

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/2025.27.12.1.23.04 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

BOBOXO'JAYEVA FOTIMA KAXRAMONOVNA

**BANKLAR FAOLIYATIDA MIJOZLARGA YO'NALTIRILGAN MARKETING
STRATEGIYASIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.11-Marketing

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

UDK: 339.138:004:338.436.33(575.1)

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

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

**Content of the dissertation abstract of Doctor of Philosophy (PhD) on
economic sciences**

Boboxo'jayeva Fotima Qaxramonovna

Banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan
foydalanishni takomillashtirish.....

3

Бобохужаева Фотима Кахрамоновна

Разработка клиентоориентированной маркетинговой стратегии в
банковской сфере.

29

Bobokhujaeva Fotima Kakhramonovna

Developing a customer-oriented marketing strategy in banking
activities.....

57

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ
List of published works

63

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/2025.27.12.1.23.04 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

BOBOXO'JAYEVA FOTIMA KAXRAMONOVNA

**BANKLAR FAOLIYATIDA MIJOZLARGA YO'NALTIRILGAN MARKETING
STRATEGIYASIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.11-Marketing

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTORFERATI**

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.2.PhD/Iqt3067 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.tsue.uz) va "Ziyonet" Axborot ta'lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	Ergashxodjayeva Shaxnoza Djasurovna iqtisodiyot fanlari doktori, professor
Rasmiy opponentlar:	Qoriyeva Yoqutxon Karimovna iqtisodiyot fanlari doktori, professor Ne'matov Innatilla Ubaydullayevich iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Yetakchi tashkilot:	Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat instituti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/2025.27.12.1.23.04 raqamli Ilmiy kengashning 2026-yil "____" "____" kuni soat "____" dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49. Tel.: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tdu@tsue.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (____ raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49. Tel.: (99871) 239-28-75; faks: (99871) 239-28-75.

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil "____" _____ kuni tarqatildi.
(2026-yil "____" _____dagi _____ raqamli reyestr bayonnomasi).

G.Q. Abduraxmanova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, i.f.d., professor

O.Dj. Djurabaev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash ilmiy kotibi, i.f.d., professor

Sh.A. Allayarov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi, i.f.d., professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, tijorat banklarining bozorda barqaror raqobat pozitsiyasini egallashi, avvalo, ularning strategik boshqaruv qobiliyati, moslashuvchan marketing siyosatini shakllantirishi va mijozlar bilan o'zaro munosabatlarni samarali tashkil etishiga bevosita bog'liqdir. Bugungi kunda bank xizmatlari bozorida kechayotgan tarkibiy o'zgarishlar, raqamli iqtisodiyotni shakllanishi, raqobat muhitining keskinlashuvi hamda innovatsion texnologik yechimlarning jadal rivojlanishi mijozga yo'naltirilgan marketing strategiyalarining roli va ahamiyatini yanada oshirmoqda.

Jahon bank xizmatlari bozorida ham raqamli iqtisodiyotni shakllanishi xamda FINtech texnologiyalarini bank xizmatlari bozorida jadallik bilan kirib kelishi banklar amaliyotini tubdan qayta ko'rib chiqish va mijozlarga moslashuvchan raqamli bank xizmatlarini shakllantirishiga turtki bermoqda. Jahon banki ma'lumotlarga ko'ra 2025-yilga kelib, raqamli banking kanallari global miqyosda barcha bank operatsiyalarining 90 foizdan ortig'ini tashkil etgan, 2025-yilda AQSHda taxminan 216.8 million foydalanuvchi raqamli banking xizmatlaridan foydalanish holatlari kuzatilgan.¹ Chakana mijozlarning onlayn bank xizmatlariga ommaviy tarzda o'tishi, bu xizmatlardan foydalanuvchilar ulushining qisqa fursatda 85 foizga yetgani, banklardan mijozlar bilan munosabatlarni boshqarishda tamoman yangi yondashuvlarni joriy etishni talab qildi.

O'zbekistonda ham bank tizimini liberallashtirish, raqobatbardosh bank xizmatlarini rivojlantirish va mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish bo'yicha keng ko'lamlil islohotlar amalga oshirilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son "2020 - 2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida" Farmonida "moliya bozorida teng raqobat sharoitlarini yaratish, kreditlashni faqat bozor shartlari asosida amalga oshirish, banklarning davlat resurslariga qaramligini pasaytirish, bank xizmati ko'rsatishni modernizatsiya qilish, banklarning samarali infratuzilmasini yaratish va faoliyatini avtomatlashtirish, shuningdek, banklar faoliyatiga xos bo'lmagan funksiyalarni bosqichma-bosqich bekor qilish orqali bank tizimining samaradorligini oshirish"² vazifalari belgilab berilgan. Mazkur vazifalarining samarali ijrosi tijorat banklarining barqaror faoliyatini ta'minlash, ularning likvidligi va bozordagi mavqeyini mustahkamlash mijoz ehtiyojlarini aniqlash, segmentlash va maqsadli guruhlariga mos marketing strategiyalarini ishlab chiqish bilan uzviy

¹ https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/report?utm_source=chatgpt.com

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi farmon. <https://lex.uz/docs/4811025>

bog'liqdir. Shunga ko'ra bank bozorida mijozlar ehtiyojlarini chuqur o'rganish, ularning bankka oid qadriyatini baholash, mijoz tajribasini tahlil qilish va aniq maqsadli marketing strategiyalarini belgilash, mijozlarning ehtiyoj va intilishlarini to'liq qondirish, ular bilan barqaror munosabatlarni shakllantirish va daromadlilikni uzoq muddat saqlashga xizmat qiluvchi mijozga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini ishlab chiqish muhim tadqiqotlar yo'nalishidir.

O'zbekiston Respublikasining 11.11.2019-yildagi O'RQ-582-son "O'zbekiston Respublikasining Markaziy banki to'g'risida", 05.11.2019-yildagi O'RQ-580-son "Banklar va bank faoliyati to'g'risida"gi qonunlari hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 11.09.2023-yildagi PF-158-son "O'zbekiston - 2030" strategiyasi to'g'risida», 12.08.2024-yildagi PF-109-son "Faktoring xizmatlari bozorini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmonlari, 2017-yil 12-sentyabrdagi PQ-3270-sonli "Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi, 27.11.2025-yildagi PQ-359-son "O'zbekistonda moliyaviy texnologiyalar O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining 14.07.2025-yilda ro'yxatdan o'tgan 3030-10 -son "Bank xizmatlari iste'molchilari bilan o'zaro munosabatlarni amalga oshirishda tijorat banklarining faoliyatiga qo'yiladigan minimal talablar to'g'risidagi nizomga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish haqida"gi qarori va boshqa me'yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishga ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Tijorat banklari raqobatbardoshligini oshirishda o'zaro munosabatlar marketing strategiyalaridan foydalanishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarning ayrim nazariy va amaliy jihatlari xorijlik iqtisodchi olimlardan J.J.Lamben, F.Kotler, M.Porter, Ye.Dixtel, Ye.P.Golubkov, Mahmud, J.A.Samiday, D.I.Barkan, A.V.Buzdalini, T.Amblerlarning³ ilmiy ishlarida o'z ifodasini topgan.

³ Ламбен Ж.Ж.. «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, Хершген Х. «Практический маркетинг», учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. –225с.; Голубков Е.П.. «Маркетинговые исследования: теория, методология и практика» – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samyda, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И.. «Маркетинг для всех: Беседы для начинающих». – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; А.В.Буздалин. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192с.; Амблер Т. «Практический маркетинг» /Пер. с англ. под

Mustaqil davlatlar hamdo'stligi mamlakatlarida bu borada Yu.M. Vayver, S.A. Kosterinoy, O.I. Lavrushina, A.M. Tavasiyeva, Yu.N. singari olimlar⁴ tadqiqotlar olib borganlar. Mazkur olimlarning ilmiy ishlarida bank marketingi borasidagi ilmiy nazariy qarashlar tizimi shakllantirish, tijorat banklarida mijozlar bilan ishlash samaradorligini oshirish va raqamli bank xizmatlari bozorda raqobatli ustunliklarni shakllantirishga qaratilgan ilmiy tavsiyalar berilgan.

Respublikamiz bank xizmatlari bozorini rivojlantirishga qaratilgan mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasini shakllantirish masalalari Sh.Ergashxodjayeva, M.S.Qosimova, M.Yusupov, U.U.Sharifxodjayev, Z.A.Xakimov, O.A.Ortiqov, Z.B.Mustafoev, D.N.Allayorova, B.M.Mirzamaydinov, G.Bekmurodova, N.A.Karabayev, M.B.Mo'minova, M.M.Abduraxmanova va boshqa ko'plab olim va mutaxassislar⁵ ilmiy izlanishlarida o'z aksini topgan.

Sanab o'tilgan olimlarning iqtisodiyot va marketing fanlariga qo'shgan salmoqli hissasiga qaramay, ularning tadqiqotlarida raqamli iqtisodiyot va mijozlarning xulq-atvorini yuqori darajada o'zgarish sharoitida tijorat banklari faoliyatida mijozga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini ishlab chiqishning o'ziga xos jihatlari bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar salmog'i kam. Xususan, tijorat banklarining raqamli muhitda raqobatbardoshligini oshirish va ularning samarali faoliyat yuritishida raqamli texnologiyalardan foydalanish, mijozlarga yangi bank xizmatlarini taqdim etishda innovatsion

общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.;

⁴ 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.;

⁵ Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсупов М. Marketing. – Т.: ТДИУ, 2018. – 232 б.; У.У.Шарифходжаев, Хакимов З.А.. Интерактив ва рақамли маркетинг. Уқув қўлланма. ТДИУ, "Иқтисодиёт" 2019 й. 274 б.; Ортиқов О.А. «Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; З.Б.Мустафоев. «Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:1998 й.; Аллаёрова Д.Н. «Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; Мирзамайдинов Б.М.. «Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси 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.; Мўминова М.Б. Тижорат банклари актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. Тошкент. ТДИУ. 2018 йил. 9-бет; Абдурахманова М.М.. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. 08.00.13 – "Менежмент ва маркетинг". Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. Тошкент. ТДИУ. 2010 йил. 14-бет;

yondashuvlarni qo'llash, bank mahsulotlari va xizmatlarini ko'rsatishda axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan keng foydalanish, mijozlar ehtiyoj va intilishlariga mos yangi xizmat turlarini shakllantirishga qaratilgan marketing strategiyasini ishlab chiqishning kompleks yondashuvlari yetarlicha tizimlashtirilmagan. Shu munosabat bilan, tijorat banklari raqobatbardoshligini mijozga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini ilmiy asosda ishlab chiqish orqali oshirish yo'nalishlarini o'rganish zamonaviy bank tizimi rivoji uchun dolzarb ilmiy vazifa hisoblanadi.

Dissertatsiya mavzusining dissertatsiya bajarilayotgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya ishi respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I."Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy, axloqiy hamda madaniy-ma'rifiy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirish bo'yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

zamonaviy bank marketingi nazariyalari mohiyati va strategik marketing konsepsiyalarini o'rganish;

tijorat banklari faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirishning uslubiy asoslarini ishlab chiqish;

tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasini ishlab chiqishning xorijiy mamlakatlar tajribalaridan O'zbekiston tijorat banklari amaliyotda foydalanish;

tijorat banklarida mijozga yo'naltirilgan marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarishning mavjud holatini tahlil qilish;

tijorat banklarida mijozlar bilan munosabatlar holatini baholashga yondashuvlarni ishlab chiqish;

tijorat banklari faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanish imkoniyatlarini oshirish bo'yicha takliflar tayyorlash;

tijorat banklari faoliyatida raqamli marketing strategiyalaridan foydalanish bo'yicha ilmiy va amaliy takliflar ishlab chiqish;

tijorat banklarida ichki marketing faoliyati samaradorligini oshirish yo'llarini asoslash;

banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanishning istiqbolli yo'nalishlarini belgilab berish bo'yicha xulosa va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqot obyekti sifatida O'zbekiston respublikasi tijorat banklarining marketing faoliyati tanlangan

Tadqiqotning predmeti bo'lib, banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirish jarayonida yuzaga keladigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv, tahlil va sintez, statistik guruhlash, qiyosiy tahlil, iqtisodiy-statistik baholash, segmentlash, raqobatdagi ustunlik darajasini aniqlash, kuzatuv-so'rov, omilli tahlil va boshqa usullardan foydalanilgan.

Dissertatsiyaning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko'ra "bank marketingi" tushunchasining iqtisodiy mazmuni tijorat banklarida mijoz markazlashgan strategik boshqaruv tizimi sifatida, ularning bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlari, kutilmalari hamda xulq-atvor xususiyatlarini tizimli o'rganish, shakllantirish va individuallashtirilgan qiymat takliflari orqali samarali qondirishga yo'naltirilgan uzluksiz boshqaruv jarayonlari majmui sifatida takomillashtirilgan;

Tizimli tenglamalarni modellashtirish (PLS-SEM) usulida tijorat banklarida munosabatlar marketingini shakllantiruvchi asosiy omillar hisoblangan mijoz qoniqishi ($wCSI=0,207$), qiymat yaratish ($wCVC=0,197$), shikoyatlarni boshqarish ($wCH =0,217$), sadoqlik ($wCL =0,200$), saqlab qolish ($wCR =0,218$) hamda bank uchun qoshilgan qiymati ($wCLV=0,218$) ko'rsatkichlarning yuqori ijobiy va statistik ahamiyatli ta'siri asosida mijozlarga yo'naltirilgan strategik qarorlar qabul qilish taklifi asoslangan;

"Mikrokreditbank" ATB mijozlari segmentlarining xulq-atvor va ehtiyojlaridagi dinamik o'zgarishlarga tezkor moslashuvchan, brendingga yo'naltirilgan va ma'lumotlarga asoslangan raqamli marketing kanallarida faollikni ta'minlashga qaratilgan integral marketing strategiyalari yo'l xaritasi ishlab chiqilgan;

Tijorat banklarining mijozlar bilan samarali munosabatlarga asoslangan marketing faoliyatini tashkil etuvchi bo'limlari tarkibini uslubiy va metodologik jihatdan yangi yo'nalishda "Ijtimoiy yo'naltirilgan marketing modeli" tizimi asosida shakllantirishda CRM tizimi, ko'p kanalli marketing, ma'lumotlar tahlili, ijtimoiy faoliyatlar va munosabatlar marketingi dastaklaridan foydalanish asoslangan;

"Mikrokreditbank" ATBning mijozlarga yo'naltirilgan marketing omillari ta'sirini ekonometrik modellashtirish asosida bank daromadlari o'zgarishlarining 2030-yillarga mo'ljallangan prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

Tijorat banklarida xalqaro amaliyotda keng qo'llanilayotgan mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalari tasnifi ishlab chiqilgan;

Tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanish holatini baholash indikatorlari taklif etilgan;

"Mikrokreditbank" ATBning brendingga asoslangan segmentatsiya

mexanizmi taklif etilgan;

“Mikrokreditbank” ATBning takomillashtirilgan mijozlarga yo’naltirilgan marketing faoliyatini boshqarishning yangi tizimi “Ijtimoiy yo’naltirilgan marketing modeli” tizimi sxemasi taklif etilgan;

“Mikrokreditbank” ATB uchun zamonaviy ijtimoiy yo’naltirilgan va raqamli marketing strategiyalarini joriy etishning 2025-2027-yillar uchun yo’l xarita ishlab chiqilgan;

tijorat banklarining mijozlar bilan munosabatlar asoslangan marketing bo’limi faoliyatini baholashning eng muhim samaradorlik ko’rsatkichlari indikatorlarning etalon qiymatlari belgilab berilgan;

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Ushbu tadqiqot natijalarining ishonchliligi qo’llanilgan ilmiy yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, tahlil uchun zarur bo’lgan nazariy ma’lumotlarning xalqaro va milliy darajadagi rasmiy manbalardan olinganligi, ilmiy-nazariy taklif va amaliy tavsiyalarning tijorat banklari amaliyotida sinovdan o’tkazilganligi bilan asoslanadi. Shuningdek, tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan mijozga yo’naltirilgan marketing tahlil usullari va strategik modellarning tijorat banklarining amaliy marketing faoliyatiga joriy etilib, ular tomonidan maqbul deb topilganligi tadqiqot natijalarining yuqori ishonchliligini ta’minlaydi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundaki, dissertatsiyada ishlab chiqilgan nazariy va metodologik yondashuvlar mamlakatimiz tijorat banklarining bank xizmatlari bozorida raqobatbardoshligini oshirish, mijozlarga yo’naltirilgan marketing strategiyalarini takomillashtirish va ularning marketing faoliyati samaradorligini oshirish jarayonlariga qaratilgan ilmiy asoslangan yondashuvlarni shakllantiradi. Tadqiqotda ishlab chiqilgan modellar, rekomendatsiyalar va uslubiy yondashuvlar O’zbekistonda bank xizmatlari bozorini samarali tashkil etish, mijoz segmentlarini to’g’ri identifikatsiya qilish, interaktiv va raqamli marketing vositalaridan foydalanish hamda bank mahsulotlari va xizmatlari taklifini optimallashtirishda metodologik baza sifatida xizmat qiladi.

Taklif etilgan tijorat banklarida mijozlarga yo’naltirilgan marketing strategiyalari va dasturlari hamda axborot bazalarini shakllantirishda xizmat qiladi. Tadqiqot natijalari bank xizmatlari bozorida marketing faoliyati takomillashtirishning konseptual asoslarini yaratishda, sohaning qisqa va uzoq muddatlarga mo’ljallangan iqtisodiy rivojlanish strategiyalari va dasturlarini ishlab chiqishda keng foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi. Ilmiy-nazariy tavsiyalardan “Bank xizmatlari marketingi”, “Innovatsion marketing”, “Interaktiv va raqamli marketing”, “Bank ishi”, “Bank faoliyatini tartibga solish va nazorat qilish” va boshqa fanlarni o’qitishda hamda turli o’quv kurslarini tashkil etishda ham foydalanish mumkin.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

uslubiy yondashuvga ko'ra "bank marketingi" tushunchasining iqtisodiy mazmunini bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlari, kutilmalari hamda xulq-atvor xususiyatlarini tizimli o'rganish, shakllantirish va individuallashtirilgan qiymat takliflari orqali samarali qondirishga yo'naltirilgan uzluksiz boshqaruv jarayonlari majmui sifatida takomillashtirishga oid nazariy-uslubiy ma'lumotlardan oliy ta'lim muassasalari talabalari uchun mo'ljallangan "Xizmatlar marketingi" nomli o'quv qo'llanmani tayyorlashda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2021-yil 31-maydagi 237-sonli hamda 2022-yil 19-iyuldagi 233-sonli buyrug'i). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida talabalarda bank va mijoz o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda jalb etish, saqlab qolish, rivojlantirish va mijoz qiymatini oshirish bankning raqobatbardoshligi, uzoq muddatli daromadlilik hamda ijtimoiy mas'uliyatini uyg'un ta'minlashga qaratilgan uzluksiz boshqaruv jarayonlari majmuini sifatida takomillashtirilgan tushunchasi bo'yicha nazariy bilim va ko'nikmalarni yanada kengaytirish imkoni yaratilgan;

Tizimli tenglamalarni modellashtirish (PLS-SEM) usulida tijorat banklarida munosabatlar marketingini shakllantiruvchi asosiy omillar hisoblangan mijoz qoniqishi ($w_{CSI}=0,207$), qiymat yaratish ($w_{CVC}=0,197$), shikoyatlarni boshqarish ($w_{CH} =0,217$), sadoqlik ($w_{CL} =0,200$), saqlab qolish ($w_{CR} =0,218$) hamda bank uchun mijoz qiymati ($w_{CLV}=0,218$) ko'rsatkichlarning yuqori ijobiy va statistik ahamiyatli ta'siri asosida mijozlarga yo'naltirilgan strategik qarorlar qabul qilish taklifi "Mikrokreditbank" ATB faoliyatida joriy etilgan. ("Mikrokreditbank" ATBning 2026-yil 30-yanvardagi 03-14/2432-son ma'lumotnomasi). Natijada bankda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish mexanizmlari takomillashtirilib, mijozlarni saqlab qolish va xizmatlardan qoniqish darajasini barqaror o'sishiga erishilgan.

Taklif etilgan tijorat banklarida mijozlar segmentlarining xulq-atvor va ehtiyojlaridagi dinamik o'zgarishlarga tezkor moslashuvchan, brendingga yo'naltirilgan va ma'lumotlarga asoslangan raqamli marketing kanallarida faollikni ta'minlashga qaratilgan integral marketing strategiyalari yo'l xaritasi "Mikrokreditbank" ATB faoliyatida foydalanilgan ("Mikrokreditbank" ATBning 2026-yil 30-yanvardagi 03-14/2432-son ma'lumotnomasi). Mazkur taklifni amaliyotga joriy etish natijasida "Mikrokreditbank" ATBning raqamli kanallar samaradorligi sezilarli oshirishga erishilgan. Jumladan, raqamli kanallar orqali yangi mijozlarni jalb qilish darajasi 42 foizdan 60 foizga oshgan, mijoz jalb qilish xarajatlari 2024-yilga nisbatan 2025-yilda 7,8 foizga kamaygan

hamda bank daromadlarining barqaror o'sishi va raqobatbardoshlikning mustahkamlanishini ta'minlangan.

Tijorat banklarining mijozlar bilan samarali munosabatlarga asoslangan marketing faoliyatini tashkil etuvchi bo'limlari tarkibini uslubiy va metodologik jihatdan yangi yo'nalishda "Ijtimoiy yo'naltirilgan marketing modeli" tizimi asosida shakllantirishda CRM tizimi, ko'p kanalli marketing, ma'lumotlar tahlili, ijtimoiy faoliyatlar va munosabatlar marketingi dastaklaridan foydalanish taklifi "Mikrokreditbank" ATB faoliyatida joriy etilgan ("Mikrokreditbank" ATBning 2026-yil 30-yanvardagi 03-14/2432-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy yangilikni amaliyotga joriy etish natijasida ijtimoiy yo'naltirilgan marketing ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan hamda bankning ijtimoiy yo'naltirilgan muammolarga moliyaviy resurslarni jalb qilish darajasi 2025-yilda 2024-yilga nisbatan 8,9 foizga oshirishga erishilgan. Shuningdek, ijtimoiy yo'naltirilgan faol marketing siyosati orqali bank raqobatbardoshligini oshirish, mijozlar qoniqish darajasini yaxshilash va moliyaviy inklyuzivlikni kengaytirishga erishilgan.

Mijozlarga yo'naltirilgan marketing omillari ta'sirini ekonometrik modellashtirish asosida bank daromadlari o'zgarishlarining 2030-yilga mo'ljallangan prognoz ko'rsatkichlaridan "Mikrokreditbank" ATB faoliyatida foydalanilgan ("Mikrokreditbank" ATBning 2026-yil 30-yanvardagi 03-14/2432-son ma'lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida "Mikrokreditbank" ATB va uning hududiy filiallarida kredit portfelini, olinadigan komission daromadlarni rejalashtirish va mijozlarga tabaqalashtirilgan xolda taqdim qilish, mobil ilova foydalanuvchilar sonini oshirish va raqamli tranzaksiyalar ulushi yanada ko'paytirish bo'yicha strategik maqsadlarni belgilashga erishilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 3 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Tadqiqot mavzusi bo'yicha jami 11 ta ilmiy ish, jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 7 ta maqola (shundan 5 tasi mahalliy va 2 tasi xorijiy jurnallarda), xalqaro va respublika ilmiy-amaliy konferentsiya to'plamlarida 4 ta ma'ruza tezislari chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tarkib topgan bo'lib, umumiy hajmi 147 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida tadqiqot mavzusining dolzarbligi

va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsad va vazifalari, obykti va predmeti shakllantirilgan, tadqiqotning ilmiy ishlar rejalari bilan bog'liqligi ko'rsatilgan, dissertatsiyaning ilmiy yangiligi, ilmiy natijalari, ilmiy va amaliy ahamiyati keltirilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilishi, chop etilgan ilmiy ishlar va dissertatsiya tuzilishi to'g'risida ma'lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning **“Banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirishning ilmiy-nazariy jihatlarini”** deb nomlangan birinchi bobida zamonaviy bank marketingi nazariyalari mohiyati va strategik marketing konsepsiyalari o'rganilgan. Banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirishning ilmiy-uslubiy asoslari keltirilgan. Tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasini ishlab chiqishning xorijiy mamlakatlar tajribalaridan O'zbekiston amaliyotida foydalanish imkoniyatlari aniqlangan.

Tijorat banklarida marketing strategiyasini ishlab chiqish zarurati, avvalo, bankning maqsadli yo'nalishlarini aniq belgilash, yuqori raqobatli moliya bozorida mijoz ehtiyojlarini to'liq va uzluksiz qondirish, shuningdek, sof raqobat sharoitida barqaror daromad yaratish qobiliyatini uzoq muddat davomida saqlab qolish zaruratidan kelib chiqadi. Bunday strategiya bankning bozordagi pozitsiyasini mustahkamlashi, mahsulot portfelini optimallashtirishi va mijozlar moyilligini oshirishi lozim.

Marketing strategiyalari odatda an'anaviy 4P - mahsulot (product), narx (price), siljitish (promotion), joy (place) aralashmasiga asoslangan holda shakllantiriladi. Biroq zamonaviy yondashuvlarda “bank - mijoz uchun” prinsipining ustuvorligi marketingning “C” konsepsiyasiga - xarajat (cost), mijoz ehtiyoj va xoxishlari (customer needs and wants), qulaylik (convenience), kommunikasiya (communication) asosida strategiya ishlab chiqishni talab qilmoqda. Bu yondashuv ko'pincha partizanacha yoki innovatsion strategik usul sifatida qaraladi, chunki u bozordagi raqobat afzalligini mijozning individual qadriyatlariga moslash orqali shakllantiradi. Bank marketingida mijoz bilan munosabat sifatini tashkil etuvchi elementlar - ishonch, qoniqish va majburiyat - zamonaviy tadqiqotlarda keng o'rganiladigan kategoriya sifatida qaraladi.

Tijorat banklarining mijozlar bilan ishlash tizimi, ilmiy adabiyotlarda qabul qilingan yondashuvga muvofiq, to'rtta strategik vazifani qamrab oladi: mijozni jalb etish, uni ushlab turish, mijoz qiymatini rivojlantirish (o'stirish) va bankka qiymat qo'shmaydigan segmentlardan bosqichma-bosqich voz kechish. Bu vazifalar iyerarxiyasida mijozlarni jalb etish birinchi bosqich sifatida muhim ahamiyatga ega bo'lib, keyingi barcha jarayonlarning samaradorligi aynan ushbu bosqichdagi qarorlar va usullar sifatiga bog'liq bo'ladi.

O'zbekistonlik tadqiqotchilarning aksariyati bank marketingini bozorni o'rganish, reklama faoliyatini tashkil etish, xizmatlarni targ'ib qilish, sotishni rag'batlantirish hamda sotishdan keyingi nazorat jarayonlarini qamrab oluvchi faoliyatlar majmui an'anaviy marketing kompleksidagi (4P) prinsiplar bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi.

Bank marketingiga ta'rif berishda ushbu faoliyatning mohiyati, ya'ni uning iqtisodiy va ijtimoiy vazifalari, bozor mexanizmlari bilan o'zaro aloqasi va mijoz-xizmat ko'rsatuvchi munosabatlaridagi strategik roldan kelib chiqish maqsadga muvofiqdir. Shu asosda bank marketingini quyidagicha izohlash mumkin.

Nazariy tadqiqotlardan kelib chiqqanda bank marketingi tushunchasining iqtisodiy mazmuni - tijorat banklarida mijoz markazlashgan strategik boshqaruv tizimi sifatida, ularning bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlari, kutilmalari hamda xulq-atvor xususiyatlarini tizimli o'rganish, shakllantirish va individuallashtirilgan qiymat takliflari orqali samarali qondirishga yo'naltirilgan uzluksiz boshqaruv jarayonlari majmui sifatida qaralishi lozim.

Taklif etilgan yondashuvga ko'ra marketingning markaziy kategoriyalari sifatida mijoz qiymati, uzoq muddatli munosabatlar, mijozlar xulq-atvorining iqtisodiy va ijtimoiy omillar bilan bog'liq xususiyatlari hamda strategik yo'naltirilganlik prinsiplari belgilangan.

Tijorat banklarining mijozga yo'naltirilgan zamonaviy yondashuvi xulq-atvor iqtisodiyoti va mijoz tajribasiga asoslangan konsepsiyalaridir. Mijozning qaror qabul qilishi faqat ratsional mezonlarga emas, balki xavfni idrok etish, hissiy tajriba va xizmat sifati signallariga asoslanadi. Bank mijozlari yuqori xatar bilan bog'liq qarorlar qabul qilgani sababli, servis sifati, muloqot madaniyati, tezkorlik, shaffoflik va shaxsiylashtirish, CRMning metodologik asoslariga tayanadi.

Tijorat banklarining mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasini ishlab chiqishning uslubiy yondashuvlari mijoz ehtiyojlari tahlil qilish, bank xizmatlari mijozlarga moslashtirish, mijozlarga qiymat taklifi modelini yaratish, xizmat sifatini monitoring qilish va mijozning davriy qiymatini oshiruvchi motivatsion mexanizmlarni joriy etishga asoslanishi lozim (1-jadval).

1-jadval

Tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasining uslubiy yondashuvlari⁶

Yondashuvlar nomi	Mazmuni	Metodologik asos	Amaliy instrumentlar	Bank marketing strategiyasidagi roli
1. Mijoz ehtiyojlarini tahlil qilish	Mijozlarning funksional, emotsional, moliyaviy va	Munosabatlar marketingi, xulq-atvor iqtisodiyoti,	So'rovnoma, fokus-guruh, Mijoz yo'li xaritasi, RFM, CLV, Big Data tahlili	Maqsadli segmentlarni aniqlash, shaxsiylashtirish

⁶ Muallif ishlanmasi.

Yondashuvlar nomi	Mazmuni	Metodologik asos	Amaliy instrumentlar	Bank marketing strategiyasidagi roli
	servisga oid ehtiyojlarini doimiy ravishda aniqlash va ulardagi o'zgarish dinamikasini kuzatish	Mijozni chuqur anglash		darajasini oshirish va tovar siyosatni yo'naltirish
2. Bank xizmatlarini mijozga moslashtirish (Customization)	Mijoz profili, risk profili va talab strukturasi mos mahsulot va xizmat paketlarini shakllantirish	CRM paradigmasi, Qiymatni hamkorlikda yaratish, Resurslarga asoslangan yondashuv (RBV)	Individual xizmat paketlari, Differensial tariflar, Mijozning holatiga qarab narx belgilash	Mijoz uchun qiymatni oshirish va raqobatda farqlanishni ta'minlash
3. Mijozlar uchun qiymat taklifi modelini yaratish (Value Proposition Model)	Bankning har bir segment uchun qanday unikal qiymat yarata olishi va raqobatchilardan ustunligi aniqlash	Mijoz qiymati nazariyasi, Raqobat strategiyasi	Qiymat xaritasi, Mijoz qiymati taklifi (CVP), manfaatlar–xarajatlar tahlili	Mijozga yo'naltirilgan brend pozitsiyasini shakllantirish va strategiyani o'zagini aniqlash
4. Xizmat sifatini monitoring qilish	Mijoz tajribasi, xizmat tezligi, xavfsizlik darajasi va servis sifatini doimiy baholash	SERVQUAL, GAP-model, Xizmatga asoslangan marketing	Mijoz qoniqish indeksi. Moyillik indeksi	Mijoz qoniqishini oshirish, yo'qotish koeffitsiyentini kamaytirish
5. Mijozning davriy qiymatini oshiruvchi motivatsion mexanizmlarni qo'llash	Mijozning bank bilan uzoq muddatli munosabatini rag'batlantirish va qarz–depozit siklidagi foydasiga ta'sir qilish	Mijoz davriligi qiymati (CLV), mijozlar moyilligi nazariyasi, xulq-atvor nazariyasi	Moyillik dasturlari, bonuslar, Sotuvni rag'batlantirish	Mijoz moyilligini mustahkamlash, CLV ni oshirish, barqaror daromad oqimini shakllantirish

Xorijiy mamlakatlar tijorat banklarining mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalari raqamli transformatsiya, ma'lumotlarga asoslangan qarorlar, ekotizim yondashuvi va barqaror rivojlanish prinsiplariga asoslanadi. Jumladan, AQSH va Buyuk Britaniya banklari mijozlarga yo'naltirilgan marketingni analitikaga asoslangan strategik yondashuvlar, Germaniyada korporativ va chakana mijozlar uchun alohida marketing ekotizimini shakllantirgan, Fransiya "Beyond Banking" konsepsiyasi asosida an'anaviy bank xizmatlaridan tashqari mijozlarning turmush tarziga mos xizmatlarni taklif qiladi, Singapur banklari o'zini "moliyaviy xizmatlar ko'rsatuvchi texnologiya kompaniyasi" sifatida rivojlantiradi, Yaponiyaning mijozlar bilan an'anaviy ishonch va innovatsiyani uyg'unlashtirgan yondashuv orqali samarali munosabatlarga asoslangan marketing strategiyalaridan foydalanadi. O'zbekiston tijorat banklari uchun ushbu tajribalarni milliy xususiyatlarga moslashtirib joriy qilish bank xizmatlari sifatini tubdan yaxshilash, mijozlar qoniqishini

oshirish va xalqaro reytinglarda raqobatbardosh pozitsiyalarga erishish imkonini beradi.

Dissertatsiyaning **“Tijorat banklari faoliyatida mijozlarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanish holati tahlili”** deb nomlangan ikkinchi bobida tijorat banklarida mijozga yo‘naltirilgan marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarishning mavjud holati tahlili keltirilgan. “Mikrokreditbank” ATBning mijozga yo‘naltirilgan marketing faoliyati baholangan. Tijorat banklari faoliyatida mijozlarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanish imkoniyatlarini baholash orqali aniqlangan muammolarga yechimlar taklif qilingan.

O‘zbekiston banklarida 2017-yildan boshlab amalga oshirilayotgan rivojlanish strategiyalari “bank mijoz uchun prinsipi” asosiga qurilgan marketingning “C” konsepsiyalarini joriy etish asosiy yo‘nalish sifatida shakllanmoqda. Bank marketingida iste‘molchi, qiymat, qulaylik va muloqot prinsiplari ustuvor ahamiyat kasb etib, bank xizmatlarini mijoz ehtiyojlariga moslashtirish, xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish va uzoq muddatli doimiy munosabatlarini shakllantirishga yo‘naltirilmoqda. Bu jarayonda banklar tomonidan mijozlar ehtiyojlarini aniqlash, shaxsiylashtirilgan xizmatlar taklif qilish, raqamli kanallardan foydalanish orqali sifatni ta‘minlash hamda mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni yo‘lga qo‘yishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

O‘zbekiston bank tizimining institutsional rivojlanishi mijozga yo‘naltirilgan marketing strategiyasining amaliy ifodasi sifatida namoyon bo‘lmoqda. Jumladan, 2019-2024-yillar davomida Respublikada kredit tashkilotlari soni 121 tadan 229 taga yetdi, ya‘ni 1,89 barobar o‘ydi. Bu o‘sish asosan nobank kredit tashkilotlari hisobiga ro‘y berdi (2,1-marta o‘sish), bu esa moliyaviy xizmatlarning diversifikatsiyasi va mijozlarning turli ehtiyojlariga moslashganligidan dalolat beradi (2-jadval).

2-jadval

O‘zbekiston Respublikasida kredit tashkilotlari va ularning infratuzilmasi dinamikasi⁷

№	Ko‘rsatkichlar nomi	Yillar					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Kredit tashkilotlari, jami	121	147	160	177	205	229
2.	Tijorat banklari	29	30	32	33	35	36
3.	Nobank kredit tashkilotlari	92	117	128	144	170	193
4.	Bank filiallari	829	850	861	865	1 250	1 720
5.	Bank xizmatlari markazlari	980	1 050	1 222	1 350	1 520	1 720
6.	24/7 shoxobchalar	-	902	1 452	2 100	3 200	4 447

O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklarining 2019-2025-yillar mobaynida jami depozitlar hajmi 70,0 trln so‘mdan 308,7 trln so‘mga yetgan, ya‘ni 4,4 barobar oshgan. Ayniqsa, 2022-2023-yillardagi o‘sish 36,1 foizdan va 38,8 foizgacha kuzatilgan. Kredit portfelining tuzilishidagi o‘zgarishlar banklarning chakana segmentga yo‘naltirilganligining ortishini

⁷ O‘zbekiston respublikasi Markaziy banki statistik byulletenlari (2018-2024-y.)

ko'rsatadi. Jismoniy shaxslarga berilgan kreditlarning ulushi 2019-yildagi 14,6 foizdan 2025-yilda 29,4 foizga yetdi, ya'ni 2 barobarga oshgan (3-jadval).

3-jadval

O'zbekiston Respublikasi tijorat banklarining kredit portfelining tuzilishi va dinamikasi (yil boshiga, mlrd. so'm)⁸

№	Ko'rsatkichlar nomi	Yillar						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Jami kreditlar	167391	211581	276975	326386	390049	471406	533121
2.	Jismoniy shaxslarga	24427	35200	52800	75600	98500	128400	156800
3.	Yuridik shaxslarga	142964	176381	224175	250786	291549	343006	376321
4.	Jismoniy shaxslar ulushi, %	14,6	16,6	19,1	23,2	25,3	27,2	29,4

O'zbekiston Respublikasi bank tizimi mustaqillik yillarida bosqichma-bosqich rivojlanib, bugungi kunga kelib 33 ta tijorat bankini uz ichiga oluvchi zamonaviy moliyaviy infratuzilmaga aylangan. Bank tizimi tarkibida davlat ishtirokidagi banklar, xususiy banklar va xorijiy kapital ishtirokidagi banklar faoliyat yuritmoqda. Jumladan, "Mikrokreditbank" ATB o'ziga xos o'rinni egallab, mikromoliyalashtirish va kichik biznesni qo'llab-quvvatlash sohasida yetakchi banklardan biriga aylangan.

"Mikrokreditbank" ATB O'zbekiston bank sektorida aktivlar hajmi bo'yicha 2024-yilgi holat bo'yicha 6 o'rinni egallaydi. 2024-yil boshiga bank aktivlari 23,1 trln so'mni tashkil etgan bo'lib, bu mamlakat bank tizimi jami aktivlarining taxminan 4-5 foiziga to'g'ri keladi. "Mikrokreditbank" ATBning marketing strategiyasi bir qator o'ziga xos xususiyatlar bilan ajralib turadi. Bank iste'molchilar segmenti bilan ishlashda "pastdan yuqoriga" yondashuvida - ya'ni asosiy maqsadli auditoriya sifatida yirik korporativ mijozlar emas, balki keng aholi qatlamlari, kichik tadbirkorlar va mikro biznes subyektlari belgilangan. Shuningdek, bank ijtimoiy yo'naltirilgan marketing konsepsiyalari, bank hududiy marketing strategiyasi, mahsulot sementatsiyasi, raqamli marketing, hamkorlik marketingni (co-marketing) qo'llab quvvatlaydi va xalqaro hamkorlik orqali marketing imkoniyatlarini kengaytirish ahamiyat qaratadi.

"Mikrokreditbank" ATBning mijozlarga xizmat ko'rsatish infratuzilmasi 2021-2024-yillar davomida sezilarli darajada kengayib, xizmat nuqtalari soni 517 tadan 1056 taga yetgan, ya'ni 2 barobardan ortiq o'sgan (4-jadval). O'z-o'ziga xizmat ko'rsatish markazlari (24/7) sonining 120 tadan 261 taga oshgan. Bu ko'rsatkich bankning raqamlashtirish va avtomatlashtirish yo'nalishidagi izchil siyosatini aks ettiradi.

4-jadval

"Mikrokreditbank" mijozlar bazasi va xizmat ko'rsatish infratuzilmasi dinamikasi⁹

№	Ko'rsatkichlar nomi	2021 y.	2022 y.	2023 y.	2024 y.	2024-yilda 2023-yilga nisbatan o'sish, %
---	---------------------	---------	---------	---------	---------	--

⁸ O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki statistik byulletenlari (2018-2024-y.)

⁹ "Mikrokreditbank" ATB 2022-2024-yillar biznes rejaları asosida muallif tomonidan tuzilgan.

1.	Filiallar soni, dona	60	71	60	60	100,0
2.	Bank xizmati markazlari, dona	87	100	98	135	155,2
3.	O'z-o'ziga xizmat markazlari (24/7)	120	200	261	261	217,5
4.	Bankomatlar soni, dona	250	400	550	600	240,0
5.	Jami xizmat nuqtalari	517	771	969	1056	204,3

Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish bank marketingining eng muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, u mijoz ehtiyojini o'rganish, mijozlar bilan o'zaro aloqalarni tizimli yuritish, shuningdek mijozning bank bilan uzoq muddatli hamkorligini ta'minlashga qaratilgan.

Munosabatlar marketing strategiyalari mijozlar qoniqishini oshirishdagi asosiy yo'nalish sifatida quyidagi gipotezani kiritishiga asos bo'ladi:

H1-munosabatlar marketingini rivojlantirish mijoz qoniqishi darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

H2-munosabatlar marketingi mijoz qiymatini yaratish jarayonini kuchaytiradi;

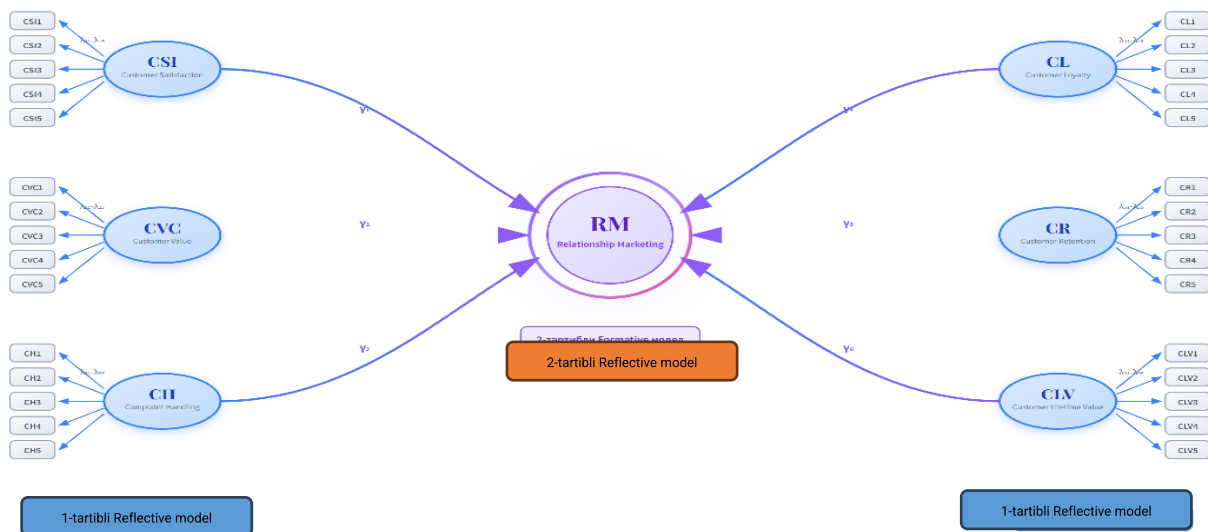
H3-munosabatlar marketingi shikoyatlarni boshqarish samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

H4: Munosabatlar marketingi mijoz moyilligini oshiradi.

H5-munosabatlar marketingi mijozlarni saqlab qolish darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

H6 - munosabatlar marketingi bank uchun mijoz qiymatini oshiradi.

Gipotezalarni asoslash uchun "Mikrokreditbank" ATBning mijozlar bilan ishlash tizimi va mijozlarning bank xizmatlaridan foydalanish tajribasini baholash bo'yicha anketa shakllantirilgan. Mijozlar tajribasini aks ettiruvchi jami 450 nafar respondentning javoblari namunalar tizimli tenglamalarni modellashtirish (PLS-SEM) metodologiyasi talablariga muvofiq bo'lib, modeldagi latent konstruktlar va indikatorlar soniga nisbatan yetarli statistik ahamiyatlilikni ta'minlagan. Anketa so'rovnomasi jami 30 ta indikatoridan iborat bo'lib, ular olti ta asosiy latent o'zgaruvchi, ya'ni mijoz qoniqishi (CSI), iste'mol qiymatini yaratish (CVC), shikoyatlarni boshqarish samaradorligi (CH), mijoz moyilligi (CL), mijozlarni saqlab qolish (CR) hamda bank uchun mijoz qiymati (CLV)ni o'lchashga qaratilgan. 1-rasmda munosabatlar marketingi holatini tahlil qilishning SEM modellashtirish sxemasi keltirilgan.



1-rasm. Tijorat banklarida munosabatlar marketingini shakllantiruvchi bog‘liq omillar bo‘yicha SEM modeli¹⁰

“Mikrokreditbank” ATB mijozlarining anketa javoblari asosida olingan natijalar munosabatlar marketingni shakllantirishda barcha asosiy omillar mijoz qoniqishi, mijoz uchun qiymat yaratish, shikoyatlarni boshqarish samaradorligi, mijoz moyilligi, mijozlarni saqlab qolish hamda bank uchun mijoz qiymati statistik jihatdan ahamiyatli hissa qo‘shayotganini ko‘rsatadi.

Barcha yashirin omillar bo‘yicha ta‘sir vaznlarining ijobiy va yuqori ahamiyatli ekani munosabatlar marketingi bankda kompleks tarzda shakllanayotganini tasdiqlaydi. Barcha komponentlar ijobiy va statistik ahamiyatli shakllantirmoqda ($p < 0.001$). Eng katta hissaga ega komponentlar sifatida CR, CH, CLV (vaznlar bir-biriga yaqin) olindi. “Mikrokreditbank” ATBda munosabatlar marketingi darajasi, birinchi navbatda, mijozni saqlab qolish, muammolarni hal qilish sifati, hamda bank uchun mijoz qiymati orqali kuchliroq shakllanishini anglatadi (5-jadval).

5-jadval

Tartibli Formative RM bo‘yicha Bootstrapping natijalari: Outer weights¹¹

RM komponenti	Weight (w)	SE	t	p
CSI → RM	0.207	0.015	13.46	<0.001
CVC → RM	0.197	0.015	13.39	<0.001
CH → RM	0.217	0.014	16.00	<0.001
CL → RM	0.200	0.015	12.89	<0.001
CR → RM	0.218	0.016	13.74	<0.001
CLV → RM	0.218	0.015	14.09	<0.001

Tijorat banklarida shikoyatlarni boshqarish samaradorligi, mijozlarni

¹⁰ Muallif ishlanmasi.

¹¹ Muallif tomonidan SmartPLS dasturi asosida olingan natijalar.

saqlab qolish va bank uchun mijoz qiymati munosabatlar marketing darajasini belgilashda nisbatan kuchliroq ahamiyatga ega ekanini kuzatildi. Natijalar “Mikrokreditbank” ATBda mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirishda muammolarni tezkor hal qilish, mijozlarni yo‘qotmaslik va ularning iqtisodiy qiymatini oshirish muhim strategik yo‘nalishlar ekanini anglatadi.

Modellashtirish natijalari barcha qo‘yilgan gipotezalarni asosli ekanligini tasdiqlaydi. Olib borilgan marketing tadqiqotlari natijalari munosabatlar marketingi amaliyotining samarasi mijoz qoniqishi, mijoz uchun qiymat yaratish, shikoyatlarni boshqarish, mijoz moyilligi, mijozlarni saqlab qolish hamda bank uchun mijoz qiymati orqali namoyon bo‘ladi (6-jadval).

6-jadval

Tijorat banklarida munosabatlar marketingini shakllantiruvchi asosiy omillarni aniqlash bo‘yicha gipotezalarni tekshirish natijalari¹²

Gipoteza	Operatsion test (SEM)	Natija
H1: RM mijoz qoniqishi	CSI → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi
H2: RM mijoz qiymati	CVC → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi
H3: RM shikoyat boshqarish	CH → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi
H4: RM moyillik	CL → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi
H5: RM amallar	CR → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi
H6: RM bank uchun qiymat	CLV → RM - ahamiyatli	Qo‘llab-quvvatlandi

Empirik tahlil natijalari “Mikrokreditbank” ATBda munosabatlar marketingi darajasi mijozga yo‘naltirilgan natijaviy ko‘rsatkichlar integratsiyasi asosida shakllanishini ko‘rsatdi. Xususan, mijoz qoniqishi, mijoz uchun qiymat yaratish, shikoyatlarni boshqarish samaradorligi, mijoz moyilligi, mijozlarni saqlab qolish hamda bank uchun mijoz qiymati munosabatlar marketingining muhim tarkibiy komponentlari sifatida statistik jihatdan ahamiyatli ekanini aniqlandi. Ilgari surilgan gipotezalar to‘liq tasdiqlanib, “Mikrokreditbank” ATBda mijozlarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalarini rivojlantirish bank faoliyati samaradorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini asoslab berdi.

Dissertatsiyaning “Tijorat banklari mijozga yo‘naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish yo‘llari” deb nomlangan uchinchi bobda tijorat banklari faoliyatida raqamli marketing strategiyalaridan foydalanish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tijorat banklarida mijozlar bilan munosabatlarga asoslangan marketing boshqaruvi samaradorligini oshirish yo‘llari aniqlangan. Banklar faoliyatida mijozlarga yo‘naltirilgan marketing strategiyalaridan foydalanishining istiqbolli yo‘nalishlari taklif etilgan.

Raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va iste‘molchilarning xulq-atvoridagi o‘zgarishlar banklarni an‘anaviy marketing yondashuvlaridan voz kechib, raqamli kanallarga asoslangan, shaxsiylashtirilgan va ma‘lumotlarga tayangan marketing strategiyalarini joriy etishga majbur qilmoqda. Bunday sharoitda mijozlar bilan o‘zaro aloqani mustahkamlash hamda raqamli platformalar orqali qiymat taklifini samarali yetkazib berish ustuvor

¹² Muallif tomonidan SmartPLS dasturi asosida olingan natijalar.

yo'nalishga aylangan. Raqamli bank xizmatlari. "Mikrokreditbank" ATBning raqamli marketing faoliyatini kompleks baholash uchun ochiq va ishonchli axborot manbalaridan foydalanish maqsadga quyidagi marketing kommunikatsiya kanallari tanlangan: rasmiy veb-sayti (mkbank.uz), bankning "Mavrid" mobil ilovasi, Telegram, Instagram, Facebook va boshqa raqamli platformalari. Axborot manbalaridan olingan ma'lumotlar bankning raqamli marketing faoliyatini kompleks baholashga imkoniyat yaratib berib, quyidagi mezonlar asosida baholangan: funktsionallik holati, UX/UI darajasi, kontent marketing holati.

Xalqaro marketing amaliyotida marketing faoliyatining samaradorligini baholashda mijozning bank uchun uzoq muddatli iqtisodiy qiymati (CLV), yangi mijozni jalb qilish xarajatlari (CAC), mijozni saqlab qolish darajasi (CR) kabi ko'rsatkichlardan keng foydalaniladi. Shu asosda, tijorat banklarida marketing strategiyalarining iqtisodiy samaradorligini aniqlash uchun quyidagi integrallashgan ko'rsatkichdan foydalanish taklif etiladi:

$$MES = CLV \times CR / CAC \quad (2.1)$$

bu yerda:

MES – marketing strategiyasining samaradorlik ko'rsatkichi;

CLV – mijozning bank uchun uzoq muddatli iqtisodiy qiymati;

CR – mijozni saqlab qolish darajasi;

CAC – yangi mijozni jalb qilish xarajatlari.

Tadqiqot doirasida bank mijozlari uchta asosiy maqsadli segment ajratilib, har bir segment uchun alohida raqamli marketing strategiyalari ishlab chiqilgan. "Mikrokreditbank" ATBning mijozlari sementatsiyasiga xos bo'lgan raqamli marketing strategiyalari aniqlangan, jumladan yoshlar segmenti (Z avlod, 18–25 yosh) uchun: gamifikatsiya, qisqa (Shorts) video kontentlar, influencer marketing, mukofotli dasturlaridan foydalanish; yosh kasb-korlar segmenti (Y avlod, 26–40 yosh) uchun: shaxsiylashtirilgan takliflar, moliyaviy maslahat, premium xizmatlar, sun'iy intellekt (AI) va CRM tizimlariga asoslangan tavsiyalar; mikro va kichik biznes subyektlari uchun kontent marketing veb-sayt orqali biznes yuritish, webinar va onlayn tadbirlar orqali bank va biznes mijozlar o'rtasidagi interaktivlik kuchaytirish va boshqalar.

7-jadval

"Mikrokreditbank" ATBning mijozlari sementatsiyasi va raqamli marketing strategiyalari¹³

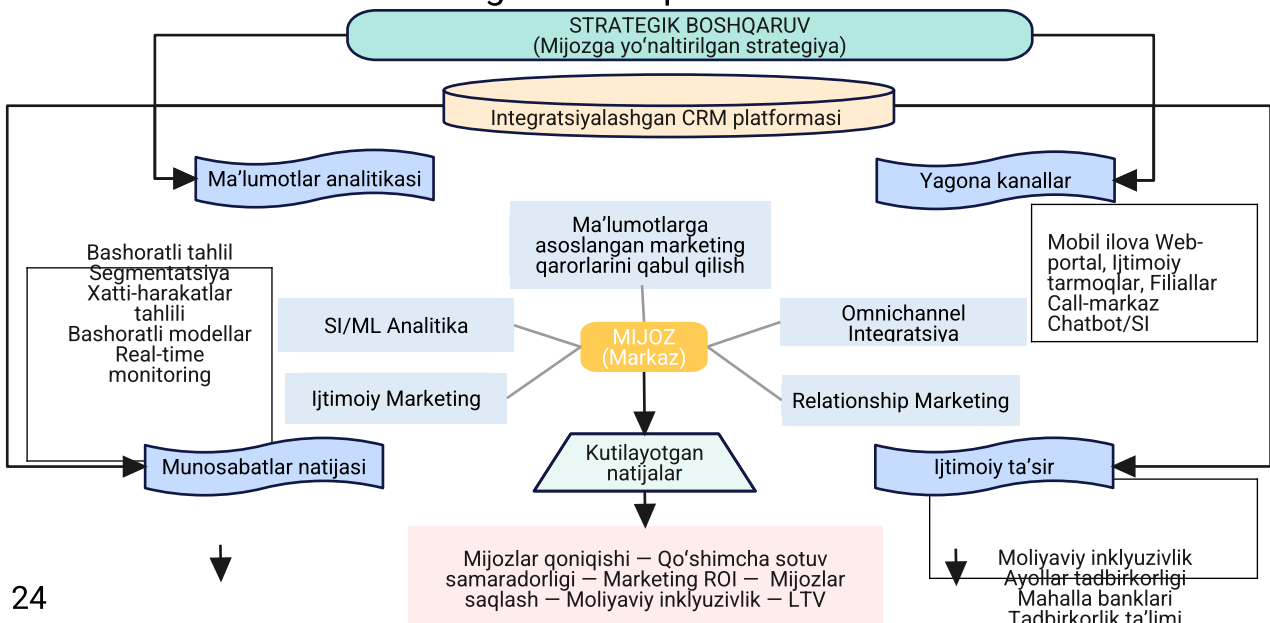
Segment	Yoshi	Asosiy ehtiyoj	Raqamli kanal	Marketing strategiyasi
Yoshlar (Z avlod)	18-25	Birinchi kredit, karta, tez to'lovlar	Instagram, TikTok, Telegram, Mavrid	Gamifikatsiya, Reels/Shorts video, ta'sir o'tkazuvchi shaxs (influencer) marketing, tavsiya dasturi
Yosh kasb-korlar (Y avlod)	26-40	Kredit, depozit, ipoteka, investitsiya	Telegram, Mavrid, Email, LinkedIn	Shaxsiylashtirilgan takliflar, moliyaviy maslahat, premium xizmatlar
O'rta-yoshlilar (X avlod)	41-55	Omonat, farzand ta'limi, pensiya	Telegram, SMS, Call-markaz, Mavrid	Ishonchlilik, shaxsiy menejer, oddiy interfeys, telefon yordami

¹³ Muallif ishlanmasi.

Pensionerlar	55+	Pensiya olish, omonat, to'lovlar	SMS, Call-markaz, Filial	Soddalashtirilgan xizmatlar, shaxsiy yordam, katta shrift, ovozli yordam
Mikro tadbirkorlar	25-50	Aylanma mablag', POS, hisob-kitob	Telegram, Mavrid, WhatsApp Business	Biznes maslahatlar, case-study, sektorga oid kontent, networking
Kichik biznes	30-55	Kredit liniya, lizing, xalqaro operatsiyalar	Email, LinkedIn, Shaxsiy menejer, Veb-sayt	B2B marketing, webinarlar, ekspert kontenti, case-study
Oilaviy tadbirkorlar	25-45	Imtiyozli kredit, start-up moliya	Telegram, Mavrid, Mahalla tarmog'i	Muvaffaqiyat hikoyalari, video darsliklar, mentor dasturi, jamoa marketing
Ayollar tadbirkorlar	25-50	Hamroh kredit, biznes ta'lim	Instagram, Telegram,	Rag'batlantiruvchi (ilhomlantiruvchi) kontent, ayollar muvaffaqiyati, maxsus takliflar

“Mikrokreditbank” ATBda amaldagi marketing tizimi markazlashgan boshqaruv modeliga asoslangan bo‘lib, u funksional bo‘linish prinsipida tashkil etilgan. Mazkur model baronlarda marketing faoliyatining strategik va raqamli komponentlari yetarli darajada integratsiyalashmagan. Xususan, marketing faoliyatida CRM tizimining to‘liq joriy etilmaganligi mijozlar haqidagi ma‘lumotlarning markazlashgan bazasini shakllantirish, ularni chuqur tahlil qilish hamda shaxsiylashtirilgan marketing qarorlarini qabul qilish imkoniyatlarini cheklaydi. Mazkur tizimli muammolarni bartaraf etish va bank faoliyatini mijozlarga yo‘naltirilgan zamonaviy marketing modeli asosida qayta tashkil etish maqsadida, CRM va ma‘lumotlarga asoslangan boshqaruv mexanizmi joriy etilishi taklif etiladi. Mazkur tizim marketing, IT, savdo va xizmat ko‘rsatish bo‘linmalarining o‘zaro hamkorligini kuchaytirishga qaratilgan. Tijorat banklarida bunday yondashuvdan foydalanish ko‘pkanallik yondashuvga asoslanib, shaxsiylashtirilgan va samaradorligi o‘lchanadigan marketing tizimini joriy etish uchun zarur tashkiliy va texnologik asos yaratadi.

2-rasmda taklif etilgan takomillashtirilgan mijozlarga yo‘naltirilgan marketing faoliyatini boshqarish sxema “Mikrokreditbank” ATBning marketing boshqaruvini strategik darajaga olib chiqish, raqamli transformatsiya jarayonlarini jadallashtirish hamda mijozlar bilan uzoq muddatli va barqaror munosabatlarni shakllantirishga xizmat qiladi.



2-rasm. "Mikrokreditbank" ATBning "Ijtimoiy yo'naltirilgan marketing modeli"ni shakllantirishda CRMga asoslangan tizim sxemasi¹⁴

Taklif etilayotgan tizim bankning beshta asosiy ustunga tayangan raqamli marketing faoliyatini kompleks va tizimli rivojlantirishga xizmat qiladi. "Mikrokreditbank" ATBning mijozlar bilan munosabatlarga asoslangan marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarishga bo'lgan yangi tizimni samaradorligi bir qator mezonlar asosida baholanishi lozim. Bunda marketing bo'limi faoliyatini baholash uchun 8-jadvalda keltirilgan ko'rsatkichlardan foydalaniladi.

8-jadval

Tijorat banklarining mijozlar bilan munosabatlar asoslangan marketing bo'limi faoliyatini baholash¹⁵

KPI guruhi	Ko'rsatkichlar nomi	Matematik ifoda (formula)	O'zgaruvchilar mazmuni	Maqsadli etalon qiymatlar
Mijozlarni jalb qilish	Yangi mijozlar o'sishi	$G = \frac{N_t - N_{t-1}}{N_{t-1}} \times 100\%$	N_t – joriy davrdagi mijozlar soni; N_{t-1} – oldingi davrdagi mijozlar soni	$\geq 15\%$ yiliga
	Lid konversiya darajasi	$CR = \frac{L_c}{L} \times 100\%$	L_c – mijozga aylangan lidlar; L – jami lidlar	$\geq 25\%$
	Mijoz jalb qilish qiymati (CAC)	$CAC = \frac{MC}{N_{new}}$	MC – marketing xarajatlari; N_{new} – yangi mijozlar soni	$\leq 50\ 000$ so'm
Mijozlarni saqlash	Mijozni saqlab qolish darajasi	$R = \frac{N_c - N_{new}}{N_s} \times 100\%$	N_c – davr oxiridagi mijozlar; N_{new} – yangi mijozlar; N_s – davr boshidagi mijozlar	$\geq 85\%$
	Mijozlar tavsiya qilish ko'rsatkichi (NPS)	$NPS = P - D$	P – tavsiya qiluvchilar (%); D – tanqidchilar (%)	≥ 50 ball
	Mijozning davriy qiymati (LTV)	$LTV = ARPU \times T$	ARPU – o'rtacha daromad; T – mijozni saqlash davri	$LTV / CAC \geq 3:1$
Raqamli kanallar	Mobil ilovalardan foydalanish faolligi (MAU)	$MAU_{rate} = \frac{MAU}{N_{total}} \times 100\%$	MAU – oylik faol foydalanuvchilar; N_{total} – jami mijozlar	$\geq 60\%$
	Raqamli tranzaksiyalar ulushi	$DTR = \frac{T_d}{T_{total}} \times 100\%$	T_d – raqamli tranzaksiyalar; T_{total} – jami tranzaksiyalar	$\geq 75\%$

Taklif etilayotgan zamonaviy marketing yo'nalishlarini joriy etish natijasida "Mikrokreditbank" ATB bir qator iqtisodiy natijalarga erishishi mumkin. 9-jadvalda mijozlar bilan munosabatlarga asoslangan raqamli marketing boshqaruvini yo'lga qo'yish orqali bankning 2027-yilgacha bo'lgan strategik maqsadlari belgilab berilgan.

9-jadval

Marketing takomillashtirish chora-tadbirlarining kutilayotgan

¹⁴ Muallif tomonidan xalqaro tajriba asosida ishlab chiqilgan

¹⁵ Muallif ishlanmasi.

iqtisodiy natijalari¹⁶

№	Ko'rsatkichlar nomi	2024	2025	2026	2027
		-y.	-y.	-y.*	-y.*
1.	Mijozlar soni (mln. nafar)	2,81	3,23	3,72	4,28
2.	Kreditlar portfeli (trln. so'm)	6,43	7,72	9,26	11,11
3.	Mobil ilova foydalanuvchilari (mln.)	1,40	1,94	2,60	3,42
4.	NPS indeksi	35	42	50	58
5.	Marketing ROI, %	180	220	270	320
6.	Cross-sell darajasi, %	15	20	27	35

Tijorat banklarida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarining istiqbolli yo'nalishlarini aniqlash maqsadida ekonometrik prognozlash yondashuvi qo'llanilgan. Tadqiqot metodologiyasi vaqt qatorlari va regressiya tahlilining integratsiyalashgan modeliga asoslanib, bank daromadlari bilan marketing faoliyatini ifodalovchi asosiy omillar o'rtasidagi miqdoriy bog'liqlikni aniqlashga qaratildi.

Tanlangan mustaqil o'zgaruvchilar tijorat banklarining daromadlariga ta'sirini aniqlash uchun quyidagi gipotezalar kiritiladi:

H1: X_1 (mijozlar soni) oshsa, bank daromadlari (Y) oshadi;

H2: X_2 (kredit portfeli) oshsa, bank daromadlari (Y) oshadi;

H3: X_3 (komission daromad) oshsa, bank daromadlari (Y) oshadi;

H4: X_4 (mobil foydalanuvchilar) oshsa, bank daromadlari (Y) oshadi;

H5: X_5 (raqamli ulush) oshsa, bank daromadlari (Y) oshadi.

Tadqiqot uchun 2020–2025-yillarni qamrab oluvchi choraklik statistik ma'lumotlar bazasi shakllantirildi. Prognozlash ikki bosqichda amalga oshirildi. Birinchi bosqichda mustaqil o'zgaruvchilarning 2026–2030-yillarning IV choragigacha bo'lgan prognoz qiymatlari aniqlandi. Bunda trend komponentini hisobga oluvchi eksponensial tekislash (Holt modeli) qo'llanildi. Ikkinchi bosqichda bank daromadlarini prognozlash uchun regressiya va vaqt qatori elementlarini birlashtiruvchi ARIMAX modeli qo'llanildi. Mazkur model mustaqil o'zgaruvchilarning bevosita ta'sirini baholash bilan birga, daromadlar qatoridagi avtokorrelyatsiyani ham inobatga oladi.

ARIMAX modelining umumiy matematik ko'rinishi quyidagicha ifodalanadi:

$$Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{it} + \sum_{p=1}^P \phi_p Y_{t-p} + \sum_{q=1}^Q \theta_q \varepsilon_{t-q} + \varepsilon_t \quad (3.6)$$

bu yerda:

Y_t - t-chorakdagi bank daromadi;

X_{it} - ekzogen marketing omillari (mijozlar soni, kredit portfeli va h.k.);

¹⁶ Muallif tomonidan xalqaro tajriba va bank ma'lumotlari asosida prognoz qilingan

ϕ_p - avtoregressiya koeffitsiyentlari;

θ_q - o'rtacha koeffitsiyentlari;

ε_t - tasodifiy xato.

Prognozda xatolar komponentining matematik kutilmasi 0 deb qabul qilinadi. $[\varepsilon_t] = 0$ deb olingani uchun nuqtaviy prognoz qiymatlari quyidagicha:

$$\hat{Y}_{t+h} = (-0.0139) + (-0.0745) \hat{X}_{1,t+h} + (36.0396) \hat{X}_{2,t+h} + (2.3310) \hat{X}_{3,t+h} + (0.0512) \hat{X}_{4,t+h} + (-0.3550) \hat{X}_{5,t+h}$$

Tuzilgan matematik modellar quyidagilarni aniqlashga yordam bergan:

$\beta_2 = 36,04$ kredit portfeli 1 trln so'mga ohsa, boshqa omillar o'zgarmas deb qaralganda, daromad o'rtacha 36,04 mlrd so'mga oshadi.

$\beta_3 = 2,33$: komission daromad 1 mlrd so'mga ohsa, jami daromad o'rtacha 2,331 mlrd so'mga oshadi.

$\beta_3 = 2,33$: mobil foydalanuvchilarning 1000 taga oshirish jami daromad o'rtacha 51,2 mln so'mga oshadi.

β_1 va β_5 ushbu taglamada manfiy chiqqan va bu amalda multikollinearlik/trendlarning o'zaro bog'liqligi bilan izohlanishi mumkin.

10-jadvalda "Mikrokreditbank" ATBning 2026–2030-yillar IV choragigacha bo'lgan davr uchun jami daromadlari choraklik kesimda prognoz natijalari keltirilgan. Prognoz ARIMAX/SARIMAX modeli asosida, faqat tanlangan mijozlarga yo'naltirilgan marketing omillari hisobga olingan holda amalga oshirilgan bo'lib, natijalar 95 foizlik ishonch oralig'i bilan amalga oshirilgan.

10-jadval

Mijozlarga yo'naltirilgan marketing omillari asosida "Mikrokreditbank» ATB jami daromadlarining 2026–2030-yillarga mo'ljallangan choraklik prognozi¹⁷

Yillar	Choraklar	Jami daromadlar prognozi (mlrd so'm)	Ishonch oralig'ining quyi chegarasi (95%)	Ishonch oralig'ining yuqori chegarasi (95%)
2026	Q1	1835,57	1828,97	1842,18
	Q2	1975,70	1969,10	1982,31
	Q3	2115,84	2109,23	2122,44
	Q4	2255,97	2249,37	2262,57
2027	Q1	2396,10	2389,50	2402,71
	Q2	2536,24	2529,63	2542,84
	Q3	2676,37	2669,77	2682,97
	Q4	2816,51	2809,90	2823,11
2028	Q1	2956,64	2950,04	2963,24
	Q2	3096,77	3090,17	3103,38
	Q3	3236,91	3230,30	3243,51
	Q4	3377,04	3370,44	3383,64
2029	Q1	3517,17	3510,57	3523,78
	Q2	3657,31	3650,70	3663,91

¹⁷ Muallif tomonidan XLSTAT dasturi yordamida ishlab chiqildi.

	Q3	3797,44	3790,84	3804,04
	Q4	3937,57	3930,97	3944,18
2030	Q1	4077,71	4071,10	4084,31
	Q2	4217,84	4211,24	4224,44
	Q3	4357,97	4351,37	4364,58
	Q4	4498,11	4491,50	4504,71

“Mikrokreditbank” ATB bankning jami daromadlari 2026-yil I choragida 1 835,6 mlrd soʻmni tashkil etgan boʻlsa, 2030-yil IV choragiga kelib 4 498,1 mlrd soʻmga yetishi prognoz qilinmoqda. Ushbu natija prognoz davrida bank daromadlarining qariyb 2,45 barobar oshishini anglatadi. Oʻsish trayektoriyasi deyarli chiziqli va barqaror boʻlib, chorakdan chorakka izchil ortib borishi bilan tavsiflanadi. Bu holat bankda mijozlarga yoʻnaltirilgan marketing strategiyalarining tizimli va uzluksiz joriy etilayotganini koʻrsatadi.

Prognoz natijalari 95 foizlik ishonch oraligʻining yuqori va quyi chegaralari prognoz davri davomida nisbatan tor diapazonda saqlanib qolganini koʻrsatadi. Masalan, 2026-yil I choragida ishonch oraligʻi taxminan 6,6 mlrd soʻmni tashkil etsa, 2030-yil IV choragiga kelib bu koʻrsatkich 6,7 mlrd soʻm atrofida saqlanib qolmoqda.

2030-yil IV choragiga kelib prognoz qilingan 4,5 trln soʻmga yaqin jami daromad “Mikrokreditbank” ATB uchun uzoq muddatli strategik oʻsish ssenariysini ifodalaydi. Ushbu natija bankda mijozlarga yoʻnaltirilgan marketing strategiyalarining nafaqat operatsion, balki moliyaviy samaradorligini ham tasdiqlaydi. Ayniqsa, kredit va komission yoʻnalishlar orqali daromad bazasining kengayishi bankning raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Olingan tadqiqotlardan maʼlum boʻladiki, uzoq muddatli istiqbolda banklar uchun ijtimoiy yoʻnaltirilgan va mijozlarga yoʻnaltirilgan marketing modellarini uygʻunlashtirish, yaʼni moliyaviy inklyuzivlik, raqamli xizmatlar va tijorat maqsadlarini muvozanatda rivojlantirish strategik ustuvor yoʻnalish sifatida qaralishi lozim.

XULOSA

Banklar faoliyatida mijozlarga yoʻnaltirilgan marketing strategiyasidan foydalanishni takomillashtirish boʻyicha olingan ilmiy natijalar asosida:

1. Olib borilgan tadqiqotlar natijasida “bank marketingi” tushunchasining iqtisodiy mazmuni anʼanaviy tarzda uni sotuv yoki reklama faoliyati sifatida talqin qilish doirasidan chiqarilib, bank mijozlarining ehtiyojlari, kutilmalari va xulq-atvor xususiyatlarini tizimli oʻrganish, shakllantirish hamda individuallashtirilgan qiymat takliflari orqali samarali qondirishga yoʻnaltirilgan uzluksiz strategik boshqaruv jarayonlari majmui sifatida nazariy-uslubiy jihatdan takomillashtirildi. Ushbu yondashuv bank marketingini qisqa muddatli tijoriy maqsadlarga emas, balki uzoq muddatli mijoz qiymatini yaratishga qaratilgan integral

tizim sifatida asoslash imkonini berdi.

2. Takomillashtirilgan nazariy-uslubiy yondashuv asosida bank va mijoz o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni jalb etish, saqlab qolish, rivojlantirish hamda mijoz qiymatini oshirishga qaratilgan uzluksiz boshqaruv jarayonlari sifatida talqin qilish orqali bank marketingini o'qitishda mazmunan yangi ilmiy paradigma shakllantirildi. Mazkur yondashuvning oliy ta'lim muassasalari uchun mo'ljallangan "Xizmatlar marketingi" o'quv qo'llanmasini tayyorlashda qo'llanilishi natijasida talabalarning zamonaviy bank marketingi bo'yicha nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarini chuqurlashtirish imkoni yaratildi.

3. Tijorat banklarida munosabatlar marketingini shakllantiruvchi asosiy omillarni aniqlash maqsadida tizimli tenglamalarni modellashtirish (PLS-SEM) usulida olib borilgan empirik tahlillar natijasida mijoz qoniqishi, qiymat yaratish, shikoyatlarni boshqarish, moyillik, mijozlarni saqlab qolish hamda bank uchun mijoz qiymati ko'rsatkichlarining yuqori ijobiy va statistik ahamiyatli ta'siri ilmiy jihatdan asoslab berildi. Ushbu natijalar mijozlarga yo'naltirilgan strategik qarorlar qabul qilishning ishonchli ilmiy asosini shakllantirdi.

4. Olingan empirik natijalar asosida ishlab chiqilgan mijozlarga yo'naltirilgan strategik qarorlar qabul qilish bo'yicha takliflarni "Mikrokreditbank" ATB faoliyatiga joriy etish orqali bankda mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish mexanizmlari takomillashtirildi hamda mijozlarni saqlab qolish va xizmatlardan qoniqish darajasining barqaror o'sishiga erishildi. Bu esa taklif etilgan yondashuvlarning amaliy samaradorligini tasdiqladi.

5. Tadqiqot doirasida ishlab chiqilgan mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyalarini baholash indikatorlari tizimi tijorat banklarida marketing qarorlarining natijaviyligini muntazam monitoring qilish, strategik xatolarni erta aniqlash hamda resurslar taqsimotini optimallashtirish imkonini berdi. Mazkur indikatorlar mijoz qiymatini maksimallashtirishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etdi.

6. Mijozlar segmentatsiyasini brendingga asoslangan yondashuv orqali takomillashtirish banklarga mijozlarni faqat moliyaviy yoki demografik ko'rsatkichlar asosida emas, balki ularning qadriyatlarini, munosabatlari va bank brendiga bo'lgan ishonchi asosida guruhlash imkonini berdi. Bu esa bank brendini strategik aktiv sifatida boshqarish, mijozlar moyillikini mustahkamlash va raqobat muhitida barqaror farqlanishga erishishga xizmat qildi.

7. Mijoz segmentlarining xulq-atvori va ehtiyojlaridagi dinamik

o'zgarishlarga tezkor moslashuvchi, ma'lumotlarga asoslangan va raqamli kanallarda faollikni ta'minlashga qaratilgan integral marketing strategiyalari yo'l xaritasining ishlab chiqilishi va amaliyotga joriy etilishi tijorat banklarida raqamli marketing samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini berdi. Jumladan, raqamli kanallar orqali mijozlarni jalb qilish darajasi oshdi, xarajatlar qisqardi va bank daromadlarining barqaror o'sishi ta'minlandi.

8. Raqamli transformatsiya sharoitida bank marketingini ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv tizimi sifatida shakllantirish bo'yicha ishlab chiqilgan ilmiy takliflar katta hajmdagi mijoz ma'lumotlaridan samarali foydalanish, prognoz tahlillari va personallashtirilgan qiymat takliflari yaratish imkoniyatlarini kengaytirdi. Bu esa marketing qarorlarining subyektivligini kamaytirish va investitsiya qilingan marketing xarajatlarning qaytimini oshirishga xizmat qildi.

9. Tijorat banklarida marketing faoliyatini tashkil etuvchi bo'limlar tarkibini "Ijtimoiy yo'naltirilgan marketing modeli" asosida qayta shakllantirish bo'yicha ishlab chiqilgan uslubiy-metodologik takliflar CRM tizimlari, ko'p kanalli marketing, ma'lumotlar tahlili va munosabatlar marketingi dastaklarini integratsiya qilish orqali bank marketingini ijtimoiy mas'uliyat bilan uyg'un holda rivojlantirish imkonini berdi.

10. Mazkur ijtimoiy yo'naltirilgan marketing modeli amaliyotga joriy etilishi natijasida bankning ijtimoiy ahamiyatga ega loyihalarga moliyaviy resurslarni jalb qilish darajasi oshdi, mijozlar qoniqish darajasi yaxshilandi hamda moliyaviy inklyuzivlikni kengaytirish uchun institutsional asoslar shakllantirildi. Bu bank marketingining jamiyat manfaatlari bilan uyg'un rivojlanishini ta'minlashdagi rolini yanada kuchaytirdi.

11. Mijozlarga yo'naltirilgan marketing omillari ta'sirini ekonometrik modellashtirish asosida bank daromadlarining o'rta va uzoq muddatli prognoz ko'rsatkichlarini ishlab chiqish tijorat banklarida strategik rejalashtirish sifati va asoslanganlik darajasini oshirish imkonini berdi. Ushbu prognoz ko'rsatkichlaridan foydalanish kredit portfelini boshqarish, komissiyaviy daromadlarni rejalashtirish hamda raqamli xizmatlar ulushini oshirish bo'yicha aniq maqsadlarni belgilashga xizmat qildi.

12. Umuman olganda, tadqiqot natijalari tijorat banklarida marketing faoliyatini mijoz qiymatiga asoslangan, ma'lumotlarga tayanuvchi, raqamli va ijtimoiy yo'naltirilgan integral boshqaruv tizimi sifatida shakllantirish orqali banklarning raqobatbardoshligini oshirish, moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va uzoq muddatli barqaror

rivojlanishini ta'minlash mumkinligini ilmiy va amaliy jihatdan asoslab berdi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/2025.27.12.1.23.04 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

БОБОХУЖАЕВА ФОТИМА КАХРАМОНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ
СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ**

08.00.11 - Маркетинг.

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

Ташкент – 2026

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан под номером B2023.2.PhD/Iqt3067.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz) и информационно-образовательном портале "Ziynet" (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: Эргашходжаева Шахноза Джасуровна
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Кориева Ёкутхон Каримовна
доктор экономических наук, профессор
Неъматов Иннатилла Убайдуллаевич
доктор философии (PhD) по экономическим наукам,
доцент

Ведущая организация: Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности

Защита диссертации состоится "___" _____ 2026 года в ___ часов на заседании Научного совета DSc.03/2025.27.12.1.23.04 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-01-49; факс: (99871) 239-41-23; e-mail: tdu@tsue.uz.

Ознакомиться с диссертацией можно в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирована под номером _____). Адрес: 100003, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-75; факс: (99871) 239-28-75.

Автореферат диссертации разослан "___" _____ 2026 года.

(реестр протокола рассылки No___ от "___" _____ 2026 года).

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

О.Дж. Джурабаев
Ученый секретарь научного совета по
присуждению ученых степеней, д.э.н.,
профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Мировая практика показывает, что занятие коммерческими банками стабильных конкурентных позиций на рынке напрямую зависит, прежде всего, от их способности к стратегическому управлению, формированию гибкой маркетинговой политики и эффективной организации взаимоотношений с клиентами. Структурные изменения, происходящие сегодня на рынке банковских услуг, формирование цифровой экономики, обострение конкурентной среды и стремительное развитие инновационных технологических решений еще больше повышают роль и значение клиентоориентированных маркетинговых стратегий.

Формирование цифровой экономики на мировом рынке банковских услуг и стремительное внедрение FINtech-технологий на рынок банковских услуг приводят к коренному пересмотру банковской практики и формированию адаптивных цифровых банковских услуг для клиентов. По данным Всемирного банка, к 2025 году каналы цифрового банкинга составили более 90 процентов всех банковских операций в глобальном масштабе, а в 2025 году в США цифровым банкингом воспользовались около 216,8 миллиона пользователей.¹⁸ Массовый переход розничных клиентов на онлайн-банковские услуги, доля пользователей которых за короткое время достигла 85 процентов, потребовал от банков внедрения совершенно новых подходов к управлению отношениями с клиентами.

В Узбекистане также проводятся масштабные реформы по либерализации банковской системы, развитию конкурентоспособных банковских услуг и повышению качества обслуживания клиентов. В Указе Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года No УП-5992 "О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 - 2025 годы" определены задачи по "повышению эффективности банковской системы путем создания равных конкурентных условий на финансовом рынке, осуществления кредитования исключительно на рыночных условиях, снижения зависимости банков от государственных ресурсов, модернизации банковского обслуживания, создания эффективной инфраструктуры и автоматизации деятельности банков, а также поэтапной отмены

¹⁸ https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/report?utm_source=chatgpt.com

несвойственных банкам функций"¹⁹. Эффективное выполнение этих задач неразрывно связано с обеспечением стабильной деятельности коммерческих банков, укреплением их ликвидности и позиций на рынке, а также с выявлением и сегментацией потребностей клиентов и разработкой маркетинговых стратегий, соответствующих целевым группам. В связи с этим, глубокое изучение потребностей клиентов на банковском рынке, оценка их ценности для банка, анализ клиентского опыта, определение конкретных целевых маркетинговых стратегий, полное удовлетворение нужд и стремлений клиентов, формирование с ними устойчивых отношений и разработка клиентоориентированных маркетинговых стратегий, служащих сохранению долгосрочной прибыльности, являются важным направлением исследований.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, определённых в законах Республики Узбекистан No ЗРУ-582 от 11.11.2019 г. "О Центральном банке Республики Узбекистан," No ЗРУ-580 от 05.11.2019 г. "О банках и банковской деятельности," указах Президента Республики Узбекистан No УП-158 от 11.09.2023 г. "О стратегии "Узбекистан – 2030," No УП-109 от 12.08.2024 г. "О мерах по ускоренному развитию рынка факторинговых услуг," постановлениях Президента Республики Узбекистан No ПП-3270 от 12.09.2017 г. "О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы республики," No ПП-359 от 27.11.2025 г. "О финансовых технологиях в Узбекистане," постановлении правления Центрального банка Республики Узбекистан No 3030-10 от 14.07.2025 г. "О внесении дополнений и изменений в Положение о минимальных требованиях к деятельности коммерческих банков при осуществлении взаимоотношений с потребителями банковских услуг," зарегистрированном Министерством юстиции, и других нормативных документах.

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 и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики."

Степень изученности проблемы. Некоторые теоретические и практические аспекты научных исследований, направленных на использование маркетинговых стратегий взаимоотношений в повышении конкурентоспособности коммерческих банков, отражены в научных работах таких зарубежных ученых-экономистов, как

¹⁹ Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года No УП-60 "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы." <https://lex.uz/docs/4811025>

Ж.Ж.Ламбен, Ф.Котлер, М.Портер, Е.Дихтель, Е.П.Голубков, Махмуд, Ж.А.Самидай, Д.И.Баркан, А.В.Буздалин, Т.Амблер.²⁰

В странах Содружества Независимых Государств исследования в этом направлении проводили такие ученые, как Ю.М. Вайвер, С.А. Костериной, О.И. Лаврушина, А.М. Тавасиева, Ю.Н.²¹ В научных работах этих ученых даны научные рекомендации, направленные на формирование системы научно-теоретических взглядов на банковский маркетинг, повышение эффективности работы с клиентами в коммерческих банках и формирование конкурентных преимуществ на рынке цифровых банковских услуг.

Вопросы формирования клиентоориентированной маркетинговой стратегии, направленной на развитие рынка банковских услуг нашей республики, отражены в научных исследованиях Ш.Эргашходжаевой, М.С.Косимовой, М.Юсупова, У.У.Шарифходжаева, З.А.Хакимова, О.А.Ортикова, З.Б.Мустафоева, Д.Н.Аллаёровой, Б.М.Мирзамайдинова, Г.Бекмуродовой, Н.А.Карабаева, М.Б.Муминовой, М.М.Абдурахмановой и многих других ученых и специалистов.²²

²⁰ Ламбен Ж.Ж.. «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, Хершген Х. «Практический маркетинг», учеб. пособие / пер. с нем. Макарова А.М.: под ред. Минко И.С. – М.: Высш. шк. 1995. –225с.; Голубков Е.П.. «Маркетинговые исследования: теория, методология и практика» – М.: Финпресс, 2008 г.; Mahmud, J.Al Samy dai, Ibrahim, Alnawas A.M. and Rodina A. Yousif, 2010. «The Impact of Marketing Innovation on Creating a Sustainable Competitive Advantage», The Case of Private Commercial Banks in Jordan. Asian Journal of Marketing, 4: 113-130.; Баркан Д.И.. «Маркетинг для всех: Беседы для начинающих». – J.L.: Редакционно-издательский центр «Культ-информ-пресс» совместно с социально-коммерческой фирмой «Человек», 1991. – 256с.; А.В.Буздалин. «Надежность банка: От формализации к оценке», 2012. – 192с.; Амблер Т. «Практический маркетинг» /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.;

²¹ 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.;

²² Эргашходжаева Ш., Қосимова М. С., Юсупов М. Marketing. – Т.: ТДИУ, 2018. – 232 б.; У.У.Шарифходжаев, Хакимов З.А.. Интерактив ва рақамли маркетинг. Ўқув қўлланма. ТДИУ, “Иқтисодиёт” 2019 й. 274 б.; Ортиқов О.А. «Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва уларни такомиллаштириш йўллари». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; З.Б.Мустафоев. «Банк маркетинги – молия бозори шаклланиши ва ривожланишининг асоси». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:1998 й.; Аллаёрова Д.Н. «Эффективность маркетинга в деятельности коммерческих банков Республики Узбекистан». Иқтисод фанлари номзоди диссертация автореферати – Т.:2009 й.; Мирзамайдинов Б.М.. «Банк хизматида маркетинг самарадорлиги (Ўзбекистон Республикаси 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.; Мўминова М.Б. Тижорат банклари

Несмотря на значительный вклад перечисленных ученых в экономическую и маркетинговую науку, в их исследованиях мало исследований по специфическим аспектам разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности коммерческих банков в условиях цифровой экономики и высокого уровня изменения поведения клиентов. В частности, недостаточно систематизированы комплексные подходы к разработке маркетинговых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности коммерческих банков в цифровой среде и использование цифровых технологий в их эффективной деятельности, применение инновационных подходов к предоставлению новых банковских услуг клиентам, широкое использование информационно-коммуникационных технологий в предоставлении банковских продуктов и услуг, формирование новых видов услуг, соответствующих потребностям и стремлениям клиентов. В связи с этим изучение направлений повышения конкурентоспособности коммерческих банков путем разработки клиентоориентированных маркетинговых стратегий на научной основе является актуальной научной задачей для развития современной банковской системы.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационная работа выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. "Духовное, нравственное и культурно-просветительское развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики."

Целью исследования является разработка научных предложений и рекомендаций по совершенствованию использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков.

Задачи исследования:

изучение сущности современных теорий банковского маркетинга и концепций стратегического макетирования;

разработка методических основ совершенствования использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности коммерческих банков;

использование на практике коммерческими банками Узбекистана опыта зарубежных стран по разработке

актив операцияларини бошқариш стратегиясини такомиллаштириш. 08.00.07 – Молия, пул муомаласи ва кредит Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Phd) диссертацияси автореферати. Тошкент. ТДИУ. 2018 йил. 9-бет; Абдурахманова М.М.. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. 08.00.13 – “Менежмент ва маркетинг”. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация автореферати. Тошкент. ТДИУ. 2010 йил. 14-бет;

клиентоориентированной маркетинговой стратегии в коммерческих банках;

анализ текущего состояния организации и управления клиентоориентированной маркетинговой деятельностью в коммерческих банках;

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

подготовка предложений по расширению возможностей использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности коммерческих банков;

разработка научных и практических предложений по использованию стратегий цифрового маркетинга в деятельности коммерческих банков;

обоснование путей повышения эффективности внутренней маркетинговой деятельности в коммерческих банках;

разработка выводов и рекомендаций по определению перспективных направлений использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности банков.

Объектом исследования выбрана маркетинговая деятельность коммерческих банков Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков.

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

Научная новизна исследования состоит в следующем:

согласно методологическому подходу, экономическое содержание понятия "банковский маркетинг" усовершенствовано в коммерческих банках как система централизованного стратегического управления клиентами, как комплекс непрерывных управленческих процессов, направленных на эффективное удовлетворение их потребностей, ожиданий и поведенческих особенностей в отношении банковских продуктов и услуг посредством системного изучения, формирования и индивидуализированных ценностных предложений;

методом моделирования системных уравнений (PLS-SEM) обосновано предложение по принятию клиентоориентированных стратегических решений на основе высокого положительного и статистически значимого влияния показателей удовлетворенности

клиентов ($w_{CSI}=0,207$), создания стоимости ($w_{CVC}=0,197$), управления жалобами ($w_{CH} =0,217$), лояльности ($w_{CL} =0,200$), удержания ($w_{CR} =0,218$) и добавленной стоимости для банка ($w_{CLV}=0,218$), которые являются основными факторами, формирующими маркетинг отношений в коммерческих банках;

разработана дорожная карта интегральных маркетинговых стратегий, направленных на обеспечение активности в цифровых маркетинговых каналах, ориентированных на брендинг и основанных на данных, быстро адаптирующихся к динамическим изменениям в поведении и потребностях сегментов клиентов АКБ "Микрокредитбанк";

обосновано использование рычагов CRM-системы, многоканального маркетинга, анализа данных, социальной деятельности и маркетинга отношений при формировании структуры отделов коммерческих банков, организующих маркетинговую деятельность, основанную на эффективных отношениях с клиентами, на основе системы "Модель социально-ориентированного маркетинга" в методологически и методологически новом направлении;

на основе эконометрического моделирования влияния клиентоориентированных маркетинговых факторов АКБ "Микрокредитбанк" разработаны прогнозные показатели изменения доходов банка на период до 2030 года.

Практические результаты исследования состоят в следующем:

Разработана классификация клиентоориентированных маркетинговых стратегий, широко используемых в международной практике в коммерческих банках;

Предложены индикаторы оценки состояния использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках;

Предложен механизм сегментации на основе брендинга АКБ "Микрокредитбанк";

Предложена новая усовершенствованная система управления клиентоориентированной маркетинговой деятельностью АКБ "Микрокредитбанк" - схема системы "Модель социально-ориентированного маркетинга";

Разработана дорожная карта по внедрению современных социально ориентированных и цифровых маркетинговых стратегий для АКБ "Микрокредитбанк" на 2025-2027 годы;

определены эталонные значения показателей наиболее важных показателей эффективности оценки деятельности маркетингового отдела коммерческих банков, основанного на отношениях с клиентами;

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов данного исследования обосновывается

целесообразностью использованных научных подходов и методов, получением теоретических данных, необходимых для анализа, из официальных источников международного и национального уровня, апробацией научно-теоретических предложений и практических рекомендаций в практике коммерческих банков. Также внедрение разработанных в рамках исследования методов клиентоориентированного маркетингового анализа и стратегических моделей в практическую маркетинговую деятельность коммерческих банков и признание ими их приемлемыми обеспечивает высокую достоверность результатов исследования.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость исследования заключается в том, что теоретические и методологические подходы, разработанные в диссертации, формируют научно обоснованные подходы, направленные на повышение конкурентоспособности коммерческих банков нашей страны на рынке банковских услуг, совершенствование клиентоориентированных маркетинговых стратегий и процессы повышения эффективности их маркетинговой деятельности. Разработанные в исследовании модели, рекомендации и методологические подходы служат методологической базой для эффективной организации рынка банковских услуг в Узбекистане, правильной идентификации клиентских сегментов, использования интерактивных и цифровых маркетинговых инструментов, а также оптимизации предложения банковских продуктов и услуг.

Предлагаемые маркетинговые стратегии и программы служат формированию информационных баз, ориентированных на клиентов в коммерческих банках. Результаты исследования могут быть широко использованы при создании концептуальных основ совершенствования маркетинговой деятельности на рынке банковских услуг, при разработке стратегий и программ экономического развития отрасли на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Научно-теоретические рекомендации могут быть использованы при преподавании предметов "Маркетинг банковских услуг," "Инновационный маркетинг," "Интерактивный и цифровой маркетинг," "Банковское дело," "Регулирование и контроль банковской деятельности" и других, а также при организации различных учебных курсов.

Внедрение результатов исследования. На основе полученных научных результатов по совершенствованию использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков:

теоретико-методические данные по совершенствованию экономического содержания понятия "банковский маркетинг" в

соответствии с методологическим подходом как совокупности непрерывных управленческих процессов, направленных на эффективное удовлетворение потребностей, ожиданий и поведенческих особенностей банковских продуктов и услуг посредством системного изучения, формирования и индивидуализированных ценностных предложений, были использованы при подготовке учебного пособия "Маркетинг услуг," предназначенного для студентов высших учебных заведений (приказ Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан от 31 мая 2021 года No 237 и от 19 июля 2022 года No 233). В результате внедрения данного научного предложения в практику у студентов появилась возможность дальнейшего расширения теоретических знаний и навыков по усовершенствованному понятию привлечения, удержания, развития и повышения ценности клиента во взаимоотношениях между банком и клиентом как комплекса непрерывных процессов управления, направленных на гармоничное обеспечение конкурентоспособности, долгосрочной доходности и социальной ответственности банка;

предложение по принятию стратегических решений, ориентированных на клиентов, на основе высокого положительного и статистически значимого влияния показателей удовлетворенности клиентов ($wCSI=0,207$), создания стоимости ($wCVC=0,197$), управления жалобами ($wCH =0,217$), лояльности ($wCL =0,200$), удержания ($wCR =0,218$) и ценности клиента для банка ($wCLV=0,218$), которые являются основными факторами, формирующими маркетинг отношений в коммерческих банках методом моделирования системных уравнений (PLS-SEM), внедрено в деятельность АКБ "Микрокредитбанк." (Справка АКБ "Микрокредитбанк" от 30 января 2026 года No 03-14/2432). В результате были усовершенствованы механизмы управления отношениями с клиентами в банке, что привело к устойчивому росту уровня удержания клиентов и удовлетворенности услугами.

дорожная карта интегральных маркетинговых стратегий, направленных на обеспечение активности в цифровых маркетинговых каналах, ориентированных на брендинг и основанных на данных, быстро адаптирующихся к динамическим изменениям поведения и потребностей сегментов клиентов в предлагаемых коммерческих банках, была использована в деятельности АКБ "Микрокредитбанк" (справка АКБ "Микрокредитбанк" No 03-14/2432 от 30 января 2026 года). В результате внедрения данного предложения в практику удалось значительно повысить эффективность цифровых каналов АКБ "Микрокредитбанк." В частности, уровень привлечения новых клиентов через цифровые каналы увеличился с 42 до 60 процентов, затраты на привлечение

клиентов в 2025 году снизились на 7,8 процента по сравнению с 2024 годом, что обеспечило устойчивый рост доходов банка и укрепление его конкурентоспособности.

предложение по использованию рычагов CRM-системы, многоканального маркетинга, анализа данных, социальной деятельности и маркетинга отношений при формировании структуры отделов коммерческих банков, организующих маркетинговую деятельность, основанную на эффективных отношениях с клиентами, на основе системы "Модель социально-ориентированного маркетинга" в новом методологическом и методологическом направлении внедрено в деятельность АКБ "Микрокредитбанк" (справка АКБ "Микрокредитбанк" от 30 января 2026 года No 03-14/2432). В результате внедрения данной научной новизны в практику социально-ориентированный маркетинг определен в качестве приоритетного направления, а уровень привлечения финансовых ресурсов банка к социально-ориентированным проблемам в 2025 году увеличился на 8,9 процента по сравнению с 2024 годом. Также за счет социально ориентированной политики активного маркетинга удалось повысить конкурентоспособность банка, улучшить уровень удовлетворенности клиентов и расширить финансовую инклюзивность.

прогнозные показатели изменения доходов банка на 2030 год на основе эконометрического моделирования влияния клиентоориентированных маркетинговых факторов были использованы в деятельности АКБ "Микрокредитбанк" (справка АКБ "Микрокредитбанк" от 30 января 2026 года No 03-14/2432). В результате внедрения данного научного предложения в практику в АКБ "Микрокредитбанк" и его региональных филиалах были достигнуты стратегические цели по планированию кредитного портфеля, комиссионных доходов и дифференцированному предоставлению клиентам, увеличению количества пользователей мобильного приложения и дальнейшему увеличению доли цифровых транзакций.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 3 международных и 2 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. Всего по теме исследования опубликовано 11 научных работ, в том числе 7 статей в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан (из них 5 в местных и 2 в зарубежных журналах), 4 тезиса докладов в сборниках международных и республиканских научно-практических конференций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из

введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, общий объем составляет 147 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и необходимость темы исследования, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования, показана связь исследования с планами научных работ, приведены научная новизна, научные результаты, научная и практическая значимость диссертации, приведены сведения о внедрении результатов исследования в практику, опубликованных научных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертации, озаглавленной **"Научно-теоретические аспекты совершенствования использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков,"** изучена сущность современных теорий банковского маркетинга и концепции стратегического маркетинга. Представлены научно-методические основы совершенствования использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков. Определены возможности использования в практике Узбекистана опыта зарубежных стран по разработке клиентоориентированной маркетинговой стратегии в коммерческих банках.

Необходимость разработки маркетинговой стратегии в коммерческих банках исходит, прежде всего, из необходимости четкого определения целевых направлений банка, полного и непрерывного удовлетворения потребностей клиентов на высококонкурентном финансовом рынке, а также сохранения способности создавать стабильный доход в условиях чистой конкуренции в течение длительного времени. Такая стратегия должна укрепить позиции банка на рынке, оптимизировать портфель продуктов и повысить привлекательность клиентов.

Маркетинговые стратегии обычно формируются на основе традиционной смеси 4P - продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place). Однако в современных подходах приоритет принципа "банк - для клиента" требует разработки стратегии на основе концепции маркетинга "С" - затрат (cost), потребностей и желаний клиента (customer needs and wants), удобства (convenience), коммуникации (communication). Этот подход часто рассматривается как партизанский или инновационный стратегический метод, так как он формирует конкурентное преимущество на рынке путем адаптации к

индивидуальным ценностям клиента. Элементы, составляющие качество отношений с клиентом в банковском маркетинге - доверие, удовлетворенность и обязательство - рассматриваются как широко изучаемая категория в современных исследованиях.

Система работы с клиентами коммерческих банков, в соответствии с подходом, принятым в научной литературе, охватывает четыре стратегические задачи: привлечение клиента, его удержание, развитие (увеличение) клиентской ценности и поэтапный отказ от сегментов, не добавляющих ценности банку. В этой иерархии задач привлечение клиентов имеет важное значение как первый этап, а эффективность всех последующих процессов зависит от качества решений и методов на этом этапе.

Большинство узбекских исследователей указывают на неразрывную связь банковского маркетинга с принципами традиционного маркетингового комплекса (4P), который включает в себя исследование рынка, организацию рекламной деятельности, продвижение услуг, стимулирование продаж и процессы послепродажного контроля.

При определении банковского маркетинга целесообразно исходить из сущности этой деятельности, то есть ее экономических и социальных задач, взаимодействия с рыночными механизмами и стратегической роли в отношениях клиент-поставщик услуг. На этой основе банковский маркетинг можно объяснить следующим образом.

Исходя из теоретических исследований, экономическое содержание понятия банковского маркетинга следует рассматривать как систему централизованного стратегического управления клиентом в коммерческих банках, как совокупность непрерывных управленческих процессов, направленных на системное изучение, формирование и эффективное удовлетворение их потребностей, ожиданий и поведенческих особенностей банковских продуктов и услуг посредством индивидуализированных ценностных предложений.

Согласно предложенному подходу, в качестве центральных категорий маркетинга определены ценность клиента, долгосрочные отношения, особенности поведения клиентов, связанные с экономическими и социальными факторами, а также принципы стратегической направленности.

Современный клиентоориентированный подход коммерческих банков - это концепции, основанные на поведенческой экономике и клиентском опыте. Принятие решения клиентом основывается не только на рациональных критериях, но и на восприятии риска, эмоциональном опыте и сигналах качества

обслуживания. Поскольку клиенты банка принимают решения, связанные с высоким риском, качество обслуживания, культура общения, оперативность, прозрачность и персонализация опираются на методологические основы CRM.

Методологические подходы к разработке клиентоориентированной маркетинговой стратегии коммерческих банков должны основываться на анализе потребностей клиентов, адаптации банковских услуг к клиентам, создании модели ценностного предложения клиентам, мониторинге качества услуг и внедрении мотивационных механизмов, повышающих периодическую ценность клиента (таблица 1).

Таблица 1

Методологические подходы к клиентоориентированной маркетинговой стратегии в коммерческих банках²³

Наименование подходов	Содержание	Методологическая основа	Практические инструменты	Роль банка в маркетинговой стратегии
1. Анализ потребностей клиента	Постоянно выявлять функциональные, эмоциональные, финансовые и сервисные потребности клиентов и отслеживать динамику их изменений	Маркетинг отношений, поведенческая экономика, глубокое понимание клиента	Опрос, фокус-группа, карта пути клиента, RFM, CLV, анализ больших данных	Определение целевых сегментов, повышение уровня персонализации и направление товарной политики
2. Адаптация банковских услуг клиенту (Customization)	Формирование пакетов продуктов и услуг, соответствующих профилю клиента, профилю риска и структуре спроса	Парадигма CRM, Совместное создание ценности, Подход, основанный на ресурсах (RBV)	Индивидуальные пакеты услуг, Дифференцированные тарифы, Ценообразование в зависимости от состояния клиента	Повышение ценности для клиента и обеспечение конкурентного преимущества
3. Создание модели ценностного предложения для клиентов (Value Proposition Model).	Определить, какую уникальную ценность банк может создать для каждого сегмента и превзойти конкурентов	Теория клиентской ценности Конкурентная стратегия	Карта ценности, предложение ценности клиента (CVP), анализ выгод и издержек	Формирование клиентоориентированной позиции бренда и определение ядра стратегии
4. Мониторинг качества обслуживания	Постоянная оценка клиентского опыта, скорости	SERVQUAL, GAP-модель, Маркетинг на основе услуг	Индекс удовлетворенности и клиентов. Индекс склонности	Повышение удовлетворенности клиентов, снижение коэффициента потерь

²³ Разработка автора.

Наименование подходов	Содержание	Методологическая основа	Практические инструменты	Роль банка в маркетинговой стратегии
	обслуживания, уровня безопасности и качества сервиса			
5. Применение мотивационных механизмов, повышающих периодическую ценность клиента.	Стимулирование долгосрочных отношений клиента с банком и влияние на прибыль в кредитно-депозитном цикле	Ценность цикличности клиента (CLV), теория приверженности и клиентов, теория поведения	Программы лояльности, бонусы, стимулирование продаж	Укрепление приверженности клиента, повышение CLV, формирование стабильного потока дохода

Клиентоориентированные маркетинговые стратегии коммерческих банков зарубежных стран основаны на принципах цифровой трансформации, данных-ориентированных решений, экосистемного подхода и устойчивого развития. В частности, банки США и Великобритании используют стратегические подходы к клиентоориентированному маркетингу, основанные на аналитике, в Германии сформирована отдельная маркетинговая экосистема для корпоративных и розничных клиентов, Франция предлагает услуги, соответствующие образу жизни клиентов, помимо традиционных банковских услуг, основанных на концепции "Beyond Banking," сингапурские банки развивают себя как "технологические компании, предоставляющие финансовые услуги," Япония использует маркетинговые стратегии, основанные на эффективных отношениях с клиентами через подход, сочетающий традиционное доверие и инновации. Внедрение этих практик для коммерческих банков Узбекистана в соответствии с национальными особенностями позволит кардинально улучшить качество банковских услуг, повысить удовлетворенность клиентов и достичь конкурентоспособных позиций в международных рейтингах.

Во второй главе диссертации под названием "**Анализ состояния использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности коммерческих банков**" представлен анализ текущего состояния организации и управления клиентоориентированной маркетинговой деятельностью в коммерческих банках. Оценена клиентоориентированная маркетинговая деятельность АКБ "Микрокредитбанк." Предложены решения проблем, выявленных путем оценки возможностей использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности коммерческих банков.

Стратегии развития, реализуемые в банках Узбекистана с 2017 года, формируются в качестве основного направления внедрения

концепций маркетинга "С," основанных на принципе "банк для клиента." В банковском маркетинге приоритетное значение имеют принципы потребителя, ценности, удобства и коммуникации, направленные на адаптацию банковских услуг к потребностям клиентов, повышение качества обслуживания и формирование долгосрочных постоянных отношений. В этом процессе банки принимают меры, направленные на выявление потребностей клиентов, предоставление персонализированных услуг, обеспечение качества посредством использования цифровых каналов и налаживание долгосрочных отношений с клиентами.

Институциональное развитие банковской системы Узбекистана проявляется как практическое выражение клиентоориентированной маркетинговой стратегии. В частности, за 2019-2024 годы количество кредитных организаций в республике увеличилось с 121 до 229, то есть в 1,89 раза. Этот рост произошел в основном за счет небанковских кредитных организаций (рост в 2,1 раза), что свидетельствует о диверсификации финансовых услуг и их адаптации к различным потребностям клиентов (таблица 2).

Таблица 2

Динамика кредитных организаций и их инфраструктуры в Республике Узбекистан²⁴

№	Наименование показателей	Годы					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	Кредитные организации, всего	121	147	160	177	205	229
2.	Коммерческие банки	29	30	32	33	35	36
3.	Небанковские кредитные организации	92	117	128	144	170	193
4.	Банковские филиалы	829	850	861	865	1 250	1 720
5.	Банковские центры	980	1 050	1 222	1 350	1 520	1 720
6.	Круглосуточные пункты	-	902	1 452	2 100	3 200	4 447

В течение 2019-2025 годов общий объем депозитов коммерческих банков Республики Узбекистан увеличился с 70,0 трлн сумов до 308,7 трлн сумов, то есть в 4,4 раза. В частности, в 2022-2023 годах наблюдался рост с 36,1% до 38,8%. Изменения в структуре кредитного портфеля указывают на увеличение ориентации банков на розничный сегмент. Доля кредитов, выданных физическим лицам, увеличилась с 14,6% в 2019 году до 29,4% в 2025 году, то есть увеличилась в 2 раза (таблица 3).

Таблица 3

Структура и динамика кредитного портфеля коммерческих банков Республики Узбекистан (на начало года, млрд. сум)²⁵

№	Наименование	Годы
---	--------------	------

²⁴ Статистические бюллетени Центрального банка Республики Узбекистан (2018-2024 гг.)

²⁵ Статистические бюллетени Центрального банка Республики Узбекистан (2018-2024 гг.)

	показателей	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Всего кредитов	167391	211581	276975	326386	390049	471406	533121
2.	Физическим лицам	24427	35200	52800	75600	98500	128400	156800
3.	Юридические лица	142964	176381	224175	250786	291549	343006	376321
4.	Доля физических лиц, %	14,6	16,6	19,1	23,2	25,3	27,2	29,4

Банковская система Республики Узбекистан за годы независимости постепенно развивалась и на сегодняшний день превратилась в современную финансовую инфраструктуру, включающую 33 коммерческих банка. В составе банковской системы действуют банки с участием государства, частные банки и банки с участием иностранного капитала. В частности, АКБ "Микрокредитбанк" занял особое место и стал одним из ведущих банков в сфере микрофинансирования и поддержки малого бизнеса.

АКБ "Микрокредитбанк" занимает 6-е место по объему активов в банковском секторе Узбекистана по состоянию на 2024 год. На начало 2024 года активы банков составили 23,1 трлн сумов, что составляет примерно 4-5 процентов от общих активов банковской системы страны. Маркетинговая стратегия АКБ "Микрокредитбанк" отличается рядом особенностей. Банк придерживается подхода "снизу вверх" в работе с потребительским сегментом - то есть в качестве основной целевой аудитории определены не крупные корпоративные клиенты, а широкие слои населения, малые предприниматели и субъекты микробизнеса. Также банк поддерживает социально ориентированные маркетинговые концепции, региональную маркетинговую стратегию банка, цементацию продукта, цифровой маркетинг, партнерский маркетинг (co-marketing) и уделяет внимание расширению маркетинговых возможностей через международное сотрудничество.

Инфраструктура обслуживания клиентов АКБ "Микрокредитбанк" в течение 2021-2024 годов значительно расширилась, а количество точек обслуживания увеличилось с 517 до 1056, то есть выросло более чем в 2 раза (таблица 4). Количество центров самообслуживания (24/7) увеличилось со 120 до 261. Этот показатель отражает последовательную политику банка в направлении цифровизации и автоматизации.

Таблица 4

Динамика клиентской базы и инфраструктуры обслуживания "Микрокредитбанка"²⁶

№	Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Рост в 2024 году по сравнению с 2023 годом, %
1.	Количество филиалов, шт.	60	71	60	60	100,0

²⁶ Составлено автором на основе бизнес-планов АКБ "Микрокредитбанк" на 2022-2024 годы.

2.	Центры банковского обслуживания, штук	87	100	98	135	155,2
3.	Центры самообслуживания (24/7)	120	200	261	261	217,5
4.	Количество банкоматов, шт.	250	400	550	600	240,0
5.	Всего точек обслуживания	517	771	969	1056	204,3

Управление отношениями с клиентами является одним из важнейших направлений банковского маркетинга, направленным на изучение потребностей клиентов, системное взаимодействие с клиентами, а также обеспечение долгосрочного сотрудничества клиента с банком.

Стратегии маркетинга взаимоотношений дают основание включить следующую гипотезу в качестве основного направления повышения удовлетворенности клиентов:

H1-развитие маркетинга отношений положительно влияет на уровень удовлетворенности клиентов.

H2-маркетинг отношений усиливает процесс создания ценности клиента;

H3-маркетинг отношений положительно влияет на эффективность управления жалобами.

H4: Маркетинг взаимоотношений повышает приверженность клиента.

H5-маркетинг отношений оказывает положительное влияние на уровень удержания клиентов.

H6 - маркетинг отношений повышает ценность клиента для банка.

Для обоснования гипотез была сформирована анкета по системе работы с клиентами АКБ "Микрокредитбанк" и оценке опыта пользования клиентами банковскими услугами. Ответы в общей сложности 450 респондентов, отражающих клиентский опыт, соответствовали требованиям методологии моделирования системных уравнений (PLS-SEM), что обеспечило достаточную статистическую значимость относительно количества латентных конструкторов и индикаторов в модели. Анкета состоит из 30 индикаторов, которые направлены на измерение шести основных латентных переменных, а именно удовлетворенности клиентов (CSI), создания потребительской ценности (CVC), эффективности управления жалобами (CH), приверженности клиентов (CL), удержания клиентов (CR) и ценности клиента для банка (CLV). На рис. 1 представлена схема SEM-моделирования анализа состояния маркетинга отношений.

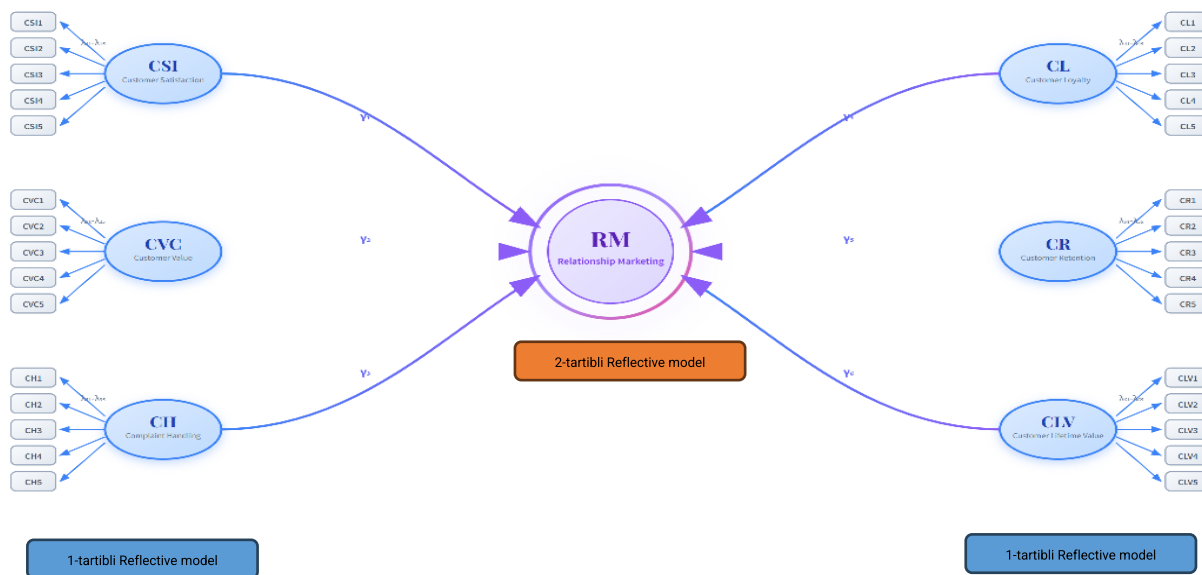


Рисунок 1. Модель SEM по связанным факторам, формирующим маркетинг отношений в коммерческих банках²⁷

Результаты, полученные на основе ответов на анкеты клиентов АКБ "Микрокредитбанк," показывают, что все основные факторы формирования маркетинга отношений вносят статистически значимый вклад в удовлетворенность клиентов, создание ценности для клиентов, эффективность управления жалобами, склонность клиентов, удержание клиентов и ценность клиентов для банка.

Положительность и высокая значимость весов влияния по всем скрытым факторам подтверждают, что маркетинг отношений формируется в банке комплексно. Все компоненты формируют положительную и статистически значимую картину ($p < 0,001$). В качестве компонентов с наибольшим вкладом были взяты CR, CH, CLV (веса близки друг к другу). Уровень маркетинга отношений в АКБ "Микрокредитбанк" означает, что он формируется сильнее, в первую очередь, за счет удержания клиента, качества решения проблем, а также ценности клиента для банка (таблица 5).

**Таблица 5
Результаты Bootstrapping по упорядоченной Formative RM: Внешние веса²⁸**

²⁷ Разработка автора.

²⁸ Результаты, полученные автором на основе программы SmartPLS.

RM komponenti	Weight (w)	SE	t	p
CSI → RM	0.207	0.015	13.46	<0.001
CVC → RM	0.197	0.015	13.39	<0.001
CH → RM	0.217	0.014	16.00	<0.001
CL → RM	0.200	0.015	12.89	<0.001
CR → RM	0.218	0.016	13.74	<0.001
CLV → RM	0.218	0.015	14.09	<0.001

Было замечено, что эффективность управления жалобами в коммерческих банках, удержание клиентов и ценность клиентов для банка имеют относительно большое значение в определении уровня маркетинга отношений. Результаты свидетельствуют о том, что оперативное решение проблем, предотвращение потери клиентов и повышение их экономической ценности являются важными стратегическими направлениями в развитии долгосрочных отношений с клиентами в АКБ "Микрокредитбанк."

Результаты моделирования подтверждают обоснованность всех выдвинутых гипотез. Результаты проведенных маркетинговых исследований показывают, что эффективность практики маркетинга отношений проявляется через удовлетворенность клиентов, создание ценности для клиентов, управление жалобами, склонность клиентов, удержание клиентов и ценность клиента для банка (таблица 6).

Таблица 6

Результаты проверки гипотез по выявлению основных факторов, формирующих маркетинг отношений в коммерческих банках²⁹

Гипотеза	Операционный тест (SEM)	Результат
H1: Удовлетворенность клиентов RM	CSI → RM – значимо	Поддерживается
H2: Значение клиента RM	CVC → RM – значимо	Поддерживается
H3: Управление жалобами RM	CH → RM – значимо	Поддерживается
H4: Склонность RM	CL → RM – значимо	Поддерживается
H5: Действия RM	CR → RM – значимо	Поддерживается
H6: Значение для RM банка	CLV → RM – значимо	Поддерживается

Результаты эмпирического анализа показали, что уровень маркетинга отношений в АКБ "Микрокредитбанк" формируется на основе интеграции ориентированных на клиента результативных показателей. В частности, было установлено, что удовлетворенность клиентов, создание ценности для клиентов, эффективность управления жалобами, склонность клиентов, удержание клиентов и ценность клиентов для банка статистически значимы как важные компоненты маркетинга отношений. Выдвинутые гипотезы полностью подтвердились и обосновали, что развитие клиентоориентированных маркетинговых стратегий в АКБ

²⁹ Результаты, полученные автором на основе программы SmartPLS.

"Микрокредитбанк" имеет решающее значение в повышении эффективности банковской деятельности.

В третьей главе диссертации, озаглавленной "Пути повышения экономической эффективности коммерческих банков за счет использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий," разработаны предложения и рекомендации по использованию стратегий цифрового маркетинга в деятельности коммерческих банков. Определены пути повышения эффективности управления маркетингом, основанного на отношениях с клиентами в коммерческих банках. Предложены перспективные направления использования клиентоориентированных маркетинговых стратегий в деятельности банков.

Стремительное развитие цифровых технологий и изменения в поведении потребителей вынуждают банки отказываться от традиционных маркетинговых подходов и внедрять маркетинговые стратегии, основанные на цифровых каналах, персонализированные и основанные на данных. В этих условиях приоритетным направлением стало укрепление взаимодействия с клиентами и эффективная доставка ценностного предложения через цифровые платформы. Цифровые банковские услуги. Для комплексной оценки цифровой маркетинговой деятельности АКБ "Микрокредитбанк" целесообразно использовать открытые и достоверные источники информации следующие каналы маркетинговых коммуникаций: официальный веб-сайт (mkbank.uz), мобильное приложение банка "Маврид," Telegram, Instagram, Facebook и другие цифровые платформы. Данные, полученные из источников информации, позволили провести комплексную оценку цифровой маркетинговой деятельности банка и оценивались по следующим критериям: состояние функциональности, уровень UX/UI, состояние контент-маркетинга.

В международной маркетинговой практике при оценке эффективности маркетинговой деятельности широко используются такие показатели, как долгосрочная экономическая стоимость клиента для банка (CLV), затраты на привлечение нового клиента (CAC), уровень удержания клиента (CLV). На этой основе для определения экономической эффективности маркетинговых стратегий в коммерческих банках предлагается использовать следующий интегрированный показатель:

$$M E S = C L V \times C R / C A C$$

(2.1)

где:

MES - показатель эффективности маркетинговой стратегии;

CLV - долгосрочная экономическая стоимость клиента для

банка;

CR - уровень удержания клиента;

CAC - затраты на привлечение нового клиента.

В рамках исследования клиенты банка были выделены в три основных целевых сегмента, и для каждого сегмента были разработаны отдельные стратегии цифрового маркетинга. Определены стратегии цифрового маркетинга, характерные для сегментации клиентов АКБ "Микрокредитбанк," в том числе для молодежного сегмента (поколение Z, 18-25 лет): использование геймификации, коротких (Shorts) видеоконтентов, инфлюенсерного маркетинга, программ вознаграждений; для сегмента молодых профессионалов (поколение Y, 26-40 лет): персонализированные предложения, финансовое консультирование, премиальные услуги, рекомендации на основе искусственного интеллекта (ИИ) и CRM-систем; контент-маркетинг для субъектов микро- и малого бизнеса, ведение бизнеса через веб-сайт, усиление интерактивности между банком и бизнес-клиентами посредством вебинаров и онлайн-мероприятий и др.

Таблица 7

Сегментация клиентов и стратегии цифрового маркетинга АКБ "Микрокредитбанк"³⁰

Сегмент	Возраст	Основная потребность	Цифровой канал	Маркетинговая стратегия
Молодежь (поколение Z)	18-25	Первый кредит, карта, быстрые платежи	Instagram, TikTok, Telegram, Mavrid	Геймификация, Reels/Shorts, инфлюенсерный маркетинг, программа рекомендаций
Молодые профессионалы (поколение Y)	26-40	Кредит, депозит, ипотека, инвестиции	Telegram, Mavrid, Email, LinkedIn	Персонализированные предложения, финансовое консультирование, премиальные услуги
Пожилые люди (поколение X)	41-55	Сбережения, образование детей, пенсии	Telegram, SMS, Call-центр, Mavrid	Надежность, персональный менеджер, простой интерфейс, телефонная поддержка
Пенсионеры	55+	Получение пенсии, вклады, выплаты	SMS, Колл-центр, Филиал	Упрощенные сервисы, персональный помощник, крупный шрифт, голосовой помощник
Микропредприниматели	25-50	Оборотный капитал, POS, расчет	Telegram, Mavrid, WhatsApp Business	Бизнес-консультации, кейс-стади, отраслевой контент, нетворкинг
Малый бизнес	30-55	Кредитная линия, лизинг, международные	Электронная почта, LinkedIn,	B2B-маркетинг, вебинары, экспертный контент, кейс-стади

³⁰ Разработка автора.

		операции	Личный менеджер, Веб-сайт	
Семейные предприниматели	25-45	Льготный кредит, стартап-финансирование	Telegram, Mavrid, Сеть махалля	Истории успеха, видеоуроки, менторская программа, командный маркетинг
Женщины-предприниматели	25-50	Компьютерный кредит, бизнес-образование	Instagram, Telegram,	Вдохновляющий контент, женский успех, специальные предложения

Действующая система маркетинга в АКБ "Микрокредитбанк" основана на модели централизованного управления, которая организована по принципу функционального разделения. Данная модель недостаточно интегрировала стратегические и цифровые компоненты маркетинговой деятельности у баронов. В частности, неполное внедрение системы CRM в маркетинговую деятельность ограничивает возможности формирования централизованной базы данных о клиентах, их глубокого анализа и принятия персонализированных маркетинговых решений. В целях устранения этих системных проблем и реорганизации банковской деятельности на основе современной модели маркетинга, ориентированной на клиента, предлагается внедрить CRM и механизм управления, основанный на данных. Данная система направлена на усиление взаимодействия подразделений маркетинга, IT, продаж и обслуживания. Использование такого подхода в коммерческих банках создает необходимую организационную и технологическую основу для внедрения персонализированной и эффективной маркетинговой системы, основанной на многоканальном подходе.

Предложенная на рисунке 2 усовершенствованная схема управления клиентоориентированной маркетинговой деятельностью способствует выводу управления маркетингом АКБ "Микрокредитбанк" на стратегический уровень, ускорению процессов цифровой трансформации и формированию долгосрочных и устойчивых отношений с клиентами.

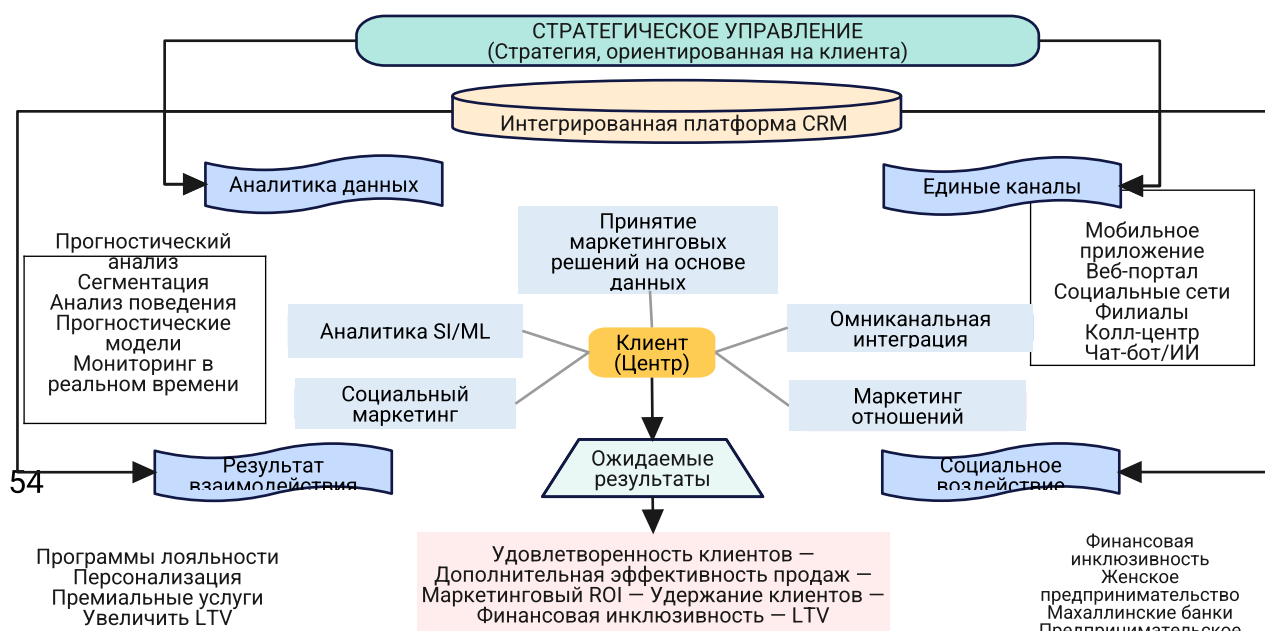




Рисунок 2. Схема системы на основе CRM при формировании "Модели социально-ориентированного маркетинга" АКБ "Микрокредитбанк"³¹

Предлагаемая система служит комплексному и системному развитию цифровой маркетинговой деятельности банка, основанной на пяти основных столпах. Эффективность новой системы организации и управления маркетинговой деятельностью АКБ "Микрокредитбанк," основанной на отношениях с клиентами, должна оцениваться на основе ряда критериев. При этом для оценки деятельности отдела маркетинга используются показатели, приведенные в таблице 8.

Таблица 8
Оценка деятельности отдела маркетинга коммерческих банков, основанного на отношениях с клиентами³²

Группа KPI	Наименование показателей	Математическое выражение (формула)	Содержание переменных	Целевые эталонные значения
Привлечение клиентов	Рост числа новых клиентов	$G = \frac{N_t - N_{t-1}}{N_{t-1}} \times 100\%$	N_t – количество клиентов в текущем периоде; N_{t-1} – количество клиентов за предыдущий период	≥15% в год
	Коэффициент конверсии лидов	$CR = \frac{L_c}{L} \times 100\%$	L_c – лиды, ставшие клиентами; L – всего лидов	≥25%
	Стоимость привлечения клиента (CAC)	$CAC = \frac{MC}{N_{new}}$	MC – расходы на маркетинг; N_{new} – количество новых клиентов	≤50 000 сум
Удержание клиентов	Удержание клиентов	$R = \frac{N_c - N_{new}}{N_s} \times 100\%$	N_c – клиенты на конец периода; N_{new} – новые клиенты; N_s – клиенты в начале периода	≥85%
	Показатель рекомендаций клиентов (NPS)	$NPS = P - D$	P – рекомендующие (%); D – критиков (%)	≥50 балл
	Циклическая стоимость клиента (LTV)	$LTV = ARPU \times T$	ARPU – средний доход; T – период удержания клиента	$LTV / CAC \geq 3:1$
Цифровые каналы	Активность в мобильных приложениях (MAU)	$MAU_{rate} = \frac{MAU}{N_{total}} \times 100\%$	MAU – активных пользователей в месяц; N_{total} – общее количество клиентов	≥60%

³¹ Разработано автором на основе международного опыта

³² Разработка автора.

Доля цифровых транзакций	$DTR = \frac{T_d}{T_{total}} \times 100\%$	T_d – цифровые транзакции; T_{total} – всего транзакций	≥75%
--------------------------	--	--	------

В результате внедрения предлагаемых современных маркетинговых направлений АКБ "Микрокредитбанк" может достичь ряда экономических результатов. В таблице 9 определены стратегические цели банка до 2027 года путем внедрения управления цифровым маркетингом, основанного на отношениях с клиентами.

Таблица 9

Ожидаемые экономические результаты мер по совершенствованию маркетинга³³

№	Наименование показателей	2024 г.	2025 г.	2026 г.*	2027 г.*
1.	Количество клиентов (млн человек)	2,81	3,23	3,72	4,28
2.	Портфель кредитов (трлн. сум)	6,43	7,72	9,26	11,11
3.	Пользователи мобильного приложения (млн.)	1,40	1,94	2,60	3,42
4.	Индекс NPS	35	42	50	58
5.	ROI маркетинга, %	180	220	270	320
6.	Коэффициент кросс-продаж, %	15	20	27	35

В целях определения перспективных направлений клиентоориентированных маркетинговых стратегий в коммерческих банках применялся подход эконометрического прогнозирования. Методология исследования основана на интегрированной модели временных рядов и регрессионного анализа, направленной на определение количественной взаимосвязи между доходами банка и основными факторами, характеризующими маркетинговую деятельность.

Для определения влияния выбранных независимых переменных на доходы коммерческих банков вводятся следующие гипотезы:

H1: Если X_1 (количество клиентов) увеличится, то доходы банка (Y) увеличатся;

H2: Если X_2 (кредитный портфель) увеличится, то доходы банка (Y) увеличатся;

H3: Если X_3 (комиссионный доход) увеличится, то доходы банка (Y) увеличатся;

H4: Если X_4 (мобильные пользователи) увеличится, доходы банка (Y) увеличатся;

H5: Если X_5 (цифровая доля) увеличится, доходы банка (Y)

³³ Прогнозировано автором на основе международного опыта и банковских данных

увеличатся.

Для исследования была сформирована квартальная статистическая база данных, охватывающая 2020–2025 годы. Прогнозирование проводилось в два этапа. На первом этапе были определены прогнозные значения независимых переменных до IV квартала 2026-2030 годов. При этом применялось экспоненциальное сглаживание (модель Холта), учитывающее компонент тренда. На втором этапе для прогнозирования доходов банка была использована модель ARIMAX, объединяющая элементы регрессии и временного ряда. Данная модель, наряду с оценкой прямого влияния независимых переменных, также учитывает автокорреляцию в ряду доходов.

Общий математический вид модели ARIMAX выражается следующим образом:

$$Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^k \beta_i X_{it} + \sum_{p=1}^P \phi_p Y_{t-p} + \sum_{q=1}^Q \theta_q \varepsilon_{t-q} + \varepsilon_t \quad (3.6)$$

где:

Y_t - доход банка за t-й квартал;

X_{it} - экзогенные маркетинговые факторы (количество клиентов, кредитный портфель и т.д.);

ϕ_p - коэффициенты авторегрессии;

θ_q - средние коэффициенты;

ε_t - случайная ошибка.

В прогнозе математическое ожидание компоненты ошибок принимается равным 0. Поскольку $[\varepsilon_t] = 0$, точечные прогнозные значения следующие:

$$\begin{aligned} \hat{Y}_{t+h} &= (-0.0139) + (-0.0745) \hat{X}_{1,t+h} + (36.0396) \hat{X}_{2,t+h} + (2.3310) \hat{X}_{3,t+h} \\ &+ (0.0512) \hat{X}_{4,t+h} + (-0.3550) \hat{X}_{5,t+h} \end{aligned}$$

Построенные математические модели помогли определить:

$\beta_2=36,04$ при увеличении кредитного портфеля на 1 трлн сумов, при неизменности других факторов доход увеличится в среднем на 36,04 млрд сумов.

$\beta_3=2,33$: если комиссионный доход увеличится на 1 млрд сумов, общий доход увеличится в среднем на 2,331 млрд сумов.

$\beta_3=2,33$: увеличение количества мобильных пользователей на 1000 приведет к увеличению совокупного дохода в среднем на 51,2 млн сумов.

β_1 и β_5 в данном подложке оказались отрицательными, что на практике может быть объяснено

мультиколлинеарностью/взаимосвязью трендов.

В таблице 10 представлены результаты прогноза совокупного дохода АКБ "Микрокредитбанк" на период до IV квартала 2026–2030 годов в квартальном разрезе. Прогноз был выполнен на основе модели ARIMAX/SARIMAX с учетом маркетинговых факторов, ориентированных только на выбранных клиентов, и результаты были реализованы с доверительным интервалом 95 процентов.

Таблица 10

Квартальный прогноз совокупного дохода АКБ "Микрокредитбанк" на 2026–2030 годы на основе клиентоориентированных маркетинговых факторов³⁴

Годы	Кварталы	Прогноз совокупных доходов (млрд сум.)	Нижняя граница доверительного интервала (95%).	Верхний предел доверительного интервала (95%)
2026	Q1	1835,57	1828,97	1842,18
	Q2	1975,70	1969,10	1982,31
	Q3	2115,84	2109,23	2122,44
	Q4	2255,97	2249,37	2262,57
2027	Q1	2396,10	2389,50	2402,71
	Q2	2536,24	2529,63	2542,84
	Q3	2676,37	2669,77	2682,97
	Q4	2816,51	2809,90	2823,11
2028	Q1	2956,64	2950,04	2963,24
	Q2	3096,77	3090,17	3103,38
	Q3	3236,91	3230,30	3243,51
	Q4	3377,04	3370,44	3383,64
2029	Q1	3517,17	3510,57	3523,78
	Q2	3657,31	3650,70	3663,91
	Q3	3797,44	3790,84	3804,04
	Q4	3937,57	3930,97	3944,18
2030	Q1	4077,71	4071,10	4084,31
	Q2	4217,84	4211,24	4224,44
	Q3	4357,97	4351,37	4364,58
	Q4	4498,11	4491,50	4504,71

Совокупные доходы АКБ "Микрокредитбанк" в I квартале 2026 года составили 1 835,6 млрд сумов, а к IV кварталу 2030 года прогнозируется достижение 4 498,1 млрд сумов. Этот результат означает рост доходов банка почти в 2,45 раза в течение прогнозного периода. Траектория роста практически линейная и устойчивая, характеризуется последовательным увеличением с квартала на квартал. Данная ситуация свидетельствует о систематическом и непрерывном внедрении клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банке.

³⁴ Разработано автором с помощью программы XLSTAT.

Результаты прогноза показывают, что верхние и нижние границы 95% доверительного интервала сохранялись в относительно узком диапазоне в течение всего прогнозного периода. Например, если в I квартале 2026 года доверительный интервал составит около 6,6 млрд сумов, то к IV кварталу 2030 года этот показатель сохранится на уровне 6,7 млрд сумов.

Прогнозируемый совокупный доход в размере около 4,5 трлн сумов к IV кварталу 2030 года представляет собой долгосрочный стратегический сценарий роста для АКБ "Микрокредитбанк." Этот результат подтверждает не только операционную, но и финансовую эффективность клиентоориентированных маркетинговых стратегий в банке. В частности, расширение доходной базы за счет кредитов и комиссионных направлений служит укреплению конкурентоспособности банка.

Полученные исследования показывают, что в долгосрочной перспективе сочетание социально ориентированных и клиентоориентированных маркетинговых моделей для банков, то есть сбалансированное развитие финансовой инклюзивности, цифровых услуг и коммерческих целей, должно рассматриваться как стратегический приоритет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе полученных научных результатов по совершенствованию использования клиентоориентированной маркетинговой стратегии в деятельности банков:

1. В результате проведенных исследований экономическое содержание понятия "банковский маркетинг" было выведено за рамки традиционной интерпретации его как продажной или рекламной деятельности и теоретически и методологически усовершенствовано как комплекс непрерывных процессов стратегического управления, направленных на системное изучение, формирование и эффективное удовлетворение потребностей, ожиданий и поведенческих особенностей клиентов банка посредством индивидуализированных ценностных предложений. Данный подход позволил обосновать банковский маркетинг как интегральную систему, направленную на создание долгосрочной клиентской ценности, а не на краткосрочные коммерческие цели.

2. На основе усовершенствованного теоретико-

методического подхода была сформирована новая научная парадигма в преподавании банковского маркетинга путем интерпретации взаимоотношений между банком и клиентом как непрерывных процессов управления, направленных на привлечение, удержание, развитие и повышение ценности клиента. В результате применения данного подхода при подготовке учебного пособия "Маркетинг услуг," предназначенного для высших учебных заведений, была создана возможность углубления теоретических знаний и практических навыков студентов по современному банковскому маркетингу.

3. В результате эмпирического анализа, проведенного методом моделирования системных уравнений (PLS-SEM) с целью определения основных факторов, формирующих маркетинг отношений в коммерческих банках, научно обосновано высокое положительное и статистически значимое влияние показателей удовлетворенности клиентов, создания стоимости, управления жалобами, склонности, удержания клиентов и клиентской ценности для банка. Эти результаты сформировали надежную научную основу для принятия стратегических решений, ориентированных на клиента.

4. Путем внедрения в деятельность АКБ "Микрокредитбанк" предложений по принятию клиентоориентированных стратегических решений, разработанных на основе полученных эмпирических результатов, были усовершенствованы механизмы управления отношениями с клиентами в банке, а также достигнут устойчивый рост уровня удержания клиентов и удовлетворенности услугами. Это подтвердило практическую эффективность предложенных подходов.

5. Разработанная в рамках исследования система индикаторов оценки клиентоориентированных маркетинговых стратегий позволила осуществлять регулярный мониторинг результативности маркетинговых решений в коммерческих банках, раннее выявление стратегических ошибок и оптимизацию распределения ресурсов. Данные индикаторы имеют научное и практическое значение при принятии управленческих решений, направленных на максимизацию ценности клиента.

6. Совершенствование сегментации клиентов с помощью подхода, основанного на брендинге, позволило банкам группировать клиентов не только на основе финансовых или демографических показателей, но и на основе их ценностей, отношений и доверия к банковскому бренду. Это способствовало управлению банковским брендом как стратегическим активом,

укреплению клиентов и достижению устойчивой дифференциации в конкурентной среде.

7. Разработка и внедрение в практику дорожной карты интегральных маркетинговых стратегий, быстро адаптирующихся к динамическим изменениям в поведении и потребностях клиентских сегментов, основанных на данных и направленных на обеспечение активности в цифровых каналах, позволили значительно повысить эффективность цифрового маркетинга в коммерческих банках. В частности, повысился уровень привлечения клиентов через цифровые каналы, сократились расходы и обеспечен устойчивый рост доходов банка.

8. Разработанные научные предложения по формированию банковского маркетинга как системы управления, основанной на данных, в условиях цифровой трансформации расширили возможности эффективного использования больших объемов клиентских данных, прогнозного анализа и создания персонализированных ценностных предложений. Это способствовало снижению субъективности маркетинговых решений и повышению отдачи от инвестированных маркетинговых расходов.

9. Разработанные методико-методологические предложения по реформированию структуры отделов, организующих маркетинговую деятельность в коммерческих банках, на основе "Модели социально-ориентированного маркетинга" позволили развивать банковский маркетинг в гармонии с социальной ответственностью за счет интеграции рычагов CRM-систем, многоканального маркетинга, анализа данных и маркетинга отношений.

10. В результате внедрения в практику данной модели социально-ориентированного маркетинга повысился уровень привлечения финансовых ресурсов банка в социально значимые проекты, улучшился уровень удовлетворенности клиентов, а также сформированы институциональные основы для расширения финансовой инклюзивности. Это еще больше усилило роль банковского маркетинга в обеспечении гармоничного развития с интересами общества.

11. Разработка среднесрочных и долгосрочных прогнозных показателей доходов банка на основе эконометрического моделирования влияния клиентоориентированных маркетинговых факторов позволила повысить качество и уровень обоснованности стратегического планирования в коммерческих банках. Использование этих прогнозных

показателей позволило определить конкретные цели по управлению кредитным портфелем, планированию комиссионных доходов и увеличению доли цифровых услуг.

12. В целом, результаты исследования научно и практически обосновали возможность повышения конкурентоспособности, укрепления финансовой устойчивости и обеспечения долгосрочного устойчивого развития банков путем формирования маркетинговой деятельности в коммерческих банках как интегрированной системы управления, основанной на ценности клиента, основанной на данных, цифровой и социально ориентированной.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING
SCIENTIFIC DEGREES DSc.03/2025.27.12.1.23.04 AT
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

BOBOKHUJAEVA FOTIMA KAKHRAMONOVNA

**IMPROVING THE USE OF CLIENT-CENTERED
MARKETING STRATEGIES IN BANKING ACTIVITIES**

08.00.11-Marketing

ABSTRACT
of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences

Tashkent – 2026

The topic of the Doctor of Philosophy (PhD) dissertation is registered with the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan under the number I2023.2.PhD/Iqt3067.

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

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

Scientific supervisor: **Ergashkhodjaeva Shakhnoza Djasurovna**
Doctor of Economics, Professor

Official opponents: **Korieva Yokutkhon Karimovna**
Doctor of Economics, Professor

Nematov Innatilla Ubaydullaevich
Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate professor

Leading organization: **Tashkent Institute of Textile and Light Industry**

The defense of the dissertation will take place on "___" "___" 2026, at "___" at the meeting of the Scientific Council DSc.03/2025.27.12.1.23.04 at the Tashkent State University of Economics. Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Phone: (99871) 239-01-49; fax: (99871) 239-41-23; e-mail: tdu@tsue.uz.

The dissertation can be reviewed at the Information Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered under No. ____). Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Phone: (99871) 239-28-75; fax: (99871) 239-28-75.

The abstract of the dissertation was distributed on "___" _____ 2026.

(Protocol at the register No. ____ dated "___" _____ 2026).

G.K. Abdurakhmanova

Chairman of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

O.Dj. Djurabaev

Scientific Secretary of the Scientific Council for Awarding Academic Degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

Sh.A. Allayarov

Chairman of the Scientific Seminar under the

INTRODUCTION (abstract of the PhD dissertation)

The aim of the study is to develop scientific proposals and recommendations for improving the use of customer-oriented marketing strategies in banking activities.

Research objectives:

studying the essence of modern banking marketing theories and strategic layout concepts;

development of methodological foundations for improving the use of customer-oriented marketing strategies in the activities of commercial banks;

practical use of foreign experience in developing customer-oriented marketing strategies in commercial banks by commercial banks of Uzbekistan;

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

development of approaches to assessing the state of customer relations in commercial banks;

preparation of proposals to increase the possibilities of using customer-oriented marketing strategies in the activities of commercial banks;

development of scientific and practical proposals for the use of digital marketing strategies in the activities of commercial banks;

justification of ways to increase the efficiency of internal marketing activities in commercial banks;

development of conclusions and recommendations to determine promising areas for the use of customer-oriented marketing strategies in the activities of banks.

The object of the research is the marketing activities of commercial banks of the Republic of Uzbekistan.

The subject of the study is the socio-economic relations arising in the process of improving the use of customer-oriented marketing strategies in banking activities.

Research methods. The research process utilized a systems approach, analysis and synthesis, statistical grouping, comparative analysis, economic-statistical assessment, segmentation, determination of competitive advantage levels, observation-survey, factor analysis, and other methods.

The scientific novelty of the research is as follows:

according to the methodological approach, the economic content of the concept of "banking marketing" has been improved in commercial banks as a system of centralized strategic management of clients, as a set

of continuous management processes aimed at the systematic study, formation and effective satisfaction of their needs, expectations and behavioral characteristics of banking products and services through individualized value proposals;

The method of modeling systemic equations (PLS-SEM) is based on the proposal to make customer-oriented strategic decisions based on the high positive and statistically significant impact of indicators such as customer satisfaction ($w_{CSI}=0.207$), value creation ($w_{CVC}=0.197$), complaint management ($w_{CH}=0.217$), loyalty ($w_{CL}=0.200$), retention ($w_{CR}=0.218$), and added value for the bank ($w_{CLV}=0.218$), which are the main factors forming relationship marketing in commercial banks;

A roadmap has been developed for integrated marketing strategies aimed at ensuring activity in digital marketing channels based on branding and data, rapidly adapting to dynamic changes in the behavior and needs of JSCB "Microcreditbank" customer segments;

In the formation of the structure of departments of commercial banks that organize marketing activities based on effective relationships with customers in a methodologically and methodologically new direction based on the "Socially-Oriented Marketing Model" system, the use of CRM system, multi-channel marketing, data analysis, social activities and relationship marketing tools is based;

Based on the econometric modeling of the influence of customer-oriented marketing factors of JSCB "Microcreditbank," forecast indicators of changes in bank income for 2030 have been developed.

The practical results of the study are as follows:

a classification of customer-oriented marketing strategies widely used in international practice in commercial banks has been developed;

indicators for assessing the use of customer-oriented marketing strategies in commercial banks are proposed;

a branding-based segmentation mechanism for JSCB "Microcreditbank" is proposed;

a new system for managing customer-oriented marketing activities of JSCB "Microcreditbank" has been proposed - the scheme of the "Socially oriented marketing model" system;

a roadmap for the implementation of modern socially oriented and digital marketing strategies for 2025-2027 has been developed for JSCB "Microcreditbank";

benchmark values for indicators of the most important performance indicators for evaluating the performance of the marketing department of commercial banks based on customer relations have been established;

Reliability of the research results. The reliability of the research results is substantiated by the appropriateness of the applied scientific approaches and methods, the acquisition of theoretical information necessary for the analysis from official sources at the international and

national levels, and the testing of scientific-theoretical proposals and practical recommendations in the practice of commercial banks. Furthermore, the high reliability of the research results is ensured by the fact that the customer-oriented marketing analysis methods and strategic models developed within the framework of the study have been implemented into the practical marketing activities of commercial banks and deemed acceptable by them.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research lies in the fact that the theoretical and methodological approaches developed in the dissertation form scientifically grounded approaches aimed at increasing the competitiveness of our country's commercial banks in the banking services market, improving customer-oriented marketing strategies, and increasing the efficiency of their marketing activities. The models, recommendations, and methodological approaches developed in the study serve as a methodological basis for the effective organization of the banking services market in Uzbekistan, the correct identification of customer segments, the use of interactive and digital marketing tools, and the optimization of banking products and services.

The proposed commercial banks serve to form customer-oriented marketing strategies and programs, as well as information databases. The results of the study can be widely used in creating conceptual foundations for improving marketing activities in the banking services market, as well as in developing short-term and long-term economic development strategies and programs for the sector. Scientific and theoretical recommendations can be used in teaching subjects such as "Marketing of Banking Services," "Innovative Marketing," "Interactive and Digital Marketing," "Banking," "Regulation and Supervision of Banking Activities," and others, as well as in organizing various training courses.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained to improve the use of customer-oriented marketing strategies in banking activities:

according to the methodological approach, the theoretical and methodological information on improving the economic content of the concept of "banking marketing" as a set of continuous management processes aimed at effectively satisfying the needs, expectations and behavioral characteristics of banking products and services through systematic study, formation and individualized value proposals was used in the preparation of the textbook "Service Marketing" intended for students of higher educational institutions (Order of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan No. 237 dated May 31, 2021 and No. 233 dated July 19, 2022). As a result of the implementation of this scientific proposal in practice, it was possible to further expand the theoretical knowledge and skills of students on the

concept of attraction, retention, development and increase of customer value in the relationship between the bank and the client as a complex of continuous management processes aimed at harmoniously ensuring the competitiveness, long-term profitability and social responsibility of the bank;

the proposal to make customer-oriented strategic decisions based on the high positive and statistically significant impact of indicators such as customer satisfaction ($w_{CSI}=0.207$), value creation ($w_{CVC}=0.197$), complaint management ($w_{CH}=0.217$), loyalty ($w_{CL}=0.200$), retention ($w_{CR}=0.218$), and customer value for the bank ($w_{CLV}=0.218$), which are the main factors forming relationship marketing in commercial banks, was implemented in the activities of JSCB "Microcreditbank." (Certificate of JSCB "Microcreditbank" No. 03-14/2432 dated January 30, 2026). As a result, the bank's customer relationship management mechanisms have been improved, and a steady increase in customer retention and service satisfaction has been achieved.

the roadmap of integrated marketing strategies aimed at ensuring activity in digital marketing channels based on branding and data, rapidly adapting to dynamic changes in the behavior and needs of customer segments in the proposed commercial banks, was used in the activities of JSCB "Microcreditbank" (Reference No. 03-14/2432 of JSCB "Microcreditbank" dated January 30, 2026). As a result of the implementation of this proposal, a significant increase in the efficiency of the digital channels of JSCB "Microcreditbank" was achieved. In particular, the level of attracting new customers through digital channels increased from 42 to 60 percent, customer acquisition costs decreased by 7.8 percent in 2025 compared to 2024, ensuring steady growth in bank revenues and strengthening competitiveness.

the proposal to use the CRM system, multi-channel marketing, data analysis, social activities and relationship marketing tools in the formation of the structure of departments of commercial banks that organize marketing activities based on effective relationships with customers in a methodologically and methodologically new direction based on the "Socially oriented marketing model" system was introduced into the activities of JSCB "Microcreditbank" (Reference No. 03-14/2432 of JSCB "Microcreditbank" dated January 30, 2026). As a result of the implementation of this scientific innovation, socially oriented marketing was identified as a priority, and the level of attracting financial resources to socially oriented problems of the bank in 2025 increased by 8.9 percent compared to 2024. Additionally, through a socially oriented active marketing policy, the bank has achieved increased competitiveness, improved customer satisfaction, and expanded financial inclusion.

based on the econometric modeling of the influence of customer-oriented marketing factors, forecast indicators of changes in bank income

for 2030 were used in the activities of JSCB "Microcreditbank" (reference of JSCB "Microcreditbank" No. 03-14/2432 dated January 30, 2026). As a result of the implementation of this scientific proposal, it was possible to set strategic goals for the planning and differentiated provision of the loan portfolio, commission income to customers, increasing the number of mobile application users and further increasing the share of digital transactions in JSCB "Microcreditbank" and its regional branches.

Approbation of the research results. The results of this study were discussed at 3 international and 2 national scientific-practical conferences.

Publication of research results. A total of 11 scientific works have been published on the research topic, including 7 articles in scientific journals recommended by the Supreme Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan (5 in local and 2 in foreign journals), and 4 abstracts in collections of international and national scientific-practical conferences.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices, the total volume is 147 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; part I)

1. Bobokhujaeva F. K. The Role Of Customer-Oriented Approach In Enhancing. Bank Competitiveness. // International Journal of Management and Economics Fundamental. – 2026. – Vol. 06, Issue 01. – P. 74–80. – DOI: 10.37547/jimef/Volume06Issue01-08.

2. Bobokhujaeva F. K. Ways of defening a marketing strategy in commercial banks. // iScience Актуальные научные исследования в современном мире. Журнал Переяслав 2021. Украина выпуск 9(77) часть1. ISSN 2524-0986, 113-115 стр.

3. Бобохўжаева Ф. Қ. Банкларнинг иқтисодий ривожланишида маркетингнинг ўзига хос муҳим жиҳатлари // Eurasian Journal of Law, Finance and Applied Sciences. – 2022. – Т. 2, № 13. – Б. 156–159. – DOI: 10.5281/zenodo.7466722.

4. Boboxo'jayeva F. K. Banklar va marketing siyosati o'rtasidagi bog'liqlik. Marketing ilmiy, amaliy va ommabop jurnal. 2025-yil Dekabr № 12 -SON. 613-618-betlar.

5. F.Q. Boboxo'jayeva. Zamonaviy bank marketingida mijoz moyilligini shakllantirish strategiyalari. // Moliya ilmiy jurnali. 2025-yil 3-son. 179-180-betlar.

6. F.Q. Boboxo'jayeva. Bank marketingi: mijozlarga yo'naltirilgan yondashuv va raqamli transformatsiya. «Moliya» jurnali 2026-yil, yanvar № 1-son 84-89 bet.

7. F.Q. Boboxo'jayeva. Bank tizimida marketingdan foydalanishni takomillashtirishning ayrim jihatlari. // Biznes-ekspert jurnali 2021 yil 3-son. 39-41 bet.

8. Boboxo'jayeva B.Q. Banklar faoliyatida mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasini takomillashtirish. “Ўзбекистон иқтисодиётида бизнес-тадбиркорлик фаолияти самарадорлигини оширишда замонавий маркетинг ва савдо стратегиялардан фойдаланиш: муаммолар ва ечимлар” мавзусидаги халқаро илмий-амалий анжуман материаллар тўплами (2025 йил 22-23 май). ТДИУ, 2025 йил, саҳифа 332 бет.

9. Bobokhujaeva F. Q. The importance of proper organization of marketing policy in banks // Theory and Analytical Aspects of Recent Research. International scientific-online conference. – 2024. – Part 26. – P. 37–40.

10. F.Q. Boboxo'jayeva. Banklarda marketing siyosatini olib borish bugungi kunning dolzarb masalasidir. “Moliya bozorini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari, zamonaviy tendensiyalari va istiqbollari” mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi, 25-noyabr 2022-yil.

11. F.Q. Boboxo'jayeva. Banklarda raqamli marketingdan foydalanishning o'ziga xos jihatlari. "Raqamli iqtisodiyotni shakllantirish sharoitida buxgalteriya hisobi, moliyaviy hisobot, tahlil, auditorlik faoliyati va moliya-kredit mexanizmini xalqaro standartlar asosida takomillashtirish" mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy anjumani materiallari to'plami. / –T.: "Alfraganus university", 2025. - 982 b.

II bo'lim; (II часть; part II)

1. Z.P. Khalekeeva, F.K. Boboxujaeva. Increasing the competitiveness of national goods modern marketing concepts. "Zamonaviy marketing konsepsiyalari asosida, yangi bozorlarni o'zlashtirish, qulay investitsion muhitni shakllantirish, eksportni qo'llab-quvvatlash, ichki va tashqi turizmni rivojlantirish, xalqaro iqtisodiy integratsiya va transport koridorlarini kengaytirish yo'nalishlari". Xalqaro ilmiy-amaliy anjumani maqolalar to'plami (2021-yil 25-noyabr). – T.: "IQTISODIYOT", 2021. – 221-223-b.

Avtoreferat «Public Publish Printing» nashriyotida tahrirdan o'tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: ____ 2026 yil.
Bichimi 60x84 1/16, «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i 3,4. Adadi: 100. Buyurtma: №40.

«Public Publish Printing» MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent, M.Ulug'bek tum, Moylisoy, 22.

