспорт филиалида савдо айланмасини тўлдириш мақсадларидаги кредит ажратмалари миқдори 2,8 фоизга, савдони молиялаштириш хизматлари салмоғи 3,4 фоизга ва ХВО хизматлари бўйича кўрсатилган банк хизматлари 3,1 фоизга ошган;

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 1 та халқаро ва 4 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Тадқиқот мавзуси бўйича жами 8 та илмий иш, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан тавсия этилган илмий журналларда 3 та илмий мақола, шундан 4 та республика ва 1 та хорижий журналларда нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан таркиб топган бўлиб, умумий ҳажми 151 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва асосий вазифалари, объекти ва предмети шакллантирилган, тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг илмий ва амалий аҳамияти ёритиб берилган, тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий этилиши, апробацияси, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **«Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларининг назарий-услубий асослари»** деб номланган биринчи бобида, тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни ўрнатиш зарурати илмий асосланган, банкларда мижозлар билан муносабатлар маркетинги борасида жаҳон ва мамлакатимиз олимлари томонидан олиб борилган эмпирик тадқиқотлар шарҳланган. Тижорат банкларида мижозлар билан ишлашнинг замонавий йўналиш ва моделлари ёритилган.

Тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг сиёсатини ишлаб чиқиш зарурати, аввало, рақобатли бозорда мижозларнинг эҳтиёжларини тўлиқ қондириш ва соф рақобат шароитида даромад яратиш қобилиятини узоқ муддат сақлашга йўналтириш имкониятини ифодаловчи стратегик мақсадларни белгилашга қаратилади.

Ўзбекистон банк тизимини ислоҳ қилиш, барқарорлиги ва ликвидлилигини ошириб боришни таъминлашнинг асосий шarti эса рақобатли бозор шароитида мижозларга йўналтирилган самарали маркетинг стратегияларини ишлаб чиқишан иборат. Банкларнинг рақобатбардошлигини, мижозларнинг банкка ишончини ошириш борасидаги муаммоларни аниқлашга қаратилган маркетинг сиёсатини юритиш ва уларнинг натижаларини таҳлил қилишга қаратилган маркетинг тадқиқот усулларини қўллаш самарадорлигини ошириш, улардан фойдаланишнинг назарий ҳамда услубий жиҳатларини белгилаш ҳар бир банк ходими учун зарур ва бугунги куннинг долзарб вазифаларидан ҳисобланади.

Маркетинг стратегияси маълум бир мақсадга йўналтирилганлиги учун банклар томонидан маркетингнинг «Р» концепциялари бўйича (product, Price, Promotion, Place) стратегик мақсадларини белгилаш амалиёти кўпроқ учрайди. Бироқ «банк – мижоз учун тамойили»нинг асосий хусусияти истеъмолчига йўналтирилган стратегияларни белгилаш, яъни маркетингнинг «С» концепциясидан (Cost, Customer needs and wants, Convenience, Communication) фойдаланишга қаратилган стратегияси эса халқаро амалиётда самарали усулдир. Банк амалиётида мижозлар билан ўзаро муносабатларини ўрнатиш, тижорат банклари рақобатбардошлигини ошириш ва уларнинг самарали фаолият юритишининг драйвери ҳисобланганлиги учун мазкур сиёсатнинг методологик асосларини яратиш лозим.

Тижорат банкларининг мижозлар билан ишлаш жараёни қуйидаги тўртта муҳим вазифага йўналтирилади: мижозни жалб этиш, уни сақлаб туриш,

ривожлантириш (ўстириш) ва фойда келтирмайдиган мижозлардан воз кечиш. Банклар мижозлар эҳтиёжини қондириш бўйича бажарилган хизмат ва омилларни баҳолашга имкон берувчи кўплаб бизнес моделлари ва назариялар ҳам мавжуд.

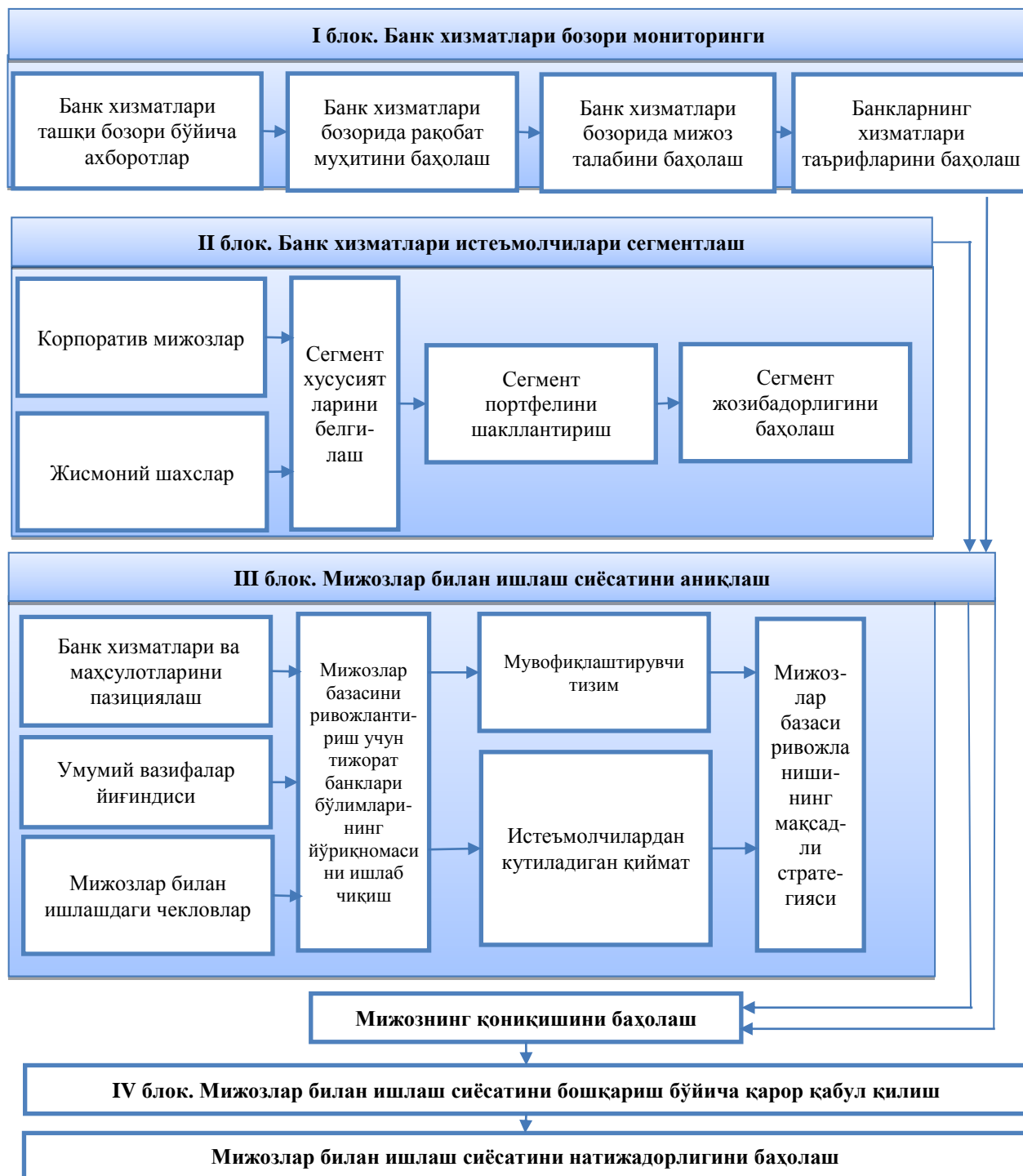
Анъанавий маркетинг ёндашувларига кўра олиб борилган илмий изланишлар асосан тижорат банклари операцияларининг асосий турларини, банк хизматларини амалга ошириш технологиясини такомиллаштириш усул ва механизмларини ўрганишни таъминловчи операцион томонларини ўрганиб чиқади. Бу соҳадаги назарий ва амалий тадқиқотларнинг нисбатан янги мавзуси – рақобатли банк хизматлари бозорида истеъмолчиларга йўналтирилган тамойилларни қўллаш жараёнлари Ўзбекистон олимлари томонидан назаридан четда қолган. Шунга асосланганда банк хизматлари ва маҳсулотларини сотиш маҳаллий тадқиқотларда мижозлар билан ўзаро алоқанинг зарур шакли сифатида ўрганилади, шу билан бирга мавжуд рақобатбардош салоҳиятдан фойдаланган ҳолда мижозлар билан муносабатларни оқилона ва фаол ташкил этиш тижорат банкининг даромадларини ошириш ва қўшимча иқтисодий самарани таъминлайди. Жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари банк тизимида мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш (CRM – customer relationship management) амалиёти кенг қўлланилди. CRM (Customer Relationship Management) ўз моҳиятига асосан дастурий маҳсулот ёки технология ҳам эмас, балки «мижозга йўналтирилганлик» ҳамда бизнесни доимий ривожлантириш бўйича мақсадли стратегияни шакллантиришга асосланган тамойилдир.

Банк хизматлари доимий ривожланиб боровчи ва янги хизмат турларига истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари доимий ортиб боровчи соҳадир. Олимлар таҳлилига кўра Sears, Roebuck ва Co., Burger King Corp. ва бошқа АҚШнинг машҳур деб танилган компаниялари маркетингларини ўз фаолияти натижаларига кўра компанияларининг ошиб бораётган талабларига асосан улар истеъмолчилар билан қайта алоқа усуллари ёрдамида ўз мижозлари тўғрисида аниқ ва муҳим маълумотларга эришиш лозимлиги тўғрисидаги хулосага келганлар. Жаҳон амалиётида CRM бўйича амалга оширилган тадқиқотлар кенг қўламли бўлиб, уларнинг асосий концепциялари мижозлар билан самарали муносабатлар ўрнатишга қаратилган.

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилган банк-молия тизимини ислоҳ қилиш ва мустақамлаш бўйича мақсадли стратегиялар банкларнинг капиталлашув даражасини ошириш, иқтисодиётни кредитлаш кўламини кенгайтириш, кўрсатилаётган банк хизматлари спекторларини кўпайтириш, шунингдек, мамлакат иқтисодиётини ривожлантиришда банк тизимининг ролини ошириш имконини беради. Банк хизматлари сифатини янада ошириш ҳамда тадбиркорлик субъектлари билан тўлақонли ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш учун тижорат банкларининг иш услубларини тубдан яхшилаш, аҳоли ва хўжалик субъектларининг банк тизимида ишончли институционал ҳамкор сифатида қараш лозим.

Амалга оширилган илмий тадқиқотлар тижорат банкининг мижозлар сиёсати кўплаб элементлардан иборат эканлигини аниқлаш имконини беради. Аммо маҳаллий ва хорижий тадқиқотларда улар бир қатор таркибий қисмларга

ажратилган ва бўлинган бўлиб, бу уларни тизимлаштириш зарурлигини асослайди. Стратегик йўналишлар тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда юқорида 1-расмда келтирилган мижозлар сиёсатини ишлаб чиқиш ва баҳолаш имконини берувчи ташкилий-иқтисодий механизмни ишлаб чиқиш имконини берди.



**1-расм. Тижорат банкларининг мижозлар базаси таркибини таҳлил қилиш асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш тартибининг концептуал схемаси.<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Муаллиф ишланмаси.

I блокда банк хизматлари бозорининг мониторингини амалга ошириш босқичлари келтирилган. Бу блок доирасида тижорат банклари мижозлар билан муносабатлар ҳолати ва рақобат муҳитини таҳлил қилиш асосий йўналишдир. Хусусан, рақобатдош банклар аниқланади; хизматлар учун тариф режалари таққосланади, шунингдек, банк хизматлари бозорида мижоз талаби хизмат турлари бўйича тарифлар асосида баҳоланади.

II блок. Банк хизматлари истеъмолчилари сегментланади. Мижозларнинг ўзига хос хусусиятлари ва уларнинг хулқ-атвори тўғрисида тўпланган маълумотларга асосланиб, маълум вазифалар кетма-кетлигини ҳал қилиш керак, уларнинг асосийлари қуйидагилар:

1. Банк мижозларини сегментларга ажратиш методикасини ишлаб чиқиш (сегментларни аниқлаш усуллари ва ҳоказо).

2. Қабул қилинган сегментларнинг профилларини тузинг (ижтимоий-демографик портретнинг тавсифи ва мижозларнинг одатий хатти-ҳаракатлари).

III блок. Мижозлар билан ишлаш сиёсатини аниқлаш бўйича чоратадбирларни ўз ичига олади. Танланган сегментларнинг рентабеллигини қуйидагиларни ҳисобга олган ҳолда баҳолаш: мижозларнинг операциялари ҳажмининг уларнинг рентабеллик даражаси бўйича фарқланишига энг катта таъсир кўрсатувчи омилларни аниқлаш; мижозлар томонидан банк маҳсулот ва хизматларидан фойдаланиш ҳолатини белгилаш; мижозларнинг сегментлар бўйича рентабеллик тенденциялари; мижозлар билан муносабатларни ривожлантириш имкониятларини аниқлаш.

IV блок. Мижозлар учун хизматларни ташкил этиш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш, хусусан, тариф сиёсати, маркетинг кампанияларини режалаштириш, янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Тижорат банкларининг мижозлар билан муносабатларини бошқариш бўйича қарорларни қабул қилиш банк менежментининг асосий вазифаси ҳисобланиб, қарор қабул қилишга имкон берувчи ташкилий иқтисодий механизмдан фойдаланиш, қарор қабул қилиш самарадорлигини оширади. Қарор қабул қилишнинг асослилигини ошириш учун тижорат банкининг истеъмолчилар сегментлари ва улар билан доимий ишлаш борасида ахборотлар базасини шакллантириб бориш лозим.

Илмий назарий фикрлар асосида тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни самарали ташкил этиш ва маркетинг сиёсатини юритишда сегментлаш стратегиялари, банк хизматларидан мижоздан қониқишини оширишга йўналтирилган стратегиялари, рағбатлантирувчи коммуникация стратегиялари, мижозлар билан муносабатларда мотивдан фойдаланиш, сегментлаш стратегиялари энг муҳим йўналишлар эканлиги аниқланди.

Тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш сиёсатининг иерархияси мижозларга «содиқлик дастурлари» деб номланувчи стратегияларни шакллантириш имконини беради. Бундай дастур банкнинг ўз мижозлари билан муносабатларининг муҳим элементи ҳисобланиб, Ўзбекистон тижорат банклари амалиётида фойдаланиш самарали маркетинг сиёсатини юришни таъминлайди.

Диссертациянинг «Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш жараёнлари ҳолати» деб номланган иккинчи бобида, Ўзбекистон тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришнинг мавжуд ҳолати таҳлили амалга оширилган. Тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар банк хизматлари мисолида мижозлар билан муносабатларга киришиш тизимининг мавжуд ҳолати баҳоланган.

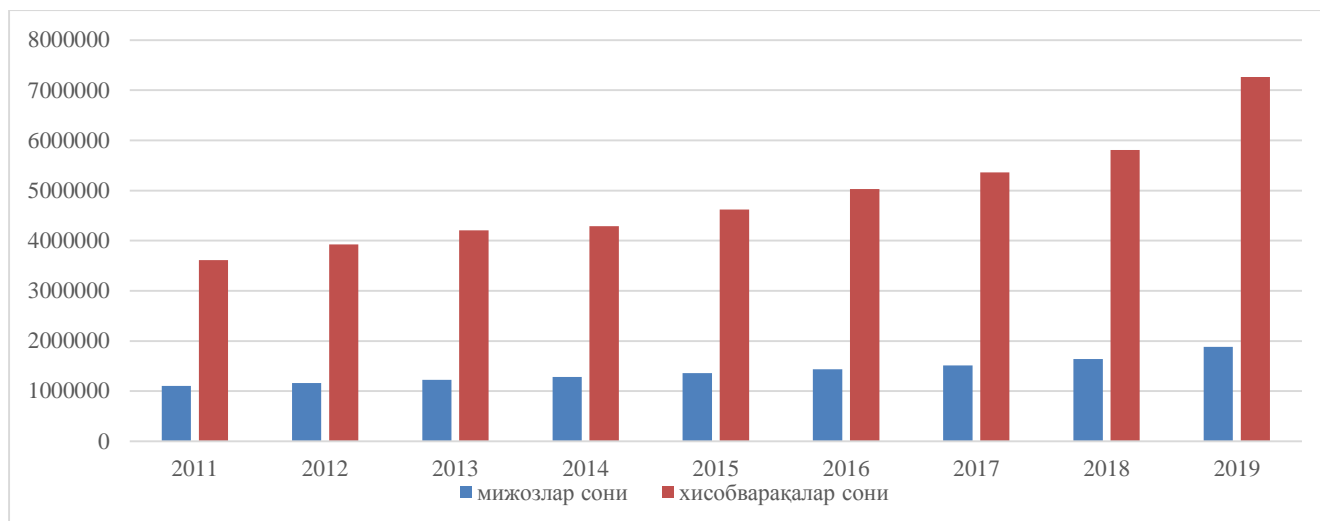
Ўзбекистон Республикаси банк хизматлари бозорида тижорат банклари ўртасида соғлом рақобат муҳитини юзага чиқаришга қаратилган ҳаракатлар мижозлар билан ишлаш сиёсатини такомиллаштириш ва тақдим этилаётган хизмат турларини сифати ва кўламини ошириш билан бирга банк хизматлари турини кенгайтириб бориш, мижозларга қўшимча қулайликлар яратиш сиёсати асосий йўналишга айланган.

Ўзбекистон банклари миллий иқтисодиётга таъсир эта олувчи қудратли тизимга айлангунга қадар узоқ эволюцион ривожланиш йўлини босиб ўтиб, 2017 йилгача бўлган муддатларда маркетингнинг «Р» концепциялари асосида ривожланди ва амалга оширилган стратегиялар, Ўзбекистон пул-кредит сиёсатини тартибга солиш ва банкларнинг эркин рақобатга кириши учун замин тайёрлашдан иборат бўлди. 2017 йилдан бошлаб амалга оширилаётган ривожланиш стратегиялари «банк мижоз учун тамойили» асосига қурилган маркетингнинг «С» концепцияларини жорий этиш асосий йўналиш сифатида ўрганилган. Жумладан, энг муҳим йўналишлардан бири миллий валюта алмашув курсининг бозор механизмлари асосида шаклланиш тамойилларини жорий этиш орқали ички валюта бозорини босқичма-босқич либераллаштириш билан боғлиқ мақсадли йўналишларни келтириб ўтиш мумкин.

Тадқиқот жараёнида Ўзбекистон тижорат банкларининг эволюцион ривожланиш жараёнларини дидуктив кузатиш натижалари эркин рақобат муҳитига мослашувчанлиги ва истеъмолчиларга йўналтирилган маркетинг тамойиллардан фойдаланиш кўникмаларини шакллантиришга интилаётгани аниқланган. Шунингдек, Ўзбекистон банк хизматлари бозорида рақобат муҳити шиддат билан шаклланаётганлиги тижорат банкларида хизматлари сифати ва кўламини ошириш бўйича қатор ишлар амалга ошириш муаммосини қўйган. Глобаллашув жараёни, рақобатбардошликнинг ҳаддан зиёд ривожланиши, тижорат банкларининг трансформация жараёнини янада фаоллаштириш, мижозларга кўрсатилаётган банк хизматларини янги босқичга олиб чиқиш заруратини ҳам юзага келтирган.

Ўзбекистон Республикаси Марказий банк маълумотларига кўра, банк хизматларидан фойдаланувчилар сони ҳам йиллар мобайнида ошиб борган. Ўзбекистон банк депозиторлари миллий ахборотлар базасида рўйхатга олинган мижозлар ва улар ҳисобварақлари бўйича маълумотлар 2-расмда келтирилган.

Ўзбекистонда 2019 йил якуни бўйича банк мижозлари сони 1638673 ташкил этиб, 2011 йилга нисбатан 48,8 фоизга, ҳисобварақлар эса 60,8 фоизга ошган. Ўзбекистон банк депозиторлари базасида сақланаётган мижозларнинг ҳисобварақлари сони йилдан-йилга ортиб бориши кузатилаётган бўлсада, банк хизматлари бўйича аҳолининг қамров даражаси халигача юқори эмас.



**2-расм. Ўзбекистон банк депозиторлари миллий ахборотлар базасида рўйхатга олинган мижозлар ва улар ҳисобварақлари бўйича маълумот<sup>7</sup> (1 январь ҳолатига кўра).**

Юқоридагилар билан бир қаторда рақобат муҳити ва динамик ўзгарувчан бозор шароитида Ўзбекистон тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни бошқаришда қуйидаги вазифаларни ҳал этиш муаммолари мавжуд:

халқаро молия институтларининг мамлакатга кириб келиши ва замонавий он-лайн банк хизматлари юзага келиши натижасида тижорат банкларининг функционал вазифаларини тубдан ўзгартириш ва халқаро банк хизматлари бозорига самарали интеграциясини таъминлаш;

мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш ва улар билан самарали ишлаш усулларини жорий этиш ва таъминлаш йўли билан ҳар бир мижозга индивидуал ёндашиш билан стандарт технологиялар уйғунлига асосланган мижозлар билан ишлашнинг янги фалсафасини жорий этиш;

банк соҳасини диверсификация қилиш – банклар томонидан тақдим этилувчи хизматлар турини кенгайтириш ва маблағларни қарз олишнинг (облигациялар ва бошқа қимматли қоғозларни чиқариш) банкдан ташқари усулларини ривожлантириш;

замонавий технологиялар асосида ахборот технологиялари ва алоқа воситаларини ривожлантириш ва натижада молия-кредит ташкилотлари фаолиятининг минтақавий ва миллий соҳасини кенгайтириш;

маблағ жалб қилиш соҳасида ҳам, кредит хизматларини кўрсатиш соҳасида ҳам банк тизими ичида рақобатни ривожлантириш.

давлат томонидан тартибга солиш билан боғлиқ банк хизматлари бозорига нархлар рақобатининг чекланиши, шунингдек, банкнинг фойда келтирмайдиган юқори фоиз ставкалари мавжудлиги;

менежмент тизимини такомиллаштириш ва банк маҳсулоти сифатини назорат қилиш ва маҳсулотни бозорга олиб чиқиш бўйича самарали миллий маркетинг сиёсатини ишлаб чиқиш.

<sup>7</sup> Ўзбекистон Республикаси Марказий банки маълумотлари.



Юқоридаги муаммолар тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар ҳолатини баҳолаш бўйича услубий ёндашувларни ишлаб чиқиш заруратини келтириб чиқаради. Халқаро амалиётда мижозлар билан ишлаш самарадорлигини баҳолашда истеъмолчилар омонатларини жалб этиш бўйича фоиз ставкасларини аниқлашга асосланган усул, омонат турларини мижозлар ва агентларнинг истаклари асосида фоиз ставкаларини белгилаш, истеъмолчиларнинг нархларни қабул қилиш Price Sensitivity Meter (PSM) модели, мижозлар билан социологик сўровлар ўтказиш, истеъмолчиларнинг тегишли банк операцияларидан қониқишини аниқлашга қаратилган маркетинг тадқиқотлари (NPS; CSI;), мижозлар рентабеллигини (Customer profitability analysis (CPA), банкка ижтимоий тармоқлардаги мурожаатномалари асосида баҳолаш усулларидан кенг фойдаланилади. Ўзбекистон тижорат банкларида, истеъмолчиларнинг банк хизматларидан қониқишини аниқлаш бўйича халигача маълум усуллардан фойдаланиш ҳолатлари аниқ бир тизимга солинмаган.

«Асака» АТБнинг янги банк хизматларини тақдим этиш ва мавжуд хизматлардан истеъмолчиларнинг қониқишини аниқлаш бўйича «Servqual» моделидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Ушбу модель V.Zeithaml, M.Bitner, ва D.Gremler<sup>8</sup> томонидан таклиф этилган бўлиб, мижозлар кутган ва хизмат кўрсатувчи компания ўртасида тақдим этилган бешта фарқни аниқлаш учун ишлаб чиқилган. Агар мижоз кутган натижалар банклар томонидан тақдим этиладиган хизматлардан паст бўлса, мижознинг норозилиги юзага келади. Аксинча, бу бўшлиқлар қанчалик кичик бўлса, хизмат кўрсатиш сифати яхши бўлади.

Халқаро банкларда қўлланилаётган банк хизматлари сифати бўйича «GAP» модели куйидаги омиллар таъсирини ўрганишга асосланади:

GAP 1 – Кутилган хизмат – Истеъмолчиларга истиқболли хизматлар тақдим этиш жараёнларини бошқариш ҳолати;

GAP 2 – Истеъмолчиларга истиқболли хизматлар тақдим этиш жараёнларини ҳолати;

GAP 3 – Хизматни етказиб бериш муаммоси;

GAP 4 – Хизматни етказиб беришдаги ички ва ташқи коммуникациялар;

GAP 5 – кутилган хизмат – қабул қилинган хизмат.

Тадқиқот жараёнида юқоридаги омилларни эътиборга олган ҳолда, барча омилларни аниқлаш бўйича «Servqual» саволномаси тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган банк хизматлари бўйича ишлаб чиқилди. «Асака» АТБ мисолида таклиф этаётган хизмат турларига истеъмолчиларнинг қониқишини аниқлаш бўйича банкнинг чакана ва корпоратив мижозларидан орасида анкета сўровномалари ўтказилиб, натижалари омилли таҳлил усулидан фойдаланиш асосида аниқланди.

Истеъмолчиларнинг банк хизматларидан қониқиши бўйича танланган омиллар сифатида белгилаб олинган саволлар Лийкерт<sup>9</sup> шкаласининг 5 даражаси бўйича қабул қилинган. Лийкерт шкаласи бўйича анкета натижаларини SPSS

<sup>8</sup> Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2006) Services Marketing (4th Edition). New York City, McGraw-Hill. p.15-19;

<sup>9</sup> Лийкерт шкаласи (1-3), (1-5), (1-7) бўлган сонли қийматларни қабул қилувчи, омилларни баҳолаш учун фойдаланилувчи сон қийматлар ҳисобланади.

Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) дастурий тизимидан фойдаланган ҳолда статистик тавсифловчи кўрсаткичлари тегишли омилларга кўра ҳисобланди. Анкета саволларидан намуналар олиш учун сўровнома натижаларини SPSS Statistics дастурининг «KMO and Bartlett's test of sphericity» модули асосида Альфа Кромбахнинг ( $\alpha$ ) мақсадга мувофиқлиги текширилади.

**1-жадвал**

**Истеъмолчиларнинг банк хизматларидан қониқишини аниқловчи омиллар вариацияси<sup>10</sup>**

Компонетлар	Қабул қилинган қиймат			Ўртача квадратлар қолдиқлари йиғиндиси		
	Жами	Вариация, %	Тўпланиб борувчи қиймат, %	Жами	Вариация, %	Тўпланиб борувчи қиймат, %
Интернет банкинг	16,251	43,921	43,921	6,314	17,066	17,066
Депозитарий	2,6	7,028	50,948	5,652	15,277	32,342
Масофали банк хизматлари	2,276	6,152	57,101	4,545	12,284	44,627
Янги хизмат турлари	1,662	4,492	61,593	4,201	11,353	55,98
Кредит ва банк карталари	1,52	4,107	65,699	3,596	9,72	65,699

1-жадвал маълумотларини аниқлашда «Асака» АТБнинг мижозларидан йиғилган анкеталардаги омил сифатида қабул қилинган саволларнинг Лайкерт шкаласи бўйича олинган натижалар бўйича танлов имкониятларини тавсифловчи статистик текшириш натижалари статистик аҳамиятли ( $\alpha=0,827$ ) эканлиги  $p$  value коэффицентининг 0,05 қийматида аниқланди. Натижаларга кўра, «Асака» АТБ мижозларининг банк хизматларидан қай даражада умумий қониқиши бўйича хулослар чиқариш имконини беради. Банк мижозларининг ўрганилаётган омиллар бўйича энг яхши деб қабул қилувчилар 43 фоиз аҳамиятли бўлиб, энг яхши деб баҳоловчилар ҳисобига фақатгина 43,9 фоизга қолган омиллар эвазига эса 65,97 фоизга ўзгарар экан.

«Асака» АТБнинг мижозларининг қуйидаги хизмат турларидан умуман қониқмаслик ҳолатлари аниқланди. Жумладан банк ходимлари томонидан кредитлар бўйича тушунтирув ишлари етарли даражада олиб борилмайди, банкда пластик карталар билан боғлиқ муаммоларни ўз вақтида ва самарали ҳал этиб берилмайди, банк карталаридан фойдаланиш кўлами паст бўлиб, савдо нуқталарига етарлича банкоматлар ўрнатилмаган, кредитларни расмийлаштириш тезлиги ҳам талаб даражасида эмас.

Омилли таҳлил натижаларининг GAP таҳлилини амалга ошириш, яъни харидор талаблари хизматдан олдинги истакларини англаш имконини берди. Таҳлил натижаларига кўра, истеъмолчилар томонидан кутилган натижалар ҳақиқий ишлашдан юқори бўлмаса-да, фарқлар мавжудлиги асосланди. Хизмат турлари бўйича муаммоли жойлар аниқланиб, мижозлар нуқтаи назаридан

<sup>10</sup> SPSS Statistics дастури асосида олинган натижалар.

хизмат сифатини таҳлил қилиш имконини берувчи 5 бўшлиқни ажратиб олиш имконини берди.

**GAP 1** – Кутилган хизмат – Истеъмолчиларга истиқболли хизматлар тақдим этиш жараёнларини бошқариш. «Асака» АТБ ўз мижозларининг истакларини тушунади ва бу борада орадаги бўшлиқ сезиларли даражада юқори эмас. Бундай бўшлиқни сақлаб қолиш учун компания мижозлар билан мустаҳкам алоқа ўрнатувчи бир қатор аҳамиятга молик тадбирларни амалга ошириши лозим.

**GAP 2** – Истеъмолчиларга истиқболли хизматлар тақдим этиш жараёнларини бошқариш – хизмат кўрсатиш хусусиятлари ўртасидаги бўшлиқ юқори бўлиб, банкларда мижозлар эҳтиёжларини тушуниш муҳим аҳамият касб этиши лозим. GAP 2 мижозлар эҳтиёжлари ўйламай ишлаб чиқилган ҳолда пайдо бўлиши назарда тутилса, муаллифнинг фикрича, бундай имконият «Асака» АТБда мавжуд ҳисобланади. Бу бўшлиқни камайтириш учун банклар ўз мижозларига очиқ ва ошкоралик принциплари асосида ёндашиши лозим.

**GAP 3** – Хизматни етказиб бериш муаммоси. Банк томонидан кўрсатилаётган баъзи хизмат турлари мижозлар эҳтиёжларини қондириш учун хизматларни тақдим этмаслик жараёнида пайдо бўлаётган муаммолардир. Бу бўшлиқ асосан кўрсатилаётган хизматларнинг тезлиги пастлигида намоён бўлмоқда. Яъни истеъмолчи талаб қилаётган тезликда ишлашга банк етарлича имконияти мавжуд эмас ва бу асосан ташқи омилларга, жумладан интернет алоқасининг пастлиги, мижозларнинг кўпчилига хорижий тилларни билмаслиги сабабидан юзага чиқмоқда. Бу бўшлиқни камайтириш учун банклар мукамал хизматни етказиб бериш бўйича мақсадли стратегияларни ишлаб чиқиши, ўз ходимларни рағбатлантириши, зарур кўникма ва қизиқишларга эга ходимларни ёллаши керак.

**GAP 4** – Хизматни етказиб бериш – ташқи алоқалар. Таҳлил натижаларидан маълумки, олдинги барча бўшлиқларни ёпишнинг асосий шarti банк ўз истеъмолчилари билан самарали коммуникациясини ўрнатмаганлиги сабаб бўлмоқда. Бундай алоқанинг самарасизлиги эса истеъмолчилар томонидан янги хизмат турларини ўзлаштириш жараёнлари секинлашуви ва натижада бўлиқ кўпайиб боришига сабаб бўлмоқда.

**GAP 5** – кутилган хизмат – қабул қилинган хизмат. Таҳлил натижаларига кўра, истеъмолчиларга танлаб олинган жами 37 та омилнинг қарийб 9 тасига ижобий муносабатда эканлиги намоён бўлмоқда. Бундай ҳолатлар эса аввалги бўшлиқлар, кутилган хизматлар ва истеъмолчи томонидан қабул қилинган хизмат тушунчаси ўртасидаги фарқ юқорилигидан далолат беради.

Диссертациянинг «**Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш йўллари**» деб номланувчи учинчи бобида, тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда маркетинг имкониятлари хорижий мамлакатларнинг илғор тажрибаси ўрганилиб, улардан Ўзбекистон шароитида фойдаланиш йўллари таклиф этилган. Тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш бўлимида маркетинг фаолиятини амалга ошириш алгоритми ишлаб чиқилган. Ўзбекистон

тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар маркетингида стратегик қарорлар қабул қилишнинг услубий асослари яратилган.

Молиявий глобаллашув миллий банк тизимидаги трансформация жараёнларини белгилловчи векторга айланган. Ушбу ҳодисанинг моҳияти инновацион молиявий воситалар ва маҳсулотларни ишлаб чиқиш, капиталлар ва молиявий технологияларнинг ўзаро трансформациялашув жараёнлари кучайиши, ички молия бозорларини тартибга солиш, халқаро банкларни ривожлантириш, миллий иқтисодиёт тармоқлари, жаҳон молия марказлари ва институтлари ўртасидаги алоқалар ва интеграцияни мустаҳкамлашдан иборат. Натижада замонавий молиявий архитектурада халқаро банк бизнесининг янги шакллари юзага келмоқда. Молиявий глобаллашув жараёнининг афзалликларидан бири банк соҳасида инновацияларни ривожлантиришни рағбатлантиришидир.

Инновацияларнинг фаол ва тезкор амалга оширилиши банклар рақобатбардошлигини ошириш, уларнинг халқаро молиявий муҳитга уйғун кириб боришига ёрдам беради. Молиявий технологияларнинг босқичма-босқич эволюцияси назариясига кўра, биринчи босқич «FinTech 1.0» даврида етакчи ролни анъанавий институтлар, асосан мавжуд технологиялардан фойдаланган банклар эгаллаган бўлса, кейингиси «FinTech 2.0» деб номланган бўлиб, умумий фойдаланиш учун банкоматни жорий этиш технологиялари тобора фаолроқ қўлланила бошлаган. Электрон банк ва рақамлаштириш даврида ҳисобланган FinTech 3.0 молия бозорида инновациялар эса банк хизматлари кўрсатувчи бозор субъектлари доирасидан чиқишгача олиб келди. Бозор ривожланишининг замонавий босқичини ажратиб олишга эҳтиёж тобора ортиб бориши прогнозланган, бу эса FinTech 4.0. ҳисобланади. Статистик таҳлилларга кўра, банк хизматлари энг ривожланган мамлакатлар ҳисобланган АҚШ, Хитой, Бразилия, Япония ва Ҳиндистон сингари мамлакатларда дунёдаги банкоматларнинг 50 %дан ортиғи жойлашган бўлиб, он-лайн банк тенденциялари ривожланиши айнан банкоматлар сонига боғлиқ деган хулосага келган.

Банклар томонидан технологик ечимлардан фойдаланишнинг кўп йиллик тарихи уларнинг ҳозирги кунда анъанавий хизмат кўрсатиш соҳалари орасида энг яхши инновация сифатида тан олинисига сабабдир. Бу уларга янада ривожланиш учун мустаҳкам асос яратади. Дунё бўйлаб банк бозори вакиллари янги технологияларни яратиш ва ривожлантиришда фаол иштирок этишларини кўрсатувчи кўплаб амалий тадқиқотлар буни тасдиқлайди. Сўнгги замонавий хизмат турлари сифатида синергия самарасини юзага чиқариш имконини берувчи рақамлаштириш (яъни жараёнларни автоматлаштириш), шунингдек, истеъмолчилар билан муносабатларни рақамлаштириш (яъни шахсийлаштирилган таклиф) нуқтаи назаридан ҳам кўринади. Сунъий интеллект, блокчейн ва булутли технологиялардан кенг фойдалиш асосий инновациялардир. Бундай инновациялар банклар томонидан амалга ошириляётган сўнгги инновацион тенденциялардир.

Мамлакатимиз банк тизимида амалга ошириляётган ислохотларнинг асосий йўналишлари банк хизматлари бозорида эркин рақобат муҳитини таъминлашга қаратилмоқда ва асосий эътибор хорижий банк филиалларини республикамизда ташкил этишга қаратилмоқда. Маҳаллий тижорат банклари

учун йирик хорижий кредит ташкилотларининг филиалларига нисбатан рақобатли имкониятлар етарлича эмас. Айниқса, мижозлар билан муносабатларни бошқариш жараёнларида бундай камчиликлар яққол кўзга ташланади. Шунга кўра, маҳаллий тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни самарали бошқариш ва мижозлар сиёсатини ўзгартириш мақсадга мувофиқлиги, хусусан, уни умумий бошқарув тизимига киритиш лозимлигини белгилаб беради.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш бўлимининг бошқарув механизми 3-расмда келтирилган блокларда ўз аксини топган:

1) Мижоз тўғрисида маълумот, қуйидагиларни аниқлашни ўз ичига олади: мижознинг асосий хусусият ва кўрсаткичлари; бизнеснинг тузилиши; мижозларни ривожлантириш йўналишлари; мижознинг фикр-мулоҳазалари; мижоз бизнесининг хаётийлик даври; мижозларнинг бошқа банклар билан муносабатлари тарихи.

2) Қўшимча мезонлар бўйича мижозларнинг юқори даражада ихтисослашган гуруҳлашга йўналтирилган сегментацияси, масалан: мижозлар ҳажми; соҳага алоқадорлиги; мижознинг жорий даромадлари; мижоз ва банк учун устуворлик.

3) Хизмат кўрсатиш модели: мижозлар менежерлари ва маҳсулот мутахассислари ваколатлари тизими; хизмат кўрсатиш сифатини ошириш тизими.

4) Жараёнлар ва маҳсулотлар: соҳага боғлиқ равишда турли хил мижозлар учун интеграл маҳсулот ечимларини ишлаб чиқиш; мижозларга хизмат кўрсатишнинг очиқ, содда ва ишончли жараёни; ўзаро таъсир қилишнинг қулай каналлари.

5) Муносабатлар маданияти қуйидагиларда намоён бўлади: ходимларнинг менталитетидаги ўзгаришлар, яъни мижозлар хулқ-атвори; ходимларнинг малакаси ва мотивацияси даражаси; кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш дастури.

Тижорат банкларининг рақобатда устунлигини таъминлашнинг асоси мижозлар тўғрисидаги маълумотларнинг кенгайтириб боришидан иборат. Истеъмолчиларнинг салоҳиятга кўра, сегмент хусусиятларини батафсил аниқлаш эса ўзаро муносабатларни ривожлантиришнинг асосий калити сифатида ўрганилади.

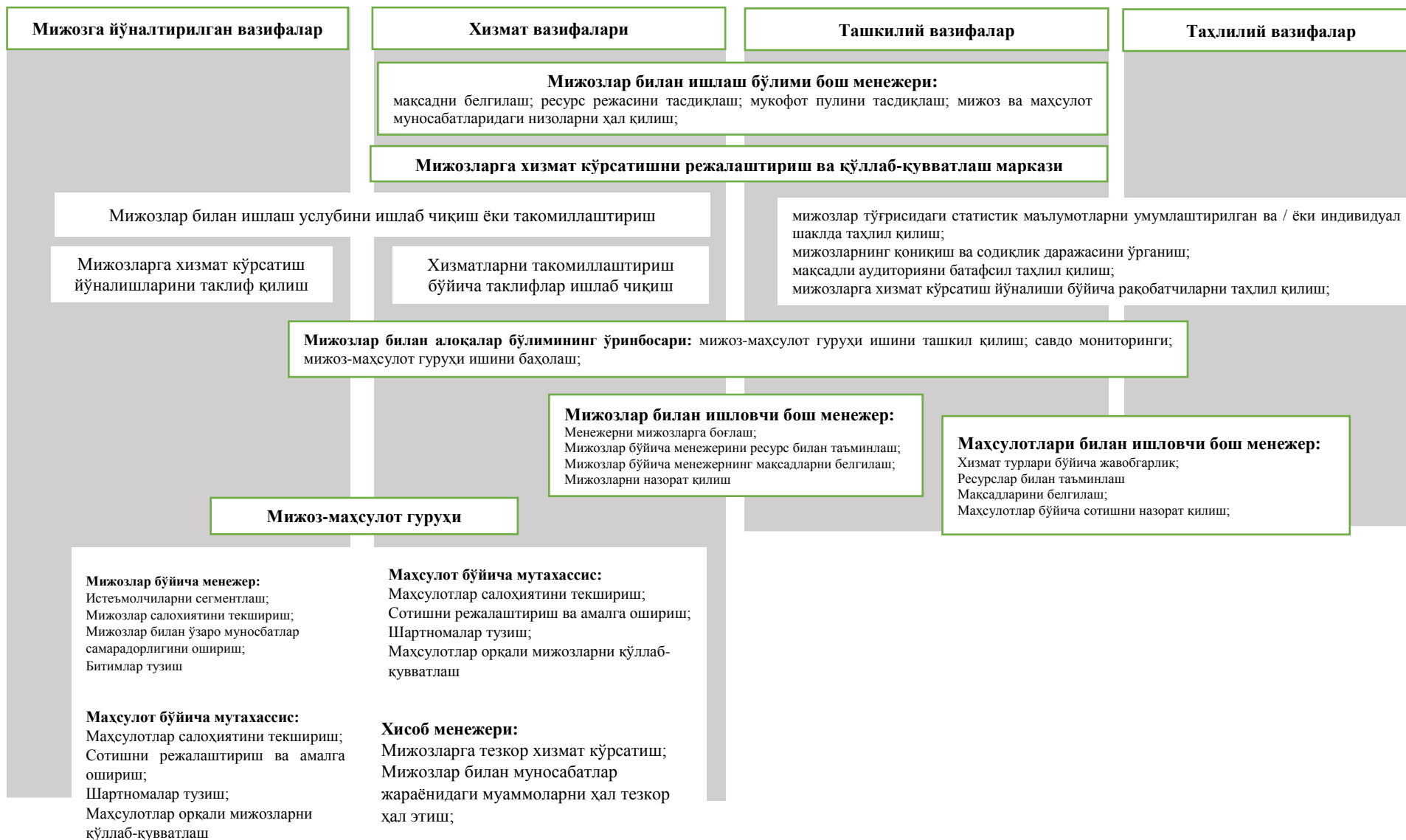
Мижозларни салоҳият жиҳатидан тўрт сегментга бўлиш таклиф этилади:

«А» сегменти – доимий мижозлар томонидан амалга оширилган операциялардан жорий даромад катта, юқори савдо салоҳиятига эга сегмент;

«Б» сегменти – жорий даромади нисбатан юқори, аммо савдо салоҳияти чекланган сегмент;

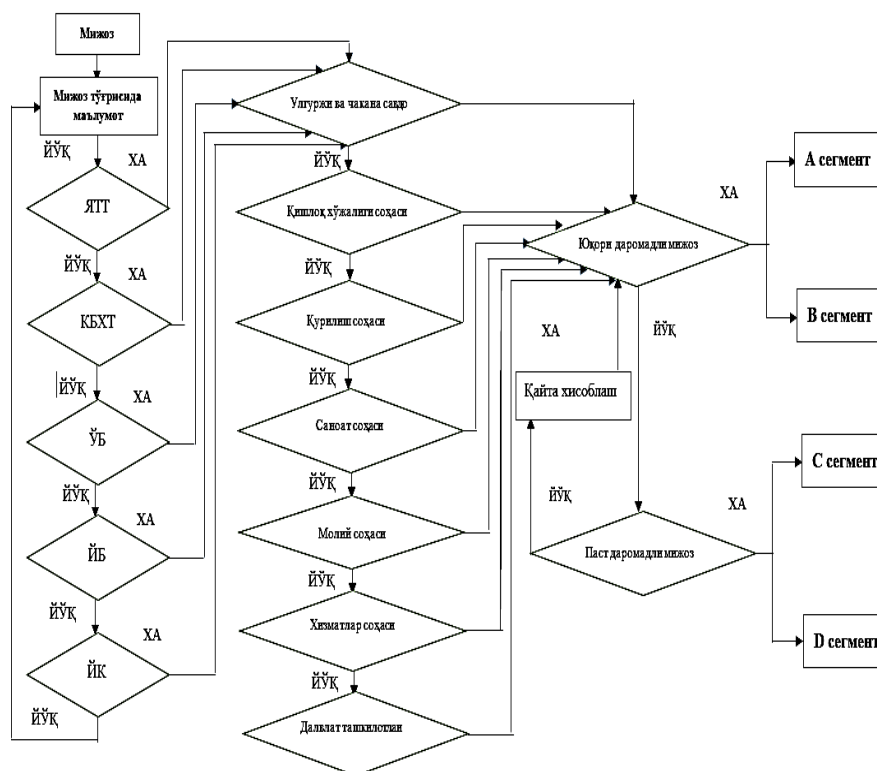
«С» сегменти – сезиларли савдо салоҳиятига эга бўлса-да банк хизматларидан фойдаланишда юқори улушга эга бўлмаган сегмент, мақсадли сегмент;

«Д» сегменти – жорий даромад чекланган ёки йўқ, савдо салоҳияти минимал ёки ҳисобга олинмайдиган сегмент;



3-расм. Тижорат банкларида миқдорлар билан ишлаш бўлимининг бошқарув механизми.

4-расмда келтирилган «А», «Б» ва «С» сегментлари мижозлари тижорат банки учун энг муҳимдир, «Д» сегмент эса хизматларнинг камайиши ёки мижозлар тўғрисидаги маълумотларни тўплашни давом эттириш лозимлигини аниқлатади.



4-расм. Мижоз салоҳияти бўйича сегментлаш алгоритми<sup>1</sup>.

Тижорат банкларида сегментлаш стратегияси бўйича тақдим этилган мақсадли ёндашув қуйидагилардан иборат:

- юқори рентабеллик ва потенциалга эга устувор тармоқлар ва кластерларни аниқлаш;
- банк иқтисодиётнинг турли тармоқ ва соҳаларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаши (масалан, жозибатор сегментларда бозор улушининг етарли эмаслиги);
- устувор тармоқларнинг асосий муаммоларини аниқлаш ва улар бўйича ихтисослаштирилган маҳсулотлар бўйича таклифини шакллантириш;
- соҳада иштирок этиш улушини ошириш имкониятларини таҳлил қилиш ва муайян сегментлар учун турли соҳаларда мақсадлар қўйиш;
- ўзаро савдо имкониятларини аниқлаш ва ривожланиш салоҳиятига эришиш стратегиясини шакллантириш;
- худудларда энг даромадли тармоқларни аниқлаш.

Юқорида келтирилган фикр-мулоҳазалардан тижорат банкларининг хизматларига мижозлар қониқишини аниқлаш ва янги хизмат турларини жорий этиш йўналиш ва мақсадларини белгилашга қаратилган анкета сўровномалари натижалари тақдим этилган эди. Анкетада иштирок этган кичик ва йирик

<sup>1</sup> Муаллиф ишланмаси.

корхоналар, тижорат банклари раҳбарлари ўртасида ўтказилган сўровлар миқдорлар билан муносабатларда сегментацияси алгоритми эса миқдорлар билан ишлаш устуворликни аниқлаш имконини берди.

Миқдорларга хизмат кўрсатиш моделига мувофиқ сегмент бўйича нархлаштириш стратегияларини танлаш имкониятини берувчи алгоритм таклиф этилган бўлиб: «А» сегмент миқдори билан муносабатларда сотишдан чегирмалар тақдим этиш; «С» миқдори билан муносабатлар сотишда чегирмалар тақдим этилади; «Б» сегменти бўйича миқдорга хизмат кўрсатишда чегирмалар фақат раҳбарнинг розилиги билан берилади; «Д» сегмент бўйича хизмат кўрсатишда, эҳтимол чегирмаларсиз стандарт нархлар схемасига амал қилиш мақсадга мувофиқ.

Тижорат банкларида миқдорларга хизмат кўрсатиш жараёни бўйича қуйидаги тартибда ишлаш тавсия этилади.

1) банк хизматларига миқдорларни жалб этиш;

2) 1-кун:

- миқдорлар тўғрисидаги маълумотларни шакллантириш;

- миқдорлар сегментини аниқлаш;

- миқдорларнинг устуворлигини тасдиқлаш;

- хизматлар таклифини шакллантириш;

- миқдорга хизматлар таклифини тақдим этиш;

- шартнома тузиш;

- миқдорлар тўғрисидаги маълумотларни умумий маълумотлар базасига киритиш;

3) 2 - 5 кун:

- миқдори миқдорлар билан ишлаш бўлимига топшириш;

4) 7 - 15 кун:

- миқдори ҳисобварақ ва таклиф этилган хизматлар бўйича ишчанлигини текшириш;

- хизмат кўрсатишни жадаллаштириш учун миқдор ўзаро алоқага киришиш;

5) 30 кун ёки ундан кўп:

- миқдор сиёсатиш доирасида учрашув ташкил этиш;

- миқдор учун мақсадли йўналиш ва вазифаларни ишлаб чиқиш заруратга кўра).

Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг 2020 йил 25 майдаги «Тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида»ги 12/8-сон қарори билан тижорат банкларида корпоратив бошқарув тўғрисидаги низом тасдиқланган. Ушбу низомнинг 6-бобида банк ходимларининг одоб-ахлоқ қоидалари белгилаб берилган. Ушбу низомда тижорат банкларининг истеъмолчилар ҳуқуқларини бузиш, шу жумладан, банк хизматларини кўрсатишда миқдорларни чалғитишга йўл қўймаслик бўйича талаблар белгилаб берилган бўлса-да, миқдорлар билан ишлаш жараёнларидаги одоб-ахлоқ қоидаларини белгилаб берувчи аниқ йўриқномалар белгилаб берилмаган. Банкларда миқдорлар сегментлари бўйича ишлаш талабларини киритиш мақсадга мувофиқ бўлиб, уларни диссертацияда тавсия этилган талаблар доирасида амалга ошириш лозим.



## ХУЛОСА

Тадқиқот натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Ўзбекистон Республикасининг тижорат банкларининг амалдаги молиявий хизматлари йиллар давомида кенгайиб бораётганлиги билан бир қаторда халқаро меъёрларга мувофиқлигини таъминлаш асосий муаммо сифатида сақланиб қолмоқда. Ривожланган тижорат банкларининг ривожланиш жараёнларида асосий бирламчи ўринни банк рекламаси, кўрсатилаётган молиявий ва бошқа турдаги банк хизматлари эгалланган бўлиб, банк миқозлари хоҳишларини бажариш давомида янги банк хизматларини яратиш, янги банк хизматларини жорий этиш борасида ғояларни шакллантиришга етарлича эътибор қаратиши талаб этилмоқда.

2. Республикамиз тижорат банкларида, жумладан тадқиқотнинг асосий объекти бўлган «Асака» АТБнинг бир қатор замонавий банк хизматларини кўрсатиш, жумладан приват-банкнинг амалиётдан фойдаланиш имкониятлари кенг бўла туриб, миқознинг маблағларини бошқариш, уларни халқаро бозорларда жойлаштириш амалиёти етарлича ривожланмаган. Шунингдек, банк миқози ва унинг ҳолатини таҳлил қилиш асосида унда туғилган ихтиёрий масалалар бўйича максимал кўмак бериш амалиётини киритиш янги молиявий банк хизматлари яратилишига асос сифатида хизмат қилади.

3. Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларида миқозлар билан муносабатларни самарали ташкил этиш орқали қуйидаги муаммоларини ҳал этиш мумкин:

- банкларда хизмат кўрсатиш сифати ва уларнинг рақобатбардошлигини оширишга эришилади, масофавий банк хизмати орқали вақт чеклови олиб ташланади, яъни миқоз ўз ҳисобрақамини ҳафтасига етти кун, кунига йигирма тўрт соат давомида бошқариш имконига эга бўлинади;

- замонавий интерактив хизмат турларида вақт чекловидан ташқари, миқознинг географик ҳолатига ҳам эътибор берилмайди. Банк миқози, дунёнинг исталган нуқтасидан ўз транзакцияларини ўтказиши учун имкониятлар яратилиб, транзакциялар қисқариши ҳисобига рақобатбардошлик ошади;

- янги банк маҳсулотларини яратиш, амалиётга татбиқ этиш ёки мавжуд молиявий хизматларни масофавий алоқа воситалари билан уйғунлаштириш ва ўзаро интеграциясини ошириш орқали банклараро рақобат шароитида банкнинг рақобатбардошлик кўрсаткичи ошиши;

- филиалларни бошқариш билан боғлиқ харажатларни қисқартириш орқали банк операциялари таннархи камайиши.

4. Ўзбекистон Республикаси тижорат банкларида истеъмолчиларнинг банк хизматларидан қониқшини аниқлаш орқали янги хизмат турларини жорий этиш ва истиқболини белгилаш GAP таҳлилидан фойдаланиш методологиясидан фойдаланиш амалиётини киритиш тавсия этилади. Ушбу амалиётдан самарали фойдаланиш орқали «банк миқоз учун» тамойилини асосий мезон сифатида ўрганиш ва уни амалда қўллаш имкониятларини яратиш,

истеъмолчиларга мос янги хизмат турларини амалиётга киритишни рағбатлантиради.

5. Замоनावий тижорат банкларида жаҳон тажрибасини ўрганган ҳолда молиявий воситачилик функциясини кучайтириш билан бирга банк балансидан ташқари фаолиятини ҳам кенгайтириш, фаолиятни диверсификациялаш мақсадга мувофиқ.

6. «GAP таҳлили» тадқиқотлари асосида тижорат банклари томонидан кўрсатилаётган хизматлар ва уларга мижозларнинг муносабатини аниқлаш услуги омилли таҳлилни комбинациялаш орқали такомиллаштирилди. Бу услуб асосида банк хизмати ва истеъмолчи муносабатларини самарали бошқариш янги хизмат турларини жорий этишдаги асосий ёндашувлар сифатида ўрганилиши лозим.

7. Тижорат банклари амалиётида мижозларга банк хизматлари кўрсатиш соҳасида «рақамли» банклар ва чакана хизматлар кўрсатишга ихтисослашган банк бўлинмаларини ташкил этиш учун инновацион банк технологияларини жорий этиш, масофадан туриб банк хизматларини кўрсатиш, тўлов тизимини янада ривожлантиришни фаоллаштириш лозим.

8. Банк тизимини янада унумлироқ ва тезкор равишда тараққий эттириш, кўрсатилаётган хизматлар сифатини яхшилаш мақсадида банк тизимида турли инновацион усулларни синаш, замоनावий банк хизматлари ишлаб чиқиш бўйича янги инновацион лойиҳалар – илмий тадқиқот ишларини олиб боришни такомиллаштириш керак.

9. Молиявий хизматларнинг мажбурий талабларга мослигини текширувлар ўтказиш йўли билан банк хизматлари истеъмолчиларининг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари ҳимоя қилинишини таъминлаш, аҳоли ва тадбиркорлик субъектлари учун молиявий қулайликлар ва уларнинг молиявий саводхонлики даражасини оширишга алоҳида эътибор қаратиш зарур.

10. Банкнинг самарали маҳсулот сиёсатини амалга ошириш қобилияти кўп жиҳатдан банк технологияларини мижозлар сегментлари учун универсаллаштириш даражасига боғлиқ. Банк маҳсулотларини универсаллаштириш ва банк маҳсулотларини табақалаштириш бўйича аниқ маркетинг нормаларини ишлаб чиқиш, яъни максимал технологик стандартлаштиришга интилишга нисбатан мижозлар билан идентификациялаш асосида ишлаш мақсадга мувофиқ.

11. Масофадан банк хизматларини кўрсатувчи тизимларда миллий валютада ҳам, хориж валютасида ҳам муддатли омонатлар очиш ва уларни юритишни жорий этиш лозим. Бундай хизмат банк мижозларига ҳисобварақдаги вақтинча бўш турган маблағларни тезкор равишда инвестициялашгина эмас, балки капиталнинг ўсиш жараёнини кузатиш имконини ҳам оширади.

12. Таклиф этилаётган чора-тадбирлар тижорат банкларига мижозлар сиёсатини оптималлаштириш, мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш, янги истеъмолчиларни жалб этиш ва банкларнинг ҳудудий бўлинмаларида банк хизматлари самарадорлиги ошириш ва рақобат устунликларини таъминлаш имконини беради.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSC.03/10.12.2019. I.16.01 ПО  
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**  

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЮЛДАШЕВ ЖАМШИД АБРОРОВИЧ**

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ  
БАНКОВ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ  
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

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

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

**Ташкент – 2021 год**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована под номером B2018.3.PhD/Iqt755 в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан.**

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и Информационно - образовательном портале «ZiyoNET» ([www.ziyo.net](http://www.ziyo.net)).

**Научный руководитель:**

**Жумаев Нодир Хосиятович**

доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**Мустафакулов Шерзод Игамбердиевич**

доктор экономических наук, профессор

**Самадов Аскар Нишанович**

кандидат экономических наук, доцент

**Ведущая организация:**

**Ташкентский финансовый институт**

Защита диссертации состоится в \_\_\_\_\_ часов «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г. на заседании разового научного совета при научном совете DSc.03/10.12.2019.I.16.01 по присуждению ученых степеней при Ташкентском Государственном экономическом университете. Адрес: 100066, город Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail:tdiu@tdiu.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского Государственного экономического университета (зарегистрирована под номером \_\_\_\_\_). Адрес: 100066, город Ташкент, ул. Ислама Каримова, д.49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail:tdiu@tdiu.uz

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 года.

(реестр протокола рассылки №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 года

**С.К. Худойкулов**

Председатель разового научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**Б.Т. Бердияров**

Секретарь научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., доцент

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Председатель разового научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** Маркетинговая стратегия является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности коммерческих банков в мире. Оперативное освоение онлайн форм банковских услуг потребителями, особенно в условиях глобальной пандемии COVID-19, требует разработки эффективных инновационных маркетинговых стратегий в процессе работы с клиентами в банках. «За 6 месяцев 2020 года около 85 процентов розничных клиентов банка воспользовались услугами банковских услуг онлайн»<sup>1</sup>. Мировой опыт показывает, что клиентоориентированная маркетинговая стратегия играет важную роль в обеспечении стабильности и конкурентоспособности коммерческих банков и еще больше повышает актуальность данного вопроса в процессе глобализации.

По всему миру проводятся широкомасштабные научные исследования по разработке и эффективному использованию маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности коммерческих банков. В основном они охватывают такие вопросы, как роль коммерческих банков в экономике, банковские риски, их виды и сущность, вопросы эффективного использования банковских ресурсов и повышения конкурентоспособности банковской и финансовой системы. Однако в данных исследованиях недостаточно определены актуальные проблемы, связанные с повышением конкурентоспособности коммерческих банков посредством клиентоориентированных маркетинговых стратегий. Вопросы разработки маркетинговых стратегий при увеличении рентабельности коммерческих банков и, следовательно, обеспечения их доходности, еще не нашли своего положительного решения. Это, в свою очередь, определяет актуальность исследований по разработке клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках.

В Узбекистане даже если было определено, что «проблема широкого внедрения цифровых технологий в деятельность банков и перевода межбанковского валютного рынка на «онлайн» платформу, а также усиление конкуренции на банковском и финансовом рынке»<sup>2</sup>, низкий уровень конкурентоспособности коммерческих банков и недостаточная диверсификация обслуживания клиентов ими, низкий уровень эффективности и результативности существующих услуг, задержки по оплатам отобранных клиентов и другие проблемы препятствуют развитию сферы. Поэтому повышение конкурентоспособности коммерческих банков, всестороннее изучение факторов и проблем в привлечении клиентоориентированной маркетинговой стратегии, а также использование передового зарубежного опыта в данной сфере, анализ реальной ситуации и рекомендации по решению проблем являются очень актуальными и определяют тему выбранного исследования.

---

<sup>1</sup> World Fintech Report 2020. ©2020 Capgemini. [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com).

<sup>2</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева к Олий Мажлису, 29 декабря 2020 года, <https://prezident.uz/uz/lists/view/4057>

Диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, определенных в указах Президента Республики Узбекистан №УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля 2017 года, №УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы» от 12 мая 2020 года, постановлениях Президента Республики Узбекистан №ПП-4071 «О мерах по обеспечению финансовой устойчивости, повышению эффективности деятельности и совершенствованию кредитной политики коммерческих банков» от 21 декабря 2018 года, №ПП-3620 «О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг» от 23 марта 2018 года, №ПП-3270 «О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы республики» от 12 сентября 2017 года, а также других нормативно-правовых актах, соответствующих к данной сфере.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями развития науки и технологий I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Некоторые теоретические и практические аспекты научных исследований, направленных на использование маркетинговых стратегий взаимоотношений для повышения конкурентоспособности коммерческих банков, нашли своё отражение в научных работах таких зарубежных ученых-экономистов<sup>3</sup> как Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М.Портер, Е.Дихтель, Е.П.Голубков, Махмуд, Ж.Ал.Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблер.

В странах содружества независимых государств исследования в данной сфере проводили такие ученые, как Ю.М. Вайвер, С.А. Костерина, О.И. Лаврушина, А.М. Тавасиев<sup>4</sup>. В научной работе этих ученых представлены научные рекомендации, направленные на налаживание эффективных коммуникаций с потребителями в банках и формирование конкурентных преимуществ на рынке.

---

<sup>3</sup> Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2006 г.; Котлер Ф., Армстронг Ф., Сондерс Г., Вонг Д. Основы маркетинга. – СПб.: Вильямс, 2008 г.; Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. – 454с.; Е.Дихтель, Х.Хершген. Практический маркетинг. Учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. – 225с.; Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samyda, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; Буздалин А.В. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192с.; Амблер Т. Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.;

<sup>4</sup>Вайвер, Ю.М. Проблемы стратегического управления системой взаимодействия с корпоративными клиентами в коммерческом банке / Ю.М. Вайвер // Вестник Академии. – 2014. – №3 (40). – С. 39-42.; Костерина, Т.М. Кредитный менеджмент в банке: учебно-методический комплекс / Т.М. Костерина. – М.: Евразийский открытый ин-т, 2012. – 270 с.; Банковское дело / коллектив авторов под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. – М.: Кнорус, 2016. – 800 с.; Банковское кредитование: учебник / А. М. Тавасиев, Т. Ю. Мазурина, В. П. Бычков. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 366 с. ;

Вопросы формирования клиентоориентированной маркетинговой стратегии, направленной на развитие рынка банковских услуг нашей республики нашли своё отражение в научных исследованиях А.Бекмурадова, М.Болтабаева, Ж.Жалолова, Н.Жумаев, М.Косимовой, Ш.Эргашходжаевой, У.Шарифходжаева, О.Ортикова, З.Мустафаева, Д.Аллаёровой, Б.Мирзамайдинова, М.Абдурахмановой, Г.Бекмурадовой, Н. Карабаева, М.Б. Муминовой и многих других ученых и специалистов<sup>5</sup>.

Несмотря на значительный вклад вышеперечисленных ученых в экономическую науку, в их научных работах не приняты во внимание особенности повышения конкурентоспособности коммерческих банков и использования цифровых технологий в их эффективной деятельности, использования инновационных подходов к предоставлению новых банковских услуг клиентам, применения информационно-коммуникационных технологий при предоставлении банковских продуктов и услуг, выбора специфических направлений комплексных подходов к разработке маркетинговых стратегий для расширения новых видов услуг, направленных на повышение конкурентоспособности коммерческих банков. Поэтому важной задачей является осуществление исследований по повышению конкурентоспособности коммерческих банков на основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательской работы высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями развития науки и технологий I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по повышению конкурентоспособности коммерческих банков Узбекистана на основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

---

<sup>5</sup> Бекмуродов А.Ш. Эффективность маркетинга средств производства. Автореф. дисс. док. экон наук. – Т. 1993; Болтабоев М.Р. Тўқимачилик саноатида маркетинг стратегияси. Монография – Т.: Фан, 2004.; Жалолов Ж. Маркетинг. – Т., 1999. – 120 б.; Жумаев Н.Х. Ўзбекистонда валюта муносабатларини тартибга солиш методологиясини такомиллаштириш. –Т.: «Fan va texnologiya», 2007. –Б. 232.; Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсупов М. Marketing. – Т.: ТДИУ, 2018. - 232 б.; Шарифходжаев У.У., Хакимов З.А. Интерактив ва рақамли маркетинг. Ўқув қўлланма. – Т.: Иқтисодиёт, 2019 й. 274 б.; Ортиков О.А. Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2009 й.; Мустафоев З.Б. Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 1998 й.; Аллаёрова Д.Н. Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан. Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2009 й.; Мирзамайдинов Б.М. Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси Ташки иқтисодий фаолият Миллий банк мисолида). Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати. – Т., 2008 й.; Бекмуродова Г. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишининг инновацион маркетинг концепциясини такомиллаштириш. 08.00.11 – Маркетинг. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; Карабаев Н.А. Тижорат банклари фаолиятини рейтинг тизими асосида баҳолашни такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ. 2018 йил. 9-бет.; Мўминова М.Б. Тижорат банклари актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2018 йил. 9-бет; Абдурахманова М.М. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. 08.00.13 – «Менежмент ва маркетинг». Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. – Тошкент: ТДИУ, 2010 йил. 14-бет.

### **Задачи исследования:**

обзор эмпирических исследований по установлению отношений с клиентами и маркетингу отношений с клиентами в коммерческих банках;

изучение современных тенденций и моделей работы с клиентами в коммерческих банках;

анализ текущего состояния организации и управления клиенто-ориентированной маркетинговой деятельностью в коммерческих банках;

разработка методологических подходов к оценке состояния отношений с клиентами в коммерческих банках;

оценка текущего состояния системы установления отношений с клиентами в коммерческих банках;

маркетинговые возможности для повышения конкурентоспособности коммерческих банков: определение самых передовых практик зарубежных стран и способов их использования в условиях Узбекистана;

разработка рекомендаций по совершенствованию механизма управления маркетингом отдела работы с клиентами в коммерческих банках;

использование стратегий микросегментации и макросегментации в маркетинговой системе отношений с клиентами в коммерческих банках.

**Объектом исследования** является маркетинговая деятельность коммерческих банков Республики Узбекистан.

**Предметом исследования** являются процессы, связанные с повышением конкурентоспособности коммерческих банков на основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

**Методы исследования.** В процессе исследования использованы такие методы, как системный подход, анализ и синтез, статистическая группировка, сравнительный анализ, экономико-статистическая оценка, сегментация, определение уровня конкурентного преимущества, наблюдение, факторный анализ и другие методы.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

предлагается снизить долю проблемных клиентов за счет концептуальной схемы порядка принятия управленческих решений на основе скоринговой модели анализа структуры клиентской базы коммерческих банков;

обоснована вариация факторов, определяющих удовлетворенность потребителей банковскими услугами в коммерческих банках по шкале Лайкерта с использованием модели GAP;

усовершенствовано повышение конкурентоспособности коммерческих банков посредством снижения клиентских рисков в 1,5 раза и организационных затрат на 20 % за счет использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии;

обосновано предложение по повышению конкурентоспособности в 2 раза за счет маркетинговой политики, направленной на обеспечение устойчивости коммерческих банков на основе алгоритма сегментации клиентского потенциала.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

предложена концептуальная схема процедуры принятия управленческих решений на основе анализа структуры клиентской базы коммерческих банков;



усовершенствован метод использования модели Servqual для предоставления банковских услуг и определения удовлетворенности потребителей существующими услугами;

классифицированы современные банковские услуги, предоставляемые в коммерческих банках мировых стран;

усовершенствованы алгоритмы сегментации в разрезе потенциала клиентов в банках и предоставления банковских услуг клиентам;

разработан типовой план оптимизации клиентской политики коммерческого банка;

выявлены возможности обеспечения эффективности за счет формирования оптимальных банковских услуг на основе микросегментации и макросегментации клиентов.

**Достоверность результатов исследования** обусловлена целесообразностью используемых подходов и методов, получением теоретических данных из официальных источников, апробацией разработанных научно-теоретических предложений и рекомендаций, внедрением разработанных методов маркетинговых исследований в практику маркетинговой деятельности коммерческих банков и подтверждением результатов со стороны коммерческих банков.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется тем, что теоретические и методологические основы, разработанные в диссертации, направлены на процессы по повышению конкурентоспособности коммерческих банков на рынке банковских услуг и развитию их маркетинговой деятельности. Кроме того, они используются при разработке методологических подходов к эффективной организации рынка банковских услуг в Республике Узбекистан.

Предложенные банковские услуги служат для формирования клиентоориентированных маркетинговых стратегий и программ, а также баз данных. Результаты исследования можно широко использовать при совершенствовании концептуальных основ рынка банковских услуг, разработке краткосрочных и долгосрочных стратегий экономического развития и программ данной сферы. Научно-теоретические рекомендации можно также использовать при преподавании дисциплин «Маркетинг банковских услуг», «Инновационный маркетинг», «Интерактивный и цифровой маркетинг», «Банковское дело», «Регулирование и контроль деятельности банка» и других дисциплин, а также в организации различных учебных курсов.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по повышению конкурентоспособности коммерческих банков на основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий:

концептуальная схема принятия управленческих решений на основе анализа структуры клиентской базы коммерческих банков внедрена в деятельность АКБ «Асака» и АК «Халк банк» (справки №19-01/3279 АКБ «Асака» от 26 мая 2021 года и №20-18/690 АК «Халк банк» от 22 мая 2021 года). Результаты, полученные по данному предложению, были использованы Ташкентским городским филиалом АКБ «Асака» и филиалом

«Автотранспорт» АКБ «Асака» при разработке целевых программ по работе с клиентами. В результате при анализе проблемных клиентов резко сократились правовые подходы (меры), а доля проблемных клиентов уменьшилась на 31 % за счет сильной маркетинговой политики;

метод GAP-анализа по оценке ситуации отношений с клиентами в коммерческих банках, позволяющий выявить скрытые факторы удовлетворенности клиентов услугами, внедрен в деятельность отдела по работе с клиентами в филиалах «Асака» и «Автотранспорт» АКБ «Асака» (справки №16/03/53 Ташкентского городского филиала АКБ «Асака» от 9 марта 2021 года и №15/08/58 филиала «Автотранспорт» АКБ «Асака» от 11 марта 2021 года). В результате внедрения данного предложения в 2021 году по сравнению с 2019 годом доля пользователей банковских услуг в Ташкентском городском филиале увеличилась на 2,1 %, а объем оказанных им банковских услуг – на 3,1 %;

предложение по включению клиентоориентированных задач, обязанностей сотрудников, организационных и аналитических задач маркетолога отдела по работе с клиентами в коммерческих банках в стратегию реализации внутренней политики корпоративной культуры внедрено в деятельность АКБ «Асака» и АК «Халк банк» (справки №19-01/3279 АКБ «Асака» от 26 мая 2021 года и №20-18/690 АК «Халк банк» от 22 мая 2021 года). В результате внедрения данного предложения в филиалах АКБ «Асака» при организации деятельности отделов по работе с клиентами использованы инструкции для менеджера по работе с клиентами по клиентоориентированным задачам, ответственности сотрудников, организационно-аналитическим задачам;

алгоритм работы с такими сегментами осуществления маркетинговой стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности коммерческих банков, как потенциал клиентов, сеть деятельности, юридическая форма внедрены в деятельность АКБ «Асака» и АК «Халк банк» (справки №19-01/3279 АКБ «Асака» от 26 мая 2021 года и №20-18/690 АК «Халк банк» от 22 мая 2021 года). В результате внедрения данного предложения в практику объем кредитных отчислений для пополнения товарооборота в филиале «Автотранспорт» АКБ «Асака» увеличился на 2,8 %, доля услуг торгового финансирования увеличилась на 3,4 %, а банковские услуги, предоставляемые по услугам по операциям с иностранной валютой, увеличились на 3,1 %.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждены на 1 международной и 4 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 8 научных работ, в том числе 3 научные статьи в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, из которых 3 статьи в республиканских журналах и 1 статья в зарубежном журнале.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 151 страницу.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и значение исследования, определены его цель и основные задачи, объект и предмет диссертации, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, обоснована научная новизна и изложены практические результаты, раскрыты научное и практическое значение полученных результатов, представлены данные о внедрении результатов исследования, а также сведения об опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации под названием **«Теоретико-методологические основы клиентоориентированных маркетинговых стратегий при повышении конкурентоспособности коммерческих банков»** научно обоснована необходимость установления отношений с клиентами в коммерческих банках, а также приведен обзор эмпирических исследований, осуществленных мировыми учеными и учеными нашей страны по маркетингу клиентских отношений в банках. Кроме того, в данной главе раскрыты современные тенденции и модели работы с клиентами в коммерческих банках.

Необходимость разработки в коммерческих банках клиентоориентированной маркетинговой политики, в первую очередь, направлена на постановку стратегических целей, которые представляют собой способность полностью удовлетворить потребности клиентов на конкурентном рынке и на долгосрочной основе сохранять способность создания дохода в чисто конкурентных условиях.

Основным условием реформирования банковской системы Узбекистана, повышения ее устойчивости и ликвидности является разработка эффективных клиентоориентированных маркетинговых стратегий в условиях конкурентных рыночных условий. Проведение маркетинговой политики, направленной на выявление проблем в повышении конкурентоспособности банков, доверия клиентов к банку и повышение эффективности методов маркетинговых исследований, направленных на анализ их результатов, определение теоретических и методологических аспектов их использования необходимо для каждого сотрудника банка и на сегодняшний день является актуальной задачей.

В связи с тем, что маркетинговая стратегия ориентирована на определенную цель, чаще встречается практика определения банками стратегических целей по концепции «Р» (Product, Price, Promotion, Place). Однако определение стратегии с главной особенностью принципа «банк для клиента», ориентированной на потребителя, т.е. стратегии, нацеленной на использование маркетинговой концепции «С» (Cost, Customer needs and wants, Convenience, Communication), считается эффективным методом в международной практике. В банковской практике необходимо создать методологические основы данной политики, поскольку она является драйвером установления взаимодействия с клиентами, повышения конкурентоспособности коммерческих банков и осуществления ими эффективной деятельности.

Процесс работы коммерческих банков с клиентами ориентирован на следующие четыре важные задачи: привлечение клиентов, их удержание, развитие (рост) и отказ от убыточных клиентов. Существует также множество бизнес-моделей и теорий, которые позволяют банкам оценить факторы и услуги, предоставляемые для удовлетворения потребностей клиентов.

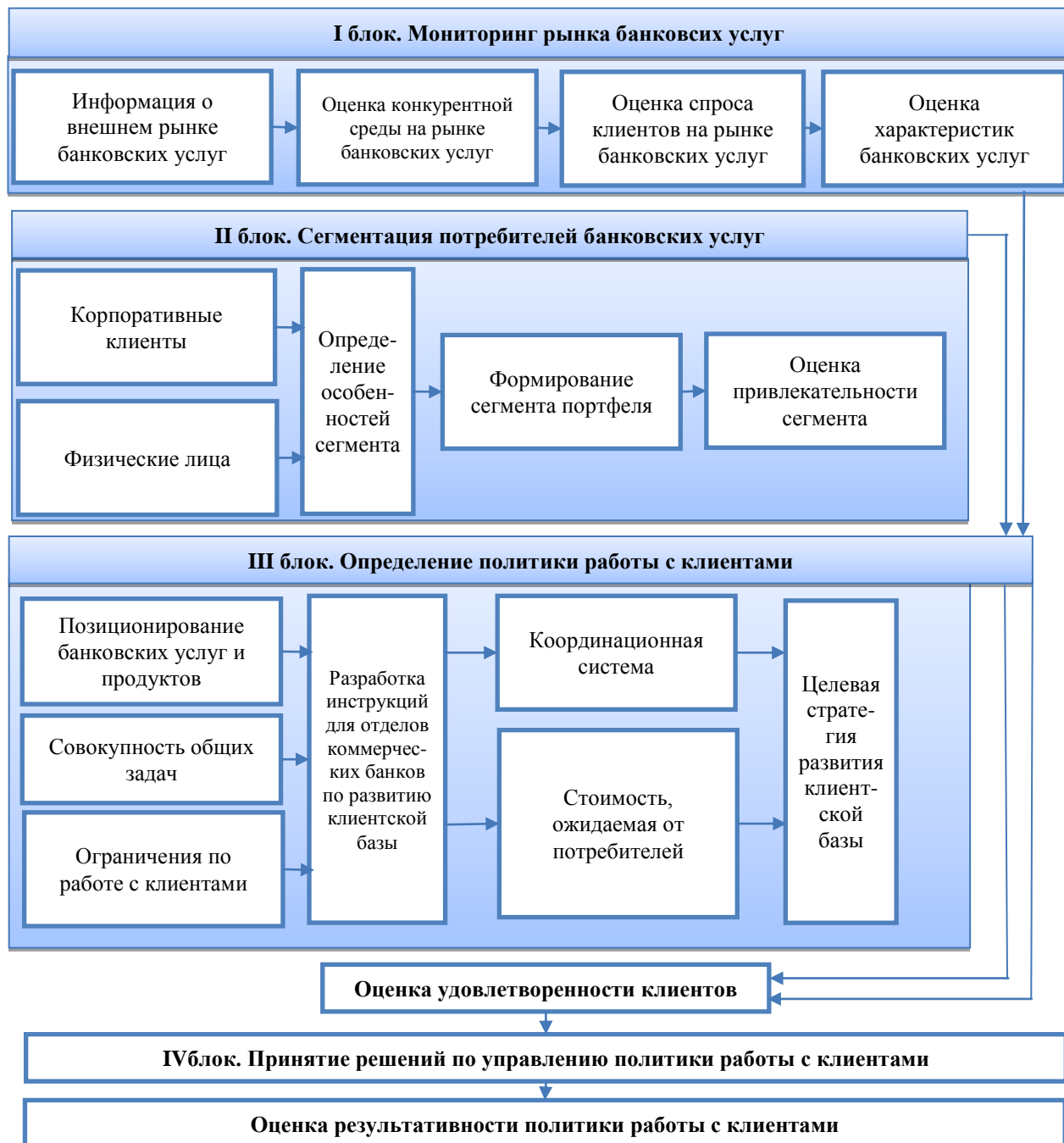
Научные исследования, проводимые в соответствии с традиционными маркетинговыми подходами, в основном рассматривают основные виды операций коммерческих банков, а также операционные аспекты, обеспечивающие изучение методов и механизмов совершенствования технологий банковских услуг. Это является относительно новой темой теоретических и практических исследований в данной области – процессы применения принципов, ориентированных на потребителя, на конкурентном банковском рынке – остались вне поля зрения ученых Узбекистана.

На основании этого, продажа банковских услуг и продуктов рассматривается в отечественных исследованиях как необходимая форма взаимодействия с клиентами, при этом рациональная и активная организация взаимоотношений с клиентами с использованием имеющегося конкурентного потенциала повысит доходы коммерческого банка и обеспечит дополнительную экономическую эффективность. Практика управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – customer relationship management) широко используется в банковской системе развитых стран мира. CRM (Customer Relationship Management) по своей сущности является не только программным продуктом или технологией, но и принципом, основанным на формировании целевой стратегии по «клиентоориентированности» и постоянному развитию бизнеса.

Банковские услуги являются постоянно развивающейся отраслью с постоянно растущим потребительским спросом на новые услуги. Согласно анализу ученых, маркетологи компаний Sears, Roebuck and Co., Burger King Corp. и других известных американских компаний пришли к выводу, что, исходя из растущих требований их компаний за счет результатов их деятельности, им необходимо получать точную и важную информацию о своих клиентах посредством использования методов обратной связи с клиентами. Исследования по CRM являются масштабными в мировой практике и их основные концепции направлены на установление эффективных отношений с клиентами.

Целевые стратегии, осуществляемые по реформированию и укреплению банковско-финансовой системы в Республике Узбекистан создают возможность повышения уровня капитализации банков, расширения объемов кредитования экономики, увеличения спектра оазываемых банковских услуг, а также повышения роли банковской системы в развитии экономики страны. Для дальнейшего повышения качества банковских услуг и установления полноценных отношений с субъектами предпринимательства необходимо кардинально улучшить методы работы коммерческих банков, рассматривать банковскую систему как надежного институционального партнера населения и субъектов бизнеса.

Проведенные научные исследования позволяют определить, что клиентская политика коммерческого банка состоит из множества элементов. Однако в отечественных и зарубежных исследованиях они разбиты на ряд структурных составляющих, что обосновывает необходимость их систематизации. Стратегические направления позволили разработать организационно-экономический механизм, позволяющий разработать и оценить клиентскую политику при организации и управлении клиентоориентированной маркетинговой деятельностью в коммерческих банках, как показано на рисунке 1.



**Рисунок 1. Концептуальная схема порядка принятия управленческих решений на основе анализа структуры клиентской базы коммерческих банков<sup>6</sup>.**

<sup>6</sup> Разработка автора.

В блоке I приведены этапы осуществления мониторинга рынка банковских услуг. В рамках данного блока основным направлением является анализ состояния отношений и конкурентной среды коммерческих банков с клиентами. В частности, выявляются конкурирующие банки; сравниваются тарифные планы на услуги, оценивается покупательский спрос на рынке банковских услуг на основе тарифов по видам услуг.

II блок. Сегментируются потребители банковских услуг. На основе собранной информации о конкретных характеристиках клиентов и их поведении необходимо решить определенную последовательность задач, основные из которых следующие:

1. Разработка методики разделения клиентов банка на сегменты (методы определения сегментов и прочие).

2. Создание профиля принятых сегментов (описание социально-демографического портрета и типичного поведения клиентов).

III блок. Включает меры по определению политик по работе с клиентами. Рентабельность выбранных сегментов оценивается с учетом следующего: определение факторов, которые в наибольшей степени влияют на разницу в объемах операций клиентов с точки зрения их уровня рентабельности; определение состояния использования банковских продуктов и услуг клиентами; тенденции рентабельности клиентов по сегментам; определение возможностей для развития отношений с клиентами.

IV блок. Разработка рекомендаций по организации услуг для клиентов, в частности, тарифной политики, планированию маркетинговых кампаний, разработке и внедрению новых продуктов и услуг.

Принятие решений по управлению отношениями коммерческих банков с клиентами является основной задачей менеджмента банка, и использование организационно-экономического механизма, позволяющего им принимать решения, повышает эффективность принятия решений. Для повышения обоснованности принятия решений необходимо создать базы данных коммерческих банков по сегментам потребителей и их постоянной работе с ними.

Научно-теоретические мнения показали, что в эффективной организации отношений с клиентами и маркетинговой политике в коммерческих банках стратегии сегментации, стратегии, направленные на повышение удовлетворенности клиентов банковскими услугами, стратегии стимулирования коммуникации, использования мотивации в отношениях с клиентами, стратегии сегментации являются самыми важными направлениями.

Иерархия политики работы с клиентами в коммерческих банках позволяет клиентам создавать стратегии, называемые «программами лояльности». Подобная программа является важным элементом отношений банка со своими клиентами, а ее использование в практике коммерческих банков Узбекистана обеспечивает эффективную маркетинговую политику.

Вторая глава диссертации **«Состояние процессов использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности коммерческих банков»** посвящена анализу текущего состояния организации и управления клиентоориентированной маркетинговой деятельностью в коммерческих банках Узбекистана. Текущее состояние системы установления отношений банков с клиентами в коммерческих банках оценивалось на примере отношений банков с клиентами.

Усилия по созданию здоровой конкурентной среды среди коммерческих банков на рынке банковских услуг Республики Узбекистан, наряду с совершенствованием политики работы с клиентами и повышением качества и объема предоставляемых услуг, стали основным направлением политики расширения спектра банковских услуг, создания дополнительных удобства для клиентов.

Банки Узбекистана прошли долгий путь эволюционного развития, прежде чем стать мощной системой, способной влиять на национальную экономику, в период до 2017 года маркетинг развивался на основе концепций «Р», а реализованные стратегии заключались в регулировании денежно-кредитной политики Узбекистана и подготовке почвы для свободной конкуренции банков.

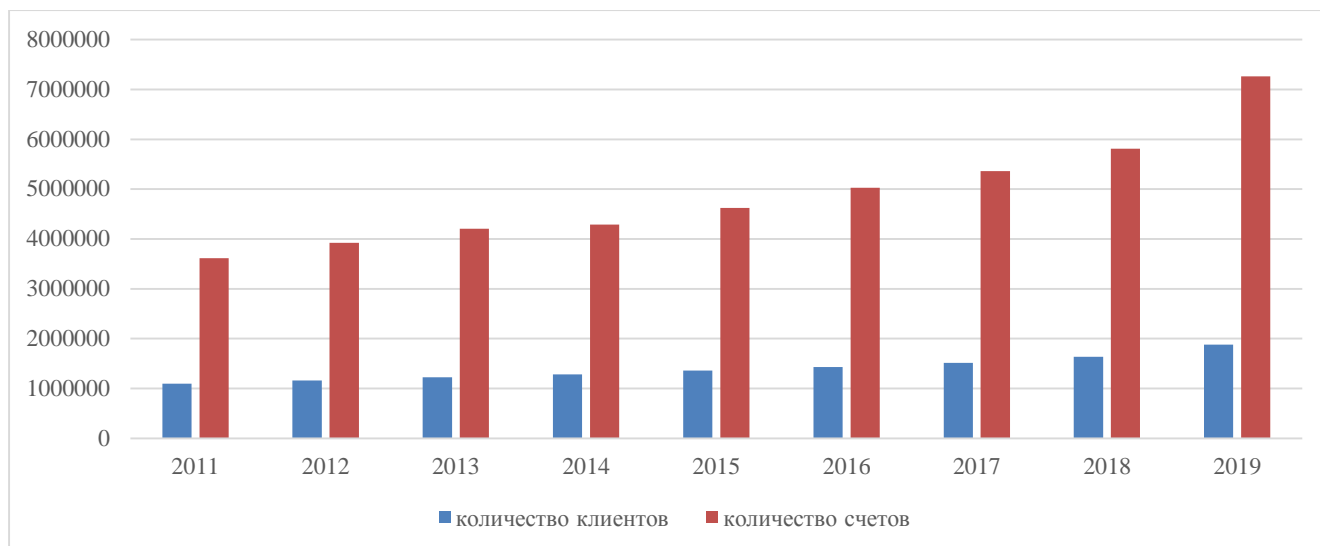
Стратегии развития, реализуемые с 2017 года, основаны на внедрении концепций маркетинга «С», основанных на принципе «банк для клиента». В частности, одним из важнейших целевых направлений является поэтапная либерализация внутреннего валютного рынка за счет внедрения принципов формирования национального обменного курса на основе рыночных механизмов.

В процессе исследования выявлено, что результаты дедуктивного наблюдения процессов эволюционного развития коммерческих банков в Узбекистане нацелены на формирование навыков адаптации к свободно конкурентной среде и использования клиентоориентированных маркетинговых принципов.

Кроме того, активное формирование конкурентной среды на рынке банковских услуг в Узбекистане создает проблему для реализации ряда мер по повышению качества и объема услуг в коммерческих банках. Процесс глобализации, чрезмерное развитие конкурентоспособности, дальнейшее усиление процесса трансформации коммерческих банков обусловило необходимость вывода банковских услуг на новый уровень.

По данным Центрального банка Республики Узбекистан, количество пользователей банковских услуг также с годами увеличилось. На рисунке 2 представлены данные о клиентах и их счетах, зарегистрированных в национальной базе данных депозиторов банков Узбекистана.

По итогам 2019 года количество клиентов банка в Узбекистане составило 1638673, увеличившись по сравнению с 2011 годом на 48,8 %, а количество счетов увеличилось на 60,8 %. Несмотря на то, что количество счетов клиентов, хранящихся в базе данных депозиторов банков Узбекистана, увеличивается из года в год, уровень охвата населения банковскими услугами до сих пор остается невысоким.



**Рисунок 2. Информация о клиентах и их счетах, зарегистрированных в национальной базе данных депозиторов банков Узбекистана<sup>7</sup> (по состоянию на 1 января).**

Наряду с вышеуказанными факторами, в конкурентной среде и динамично меняющихся рыночных условиях коммерческие банки Узбекистана сталкиваются с решением следующих проблем в управлении отношений с клиентами:

кардинальное изменение функциональных задач коммерческих банков и обеспечение эффективной интеграции в международный рынок банковских услуг в результате появления в стране международных финансовых институтов и современных онлайн банковских услуг;

внедрение новой философии работы с клиентами, основанной на сочетании стандартных технологий с индивидуальным подходом к каждому клиенту путем повышения качества обслуживания клиентов, а также внедрения и обеспечения эффективных методов работы с ними;

диверсификация банковского сектора – расширение видов услуг, предоставляемых банками, и развитие небанковских методов заимствования средств (облигации и другие ценные бумаги);

развитие информационных технологий и средств связи на основе современных технологий и, как следствие, расширение региональных и национальных сфер деятельности финансово-кредитных организаций;

развитие конкуренции внутри банковской системы, как в сфере привлечения денежных средств, так и в сфере предоставления кредитных услуг;

ограничения ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанные с государственным регулированием, а также наличие у банка высоких процентных ставок, не приносящих прибыль;

совершенствование системы менеджмента и разработка эффективной национальной маркетинговой политики для контроля качества банковских продуктов и вывода продуктов на рынок.

<sup>7</sup> Данные Центрального банка Республики Узбекистан.



Вышеуказанные проблемы требуют разработки методических подходов к оценке состояния отношений с клиентами в коммерческих банках. В международной практике при оценке эффективности работы с клиентами широко используются такие методы, как метод, основанный на определении процентных ставок по привлечению вкладов населения, определение видов вкладов по процентным ставкам исходя из пожеланий клиентов и агентов, модель принятия цен потребителей Price Sensitivity Meter (PSM), проведение социологических опросов с клиентами, маркетинговые исследования, направленные на определение удовлетворенности потребителей соответствующими банковскими операциями (NPS; CSI;), рентабельность клиентов (Customer profitability analysis (CPA), методы оценки на основе обращений в банк в социальных сетях.

Рекомендуется использовать модель «Servqual» для предоставления новых банковских услуг и определения удовлетворенности потребителей существующими услугами АКБ «Асака». Данная модель предложена V.Zeithaml, M.Bitner, и D.Gremler<sup>8</sup>, и разработана для выявления пяти различий по предоставленным услугам между ожиданиями клиентов и обслуживающей компанией. Если ожидаемые клиентом результаты будут ниже, чем услуги, предоставляемые банками, появится недовольство клиента. Напротив, чем меньше будут пробелы, тем лучше будет качество обслуживания.

Модель качества банковских услуг «GAP», используемая в международных банках, основана на исследовании влияния следующих факторов:

GAP 1 – Ожидаемая услуга – Состояние управления процессом предоставления будущих услуг потребителям;

GAP 2 – Состояние процесса предоставления будущих услуг потребителям;

GAP 3 – Проблема доставления услуги;

GAP 4 – Внутренние и внешние коммуникации при доставлении услуг;

GAP 5 – Ожидаемая услуга – полученная услуга.

В процессе исследования с учетом вышеперечисленных факторов разработан опросник «Servqual» для выявления всех факторов по банковским услугам, предоставляемым коммерческими банками. Проведено анкетирование розничных и корпоративных клиентов банка для определения удовлетворенности потребителей предлагаемыми видами услуг на примере АКБ «Асака», результаты которых получены на основе факторного анализа.

Вопросы, определенные как выбранные факторы удовлетворенности потребителей банковскими услугами, приняты по 5 уровню шкалы Лайкерта<sup>9</sup>. В соответствии со шкалой Лайкерта, результаты анкеты рассчитывались по факторам, относящимся к статистическим описательным результатам, посредством использования программного обеспечения SPSSStatistics (Statistical

---

<sup>8</sup>Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2006) Services Marketing (4th Edition). New York City, McGraw-Hill. p.15-19;

<sup>9</sup>Шкала Лайкерта - это числовое значение, используемое для оценки факторов, которые принимают числовые значения (1-3), (1-5), (1-7).

Package for the Social Sciences). С целью получения образцов вопросов анкеты, результаты опроса были проверены на соответствие Альфа Кромбаха ( $\alpha$ ) на основе модуля «КМО and Bartlett's test of sphericity» программы SPSSStatistics.

**Таблица 1**

**Вариация факторов, определяющих удовлетворенность потребителей банковскими услугами<sup>10</sup>**

Компоненты	Принятая стоимость			Средняя сумма квадратов остатков		
	Всего	Вариация, %	Суммарная стоимость, %	Всего	Вариация, %	Суммарная стоимость, %
Интернет банкинг	16,251	43,921	43,921	6,314	17,066	17,066
Депозитарий	2,6	7,028	50,948	5,652	15,277	32,342
Дистанционные банковские услуги	2,276	6,152	57,101	4,545	12,284	44,627
Виды новых услуг	1,662	4,492	61,593	4,201	11,353	55,98
Кредит и банковские карты	1,52	4,107	65,699	3,596	9,72	65,699

При определении данных таблицы 1, выявлено, что результаты статистической проверки, описывающие возможности выбора, полученные по шкале Лайкерта по вопросам анкет, собранных у клиентов АКБ «Асака», принятые в качестве фактора, оказались статистически значимыми ( $\alpha=0,827$ ) при значении коэффициента  $r$  value в 0,05. По результатам создается возможность сделать выводы об уровне общей удовлетворенности клиентов АКБ «Асака» банковскими услугами. По изучаемым факторам, среди банковских клиентов те, кто принимает лучше всего, составляет значимость в 43 процента, и изменяется только на 43,9 процента за счет тех, кто оценил лучше всего, и на 65,97 % за счет оставшихся факторов.

Выявлено, что клиенты АКБ «Асака» в целом недовольны следующими услугами. В частности, сотрудники банка не проводят разъяснительную работу по кредитам в достаточной степени, в банке проблемы с пластиковыми картами не решаются своевременно и эффективно, охват пользования банковскими картами низкий, в торговых точках не установлено достаточное количество банкоматов, скорость оформления кредита не на должном уровне

Результаты факторного анализа позволили осуществить GAP-анализ, то есть понять требования покупателей к пожеланиям и надеждам, связанным с услугами. Из результатов анализа очевидно, что даже если ожидаемые потребителями результаты не превышали фактические показатели, обосновано наличие различий. Проблемные области определены по видам услуг, что позволило выявить пять

<sup>10</sup> Результаты, полученные на основе программы SPSS Statistics.

пробелов, которые позволяют нам проанализировать качество услуги с точки зрения клиентов.

**GAP 1** – Ожидаемая услуга – Управление процессом предоставления будущих услуг потребителям. АКБ «Асака» понимает пожелания своих клиентов, и пробел в этом плане не намного выше. Чтобы сохранить подобный пробел, компании необходимо предпринять ряд важных шагов для построения прочных отношений с клиентами.

**GAP 2** – Состояние управления процессом предоставления будущих услуг потребителям – пробел между особенностями услуг высокий, и для банков важным должно быть понимание потребностей клиентов. Учитывая, что GAP 2 разрабатывается без учета потребностей клиентов, по мнению автора, что подобная возможность есть в АКБ «Асака». Чтобы сократить данный пробел, банкам необходимо подходить к своим клиентам на основе принципов открытости и прозрачности.

**GAP 3** – Проблема доставки услуги. Некоторые виды услуг, оказываемых банком, представляют собой проблемы, возникающие в процессе предоставления услуг для удовлетворения потребностей клиентов. Данный пробел в основном проявляется в низкой скорости предоставления услуг. Кроме того, у банка недостаточно возможностей для работы со скоростью, требуемой потребителем, и это в основном связано с внешними факторами, в том числе с низким уровнем подключения к Интернету и тем фактом, что большинство клиентов не знают иностранных языков. Чтобы сократить данный пробел, банкам необходимо разработать целевые стратегии для предоставления совершенных услуг, стимулирования своих сотрудников и найма сотрудников с необходимыми навыками и интересами.

**GAP 4** – Доставка услуги – внешние связи. Из результатов анализа очевидно, что основным условием закрытия всех предыдущих пробелов является то, что банк не наладил эффективную коммуникацию со своими потребителями. Неэффективность данной связи замедляет процесс освоения потребителями новых видов услуг, что, в результате, приводит к увеличению пробела.

**GAP 5** – ожидаемая услуга – принятая услуга. В соответствии с результатами анализа только 9 из 37 выбранных потребителями факторов представляют наличие положительных отношений. Данные случаи показывают, что имеется большой разрыв между предыдущими пробелами, ожидаемыми услугами и понятием услуги, принятой потребителем.

Третья глава диссертации **«Пути использования клиенто-ориентированных маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности коммерческих банков»** посвящена изучению передового опыта зарубежных стран в области маркетинговых возможностей при повышении конкурентоспособности коммерческих банков, и предложены пути их использования в условиях Узбекистана. Разработан алгоритм осуществления маркетинговой деятельности в отделе по работе с клиентами в коммерческих банках. В коммерческих банках Узбекистана создана методологическая база для принятия стратегических решений в маркетинге отношений с клиентами.

Финансовая глобализация стала вектором, определяющим процессы трансформации в национальной банковской системе. Сущность данного явления – разработка инновационных финансовых средств и продуктов, интенсификация процессов взаимной трансформации капитала и финансовых технологий, регулирование внутренних финансовых рынков, развитие международного банковского дела, укрепление связей и интеграции между национальными экономиками, мировыми финансовыми центрами и институтами. В результате в современной финансовой архитектуре появляются новые формы международного банковского бизнеса. Одним из преимуществ процесса финансовой глобализации является то, что он стимулирует развитие инноваций в банковском секторе.

Активное и быстрое внедрение инноваций способствует повышению конкурентоспособности банков, их гармоничной интеграции в международную финансовую среду. Согласно теории поэтапной эволюции финансовых технологий, на первом этапе периода FinTech 1.0 ведущую роль играли традиционные институты, и если преимущественно банки использовали существующие технологии, то на втором этапе, получившем название FinTech 2.0 стали активнее применяться технологии внедрения банкоматов для общего пользования. Инновации на финансовом рынке FinTech 3.0, который является эпохой электронного банка и цифровизации, привели к тому, что институты, оказывающие банковские услуги, вышли из сферы рыночных субъектов. Прогнозировалось, что постоянно увеличивается потребность разделения современного этапа развития рынка, и это является FinTech 4.0. Статистический анализ показывает, что более 50 % банкоматов в мире расположены в странах с наиболее развитыми банковскими услугами, таких как США, Китай, Бразилия, Япония и Индия, и сделан вывод, что увеличение тенденций онлайн банкинга зависит именно от количества банкоматов.

Многолетняя история использования технологических решений банками является причиной того, что теперь они признаны одной из лучших инновационных сфер среди традиционных сфер услуг. Это создает для них прочную основу для дальнейшего развития. Многочисленные практические исследования подтверждают, что представители банковского рынка всего мира активно участвуют в создании и развитии новых технологий. Последнее рассматривается с точки зрения цифровизации (то есть автоматизации процессов), которая создает возможность появления синергетической эффективности в виде современных видов услуг, а также цифровизацию отношений с клиентами (то есть персонализированное предложение). Основными инновациями являются широкое использование искусственного интеллекта, блокчейна и облачных технологий. Подобные инновации являются последними инновационными тенденциями, внедряемыми банками.

Основные направления реформирования банковской системы нашей страны направлены на обеспечение свободной конкурентной среды на рынке банковских услуг, при этом основное внимание уделяется открытию филиалов иностранных банков в нашей республике. Конкурентные возможности для местных коммерческих банков недостаточны по сравнению с филиалами крупных зарубежных кредитных организаций. Подобные недостатки особенно

очевидны в процессах управления отношений с клиентами. Соответственно, это определяет целесообразность эффективного управления взаимоотношениями с клиентами и изменения клиентской политики в отечественных коммерческих банках, в частности, обуславливает необходимость ее включения в общую систему управления.

Исходя из вышеизложенного, механизм управления отделом работы с клиентами коммерческих банков отражен в блоках, представленных на рисунке 3:

1) Информация о клиенте охватывает определение следующих факторов: основные особенности и показатели клиента, структура бизнеса, направления развития клиентов, мнения клиентов, жизненный цикл бизнеса клиента, история отношений клиента с другими банками.

2) Сегментация, нацеленная на узкоспециализированной группировке клиентов по дополнительным критериям, таким как объем клиентов, связь с отраслью, текущий доход клиента, приоритет для клиента и банка.

3) Модель предоставления услуг: система полномочий менеджеров по клиентам и специалистов по продукции, система повышения качества обслуживания.

4) Процессы и продукты: разработка решений интегральной продукции для разных клиентов в зависимости от отрасли, открытый, простой и надежный процесс обслуживания клиентов, удобные каналы взаимодействия.

5) Культура взаимоотношений проявляется в следующем: изменения в менталитете сотрудников, то есть поведение клиентов, уровень квалификации и мотивации сотрудников, программа обучения и повышения квалификации кадров.

Постоянно расширяющиеся данные о клиентах составляют основу обеспечения конкурентного преимущества коммерческих банков. Детальное определение особенностей сегмента с учетом потребительского потенциала рассматривается как ключ к развитию взаимоотношений.

Предлагается разделить клиентов на четыре сегмента с точки зрения потенциала:

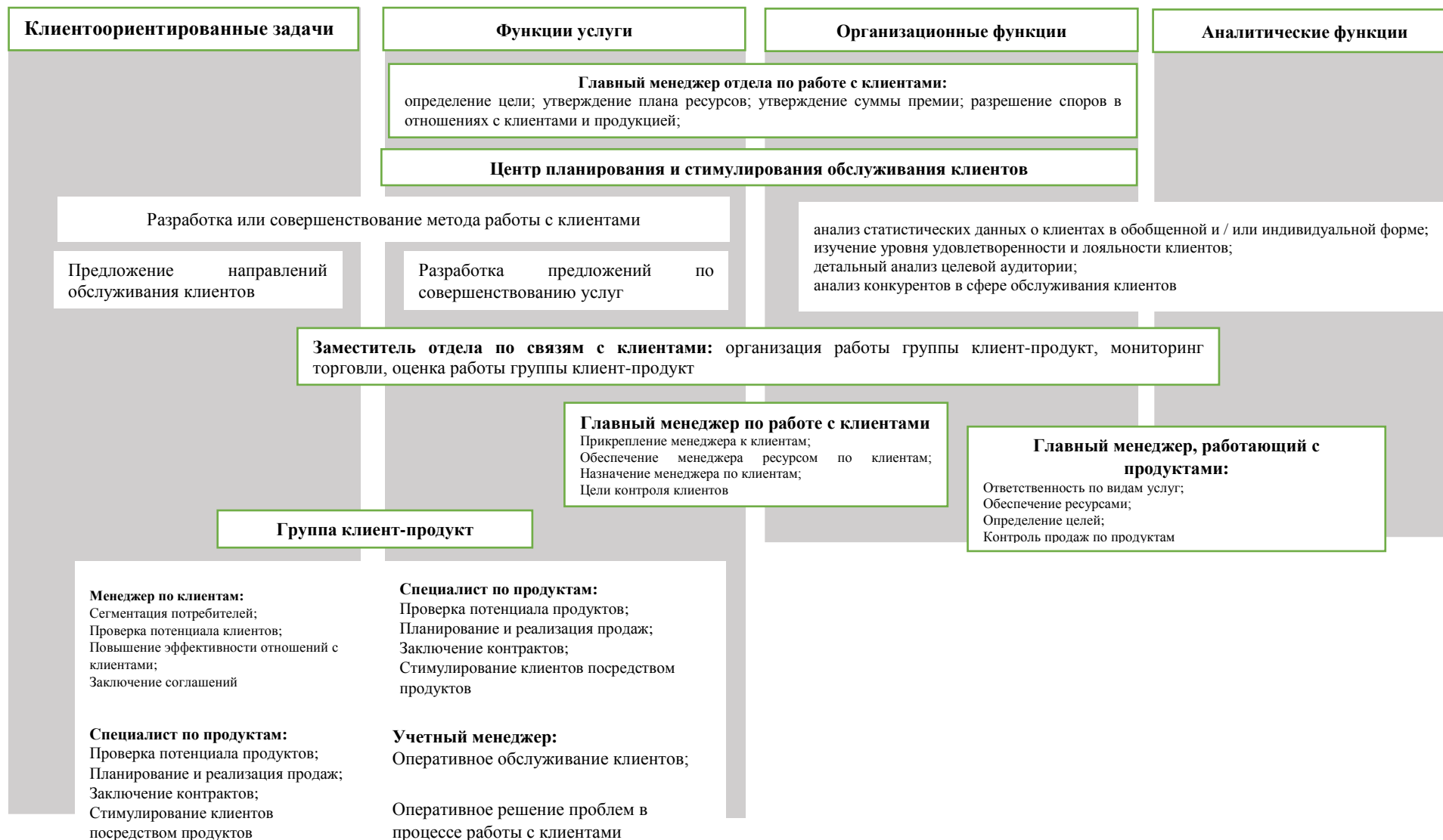
«А» сегмент – сегмент, имеющий большой текущий доход от операций, выполняемых постоянными клиентами и высокий торговый потенциал;

«Б» сегмент – сегмент, имеющий относительно высокий текущий доход, но торговый потенциал ограничен;

«С» сегмент – сегмент, хотя и имеющий значительный торговый потенциал, но не имеющий высокую долю использования банковских услуг;

«Д» сегмент – сегмент, в котором текущий доход либо ограничен, либо отсутствует, а торговый потенциал минимальный, либо не учитывается.

Клиенты сегментов «А», «Б» и «С», приведенные на рисунке 4, являются важными для банков, а «Д» означает уменьшение услуг или необходимость продолжения сбора информации о клиентах.



**Рисунок 3. Механизм управления отделом по работе с клиентами в коммерческих банках.**

Целевой подход к стратегии сегментации в коммерческих банках заключается в следующем:

- определение приоритетных отраслей и кластеров с высокой прибыльностью и потенциалом;
- выявление сильных и слабых сторон банка в различных отраслях и сферах экономики (например, недостаточная доля рынка в привлекательных сегментах);
- определение основных проблем приоритетных секторов и разработка предложения по специализированным продуктам по ним;
- анализ возможностей увеличения доли участия в отрасли и постановка цели в различных сферах для конкретных сегментов;
- определение возможностей взаимной торговли и разработка стратегии для достижения потенциала роста;
- определение наиболее прибыльных отраслей в регионах.

Из вышеуказанных мнений представлены результаты анкетирования, направленные на определение удовлетворенности клиентов услугами коммерческих банков и определение направлений и целей внедрения новых видов услуг. Алгоритм сегментации отношений с клиентами, которые принимали участие в опросе среди руководителей малых и крупных предприятий, коммерческих банков, позволил определить приоритетность работы с клиентами. Предложен алгоритм, позволяющий клиентам выбирать стратегии ценообразования по сегментам в соответствии с моделью обслуживания клиентов: предоставление скидок от продаж в отношениях с клиентами сегмента «А»; предоставление скидок при продаже в отношениях с клиентами сегмента «С»; по сегменту «Б» скидки предоставляются при обслуживании клиентов только с согласия руководителя; при обслуживании сегмента «Д» рекомендуется следовать стандартной схеме цен без возможных скидок.

Процесс обслуживания клиентов в коммерческих банках рекомендуется проработать в следующем порядке.

- 1) привлечение клиентов к банковским услугам;
- 2) день 1:
  - формирование информации о клиенте;
  - определение сегмента клиентов;
  - подтверждение приоритетов клиентов;
  - формирование предложения услуг;
  - предоставление клиенту предложения услуг;
  - заключение контракта;
  - внесение информации о клиентах в общую базу данных;
- 3) день 2 - 5:
  - передача клиента в отдел по работе с клиентами;
- 4) день 7 - 15:
  - проверка деятельности клиента по расчетному счету и предлагаемым услугам;

- с целью активизации оказания услуг установление взаимоотношений клиентов;

5) день 30 или больший срок:

- организация встречи в рамках работы с клиентской политикой;

- разработка целевых направлений и задач для клиента (при необходимости).

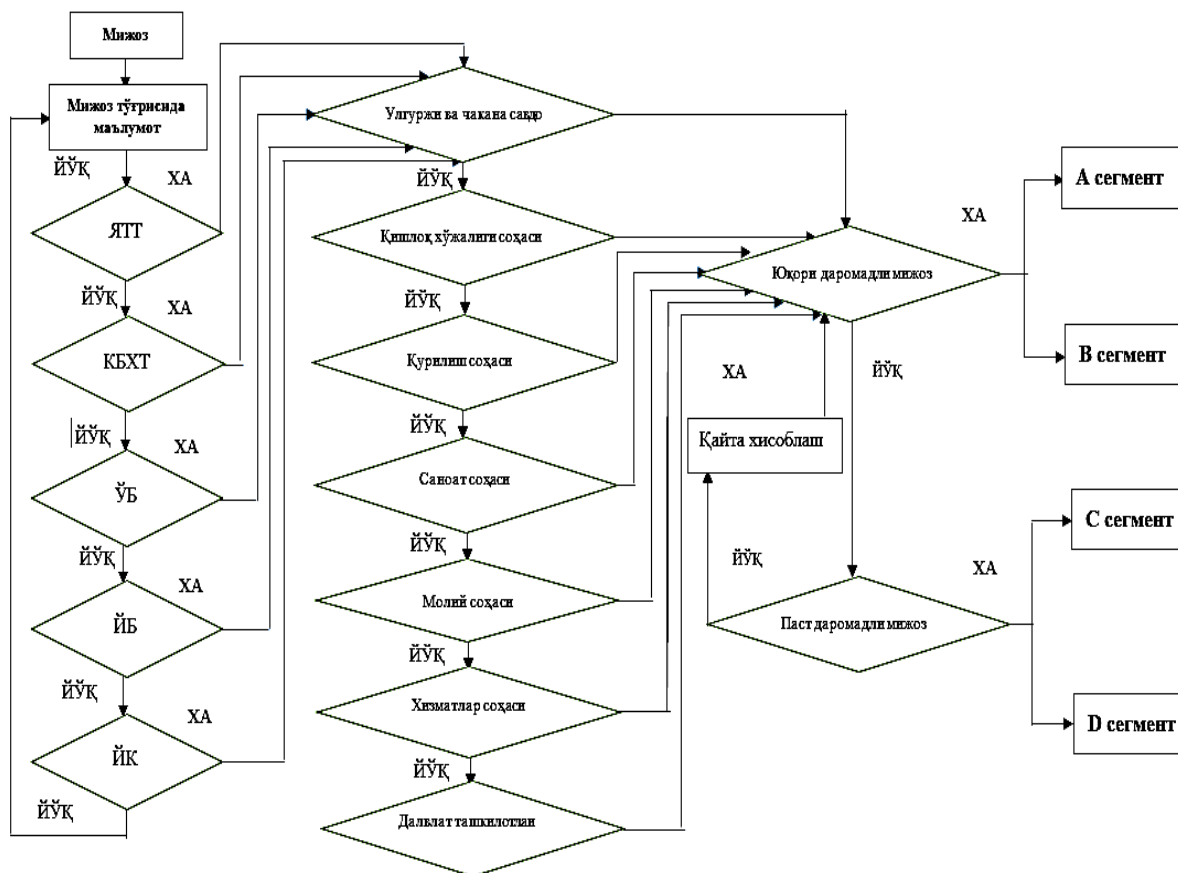


Рисунок 4. Алгоритм сегментации по потенциалу клиента<sup>1</sup>.

Утверждено положение о корпоративном управлении в коммерческих банках на основе постановления Правления Центрального банка Республики Узбекистан №12/8 от 25 мая 2020 года «Об утверждении положения о корпоративном управлении в коммерческих банках». В главе 6 настоящего положения изложены правила поведения сотрудников банка. Хотя данное положение устанавливает требования коммерческих банков по предотвращению нарушений прав потребителей, в частности, введение в заблуждение клиентов при предоставлении банковских услуг, оно не устанавливает четких руководящих принципов процессов работы с клиентами. Рекомендуется включить требования к работе с клиентскими сегментами в банках, что необходимо реализовать в рамках требований, рекомендованных в диссертации.

<sup>1</sup>Разработка автора.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

1. Наряду с расширением существующих финансовых услуг коммерческих банков Республики Узбекистан на протяжении многих лет, обеспечение соответствия международным стандартам остается основной проблемой. В развитии передовых коммерческих банков банковская реклама, оказываемые финансовые и другие виды банковских услуг играют ключевую роль, и при реализации пожеланий клиентов банка основное внимание требуется уделить созданию новых банковских услуг, формированию идей по внедрению новых банковских услуг.

2. Хотя в коммерческих банках нашей республики, в частности, в АКБ «Асака», который является основным объектом исследования, существуют широкие возможности оказания ряда современных банковских услуг, в том числе, использование практики приват-банкнинга, недостаточно развита практика управления средствами клиентов и их размещения на международных рынках. Кроме того, внедрение практики оказания максимального содействия по возникающим добровольным вопросам на основе анализа клиента банка и его состояния послужит основой для создания новых финансовых банковских услуг.

3. Следующие проблемы можно решить за счет эффективной организации отношений с клиентами в коммерческих банках Республики Узбекистан:

- будет достигнуто повышение качества обслуживания в банках и их конкурентоспособность, посредством дистанционных банковских услуг будет снято ограничение во времени, то есть клиент получит возможность управлять своим счетом семь дней в неделю, двадцать четыре часа в сутки;

- помимо ограничений по времени, современные интерактивные виды услуг не учитывают географическое положение клиента. Конкурентоспособность повысится за счет сокращения транзакций, что создает возможности для клиентов банка проводить свои транзакции из любой точки мира;

- повышение показателей конкурентоспособности банков в условиях межбанковской конкуренции посредством создания новых банковских продуктов, их внедрения в практику, либо приведения и повышения взаимной интеграции;

- снижение себестоимости банковских операций за счет уменьшения расходов, связанных с управлением филиалами.

4. Рекомендуются внедрить практику использования методологии GAP анализа при определении внедрения и перспективности новых видов услуг посредством определения удовлетворенности потребителями банковскими услугами, предоставляемыми коммерческими банками Республики Узбекистан. Эффективное использование данной практики создает возможность рассматривать принцип «банк для клиента» как главный критерий и применять его на практике, что стимулирует введения в практику новых услуг, соответствующих потребителям.

5. Изучая мировой опыт современных коммерческих банков, рекомендуется усилить функцию финансового посредничества, а также расширить деятельность за пределами баланса банка и диверсифицировать её.

6. На основе исследований «GAP анализа» усовершенствованы услуги, предоставляемые коммерческими банками, и методика определения отношения клиентов к ним посредством комбинирования факторного анализа. На основе данного метода, эффективное управление банковскими услугами и отношениями с потребителями следует рассматривать как основные подходы к внедрению новых видов услуг.

7. В практике коммерческих банков в сфере предоставления банковских услуг клиентам, для создания «цифровых» банков и банковских подразделений, специализирующихся на предоставлении розничных услуг необходима активизация внедрения инновационных банковских технологий, оказания дистанционных банковских услуг и дальнейшего развития платежной системы.

8. В целях более эффективного и быстрого развития банковской системы, повышения качества предоставляемых услуг необходимо опробовать различные инновационные методы в банковской системе, усовершенствовать реализацию новых инновационных проектов – научно-исследовательские работы по развитию современных банковских услуг.

9. Необходимо уделить особое внимание на обеспечение защиты прав и законных интересов потребителей банковских услуг путем проверок соблюдения обязательных требований финансовых услуг, повышение финансового удобства населения и субъектов предпринимательства и их финансовой грамотности.

10. Способность банка проводить эффективную политику продукта во многом зависит от уровня универсализации банковских технологий для клиентских сегментов. Рекомендуется разработать четкие маркетинговые нормы для универсализации и классификации банковских продуктов, т.е. работать с клиентами на основе идентификации, а не стремиться к максимальной технологической стандартизации.

11. В системах дистанционного банковского обслуживания необходимо внедрить открытие и обслуживание срочных вкладов как в национальной, так и в иностранной валюте. Подобная услуга позволяет клиентам банка не только быстро вложить временно свободные средства, находящиеся на счету, но и повысит возможность увидеть процесс увеличения капитала.

12. Предлагаемые меры позволят коммерческим банкам оптимизировать клиентскую политику, повысить качество обслуживания клиентов, привлечь новых клиентов и повысить эффективность банковского обслуживания в региональных филиалах банков, а также обеспечить конкурентные преимущества.

**ONE-TIME SCIENTIFIC ADVICE COUNCIL AWARDING  
OF THE SCIENTIFIC DEGREES DSc.3/10.12.2019.I.16.01.  
AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**YOLDASHEV JAMSHID ABROROVICH**

**RAISING COMPETITIVENESS OF COMMERCIAL  
BANKS ON THE BASIS OF CUSTOMER-FOCUSED  
MARKETING STRATEGIES**

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

**ABSTRACT**  
**of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) in Economics**

**The topic of doctoral dissertation (PhD) was registered under the number B2018.3.PhD/Iqt755 at the Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.**

The dissertation has been accomplished at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (resume)) on the website of the Scientific Council ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and on the website of «Ziyonet» informational and educational portal ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific advisor:** **Jumaev Nodir Hosiyatovich**  
Doctor of Economics, Professor

**Official opponents:** **Mustafakulov Sherzod Egamberdiyevich**  
Doctor of Economics, Professor

**Samadov Askar Nishanovich**  
Candidate of Economics, Associate Professor

**Leading organization:** **Tashkent Financial Institute**

The defense of the dissertation will take place on \_\_\_\_\_ «\_\_», 2021 at \_\_ at the meeting of one-time Scientific council of the Scientific council №DSc.3/10.12.2019.I.16.01 at Tashkent State Economic University of the Republic of Uzbekistan. Address: 100066, Tashkent city, I.Karimov street, building 49, phone: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

The doctoral dissertation (PhD) can be reviewed at the Information Resource Center of Tashkent State Economic University (registered under the number \_\_\_\_). Address: 100066, Tashkent city, I.Karimov street, building 49, phone: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

The abstract of dissertation sent out on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021.

(mailing report № \_\_\_\_ on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021).

**S.K. Khudoykulov**

Chairman of one-time Scientific council of the Scientific Council for Awarding Scientific Degrees, Doctor of Economics, Professor

**B.T. Berdiyarov**

Scientific secretary of the Scientific Council for Awarding Scientific Degrees, Doctor of Economics, Associate Professor

**Sh. J. Ergashkhodjaeva**

Chairman of one-time Scientific Seminar under the Scientific Council for Awarding Scientific Degrees, Doctor of Economics, Professor

## **INTRODUCTION (abstract of the thesis of the Philosophy Doctor (PhD) on Economic Sciences)**

**The aim of the research work** is to develop proposals and recommendations to raise competitiveness of commercial banks in Uzbekistan based on customer-focused marketing strategies.

**The tasks of the research work are:**

an overview of empirical research on customer relationship building and customer relationship marketing in commercial banks;

study of current trends and models of dealing with customers in commercial banks;

analysis of the current state of organization and management of customer-focused marketing activities in commercial banks;

development of methodological approaches to assess the state of relations with customers in commercial banks;

assessment of the current state of the system of building relations with customers in commercial banks;

marketing opportunities to raise competitiveness of commercial banks: identifying the most advanced practices of foreign countries and ways to apply them in conditions of Uzbekistan;

development of recommendations for improving marketing management mechanism of the customer service department in commercial banks;

application of micro-segmentation and macro-segmentation strategies in the marketing system of customer relations in commercial banks.

**The object of the research work.** The object of the research is marketing activity of commercial banks of the Republic of Uzbekistan.

**The subject of the research work.** The subject of the research is the processes associated with raising competitiveness of commercial banks based on customer-focused marketing strategies.

**The scientific novelty of the research work, consisting of the following:**

it is proposed to reduce the share of defaulting customers by means of a conceptual scheme of the procedure for making management decisions in reliance upon a scoring model for analyzing the structure of the customers' base of commercial banks;

the variation of factors determining customer satisfaction with banking services in commercial banks has been substantiated according to the Likert scale using the GAP model;

competitiveness of commercial banks by reducing customer risks by 1.5 times and organizational costs by 20 percent through the use of a customer-focused marketing strategy;

the proposal to raise competitiveness by 2 times through a marketing policy aimed at ensuring the stability of commercial banks on the basis of an algorithm for segmentation of customer potential has been substantiated.

**Scientific and practical significance of the research work.** The scientific significance of the research results is determined by the fact that theoretical and methodological foundations developed in the dissertation are aimed at raising competitiveness of commercial banks in the banking services market and developing their marketing activities. In addition, they are used in the development of methodological approaches to the efficient organization of the banking services market in the Republic of Uzbekistan.

The banking services offered serve to formulate customer-focused marketing strategies and programs, as well as databases. The research results can be widely applied in improving conceptual foundations of the banking services market, developing short-term and long-term strategies for economic development and programs in this area. In addition, scientific and theoretical recommendations can be used in teaching academic subjects «Marketing of banking services», «Innovative marketing», «Interactive and digital marketing», «Banking», «Regulation and control of bank activities» and other academic subjects, as well as in the organization of various training courses.

**Implementation of the research results.** In reliance upon scientific results obtained to raise competitiveness of commercial banks on the basis of customer-focused marketing strategies:

the conceptual scheme for making management decisions based on the analysis of the structure of the customer's base of commercial banks has been introduced into the activities of «Asaka» JSCB and «Halk Bank» JSC (references №19-01/3279 of «Asaka» JSCB dated May 26, 2021 and №20-18/690 «Halk Bank» JSC dated May 22, 2021). The results obtained under this proposal have been used by Tashkent city branch of «Asaka» JSCB and «Avtotransport» branch of «Asaka» JSCB when developing targeted programs for dealing with customers. As a result, when analyzing defaulting customers, legal approaches (measures) have been sharply reduced, and the share of defaulting customers has decreased by 31% due to a strong marketing policy;

the method of GAP analysis for evaluating situation of customer relations in commercial banks, which enables to reveal hidden factors of customer satisfaction with services, has been introduced into the activities of the customer service department in «Asaka» and «Avtotransport» branches of «Asaka» JSCB (references №16/03/53 of Tashkent city branch of «Asaka» JSCB dated March 9, 2021 and №15/08/58 of «Avtotransport» branch of «Asaka» JSCB dated March 11, 2021). As a result of the introduction of this proposal, in 2021 compared to 2019, the share of users of banking services in Tashkent city branch has increased by 2.1 percent, and the volume of banking services provided to them - by 3.1 percent;

the proposal to include customer-focused tasks, employee responsibilities, organizational and analytical tasks of the marketing specialist of the customer service department in commercial banks in the strategy for the implementation of the internal policy of corporate culture has been introduced into the activities of «Asaka» JSCB and «Halk Bank» JSC JSC (references №19-01/3279 of «Asaka» JSCB dated May 26, 2021 and №20-18/690 «Halk Bank» JSC dated May 22, 2021).

As a result of the implementation of this proposal in the branches of «Asaka» JSCB, when organizing the activities of the customer service departments, instructions have been used for the customer service manager on customer-focused tasks, employee responsibility, organizational and analytical tasks;

the algorithm for working with such segments of the implementation of a marketing strategy aimed at raising competitiveness of commercial banks as the potential of customers, a network of activities, a legal form have been introduced into the activities of «Asaka» JSCB and «Halk Bank» JSC (references №19-01/3279 of «Asaka» JSCB dated May 26, 2021 and №20-18/690 «Halk Bank» JSC dated May 22, 2021). As a result of the introduction of this proposal into practice, the volume of credit deductions for replenishing the turnover in «Avtotransport» branch of «Asaka» JSCB has increased by 2.8 percent, the share of trade finance services has increased by 3.4 percent, and banking services provided for services in foreign currency transactions has increased by 3.1 percent.

**Evaluation of the research results.** The results of the research have been discussed at 1 international and 4 republican scientific and practical conferences.

**Publication of the research results.** On the topic of the thesis, 8 research papers have been published, including 3 scientific articles in the journals recommended by the Supreme Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, including 3 articles in domestic journals and 1 article in the foreign journal.

**Structure and volume of the research.** The research structure includes introduction, three chapters, conclusion, a list of literature used and annexes. The volume of the research consists of 151 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; part I)**

1. Yuldoshev J.A. Assessment of Customer Relations in Commercial Banks. Asian Journal of Technology & Management Research (AJTMR) ISSN: 2249 –0892 Vol 11 Issue–01, Jun -2021. P 102-208. (08.00.00; №12).

2. Юлдашев Ж. Тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар ўрнатишнинг илмий-назарий жиҳатлари // Бизнес-Эксперт. 2019. – №11. – 65-69 б. (08.00.00; №3).

3. Юлдашев Ж. Тижорат банкларида мижозни сегментлашга йўналтирилган маркетинг стратегиясидан фойдаланиш йўллари // Иқтисодиёт ва таълим. 2021. –№1. – 64-69 б. (08.00.00; №11).

4. Юлдашев Ж. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишнинг инновацион стратегиялари // Бизнес-Эксперт. 2021. – №3. – 56-61 б. (08.00.00; №3).

5. Юлдашев Ж. Тижорат банкларини инновацион ривожланишида рақамли трансформациялашув // Хизмат кўрсатиш соҳасини инновацион ва рақамли иқтисодиёт шароитида ривожлантириш муаммолари. Халқаро илмий амалий конференцияси материаллари (III қисм). – Самарқанд: СамИСИ, 2021. – 180-184 б.

6. Юлдашев Ж. Тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган янги хизмат турларини жорий этиш истиқболлари // Жаҳон иқтисодиёти ва глобализацияси шароитида туризм индустрияси ривожланишининг устувор йўналишлари. Халқаро илмий-амалий анжуман мақола ва тезислар тўплами. – Т.: ТДИУ, 2019. – 607-610 б.

7. Юлдашев Ж. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишда маркетингнинг стратегик таҳлил усулларидан фойдаланиш // «Қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари рақобатбардошлигини оширишда халқаро стандартларни жорий этиш: муаммо ва ечимлар». Республика илмий-амалий анжумани илмий мақолалар ва маъруза тезислари тўплами. 2018 йил 18 декабрь. – Т.: Иқтисодиёт, 2018. – 498-501 б.

8. Юлдашев Ж. Тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни бошқариш (CRM) тизимидан фойдаланиш // Инновацион иқтисодиёт шароитида замонавий маркетинг концепцияларидан фойдаланиш. Республика он-лайн илмий-амалий конференцияси илмий мақола ва тезислар тўплами (2020 йил 11 ноябрь). – Т.: ТДИУ, 2020. – 696-701 б.



Автореферат ТДИУ Таҳририят бўлимида таҳрирдан ўтказилди.

Босишга рухсат этилди: 31.08.2021 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 3,5. Адади: 60. Буюртма: № \_\_\_\_\_.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,  
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.