

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.03/30.12.2020.I.16.02 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**МАХАМАДЖАНОВ АКБАР МАХАМАДАЛИЕВИЧ**

**МИЖОЗЛАРГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН МАРКЕТИНГ**  
**СТРАТЕГИЯЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСИДА ТИЖОРАТ**  
**БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.11 – Маркетинг**

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

**Тошкент – 2023**

**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**

**Махамаджанов Акбар Махамдалиевич**

Мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш  
асосида тижорат банклари фаолиятини такомиллаштириш.....3

**Махамаджанов Акбар Махамдалиевич**

Совершенствование деятельности коммерческих банков на основе  
использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий.....27

**Makhamadjanov Akbar Makhamadaliyevich**

Improving the activities of commercial banks based on the use of customer-  
oriented marketing strategies.....51

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ

List of published works .....55

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.03/30.12.2020.I.16.02 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**МАХАМАДЖАНОВ АКБАР МАХАМАДАЛИЕВИЧ**

**МИЖОЗЛАРГА ЙЎНАЛТИРИЛГАН МАРКЕТИНГ**  
**СТРАТЕГИЯЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ АСОСИДА ТИЖОРАТ**  
**БАНКЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.11 – Маркетинг**

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

**Тошкент – 2023**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2022.4.PhD/Iqt2270 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

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

**Илмий раҳбар:**

**Юсупов Махамадамин**

иқтисодиёт фанлари номзоди, доцент

**Расмий оппонентлар:**

**Акрамов Тохир Абдирахмонович**

иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Холмаматов Диёр Ҳақбердиевич**

иқтисод фанлари бўйича фалсафа доктори(PhD), доцент

**Етакчи ташкилот:**

**Тошкент Молия институти**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.03/30.12.2020.I.16.02 рақамли илмий кенгашнинг 2023 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил:100066, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [info@tdiu.uz](mailto:info@tdiu.uz).

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

Диссертация автореферати 2023 йил «\_\_\_» \_\_\_\_\_ кун тарқатилди.

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

**Г.К.Абдурахманова**

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

**Р.Х.Карлибаева**

Илмий даражалар берувчи Илмий кенгаш котиби, DSc, профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

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

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

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳонда инновацион иқтисодийнинг ривожланиши банк соҳасида анъанавий банк шакллари билан бир қаторда хизмат кўрсатишнинг замонавий онлайн шакллари ривож, иккинчи томондан COVID-19 пандемияси оқибатида истеъмолчиларга молиявий хизмат кўрсатиш тизими мураккаблашиб бориши шароитида мижозлар билан вертуал бозорда эҳтиёжларига мослашувчан маркетинг воситаларидан кенг фойдаланиш тенденцияси кузатилмоқда. Жаҳон банки, Жаҳон молиявий технологиялари (World FinTech Report) ҳамда Жаҳон чакана банк хизматлари (World Retail Banking Report)нинг маркетинг тадқиқотларига кўра “2020-2024 йилларда истеъмолчиларнинг нобанк ташкилотларининг онлайн банк хизматларидан фойдаланиш даражаси ўсиб бормоқда. Унда Осиё бозори етакчи ҳисобланади”<sup>1</sup>. 2020 йил ҳолатига дунё бўйлаб 1,9 миллиардга яқин жисмоний шахслар онлайн-банкнинг хизматларидан фаол фойдаланмоқда, Бугунги кунда мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш асосида тижорат банклари фаолиятини такомиллаштириш долзарб муаммо сифатида қаралмоқда.

Жаҳон банк маркетинги амалиётида рақобатбардош устунлигини таъминлашда мижозларга йўналтирилган маркетинг концепцияларидан фойдаланишнинг назарий-услубий асосларини такомиллаштиришга бағишланган илмий изланишларга катта аҳамият қаратилмоқда Бу борадаги инновацион стартаплар ва нобанк институтлари анъанавий банк хизматларини тақдим этувчилар учун мавжуд мижозларни сақлаб қолиш, молиявий хизмат кўрсатишнинг онлайн шакллари янада ривожлантириш, жаҳон молия бозорининг фундаментал асосчилари тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш каби йўналишдаги илмий-тадқиқотлар устувор даражада бажарилмоқда.

Ўзбекистон Республикасида жаҳон андозаларига мос ҳолда банк тизимини янада ривожлантириш, тижорат банкларининг ликвидлигини ошириш ва молия бозорини тартибга солишдаги ролини янада ошириш, соҳада соғлом рақобатни чуқурлаштириш каби йўналишларда кенг қамровли ислохотлар амалга оширилмоқда. “2021 йил бошига Республикада банк активларининг ЯИМга нисбати 63,1 фоизни, кредит қўйилмалари эса 47,7 фоизни ташкил этиб, 2020 йилга нисбатан барқарорлик таъминланди”<sup>2</sup>. Ислохотлар доирасида тижорат банкларига аҳолининг ишончини мустахкамлаш, тадбиркорлик субъектлари билан тўлақонли ҳамкорлик муносабатларини ўрнатишда замонавий маркетинг стратегиялари мақсадли қўллаш, аҳоли ва хўжалик субъектларининг банк тизимига ишончли институтчионал ҳамкор сифатида қарашларини мустахкамлаш, аҳолининг бўш пул маблағларидан самарали фойдаланиш каби вазифалар амалга оширилмоқда. Бу борада тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш, банкларнинг иқтисодий барқарорлигини ошириш, банк тузилмалари рентабеллик даражасини ошириш

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/1228757/online-banking-users-worldwide/>

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Марказий банкининг статистик бюллетени. Тошкент 2021 й.

ҳамда маркетинг коммуникацияси ва ўзаро муносабатлар омиллари таъсирини ҳисобга олган рақамли маркетинг технологиялари ва интернет банки тизимининг миждозлар билан коммуникация жараёнларини такомиллаштириш каби йўналишларда илмий изланишларни янада чуқурлаштириш мақсадга мувофиқ.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”, 2020 йил 21 мартдаги ПФ-2564-сон “Банк тизимини янада эркинлаштириш ва ислоҳ қилиш борасидаги чора-тадбирлар тўғрисида”, 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сон “2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида”ги фармонлари, 2018 йил 23 мартдаги ПҚ-3620-сон «Банк хизматлари оммабоплигини ошириш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида», 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 мослиги.** 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 рақобатбардошлигини миждозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида оширишга 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, Ж.Ал Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблерларнинг илмий ишларида ўз ифодасини топган.

Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатларида бу борада Ю.М. Вайвер, С.А. Костерина, О.И. Лаврушин, .М. Тавасиев сингари олимлар<sup>4</sup> тадқиқотлар олиб борган. Мазкур олимларнинг илмий ишларида тижорат банклари барқарорлиги ва ликвидлилигини таъминлаш, банкларнинг банк хизматлари

<sup>3</sup> Ж.Ж.Ламбен. «Стратегический маркетинг» – СПб.: «Наука», 2006 г.; Ф.Котлер, Ф.Армстронг, Г.Сондерс, Д.Вонг. «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.; Е.П.Голубков. «Маркетинговые исследования: теория, методология и практика» – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samydai, 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.; Д.И.Баркан. «Маркетинг для всех: Беседы для начинающих». – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; А.В.Буздалин. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192с.; Т.Амблер. «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.

бозоридаги мавқеини ошириш ва молиявий механизмлари асосида рақобатбардошлигини таъминлашнинг илмий қарашлар ва мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланишнинг айрим жиҳатларига эътибор қаратилган.

Республикамиз банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланишга қаратилган масалалари М.Болтабоев, Ш.Эргашходжаева, О.А.Ортиқов, З.Б.Мустафаев, Д.Н.Аллаёрова, Б.М.Мирзамайдинов, Г.Бекмуродова, Н.А. Карабаев, М.Б. Мўминова, М.М.Абдурахманова, Ж.А. Юлдашев ва бошқа кўплаб олим ва мутахассислар илмий изланишларида ўз аксини топган<sup>5</sup>.

Санаб ўтилган олимларнинг иқтисодиёт фанига қўшган салмоқли ҳиссасига қарамай, тижорат банкларда мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлигини оширишда замонавий усуллар, онлайн банк хизматлари кўрсатишда мижозлар эҳтиёжларига мослашувчан воситаларидан фойдаланиш, банк хизматлари бозорини инновацион ёндашувлар асосида ривожлантириш, ахборот-коммуникация технологиялари, Интернет маркетинг ва ахборот тармоқларида маркетинг тамойилларини қўллаш, мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишнинг комплекс ёндашувларни ўзига хос йўналишларини танлаш хусусиятлари инобатга олинмаган. Шунинг учун, банкларда истеъмолчиларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш бўйича тадқиқотлар олиб бориш долзарб ҳисобланади.

**Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқот Тошкент давлат иқтисодиёт университети илмий-тадқиқот ишлари режасига мувофиқ МУ-ПЗ-20172025262 “Тижорат банкларида

---

<sup>5</sup> Болтабоев М.Р. Тўқимачилик саноатида маркетинг стратегияси. Монография – Т.: Фан, 2004.; Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсупов М. Marketing. - Т.: ТДИУ, 2018. - 232 б.; М.Муминова Ахборот коммуникация хизматлари бозорини ривожлантиришда инновацион маркетинг стратегияларидан фойдаланиш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. ТДИУ., 2018 й. 56 б: О.А.Ортиқов. «Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; З.Б.Мустафоев. «Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:1998 й.; Д.Н.Аллаёрова. «Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; Б.М.Мирзамайдинов. «Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси Ташқи 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.; М.Б. Мўминова. 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; М.М.Абдурахманова. 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; Ж.А.Юлдашев. Тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида ошириш. 08.00.07 – «молия, пул муомиласи ва кредит» ҳамда 08.00.11 – Маркетинг ихтисосликларида иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун тайёрланган диссертацияси. Тошкент 2021 й.

масофавий банк хизматларини ривожлантириш йўллари” мавзусидаги илмий лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** банкларда миждозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлигини оширишга қаратилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

тиждорат банкларида миждозлар билан муносабатларни ўрнатиш ҳамда миждозлар билан муносабатлар маркетингининг эмпирик тадқиқотларини шархлаш;

тиждорат банкларида маркетинг стратегияларидан фойдаланишнинг илмий-назарий асослари ва банкларда истеъмолчиларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш йўллари аниқлаш;

тиждорат банкларида миждозлар билан муносабатларни бошқариш тизими самарадорлигини белгилаб бериш;

Ўзбекистон тиждорат банкларининг маркетинг фаолиятини таҳлил қилиш ва ривожланиш тенденцияларини аниқлаш;

тиждорат банкларида “миждоз-банк” тизимининг мавжуд ҳолатини баҳолаш бўйича услубий ёндашувларни тизимлаштириш;

тиждорат банклари фаолиятини миждоз нуқтаи назаридан баҳолаш усулини ишлаб чиқиш;

банкларда миждозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш жараёнларини такомиллаштириш;

банкларда миждозлар билан муносабатларни рақамли маркетинг стратегиялари асосида ошириш;

банкларда миждозларга йўналтирилган самарали маркетинг стратегияларини танлаш бўйича услубий тавсия тайёрлаш;

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида “Ипотека-банк” АТИБ миждозлар билан ишлаш фаолияти танланган.

**Тадқиқотнинг предмети** бўлиб, банкларда миждозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш билан боғлиқ бўлган жараёнларда содир бўладиган муносабатларни ўрганиш масалалари мажмуаси ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқотни амалга ошириш жараёнида таҳлил ва синтез, статистик гуруҳлаш, қиёсий таҳлил, иқтисодий-статистик баҳолаш, корреляцион-регрессион таҳлил, прогнозлаш, кузатув-сўров, SWOT, PLS таҳлил ва бошқа усуллардан кенг фойдаланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тиждорат банкларининг маркетинг фаолиятини бошқариш тизими миждоз учун қўшимча қиймат яратиш, банк бўлимлари ва ҳар бир канали (филиал, алоқа маркази) рентабеллик даражасини таъминлашга кўра миждозга максимал даражада йўналтирилган тиждорат банкининг миждозлар билан муносабатларини бошқариш концепциясига асосланган ҳолда таклиф этилган ташкилий-иқтисодий механизмга кўра такомиллаштирилган;

тиждорат банклари фаолиятини миждоз нуқтаи назаридан PLS алгоритмига кўра баҳолаш усули ишонч, миждоз муаммосини ҳал қилиш, маркетинг

коммуникацияси ва ўзаро муносабатлар омиллари таъсирини ҳисобга олган ҳолда такомиллаштирилган ҳамда интернет банк тизимининг мижозлар билан коммуникация жараёнларини такомиллаштириш бўйича йўл харитаси ишлаб чиқилган;

“Ипотека-банк” АТИБ мижозлар билан ишлаш бўлимининг фаолиятини корпоратив маданиятни рақамлаштиришга асосланган “банк-мижоз учун” тамойилига кўра қайта ташкил этишнинг иқтисодий жиҳатдан самарали эканлиги асослаб берилган;

молиявий истиқболлар, истиқболли мижозлар, мижозларга яқинлик, ички операцион фаолият ва илмий-инновацион фаолият самарадорлиги уйғунлигига кўра тижорат банклари рақамли маркетинг “онлайн банк стратегия харитаси” таклиф этилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

тижорат банкларида мижозлар сиёсатини бошқариш жараёнларини баҳолаш усуллари таснифи ишлаб чиқилган;

банк хизматларини тақдим этиш ва мавжуд хизматлардан мижозларнинг қониқишини аниқлаш моделлари тизимлаштирилган;

тижорат банклари фаолияти натижаларини таҳлил қилишнинг асосий усуллари таснифланган;

баланслашган кўрсаткичлар тизими концепцияси доирасида банк фаолиятининг стратегик компонентлари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** қўлланилган ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, назарий маълумотлар расмий манбалардан олинганлиги, берилган илмий-назарий таклиф ва тавсиялар амалда синовдан ўтказилганлиги, ишлаб чиқилган маркетинг тадқиқот усулларини амалиётга жорий этилганлиги ва натижаларнинг тижорат банклари ҳамда давлат органлари томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти ишлаб чиқилган хулосалар ва тавсиялар тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш, уларнинг бозор фаолиятини самарадорлигини ошириш ҳамда маркетинг фаолиятини ривожлантиришнинг назарий-услубий асосларини такомиллаштиришга хизмат қилиши билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти таклиф ва тавсиялар банк хизматлари бозорида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари ва дастурлари ҳамда ахборот базаларини шакллантиришга хизмат қилиши, тижорат банкларнинг бозор фаолиятининг концептуал асосларини такомиллаштиришда, қисқа ва узоқ муддатларга мўлжалланган маркетинг стратегияи ва дастурларини ишлаб чиқишда фойдаланилиши ҳамда “Банк хизматлари маркетинги”, “Инновацион маркетинг”, “Интерактив ва рақамли маркетинг”, “Банк иши”, “Банк фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилиш” ва бошқа фанларни ўқитишда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Банкларда истеъмолчи мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

тижорат банкларининг маркетинг фаолиятини бошқариш тизими мижоз учун қўшимча қиймат яратиш, банк бўлимлари ва ҳар бир канали рентабеллик даражасини таъминлашга кўра мижозга максимал даражада йўналтирилган тижорат банкининг мижозлар билан муносабатларини бошқариш концепциясига асосланган ҳолда таклиф этилган ташкилий-иқтисодий механизм “Ипотека-банк” АТИБ амалиётига жорий этилган (“Ипотека-банк” АТИБнинг 2022 йил 18 февралдаги 1154/441-сонли маълумотномаси). Илмий янгиликни амалиётга жорий этилиши натижасида “Ипотека-банк” АТИБ мижозлар билан ишлаш операциялар харажатлари 6,9 фоизга камайишига эришилган;

тижорат банклари фаолиятини мижоз нуқтаи назаридан баҳолашнинг такомиллаштирилган усули ва интернет банк тизимининг мижозлар билан коммуникация жараёнини такомиллаштириш бўйича йўл харитаси “Ипотека-банк” АТИБ фаолиятига 2021 йиллик бизнес режасининг 4.2 банди асосида жорий этилган (“Ипотека-банк” АТИБнинг 2022 йил 18 февралдаги №1154/441-сонли маълумотномаси). Ушбу таклифга кўра “Ипотека-банк” АТИБ мижозлар билан коммуникация жараёнини такомиллаштириш бўйича йўл харитаси ишлаб чиқилиб, АТИБнинг 2021 йиллик бизнес режасининг 4.2-бандида ўз аксини топган;

тижорат банкларида мижозлар билан ишлаш бўлимининг фаолиятини корпоратив маданиятни рақамлаштиришга асосланган “банк-мижоз учун” тамойилига кўра қайта ташкил этиш бўйича таклиф “Ипотека-банк” АТИБ фаолиятига жорий этилган (“Ипотека-банк” АТИБнинг 2022 йил 18 февралдаги 1154/441-сонли маълумотномаси). Илмий янгиликни жорий этилиши натижасида “Ипотека-банк” АТИБнинг корпоратив мижозлар сони 6,3 фоизга ва чакана мижозлар сони 9,4 фоизга ошган;

молиявий истикболлар, истикболли мижозлар, мижозларга яқинлик, ички операциялар фаолият ва илмий-инновацион фаолият самарадорлигига кўра тижорат банклари рақамли маркетинг стратегиялари “онлайн банк стратегия харитаси” “Ипотека-банк” АТИБ фаолиятига жорий этилган (“Ипотека-банк” АТИБнинг 2022 йил 18 февралдаги 1154/441-сонли маълумотномаси). Илмий янгиликни жорий этилиши натижасида “Ипотека-банк” АТИБ IT инфратузилмасини “Банк-мижоз дастурлари” асосида такомиллаштирилиб, банкнинг чакана банк хизматлари бозоридаги улуши 1,3 фоизга оширишга эришилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 2 та халқаро ва 3 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Тадқиқот мавзуси бўйича жами 12 та илмий иш, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси томонидан тавсия этилган илмий журналларда 5 та илмий мақола, шундан 5 та республика ва 2 та хорижий журналларда нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация иши кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан ташкил топган. Диссертация ҳажми жами 153 бетдан иборат бўлиб, 24 жадвал ва 10 та расм келтирилган.

## 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 **“Мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш асосида тижорат банклари фаолиятини такомиллаштириш назарияси ва услубий асослари”** деб номланган биринчи бобда, тижорат банкларида маркетинг стратегияларидан фойдаланишнинг илмий-назарий асослари ўрганилган, банкларда миждозларга йўналтирилган маркетинг стратегиялари таснифланган миждозлар билан муносабатларни бошқаришнинг усул ва воситалари аниқланган. Тижорат банкларида миждозлар билан муносабатларни бошқариш жараёни тавфсифланган.

Банк маркетинги маркетингнинг ихтисослашган соҳаси бўлиб, у банк хизматлари бозорида юзага келган ва ривожланаётган рақобат асосида пайдо бўлган. Банк маркетинги концепцияси ривожланган мамлакатларда янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши, бозор имкониятларининг чекланиб бориши ва рақобатнинг кучайиши туфайли молиявий секторнинг ва билвосита банк секторининг сезиларли ўсишидан кейин ривожланди.

Банк маркетинги - бу универсал банклар (тижорат банклари: жамғарма ва кооператив банклар) ва ихтисослашган банклар (ҳақиқий кредит ташкилотлари, инвестиция компаниялари ва бошқалар) соҳасида қўлланиладиган маркетингдир. Молиявий хизматлар бозорида банклар муҳим роль ўйнайди ва молиявий хизматларни асосий таклиф қилувчилар ҳисобланади. Банк хизматлари бозорида кучли рақобат муҳити шаклланганлиги билан аҳамиятли бўлиб, ушбу бозорда мақсадли ҳаракат қилиш учун нафақат молиявий муносабатлар, балки маркетинг ҳам юқори даражада аҳамият касб этади.

Илмий тадқиқот ишларини ўрганиш ва умумлаштириш асосида диссертацияда “банк маркетинги” тушунчасига муаллифлик ёндашуви таклиф этилган. Муаллиф фикрича, “банк маркетинги - бу миждозларнинг молиявий (ва бошқа тегишли) эҳтиёжлари ва истакларини рақобатчиларга нисбатан тезкор ва самаралироқ қондиришга қаратилган хизматларни кўрсатишга йўналтирилган функциялар йиғиндиси” сифатида қаралган. Ушбу функциялар йиғиндиси миждозларнинг эҳтиёжларини аниқлаш, яратиш, уйғотиш ва уни қондириш бўйича интеграциялашган ҳаракатлардан иборат бўлган индивидуал ҳаракатлар йиғиндиси эканлиги асосланди.

Диссертацияда замонавий муносабатлар маркетинги эса, тижорат банкларининг банк хизматлари бозорида узоқ муддат самарали фаолият юритишининг асосий концепцияси сифатида қаралиши лозимлиги асосланган. Ушбу стратегиялар банклар ва миждозлар ўртасида узоқ муддатли

муносабатларни ўрнатишга ёрдам берадиган алоқа, шахсийлаштириш, мукофотлаш ва ишончга бўлинган.

Марказий банк ҳисоботида кўра<sup>6</sup>, Ўзбекистонда 2021 йилда, жами кредит ташкилотлари сони 148 тани ташкил этиб, 13 та давлат улуши мавжуд банклар, 17 та хусусий сектор банклари фаолият юритган. Тижорат банклари филиаллари сони 853 тага етган. Яхши ишлаб чиқилган рақобатли маркетинг стратегиясиз банклар узоқ муддатли муваффақиятга эриша олмайди. Афсуски, муносабатлар маркетинги ҳаракатларининг банк соҳасида мижозлар хатти-ҳаракатларига таъсирига қаратилган тадқиқотлар Ўзбекистон олимлари томонидан кам ўрганилган. Илмий-назарий қарашлардан маълум бўладики, ўзаро муносабатлар маркетинги ва унинг мижозларга йўналтирилган миссияси замонавий шароитда тижорат банкларининг самарали фаолият юритишида муҳим роль ўйнайди.

Ўзбекистонда тижорат банклари “банк-мижоз” тамойили асосида ўзаро муносабатлар маркетинги учун асос бўладиган маркетинг комплексини ишлаб чиқиш билан боғлиқ вазифаларни белгилаш мақсадга мувофиқ. Бу эса замонавий банк амалиёти учун маркетинг-мих комплексини шакллантириш лозимлигини белгилаб беради.

Илмий адабиётларда келтирилган маҳаллий ҳудудий банклар ва уларнинг мижозлари ўртасидаги муносабатлар динамикаси ҳам амалга оширилаётган ишбилармонлик алоқалари мустаҳкамланиб, уларнинг шериклик муносабатларига интилаётганидан далолат беради (1-жадвал).

1-жадвал

### Тижорат банклари ва уларнинг мижозлари билан алоқаларини ривожлантиришнинг маркетинг воситалари<sup>7</sup>

Муносабатлар номи	Даражаси	Тегишли даражада муносабатлар ўрнатиш мақсади
Бошланғич муносабатлар	Асосий банк хизматларини кўрсатиш	Ҳар бир алоҳида алоқани тезлаштириш ва соддалаштириш учун ҳамкорликнинг типланиши ва типологияси
Реактив муносабатлар	Мижознинг саволлари ва истакларига банк ходимининг тезкор жавоби	Истеъмолчининг хоҳиш-истакларининг ўзгаришига мослаштирилган жавоб, консалтинг хизматлар, банк маҳсулотига бўлган талабни кузатиш
Жавобгарлик муносабатлар	Шикоят ва истакларни қабул қилиш ва кўриб чиқиш учун банк ходимларининг истеъмолчилар билан алоқа ҳамкорлиги	Бозорга чиқарилган ва мижозларга таклиф этилаётган банк маҳсулотларини такомиллаштириш мақсадида мунтазам равишда алоқа ҳамкорлиги схемасини яратиш.
Актив муносабатлар	Истеъмолчиларни янги банк маҳсулотлари мавжудлиги тўғрисида тезкор хабардор қилиш	Банк маҳсулотларини тақсимлаш жараёнини осонлаштириш, истеъмолчиларнинг индивидуал эҳтиёжларини ҳисобга олишга уриниш
Ҳамкорлик муносабатлари	Истеъмолчилар билан (реал ва потенциал) "барча жабҳаларда" яқин ҳамкорлик	Шахсий сўровларни ҳисобга олишга, мижозларнинг банкка узоқ муддатли содиқлигини таъминлашнинг самарали дастурларини яратишга эътибор қаратиш

Тижорат банкларининг мақсадли маркетинг концепцияси сифатида таклиф этилаётган мижозлар билан узоқ муддатли муносабатлар ўрнатиш, маркетинг муносабатларини бошқариш учун банк ресурсларини оптималлаштириш CRM

<sup>6</sup> <https://cbu.uz/upload/medialibrary/1c5/Kredit-tashkilotlari-va-banklar-tarkibiy-bulinmalari-soni.pdf>

<sup>7</sup> Муаллиф ишланмаси

технологияларисиз мумкин эмас. CRM (Customer Relationship Management) - бу маркетинг ўзаро муносабатлари, шериклик, муносабатларни индивидуаллаштириш ва муносабатларнинг юқори қийматини шакллантириш орқали мижозларни сақлаб қолиш ва жалб қилишга қаратилган мижозлар билан муносабатларни бошқариш технологиясидир.

Мижозлар билан муносабатлар маркетинги (CRM) тизими банкка мижозлар билан ҳамкорликни ривожлантириш ва шу асосда мижозларнинг ягона маълумотларини яратиш учун кенг имкониятлар яратади. Шу муносабат билан, тижорат банкларининг мижозлари билан муносабатларини (CRM) бошқариш концепциясига асосланган ташкилий-иқтисодий механизми 2-расмда келтирилган. Банкларнинг CRMга асосланган тизимини яратишда банкнинг таркибий бўлинмаларининг хусусиятлари ва уларнинг ўзаро интеграциясини таъминлаш муҳим ҳисобланади. У бизнес стратегиясини (миссия, мақсадлар, вазифалар), бизнес жараёнларини, ташкилий тузилмани, инфратузилмани ва улар ўртасидаги муносабатларни ўз ичига олади.

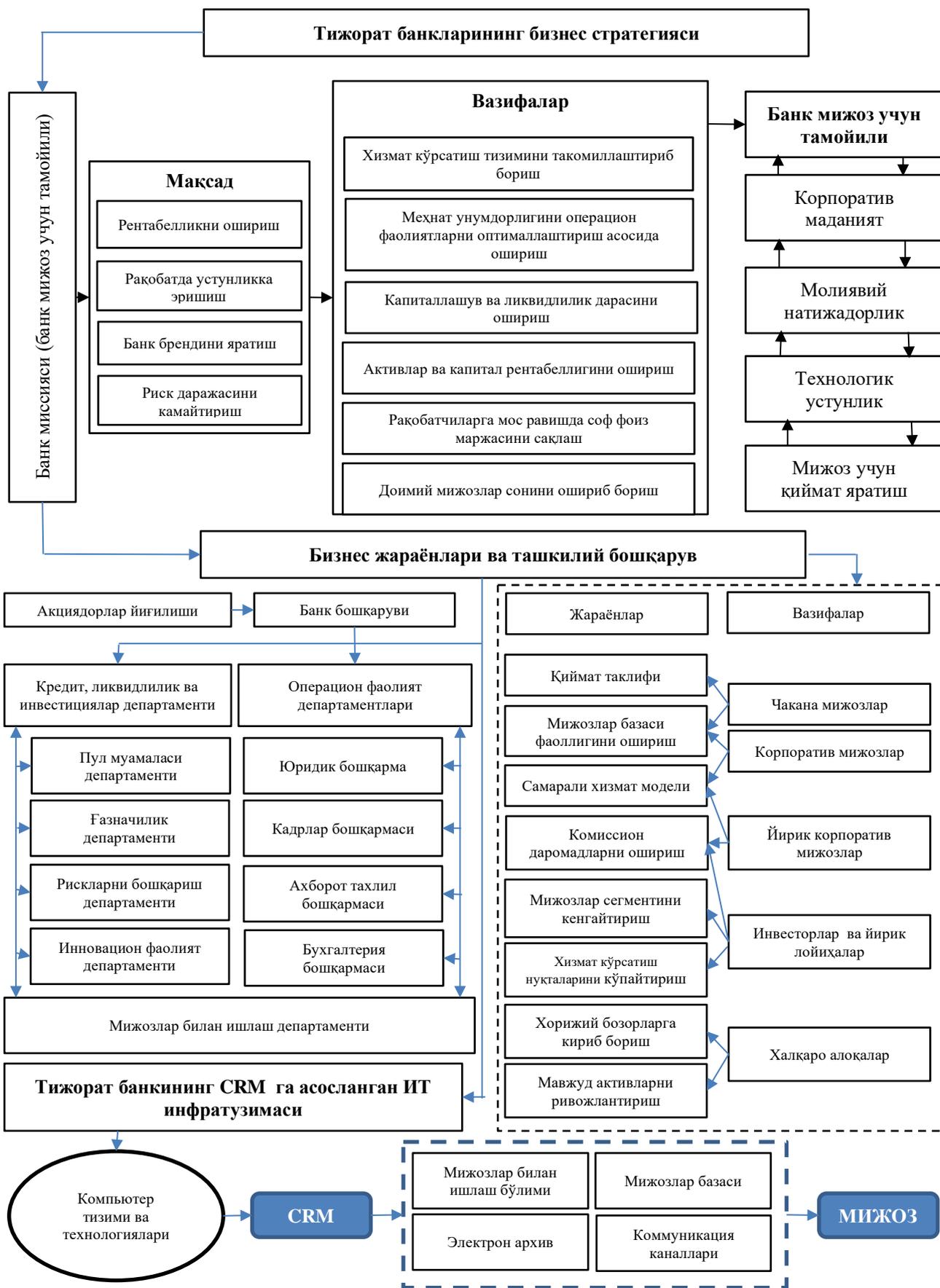
Шундай қилиб, тижорат банкларининг маркетинг фаолиятини бошқариш тизими мижоз учун қўшимча қиймат яратиш, банк бўлимлари ва ҳар бир канали (филиал, алоқа маркази ва бош.) рентабеллик даражасини таъминлашга кўра мижозга максимал даражада йўналтирилган тижорат банкининг мижозлар билан муносабатларини бошқариш (CRM) технологияларига асосланган ташкилий-иқтисодий механизмдан фойдаланиш тижорат банкларига мижозларини жалб қилиш, сақлаб қолиш ва уларнинг содиқлигини ошириш муаммоларини ҳал қилиш имконини беради.

Диссертациянинг **“Тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш самарадорлиги”** деб номланган иккинчи бобида, Ўзбекистон тижорат банкларининг маркетинг фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришнинг мавжуд ҳолати таҳлили қилинган. Тижорат банкларида “мижоз-банк” тизимининг мавжуд ҳолатини баҳолаш бўйича методологик ёндашувлар ўрганилган. “Ипотека-банк” АТИБнинг муносабатлар маркетинг амалиёти мижоз нуқтаи назаридан баҳоланган.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги ПФ-60-сон Фармонида “...давлат улушига эга тижорат банкларида трансформация жараёнларини яқунлаб, 2026 йил якунига қадар банк активларида хусусий сектор улуши 60 фоизгача чиқариш”<sup>8</sup> вазифаси белгилаб берилган. Белгилаб берилган вазифаларни амалга ошириш жараёнида 2022-2026 йиллар давомида Ўзбекистон банклари миллий иқтисодиётини ривожланишига муносиб таъсир эта олувчи қудратли тизимга айланади. Асосий эътибор “Банк-мижоз учун” тамойиллари асосида замонавий маркетингнинг мижозларга йўналтирилган стратегияси асосида ривожланиш босқичига ўтиш кўзда тутилган.

---

<sup>8</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги “2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида”ги ПФ-60-сон Фармони, Халқ сўзи, 2022 йил 1 февраль, №23(8085).

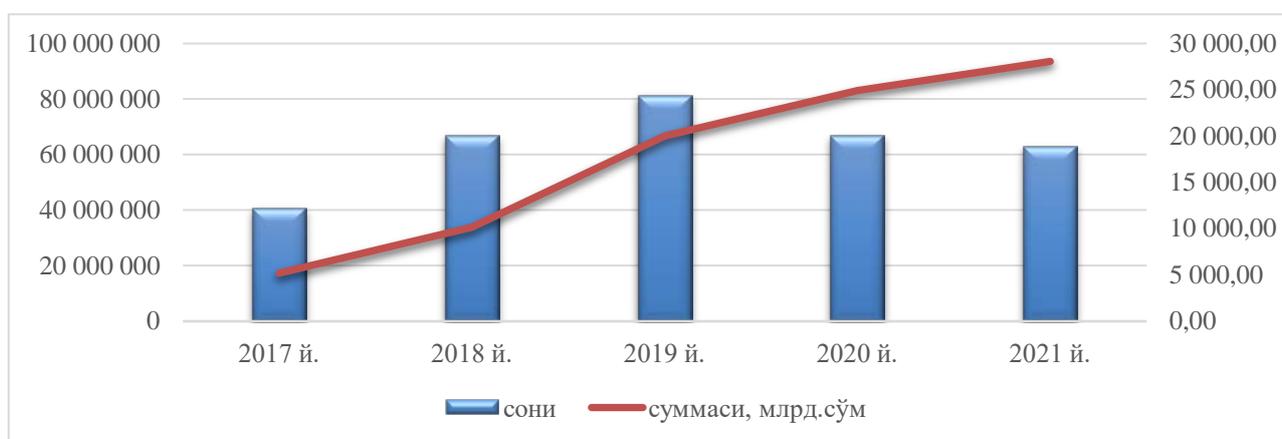


1-расм. Тижорат банкларнинг миждозлари билан муносабатларни (CRM) бошқариш концепциясига асосланган маркетинг бошқарув тизимининг миждозларга қиймат яратишга имкон берувчи ташкилий-иқтисодий механизми<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Муаллиф ишланмаси

2021 йил бошида республикада жами кредит ташкилотлари сони 159 тани ташкил этган бўлиб, уларнинг 32 таси тижорат банклари ҳисобланади. Тижорат банклари филиаллари сони эса 861 тани ташкил этади. Банк хизматлари марказлари (хизмат офислари ва минибанклар) сони эса 1 222 тани ташкил этган бўлса, 24/7 тамойили асосида доимий фаолият юритувчи шохобчалар 1452 тани ташкил этган.

Марказий банкнинг ҳисоб-китоб клиринг тизими орқали амалга оширилган транзакциялар йиллар давомида ошиб бориши кузатилмоқда. Марказий банкнинг ҳисоб-китоб клиринг тизими орқали амалга оширилган транзакциялар 2020 йилда 66609751 мартани ташкил этиб, уларнинг миқдори 24915,0 млрд. сўмни ташкил этган. 2017 йилда бу кўрсаткичлар мос равишда 40432379 мартани ва 5205,7 млрд.сўмни ташкил этган (2-расм).



**2-расм. Марказий банкнинг ҳисоб-китоб клиринг тизими орқали амалга оширилган транзакциялар<sup>10</sup>**

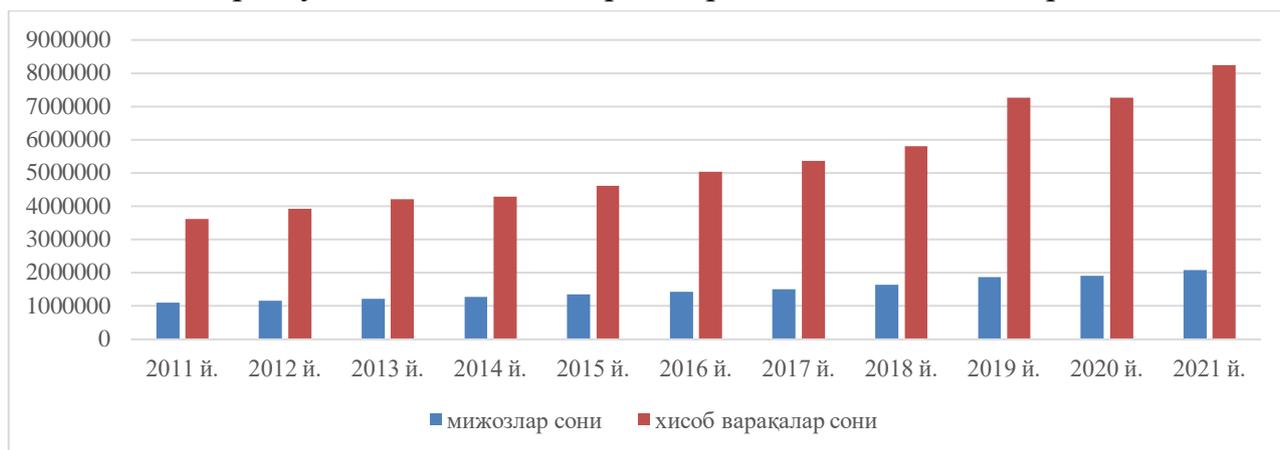
Тижорат банклари томонидан мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича замонавий хизмат турлари кенгайиб борган. Банк хизматлари истеъмолчилар билан муносабатлар тизимини самарали амалга ошириш ва уларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш механизмларини янада такомиллаштириш ва замонавий тенденциялар ва ҳорижий тажрибалардан фойдаланиш асосида хизмат турларини кенгайтиришга алоҳида аҳамият қаратилган.

Банк карталари бўйича операцияларнинг асосий қисми хизмат кўрсатувчи тўлов терминаллари, банкоматлар ва инфокиосклар орқали амалга оширилган. Амалдаги терминаллар сони ҳар 100 минг аҳоли учун 2010 йилда 217 та бўлса, 2021 йилда 1269 донани ташкил этган. Аҳолининг пластик карталар билан қамров даражаси 2010 йилда 22 фоизни ташкил этган бўлса, 2021 йилга келиб 75 фоизни ташкил этган. Жаҳонда кузатилган тенденцияларда ҳам масофавий банк хизматларидан фойдаланиш даражаси Ўзбекистонда масофадан банк хизматларини кўрсатувчи тизимлардан фойдаланувчиларнинг сони 2021 йилга келиб 14,5 млн. дан ошган.

Ўзбекистонда 2021 йил якуни бўйича банк мижозлари сони 2078708 ташкил этиб, 2011 йилга нисбатан 61 фоизга, ҳисоб варақлар сони эса 52,8 фоизга ошган. Ўзбекистон банк депозиторлари базасида сақланаётган мижозларнинг ҳисоб

<sup>10</sup> Муаллиф томонидан Ўзбекистон Республикаси Марказий банкнинг материаллари асосида тайёрланган.

варақлари сони йилдан-йилга ортиб бориши кузатилаётган бўлсада (3-расм), банк хизматлари бўйича аҳолини қамров даражаси ҳалигача юқори эмас.<sup>11</sup>



**3-расм. Ўзбекистон банк депозиторлари миллий ахборотлар базасида рўйхатга олинган мижозлар ва уларнинг ҳисоб варақлари бўйича маълумот<sup>12</sup>**

Ўзбекистон Республикасининг “Электрон тўловлар тўғрисида”ги Қонунига мувофиқ банклараро тўлов тизими Марказий банкда очилган вакиллик ҳисоб варақлари орқали амалга ошириш учун мўлжалланган бўлиб, мазкур тизим халқаро андозаларга жавоб берувчи самарали электрон тўловлар тизими ҳисобланади.

Молиявий хизматлар бозорида шаклланаётган рақобат ва инновацион технологияларни шиддат билан банк амалиётига кириб келиши, уларнинг бозорда узоқ муддат истиқболда ривожланиши учун барча омилларни ҳисобга олган ҳолда ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқишни тақозо этади.

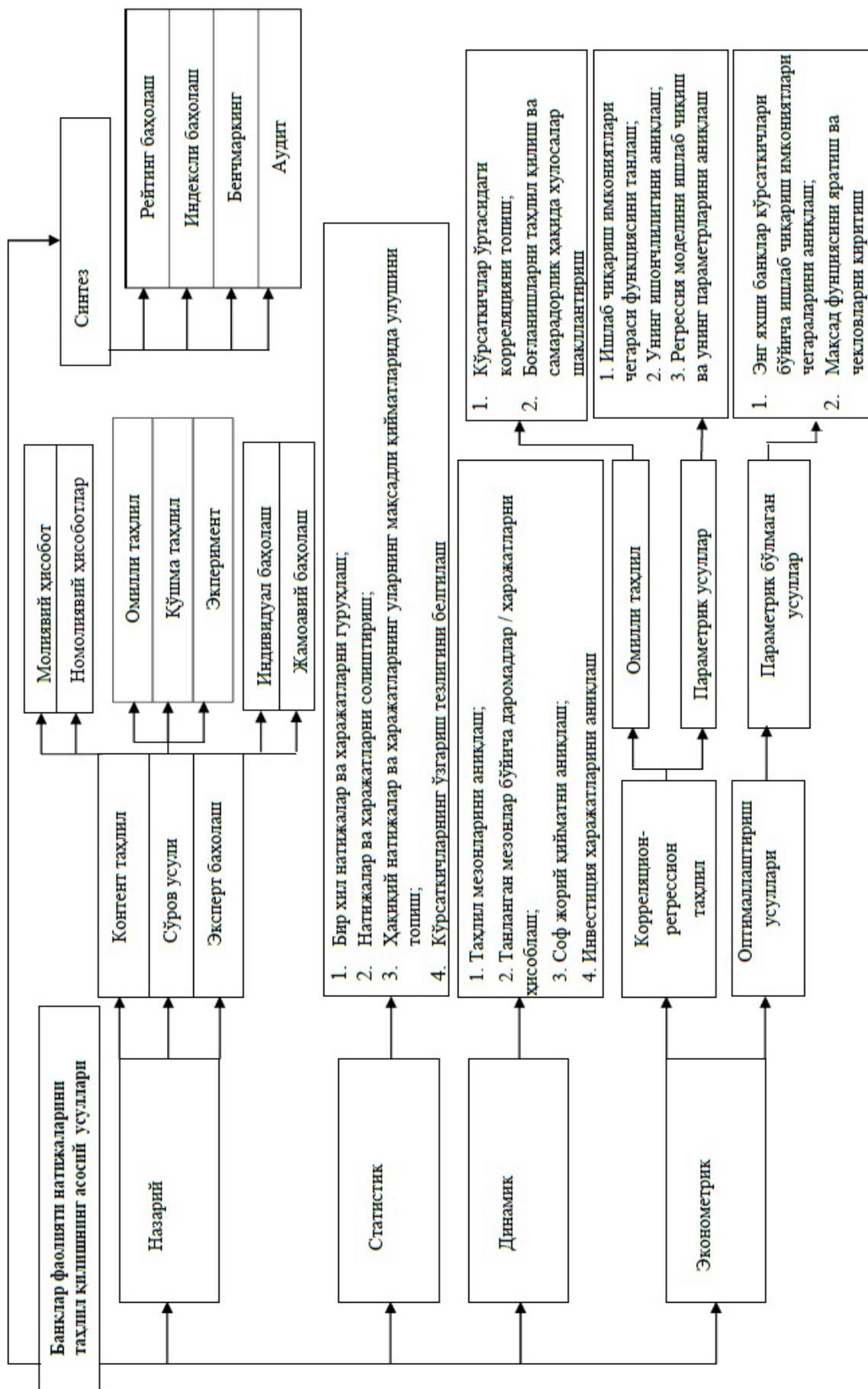
Банк фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқлаш бўйича илмий адабиётларда мавжуд ёндашувларни ўрганиб чиқиш натижасида экзоген ва эндоген омилларни аниқлаш мумкин. Тижорат банклари фаолиятининг икки томонлама хусусиятини инобатга олган ҳолда омилларни субъектив ва объективга бўлиш мақсадга мувофиқдир.

Адабиётларда тижорат банклари фаолияти самарадорлигини таҳлил қилишнинг хилма-хил усуллари келтирилган, аммо уларнинг барчасини, самарадорликни баҳолаш имконини бермайди. Аксарият ҳолатларда тижорат банкларининг фақат молиявий барқарорлиги асосида баҳолаш усуллари кенг қўлланилади ва улар Ўзбекистон тижорат банкларида ҳам мавжуд.

Тижорат банклари самарадорлигининг комплекс баҳолаш алгоритмига киритиш усуллари танлаш мақсадида банклар фаолияти натижаларини таҳлил қилишнинг мавжуд усуллари асосида тизимлаштирилган схема 4-расмда келтирилган.

<sup>11</sup> Ж.Юлдашев. Тижорат банкларини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида рақобатбардошлигини ошириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. Тошкент – 2021 йил. 17-бет.

<sup>12</sup> Муаллиф томонидан Ўзбекистон Республикаси Марказий банки маълумотлари асосида тайёрланган.



4-расм. Тижорат банклари фаолияти натижаларини таҳлил қилишнинг асосий усуллари таснифи<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Муаллиф ишланмаси

Энг содда усуллардан бўлган банклар фаолияти самарадорлигини баҳолашнинг назарий усуллари ҳисобланган контент-таҳлил, сўров ва эксперт баҳолаш усуллари анъанавий усуллардир. Бироқ, Ўзбекистонда амалга оширилган тадқиқотларнинг аксариятида молиявий кўрсаткичлар асосида самарадорликни баҳолаш кенг тарқалган усуллардан ҳисоблананиб, эконометрик моделлаштириш асосида баҳолаш кенг қўлланилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 13 майдаги “2020 — 2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг Банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида”ги ПФ-5992-сон фармони билан “Тижорат банкларида банк хизматларини кўрсатиш сифатини баҳолаш услугиёти”ни киритиш таклиф этилган.

Мазкур услугиёт асосида Марказий банк томонидан банк хизматлари миждозлари орасида даврий сўровлар ўтказиш орқали банкларда хизмат кўрсатиш сифати баҳолаб борилиши белгилаб олинган. Тижорат банкларининг фаолиятига миждоз нуқтаи назаридан баҳолаш методологиясини киритиш таклиф этилади. Миждозлардан ўтказиладиган сўров усуллари асосида банк фаолияти, маҳсулотлари, хизматларининг алоҳида таркибий қисмларига муносабатини аниқлаш тижорат банкларининг фаолиятига маркетинг муаммоларини ечишга ёрдам беради.

Ҳалқаро амалиётда тижорат банкларининг миждоз билан муносабатлари асосида банкларнинг бозор фаолиятига баҳо берилади. Миждозлардан олинган фикр-мулоҳазалар асосида, уларнинг қониқиш даражасини тавсифловчи индивидуал кўрсаткичларни ҳисоблаш тавсия этилади. Тадқиқотлар натижаларига кўра муносабатлар маркетингининг учта асосий самараси мавжуд:

1) Иқтисодий самара (инвестициялар ўсиши, қўшилган қиймат, муносабатлар асосида харажатларни камайтириш);

2) Стратегик самара (стратегик мувофиқлик ва бозорга кириш ҳамда фаолият юритишнинг узок муддатлиги);

3) Хулқ-атвор самараси (ижтимоий алоқалар, ишонч ва маданият).

Ўзаро муносабатларни маркетинг стратегияси қарор қабул қилишнинг учта асосий йўналишига қаратилиши мақсадга мувофиқ:

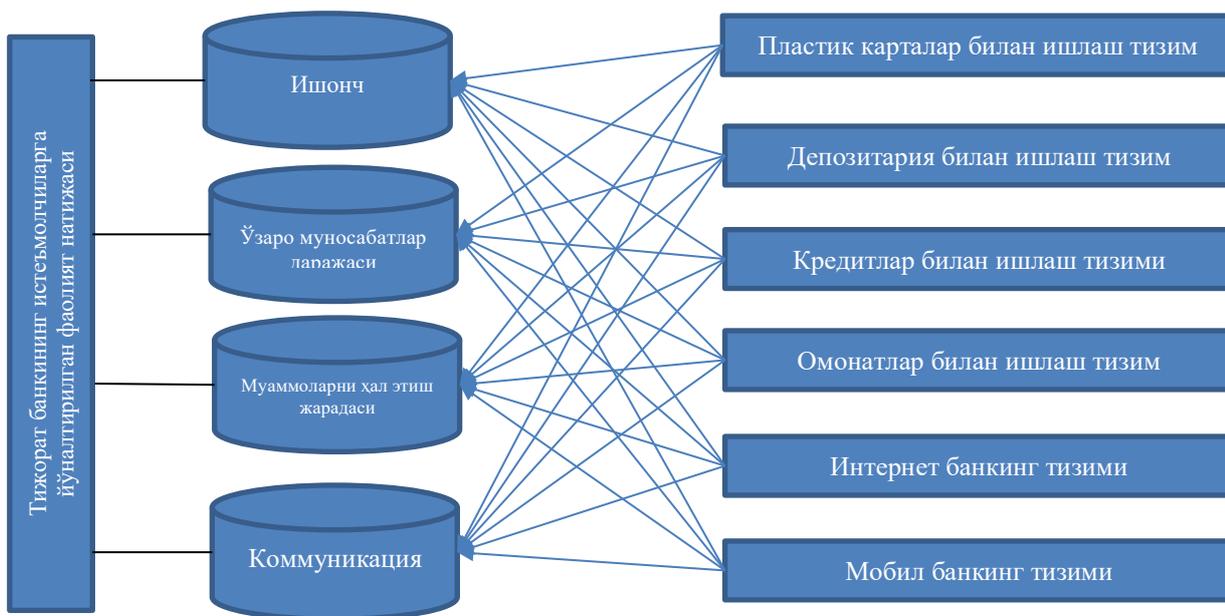
муносабатлар маркетингининг қиймат жараёни ва керакли натижаларини белгилайди;

муносабатлар маркетингининг ўзаги сифатида ўзаро таъсир жараёнининг шаклини белгилайди;

муносабатларни ривожлантириш ва яхшилаш учун режалаштирилган коммуникация жараёнини белгилайди.

Диссертацияда Ўзбекистон Республикасида тижорат банкларини миждоз нуқтаи назаридан баҳолаш бўйича методологик ёндашувлар “Ипотека-банк” АТИБнинг фаолиятида қўллаш асосида синовдан ўтган.

“Ипотека-банк” АТИБ миждозларидан йиғилган анкеталар 4 гуруҳга бўлинган бўлиб, унда жами 37 та савол ўрин олган. Тижорат банкларида миждозлар билан муносабатларни баҳолаш бўйича методологик ёндашув 5-расмда акс этган.



**5-расм. Банкнинг мижозларга йўналтирилган фаолият натижаларини баҳолаш модели<sup>1</sup>**

Банкнинг мижозларга йўналтирилган фаолият натижаси қуйидаги омиллар асосида аниқланади:

1) Ишонч –тижорат банкларининг мижозлар билан муносабатларининг яхши йўлга қўйилганлиги, мижозларнинг банкка бўлган ишончни оширади. Шунинг учун ишонч даражаси ўзаро муносабатлар маркетинги ҳолатини аниқлаш учун асосий омил сифатида киритилиши лозим.

2) Ўзаро муносабатлар даражаси - тижорат банкининг мижозларга йўналтирилган фаолият натижаси ўзаро муносабатлар даражасига боғлиқ. Бу асосан мижозлар билан ишлаш бўлимининг фаолият натижалари ҳисобланиб, ходимларнинг мижозлар билан алоқа қилиши, ахборотларни тўлиқ ва сифатли етказиб бера олиши, хушмуомалалиги ва бошқалар орқали аниқланади.

3) Муаммоларни ҳал этиш даражаси – тижорат банкларининг мижозлар билан муносабатлари банкнинг ўз мажбуриятларини бажариш қобилияти ва мижозларда юзага келадиган муаммоларни ҳал этиб бериш қобилияти билан белгиланади. Шунга асосан муаммоларни ҳал этиш ҳолати ўзаро муносабатлар маркетингининг асосий омили сифатида киритилиши мақсадга мувофиқ.

4) Коммуникация - мижозлар билан муносабатлар ҳолатини аниқлашда коммуникация асосий омил ҳисобланади. Тижорат банкларида ахборотлар билан ишлаш, мижозларга тегишли ахборотларни ўз вақтида ва сифатли етказиб бериш, реклама, PR ва бошқалар ўзаро муносабатлар даражасини аниқлаш учун асосий омил сифатида майдонга чиқади.

Кейинги индикаторлар тизими эса ҳар бир тижорат банки учун алоҳида аҳамият касб этадиган ва хизмат турларидан келиб чиқиб белгиланади. Сабаби, мижозлар билан мақсадли муносабатлар ўрнатиш тижорат банкларининг таклиф қилаётган маҳсулот ва хизматлари турига ва сифатига боғлиқ. Шунга асосланганда қуйидаги омилларни келтириш таклиф этилади:

1. Тижорат банкининг пластик карталар билан ишлаш тизими;

<sup>1</sup> Муаллиф ишланмаси

2. Тижорат банкининг депозитария билан ишлаш тизими;
3. Тижорат банкининг кредитлар билан ишлаш тизими;
4. Интернет банкинг;
5. Мобиль банкинг тизими.

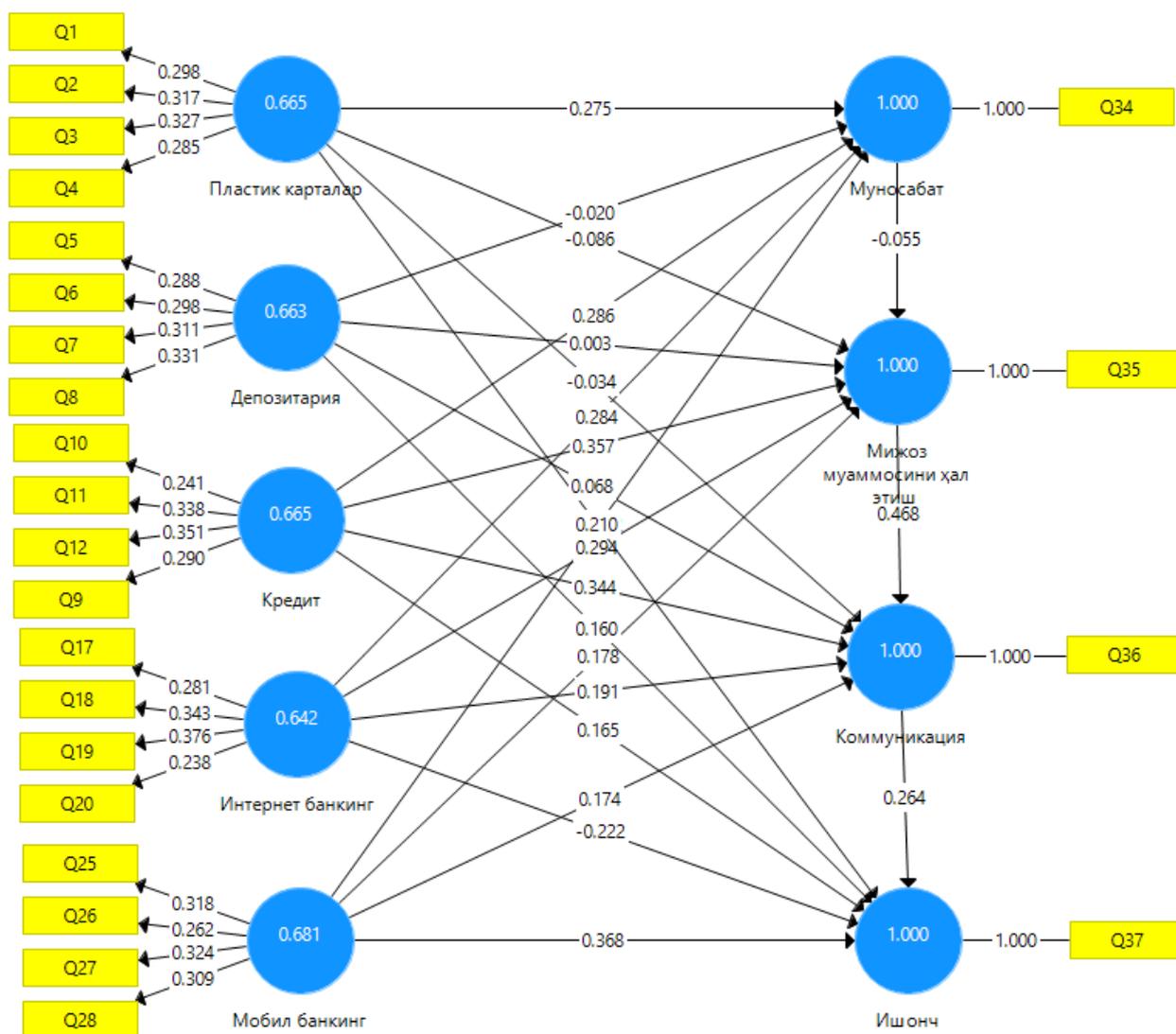
Юқоридаги омиллар тижорат банкларининг мижозлар билан муносабатлар ҳолатини баҳолаш учун қуйидаги тенгламалар системасидан фойдаланилади:

$$Y_n = f(F_{Q_n}) \quad (1.1)$$

Бу ерда,

$Y_n$  – тижорат банкининг мижоз билан муносабатлар ҳолати;

$F_{Q_n}$  - ҳар бир хизмат турини мижознинг ликерт шкаласи асосида баҳолаш натижаси.



**6-расм. “Ипотека-банк” АТИБнинг хизмат турлари бўйича мижозлар билан муносабатлар даражаси.<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Муаллиф ишланмаси

Тижорат банкларининг мижозлар билан муносабатлар ҳолатига баҳо беришда омиллар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ва корреляцион боғланиш зичлигини аниқлаш учун SmartPLS пакет дастурий воситаси асосида тизимли тенгламалар моделидан фойдаланиш тавсия этилади.

SmartPLS пакет дастурий воситаси PLS алгоритми омилларнинг таъсир кучини аниқлаш имкониятини беради. У омиллар таъсир кучини график интерфейсида ҳисоблаганлиги учун ҳам қулай ҳисобланади. SmartPLS пакет дастури асосида юқорида келтирилган ва асосий компонентларни ташкил этувчи яширин ўзгарувчилар асосида олинган PLSалгоритми б-расмда ифодаланган.

Path таҳлил асосида мижозлар билан муносабатларнинг самарадорлигига таъсир кучини ҳам аниқлаш имкониятини яратади.

2-жадвалда мижозлар билан муносабатлар бўйича танланган 4 та омилга тижорат банклари томонидан тақдим этилаётган хизмат турларидан юқори таъсир кучига эга бўлганларини ажратиб олиш мумкин.

## 2-жадвал

### “Ипотека-банк” АТИБнинг мижозлар билан муносабатларнинг хизмат турлари бўйича самараси<sup>3</sup>

Яширин ўзгарувчилар	Муносабатлар самараси, (total effect)			
	У1-мижозлар билан муносабатлар ҳолати	У2-мижозлар муаммоларини ҳал қилиш даражаси	У3-мижозлар билан коммуникация	У4-мижозлар ишончи
F1-Пластик карта билан боғлиқ хизматлар	0,275	-0,086	-0,034	0,210
F2-Депозитария билан боғлиқ хизматлар	-0,020	0,003	0,068	0,160
F3-Кредитлар билан хизматлари	0,286	0,357	0,344	0,165
F4-Интернет банкинг тизими	0,284	0,294	0,191	-0,222
F5-Мобил банкинг тизими	-0,092	0,178	0,174	0,368

2-жадвал маълумотларига кўра, У1-мижозлар билан муносабатлар ҳолати бўйича қуйидаги функцияни тузамиз:

$$Y_1 = 0,275F1 - 0,020F2 + 0,286F3 + 0,284F4 - 0,092F5 \quad (1.1)$$

Келтирилган (1.1) функциядан маълум бўладики, мижозлар билан муносабатлар ҳолатини самарали ташкил этишга пластик карталар билан бўладиган амалиёт 0,275 коэффициентга, кредитлар билан хизматлари 0,286 коэффициентга, интернет банкинг тизими 0,284 коэффициентга оширишни таъминласа, депозитария билан боғлиқ хизматлар -0,020 коэффициентга, мобил банкинг тизими эса -0,092 коэффициентга пасайтириш имконини беради.

Диссертациянинг “**Мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш асосида тижорат банклари фаолиятини такомиллаштириш йўллари**” деб номланувчи учинчи бобида, тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш жараёнларини такомиллаштириш бўйича илмий таклиф ва тавсиялар

<sup>3</sup> “Ипотека банк” АТИБнинг маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

ишлаб чиқилган. Тижорат банкларининг рақамли маркетинг стратегияларидан фойдаланиш имкониятини белгилаб берувчи “онлайн банк стратегия харитаси” таклиф этилган. Банкларда мижозларга йўналтирилган самарали маркетинг стратегияларини танлаш имкониятини берувчи ташкилий-иқтисодий механизм таклиф этилган.

Ўзбекистон Республикасининг банк тизими эркин рақобат қилишга қодир бўлган ва тадбиркорликни ривожланиши учун таянч бўла оладиган маҳаллий банк тизимини яратишдир. Маҳаллий тижорат банклари учун йирик хорижий кредит ташкилотларининг филиалларига нисбатан рақобатли имкониятлар мижозлар билан ишлаш борасида етарли эмас. Шунга кўра, маҳаллий тижорат банкларида мижозлар билан муносабатлар тизимини самарали амалга ошириш энг муҳим йўналишлар ҳисобланади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, мижоз сиёсати доирасида мижозлар билан ўзаро муносабатларнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат бўлиши лозим:

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

2) Кўшимча мезонлар бўйича мижозларни юқори даражада ихтисослашган гуруҳлашга йўналтирилган сегментацияси, масалан: мижозлар сони; 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 очик, 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 банкларида мижозлар билан ишлаш бўлимининг фаолияти “банк-мижоз учун” тамойилида ташкил этилишидаги асосий элемент, унинг мижозлар билан коммуникация тизимини такомиллаштиришдир. Ҳар қандай банк бунинг учун ўзига ҳос бўлган корпоратив маданиятига эга бўлиши лозим.

Ижтимоий сиёсат ходимларнинг малакасини оширишга, ички ташкилий тайёргарлигини ривожлантиришга, бошқарув муаммоларини ҳал қилишга, энг малакали ходимларни сақлаб қолишга, уларнинг ротациясини таъминлашга ва ўз ташкилотига содиқ ёндашишига қаратилган.

“Корпоратив маданият” муайян вазиятга мослашади, банкнинг стратегик мақсадларини аниқлайди ва ташкилотни бозорда узоқ яшовчанлигини таъминлайди. Корпоратив маданият шахсий бошқарувни ривожлантиришга

ёрдам беради. Корпоратив маданиятни шакллантиришнинг асосий устувор йўналишлари 3-жадвалда ифодаланади.

3-жадвал

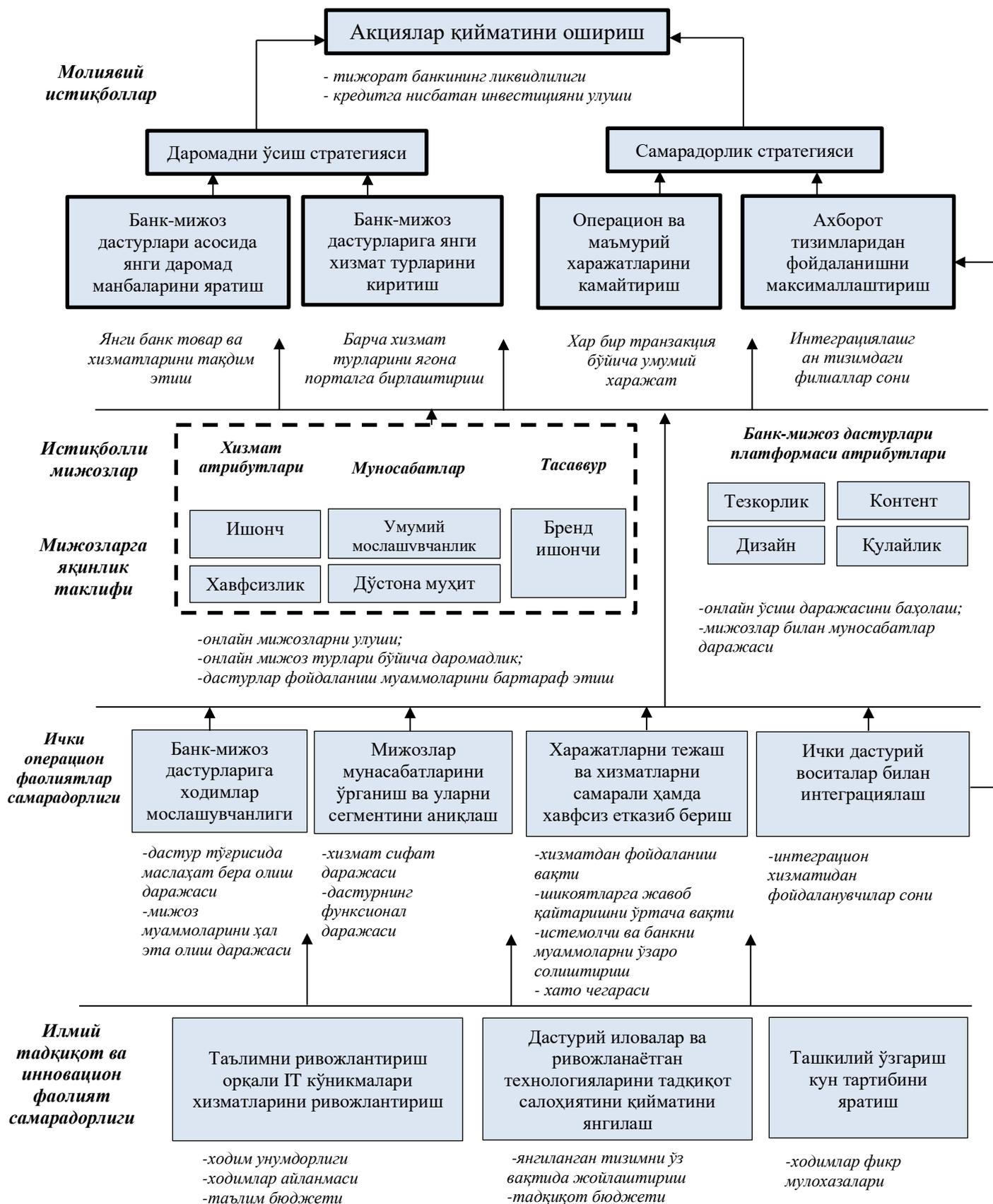
**“Ипотека-банк” АТИБда корпоратив маданиятни шакллантиришнинг асосий йўналишлари<sup>4</sup>**

<b>Индикаторлар</b>	<b>Харакатлар устуворлиги</b>
Қадриятлар	Асосий қадриятлари - бу юқори профессионаллик, интизом, ўзаро ёрдам, шахсий ўсиш. “Ипотека-банк” АТИБнинг асосий миссияси замонавий банк хизматларини тақдим этиш ва янги имкониятлар яратиш орқали мижозлар фаровонлигини янада оширишга қаратилган
Рағбатлантириш	Тижорат банки билан ўзаро бир бутун тизим эканлигини англаш - қўпчилик ходимлар корпоратив маданиятни ривожлантиришнинг ижобий натижаси сифатида ташкилот билан биргаликда шахсий ривожланиш мотивини шакллантириши лозим. Ходимлар ўз устида ишлаши ва малакасини ошириб бориши учун банк томонидан барча имкониятлар яратилиб, қўллаб-қувватланиши лозим.
Бренд яратиш идентификациялари	Тижорат банкини таниб олиш учун қабул умумий белгиларни ҳам ходимлар томонидан қабул қилинишига эришиш- тимсоллар, логотиплар, корпоратив идентификациялар.
Ташкилий хатти-ҳаракатлар	Хулқ-атвор стандартларини ишлаб чиқиш – одоб-ахлоқ нормаларига риоя этишлик. Муҳим шарт - бу мижозлар билан муносабатлар ва юқори бошқарувга бўйсунуш. Фаолият услубини ўзгартириш бўйича конструктив таклифлар қабул қилиниши мумкин.
Ривожланиш	Қобилиятларни ривожлантириш: ўрганиш қобилияти учун кенг камровли тестлар ўтказилиши. Ҳар бир даража ходимга индивидуал ёндашувни талаб қилади. Ходимларнинг содиқлигини ошириш учун раҳбарият, унинг шахсиятининг қадр-қимматини тан олади, у билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатади
Умумий эътиқодлар	Садоқатни ички ишонч сифатида шакллантириш. Хусусан, жамоавий тренинглар жараёнида топ-менежерларнинг таъсири остида ходимлар иш берувчига содиқ муносабат пайдо бўлиши мумкин.

Корпоратив маданиятни шакллантириш учун тижорат банклари ўзининг стратегик харитасига эга бўлиши лозим. Стратегик хариталар банкнинг моддий ва номоддий активларини қандай қилиб аниқ натижаларга айлантириши мумкинлигини кўрсатадиган аниқ асосни тақдим этади.

Қуйидаги 7-расмда “Ипотека-банк” АТИБ учун умумий стратегия харитаси келтирилган. Харита тўртта нуқтаи назардан стратегик мақсадларни ва ҳар бир соҳадаги самарадорликни кўрсатадиган чора-тадбирларни кўрсатади. Жумладан, биринчи ўсиш нуқтаси тижорат банкининг молиявий фаолият самарадорлигини таъминлашга қаратилган фаолиятдир. Кейинги ўсиш нуқтаси мижозларга қиймат яратишга қаратилган мижозлар бўйича фаолият самарадорлигини таъминлашга қаратилган фаолиятдир. Мижозлар билан ишлаш самарадорлиги мижозлар билан ўзаро муносабатларга асосланган маркетинг стратегияларидан фойдаланишни назарда тутди. Кейинги ўсиш нуқтаси ички жараёнлар (опарецион жараёнлар) бўйича фаолият самарадорлигидир. Сўнги ўсиш нуқтаси эса таълим ва инновацион фаолият самарадорлигини таъминлашга қаратилган мақсадларни ўз ичига олади.

<sup>4</sup> Муаллиф ишланмаси



**7-расм. “Ипотека-банк” АТИБнинг баланслашган кўрсаткичлар тизими концепцияси доирасида интернет банкинг стратегия харитаси<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Муаллиф ишланмаси

“Ипотека-банк” АТИБ учун шакллантирилган рақамли маркетинг стратегияларидан фойдаланиш имкониятини белгилаб берувчи “онлайн банк стратегия харитаси” банк бошқарувчиларига сабаб-оқибат муносабатларини аниқлаш орқали ҳар бир ўсиш нуқталари орқали асосий мақсадларни белгилаб олишга имкон яратади. Харита шуни кўрсатадики, агар ходимлар тўғри ўқитилса ва технология рақамли инфратузилмага мослаштирилса, ички фаолият яхши бажарилади. Агар муҳим ҳаракатлар яхши бажарилса, мижозлар билан муносабатлар яхши бўлади, натижада мижозлар сони ортади ва молиявий фаолият самарадорлигига эришилади.

Агар мижозлар банк-мижоз дастурларидан қониқса ва улар барча онлайн хизмат турларидан фойдаланиш орқали рақобатчиларга нисбатан кўпроқ наф олса тижорат банкининг даромадлари аста-секин ўсиб боради.

“Ипотека-банк” АТИБ учун ҳалқаро амалиётда баланслашган кўрсаткичлар тизими концепцияси доирасида яратилган онлайн банк стратегия харитаси бошқарувчиларига сабаб-оқибат муносабатларини аниқлаш асосида ҳар бир ўсиш нуқталари орқали асосий мақсадларни белгилаб олишга имкон яратади. Ушбу концепция маркетингнинг “Р” концепцияларидан “С” концепцияларига ўтишни таъминлашда ёрдам беради. Агар мижозлар банк хизматларидан қониқса ва улар барча хизмат турларидан фойдаланиш орқали банкнинг рақобатчиларига нисбатан кўпроқ наф олса тижорат банкининг даромадлари аста-секин ўсиб боради. Ушбу чора-тадбирлар менежерларга муаммоларни олдиндан аниқлаш ва молиявий натижаларга таъсир қилмасдан олдин, уларга жавоб бериш имконини беради.

## ХУЛОСА

Тадқиқот ишининг бажариш натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Жаҳон банк маркетинги амалиётида рақобатли устунликлар яратишга қаратилган маркетингнинг “4Р” концепцияларидан, мижозларга йўналтирилган маркетингнинг “4С” концепцияларига ўтишни тақазо этмоқда. Банк хизматлари бозорида шаклланиётган инновацион стартаплар ва нобанк институтлари анъанавий банк хизматларини тақдим этувчилар учун мавжуд мижозларни сақлаб қолишга имкон яратмаяпти. Ушбу ҳолатлар жаҳон молия бозорининг фундаментал асосчилари ҳисобланган тижорат банкларида мижозга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқишни талаб этмоқда.

2. Тижорат банкларининг мақсадли маркетинг концепцияси сифатида таклиф этилаётган мижозлар билан узоқ муддатли муносабатлар ўрнатиш, маркетинг муносабатларини бошқариш учун банк ресурсларини оптималлаштириш CRM технологияларисиз мумкин эмас. Замонавий CRM тизимлари маркетинг фаолияти самарадорлигини ошириш, маркетинг харажатларини бошқариш ва умуман бизнеснинг рентабеллигини ошириш учун тўлиқ имкониятлар ва функцияларни таклиф этади. CRM технологияларининг асосини мижозлар билан муносабатларни ўрнатишга қаратилган маркетинг усуллари, стратегик режалаштириш ва техник воситаларни ўз ичига олган мижозлар билан муносабатларни бошқаришга комплекс ёндашувдир.

3. Ўзбекистон амалиётида тижорат банклари самарадорлигини баҳолашда молиявий барқарорликни таъминловчи ва самарали бошқаришни таҳлил қилишга асосланган усуллар кенг тарқалган. Банк фаолияти самарадорлигини миқдор нуқтаи назаридан баҳолаш бўйича услубий ёндашувларни ишлаб чиқиш муҳим ҳисобланади. Таклиф этилган тижорат банклари фаолиятини миқдор нуқтаи назаридан ишонч, муаммосини ҳал қилиш, коммуникация ва ўзаро муносабатлар омиллари асосида PLS алгоритмига асосланган баҳолаш усули миқдорга йўналтирилган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш имконини беради.

4. Амалга оширилган SWOT таҳлил натижалари “Ипотека-банк” АТИБнинг жами кредитлар таркибида узоқ муддатли кредитлар улуши 98 фоизни ташкил этиши, (халқаро амалиётда бу кўрсаткич ўртача 70 фоизни ташкил этади), узоқ муддатли депозитлар 29 фоизни ташкил этиши (халқаро амалиётда эса 50 фоизни ташкил этади) аниқланди. Ушбу ҳолатлар банкнинг кредит портфелидаги юқори концентрация ва диверсификация етишмаслиги ва бозор тадқиқотларидан самарали фойдаланилмаслик натижаси эканлиги асосланган.

5. “Ипотека-банк” АТИБнинг миқдорлар билан муносабатлар ҳолатини самарали ташкил этишга пластик карталар билан бўладиган амалиёт 0,275 коэффицентга, кредитлар билан хизматлари 0,286 коэффицентга, интернет банкинг тизими 0,284 коэффицентга оширишни таъминласа, депозитария билан боғлиқ хизматлар -0,020 коэффицентга, мобиль банкинг тизими эса -0,092 коэффицентга пасайтириши аниқланди.

6. Тижорат банкларида яратилган “Корпоратив маданият”, унинг стратегик мақсадларини аниқлайди ва ташкилотни бозорда узоқ яшовчанлигини таъминлайди. Корпоратив маданият шахсий бошқарувни ривожлантиришга ёрдам беради. “Ипотека-банк” АТИБ учун таклиф этилган қимматдорлик, шахсийлаштириш, бренд идентификацияларини яратиш, ташкилий хатти-ҳаракатлар самарадорлигини ошириш, шахсий ривожланиш, умумбанк эътиқодлари принципларига қурилган корпоратив маданиятни шакллантириш асосида тижорат банклари миқдорлар муносабатларда юқори самарадорликка эришади.

7. “Ипотека-банк” АТИБ учун ишлаб чиқилган миқдорлар билан муносабатларни бошқаришнинг намунавий режасини амалга татбиқ этиш, банк бошқаруви вазифалари сифатида киритилиши лозим. Ушбу йўриқнома бошқариш тизимига мувофиқ банкнинг фаолиятига оператив бошқарувни амалга оширишга ёрдам беради ҳамда бошқарувни назорат қилишда банк Кенгаши учун қулайлик яратади.

8. Балансланган кўрсаткичлар тизими концепцияси асосида тижорат банкларининг стратегик мақсадларини белгилаш мақсадида таклиф этилган рақамли маркетинг стратегияларидан фойдаланиш имкониятини белгилаб берувчи “онлайн банк стратегия харитаси” тижорат банклари учун онлайн миқдорлар базасини кенгайтириш имкониятини беради. Ушбу концепция асосида шакллантирилган стратегия тижорат банклари учун маркетингнинг замонавий концепцияси ҳисобланган “миқдорларга йўналтирилган” концепция доирасида ишлашга ўтишни таъминлашда ёрдам беради.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2020.1.16.02 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНОЙ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**  
**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**МАХАМАДЖАНОВ АКБАР МАХАМАДАЛИЕВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ  
БАНКОВ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**

**08.00.11 – Маркетинг**

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

**Ташкент – 2023**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан под номером B2022.4.PhD/Iqt2270.**

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете. Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-сайте Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и информационно-образовательном портале «ZiyoNet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Научный руководитель:** **Юсупов Махамадамин**  
кандидат экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:** **Акрамов Тохир Абдирахмонович**  
доктор экономических наук, профессор

**Холмаматов Диёр Ҳақбердиевич**  
доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент

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

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года в \_\_\_\_ на заседании Научного совета DSc.03/30.12.2020.I.16.02 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100066, г.Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51. e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрировано № \_\_\_\_). Адрес: 100066, г.Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72. факс: (99871) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)

Автореферат диссертации разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 года.  
(протокол реестра № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ года).

**Г.К.Абдурахманова**  
Председатель Научного совета по  
присуждению ученых степеней, д.э.н.,  
профессор

**Р.Х.Карлибаева**  
Ученый секретарь Научного совета по  
присуждению ученых степеней, DSc,  
профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**  
Председатель Научного семинара при  
Научном совете по присуждению ученых  
степеней, д.э.н., профессор

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

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В мире наблюдается тенденция развития инновационной экономики, развития современных онлайн-форм обслуживания в банковском секторе наряду с традиционными банковскими формами, а с другой стороны усложнение системы финансовых услуг для потребителей, вызванного пандемией COVID-19, широкое использование маркетинговых инструментов, адаптирующиеся потребностям клиентов на виртуальном рынке. Согласно маркетинговым исследованиям Всемирного банка по глобальным финансовым технологиям (World FinTech Report) и глобальным услугам розничной торговли (World Retail Banking Report), «в 2020-2024 годах уровень доступа потребителей к банковским онлайн-услугам небанковских организаций растёт. Азиатский рынок является лидером в этом направлении»<sup>6</sup>. По состоянию на 2020 год около 1,9 миллиарда физических лиц по всему миру активно пользуются услугами онлайн-банкинга, сегодня совершенствование деятельности коммерческих банков на основе преимуществ клиентоориентированных маркетинговых стратегий считается актуальной проблемой.

В практике мирового банковского маркетинга большое значение придается научным исследованиям, посвященным совершенствованию теоретико-методологических основ использования клиентоориентированных маркетинговых концепций при обеспечении конкурентного преимущества. В этом направлении на приоритетном уровне проводятся такие научные исследования, как создание маркетинговых инновационных стартапов и небанковских учреждений для предоставления традиционных банковских услуг с целью сохранения существующих клиентов, дальнейшее развитие онлайн-формы финансового обслуживания, разработка клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках фундаментальными основателями мирового финансового рынка.

В Республике Узбекистан проводятся комплексные реформы в таких направлениях, как дальнейшее развитие банковской системы в соответствии с мировыми стандартами, повышение ликвидности коммерческих банков и дальнейшее повышение их роли в регулировании финансового рынка, углубление здоровой конкуренции в отрасли. «К началу 2021 года отношение банковских активов к ВВП в республике составило 63,1%, а кредитные вложения - 47,7%, что обеспечивает стабильность по сравнению с 2020 годом<sup>7</sup>». В рамках реформ решаются такие задачи, как укрепление доверия населения к коммерческим банкам, целенаправленное применение современных маркетинговых стратегий при установлении полноценных отношений сотрудничества с субъектами предпринимательства, укрепление взглядов населения и хозяйствующих субъектов как надежных институциональных партнеров в банковской системе и эффективное использование населением свободных денежных средств. В связи с этим целесообразно дальнейшее

---

<sup>6</sup> <https://www.statista.com/statistics/1228757/online-banking-users-worldwide/>

<sup>7</sup> Статистический бюллетень Центрального банка Республики Узбекистан. Ташкент 2021.

углубление научных исследований в таких областях, как разработка клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках, повышение экономической устойчивости банков, повышение уровня рентабельности банковских структур, а также совершенствование процессов коммуникации с клиентами цифровых маркетинговых технологий и системы интернет-банкинга с учетом влияния факторов маркетинговой коммуникации и взаимоотношений.

Настоящее диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, отмеченных в Указах и Постановлениях Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 21 марта 2020 года № УП-2564 «О мерах по дальнейшей либерализации и реформированию банковской системы», от 12 мая 2020 года № УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», от 23 марта 2018 года № ПП-3620 «О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг», от 12 сентября 2017 года № ПП-3270 «О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы республики» и в других нормативно-правовых актах, касающихся данной сферы.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I.»Духовно-нравственное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Некоторые теоретические и практические аспекты научных исследований, направленных на повышение конкурентоспособности коммерческих банков на основе клиентоориентированных маркетинговых стратегий, нашли отражение в научных работах таких зарубежных ученых-экономистов<sup>8</sup>, как Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М.Портер, Е.Дихтель, Е.П.Голубков, Ж.Ал Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблер.

В странах Содружества Независимых Государств подобные исследования проводили такие ученые, как Ю.М. Вайвер, С.А. Костерина, О.И. Лаврушин, М. Тавасиев<sup>9</sup>. В научной работе этих ученых уделено внимание научным взглядам

---

<sup>8</sup> Ж.Ж.Ламбен. «Стратегический маркетинг» – СПб.: «Наука», 2006 г.; Ф.Котлер, Ф.Армстронг, Г.Сондерс, Д.Вонг. «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.; Е.П.Голубков. «Маркетинговые исследования: теория, методология и практика» – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmod, J.Al Samyadai, 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.; Д.И.Баркан. «Маркетинг для всех: Беседы для начинающих». – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; А.В.Буздалин. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192с.; Т.Амблер. «Практический маркетинг» /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.;

<sup>9</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

по обеспечению стабильности и ликвидности коммерческих банков, повышению позиций банков на рынке банковских услуг и обеспечения их конкурентоспособности на основе финансовых механизмов, а также определенным аспектам использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

Вопросы, направленные на использование клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках Республики находят отражение в научных исследованиях таких ученых и специалистов как М.Балтабаев, Ш.Эргашходжаева, О.А.Ортиков, З.Б.Мустафаев, Д.Н.Аллаёрова, Б.М.Мирзамайдинов, Г.Бекмуродова, Н.А. Карабаев, М.Б. Муминова, М.М.Абдурахманова, Ж.А. Юлдашев и многие другие<sup>10</sup>.

Несмотря на значительный вклад перечисленных ученых в науку экономики, современные методы повышения эффективности использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках, использование инструментов, адаптированных к потребностям клиентов при предоставлении банковских онлайн-услуг, развитие рынка банковских услуг на основе инновационных подходов, применение информационно-коммуникационных технологий, принципов интернет-маркетинга и маркетинга в информационных отраслях, особенности выбора конкретных направлений комплексных подходов к разработке клиентоориентированной маркетинговой стратегии не были приняты во внимание. Поэтому считается актуальным проведение исследований по повышению эффективности использования в банках маркетинговых стратегий, ориентированных на потребителя.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательской работой высшего образовательного учреждения, в котором выполнялась диссертация.**

---

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.

<sup>10</sup> Болтабаев М.Р. Тўқимачилик саноатида маркетинг стратегияси. Монография – Т.: Фан, 2004.; Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсулов М. Marketing. - Т.: ТДИУ, 2018. - 232 б.; М.Муминова Ахборот коммуникация хизматлари бозорини ривожлантиришда инновацион маркетинг стратегияларидан фойдаланиш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. ТДИУ., 2018 й. 56 б: О.А.Ортиков. «Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; З.Б.Мустафоев. «Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:1998 й.; Д.Н.Аллаёрова. «Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; Б.М.Мирзамайдинов. «Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси Ташқи 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.; М.Б. Мўминова. Тижорат банклари актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштириш. 08.00.07 - Молия, пул муомаласи ва кредитИқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. Тошкент. ТДИУ. 2018 йил. 9-бет; М.М.Абдурахманова. 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; Ж.А.Юлдашев. Тижорат банклари рақобатбардошлигини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида ошириш. 08.00.07 – «молия, пул муомиласи ва кредит» ҳамда 08.00.11 – Маркетинг ихтисосликларидан иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун тайёрланган диссертацияси. Тошкент 2021 й.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательской работы Ташкентского государственного экономического университета в рамках научного проекта на тему «Пути развития дистанционного банковского обслуживания в коммерческих банках» МУ-ПЗ-20172025262.

**Цель исследования** заключается в разработке предложений и рекомендаций, направленных на повышение эффективности использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках.

**Задачи исследования:**

установление отношений с клиентами в коммерческих банках и обзор эмпирических исследований маркетинга взаимоотношений с клиентами;

научно-теоретические основы использования маркетинговых стратегий в коммерческих банках и определение путей использования маркетинговых стратегий в банках, ориентированных на потребителя;

определение эффективности системы управления взаимоотношениями с клиентами в коммерческих банках;

анализ маркетинговой деятельности коммерческих банков Узбекистана и определение тенденций развития;

систематизация методологических подходов к оценке текущего состояния системы «клиент-банк» в коммерческих банках;

разработка метода оценки деятельности коммерческих банков с точки зрения клиента;

совершенствование процессов разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках;

улучшение отношений с клиентами в банках на основе стратегий цифрового маркетинга;

подготовка методической рекомендации по выбору эффективных клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках.

В качестве **объекта исследования** выбрана деятельность АКИБ «Ипотека-банк» по работе с клиентами.

**Предметом исследования** является комплекс вопросов изучения взаимосвязи, возникающей в процессах, связанных с повышением эффективности использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках.

**Методы исследования.** В процессе проведения исследования широко использовались анализ и обобщение, статистическая группировка, сравнительный анализ, экономико-статистическая оценка, корреляционно-регрессионный анализ, прогнозирование, наблюдение–опрос, SWOT, PLS-анализ и другие методы.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

усовершенствована система управления маркетинговой деятельностью коммерческих банков в соответствии с предлагаемым организационно-экономическим механизмом, основанным на концепции управления отношениями коммерческого банка с клиентами, который максимально ориентирован на клиента, предусматривающее создание дополнительной

ценности для клиента, обеспечение уровня рентабельности банковских подразделений и каждого канала (филиала, центра связи и др.);

усовершенствован метод оценки деятельности коммерческих банков с точки зрения клиента по алгоритму PLS с учетом влияния факторов доверия, решения проблемы клиента, маркетинговой коммуникации и взаимодействия, а также разработана дорожная карта по совершенствованию процесса коммуникации системы интернет-банкинга с клиентами;

обосновано, что реорганизация деятельности отдела по работе с клиентами АКИБ «Ипотека-банк» по принципу «банка-для клиента» на основе цифровизации корпоративной культуры, является экономически эффективной;

предложена цифровая маркетинговая «карта стратегии онлайн-банкинга» коммерческих банков в соответствии с сочетанием финансовых перспектив, потенциальных клиентов, близости к клиентам, эффективности внутренней операционной деятельности и научно-инновационной деятельности.

**Практические результаты исследования** заключаются в следующем:

разработана классификация методов оценки процессов управления клиентской политикой в коммерческих банках;

систематизированы модели предоставления банковских услуг и определения удовлетворенности клиентов существующими услугами;

классифицированы основные методы анализа результатов деятельности коммерческих банков;

разработаны стратегические компоненты банковской деятельности в рамках концепции системы сбалансированных показателей.

**Достоверность результатов исследования** выражается целесообразностью используемых подходов и методов, а также тем, что теоретическая информация получена из официальных источников, приведенные научно-теоретические предложения и рекомендации проверены на практике, разработанные методы маркетинговых исследований внедрены на практике, а результаты подтверждены коммерческими банками и государственными органами.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.**

Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные выводы и рекомендации служат разработке клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках, повышению эффективности их рыночной деятельности, совершенствованию теоретических и методологических основ развития маркетинговой деятельности.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что предложения и рекомендации служат формированию клиентоориентированных маркетинговых стратегий и программ и информационных баз на рынке банковских услуг, использованию их при совершенствовании концептуальных основ рыночной деятельности коммерческих банков, при разработке маркетинговых стратегий и программ на короткий и длительный периоды, а также при преподавании дисциплин «Маркетинг банковских услуг», «Инновационный маркетинг», «Интерактивный и цифровой маркетинг», «Банковское дело», «Регулирование и контроль банковской деятельности» и др.

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по повышению эффективности использования потребителями клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банках:

предлагаемый организационно-экономический механизм, основанный на концепции управления отношениями коммерческого банка с клиентами, который максимально ориентирован на клиента, предусматривающее создание дополнительной ценности для клиента, обеспечение уровня рентабельности банковских подразделений и каждого канала внедрен в практику АКИБ «Ипотека-банка» (справка АКИБ «Ипотека-банка» от 18 февраля 2022 года № 1154/441). В результате внедрения научной новизны в практику операционные расходы по работе с клиентами по телефону в АКИБ «Ипотека-банк» снижены на 6,9 процента;

усовершенствован метод оценки деятельности коммерческих банков с точки зрения клиента и дорожная карта по совершенствованию процесса коммуникации системы интернет-банкинга с клиентами внедрены в деятельность АКИБ «Ипотека-банка» на основании пункта 4.2 бизнес-плана на 2021 год (справка АКИБ «Ипотека-банка» от 18 февраля 2022 года № 1154/441). В соответствии с этим предложением разработана дорожная карта по совершенствованию процесса коммуникации с клиентами в АКИБ «Ипотека-банка», которая отражена в пункте 4.2 бизнес-плана АКИБ на 2021 год;

предложение по реорганизации деятельности отдела по работе с клиентами АКИБ «Ипотека-банк» по принципу «банк-для клиента» на основе цифровизации корпоративной культуры внедрено в деятельность АКИБ «Ипотека-банк» (справка АКИБ «Ипотека-банка» от 18 февраля 2022 года № 1154/441). В результате внедрения научной новизны количество корпоративных клиентов АКИБ «Ипотека-банка» увеличилось на 6,3%, а количество розничных клиентов - на 9,4;

цифровая маркетинговая «карта стратегии онлайн-банкинга» коммерческих банков в соответствии с сочетанием финансовых перспектив, потенциальных клиентов, близости к клиентам, эффективности внутренней операционной деятельности и научно-инновационной деятельности внедрена в деятельность «Ипотека-банк» (справка АКИБ «Ипотека-банка» от 18 февраля 2022 года № 1154/441). В результате внедрения научной новизны усовершенствована ИТ-инфраструктура АКИБ «Ипотека-банка» на основе «Программа банк-клиент», а доля банка на рынке розничных банковских услуг увеличилась на 1,3%.

**Апробирование результатов исследования.** Результаты данного исследования обсуждались на 2 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

**Опубликованность результатов исследования.** Всего по теме исследования опубликовано 121 научных работ, в том числе 5 научных статей в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, из них 5 - в республиканских и 2 – в зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и

приложений. Общий объем диссертации составляет 153 страниц, представлены 24 таблицы и 10 рисунков.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

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

В первой главе диссертации – **«Теоретико-методологические основы совершенствования деятельности коммерческих банков на основе использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий»** изучены научно-теоретические основы использования маркетинговых стратегий в коммерческих банках, определены методы и средства управления отношениями с классифицируемыми клиентами в клиентоориентированных маркетинговых стратегиях банков. Дана характеристика процессу управления отношениями с клиентами в коммерческих банках.

Банковский маркетинг - это специализированная область маркетинга, которая возникла на рынке банковских услуг и возникла на основе развивающейся конкуренции. Концепция банковского маркетинга возникла после значительного роста финансового сектора и, косвенно, банковского сектора, в связи с появлением новых конкурентов в развитых странах, ограниченными рыночными возможностями и усилением конкуренции.

Банковский маркетинг - это маркетинг, используемый в сфере универсальных банков (коммерческие банки: сберегательные и кооперативные банки) и специализированных банков (реальные кредитные организации, инвестиционные компании и т.д.). На рынке финансовых услуг банки играют важную роль и являются основными поставщиками финансовых услуг. Показательно, что на рынке банковских услуг сформировалась сильная конкурентная среда, и не только финансовые отношения, но и маркетинг имеют большое значение для целенаправленных действий на этом рынке.

На основе изучения и обобщения научно-исследовательской работы в диссертации предложен авторский подход к понятию «банковский маркетинг». Автор считает, что «банковский маркетинг - это набор функций, направленных на предоставление услуг, на быстрое и эффективное удовлетворение финансовых (и других соответствующих) потребностей и желаний клиентов по отношению к конкурентам». Это основано на том, что совокупность этих функций является совокупностью индивидуальных действий, состоящих из интегративных действий по выявлению, созданию, пробуждению и удовлетворению потребностей клиентов.

В диссертации обосновано, что современный маркетинг отношений следует рассматривать как основную концепцию долгосрочного эффективного

функционирования коммерческих банков на рынке банковских услуг. Эти стратегии подразделяются на коммуникацию, персонализацию, вознаграждение и доверие, которые помогают установить долгосрочные отношения между банками и клиентами.

Согласно отчету Центрального банка<sup>11</sup>, в 2021 году общее количество кредитных организаций составило 148, в том числе функционировало 13 банков с государственной долей, 17 банков частного сектора. Количество филиалов коммерческих банков достигло 853 единиц. Без хорошо разработанной конкурентной маркетинговой стратегии банки не смогут добиться долгосрочного успеха. К сожалению, исследования, направленные на изучение влияния усилий по маркетингу отношений на поведение клиентов в банковской отрасли, были слабо изучены учеными Узбекистана. С научно-теоретической точки зрения становится ясно, что маркетинг взаимоотношений и его клиентоориентированная миссия играют важную роль в эффективном функционировании коммерческих банков в современных условиях.

В Узбекистане целесообразно поставить задачи, связанные с разработкой маркетингового комплекса, который станет основой для маркетинга взаимоотношений коммерческих банков на основе принципа «банк-клиент». Это определяет необходимость формирования комплекса маркетинга-микса для современной банковской практики.

Динамика отношений между местными региональными банками и их клиентами, представленная в научной литературе, также свидетельствует об укреплении осуществляемых деловых связей и стремлении к их партнерству (таблица 1).

Таблица 1

**Маркетинговые инструменты развития коммерческих банков и их отношений с клиентами<sup>12</sup>**

Наименование отношений	Уровень	Цель построения отношений на соответствующем уровне
Начальное	Предоставление основных банковских услуг	Типизация и типологизация сотрудничества для ускорения и упрощения каждой отдельной связи
Реактивное	Быстрое реагирование сотрудника банка на вопросы и пожелания клиента	Реагирование, адаптированное к изменениям в пожеланиях потребителя, консультационные услуги, мониторинг спроса на банковские продукты
Ответственное	Связь сотрудничества банковских работников с потребителями для приема и рассмотрения жалоб и пожеланий	Создание схемы регулярного коммуникационного сотрудничества с целью улучшения банковских продуктов, выпущенных на рынок и предлагаемых клиентам.
Имущественное	Оперативное оповещение потребителей о наличии новых банковских продуктов	Облегчение процесса распространения банковских продуктов, попытка учесть индивидуальные потребности потребителей
Сотрудничество	Тесное сотрудничество с потребителями (реальными и потенциальными) «по всем направлениям»	Ориентация на учет личных запросов, создание эффективных программ для обеспечения долгосрочной лояльности клиентов к банку

<sup>11</sup> <https://cbu.uz/upload/medialibrary/1c5/Kredit-tashkilotlari-va-banklar-tarkibiy-bulinmalari-soni.pdf>

<sup>12</sup> Разработка автора

Построение долгосрочных отношений с клиентами, предлагаемых в качестве целевой маркетинговой концепции коммерческих банков, оптимизация банковских ресурсов для управления маркетинговыми отношениями невозможны без CRM-технологий. CRM (Customer Relationship Management) - это технология управления отношениями с клиентами, которая направлена на поддержание и привлечение клиентов посредством маркетинговых взаимоотношений, партнерских отношений, индивидуализации отношений и формирования высокой ценности отношений. Система маркетинга отношений с клиентами (CRM) предоставляет банку широкие возможности для развития клиентского сотрудничества и, на этой основе, создания единых клиентских данных. В связи с этим организационно-экономический механизм, основанный на концепции управления отношениями коммерческих банков с клиентами (CRM), показан на рис.2. При создании системы банков на основе CRM важно выявить особенности структурных подразделений банка и обеспечить их взаимную интеграцию. Она включает в себя бизнес-стратегию (миссию, цели, задачи), бизнес-процессы, организационную структуру, инфраструктуру и взаимоотношения между ними. Таким образом, использование системы управления маркетинговой деятельностью коммерческих банков в соответствии с предлагаемым организационно-экономическим механизмом, основанным на концепции управления отношениями коммерческого банка с клиентами, который максимально ориентирован на клиента, предусматривающее создание дополнительной ценности для клиента, обеспечение уровня рентабельности банковских подразделений и каждого канала (филиала, центра связи и др.) позволяет коммерческим банкам решать задачи привлечения, удержания своих клиентов и повышения их лояльности.

Во второй диссертации – **«Эффективность использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках»** проведен анализ текущего состояния организации и управления маркетинговой деятельностью коммерческих банков Узбекистана. Изучены методологические подходы к оценке текущего состояния системы «клиент-банк» в коммерческих банках. Дана оценка практики маркетинга отношений АКИБ «Ипотека-банк» с точки зрения клиента.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № 60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы<sup>13</sup>» поставлена задача «завершить процессы трансформации коммерческих банков с долей государства, увеличив до 60 процентов долю частного сектора в банковских активах до конца 2026 года». В процессе реализации поставленных задач, на 2022-2026 годы банки Узбекистана превратятся в мощную систему, которая окажет достойное влияние на развитие национальной экономики. Основной акцент делается на переход к этапу развития, основанному на клиентоориентированной стратегии современного маркетинга, основанной на принципах «банк-для клиента».

---

<sup>13</sup> Укази Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 г. № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы». Народное слово, 1 февраля 2022 года

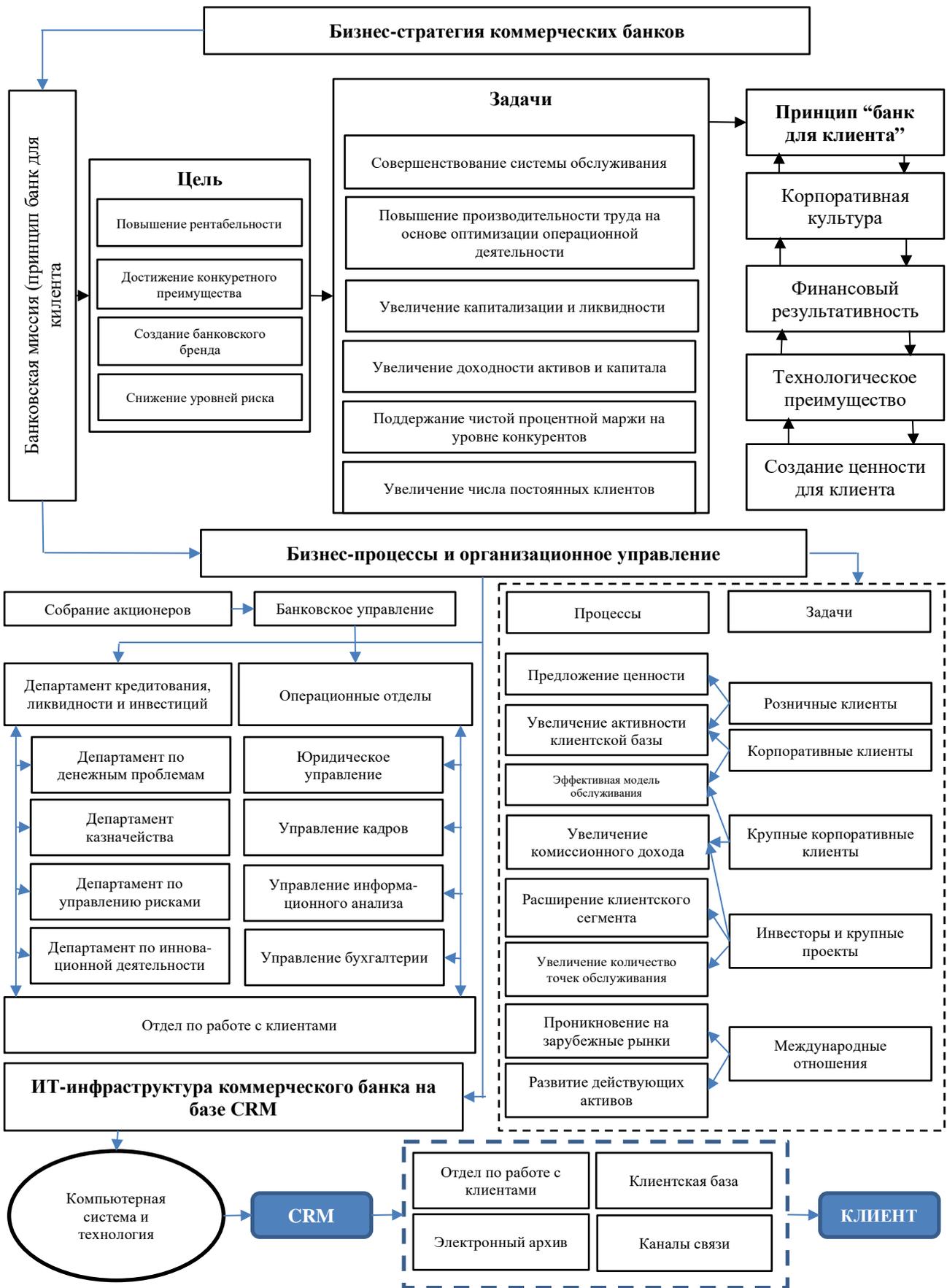
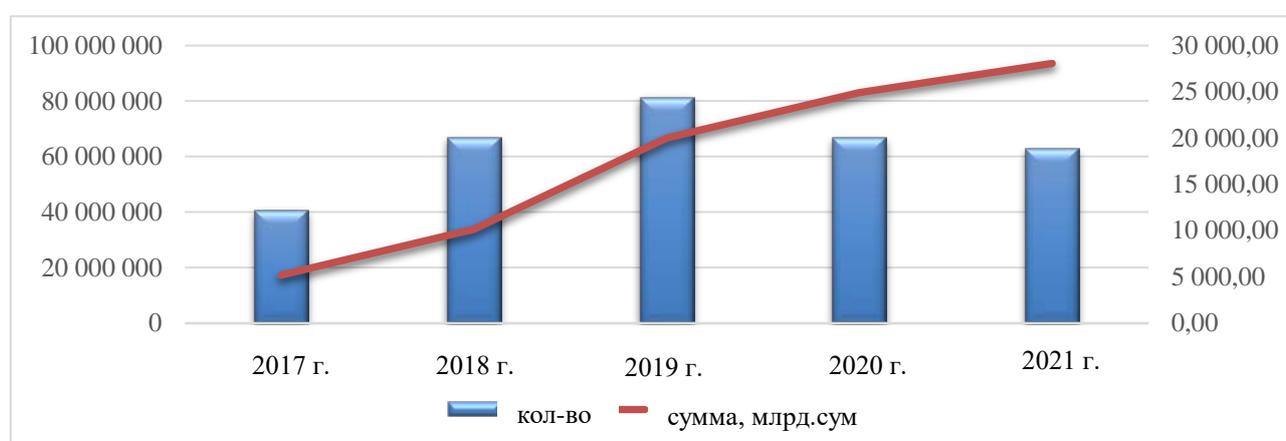


Рис.1. Организационно-экономический механизм системы управления маркетингом, основанный на концепции управления отношениями (CRM) коммерческих банков с клиентами, позволяющий клиентам создавать ценность <sup>14</sup>

<sup>14</sup> Разработка автора

На начало 2021 года общее количество кредитных организаций в республике составляло 159 единиц, из которых 32 являются коммерческими банками. Количество филиалов коммерческих банков составило 861 единиц. Количество центров банковского обслуживания (сервисных офисов и минибанков) составило 1222 единиц, а филиалы, работающие непрерывно по принципу 24/7 – 1452 единиц.

Отмечается, что операции, осуществляемые через расчетно-клиринговую систему центрального банка, с годами увеличиваются. Транзакции, осуществленные через расчетно-клиринговую систему Центрального банка в 2020 году, составили 66609751 раз, сумма которых составила 24915,0 млрд. сум. В 2017 году эти показатели составили 40432379 раз и соответственно 5205,7 млрд. сум (рис.2).



**Рис.2. Транзакции, осуществляемые через расчетно-клиринговую систему Центрального банка<sup>15</sup>**

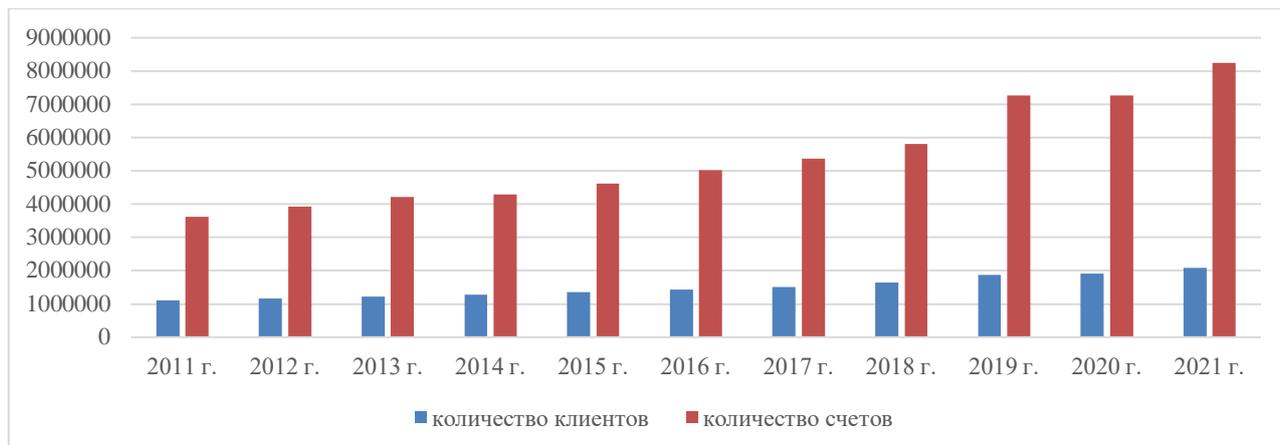
Коммерческие банки расширили современные виды услуг по обслуживанию клиентов. Банковские услуги имеют особое значение для эффективного внедрения системы отношений с потребителями и дальнейшего совершенствования механизмов защиты их прав и расширения спектра предоставляемых услуг на основе использования современных тенденций и зарубежного опыта.

Основная часть операций по банковским картам осуществлялась через сервисные платежные терминалы, банкоматы и киоски. Текущее количество терминалов в 2010 году составляло 217 на каждые 100 000 жителей, а в 2021 году - 1269. Уровень охвата населения пластиковыми картами в 2010 году составил 22 процента, увеличившись на 75 процентов к 2021 году. Даже при наблюдаемых в мире тенденциях уровня использования дистанционных банковских услуг число пользователей систем дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане к 2021 году превысило 14,5 млн. человек.

На конец 2021 года в Узбекистане количество банковских клиентов увеличилось на 2078708 человек или на 61 процентов по сравнению с 2011 годом, а количество счетов - на 52,8 процентов. Хотя наблюдается, что количество

<sup>15</sup> Составлено автором на основе материалов Центрального банка Республики Узбекистан..

клиентских счетов, хранящихся на базе банковских депозитов Узбекистана, ежегодно растет, уровень охвата населения по банковским услугам до сих пор находится не на высоком уровне (рис.3)<sup>16</sup>



**Рис.3. Информация о клиентах, зарегистрированных в национальной информационной базе банковских депозитов Узбекистана и их счетах<sup>17</sup>**

В соответствии с законом Республики Узбекистан «Об электронных платежах» межбанковская платежная система предназначена для реализации через представительские счета, открытые в Центральном банке, и эта система является эффективной электронной платежной системой, соответствующей международным стандартам.

Стремительное проникновение в банковскую практику конкуренции и инновационных технологий, формируемые на рынке финансовых услуг, обуславливает необходимость разработки стратегий развития их с учетом всех факторов их развития на рынке в долгосрочной перспективе.

В результате изучения имеющихся в научной литературе подходов к определению факторов, влияющих на эффективность банковской деятельности, можно выделить экзогенные и эндогенные факторы. Принимая во внимание двойственный характер деятельности коммерческих банков, целесообразно разделить факторы на субъективные и объективные.

В литературе представлено большое разнообразие методов анализа эффективности деятельности коммерческих банков, однако они не позволяют оценить их эффективность. В большинстве случаев методы оценки широко используются только на основе финансовой устойчивости коммерческих банков, и они также существуют в коммерческих банках Узбекистана.

Схема, систематизированная на основе существующих методов анализа результатов деятельности банков с целью выбора методов для внедрения в комплексный алгоритм оценки эффективности коммерческих банков, показана на (рис.4).

<sup>16</sup> Ж.Юлдашев. Тижорат банкларини мижозга йўналтирилган маркетинг стратегиялари асосида рақобатбардошлигини ошириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати. Тошкент – 2021 йил. 17-бет.

<sup>17</sup> Составлено автором на основе данных Центрального банка Республики Узбекистан.

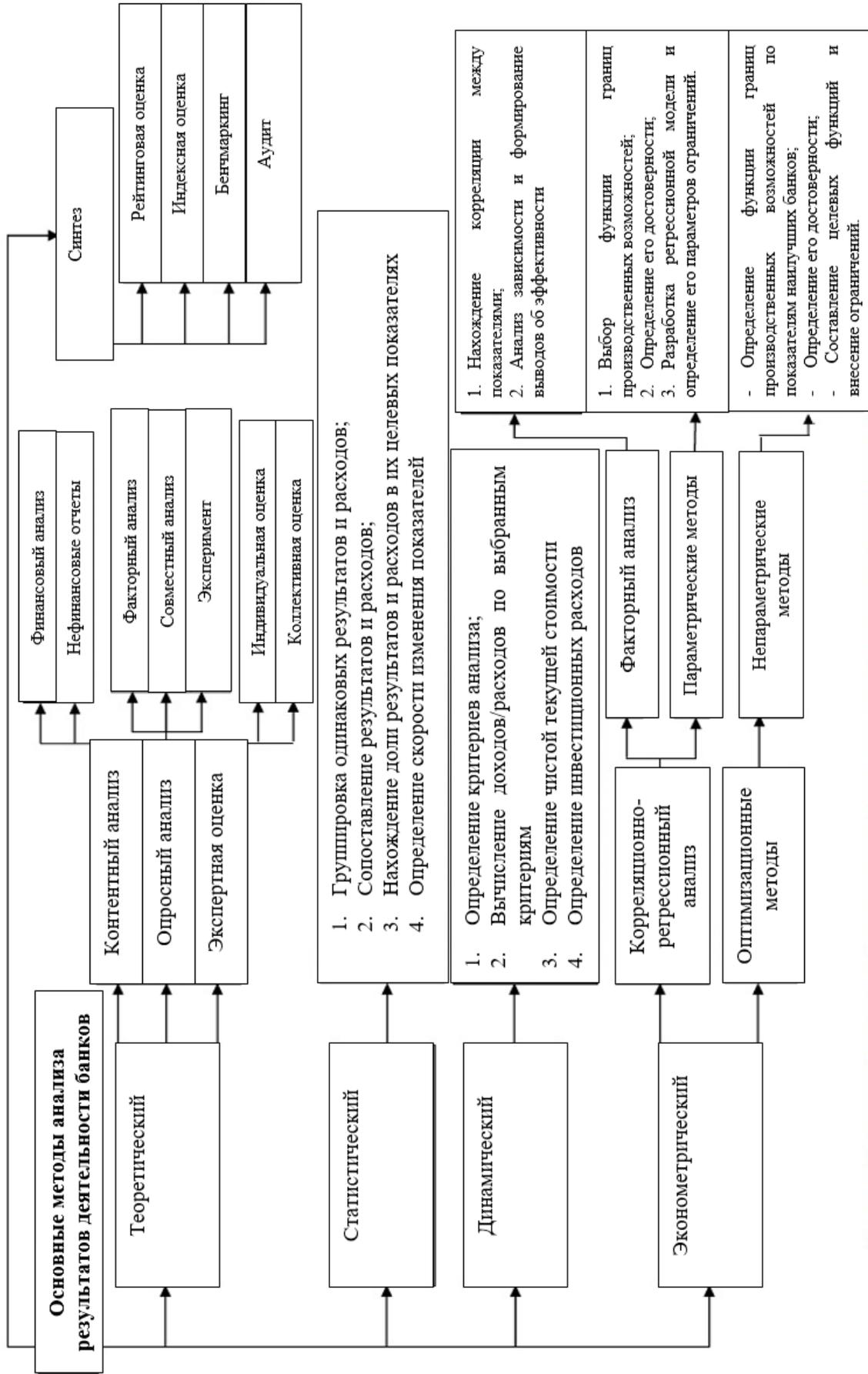


Рис.4. Классификация основных методов анализа результатов деятельности коммерческих банков<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Разработка автора

Методы контент-анализа, опроса и экспертной оценки, которые считаются теоретическими методами оценки эффективности деятельности банков являются традиционными методами среди простейших методов. Однако в большинстве исследований, проводимых в Узбекистане, широко используется оценка, основанная на эконометрическом моделировании, которое считается распространенным методом оценки эффективности на основе финансовых показателей.

Указом Президента Республики Узбекистан от 13 мая 2020 года «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы» № УП-5992 предложено ввести «методику оценки качества предоставления банковских услуг в коммерческих банках».

На основе этой методики установлено, что Центральный банк будет оценивать качество обслуживания в банках путем проведения периодических опросов среди клиентов банковских услуг. Предлагается внедрить методологию оценки деятельности коммерческих банков с точки зрения клиента. Определение отношения банковской деятельности, продукции, услуг к отдельным компонентам на основе методов опроса, проводимых среди клиентов, поможет решить маркетинговые задачи для деятельности коммерческих банков.

В международной практике оценка рыночной активности банков производится на основе отношений коммерческих банков с клиентом. Основываясь на отзывах клиентов, рекомендуется рассчитать индивидуальные показатели, характеризующие степень их удовлетворенности. Согласно исследованиям, существует три основных эффекта маркетинга взаимоотношений:

1) экономический эффект (снижение затрат на основе роста инвестиций, добавленной стоимости, взаимоотношений);

2) стратегический эффект (стратегическое соответствие и длительный срок выхода на рынок и эксплуатации);

3) поведенческий эффект (социальные контакты, доверие и культура).

Целесообразно, чтобы стратегия маркетинга отношений была сосредоточена на трех основных областях принятия решений:

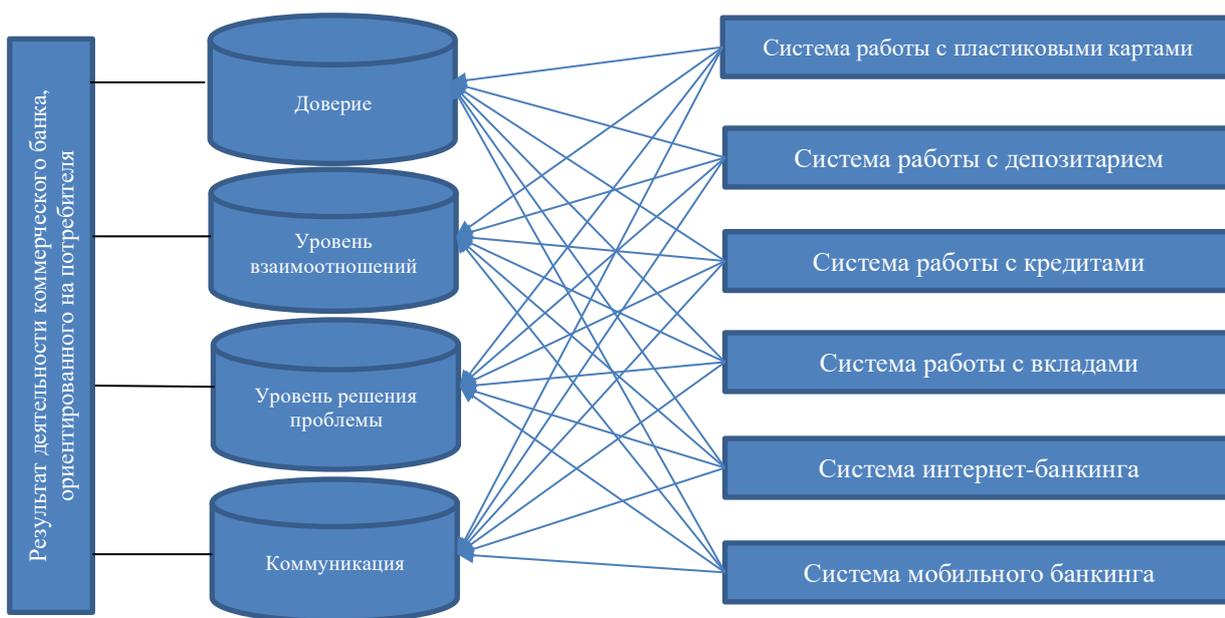
определяет ценностный процесс и желаемые результаты маркетинга отношений;

определяет форму процесса взаимодействия как ядро маркетинга отношений;

определяет планируемый коммуникационный процесс для развития и улучшения отношений.

В диссертации апробированы методологические подходы к оценке коммерческих банков Республики Узбекистан с точки зрения клиента на основе их применения в деятельности АКИБ «Ипотека-банк».

Анкеты, собранные у клиентов АКИБ «Ипотека-банка», разделены на 4 группы, которые включали в себя в общей сложности 37 вопросов. Методологический подход к оценке отношений с клиентами в коммерческих банках отражен на рисунке 5.



**Рис.5. Модель оценки результатов клиентоориентированной деятельности банка<sup>1</sup>**

Результат клиентоориентированной деятельности банка определяется на основе следующих факторов:

1) Доверие - хорошо налаженные отношения коммерческих банков с клиентами повышают доверие клиентов к банку. Следовательно, уровень доверия должен быть включен в качестве ключевого фактора для определения статуса маркетинга отношений.

2) Уровень взаимоотношений - результат клиентоориентированной деятельности коммерческого банка зависит от уровня взаимоотношений. Это во многом определяется расчетом результатов деятельности отдела по работе с клиентами, общением сотрудников с клиентами, умением предоставлять информацию в полном объеме и высоком качестве, коммуникабельностью и т.д.

3) Уровень решения проблем – взаимоотношения коммерческих банков с клиентами определяются способностью банка выполнять свои обязательства и способностью решать проблемы, возникающие у клиентов. Исходя из этого, целесообразно решение проблемы включить в качестве ключевого фактора в маркетинг отношений.

4) Коммуникация - является основным фактором, определяющим состояние отношений с клиентами. Работа с ценными бумагами в коммерческих банках, своевременная и качественная доставка информации, актуальной для клиентов, реклама, PR и т.д., выступает в качестве ключевого фактора, определяющего уровень взаимодействия.

Следующая система индикаторов определяется на основе видов услуг, которые имеют особое значение для каждого коммерческого банка. Причина в том, что построение целенаправленных отношений с клиентами зависит от типа и качества продуктов и услуг, предлагаемых коммерческими банками. Исходя из этого, предлагается привести следующие факторы:

1. Система работы с пластиковыми картами коммерческого банка;

<sup>1</sup> Разработка автора

2. Система работы коммерческого банка с депозитарием;
3. Система работы коммерческого банка с кредитами;
4. Система интернет-банкинг;
5. Система мобильного банкинга.

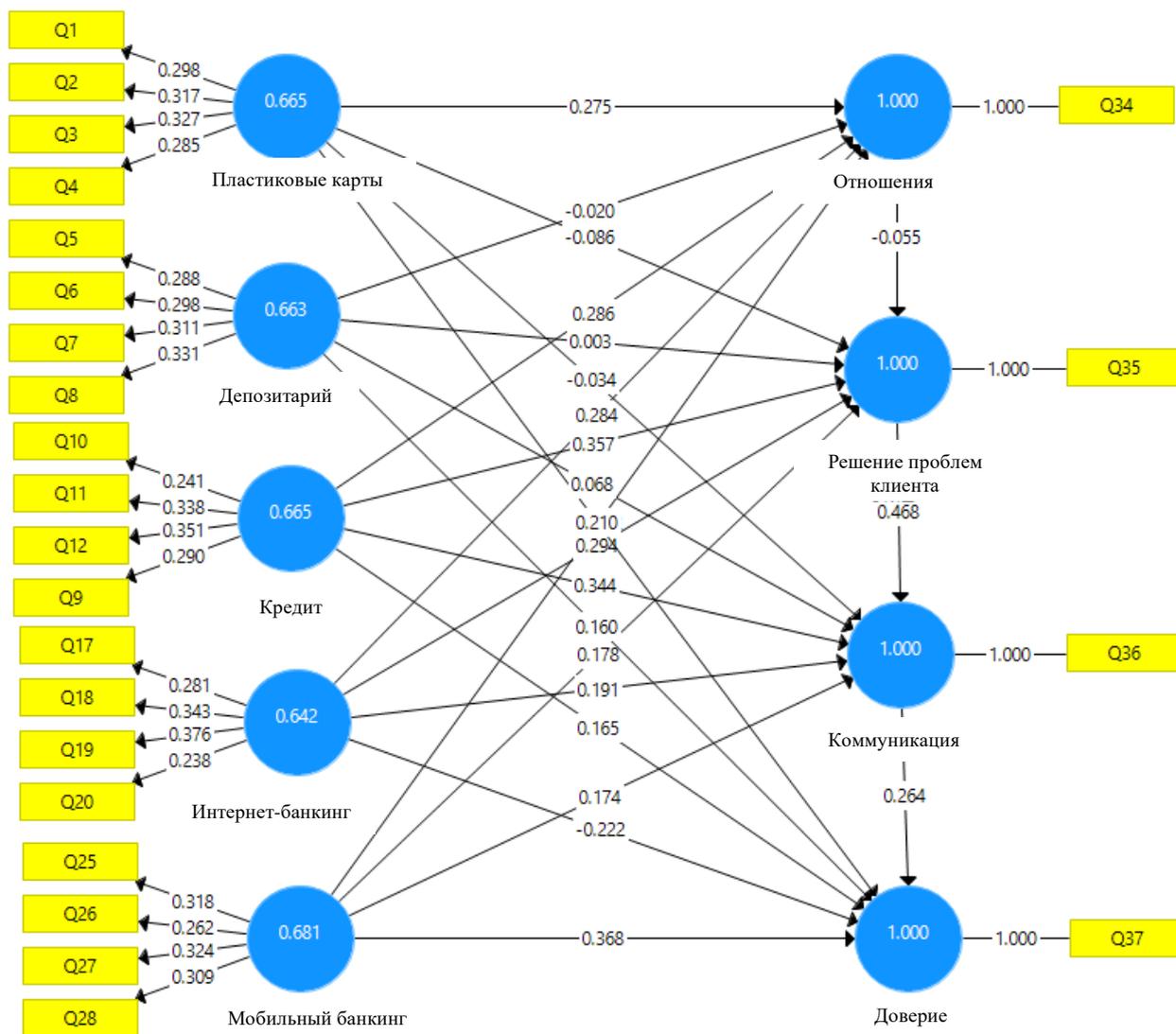
Вышеуказанные факторы используют следующую систему уравнений для оценки состояния отношений коммерческих банков с клиентами:

$$Y_n = f(F_{Q_n}) \quad (1.1)$$

где,

$Y_n$  – состояние отношений коммерческого банка с клиентом;

$F_{Q_n}$  - результат оценки клиента по каждому виду услуг на основе шкалы Ликерта.



**Рис.6. Уровень отношений с клиентами по видам услуг в АКИБ «Ипотека-банк»<sup>2</sup>**

При оценке состояния отношений коммерческих банков с клиентами

<sup>2</sup> Разработка автора

рекомендуется использовать модель систематических уравнений на основе программного средства пакета SmartPLS для определения плотности взаимодействия и корреляционных связей между факторами.

Алгоритм PLS программного средства пакета SmartPLS позволяет определить силу воздействия факторов. Это считается удобным, поскольку коэффициенты рассчитывают силу влияния на графический интерфейс. Алгоритм PLS, полученный на основе пакетной программы SmartPLS на основе скрытых переменных, представленных выше и образующих основные компоненты, изображен на рис. 6.

Path-анализ позволяет также определить силу влияния на эффективность взаимоотношений с клиентами.

Из выбранных в таблице 2 четырех факторов с точки зрения отношений с клиентами можно выделить виды услуг, предоставляемые коммерческими банками, которые имеют высокую силу воздействия.

**Таблица 2**

**Эффект отношения АКИБ «Ипотека-банк» с клиентами по видам услуг<sup>3</sup>**

Скрытые переменные	Эффект отношений, (total effect)			
	U1 - состояние отношений с клиентами	U2 - уровень решения проблем клиентов	U3-коммуникация с клиентами	U4 -доверие клиентов
F1-услуги, связанные с пластиковой картой	0,275	-0,086	-0,034	0,210
F2-услуги, связанные с депозитарием	-0,020	0,003	0,068	0,160
F3-услуги с кредитами	0,286	0,357	0,344	0,165
F4 - система интернет-банкинга	0,284	0,294	0,191	-0,222
F5-система мобильного банкинга	-0,092	0,178	0,174	0,368

Согласно таблице 2, по показателю “ $Y_1$ - состояние отношений с клиентами”, составим следующую функцию:

$$Y_1 = 0,275F1 - 0,020F2 + 0,286F3 + 0,284F4 - 0,092F5 \quad (1.1)$$

Из представленной функции (1.1) выявлено, что если практика с пластиковыми картами для эффективной организации состояния отношений с клиентами обеспечивает увеличение коэффициента на 0,275, услуги с кредитами – на 0,286, система интернет-банкинга – на 0,284, то услуги, связанные с депозитарием снижают коэффициент на 0,020, а систему мобильного банкинга – на 0,092.

<sup>3</sup> Разработка автора на основе данных АКИБ«Ипотека-банка».

В третьей главе диссертации – «Пути совершенствования деятельности коммерческих банков на основе использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий» разработаны научные предложения и рекомендации по совершенствованию процессов разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках. Предложена «карта стратегии онлайн-банкинга», которая определяет возможность использования цифровых маркетинговых стратегий коммерческих банков. Предложен организационно-экономический механизм, позволяющий выбирать эффективные клиентоориентированные маркетинговые стратегии в банках.

Банковская система Республики Узбекистан - это создание местной банковской системы, способной к свободной конкуренции и являющейся опорой для развития предпринимательства. Конкурентных возможностей для отечественных коммерческих банков по отношению к филиалам крупных иностранных кредитных организаций недостаточно, когда речь заходит о работе с клиентами. Соответственно, наиболее важными направлениями являются эффективное внедрение системы отношений с клиентами в отечественных коммерческих банках.

Исходя из вышеизложенного, основными направлениями взаимоотношений с клиентами в рамках клиентской политики должны быть:

1) информация о клиенте, которая включает в себя определение: основных характеристик и показателей клиента; структуры его бизнеса; направлений развития клиента; отзывов клиентов; периода жизнеспособности бизнеса клиента; истории отношений клиента с другими банками;

2) сегментация, направленная на узкоспециализированную группировку клиентов по дополнительным критериям, например: количество клиентов; отраслевая принадлежность; текущий доход клиента; приоритет для клиента и банка;

3) модель обслуживания: система компетентности менеджеров по работе с клиентами и специалистов по продуктам; система повышения качества обслуживания;

4) процессы и продукты: разработка интегрированных продуктовых решений для различных клиентов в зависимости от отрасли; открытый, простой и надежный процесс обслуживания клиентов; удобные каналы взаимодействия;

5) культура отношений проявляется в следующем: изменениях в менталитете сотрудников, то есть в поведении клиентов; уровне компетентности и мотивации сотрудников; программе обучения и повышения квалификации персонала.

Основным элементом в организации деятельности отдела по работе с клиентами в коммерческих банках по принципу «банк-для клиента» является совершенствование его системы коммуникации с клиентами. Для этого у любого банка должна быть своя корпоративная культура.

Социальная политика направлена на повышение квалификации сотрудников, развитие их внутреннего организационного обучения, решение управленческих проблем, сохранение наиболее квалифицированных

сотрудников, обеспечение их ротации и лояльного подхода к своей организации.

«Корпоративная культура» адаптируется к конкретной ситуации, определяет стратегические цели банка и обеспечивает длительное выживание организации на рынке. Основные приоритеты по формированию корпоративной культуры представлены в таблице 3.

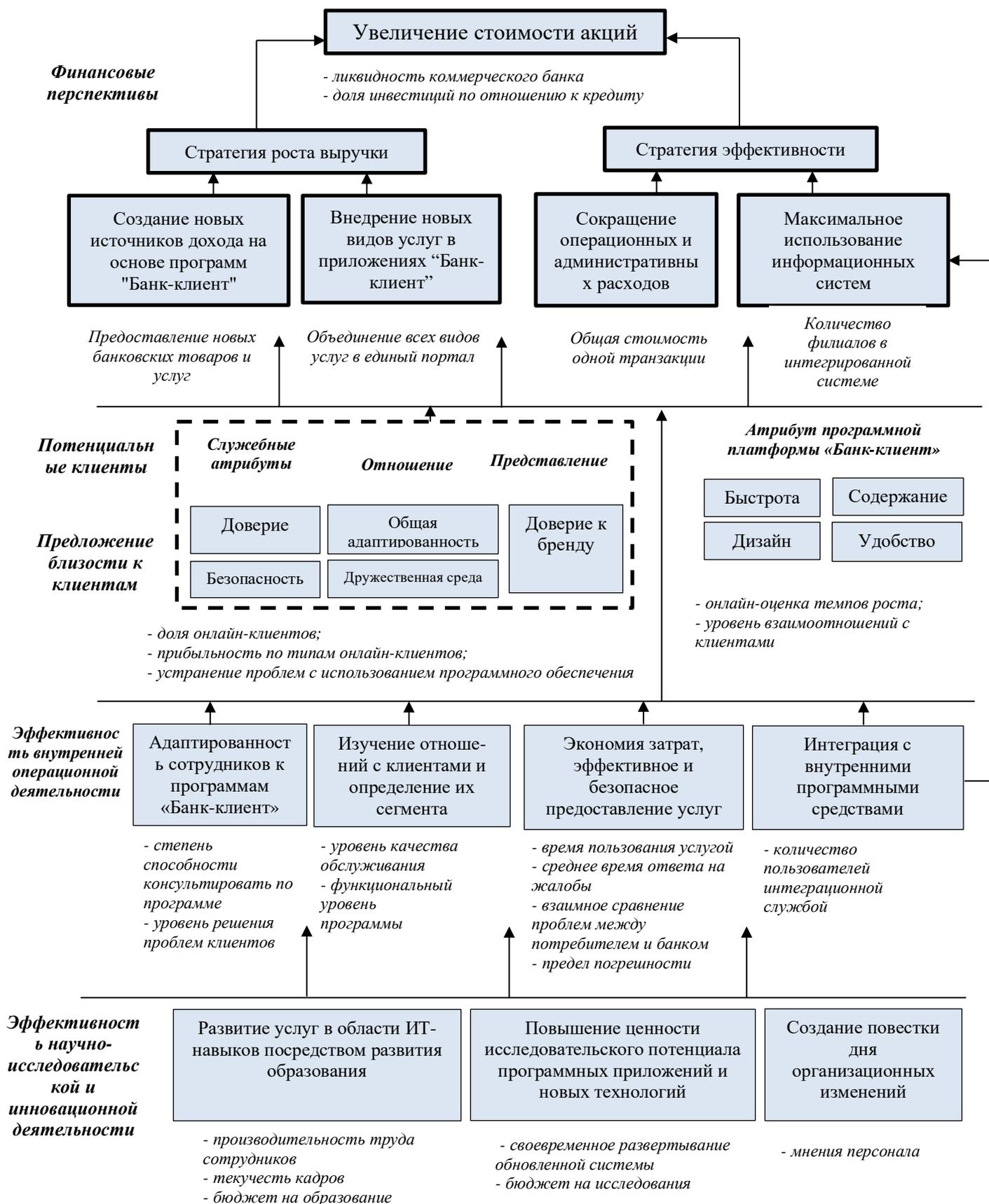
**Таблица 3**

**“Основные направления формирования корпоративной культуры в АКИБ «Ипотека-банк»<sup>4</sup>**

<b>Индикаторы</b>	<b>Приоритетность действий</b>
<b>Ценности</b>	Главные ценности - высокий профессионализм, дисциплина, взаимопомощь, личностный рост. Основная миссия АКИБ «Ипотека-банк» направлена на дальнейшее улучшение благосостояния клиентов путем предоставления современных банковских услуг и создания новых возможностей
<b>Мотивация</b>	Понимание того, что это целая система с коммерческим банком - у большинства сотрудников вместе с организацией в качестве положительного результата развития корпоративной культуры должна формироваться мотивация к личностному развитию. Для того, чтобы сотрудники могли работать над собой и повышать свою квалификацию, банк должен создавать и поддерживать все возможности.
<b>Идентификации для создания бренда</b>	Для того, чтобы узнавали коммерческий банк, необходимо добиться, чтобы общие признаки были приняты и сотрудниками - эмблемы, логотипы, корпоративные идентификации.
<b>Организационное поведение</b>	Выработка стандартов поведения - соблюдение норм этикета. Важным условием являются отношения с клиентами и подчинение высшему руководству. Могут быть приняты конструктивные предложения по изменению стиля деятельности.
<b>Развитие</b>	Развитие способностей: проведение комплексных тестов на способность к обучению. Каждый уровень требует индивидуального подхода к сотруднику. Чтобы повысить лояльность сотрудников, руководство признает ценность его личности, налаживает с ним сотрудничество
<b>Общие убеждения</b>	Формирование лояльности как внутреннего доверия. В частности, в процессе коллективного обучения, под влиянием топ-менеджеров, у сотрудников может выработаться лояльное отношение к работодателю.

На рисунке 7 ниже показана общая схема стратегии обращения в АКИБ «Ипотека-банк». На карте показаны стратегические цели с четырех точек зрения и меры, демонстрирующие эффективность в каждой области. В частности, первой точкой роста является деятельность коммерческого банка, направленная на обеспечение эффективности финансовой деятельности. Следующая точка роста - это деятельность, направленная на обеспечение эффективности деятельности с клиентами, на создание ценности для клиентов. Эффективность работы с клиентами подразумевает использование маркетинговых стратегий, основанных на взаимоотношении с клиентами. Следующая точка роста - это эффективность деятельности по внутренним процессам (операционным процессам). И последняя точка роста включает в себя цели, направленные на обеспечение эффективности образовательной и инновационной деятельности.

<sup>4</sup> Разработка автора



**Рис.7. Карта стратегии интернет-банкинга в рамках концепции системы сбалансированных показателей АКИБ«Ипотека-банка»<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Разработка автора

«Карта стратегии онлайн-банкинга», которая определяет возможность использования стратегий цифрового маркетинга, разработанных для АКИБ «Ипотека-банк», позволяет менеджерам банков устанавливать ключевые цели для каждой точки роста путем выявления причинно-следственных связей. Карта показывает, что если сотрудники должным образом обучены, а технология адаптирована к цифровой инфраструктуре, внутренняя деятельность будет выполняться хорошо. Если важные действия выполняются хорошо, отношения с клиентами будут хорошими, в результате чего количество клиентов увеличится, и будет достигнута эффективность финансовой деятельности.

Если клиенты удовлетворены приложениями «банк-клиент», и они получают больше прибыли, чем конкуренты, за счет использования всех видов онлайн-услуг, доход коммерческого банка будет постепенно увеличиваться.

Карта стратегии онлайн-банкинг, созданная для АКИБ «Ипотека-банк» в рамках концепции системы сбалансированных показателей, применяемых в международной практике, позволяет управляющим карты стратегии определять основные цели по каждой точке роста на основе определения причинно-следственных связей. Эта концепция поможет обеспечить переход от маркетинговых концепций «Р» к концепциям «S». Если клиенты удовлетворены банковскими услугами, и они получают больше прибыли, чем конкуренты банка, за счет использования всех видов услуг, доход коммерческого банка будет постепенно увеличиваться. Эти меры позволяют менеджерам заранее выявлять проблемы и реагировать на них до того, как они повлияют на финансовые результаты.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате выполнения исследовательской работы сделаны следующие выводы:

1. Всемирный банк диктует переход от концепций маркетинга «4Р» к концепциям маркетинга, ориентированного на клиента, «4С», направленным на создание конкурентных преимуществ в практике маркетинга. Инновационные стартапы и небанковские институты, которые формируются на рынке банковских услуг, не позволяют традиционным поставщикам банковских услуг удерживать существующих клиентов. Эти случаи требуют разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках, которые считаются фундаментальными основателями мирового финансового рынка.

2. Построение долгосрочных отношений с клиентами, предлагаемых в качестве целевой маркетинговой концепции коммерческих банков, оптимизация банковских ресурсов для управления маркетинговыми отношениями невозможна без CRM-технологий. Современные системы CRM предлагают все возможности и функции для повышения эффективности маркетинговой деятельности, контроля маркетинговых затрат и повышения прибыльности бизнеса в целом. Основой CRM-технологий является комплексный подход к управлению отношениями с клиентами, который включает в себя маркетинговые методы, стратегическое планирование и технические инструменты,

направленные на выстраивание отношений с клиентами.

3. В практике Узбекистана при оценке эффективности коммерческих банков распространены методы, основанные на анализе финансовой устойчивости и эффективного управления. Важно разработать методологические подходы к оценке эффективности банковской деятельности с точки зрения клиента. Предлагаемый метод оценки деятельности коммерческих банков на основе алгоритма PLS, основанного на факторах доверия, решения проблем, коммуникации и взаимоотношения с точки зрения клиента, позволяет разрабатывать клиентоориентированные маркетинговые стратегии.

4. По результатам проведенного SWOT-анализа выявлено, что доля долгосрочных кредитов в общей структуре кредитования АКИБ «Ипотека-банк» составляет 98 процентов (в международной практике этот показатель составляет в среднем 70 процентов), долгосрочные депозиты составляют 29 процентов (в международной практике - 50 процентов). Эти обстоятельства основаны на том факте, что кредитный портфель банка является результатом отсутствия высокой концентрации и диверсификации, а также неэффективного использования маркетинговых исследований.

5. Выявлено, что в АКИБ «Ипотека-банк» для эффективной организации состояния отношений с клиентами практика с пластиковыми картами обеспечивает увеличение коэффициента на 0,275, услуги с кредитами - на 0,286, системы интернет-банкинг - на 0,284, а депозитарные услуги уменьшаются на коэффициент -0,020, мобильный банкинг - на -0,092.

6. «Корпоративная культура», созданная в коммерческих банках, определяет их стратегические цели и обеспечивает организации длительное выживание на рынке. Корпоративная культура способствует развитию персонального менеджмента. Коммерческие банки достигают высокой эффективности в отношениях с клиентами на основе увеличения затрат, персонализации, создания брендовых идентификаций, повышения эффективности организационного поведения, личностного развития, формирования корпоративной культуры, построенной на принципах общепанковских убеждений, предложенных для АКИБ «Ипотека-банк».

7. Реализация типового плана управления отношениями с клиентами, разработанного для АКИБ «Ипотека-банк», должна быть включена в число задач правления банка. Данная инструкция поможет осуществлять оперативное управление деятельностью банка в соответствии с системой управления, а также обеспечит удобство для правления банка в контроле за управлением.

8. Предлагаемая «карта стратегии онлайн-банкинга», которая определяет возможность использования стратегий цифрового маркетинга для установления стратегических целей коммерческих банков на основе концепции сбалансированной системы показателей, предоставляет коммерческим банкам возможность расширять свою онлайн-клиентскую базу. Стратегия, сформулированная на основе этой концепции, помогает обеспечить переход к работе в рамках концепции «клиентоориентированности», которая считается современной концепцией маркетинга для коммерческих банков.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.03/30.12.2020.I.16.02 ON AWARDING A  
SCIENTIFIC DEGREE AT TASHKENT STATE UNIVERSITY OF  
ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**MAKHAMADJANOV AKBAR MAKHAMADALIEVICH**

**IMPROVING THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS ON THE  
BASIS OF THE USE OF CUSTOMER-ORIENTED MARKETING  
STRATEGIES**

**08.00.11 – Marketing**

**ABSTRACT**

**of the dissertation doctor of Philosophy (Doctor of Philosophy) on Economics**

**Tashkent – 2023**

**The theme of the dissertation of doctor of Philosophy (PhD) was registered under number B2022.4. PhD/Iqt2270 the Supreme Attestation Commission in the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.**

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

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (Resume)) on the website ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and on the website "ZiyoNet" Informational and Educational portal ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz))

**Scientific consultant:** **Yusupov Makhamadamin**  
Candidate of Economic Sciences, docent

**Official opponents:** **Akramov Tokhir Abdirakhmanovich**  
Doctor of Economic Sciences, professor

**Kholmamatov Diyor Khakberdievich**  
Doctor of Philosophy (PhD) on Economics, docent

**Leading organization:** **Tashkent institute of finance**

The defense of the dissertation will take place on \_\_\_\_\_ «\_\_\_», 2023 at \_\_\_\_\_ at the meeting of the Scientific Council No. DSc.03/30.12.2020.I.16.02 at the Tashkent State University of Economics. Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel.: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 239-43-51. e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)

The doctor of Philosophy dissertation (PhD) can be reviewed at the Information-resource center of the Tashkent State University of Economics (registered under number \_\_\_\_\_). Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel.: (99871) 239-28-72. fax: (99871) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)

The abstract of the dissertation sent out on «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2023.  
(Mailing report № \_\_\_ on «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 202\_\_).

**G.K.Abdurakhamonova**  
Chairman of the Scientific council for Awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

**R.Kh.Karlibaeva**  
Scientific secretary of the Scientific council for awarding scientific degrees, DSc, Professor

**Sh.Dj.Ergashkhodjaeva**  
Chairman of the Scientific seminar under the Scientific council for awarding of scientific degrees, Dostor of Economics, Professor

**The purpose of the study** is to develop proposals and recommendations aimed at increasing the effectiveness of the use of customer-oriented marketing strategies in banks.

**Tasks of the research:**

to interpret empirical studies of customer relationship marketing and customer relationship marketing in commercial banks;

to determine the scientific-theoretical basis of using marketing strategies in commercial banks and ways of using consumer-oriented marketing strategies in banks;

to determine the effectiveness of the customer relationship management system in commercial banks;

to analyse marketing activities of commercial banks of Uzbekistan and identify development trends;

to systematize methodological approaches for assessing the current state of the "client-bank" system in commercial banks;

to develop a method of evaluating the activity of commercial banks from the customer's point of view;

to improve customer-oriented marketing strategy development processes in banks;

to increase customer relations in banks based on digital marketing strategies;

to prepare a methodological recommendation for choosing effective customer-oriented marketing strategies in banks;

The activity of working with clients of "Ipoteka-bank" JSCMB was chosen as the **object of the research**.

**The scientific novelty of the research:**

the marketing activity management system of commercial banks creates additional value for the client, bank departments and each channel (branch, contact center, etc.) improved according to the proposed organizational-economic mechanism, based on the concept of managing the relationships with customers of a commercial bank, which is maximally oriented to the client, in order to ensure the level of profitability;

the method of evaluating the activity of commercial banks from the customer's point of view according to the PLS algorithm was improved, taking into account the influence of factors of trust, customer problem solving, marketing communication and mutual relations, and a road map was developed for improving the communication processes of the Internet banking system with customers;

it is justified that it is economically effective to reorganize the activity of the customer service department of "Ipoteka-bank" JSCMB based on the principle of "bank-for-customer" based on digitalization of corporate culture;

digital marketing "online banking strategy map" of commercial banks is proposed according to the combination of financial perspectives, promising customers, closeness to customers, internal operational activity and efficiency of scientific and innovative activity.

**Implementation of research results.** Based on the scientific results obtained on increasing the effectiveness of marketing strategies aimed at consumer customers in banks:

the marketing activity management system of commercial banks is an organizational-economic mechanism proposed for the practice of "Ipoteka-bank" JSCMB, based on the concept of managing customer relations of a commercial bank, which is maximally oriented to the client, in order to create additional value for the client, to ensure the level of profitability of bank departments and each channel introduced (Information No. 1154/441 of "Ipoteka-bank" JSCMB dated February 18, 2022). As a result of the implementation of the scientific innovation, operational costs of working with clients of "Ipoteka-bank" JSCMB were reduced by 6.9%;

the improved method of evaluating the activity of commercial banks from the customer's point of view and the road map for improving the communication process of the Internet banking system with customers were introduced into the activities of "Ipoteka-bank" JSCMB based on paragraph 4.2 of the 2021 annual business plan (Information No. 1154/441 of "Ipoteka-bank" JSCMB dated February 18, 2022). According to this proposal, a roadmap for improving the process of communication with clients of "Ipoteka-bank" JSCMB was developed and reflected in paragraph 4.2 of JSCMB's 2021 annual business plan;

the proposal to reorganize the activities of the customer service department in commercial banks based on the "bank-for-customer" principle, based on the digitization of corporate culture, was introduced into the activities of "Ipoteka-Bank" JSCMB ("Ipoteka-bank" JSCMB reference No. 1154/441 of February 18, 2022 ). As a result of the introduction of the scientific innovation, the number of corporate clients of "Ipoteka-bank" JSCMB increased by 6.3% and the number of retail clients by 9.4%;

digital marketing strategies of commercial banks according to financial prospects, promising customers, closeness to customers, internal operational activity and effectiveness of scientific and innovative activity "online bank strategy map" was introduced into the activity of "Ipoteka-bank" JSCMB ("Ipoteka-bank" JSCMB on February 18, 2022 reference number 1154/441). As a result of the introduction of scientific innovation, the IT infrastructure of "Ipoteka-bank" JSCMB was improved on the basis of "Bank-client programs", and the share of the bank in the market of retail banking services was increased by 1.3%.

**Approval of research results.** The results of this research were discussed at 2 international and 3 national scientific-practical conferences.

**Publication of research results.** A total of 12 scientific works on the topic of research, including 5 scientific articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan, of which 5 were published in republican and 2 foreign journals.

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices. The volume of the thesis consists of 153 pages, 24 tables and 10 figures are presented.

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

## I бўлим (I часть, I part)

1. А.Махамаджанов “Мижозларга йўналтирилган банк маркетингини ривожланиш истиқболлари” мавзусида “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” Илмий электрон журнали: - Тошкент 2020 йил №3-сон нашри.

2. А.Махамаджанов “Тижорат банкларида мижозларга йўналтирилган маркетинг стратегияларидан фойдаланиш” мавзусида “Biznes-Эксперт” журнали. Тошкент 2022 йил №1-сон нашри.

3. А.Махамаджанов “Тижорат банклари фаолиятини мижоз нуктаи назаридан баҳолаш” мавзусида “Иқтисодиёт ва таълим” Илмий электрон журнали: - Тошкент 2021 йил №6-сон нашри.

4. А.Махамаджанов “Evaluation of the activity of commercial banks from the customer's point of view” мавзусида EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS) 2022 йил Апрель ойи.

5. А.Махамаджанов “Automation of bank customer service systems as an improvement of customer-oriented marketing in banks” мавзусида “International Engineering Journal For Research & Development”, Тезислар тўплами, 2022 йил, № 7 (169) сон нашри.

6. А.Махамаджанов The Role of It Technology in the Promotion of Customer -Oriented Marketing in Banks мавзусида “Kresna Social Science and Humanities Research” Proceedings of the International Conference on Sustainable Development: Problems, Analysis And Prospects Jun 25, 2022

7. А.Махамаджанов “Банкларида инновацион технологиялардан фойдаланиш мижозларга йўналтирилган маркетинг учун асосдир” мавзусида “Иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларига инновацияларни жорий этиш механизмларини такомиллаштириш” мавзусидаги республика илмий-амалий конференцияси тезислар тўплами: - Тошкент "Ўзбекистон Республикаси Банк молия академияси" 2020 й.

8. А.Махамаджанов “Банкларида мижозларга йўналтирилган маркетингда "Big Data"дан фойдаланиш истиқболлар” мавзусида “Инновацион иқтисодиёт шароитида замонавий маркетинг концепцияларидан фойдаланиш” Республика онлайн илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар ва тезислар тўплами: Тошкент 2020 ноябрь.

9. А.Махамаджанов “Тижорат банкларида замонавий маркетинг хизматларидан фойдаланишни такомиллаштириш йўллари” мавзусида “Инновацион иқтисодиёт шароитида замонавий маркетинг концепцияларидан фойдаланиш” Республика онлайн илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар ва тезислар тўплами: Тошкент 2020 ноябрь.

## II бўлим; (II часть; II part)

1. А.Махамаджанов по теме “Экономическое развитие стран в условиях глобализации мировой экономики и технологического развития” II Международная студенческая научная конференция “Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой” Сборник научных статей и тезисов: - Ташкент 2020 июнь.

2. А.Махамаджанов “Assessment of Customer Relations in Commercial Banks” мавзусида “Asian Journal of Technology & Management Research (AJTMR)”, Илмий электрон журнал, 2021 йил, июнь №11-сон нашри.

3. А.Махамаджанов “Тижорат банкларида мижозлар билан муносабатларни бошқаришни такомиллаштириш” мавзусида “Илмий тадқиқотлар саммити” Республика кўп тармоқли илмий саммит материаллари тўплами I-жилд: - Тошкент 2022 февраль.

Автореферат «\_\_\_\_\_» журнали таҳририяида таҳрирдан ўтказилди  
(\_\_\_\_\_ 2023 йил)

Босишга рухсат этилди: 04.01.2023 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 2. Адади: 100. Буюртма: № \_\_\_\_\_.  
Тел: (99) 832 99 79; (99) 817 44 54  
Гувоҳнома reestr № 10-3279  
Тошкент шаҳар, Яккасарой тумани, Қушбеги кўчаси, 6-уй.

«IMPRESS MEDIA»  
МЧЖ босмаҳонасида чоп этилди.