

**ДОНИШГОҶИ БАЙНАЛМИЛАЛИИ САЙЁҶӢ ВА
СОҶИБКОРИИ ТОҶИКИСТОН**

ВБД: 658.8 (575.3)

Бо ҳуқуқи дастнавис



Файзов Назруллоҳ Зубайдуллоевич

**РУШДИ МАРКЕТИНГИ БОНКИИ РАҚАМӢ ДАР
ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН: КОНСЕПСИЯҶО,
ВОСИТАҶО ВА САМАРАНОКӢ**

АВТОРЕФЕРАТИ

**диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмии
номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи
ихтисоси 5.2. – Иқтисодиёт (5.2.26 – Маркетинг)**

Душанбе-2026

Диссертатсия дар кафедраи менеҷмент ва маркетинги Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон иҷро гардидааст.

Роҳбари илмӣ: **Каримов Баҳодур Ҳасанович** – д.и.и., дотсенти кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ ва аудити Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон, дотсент

Муқарризонии расмӣ: **Досиев Маҳмадшоҳ Назарович** – д.и.и., профессори кафедраи идораи молияи давлатӣ ва иқтисоди рақамии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Навруз Носири - и.в. дотсент, декани факултети молиявӣ иқтисодии Донишгоҳи давлатии Кӯлоб ба номи Абуабдуллоҳи Рӯдакӣ

Муассисаи пешбар: **Донишгоҳи аграрӣ Тоҷикистон ба номи Шириншоҳ Шотемур**

Ҳимояи диссертатсия санаи 30 июни соли 2026 соати 10⁰⁰ дар маҷлиси шурои диссертатсионӣ 6D.КOA-063-и назди Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон, баргузор мегардад. Суроға: 734065, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, хиёбони Борбад 48/5. Почтаи электронӣ: info@iutet.tj.

Телефони котиби илмӣ: (+992) 907755655

Бо диссертатсия дар китобхонаи илмӣ Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон ва сайти расмӣ он (<https://www.iutet.tj>) шинос шудан мумкин аст.

Автореферат « _____ » _____ соли 2026 фиростода шуд.

Котиби илмӣ шурои диссертатсионӣ, н.и.и., дотсент



Исмоилов А.А.

МУҚАДДИМА

Мубрамии мавзуи таҳқиқот. Марҳилаи муосири рушди иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо табдили рақамӣ, ки самтҳои асосии фаъолияти иқтисодӣ, аз ҷумла низоми бонкиро фаро мегирад, тавсиф мешавад. Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ – Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар Паёми худ ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 26 январи соли 2021 ба зарурати татбиқи муассири технологияҳои рақамӣ дар иқтисодиёт ва ислоҳоти бахши молиявӣ таъкид намуда, хостори таъсиси Агенсии инноватсия ва технологияҳои рақамии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон гардиданд [9]. Инчунин, Сарвари давлат дар Паёми худ аз 28 декабри соли 2024 гузариш ба иқтисодиёти рақамиро ҳамчун пояи сиёсати шаффофи молиявӣ эълон намуда, таъкид карданд, ки «... Бонки миллӣ ва ташкилотҳои қарзӣ барои боз ҳам баланд бардоштани эътимоди аҳоли ба низоми бонкӣ, ... вусъат бахшидани фаъолияти низоми рақамии хизматрасониҳои бонкиву молиявӣ бояд чорачӯӣ намоянд» [10]. Дар ин замина, аҳамияти маркетинги бонкии рақамӣ ҳамчун воситаи муҳими ҷалб, нигоҳдорӣ ва хизматрасонӣ ба муштариён дар муҳити рақамӣ афзоиш меёбад.

Масъалаи мазкур дар шароити паҳншавии босуръати Интернет ва технологияҳои мобилӣ, тағйирот дар рафтори истеъмолкунандагон, ки бароҳати, суръат ва фардикунонии хизматрасониҳоро меписанданд, аҳамияти хоса пайдо мекунад. Ташкилотҳои қарзии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба зарурати бознигари стратегияҳои анъанавии маркетинг ва гузариш ба қорбурди каналҳои иртиботи рақамӣ, платформаҳои таҳлилӣ, технологияҳои автоматикунонидашуда ва хизматрасониҳои онлайнӣ

муштариён дучор шудаанд. Аммо, имрӯз сатҳи рушди маркетинги рақамӣ дар баҳши бонкии ҷумҳурӣ нокифоя буда, ҷанбаҳои методии он заиф мебошанд.

Мубрами таҳқиқот бо мавҷудияти маҳдудиятҳои институтсионалӣ ва инфрасохторӣ, ки равандҳои рақамикунониро бозмедоранд, инчунин бар асари мутобиқсозии нопурраи таҷрибаи байналмилалӣ ба шароити миллӣ, бештар мешавад. Ғайр аз ин, амсилаҳои ҳамаҷониба барои рушди маркетинги бонкии рақамӣ, ки хусусиятҳои хоси Ҷумҳурии Тоҷикистонро ба назар гиранд, ҳанӯз вучуд надоранд. Аз ин рӯ, зарурат барои бозбинии амиқи асосҳои назариявӣ ва воситаҳои амалии маркетинги бонкӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ, аз ҷумла таҳлили рафтори муштариён, истифодаи каналҳои таблиғоти рақамӣ ва арзёбии самаранокии маркетинг, афзоиш меёбад.

Ҳамин тариқ, таҳқиқи равишҳои концептуалӣ, воситаҳо ва самаранокии маркетинги рақамӣ дар соҳаи бонкӣ, бо назардошти хусусиятҳои миллӣ, ҳам аз ҷиҳати илмӣ ва ҳам аз ҷиҳати амалӣ аҳамияти калон дорад. Он ба ошкор кардани масъалаҳои асосӣ ва асоснок намудани самтҳои такмили фаъолияти маркетингии бонкҳо бо истифода аз технологияҳои муосири рақамӣ, ки ба хусусиятҳои низоми молиявӣ миллӣ мутобиқ карда шудаанд, равона шудааст. Ин, дар навбати худ, зарурати таҳлили ҳамаҷонибаи илмиро муайян намуда, заминаро барои таҳияи қарорҳои муассир дар самти маркетинги бонкии рақамӣ фароҳам меорад.

Дарҷаи таҳқиқи мавзуи илмӣ. Масъалаҳои маркетинг дар баҳши бонкӣ мавзуи таҳқиқи илмӣ ва таваҷҷуҳи амалӣ дар адабиёти иқтисодии хориҷӣ ва ватанӣ мебошанд. Ташаккул ва рушди концепсияи маркетинги бонкии рақамӣ дар шароити табилии босуръати хизматрасониҳои молиявӣ ва рақамикунонии иқтисодиёт

сурат мегирад, ки ин зарурати корбурди равиши ҳамачонибаро чиҳати таҳлили воситаҳо, механизмҳо ва самаранокии он пешбинӣ менамояд.

Дар адабиёти илмии хориҷӣ муаллифони Г.Г. Азгалдов, Т. Бек, А.В. Бичков, Б.И. Герасимов, Е.П. Голубков, Ф. Котлер, И.А. Кричевская, Ч. Лавлок, Дж.К. Левинсон, И.В. Липситс, Н.К. Малхотра, А. Парасураман, М. Прикен, М.Ю. Рожков, А.Н. Романовский, Р. Раст, Н.А. Солдатова, Е.В. Югай ва дигарон дар таҳияи асосҳои назариявии маркетинг дар соҳаи молия ва фаъолияти бонкӣ саҳми арзанда гузоштаанд. Онҳо принсипҳои асосии равиши ба муштариён нигаронидашуда, ҳамгироии маркетинг ва технологияҳои рақамиро асоснок намуда, инчунин амсилаҳои арзёбии сифати хизматрасонӣ ва рафтори истеъмолкунандагонро дар муҳити рақамӣ таҳия карданд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон солҳои охир баъзе интишорот оид ба масъалаҳои маркетинг дар баҳши бонкӣ ва табдили рақамии иқтисодиёт арзи ҳастӣ намудаанд, аз ҷумла корҳои илмии Б.Ҳ. Каримов, К.Н. Комилова, Г.Н. Қурбонова, А.Р. Қурбонов, А.М. Раҳимов, Ҷ.Р. Раҳмонов, Х.Р. Улуғхоҷаева, П.Б. Файзулоев ва дигарон. Инчунин дар маводи иттилоотӣ таҳлили Бонки миллии Тоҷикистон (БМТ) ба масъалаҳои рушди хизматрасониҳои бонкӣ, чорӣ намудани технологияҳои рақамӣ ва навсозии муносибатҳо бо муштариён дахл карда шудааст. Аммо, дар аксари мавридҳо, ин таҳқиқот ҷанбаҳои алоҳидаи фаъолияти маркетингиро фаро гирифта, концепсияи ягонаи илмии маркетинги бонкии рақамиро ташаккул наметавонанд.

Ҳамин тариқ, сарфи назар аз мавҷудияти теъдоди назарраси корҳои илмии ба масъалаҳои умумии маркетинг ва рақамикунонӣ дар баҳши молиявӣ бахшидашуда, метавон қайд кард, ки мавзӯ дар заминаи ҳамгироии маркетинг, технологияҳои рақамӣ ва хусусиятҳои баҳши

бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба қадри кофӣ таҳия нашудааст. Дар бонкҳо равишҳои ҳамаҷонибаи ташаккули амсилаҳои маркетинги рақамӣ вучуд надоранд, меъёрҳои арзёбии самаранокии он таҳия нашудаанд, монеаҳо ва маҳдудияти институтсионалии татбиқи стратегияҳои рақамӣ дар шароити миллӣ ба таври кофӣ таҳқиқ нашудаанд.

Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо) ва мавзӯҳои илмӣ. Натиҷаҳои таҳқиқот бо Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 (қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 1 октябри соли 2016, № 392), Барномаи миёнамуҳлати рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025 (қарори Маҷлиси намояндагони Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 16 июни соли 2021, № 441), Концепсияи иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон (қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 декабри соли 2019, № 642), Барномаи савдои электронӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2025-2029 (қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 16 майи соли 2024, № 295) алоқаманд мебошанд. Таҳқиқот мувофиқи нақшаи корҳои илмӣ-таҳқиқотии кафедраи менеҷмент ва маркетинги Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибқории Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025 иҷро шудааст.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқот. Мақсади таҳқиқот таҳияи муқаррароти назариявӣ ва методологӣ, инчунин тавсияҳои амалӣ барои тақмили маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар асоси таҳлили вазъи муосири он, хусусиятҳои рафтори муштариёни бонкҳо ва истифодаи воситаҳои муосири маркетинг мебошад.

Вазифаҳои таҳқиқот. Мутобики мақсади гузошташуда дар диссертатсия чунин вазифаҳои асосии илмӣ муайян ва иҷро карда шудаанд:

– таҳқиқи таҳаввули концепсияҳои маркетинги бонкӣ, асоснок кардани зарурати гузариш ба амсилаҳои рақамии маркетинги бонкӣ, таҳлили равишҳои муосир ва асосҳои назариявӣю методологии ташкили маркетинги рақамӣ дар бонкҳо;

– омӯзиши таҷрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ ва муайян намудани имкониятҳои мутобикгардонии он дар Ҷумҳурии Тоҷикистон;

– таҳлили вазъи муосири маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, муайян кардани мушкилот ва монеаҳои асосии он, омӯзиши рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамӣ ва арзёбии самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ;

– муайян кардани самтҳои рушди маркетинги бонкии рақамӣ, аз ҷумла таҳияи стратегияи маркетинги рақамӣ, такмили низоми иртибот ва таҳияи амсилаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ.

Объекти таҳқиқот. Объекти таҳқиқот равандҳои ташаккул ва рушди маркетинги рақамӣ дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити табдили рақамии иқтисодиёт мебошад.

Предмети таҳқиқот. Предмети таҳқиқот воситаҳо, механизмҳо ва шароити ташкилию иқтисодии амалкунии маркетинги бонкии рақамӣ, инчунин омилҳои, ки ба самаранокии он дар бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон таъсир мерасонанд, мебошад.

Фарзияи таҳқиқот. Дар назар дошта мешавад, ки рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар заминаи татбиқи пайвасти технологияҳои муосири рақамӣ ва стратегияҳои иртиботии фардикардашуда, ки ба хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагон ва шароити инфрасохтори ҷумҳурий мутобик карда шудаанд, имконпазир аст. Ҳамзамон,

ташаккули амсилаи ҳамгиросишудаи маркетинги рақамӣ бо истифодаи платформаҳои таҳлилий, шабакаҳои иҷтимоӣ ва низомҳои CRM метавонад афзоиши самаранокии фаъолияти маркетингии бонкҳо, таҳкими мавқеи рақобатпазирии онҳо ва қонеъ гардонидани талаботи муштариёро таъмин кунад.

Асосҳои назариявии таҳқиқот. Асосҳои назариявии таҳқиқот муқаррарот ва концепсияҳои маркетинги анъанавӣ ва муосир, назарияи иқтисоди рақамӣ, амсилаҳои рафтори рақамии истеъмолкунандагон, инчунин равишҳои илмӣ идоракунии фаъолияти маркетингӣ дар ташкилотҳои молиявӣ қарзӣ мебошад. Ба қорҳои олимони хориҷӣ ва ватанӣ, ки ба масъалаҳои рақамикунонии бахши бонкӣ, маркетинги стратегӣ, таваҷҷуҳ ба муштариён ва иртиботи рақамӣ бахшида шудаанд, таваҷҷуҳи хоса зоҳир карда мешавад.

Асосҳои методологии таҳқиқот. Асосҳои методологии таҳқиқотро равишҳои муназзам, равандӣ ва институтсионалӣ ташкил медиҳанд. Маҷмуи усулҳои умумии таҳлили муқоисавӣ, сохторию вазифавӣ, таърихӣ ва истисноӣ илмӣ, инчунин усулҳои махсуси мусоҳиба бо қоршиносон, таҳлили муҳтаво, таҳлили SWOT, таҳлили омӯрӣ ва таҳлили омилӣ, ки ба мақсад ва вазифаҳои таҳқиқот мувофиқанд, истифода шудаанд.

Сарчашмаҳои маълумот. Ба сифати пойгоҳи иттилоотӣ маълумоти зерин истифода шуданд: маълумоти расмӣ БМТ ва бонкҳои тичоратӣ; маълумоти омории Агентии омори назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон; маводи ташкилотҳои байналмилалӣ (Бонки Ҷаҳонӣ, Хазираи Байналмилалӣ Асър, Бонки Осиёи Рушд ва ғ.); мақолаҳои илмӣ, монографияҳо, диссертатсияҳо, мақолаҳо дар маҷаллаҳои тақризшаванда; натиҷаҳои таҳқиқоти иҷтимоӣ ва маркетингии анҷомдодаи ҳуди муаллиф.

Пойгоҳи таҳқиқот. Пойгоҳи моддию техникии таҳқиқот захираҳои Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон, аз ҷумла дастрасӣ ба китобхонаи илмӣ, маҳзани электронии маълумот, нармафзори махсус барои коркарди иттилооти оморӣ ва маркетингӣ, инчунин воситаҳои техникии гузаронидани таҳқиқот ва коркарди натиҷаҳо мебошад. Асоси ташкилии таҳқиқот ин дастгирии илмӣ методӣ аз ҷониби роҳбари илмӣ, имконияти иштирок дар конференсияҳои илмӣ, семинарҳо ва мизҳои мудаввари таҳассусӣ мебошад. Пойгоҳи иттилоотии таҳқиқот аз санадҳои меъёрии ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, маълумоти расмӣ омили БМТ ва Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҳисоботҳои таҳлилии ташкилотҳои байналмилалӣ, нашрияҳои илмӣ, инчунин маводи аз шабакаҳои рақамӣ кушодаи бонкҳо (веб, замимаҳои мобилӣ) гирифташуда иборат мебошад.

Навгонии илмӣ таҳқиқот. Навгонии илмӣ диссертатсия дар амиқсозии назариявӣ ва рушди амалии концепсияи маркетинги бонкии рақамӣ дар шароити табилии рақамӣ иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон ифода меёбад. Таҳқиқот равиши ҳамачонибаи рушди воситаҳои маркетинги рақамӣ дар бахши бонкиро дар асоси хусусиятҳои миллӣ ва тамоюлҳои ҷаҳонӣ муосир пешниҳод мекунад. Дар доираи таҳқиқот ҷунин натиҷаҳои ба даст омадаанд, ки дорони навгонии илмӣ мебошанд:

1. Муҳтавои концепсияи маркетинги бонкии рақамӣ равшан карда шуда, вазифаҳо, воситаҳо ва хусусиятҳои таппаккули он дар шароити гузариш аз амсилаҳои маркетинги анъанавӣ ба амсилаҳои рақамӣ ошкор карда шудаанд; равиши методологии бунёди низоми маркетинги рақамӣ дар бонкҳо асоснок карда шудааст, аз ҷумла принципҳои фардиқунонӣ, бисёрканалӣ, таҳлили рақамӣ муштариён ва ҳамгироии платформаҳои рақамӣ.

2. Тачрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ ба низом дароварда ва мутобиқ карда шудааст, барои татбиқи он бо назардошти шароити институтсионалӣ ва инфрасохтории Ҷумҳурии Тоҷикистон пешниҳодҳо таҳия карда шудаанд.

3. Тамоюлҳо ва монеаҳои асосии рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин омилҳое, ки самаранокии ҷорӣ намудани технологияҳои рақамиро дар фаъолияти маркетингии бонкҳо маҳдуд мекунанд, ошкор карда шуда, хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамӣ, аз ҷумла афзалиятҳо дар интихоби каналҳои иртибот, ҳассосият ба пешниҳодҳои фардикардашуда ва сатҳи ҷалби рақамӣ муайян карда шудаанд.

4. Стратегияи маркетинги рақамӣ барои бонкҳо таҳия карда шуда, самтҳои тақмили низоми иртибот тавассути корбурди воситаҳо ва механизмҳои ташкилии ба хусусиятҳои низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон мутобиқкардашуда муайян ва дар ин асос амсилаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ пешниҳод карда шудааст.

Нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда

1. Асоснок кардани зарурати гузариш аз амсилаҳои анъанавӣ ба амсилаҳои рақамии маркетинги бонкӣ дар асоси таҳқиқи таҳаввули концепсияҳои маркетинг, муайян кардани равишҳои ташкили маркетинги бонкӣ дар шароити табилии рақамӣ.

2. Муайян кардани амсилаҳо, воситаҳо ва технологияҳои устувор барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти маркетингии бонкҳо дар асоси омӯзиши тачрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ, мутобиқсозии амалияҳои пешқадами маркетингии бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон бо

дарназардошти хусусиятҳои миллӣ, рушди инфрасохтор ва танзимкунии меъёрӣ.

3. Ошкор кардан ва арзёбии тамоюлҳо ва монеаҳои рушди маркетинги бонкии рақамӣ, омилҳои маҳдудкунандаи самаранокии технологияҳои рақамӣ дар маркетинги бонкӣ, хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамӣ.

4. Стратегияи маркетинги бонкии рақамӣ бо тamarкуз ба ҷалби фаъоли муштариён, баланд бардоштани фарогирӣ ва эътимоди онҳо тавассути истифодаи технологияҳои рақамӣ, амсилаи таҳияшудаи рушди маркетинги бонкии рақамӣ, ки хусусиятҳои институтсионалӣ ва технологияи баҳши бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистонро ба назар мегирад.

Аҳамияти назариявӣ ва амалии таҳқиқот.

Аҳамияти назариявӣ таҳқиқот дар амиқтар кардани фаҳмиши илмӣ моҳият, муҳтаво ва унсурҳои сохтори маркетинги бонкии рақамӣ дар заминаи табдили рақамии иқтисодӣ ифода меёбад. Муқаррароти дар диссертатсия таҳияшуда ба рушди асосҳои илмӣ маркетинг дар баҳши бонкӣ ва васеъ намудани воситаҳои таҳлили маркетинг дар иқтисоди рақамӣ мусоидат мекунад. Аҳамияти амалии таҳқиқот дар таҳияи тавсияҳо барои бонкҳо оид ба истифодаи воситаҳои маркетинги рақамӣ, баланд бардоштани самаранокии иртибот бо муштариён, ташаккули стратегияи маркетинги рақамӣ ва таҳияи амсилаи ҳамкориҳои ҳамчониба ифода меёбад. Маводи таҳқиқот метавонад дар омодагии мутахассисони соҳаи маркетинг, бонкдорӣ ва иқтисоди рақамӣ истифода шавад.

Дарҷаи эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот.

Эътимоднокӣ ва асоснокии натиҷаҳои илмӣ бо истифода аз усулҳои муосири таҳлили илмӣ, равишҳои муназзам ва ҳамчонибаи омӯзиши маркетинги бонкии рақамӣ, таъя ба манбаъҳои бозътимоди оморӣ ва меъёрӣ, истифодаи

маълумоти расмии БМТ, маводи таҳлилии ташкилотҳои байналмилалӣ ва натиҷаҳои таҳқиқоти таҷрибавии муаллиф таъмин карда мешаванд. Хулоса ва тавсияҳо бо мувофиқати мантиқӣ ба муқаррароти назариявӣ, тасвир дар конференсияҳои илмию амалӣ, ҳангоми муҳокимаҳо дар кафедра, инчунин татбиқи амалии тавсияҳои пешниҳодшуда дар фаъолияти бонкҳои алоҳида тасдиқ карда мешаванд.

Мутобиқати диссертатсия бо шиносномаи ихтисоси илмӣ. Таҳқиқот дар доираи муҳтавои бандҳои зерини шиносномаи ихтисосҳои ҚОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯйи ихтисоси илмии 5.2. – Иқтисодиёт (5.2.26 – Маркетинг) иҷро карда шудааст: 3. Асосҳои назариявӣю методологии таҳқиқоти маркетингӣ. Методҳои коркарди проблемаҳои идоракунии маркетинг. Технологияҳои муосири гузаронидани таҳқиқоти маркетингии бозорҳои молу хизматрасониҳо; 7. Низомҳои муосири маркетингӣ. Ташаккул ва рушди низомҳои ҳамгирои иттилоотии маркетингӣ. Сарчашмаҳои иттилоотии маркетингӣ; 14. Раванди коркард ва методҳои татбиқи стратегияи фаъолияти маркетингӣ. Стратегияи густариши сарҳадҳои бозор ва стратегияи диверсификатсия; 19. Коркарди комплекси иртиботи маркетингӣ. Барномаи интернет-пешбурди маҳсулот, ташкилот, тамғаҳо ва брендинг. Ташаккули низоми фӯруши шахсӣ; 24. Фаъолияти маркетингии бонкҳои тичоратӣ. Маркетинги бонкӣ.

Саҳми шахсии довталаби дарёфти дараҷаи илмӣ. Тамоми муқаррарот, хулосаҳо ва пешниҳодҳои асосӣ, ки дар диссертатсия баён шудаанд, натиҷаи кори илмии мустақилонаи довталаб мебошанд. Муаллиф чунин қорҳоро шахсан анҷом додааст: таҳлили вазъи маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон; таҳия ва асоснок кардани равишҳои назариявӣю методологии

арзёбӣ ва рушди воситаҳои рақамии маркетинг; мусоҳибаҳо бо намоёндагони бонкҳо ва муштариёни онҳо; омӯзиши муназзами таҷрибаи хориҷии маркетинги бонкии рақамӣ ва мутобиқсозии тавсияҳо барои шароити бахши бонкии миллӣ; пешниҳоди стратегия ва амсилаи рушди маркетинги бонкии рақамӣ барои татбиқ дар амалияи миллӣ. Ғоя ва концепсияи таҳқиқот, инчунин сохтор, мантиқи пешниҳоди мавод ва хулосаҳои умумӣ пурра ба довталаб тааллуқ доранд.

Тасвиб ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия. Муқаррарот ва натиҷаҳои асосии диссертатсия дар рафти маърузаҳо дар конференсияҳои илмию амалии байналмилалӣ ва ҷумҳуриявӣ, мизҳои мудаввар ва семинарҳо санчида шуданд, аз ҷумла: «Илми асри XXI: ҷолишҳо, ташаккул ва рушд» (Россия, ш. Петрозаводск, 2025), «Иқтисоди рақамӣ ва имконияти нав барои тижорат» (Россия, ш. Пенза, 2025). Баъзе аз натиҷаҳои таҳқиқот дар раванди таълимии Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон дар омода кардани донишҷӯён аз рӯи ихтисосҳои «маркетинг» ва «фаъолияти бонкӣ» татбиқ гардида, инчунин дар амалияи таҳлилӣ ва маркетингии бонкҳои тижоратӣ алоҳидаи Ҷумҳурии Тоҷикистон (бо мувофиқа) истифода шудаанд.

Интишорот аз рӯи мавзӯи диссертатсия. Доир ба мавзӯи таҳқиқот 16 мақолаи илмӣ бо ҳаҷми 5,6 ҷузъи ҷопӣ (аз ҷумла 4,8 ҷузъи ҷопӣ аз муаллиф), аз онҳо 6 мақола дар маҷаллаҳои тақризшаванда ба нашр расонида шудааст.

Сохтор ва ҳаҷми диссертатсия. Диссертатсия аз муқаддима, се боб, хулоса ва тавсияҳо, инчунин рӯйхати адабиёт аз 179 номгӯй иборат аст. Ҳаҷми диссертатсия 206 саҳифаи матни ҷопӣ компютери ро ташкил дода, 30 ҷадвал ва 14 расмро дар бар мегирад.

ҚИСМҲОИ АСОСИИ ТАҲҚИҚОТ

Дар муқаддима мубрамии мавзуи таҳқиқот асоснок карда шуда, аҳамияти назариявӣ ва методологии он таъкид шудааст. Мақсад ва вазифаҳо, объект ва предмети таҳқиқот муайян ва асосҳои назариявию методологӣ, дараҷаи коркарди масъалаи пажӯҳишшаванда, инчунин дигар ҷиҳатҳои муҳими он тавсиф карда шудааст.

Дар **боби якум – «Асосҳои назариявӣ ва методологии маркетинги бонкии рақамӣ»**, таҳаввулоти концепсияҳо ва воситаҳои маркетинги бонкӣ, раванди гузариши он аз шакли анъанавӣ ба шакли рақамӣ таҳқиқ шудааст. Равишҳои муосири ташкили маркетинг дар шароити табдили рақамӣ баррасӣ ва таҷрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ аз нигоҳи татбиқи он дар Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳлил карда шудааст.

Муҳтавои концепсияи маркетинги бонкии рақамӣ равшан карда шуда, вазифаҳо, воситаҳо ва хусусиятҳои ташаккули он дар шароити гузариш аз амсилаҳои маркетинги анъанавӣ ба амсилаҳои рақамӣ ошкор карда шудаанд.

Вобаста ба ин, қайд шудааст, ки дар шароити табдили рақамии бозорҳои молиявӣ, маркетинг дар бахши бонкӣ бо гузариш аз воситаҳои анъанавии таблиғ ва пешбарии хизматрасониҳои бонкӣ, инчунин ҳамкорӣ бо муштариён ба корбурди воситаҳои рақамӣ дар асоси технологияҳои маълумоти калон, автоматикунонӣ ва иртиботи фардикардашуда ба дигаргуниҳои ҷиддӣ дучор мешавад.

Муаллиф маркетинги бонкиро ҳамчун низоми ҳамгиро дарк мекунад, ки ҷанбаҳои стратегӣ ва ғаврии идоракунии бонкро фаро гирифта, ба таҳлили амиқи эҳтиёҷоти муштариён, муҳити рақобат ва тамоюлҳои технологӣ асос ёфтааст. Ӯ таҳаввулоти маркетинги анъанавии бонкиро таҳқиқ намуда, қайд мекунад, ки он дар асоси се равиши нигарониш ташаккул ёфтааст: «нигарониш ба маҳсулот, нигарониш ба фурӯш ва нигарониш ба муштарӣ. ... Ҳар яке

аз онҳо марҳилаи таҳаввулоти тафаккури маркетинги дар бахши молиявӣ инъикос карда, ҳадафҳои мувофиқ, усулҳои ҳамкорӣ бо муштарӣ, инчунин воситаҳои истифодашавандаро муайян мекарданд» [7, с. 48]. Тавсифи қиёсии онҳо дар ҷадвали 1 оварда шудааст.

Ҷадвали 1. – Тавсифи қиёсии равишҳои анъанавии маркетинги бонкӣ

Маҳакми муқоиса	Нигарониш ба маҳсулот	Нигарониш ба фурӯш	Нигарониш ба муштарӣ
Ҳадафи маркетинг	Таҳия ва пешниҳоди маҳсулот ва хизматрасониҳои нави бонкӣ	Тарғиб ва пешбарии фаёли хизматрасониҳо	Қонеъ гардонидани ниёзҳои инфиродии муштарӣ
Тамаркузи асосӣ	Маҳсулот (хизматрасонӣ)-и бонкӣ	Фурӯши маҳсулот (хизматрасонӣ)-и бонкӣ	Ниёзҳои муштарӣ
Воситаҳо	Хизматрасониҳои стандартикардашуда, хати маҳсулот (хизматрасониҳо)	Таблиғ, телемаркетинг, иқдомҳои фурӯш	Низомҳои CRM, ба бахшҳо ҷудо кардани муштарӣ, пешниҳоди инфиродии хизматрасониҳо
Хосияти иртибот	Якҷониба (аз ҷониби бонк)	Якҷониба (аз ҷониби бонк)	Дучониба (бонк ва муштарӣ)
Натиҷаи интизорӣ	Ҳаҷми маҳсулот (хизматрасониҳо)-и нав	Васеъшавии пойгоҳи муштарӣ	Садокатмандии муштарӣ ва нигоҳ доштани онҳо
Намуди ҳамкорӣ бо муштарӣ	Оммавӣ	Шаддид (ғасбқунанда)	Фардиқунонидашуда
Накши технология	Дуюмдараҷа	Дастгириқунанда	Асосӣ (таҳлили маълумот, автоматикунонӣ)
Баргариҳо	Осонии татбиқ, фаҳмо будан	Васеъшавии босуръати фарогирӣ	Афзоиши эътимод, муносибатҳои дарозмуддат
Камбудихо	Нодида гирифтани ниёзҳои муштарӣ	Мавҷуд набудани пойгоҳи устувори муштарӣ	Талаботи баланд ба таҳлил ва низомҳои IT

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дарки омилҳои, ки боиси табдили маркетинги бонкӣ гардидаанд, ба муаллиф имкон дод, ки раванди гузаришро

аз шаклҳои анъанавии ба ҳамкориҳои офлайн бо муштариён нигаронидашуда ба шаклҳои муосири рақамӣ амиқтар таҳлил кунад. Вобаста ба ин, раванди табдили рақамии маркетинги бонкӣ ба якҷанд марҳилаҳо ҷудо карда шудааст, ки ҳар кадоме сатҳи муайяни камолоти иртиботи рақамӣ, дараҷаи ҷалби муштариён ва сатҳи ҳамгирии технологиро инъикос мекунанд (ҷадвали 2).

Ҷадвали 2. – Марҳилаҳои табдили маркетинги анъанавӣ ба маркетинги рақамӣ

Марҳила	Тавсифи марҳила
1. Иттилоотӣ	Истифодаи сомонаҳо ва ирсолҳои почтаи электронӣ ҳамчун илова ба таблиғи анъанавӣ. Фаъолияти маҳдуди муштариён.
2. Интерактивӣ	Татбиқи робитаи баръакс (онлайн чатҳо, шаклҳои воқуниш), пайдошавии интернет-банкинг. Мизоҷ иштирокчиҳои фаъоли муошират мегардад.
3. Мобилӣ	Рушди оммавии замимаҳои мобилӣ, огоҳиномаҳои «push», бонқдориҳои мобилӣ. Иртибот - дар вақти воқеӣ.
4. Рақамӣ	Ҳамгирии ҳама каналҳо (онлайн ва офлайн), фардикунонии ба маълумот асосёфта, истифодаи CRM ва Big Data. Таҷрибаи муштариён як унсури марказии стратегия мегардад.
5. Зехнӣ	Истифодаи AI, таҳлили пешгӯӣ, ёрдамчиёни овозӣ. Маркетинги бонкӣ хусусиятҳои автоматикунонӣ ва ояндабинии рафтори муштариёро ба даст меорад.

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [3; 6; 15]

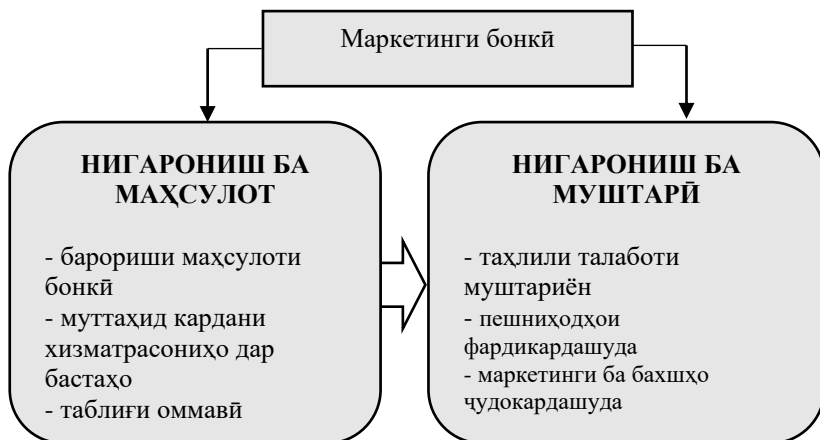
Дар диссертатсия воситаҳои маркетинги бонкӣ ҳамчун маҷмуи усулҳо ва технологияҳои баррасӣ мешаванд, ки бонқҳо барои муайян кардани талаботи муштариён, бунёди арзиш, ба роҳ мондани муоширати муассир ва афзоиши садоқат истифода мебаранд. Дар ҷадвали 3 тавсифи каналҳо ва воситаҳои нави рақамии дар маркетинги бонкӣ истифодашаванда оварда шудааст.

Ҷавдали 3. - Тавсифи каналҳо ва воситаҳои нави рақамии дар маркетинги бонкӣ истифодашаванда

Канал / Восита	Ҳадафи истифодабарӣ	Бартарихо	Камбудӣ / Маҳдудият	Мисолҳои истифодабарӣ
Бонкинги онлайн	Таъмини дастрасии фосилавӣ ба хизматрасониҳои бонкӣ	Бароҳатӣ, дастрасии 24/7 (шабонарӯзӣ), харочоти кам	Амнияти баландро талаб мекунад; муштариёни офлайнро фарогир нест.	Дидани тавозун, интиқоли маблағҳо, пардохти хизматрасониҳо
Замимаҳои мобилӣ	Канали инфиродии ҳамкорӣ ва худхизматрасонӣ	Интерактивии баланд, огоҳиномаҳои «push»	Зарурати навсозии доимӣ; вобастагӣ аз нармафзор ва воситаҳои техникӣ	Пешниҳодҳои инфиродӣ, пардохтҳо, бонкдориҳои мобилӣ
Шабакаҳои иҷтимоӣ	Таблиғи бренд, муошират бо муштариён, ҷамъоварии фикру мулоҳизаҳо (робитаи баръакс)	Фарогирии васеи доираи муштариён, ҷалби баланд, ҳадафнокӣ (таргетинг)	Хавфҳои обрӯ, рақобати баланд барои тавачҷух	Маъракаҳои таблиғотӣ, интишори иттилоот, дастгирии муштариён
Чатботҳо ва мессенҷерҳо	Автоматикунони хизматрасонӣ ва машвартаҳо	Ҷавобҳои зуд, сарфай маоши кормандон, дастгирии 24/7	Сенарияҳои маҳдуди муошират, ниёз ба омӯзиши иловагӣ	Ботҳои Telegram, посухҳои WhatsApp, машваратҳои автоматӣ
E-mail-маркетинг	Огоҳиномаҳо, паёмҳои иттилоотӣ (бюллетенҳо), пешниҳодҳои инфиродӣ	Фардикунонӣ, арзиши паст, пайгиришаванда будани натиҷаҳо	Хавфи ба спам табдил ёфтани, розигии муштарӣ лозим аст	Паёмҳо дар бораи иқдомҳо, огоҳиномаҳо дар бораи тағйирёбии шароит
Big Data ва AI	Таҳлили рафтори муштариён, ояндабинӣ, фардикунонӣ	Дақиқии баланд, сифати беҳтари хизматрасонӣ ва ҳадафгирӣ	Арзиши баланди татбиқ, захираҳои IT ва ҳифзи маълумотро талаб мекунад	Пешниҳодҳои инфиродӣ, баҳодиҳии дархости қарз, ояндабинии талабот
Низомҳои CRM	Идоракунии ҳамкорӣ бо муштариён	Баҳисобгирии мутамаркази муштариён, беҳтар намудани садоқат, таҳлил	Харочоти зиёди татбиқ ва омӯзиши кормандон	Таҳлили профилҳои муштариён, таҳияи стратегияҳои муошират

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Муаллиф таъкид мекунад, ки тамаркуз ба муштарӣ равиши стратегӣ буда, дар он бонк ҳама равандҳоро бо назардошти эҳтиёҷот, афзалият ва интизориҳои муштарӣ роҳандозӣ мекунад. Дар расми 1 амсилаи гузариш аз равиши нигарониш ба маҳсулот ба равиши нигарониш ба муштарӣ дар маркетинги бонкӣ инъикос шудааст.



Расми 1. – Амсилаи гузариш аз равиши нигарониш ба маҳсулот ба равиши нигарониш ба муштарӣ дар маркетинги бонкӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Хусусияти фарқкунандаи табдили рақамӣ дар бахши бонкӣ имрӯз «хоҳиши бонкҳо барои татбиқи на танҳо технологияҳои нав, балки бунёди низоми иқтисодии рақамӣ мебошад, ки дар он муштарӣ таҷрибаи бефосила, бароҳат ва инфиродии ҳамкорӣ бо бонкро ба даст меорад. Дар ин замина, маркетинг дигар танҳо як воситаи таблиғот набуда, ба як унсури асосии ташаккули садоқат ва эътимод табдил меёбад, ки дар тамоми марҳилаҳои ҳамкорӣ бо муштарӣ ҳамгиро карда шудааст» [5, с. 202].

Дар диссертатсия равиши методологии бунёди низоми маркетинги рақамӣ дар бонкҳо асоснок карда шудааст, аз ҷумла принципҳои фардиқунонӣ, бисёрканалӣ, таҳлили

рақамии муштариён ва ҳамгирии платформаҳои рақамӣ. Ба андешаи муаллиф, табдили рақамӣ дар баҳши бонкӣ на танҳо навсозии технологӣ, балки бозбинии стратегии нақши бонк дар бозори молиявӣ ва ҳастии муштарӣ мебошад. Дар чунин шароит маркетинг яке аз омилҳои асосии таъмини рақобатпазирии бонк мегардад, зеро маҳз тавассути воситаҳои маркетинг бонк арзиши муносиби маҳсулот ва хизматрасониҳои худро тавлид карда, бо муштариён муносибатҳои дарозмуддатро ба роҳ меонад.

Қайд шудааст, ки танҳо татбиқи воситаҳои рақамӣ муваффақиятро кафолат намедихад. Табдили рақамӣ таҷдиди равандҳои тиҷорат, аз нав дида баромадани нақшҳо ва вазифаҳои шӯъбаҳои маркетинг ва рушди салоҳиятҳои рақамии кормандон, табдили тафаккури ташкилӣ ва фарҳанги корпоратиро талаб мекунад. Муаллиф таъкид мекунад, ки дар шароити табдили рақамӣ, фаъолияти маркетингии бонкҳо бояд ҳамчун як низоми технологияҳои стратегӣ аз нав баррасӣ карда шавад.

Дар диссертатсия таҷрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ ба низом дароварда, барои татбиқи он бо назардошти шароити институтсионалӣ ва инфрасохториҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон пешниҳодҳо таҳия карда шудаанд. Таҳлили таҷрибаҳои рақамикунонӣ дар маркетинги бонкӣ дар мамлакатҳои пешрафтаи ҷаҳон имкон медиҳад, ки амсилаҳо, воситаҳо ва технологияҳои устувор муайян карда шаванд, ки барои баланд бардоштани самаранокии кор бо муштариён бомуваффақият истифода мешаванд.

Дар ҷадвали 4 тавсифи қиёсии технологияҳои маркетинги рақамӣ, ки дар мамлакатҳои ИДМ амалӣ карда мешаванд, оварда шудааст. Дар асоси ин ҷадвал муаллиф воситаҳо ва равишҳои стратегии маркетинги рақамиро дар заминаи минтақавӣ арзёбӣ кардааст.

Чадвали 4. – Маркетинги рақамӣ дар ИДМ: технологияҳои асосии банкҳои калонтарин

Мамлакат	Банк	Воситаҳои асосии рақамӣ дар маркетинг	Хусусиятҳои татбиқ
Россия	«Сбербанк»	Онлайн-банкнинг, ёрдамчи овозии «Salut», экосистемаи (SberMarket, SberHealth), технологияҳои бозӣ, огоҳиномаҳои «push».	Ҳамгироии хизматрасониҳои банкӣ ва ғайрибанкӣ, рушди масири ҳамаҷонибаи муштарӣ.
	«Тинкофф»	Замимаи мобилӣ, таҳлили AI, барномаҳои бозикунии кешбэк, пешниҳодҳои худкори инфиродӣ.	Амсилаи комилан дурдаст, тамаркуз ба инноватсияҳо ва садокати рақамӣ.
Қазоқистон	«Kaspi Bank»	Замимаи «Kaspi.kz» (банк + маркетплейс), таҳфифҳои инфиродӣ, пардохтҳои QR, иқдомҳои мавсимӣ, таҳлили маълумоти калон.	Маҳалликунонии баланди маркетинг, ягонагии пардохт ва экосистемаи савдо.
	«Halyk Bank»	Низомҳои CRM, маркетинги SMS/почтаи электронӣ, барномаи садокат, ҳамгироӣ бо тичорати электронӣ (e-commerce), баннерҳои рақамӣ ва вичетҳо.	Таваччуҳ ба маҳсулоти оммавӣ ва доираи муштариёни мобилӣ, афзоиши фуруши рақамӣ тавассути каналҳои иқдомӣ.
Ўзбекистон	«Kapitalbank»	Замимаи мобилӣ, иқдомҳои онлайн, ирсолҳо тавассути Telegram/WhatsApp, татбиқи чатботҳо.	Мутобиқсозии маркетинги рақамӣ ба доираи ҷавон, истифодаи васеи мессенҷерҳои маҳаллӣ.
Беларус	«Беларусбанк»	Хизматрасониҳои онлайн, утоқи муштарӣ, татбиқи таблиғи инфиродӣ дар интернет-банкнинг.	Экосистемаи маҳдуд, вале таваччуҳи афзоянда ба CRM ва автоматикунони иртибот.
Арманистон	«АСВА-Credit Agricole Bank»	Маърақаҳои инфиродии почтаи электронӣ, татбиқи банкдорӣи мобилӣ бо воситаҳои AI.	Истифодаи технологияҳои хоричӣ дар шароити маҳаллӣ, афзоиши эътимод ба каналҳои рақамӣ.

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [4; 12; 16]

Қайд шудааст, ки таҷрибаи хориҷӣ барои Ҷумҳурии Тоҷикистон иқтидори назаррас фароҳам меорад. Дар робита ба ин, муаллиф пешниҳод мекунад, ки барои бомуваффақият мутобик кардани таҷрибаи байналмилалӣ дар соҳаи маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон зарур аст, ки заминаи институтсионалӣ, техникӣ ва таъминот бо кормандон таъсис дода шавад, ки ба гузариши рақамӣ мусоидат кунад.

Боби дуюм – «Таҳлили вазъ ва арзёбии самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон», таҳлили вазъи муосири маркетинги рақамӣ дар бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ва омӯзиши рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамиро дар бар мегирад. Арзёбии самаранокии воситаҳои муосири маркетинг пешниҳод ва мушкилоти асосӣ дар ин самт муайян карда шудаанд.

Тамоюлҳо ва монетаҳои асосии рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин омилҳои, ки самаранокии ҷорӣ намудани технологияҳои рақамиро дар фаъолияти маркетингии бонкҳо маҳдуд мекунад, ошкор карда шуда, хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамӣ муайян карда шудаанд.

Муаллиф раванди рушди технологияҳои рақамӣ дар бахши бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистонро таҳлил намуда, дар он як қатор марҳилаҳои асосиро ҷудо кардааст (ҷадвали 5).

Тавре аз ҷадвали 5 дида мешавад, табдили рақамии бахши бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон як раванди ботадрич ва пӯён буда, бо рушди технологияҳои иттилоотӣ, тағйири афзалиятҳои истеъмолкунандагон ва навсозии пойгоҳи меъёрӣ зич алоқаманд аст.

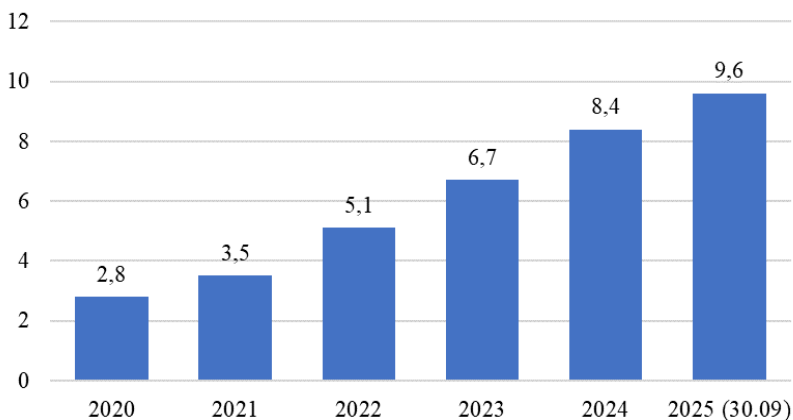
Ҷадвали 5. – Марҳилаҳои ташаккул ва рушди технологияҳои рақамӣ дар баҳши бонкӣи Ҷумҳурии Тоҷикистон

Марҳила	Тавсифи марҳила
1. Марҳилаи аввали (солҳои 2000-2010)	Дар ин давра автоматикунони амалиёти асосии бонкӣ оғоз гардида, аввалин низомҳои электронии идоракунии ҳуҷҷатҳо қорӣ карда шуданд. Дар шаҳрҳо банкоматҳо ва POS-терминалҳо пайдо шуданд. Интернет-банкинг дар шакли аввалии худ вучуд дошт ва фарогирии муштарӣён маҳдуд буд.
2. Марҳилаи институтсионаликунонӣ ва танзим (солҳои 2011-2018)	Татбиқи замимаҳои мобилӣ ва интернетӣ барои шахсони воқеӣ оғоз ёфт. Рушди интиқоли байнибонкӣ, пардохтҳои электронӣ ва бунёди асосҳои низоми миллии пардохти мушоҳида гардид. Қадамҳои аввалин дар самти рақамикунони ҳисоботи бонкӣ дар БМТ ба миён омаданд, масъалаҳои имзои электронӣ ва мушаххассозӣ баррасӣ шуданд.
3. Марҳилаи рақамикунони стратегӣ (солҳои 2019-2023)	Консепсияи иқтисоди рақамӣ қабул карда шуд (соли 2019), ки баҳши бонкиро низ фаро мегирад. Дастгирии меъёрии пардохтҳои ғайринақдӣ пурзӯр карда шуд. Низомномаҳо дар бораи пулҳои электронӣ, ҳамёнҳои мобилӣ ва мушаххаскунии рақамӣ таҳия ва тасдиқ карда шуданд.
4. Марҳилаи тадбири босуръат ва рушди технологӣ (аз соли 2024)	Бо эътибор пайдо кардани Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи тадбирҳои вусъат додани ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ» (№ 586, аз 22 июни соли 2023) ва таъсиси ситод оид ба рақамикунонӣ чиҳати қорӣ намудани пардохтҳои рақамӣ дар ҳама соҳаҳо тадбирҳои ҳамаҷониба амалӣ карда мешаванд. Бонкҳо барномаҳои мобилӣ, ҳамгирии API, санҷиши электронӣ ва автоматикунони равандҳои дохилиро босуръат таҳия мекунанд. Технологияҳои зеҳни сунӣ ва Big Data дар шакли озмоишӣ гузаронида мешаванд ва сармоягузорӣ ба киберамният меафзояд. Дар доираи омодагӣ ба «Солҳои рушди иқтисоди рақамӣ ва инноватсия» (солҳои 2025–2030) бонкҳо ишғирокчиёни фаъоли ташаббусҳои ташаккули фазои ягонаи рақамӣ гардиданд.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Яке аз аломатҳои муҳими татбиқи рақамикунонӣ дар соҳаи бонкӣ рушди пардохтҳои электронӣ мебошад. Мувофиқи маълумоти омории БМТ, то санаи 31 декабри соли 2024 дар мамлакат аз ҷониби ташкилотҳои қарзии молиявии дохилӣ 8,4 млн. адад қортҳои пардохтии бонкӣ ба муомилот бароварда шудааст, ки нисбат ба ҳамин давраи соли 2023 (6,7 млн.) ба андозаи 25,4% зиёд мебошад. Маълумоти омории дахлдор дар диаграммаи дар расми 2 тасвиршуда оварда шудааст.

Шумораи қортҳои пардохтии бонкӣ, млн. адад

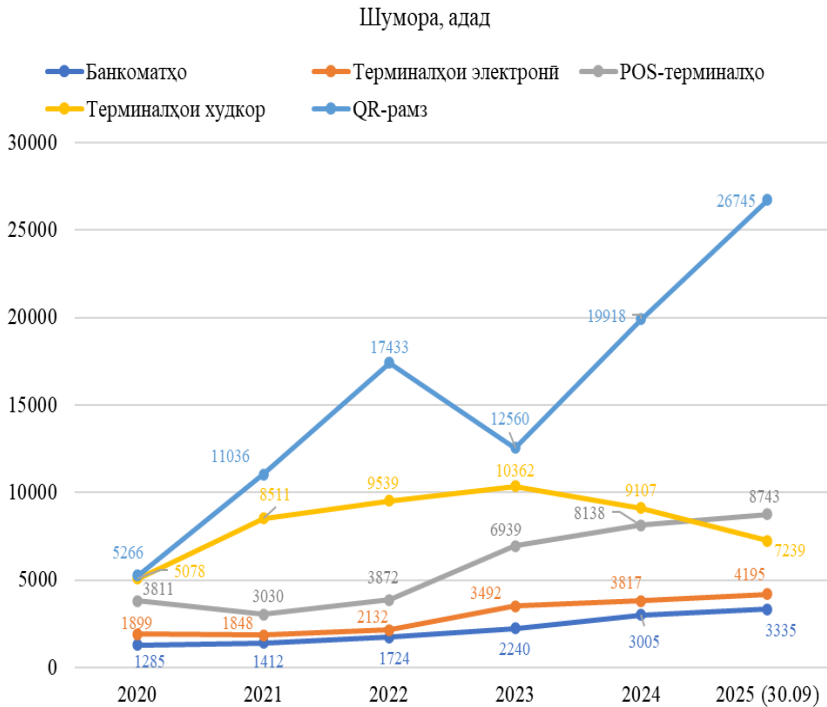


Расми 2. – Пӯёи шумораи қортҳои пардохтии бонкӣ
Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [11]

Муаллиф дар асоси маълумоти БМТ қайд мекунад, ки низомии бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон инфрасохтори пардохтии худро рушд дода, то санаи 30 сентябри соли 2025 барои бо пули нақд таъмин кардани дорандагони қортҳои пардохтӣ дар ҷумҳурӣ 3335 адад банкомат ва 4195 адад терминали электронӣ насб намуд. Нишондиҳандаҳои мазкур нисбат ба ҳамин давраи соли 2024 мувофиқан 18,6% ва 12,0% зиёд мебошанд. Илова ба ин, барои анҷом додани пардохтҳои ғайринақдӣ то санаи мазкур дар муассисаҳои савдо ва хизматрасонӣ 8743 POS-терминал

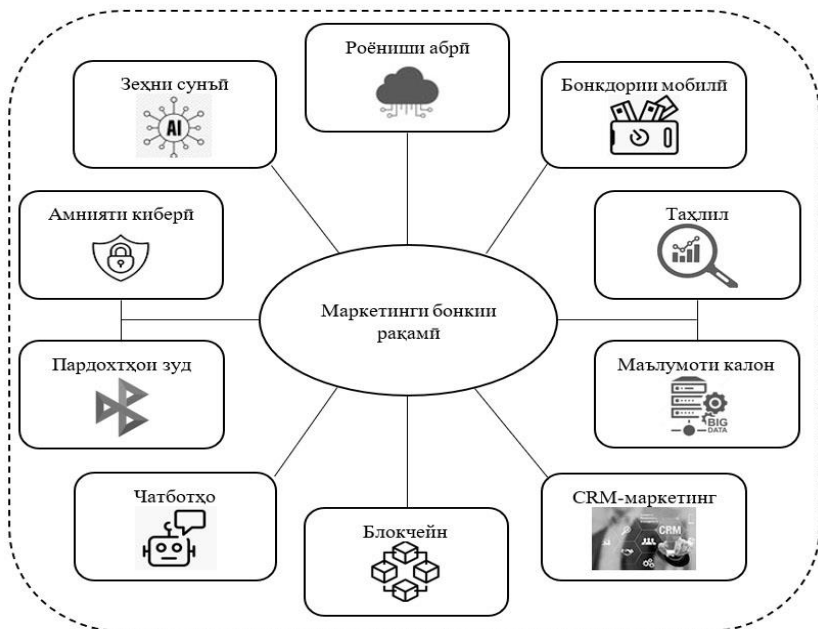
насб карда шудаанд, ки шумораи онҳо нисбат ба ҳамин давраи соли 2024 ба андозаи 12,4% зиёд мебошад.

Маълумот оид ба нишондиҳандаҳои тавсифдиҳандаи рушди инфрасохтори пардохтии низоми бонкӣ дар диаграммаи дар расми 3 тасвиршуда оварда шудааст.



Расми 3. – Ҷӯи рушди инфрасохтори пардохтӣ
Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [11]

Омӯзиши муаллиф нишон медиҳад, ки имрӯз тамоюлҳои асосии рушди маркетинги рақамӣ дар баҳши бонкӣ бо истифодаи технологияҳои муосири рақамӣ ҳамрадиф мебошанд (расми 4).



Расми 4. – Тамоюлҳои асосии рушди маркетинги банкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Таҳлили тамоюлҳои асосии рақамикунони маркетинги банкӣ нишон дод, «ки технологияҳои муосир, ба монанди зеҳни сунъӣ, маълумоти калон, бонкдорӣи мобилӣ, роёниши абрӣ ва таҳлили рафтори муштариён на танҳо заминаи техникӣ, балки заминаи концептуалии табдили маркетинг дар низоми банкии Ҷумҳурии Тоҷикистонро ташкил медиҳанд. Ин воситаҳо бо таҳаввулоти равишҳои маркетинг робитаи ногустастанӣ доранд, зеро онҳо ҳамкориҳои инфиродӣ бо муштарӣ, коркарди босуръати иттилоот, мутобиқсозии маҳсулот ва хизматрасониҳои банкӣ ба дархостҳои инфиродӣ, инчунин сатҳи баланди дастгирии минбаъдаи онҳоро дар муҳити рақамӣ таъмин мекунанд» [14, с. 284].

Ҳамзамон, татбиқи маркетинги рақамӣ дар баҳши бонкии мамлакат ба як қатор маҳдудиятҳои инфрасохторӣ ва иҷтимоию фарҳангӣ дучор меояд. Дар ҷадвали 6 монеаҳои асосии рақамикунонии бонкӣ, таъсири онҳо ба татбиқи стратегияҳои маркетингӣ ва роҳҳои имконпазири бартараф кардани онҳо оварда шудаанд.

Ҷадвали 6. - Монеаҳои асосии рақамикунонӣ ва таъсири онҳо ба маркетинги бонкии рақамӣ

Монеаҳои рақамикунонӣ	Паёмдҳо барои маркетинги бонкии рақамӣ	Тавсияҳо ва роҳҳои бартарафсозӣ
1. Дастрасии маҳдуд ба Интернет дар маҳалҳои дехот	- кам шудани доираи фарогирии муштариёни ҳадафнок - имконнопазирии татбиқи маърақаҳои онлайн ва таблиғи мобилӣ	- тавсеаи инфрасохтори телекоммуникатсионӣ - рушди каналҳои пайвандии офлайн-онлайн (банкоматҳо, нуқтаҳои мобилӣ)
2. Саводнокии пасти рақамӣ дар байни гурӯҳҳои калонсол ва осебпазир	- воқуниши суғурта ба таблиғоти рақамӣ ва барномаҳои садоқат - самаранокии маҳдуди огоҳиномаҳои «push» ва замимаҳои мобилӣ	- барномаҳои таълимӣ - интерфейси содакардашуда - истифодаи мухтавои мултимедиявӣ (дастурҳои видеоӣ)
3. Нобоварӣ ба каналҳои рақамӣ ва ҳарос аз ихроҷи маълумоти шахсӣ	- сатҳи пасти табдил дар каналҳои рақамӣ - дасткашӣ аз онлайн-банкинг - монеаҳо дар рушди маркетинги инфиродикардашуда	- баланд бардоштани шаффофият - иртиботе, ки ба бунёди эътимод нигаронида шудаанд - кафолатҳо ва суғуртаи хавфҳо
4. Танзими ноустувор ва набудани стандартҳои маркетинг дар муҳити электронӣ	- таъхир дар оғози ташаббусҳои маркетинг - хавфи вайрон кардани қонунгузорӣ ҳангоми таблиғи маҳсулоти молиявӣ	- таҳияи стандартҳои маркетинг дар соҳаи рақамӣ - тавсияҳои методи БМТ ва ассотсиатсияҳои бонкӣ
5. Набудани ҳамгирии ҳамҷониба байни бонк, шарикон ва муштарӣ	- кам шудани самаранокии маърақаҳои маркетингӣ - тафовути таҷрибаи муштариён - қобилияти бунёди як хати фуруши ягона	- ҳамгирии CRM-и рақамӣ ва API - амалисозии стратегияҳои ҳамҷониба - таҳияи платформаҳои шарикӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Таҳлили анҷомдодаи муаллиф тасдиқ мекунад, ки рақамикунонӣ амсилаи рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкиро дар мамлакат ба кулӣ тағйир додааст. Ҳамин тавр, «дар соли 2024 зиёда аз 65% тамоми амалиётҳои бонкҳои тичоратии мамлакат ба таври фосилавӣ анҷом дода шудаанд, ки ин тамоюли устувори фарогирӣ ва ҷалби технологияҳои рақамиро тасдиқ мекунад. Аз ҷумла, тибқи натиҷаҳои нимсолаи аввали соли 2024, 73% муомилот дар соҳаи савдо ва хизматрасонӣ ба таври электронӣ анҷом дода шудаанд, ки ин тамоюли устувори ҷалби муштариёни рақамӣ мебошад» [2].

КВД БА ҚТ «Амонатбонк» бо рушди платформаи рақамии худ - «Амонат Мобайл» механизми пешниҳодҳои инфиродиро дар асоси рафтори муштарӣ қорӣ намудааст: агар истифодабаранда барои истифодаи алоқаи мобилӣ бештар пардохтқоро анҷом диҳад, ба таври автоматӣ барои ин амалиётҳо ба ӯ тахфиф ё мукофотпулӣ (бонус) пешниҳод карда мешавад. Бонк инчунин аз модули тавсиявӣ истифода мебарад: ҳангоми ворид шудан ба замима, истифодабаранда паёми инфиродиро бо ёдраскунӣ дар бораи вазифаҳо, тахфифҳо ё маҳсулоти нави дастрас мебинад.

Дигаргуниҳо дар рафтори муштарӣ, ки муаллиф ошкор кардааст, дар фаъолнокии бонкии аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити рақамикунонӣ танҳо як ҳиссаи сурати васеътар аст. Барои роҳандозӣ намудани стратегияҳои самараноки маркетинг ва пешниҳодҳои инфиродӣ, бонкҳо бояд профили муфассали иҷтимоӣ-демографӣ ва рафтории истеъмолкунандаи рақамиро ба назар гиранд. Маҳз дарки чунин аломатҳо, ба монанди синну сол, сатҳи саводнокии рақамӣ, каналҳо ва дигар воситаҳои истифодашаванда, имкон медиҳад, ки на танҳо табдили маърақаҳои маркетингӣ афзоиш дода шавад,

балки амсилаи устувори ҳамкорӣ бо муштариён дар муҳити рақамӣ бунёд карда шавад.

Ба андешаи муаллиф, саводнокии рақамӣ ҳамчун яке аз монеаҳои асосӣ дар истифодабарии онлайн-банкӣ боқӣ мемонад. Тибқи арзёбии коршиносони БМТ, дар деҳот ва дар байни аҳолии дорои маълумоти ибтидоӣ ва миёна сатҳи истифодаи банкдорӣ мобилӣ хеле поинтар аст. КВД БА ҚТ «Амонатбанк» дар соли 2023 барои аҳолии куҳансол дар вилояти Хатлон як қатор тренингҳои маҳаллиро доир намуда, принципҳои амнияти дохилии замима ва вазифаҳои появии банкдорӣ мобилиро шарҳ дод. Ин иқдоми маркетингӣ беш аз 8000 истифодабарандагони навро дар гурӯҳи синну соли аз 50 сола боло ҷалб кард.

Муаллиф қайд мекунад, ки муштарӣ дар муҳити рақамӣ суръат, шаффофӣ ва фардикунониро интизор аст. Ин банкҳоро водор мекунад, ки амсилаҳои ба бахшҳо ҷудо кардан (бо истифода аз имконияти зеҳни сунъӣ) ва қифҳои инфиродии маркетингро сохта, ҳамчунин имкониятҳои таҳлили рафторро истифода баранд. Масалан, «дар соли 2024, ҚСК «Алиф Банк» ба истифодаи алгоритмҳои таҳлили рафтор барои ба таври худкор фиристодани огоҳиномаҳо бо тахфифҳои инфиродӣ оид ба хариди гурӯҳҳои муайяни молҳо (электроника, либос, хӯрокворӣ) оғоз кард. Ин воқуниш ба маъракахоро нисбат ба ирсоли паёмҳои муқаррарӣ ба андозаи 38% зиёд кард» [8].

Ҳамин тариқ, «дарки ҳамачонибаи профили истеъмолкунандаи рақамӣ ба банкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон имкон медиҳад, ки стратегияҳои маркетингиро дақиқтар мутобиқ намуда, афзалиятҳо ва рафтори гурӯҳҳои гуногуни аҳолиро ҳадаф қарор диҳанд, доираи ҷалб ва фарогирии худро тавассути истифодаи фасеҳи каналҳои рақамӣ васеъ кунанд. Барои он ки фаъолияти маркетингии банкҳо дар шароити рақамикунонӣ на танҳо

бо миқёси васеъ, балки самаранок бошад, муҳим аст, ки дар илова бо зикри рафтори умумии истеъмолкунандагон, ҳамчунин хусусиятҳои профилиҳои онҳо, афзалиятҳо ба каналҳои иртиботӣ ва ҳассосият ба шаклҳои муайяни маркетинг низ ба назар гирифта шаванд» [13, с. 183-184].

Дар чадвали 7 гурӯҳҳои асосии рафтори муштарӣни бонкҳои мамлакат ва афзалиятҳои онҳо дар ҳамкории рақамӣ бо бонкҳо чамбаст карда шудааст. Ин нишон медиҳад, ки чӣ гуна гуногунии профилиҳои муштарӣни сиёсати соҳавӣ, бисёрканалӣ ва мутобикгардонии маркетингро талаб мекунад.

Чадвали 7. – Профили муштарӣ, каналҳои ҳамкорӣ ва шаклҳои маркетинг дар муҳити рақамии бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Профили муштарӣ	Канали ҳамкорӣ	Шакли маркетинг
Чавонон (18-30 сола)	Замимаҳои мобилӣ, мессенҷерҳо, шабакаҳои иҷтимоӣ.	Бозӣ, кэшбэк, огоҳиномаҳои «push», ҳикояҳо (stories), муҳтавои видео.
Мутахассисони шахрӣ (30-45 сола)	Интернет-банкинг, почтаи электронӣ, замимаҳои мобилӣ.	Ирсолҳои Email бо пешниҳодҳои инфиродӣ, ҳадафгирӣ дар асоси таҳлили рафтор.
Соҳибкорони инфиродӣ ва дигар шахсони дорои шуғл	Интернет-банкинг, платформаҳои CRM, ботҳои Telegram.	Пешниҳодҳои қарзии инфиродӣ, ҳадафгирии B2B, марафонҳои рақамӣ, иқдомҳо барои тичорати хурд ва миёна.
Муштарӣни солхӯрда (аз 50 сола боло)	USSD/SMS-банкинг, тарзҳои содакардашудаи замимаҳо.	SMS-ҳои таълимӣ, видеороликҳои таълимӣ, таблиғи содакардашуда бо таваҷҷуҳ ба эътимоднокӣ.
Сокинони деҳот	Дуконҳои бонкӣ, нуктаҳои офлайнӣ бо ePOS (Electronic Point of Sale - Нуктаи фурӯши электронӣ), SMS.	Иттилооти матнӣ бо забони тоҷикӣ, тамоси офлайнӣ, таблиғҳо тавассути шарикони маҳаллӣ.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Ҳамин тариқ, дар диссертатсия тасдиқ карда мешавад, ки маркетинги бонкии рақамӣ дар мамлакат дар марҳилаи аввалӣ қарор дорад, ки бо парокандагии воситаҳо, таҳлили маҳдуд ва вобастагии зиёд аз омилҳои берунӣ тавсиф мешавад. Дар баробари ин, аз ҳисоби тавсеаи каналҳои рақамӣ, афзоиши таваччуҳ ба хизматрасониҳои инфиродӣ ва тақмили тадриҷии пойгоҳи технологияи бонкҳо иқтидори рушд вучуд дорад.

Боби сеюм – «Самтҳои рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон», таҳияи стратегияи маркетинги рақамӣ ва тавсияҳоро барои тақмили иртиботи маркетингӣ (CRM, маркетинг тавассути почтаи электронӣ, ҳадафگیرӣ) дар бар мегирад. Амсилаи муаллифии баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ бо назардошти хусусиятҳои хоси Ҷумҳурии Тоҷикистон пешниҳод карда мешавад.

Муаллиф изҳор мекунад, ки таҳияи стратегияи самаранокии маркетинги рақамӣ дар бахши бонкӣ шартӣ асосии баланд бардоштани рақобатпазирӣ ва устувории бонкҳо дар шароити тағйирҳои рақамии иқтисодӣ мебошад. Аз ин рӯ, «тавсеаи фаъоли хизматрасониҳои бонкии фосилавӣ, қорӣ намудани низомҳои нави кор бо муштариён, низомҳои мушаххаси фосилавӣю аутентификатсия ва дигар қарорҳои инноватсионӣ ба бонкҳо имкон медиҳанд, ки шумораи филиалҳоро коҳиш дода, хароҷоти кормандон, иҷора ва хизматрасониҳо ба таври назаррас коҳиш диҳанд» [1, с. 109].

Дар диссертатсия, ба хоҳири муназзамӣ ва мониторинги ноил шудан ба ҳадафҳо, нишондиҳандаҳои муҳимтарини самаранокӣ, ки дар стратегияи маркетинги рақамии бонкҳо истифода мешаванд, пешниҳод карда шудааст (ҷадвали 8).

Ҷадвали 8. – Нишондиҳандаҳои калидии самаранокӣ дар стратегияи маркетинги рақамии банк

Нишондиҳанда	Таъинот	Формулаи ҳисоб / Методика	Эзоҳ
1. Суръати афзоиши пойгоҳи муштарӣён (CA _{ПМ})	Арзёбии самаранокии ҷалби муштарӣёни нав	$CA_{ПМ} = \frac{ШМ_1 - ШМ_0}{ШМ_0} \times 100\%$ <p>дар ин ҷо: ШМ₁ - шумораи муштарӣён дар давраи ҷорӣ; ШМ₀ – шумораи муштарӣён дар давраи пешин.</p>	Пӯён гузариши пойгоҳи муштарӣёро дар зерӣ таъсирӣ маърақаҳои маркетингӣ инъикос мекунад.
2. Коэффисенти табдил (CR – Conversion Rate)	Андозагириши самаранокии кифи фуруш	$CR = \frac{Ш_л}{Ш_т} \times 100\%$ <p>дар ин ҷо: Ш_л – шумораи лидҳо (дархостҳо ё бақайдгириҳо); Ш_т – шумораи умумии ташрифоварандагон (ба сомона, замима ва ғ.); лид - муштарии имконпазир, ки ба маҳсулот ё хизматрасонии банк тавачҷух зоҳир карда, маълумоти худ (рақами телефон ё суроғаи почтаи электронӣ)-ро нишон додааст.</p>	Дараҷаи самаранокии кифи фуруш ва мувофиқати пешниҳодҳо ба муштарӣёни ҳадафнок инъикос мекунад.
3. Хароҷоти ҷалби муштарӣён (CAC)	Арзёбии даромаднокии маблағгузорӣ ба маркетинг	$CAC = \frac{X_{марк}}{ШМ_Н}$ <p>дар ин ҷо: X_{марк} – хароҷоти умумӣ барои маркетинг дар давра; ШМ_Н – шумораи муштарӣёни нав дар ҳамин давра.</p>	Барои назорати сатҳи хароҷот ба як муштарии нав ва беҳсозии бучети маркетинг имкон медиҳад.
4. Шохиси садоқатмандии муштарӣён (NPS)	Андозагириши қаноатмандии муштарӣён ва омодагии онҳо барои ба дигарон тавсия додани банк.	$NPS = \% \text{таблиғгарон} - \% \text{танқидгарон}$ <p>(аз натиҷаи пурсиш)</p>	Барои арзёбии намон банк ва майли муштарӣён барои мурочиатҳои такрорӣ ба таври васеъ истифода мешавад.
5. Нишондиҳандаи нигоҳдорӣ муштарӣён (RR – Retention Rate)	Таҳлили устувории муштарӣён	$RR = \frac{\text{Шумораи муштарӣёни фаъол дар охири давра}}{\text{Шумораи муштарӣён дар аввали давра}} \times 100\%$	Барои ошкор кардани самаранокии стратегияи банк оид ба садоқат ва кам кардани хуруҷи муштарӣён имкон медиҳад.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Ҳамгирии нишондиҳандаҳои калидии самаранокӣ – KPI (Key Performance Indicators) ба низоми идоракунии стратегии маркетинги рақамӣ имкон медиҳад, ки маркетингро ҳамчун низоме, ки ба рушди устувор нигаронида шудааст, идора кунад. Барои бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон татбиқи низоми мутавозини нишондиҳандаҳои ба шароити маҳаллӣ – инфрасохторӣ, рафторӣ ва танзимкунанда мутобикшуда муҳим аст.

Ба андешаи муаллиф, дар Ҷумҳурии Тоҷикистон татбиқи технологияҳои стратегии мутобикшудае имкон дорад, ки дар чадвали 9 оварда ва шарҳ дода шудаанд.

Чадвали 9. – Мисолҳои технологияҳои стратегии мутобикшуда

Самти стратегӣ	Равиши мутобикшуда	Самаран интизоршаванда
Пешбарии маҳсулоти мобилӣ	Таҳияи замимаи мобилӣ бо низоми офлайн ва маҳаллисозӣ ба забони тоҷикӣ.	Афзоиши воридшавӣ дар байни ҷавонон ва муҳоҷирони меҳнатӣ.
Беҳтар намудани масири муштарӣ	Татбиқи чат-ботҳо ва хабаррасониҳои SMS барои амалиёт ва огохиномаҳо.	Баланд бардоштани сатҳи бароҳатӣ барои истифодабарандагоне, ки смартфон надоранд.
Саводнокии рақамӣ	Намоиши наворҳои таълимӣ тавассути каналҳои Telegram ва шабакаҳои иҷтимоӣ.	Афзоиши талабот ба хизматрасониҳои рақамӣ.
Пешбарии минтақавӣ	Гузaronидани иқдомҳои офлайнӣ бо унсурҳои онлайн (қайдгирии QR, бозиҳои бурднок) дар шаҳрҳои хурд.	Афзоиши ҷалби муштарӣ ва фарогирии онҳо дар минтақаҳо.
Баланд бардоштан ва сатҳи садоқат	Бунёди барномаи «Бонуси рақамӣ» барои гузаштан ба хизматрасониҳои онлайнӣ.	Кам кардани сарбории филиалҳо ва хароҷоти амалиётӣ.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Стратегияи маркетинги рақамии бонкҳо бояд дар асоси принципҳои чандирӣ, мутобиқшавӣ ва тамаркуз ба муштариён ташаккул ёбад. Танҳо бо дарназардошти сатҳи камолоти рақамӣ, тафовутҳои минтақавӣ ва маҳдудиятҳои инфрасохторӣ метавонад стратегияи муассир ва қобили рушд ташаккул дода шавад, ки ба фарогирии молиявӣ ва баланд бардоштани рақобатпазирии бахши бонкии мамлакат мусоидат мекунад.

Таҳия ва татбиқи стратегияи самараноки маркетинги бонкии рақамӣ шартҳои муайяни ташкилӣ, захиравӣ ва институтсионалиро талаб мекунад. Аммо дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон ташаккули равиши стратегӣ барои маркетинги рақамӣ аксар вақт танҳо бо ташаббусҳои маҳаллӣ маҳдуд шуда, бо методологияи муназзам, пойгоҳи таҳлилӣ ва омодагии ташкилӣ дастгирӣ намешавад.

Таҳлили таҷрибаи чорӣ нишон дод, ки банақшагирии маркетингии стратегӣ дар бонкҳои ҷумҳурӣ бо се гурӯҳи асосии мушкилот рӯ ба рӯ аст:

1. Нарасидани маълумоти боэътимод ва аз ҷиҳати сохтор мураттабкардашуда.
2. Монеаҳои норасоии кормандон ва ташкилӣ.
3. Норасоӣҳои институтсионалӣ ва номуайянии танзимкунии меъёрӣ.

Ин мушкилот ва маҳдудиятҳои бо онҳо ҳамрадиқ барои татбиқи технологияҳои фардикардашуда, таҳлили ояндабинӣ, автоматикунонии ҳамкориҳои муштариён ва дар ниҳоят барои рушди устувори иртиботи рақамӣ монеаҳои доимӣ эҷод мекунанд.

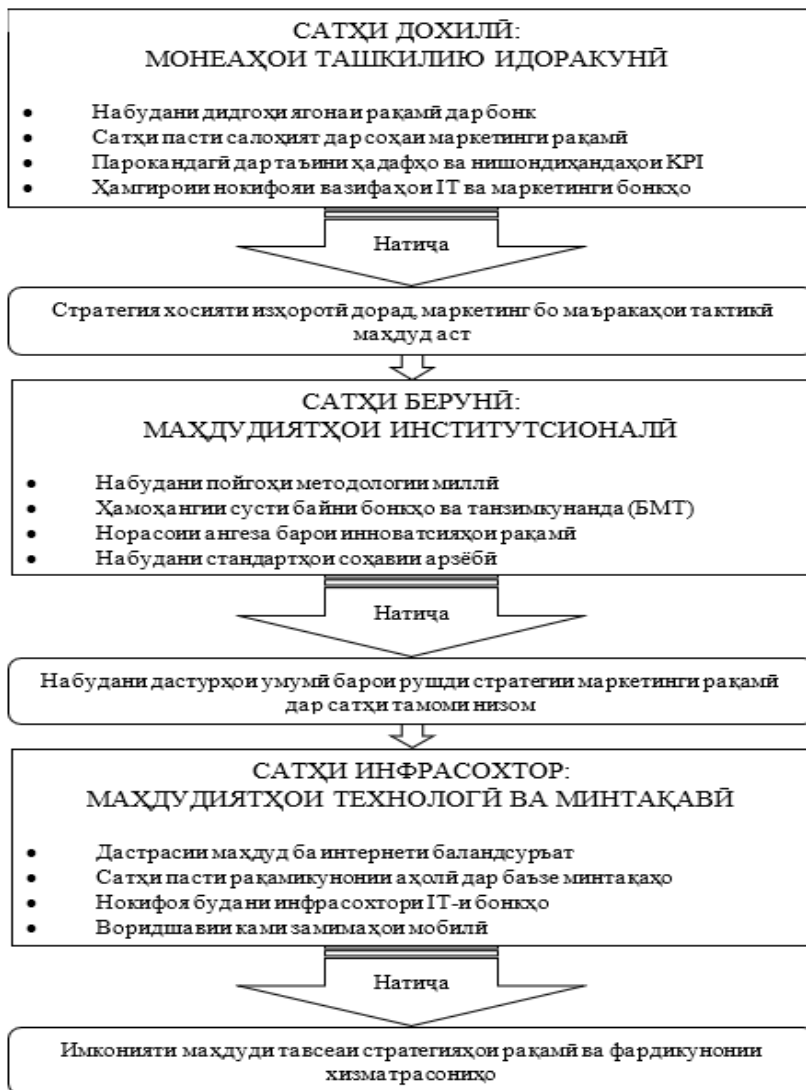
Барои муаррифии бештар, дар диссертатсия мушкилот ва роҳҳои имконпазири бартараф кардани онҳо дар шакли ҷадвал пешниҳод карда шудаанд (ҷадвали 10).

**Ҷадвали 10. – Мушкilotи асосии маркетинги стратегӣ дар
банкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ва роҳҳои ҳалли онҳо**

Мушкilot	Зоҳиршавӣ дар амалияи банкҳо	Роҳҳои имконпазири ҳалли мушкilot
1. Норасоии маълумоти саҳеҳ	- Парокандагии маълумот дар низомҳо ва каналҳои гуногун - Набудани ба бахшҳо ҷудокунии муштарӣён - Фарҳанги пасти таҳлилий	- Татбиқи низом ягонаи CRM - Бунёди профилҳои муштарӣ - Рушди таҳлили ҳамаҷониба
2. Маҳдудият дар таъмини кормандон	- Норасоии мутахассисони маркетинги рақамӣ - Набудани дастаи дохилии кормандони маркетинг - Вобастагӣ аз паймонкорони берунӣ	- Тақмили ихтисоси кормандон - Ташаққули гурӯҳҳои дохилии кормандони рақамӣ - Таҷрибаомӯзӣ ва омузиши рақамӣ
3. Монеаҳои ташкилий	- Набудани робита байни IT ва маркетинг - Татбиқи парокандаи воситаҳои рақамӣ - Набудани KPI ва арзёбии фаъолият	- Таъсиси дастаҳои байнисоҳавии кормандон - Амалисозии KPI-ҳои стратегӣ - Аудити мунтазами ташаббусҳои рақамӣ
4. Заифии институционалӣ	- Стандартҳо ва методологияи соҳавӣ вучуд надоранд - Мониторинги нокифояи самаранокӣ - Набудани ҳамоҳангсозии соҳавӣ	- Таҳияи стандартҳои миллии арзёбӣ - Таъсиси ассотсиатсияҳои банкдорӣ рақамӣ - Дастгирӣ аз ҷониби БМТ
5. Маҳдудиятҳои инфрасохторӣ ва технологӣ	- Интернетӣ суст дар баъзе минтақаҳо - Воридшавии ками смартфонҳо - Маҳдудияти захираҳои IT дар банкҳо	- Беҳсозии каналҳо барои шароит (гунаи мобилӣ, USSD) - Истифодаи технологияҳои пайвандӣ - Рушди платформаҳои абри

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар диссертатсия барои баланд бардоштани аҳамияти таҳлилии таҳқиқот ва муайян кардани робитаи байни монеаҳо ва паёмдҳои онҳо, амсилаи концептуалӣ таҳия карда шудааст (расми 5).



Расми 5. – Амсилаи монетаҷои банақшагирии стратегии маркетинги банкии рақамӣ
Сарчашма: таҳияи муаллиф

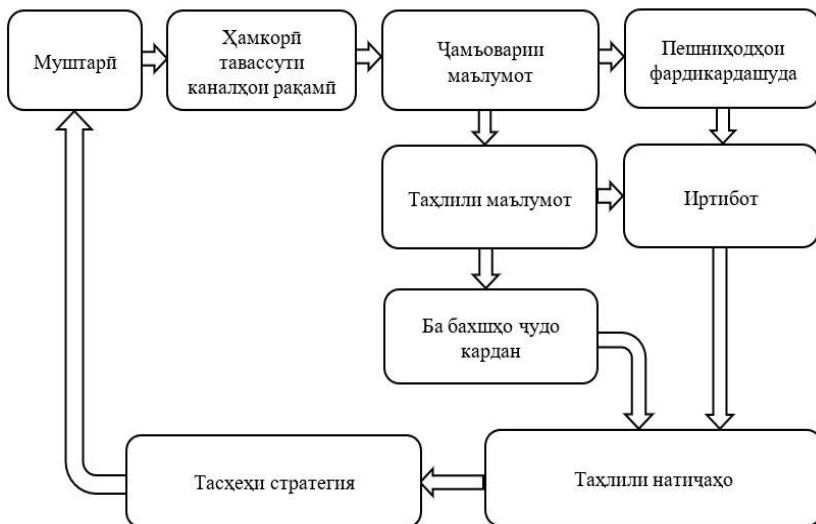
Таҳияи амсилаи монеаҳои маркетингии стратегӣ дар шароити рақамикунонии босуръати фаъолияти бонкҳо на танҳо барои ба низом даровардани фазои мушкilot, балки инчунин барои муайян кардани механизмҳои рафъи ҳадафмандонаи маҳдудиятҳо имкон медиҳад. Чунин амсила метавонад барои қабули қарорҳо дар соҳаи табдили рақамӣ ҳам дар сатҳи бонкҳои мушаххас ва ҳам дар сатҳи стратегияи миллии молиявӣ ҳамчун асос қабул карда шавад.

Дар заминаи таҳқиқот такмили иртиботи маркетингӣ дар бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳамчун шартӣ зарурии рушди рақобат, садоқати муштариён ва устувории каналҳои рақамӣ арзёбӣ мешавад. Аз ин рӯ, ин унсури стратегия таҳлили алоҳида ва амиқи амалиро тақозо мекунад ва пеш аз ҳама иртиботи рақамиро ҳамчун самти асосии табдил баррасӣ кардан зарур аст.

Дар шароити иқтисодиёти рақамӣ, иртиботи маркетингӣ дигар як воситаи ёрирасони таблиғотӣ нестанд. Имрӯз, онҳо вазифаи стратегияи ташаккули арзиши муштариён, бунёди муносибатҳои дарозмуддат ва таъмини бартарихҳои рақобатиро иҷро мекунанд. Талабот ба платформаи технологӣ ва ташкилӣ ба миён меояд, ки метавонад нигоҳдорӣ, таҳлил ва истифодаи маълумоти муштариён, ҳамоҳангсозии каналҳои ҳамкорӣ ва идоракунии даври зисти онҳоро таъмин кунад. Мусаллам аст, ки чунин платформа низоми идоракунии муносибатҳои муштариён – CRM (Customer Relationship Management) мебошад.

Ҳамин тариқ, CRM ба гузариш аз равиши ба маҳсулот асосёфта ба амсилаи тамаркуз ба муштарӣ, ки дар он иртибот ба муштарӣ мутобиқ карда мешавад, мусоидат мекунад, на баръакс.

Амсилаи нақши CRM дар низоми иртиботи маркетинги бонкӣ дар расми 6 оварда шудааст. Он нақши калидии низоми CRM-ро ҳамчун пайванди ҳамгирой байни ҳамаи дигар унсурҳои иртиботи маркетингии бонк нишон медиҳад.



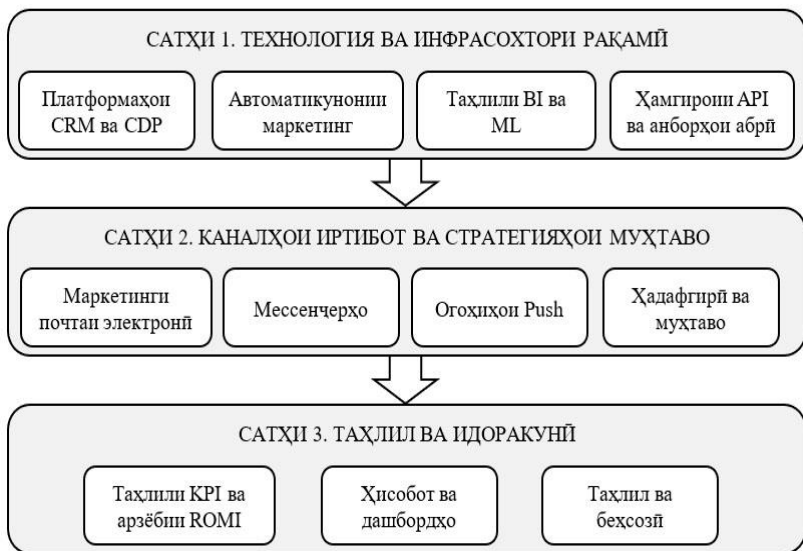
Расми 6. – Нақши CRM дар низоми иртиботи маркетинги бонкӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар қисмати ниҳойии таҳқиқот амсилаи амалии ба шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон мутобиқкардашудаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ бо дарназардошти хусусиятҳои камолоти рақамии муштарӣ, ҳолати инфрасохтори IT ва муҳити институтсионалӣ пешниҳод шудааст. Он ба баланд бардоштани самаранокӣ ҳам аз нуқтаи назари ноил шудан ба натиҷаҳои молиявӣ ва ҳам дар заминаи таҳкими садоқати муштарӣ, афзоиши ҷалб ва рақобатпазирии

бонкҳо дар иқтисодиёти рақамии миллӣ нигаронида шудааст.

Амсила на танҳо кори маркетинги рақамиро сода ва муназзам мекунад, балки платформаи стратегиро барои табдили рақамии умумии фаъолияти бонкӣ бунёд менамояд. Он сохтори муназзам мебошад, ки унсурҳои бо ҳам алоқамандро дар бар мегирад ва ҳар яки онҳо нақши вазифавии худро дар ноил шудан ба ҳадафҳои маркетинг иҷро мекунанд. Ин унсурҳо тарҳи ягонаи рақамиро барои идоракунии таҷрибаи муштариён ва иртиботи маркетингӣ дар асоси маълумот, технология ва таҳлил ташкил медиҳанд. Сохтори амсила дар расми 7 оварда шудааст.



Расми 7. – Сохтори амсилаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Унсурҳои сохторӣ ва вазифавии амсила экосистемаи ягонаи мутобиқшавандаро ташкил медиҳанд, ки дар он

маълумот, технологияҳо, каналҳо ва таҳлилҳо ба таври ҳамоҳанггардашуда кор мекунанд. Чунин сохтор имкон медиҳад, ки на танҳо боздеҳии сармоягузориҳои маркетингӣ афзун шавад, балки барои бартарии устувори рақобатии бонкҳо дар шароити табдили рақамӣ замина фароҳам оварда шавад.

Татбиқи бомуваффақияти амсилаи таҳияшуда барои баланд бардоштани самаранокии маркетинги рақамии бонкӣ на танҳо мутобиқсозии расмии воситаҳо, балки фароҳам овардани муҳити мусоиди институтсионалӣ, таъминот бо кормандон, технологӣ ва рафториро низ тақозо мекунад. Дар акси ҳол, амсила танҳо ҳамчун як сохтори назариявӣ, ки дар бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон татбиқи амалии худро наёфтааст, боқӣ мемонад.

ХУЛОСА ВА ТАВСИЯҲО

Натиҷаҳои асосии илмии диссертатсия

Таҳқиқоти анҷомдодашуда имкон дод, ки якҷанд нуктаҳои назариявӣ, тавсия ва пешниҳодҳои амалӣ оид ба рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия карда шаванд. Хулосаҳои муҳимтарини аз натиҷаи таҳқиқот таҳияшуда аз ҷумла инҳо мебошанд:

1. Табдили рақамии маркетинги бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон на танҳо ҷорӣ намудани технологияҳои муосири рақамӣ, балки тағйироти амиқ дар амсилаи ҳамкориҳои муштариён низ мебошад. Равишҳои анъанавӣ, ки ба иртиботи оммавӣ ва маҳсулоти стандартӣ асос ёфтаанд, бо низоми маркетинги фардигардашуда, ки ба таҳлили рафтори муштариён ва бунёди муносибатҳои дарозмуддат нигаронида шудаанд, иваз карда мешаванд. Дар шароити зиёд шудани рақобати ширкатҳои fintech ва хизматрасониҳои мобилӣ, маркетинги рақамӣ ба яке аз

омилҳои муҳимтарини баланд бардоштани устувори ташкилотҳои бонкӣ таъдил меёбад [1-М; 5-М; 13-М; 15-М].

2. Равишҳои муосири назариявии ташкили фаъолияти маркетингӣ дар баҳши бонкӣ аз зарурати ҳамгирии сатҳҳои стратегӣ ва тактикӣ идоракунии каналҳои рақамӣ таъкид мекунанд. Чунин воситаҳо ба монанди маълумоти калон, зеҳни сунъӣ, низомҳои CRM, платформаҳои бисёрканалӣ (омниканалӣ) ва таҳлили ҳамачониба метавонанд дақиқии ба бахшҳо ҷудо кардан, фардикунонии иртибот ва самаранокии маърақаҳои таълиғоти ба таври назаррас беҳтар гардонанд. Ин принсипҳо дар бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки усулҳои анъанавии таълиғот то ҳол ҳукмфармо мебошанд, бояд асоси бозбинии маркетинг гарданд [2-М; 5-М; 14-М].

3. Таҳлили таҷрибаи хоричӣ дар самти рақамикунони маркетинги бонкӣ нишон дод, ки дар мамлакатҳои дорой иқтисодиёти рақамии рушдёфта, маркетинг ба унсури асосии стратегияи рақобати бонкҳо таъдил меёбад. Он ба идоракунии даври зисти муштарӣ, ташаккули пешниҳодҳои инфиродӣ ва ба ҳадди камтарин расонидани арзиши умри муштарӣ нигаронида шудааст. Аммо бевосита нусхабардорӣ кардани таҷрибаҳои хоричӣ ба далели хусусиятҳои институтсионалӣ, инфрасохторӣ ва рафтори иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон ғайриимкон аст. Технологияҳои пешрафтаҳо ба назардошти сатҳи камолоти рақамӣ, танзими ҳуқуқӣ ва имкониятҳои техникӣ дар мамлакат мутобиқ кардан лозим аст [4-М; 7-М; 10-М; 11-М; 12-М].

4. Таҳқиқи вазъи муосири маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон рушди маҳдуди онро ошкор намуд. Аксари бонкҳо каналҳои рақамиро ба таври пароканда ва ғайримуназам истифода мебаранд.

Мушкилот асосан аз инҳо иборатанд: сармоягузори кам ба технологияҳо, ҳамгирии заифи каналҳо, набудани таҳлили дохилӣ, эътимоди пасти муштариён ва нарасидани кормандони соҳибхитисос. Ин маҳдудиятҳо таъсири ташаббусҳои рақамиро ба таври назаррас коҳиш медиҳанд ва ислоҳоти ҳамаҷонибаи институтсионалӣ ва ташкилиро талаб мекунад [3-М; 6-М; 9-М; 11-М; 12-М].

5. Таҳлили рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамии Ҷумҳурии Тоҷикистон мавҷудияти тафовутҳои устувори байни наслҳоро нишон дод. Ҷавонон барои муошират бо бонкҳо аз замимаҳои мобилӣ, онлайн-банкинг ва шабакаҳои иҷтимоӣ фаъолона истифода мебаранд, дар ҳоле ки гурӯҳҳои синнусоли калон эҳтиёткорӣ ва сатҳи пасти ҷалби рақамиро нишон медиҳанд. Ин таҳияи стратегияҳои маркетинги фасеҳро талаб мекунад, ки каналҳои онлайн ва офлайнро бо тавачҷуҳ ба баланд бардоштани саводнокии рақамии аҳоли ва рушди таҷрибаи истифодабарандагон муттаҳид мекунад [3-М; 9-М; 11-М].

6. Низоми арзёбии самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ, ки дар доираи диссертатсия таҳия шудааст, КРП-ҳои молиявӣ ва ғайримолиявӣ (коэффисиенти табдил, арзиши ҷалби муштариён, сатҳи қаноатмандӣ ва ғайра), инчунин шохисҳои муттаҳидшударо дар бар мегирад. Корбурди ин низом дар шароити бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон нишон дод, ки истифодаи каналҳои рақамӣ аз сабаби набудани ҳадафҳои мушаххас, фардикунонии суғ, низомҳои кӯҳнашудаи CRM ва камолоти пасти таҳлилий натиҷаҳои маҳдуд меорад. Ин зарурати амалӣ намудани низоми мукаммали назорати стратегиро тасдиқ мекунад [4-М; 8-М; 13-М; 16-М].

7. Таҳияи стратегияи маркетинги рақамӣ барои бонкҳо дар Ҷумҳурии Тоҷикистон сохтори дақиқи ҷузъҳои онро бо дарназардошти хусусиятҳои институтсионалӣ, сатҳи технологӣ, инчунин хусусиятҳои рафтори муштариён талаб мекунад. Дар диссертатсия зарурати ташаккули стратегияи қадам ба қадам асоснок карда шудааст, аз ҷумла: таҳлили доираҳои муштариёни ҳадафнок ва ба бахшҳо ҷудо кардани онҳо, таҳияи ҳадафҳо ва нишондиҳандаҳои ченшавандаи асосии самаранокӣ, интихоби каналҳои дахлдори рақамӣ, истифодаи воситаҳои автоматикунонӣ ва таҳлил. Ин равиш якпорчагии идоракунии стратегӣ ва мутобиқшавӣ ба тағйирот дар муҳити беруниро таъмин мекунад [6-М; 7-М; 15-М].

8. Дар натиҷаи таҳлил ва банизомдарории равишҳои тақмили иртиботи маркетингӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ амсилаи мукамал ва ҳамаҷонибае таҳия карда шуд, ки низомҳои CRM, маркетинги почтаи электронӣ, мессенҷерҳо, ҳадафгирии рафторӣ ва платформаҳои бисёрканалро муттаҳид месозад. Татбиқи самараноки ин амсила омодаسازیи мутахассисон, тақмили инфрасохтори IT ва мутобиқسازیи пойгоҳи меъёриро ҳукукиро тақозо мекунад. Танҳо дар чунин ҳолат иртиботи рақамӣ метавонанд вазифаи стратегияи худ – таъмини сатҳи баланди ҷалб ва нигоҳдории муштариёро иҷро кунанд [9-М; 10-М; 11-М; 12-М].

9. Амсилаи сесатҳаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ, ки дар диссертатсия таҳия ва ба шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон мутобиқ карда шудааст, ба омилҳои институтсионалӣ, технологӣ ва рафторӣ асос меёбад. Амсила равиши муназзамро барои муқаррар кардани ҳадафҳо, таҳлил ва идоракунии иртибот дар бар

мегирад, тафвутҳои минтақавӣ, сатҳи саводнокии рақамӣ ва дараҷаи дастрасии инфрасохтори рақамиро ба назар мегирад. Татбиқи он имкон медиҳад, ки платформаи устувори маркетинг дар доираи табилии рақамии баҳши бонкӣ ташаккул ёбад [1-М; 2-М; 13-М; 15-М; 16-М].

10. Таҳлили муқоисавӣ нишон дод, ки амсилаи пешниҳодшуда нисбат ба амалияи муосири маркетинг дар бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон як қатор бартарихи назаррас дорад. Пеш аз ҳама, он бо муназзамӣ, фасеҳӣ, мутобиқшавӣ ба сатҳҳои гуногуни камолоти рақамӣ, инчунин имконияти васеъ шудани микёс ва ҳамгирӣ бо нақшаҳои стратегии бонкҳо фарқ мекунад. Татбиқи амсила на танҳо ба афзоиши самаранокии маркетинг, балки ба беҳтар шудани сифати хизматрасонӣ ба муштариён, зиёд шудани боварӣ ба низоми бонкӣ ва таҳкими устувори молиявии он мусоидат мекунад [5-М; 6-М; 10-М; 11-М; 12-М].

Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳо

1. Табилии рақамии маркетинги бонкӣ гузариш аз шаклҳои анъанавии кор ба шаклҳои фардиқардашудаи ҳамкорӣ бо муштариёро тақозо мекунад. Дар чунин шароит ташкилотҳои бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон бояд равишҳои маркетингии худро бо тавачҷуҳ ба шаклҳои рақамии муошират, фардиқунонӣ ва истифодаи маълумот барои роҳандозӣ намудани сценарияҳои муштариён бозбинӣ кунанд.

2. Самти муҳими тақмили маркетинги бонкӣ ин ворид намудани технологияҳои муосир, аз қабili маълумоти калон, CRM ва зеҳни сунӣ ба доираи фаъолияти маркетингӣ мебошад. Рушди платформаҳои таҳлилий ва технологияҳои CRM бо имконияти коркарди автоматикунонидашудаи иттилоот оид ба муштариён

имкон медиҳад, ки тадбирҳои маркетингӣ дақиқтар роҳандозӣ карда шаванд ва натиҷанокии онҳо баланд шавад.

3. Истифодаи таҷрибаи хориҷии рақамикунонии маркетинги бонкӣ мутобиқсозии бодикқати онро ба шароити милли талаб мекунад. Ҳангоми корбурди таҷрибаҳои байналмилалӣ, бояд сатҳи рушди рақамӣ, дастрасии инфрасохтори интернет ва хусусиятҳои муҳити меъёрию ҳукукии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба назар гирифта шаванд.

4. Равандҳои рақамикунонии бонкҳоро якҷанд омилҳои институтсионалӣ, инфрасохторӣ ва ташкилӣ бозмедоранд. Дар робита ба ин, дар сатҳи Ассотсиатсияи бонкҳои Тоҷикистон, инчунин мақомоти танзимкунанда, ташаккули «харитаи роҳ»-и маркетинги бонкии рақамӣ, ки стандартҳо, тавсияҳои методӣ, барномаҳои оmodасозии кормандон ва тартиби муҷахҳазсозии инфрасохтори IT-и бонкҳоро дар бар мегирад, зарур аст.

5. Тафовутҳои мавҷуда дар рафтори муштариёни бонкӣ корбурди равиши нисбатан чандирро ҷиҳати интихоби каналҳо ва шаклҳои муошират бо онҳо талаб мекунад. Технологияҳои маркетинги бисёрканалӣ бояд бо назардошти синну сол, хусусиятҳои рафторӣ ва ҷуғрофии муштариён роҳандозӣ карда шуда, ҳам барои истифодабарандагони рақамӣ ва ҳам барои ҷонибдорони шаклҳои анъанавии хизматрасониҳо бароҳати муҳайё созанд.

6. Дар фаъолияти бонкӣ ташаккули низоми возеҳи арзёбии самаранокии маркетинги рақамӣ хеле муҳим аст. Бонкҳо бояд ба маҷмуи нишондиҳандаҳои калидӣе така кунанд, ки барои пайгирии натиҷанокии тадбирҳои

маркетингӣ, сатҳи қаноатмандии муштарӣён ва дараҷаи ҷалби онҳо ба муҳити рақамӣ имкон медиҳанд.

7. Стратегияи маркетинги рақамии бонк бояд хосияти ҳадафмандона ва хуб андешидашуда дошта бошад. Таҳияи он бояд муайян кардани бахшҳои ҳадафноки фаъолият, интихоби воситаҳо ва каналҳои дахлдори муоширати бонк бо муштарӣён, инчунин ҳамбаста кардани нишондиҳандаҳои маркетингро бо низоми банақшагирии стратегияи бонк таъмин кунад.

8. Иртиботи муассир дар асоси CRM, маркетинги почтаи электронӣ, мессенҷерҳо ва ҳадафгирӣ роҳандозӣ карда мешавад. Тавсия дода мешавад, ки дар бонк платформаи ягонаи иртиботӣ бунёд карда шавад, ки CRM, ирсолҳои почтаи электронӣ, мессенҷерҳо, чатботҳо ва низомҳои ҳадафгириро муттаҳид кунад. Дар баробари ин, бояд ба масъалаҳои ҳифзи маълумот ва ҳамоҳангии каналҳо диққати махсус дода шавад.

9. Амсилаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги рақамӣ бояд шароити маҳаллиро ба назар гирад. Амсилаи дар диссертатсия пешниҳодшуда, ки ба равиши сесатҳа (институционалӣ, ташкилӣ, технологӣ) асос ёфтааст, бояд дар амалияи идоракунии маркетинги рақамӣ ҷорӣ карда, баъдан дар бонкҳои пешбари мамлакат санҷиши озмоишии он гузаронида шавад.

10. Амсилаи таҳияшуда нисбат ба амалияи парокандаи муосир бартарихо дорад. Барои татбиқи васеи амсила тавсия дода мешавад, ки дар сатҳи БМТ ё Ассотсиатсияи бонкҳои Тоҷикистон мақомоти махсуси ҳамоҳангсозӣ оид ба маркетинги рақамӣ, ки дастгирии методӣ, омӯзиши кормандон ва назорати татбиқи стандартҳоро дар бахши бонкӣ таъмин мекунад, таъсис дода шавад.

РҶҲАТИ АДАБИЁТ

1. РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

1. Алексеева, И.К., Картошкин, А.Д. Ключевые вопросы разработки и реализации маркетинговой стратегии банка / И.К. Алексеева, А.Д. Картошкин // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13. – № 6. – С. 101-111

2. Бонки миллии Тоҷикистон: Шарҳи мухтасар оид ба натиҷаҳои фаъолияти низоми бонкӣ дар соли 2024 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: https://www.nbt.tj/tj/news/568091/?utm_source

3. Завьялова, О.В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации [Текст] / О.В. Завьялова // Экономический вектор. – 2021. – № 4(27). – С. 61-64

4. Как крупнейший маркетплейс Казахстана Kaspi.kz увеличил конверсию на 19,4% за 3 месяца с помощью персонализации? [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://gravityfield.ai/ru/cases/kak-krupnejshij-marketplejs-kazahstana-kaspi-kz-uvelichil-konversiyu-na-194-za-3-mesyacza-s-pomoshhyu-personalizaczi/?utm>

5. Каримов, Б.Ҳ., Файзов, Н.З. Табдили рақамии маркетинги бонкӣ: амсилаҳои ташкилӣ ва воситаҳои идорақунӣ / Б.Ҳ. Каримов, Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2025. – № 6. – С. 201-211

6. Кондрашова, О.В., Кублин, И.М., Воронов, А.А., Орлов, П.В. Трансформация маркетинга в цифровой среде [Текст] / О.В. Кондрашова, И.М. Кублин, А.А. Воронов, П.В. Орлов // Практический маркетинг. – 2023. – № 8(314). – С. 22-27

7. Котлер, Ф., Армстронг, Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание. 12-е изд. Пер. с англ. [Текст] /

Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.

8. Наша история: Об Алифе: о нас в цифрах [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://alif.tj/ru/bank/about-us>

9. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат мухтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ». 26.01.2021 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <https://www.president.tj/event/missives/22558>

10. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мухтарам Эмомалӣ Раҳмон дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ. 28.12.2024 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <https://www.president.tj/event/missives/49225>

11. Рушди бозори қортҳои пардохтии бонкӣ. Бонки миллии Тоҷикистон [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: https://www.nbt.tj/tj/payment_system/rushdi-bozori-kort-oi-pardokhtii-bonk.php

12. Сбербанк как экосистема: главные стратегии роста и актуальные вызовы для будущего [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: https://lazymarketing.ru/2025/01/28/sberbank-kak-ekosistema-glavnye-strategii-rosta-i-aktualnye-vyzovy-dlya-budushhego/?utm_source

13. Файзов, Н.З. Анализ поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде [Текст] / Н.З. Файзов // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие. Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции (г. Петрозаводск, 30 июня 2025 года). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2025. – С. 178-184

14. Файзов, Н.З. Маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: вазъи муосир ва мушкилоти рушд [Матн] / Н.З. Файзов // Идоракунии давлатӣ. – 2025. - № 3 (74) - С. 275-284

15. Шадрин, В.Г., Котова, О.Н. Трансформация технологий маркетинга в цифровой среде / В.Г. Шадрин, О.Н. Котова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. - № 2(16). – С. 263-269

16. Kaspi Bank (Kazakhstan) launches Analytical CRM based on SAS Campaign Management solution [Electronic resource] / Access mode: URL: <https://kase.kz/en/information/news/show/1141264>

2. РҶӢХАТИ ИНТИШОРОТИ ИЛМИИ ДОВТАЛАБИ ДАРАҶАИ ИЛМӢ

А. Интишорот дар нашрияҳои илмӣ тақризшавандаи Ҷумҳурии Тоҷикистон

[1-М]. Файзов, Н.З. Ҷанбаҳои концептуалии инноватсияҳои бонкӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2020. - № 4-2 (34). – С. 73-79

[2-М]. Файзов, Н.З. Баъзе масъалаҳои назариявии сиёсати пулию қарзӣ ва усулҳои танзими он [Матн] / Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2023. - № 1 (45). – С. 249-256

[3-М]. Файзов, Н.З. Тақмили механизмҳои молиявӣ-қарзӣ ва нақши он дар рушди устувори иқтисодиёт [Матн] / Н.З. Файзов, Н.С. Ибодов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2025. – № 3 (58). – С. 357-363

[4-М]. Файзов, Н.З. Ҷанбаҳои концептуалии омӯзиш ва рушди маркетинги бонкӣ дар шароити инноватсионӣ [Матн] / Н.З. Файзов, Н.С. Ибодов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. – 2025. – № 5. – С. 192-201

[5-М]. Файзов, Н.З. Табдили рақамии маркетинги бонкӣ: амсилаҳои ташкилӣ ва воситаҳои идоракунии [Матн] / Б.Ҳ. Каримов, Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. – 2025. - № 6. – С. 201-211

[6-М]. Файзов, Н.З. Маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: вазъи муосир ва мушкилоти рушд [Матн] / Н.З. Файзов // Идоракунии давлатӣ. – 2025. - № 3 (74) - С. 275-284

Б. Мақолаҳо дар дигар нашриҳо

[7-М]. Файзов, Н.З. Самтҳои афзалиятноки истифодаи технологияҳои иттилоӣ-иртиботии бонкӣ [Матн] / Н.З. Файзов // Инкишофи технологияҳои иттилоотӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: самтҳои афзалиятнок ва инноватсионӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 29 сентябри соли 2018). – Душанбе: ДСХ, 2018. - С. 266-269

[8-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасониҳои фосилавии бонкӣ ҳамчун навоварии технологӣ [Матн] / Н.З. Файзов // Нақши Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ – Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар инкишофи иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 29 декабри соли 2018). – Душанбе, ДСХ, 2018. – С. 308-311

[9-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасонии интернет-бонкинг ва зарурати ҷорӣ кардани он дар бозори бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Н.З. Файзов // Мукамалгардонии фаъолияти молиявӣ-қарзӣ ва низоми андозбандӣ: назария,

методология ва ҷанбаҳои амалӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 13 апрели соли 2019). – Душанбе: ДССХ, 2019. – С. 174-178

[10-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасонии бонкдори мобилӣ ва моҳияти истифодабарии он дар замони муосир [Матн] / Н.З. Файзов, Ш.М. Ҷумаев // Мукамалгардонии фаъолияти молиявӣ-қарзӣ ва низоми андозбандӣ: назария, методология ва ҷанбаҳои амалӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 13 апрели соли 2019). – Душанбе: ДССХ, 2019. – С. 179 -184

[11-М]. Файзов, Н.З. Инноватсияҳои бонкӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Солҳои рушди деҳот, сайёҳӣ ва хунаҳои мардумӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 18 декабри соли 2021). – Душанбе: ДССХ, 2021. – С. 406-410

[12-М]. Файзов, Н.З. Татбиқи технологияҳои инноватсионӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар замони муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Самтҳои стратегии рушди соҳибқори инноватсионӣ дар шароити ҷаҳонишавӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – Душанбе: ДБССТ, 2022. - С. 214-218

[13-М]. Файзов, Н.З. Управление маркетинговой деятельностью в коммерческих банках РТ: проблемы перспективы [Текст] / Н.З. Файзов // Таджикистан – инициаторо решения проблем водных ресурсов, климата и защиты ледников. Материалы международной научно-практической конференции (Душанбе, 28 апреля 2023 года). – Душанбе: МУТПТ, 2023. – С. С. 353-356

[14-М]. Файзов, Н.З. Инноватсия ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов //

Ҳисоббаробаркуниҳои ғайринақдӣ ва нақши он дар рушди иқтисодиёти кишвар. Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ бахшида ба рӯзи молиячиён ва «Солҳои рушди саноат» (Душанбе, 12 декабри соли 2024). – Душанбе: Коллеҷи техникии ДТТ ба номи академик М.Осимӣ, 2024. – С. 169-173

[15-М]. Файзов, Н.З. Маркетинговые исследования в банковской сфере Республики Таджикистан: методология и практика в условиях нестабильности [Текст] / Н.З. Файзов // Цифровая экономика и новые возможности для бизнеса: сборник статей III Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 25 июня 2025 года). – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2025. – С. 34-38

[16-М]. Файзов, Н.З. Анализ поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде [Текст] / Н.З. Файзов // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие. Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции (г. Петрозаводск, 30 июня 2025 года). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2025. – С. 178-184

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ТАДЖИКИСТАНА**

УДК: 658.8 (575.3)

На правах рукописи



ФАЙЗОВ НАЗРУЛЛОХ ЗУБАЙДУЛЛОЕВИЧ

**РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО БАНКОВСКОГО
МАРКЕТИНГА В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН:
КОНЦЕПЦИИ, ИНСТРУМЕНТЫ И
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности
5.2. – Экономика (5.2.26 – Маркетинг)**

Душанбе-2026

Диссертация выполнена на кафедре менеджмента и маркетинга
Международного университета туризма и предпринимательства
Таджикистана

Научный руководитель: **Каримов Баходур Хасанович** – д.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана, доцент

Официальные оппоненты: **Досиев Махмадшох Назарович** – д.э.н., профессор кафедры государственного финансового управления и цифровой экономики Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан

Навруз Носири - и.о. доцента, декан финансово-экономического факультета Кулябского государственного университета имени Абуабдуллоха Рудаки

Ведущая организация: **Таджикский аграрный университет имени Шириншоха Шотемур**

Защита диссертации состоится 30 июня 2026 года в 10⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета 6D.KOA-063 при Международном университете туризма и предпринимательства Таджикистана. Адрес: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, проспект Борбада 48/5.

Электронная почта: info@iutet.tj.

Телефон ученого секретаря: (+992) Тел.: 907755655

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на официальном сайте Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана (<https://www.iutet.tj>).

Автореферат разослан « ____ » _____ 2026 года

**Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент**



Исмоилов А.А.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап экономического развития Республики Таджикистан характеризуется цифровой трансформацией, которая охватывает основные сферы экономической деятельности, включая банковскую систему. Основатель мира и национального единства – Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, уважаемый Эмомали Рахмон, в своем Послании к Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 26 января 2021 года подчеркнул необходимость эффективного внедрения цифровых технологий в экономику и реформы финансового сектора, а также призвал к созданию Агентства инноваций и цифровых технологий при Президенте Республики Таджикистан [9]. Также в своем Послании от 28 декабря 2024 года Глава государства объявил о переходе к цифровой экономике как основе прозрачной финансовой политики, подчеркнув, что «... Национальному банку и кредитным организациям необходимо принять меры для большего повышения уровня доверия населения к банковской системе, ... расширения деятельности цифровой системы банковского и финансового обслуживания» [10]. В этом контексте возрастает значение цифрового банковского маркетинга как важного инструмента привлечения, удержания и обслуживания клиентов в цифровой среде.

Данная проблема приобретает особой актуальности в условиях стремительного распространения интернета и мобильных технологий, изменений в поведении потребителей, отдающих предпочтение удобству, скорости и персонализации услуг. Кредитные организации

Республики Таджикистан сегодня становятся вынужденными пересматривать устоявшиеся маркетинговые подходы, перенося фокус постепенно в направлении цифровых каналов общения с клиентами, использовании аналитических инструментов и развитии дистанционного обслуживания. Вместе с тем уровень развития цифрового маркетинга в банковском секторе остается ограниченным, а его методическая база – недостаточно проработанной.

Актуальность исследования усиливается еще и наличием институционально-инфраструктурных ограничений, сдерживающиеся процессы цифровизации, а также недостаточной адаптацией зарубежного опыта к национальным условиям. Более того, сегодня практически отсутствуют комплексные модели развития цифрового банковского маркетинга, учитывающие особенности Республики Таджикистан. В этой связи, возрастает потребность в углубленном переосмыслении теоретических основ и практических инструментов банковского маркетинга в условиях цифровой экономики, в том числе, анализ поведения клиентов, использование цифровых каналов продвижения и оценки результативности маркетинговых решений.

Таким образом, изучение концептуальных подходов, инструментов и эффективности цифрового маркетинга в банковской сфере с учетом национальной специфики представляет и научный, и прикладной интерес. Оно направлено на определение ключевых проблем и обоснования направлений совершенствования маркетинговой деятельности банков на базе современных цифровых технологий, адаптированных к специфики национальной финансовой системе. Это, в свою очередь,

диктует необходимость комплексного научного анализа и создает предпосылок для выработки практических рекомендаций в области цифрового банковского маркетинга.

Степень изученности научной темы. Вопросы маркетинга в банковском секторе являются предметом научных исследований и практического внимания в зарубежной и отечественной экономической литературы. Формирование и развитие концепции цифрового банковского маркетинга происходит в условиях стремительной трансформации финансовых услуг и цифровизации экономики, что влечет за собой необходимость применения комплексного подхода к анализу инструментов, механизмов и их эффективности.

В зарубежной научной литературе значительный вклад в развитие теоретических основ маркетинга в сфере финансов и банковского дела внесли такие авторы, как Г.Г. Азгалдов, Т. Бек, А.В. Бычков, Б.И. Герасимов, Е.П. Голубков, Ф. Котлер, И.А. Кричевская, К. Лавлок, Дж.К. Левинсон, И.В. Липсиц, Н.К. Малхотра, А. Парасураман, М. Прикен, М.Ю. Рожков, А.Н. Романовский, Р. Раст, Н.А. Солдатова, Е.В. Югай и другие. Они обосновали основные принципы клиентоориентированного подхода, интеграции маркетинга и цифровых технологий, а также разработали модели оценки качества услуг и поведения потребителей в цифровой среде.

В Республике Таджикистан в последние годы появились публикации по вопросам маркетинга в банковском секторе и цифровой трансформации экономики, в том числе научные работы Б.Х. Каримова, К.Н. Комиловой, Г.Н. Курбоновой, А.Р. Курбонова, А.М. Рахимова, Дж.Р. Рахмонова, Х.Р. Улугходжаевой, П.Б.

Файзулоева и др. Также информационно-аналитические материалы Национального банка Таджикистана (НБТ) затрагивают вопросы развития банковских услуг, внедрения цифровых технологий и модернизации отношений с клиентами. Однако в большинстве случаев эти исследования охватывают отдельные аспекты маркетинговой деятельности и не формируют единой научной концепции цифрового банковского маркетинга.

Таким образом, несмотря на наличие значительного числа научных работ, посвященных общим вопросам маркетинга и цифровизации в финансовом секторе, можно отметить, что данная тема недостаточно разработана в контексте интеграции маркетинга, цифровых технологий и специфики банковского сектора Республики Таджикистан. Отсутствуют комплексные подходы к разработке моделей цифрового маркетинга в банках, не разработаны критерии оценки его эффективности, а также недостаточно изучены институциональные барьеры и ограничения на реализацию цифровых стратегий в национальных условиях.

Связь исследования с программами (проектами) и научными темами. Результаты исследования связаны с Национальной стратегией развития Республики Таджикистан на период до 2030 года (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 октября 2016 г., № 392), Среднесрочной программой развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы (Постановление Маджлиси Намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 16 июня 2021 г., № 441), Концепцией цифровой экономики в Республике Таджикистан (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 30 декабря 2019 г., № 642), Программой развития электронной коммерции в Республике

Таджикистан на 2025-2029 годы (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 16 мая 2024 г., № 295). Исследование проводилось в соответствии с научно-исследовательским планом кафедры менеджмента и маркетинга Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана на 2021-2025 годы.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель исследования. Цель исследования заключается в разработке теоретических и методических положений, а также практических рекомендаций по совершенствованию цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан на основе анализа его текущего состояния, особенностей поведения банковских клиентов и применения современных маркетинговых инструментов.

Задачи исследования. В соответствии с поставленной целью в диссертации определены и решены следующие основные научные задачи:

- изучение эволюции концепций банковского маркетинга, обоснование необходимости перехода к цифровым моделям банковского маркетинга, анализ современных подходов и теоретико-методологических основ организации цифрового маркетинга в банках;

- изучение зарубежного опыта цифровизации банковского маркетинга и выявление возможностей его адаптации в Республике Таджикистан;

- анализ текущего состояния цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан, выявление его основных проблем и препятствий, изучение поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде и оценка эффективности цифрового банковского маркетинга;

- определение направлений развития цифрового банковского маркетинга, включая разработку стратегии

цифрового маркетинга, совершенствование системы коммуникаций и разработку модели повышения эффективности цифрового банковского маркетинга.

Объект исследования. Объектом исследования являются процессы формирования и развития цифрового маркетинга в банковской системе Республики Таджикистан в условиях цифровой трансформации экономики.

Предмет исследования. Предметом исследования являются инструменты, механизмы, организационно-экономические условия реализации цифрового банковского маркетинга, а также факторы, влияющие на его эффективность в коммерческих банках Республики Таджикистан.

Гипотеза исследования. Ожидается, что развитие цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан возможно на основе непрерывного внедрения современных цифровых технологий и персонализированных коммуникационных стратегий, адаптированных к особенностям поведения потребителей и инфраструктурным условиям республики. Одновременно формирование интегрированной модели цифрового маркетинга с использованием аналитических платформ, социальных сетей и CRM-систем может повысить эффективность маркетинговой деятельности банков, укрепить их конкурентные позиции и удовлетворить потребности клиентов.

Теоретические основы исследования. Теоретические основы исследования являются принципы и концепции традиционного и современного маркетинга, теория цифровой экономики, модели цифрового потребительского поведения, а также научные подходы к

управлению маркетинговой деятельностью в финансово-кредитных организациях. Особое внимание уделяется работам зарубежных и отечественных ученых, посвященным вопросам цифровизации банковского сектора, стратегического маркетинга, клиентоориентированности и цифровой коммуникации.

Методологические основы исследования.

Методологическими основами исследования являются системный, процессный и институциональный подходы. Использован комплекс общенаучных методов сравнительного, структурно-функционального, исторического анализа и метод абстракции, а также специальные методы опроса экспертов, контент-анализа, SWOT-анализа, статистического анализа и факторного анализа, соответствующие целям и задачам исследования.

Источники данных. В качестве источника данных использовалась следующая информация: официальные данные НБТ и коммерческих банков; статистические данные Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан; материалы международных организаций (Всемирный банк, Международный валютный фонд, Азиатский банк развития и др.); научные статьи, монографии, диссертации, статьи в рецензируемых журналах; результаты социально-маркетинговых исследований, проведенных самим автором.

База исследования. Материально-техническая база исследования – ресурсы Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана, включая доступ к научной библиотеке, электронной базе данных, специальному программному обеспечению для обработки статистической и маркетинговой информации, а также технические средства для проведения исследований и

обработки результатов. Организационная основа исследования – научно-методическая поддержка со стороны научного руководителя, возможность участия в научных конференциях, семинарах и специализированных круглых столах. Информационная база исследования включает нормативно-правовые акты Республики Таджикистан, официальные статистические данные Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, аналитические отчеты международных организаций, научные публикации, а также материалы, полученные из открытых цифровых сетей банков (веб, мобильные приложения).

Научная новизна исследования. Научная новизна диссертации выражается в теоретическом углублении и практическом развитии концепции цифрового банковского маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики Республики Таджикистан. В исследовании предлагается комплексный подход к разработке инструментов цифрового маркетинга в банковском секторе с учетом национальных особенностей и современных глобальных тенденций. В рамках исследования получены следующие результаты, имеющие научную новизну:

1. Уточнены содержание концепции цифрового банковского маркетинга, раскрыты задачи, инструменты и особенности ее формирования в условиях перехода от традиционных моделей маркетинга к цифровым; обоснован методологический подход к построению системы цифрового маркетинга в банках, включающий принципы персонализации, многоканального маркетинга, цифрового анализа клиентов и интеграции цифровых платформ.

2. Систематизирован и адаптирован зарубежный опыт цифровизации банковского маркетинга, разработаны предложения по его реализации с учетом институциональных и инфраструктурных условий Республики Таджикистан.

3. Выявлены основные тенденции и препятствия на пути развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан, а также факторы, ограничивающие эффективность внедрения цифровых технологий в маркетинговой деятельности банков, и определены характеристики поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде, включая предпочтения в выборе каналов коммуникаций, чувствительность к персонализированным предложениям и уровень цифровой вовлеченности.

4. Разработана стратегия цифрового маркетинга для банков, определены направления совершенствования системы коммуникации с использованием организационных инструментов и механизмов, адаптированные к специфике банковской системы Республики Таджикистан, и на этой основе предложена модель повышения эффективности цифрового банковского маркетинга.

Положения, выносимые на защиту

1. Обоснование необходимости перехода от традиционных моделей к цифровым моделям банковского маркетинга на основе изучения эволюции маркетинговых концепций, определение подходов к организации банковского маркетинга в условиях цифровой трансформации.

2. Определение устойчивых моделей, инструментов и технологий повышения эффективности маркетинговой деятельности банков на основе изучения зарубежного опыта цифровизации банковского маркетинга,

адаптирование передовых методов цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан с учетом национальных особенностей, развития инфраструктуры и нормативно-правовой базы.

3. Выявление и оценка тенденции и препятствия на пути развития цифрового банковского маркетинга, факторов, ограничивающие эффективность цифровых технологий в банковском маркетинге, и особенностей поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде.

4. Стратегия цифрового банковского маркетинга с акцентом на активное вовлечение клиентов, расширении их охвата и доверия за счет использования цифровых технологий, а также модель развития цифрового банковского маркетинга, учитывающая институциональные и технологические особенности банковского сектора Республики Таджикистан.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования выражается в углублении научного понимания сущности, содержания и структурных элементов цифрового банковского маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики. Разработанные в диссертации положения способствуют развитию научных основ маркетинга в банковском секторе и расширению аналитических инструментов маркетинга в цифровой экономике. Практическая значимость исследования выражается в разработке рекомендаций для банков по использованию инструментов цифрового маркетинга, повышению эффективности коммуникаций с клиентами, разработке стратегии цифрового маркетинга и модели комплексного сотрудничества. Материалы исследования

могут быть использованы в подготовке специалистов в области маркетинга, банковского дела и цифровой экономики.

Степень достоверности результатов исследования.

Достоверность и обоснованность научных результатов обеспечивается использованием современных методов научного анализа, системного и комплексного подхода к изучению цифрового банковского маркетинга, опорой на достоверные статистические и нормативно-правовые источники, применением официальных данных НБТ, аналитических материалов международных организаций и результатов экспериментальных исследований автора. Выводы и рекомендации подтверждаются их логическим соответствием теоретическим положениям, одобрением на научно-практических конференциях, в ходе дискуссий на кафедре, а также практической реализацией предложенных рекомендаций в деятельности отдельных банков.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Исследование проводилось в рамках следующих пунктов паспорта специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан по научной специальности 5.2. – Экономика (5.2.26 – Маркетинг): 3. Теоретические и методологические основы маркетинговых исследований. Методы решения проблем управления маркетингом. Современные технологии проведения маркетинговых исследований на рынках товаров и услуг; 7. Современные маркетинговые системы. Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации. Источники маркетинговой информации; 14. Процесс разработки и реализации стратегии маркетинговой деятельности. Стратегия расширения границ рынка и стратегия диверсификации; 19. Разработка

маркетингово-коммуникационного комплекса. Интернет-программа продвижения товаров, организаций, брендов и брендинга. Формирование системы личных продаж; 24. Маркетинговая деятельность коммерческих банков. Банковский маркетинг.

Личный вклад соискателя ученой степени. Все основные положения, выводы и предложения, изложенные в диссертации, являются результатом самостоятельной научной работы соискателя. Автор лично выполнил следующие работы: анализ состояния цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан; разработка и обоснование теоретико-методологических подходов к оценке и развитию инструментов цифрового маркетинга; интервьюирование представителей банков и их клиентов; систематическое изучение зарубежного опыта в области цифрового банковского маркетинга и адаптация рекомендаций к условиям национального банковского сектора; представление стратегии и модели развития цифрового банковского маркетинга для внедрения в национальную практику. Идея и концепция исследования, а также структура, логика изложения материала и общие выводы полностью принадлежат соискателю.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и результаты диссертации были проверены в ходе выступлений на международных и республиканских научно-практических конференциях, круглых столах и семинарах, в том числе: «Наука XXI века: вызовы, становление, развитие» (Россия, Петрозаводск, 2025), «Цифровая экономика и новые возможности для бизнеса» (Россия, Пенза, 2025). Часть результатов исследований была внедрена в

образовательный процесс Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана при подготовке студентов по специальностям «маркетинг» и «банковская деятельность», а также использована в аналитической и маркетинговой практике отдельных коммерческих банков Республики Таджикистан (по соглашению).

Публикации по теме диссертации. По теме исследования опубликовано 16 научных статей общим объемом 5,6 печатных частей (включая 4,8 печатных частей, написанных автором), 6 из которых опубликованы в рецензируемых журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, а также списка литературы, включающего 179 наименований. Объем диссертации составляет 206 страниц компьютерного набора, включает 30 таблиц и 14 рисунков.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования и подчеркивается ее теоретико-методологическое значение. Определяются цели и задачи, объект и предмет исследования, описываются теоретико-методологические основы, степень изученности проблемы, а также другие важные аспекты.

В первой главе – «**Теоретико-методологические основы цифрового банковского маркетинга**» рассматривается эволюция концепций и инструментов банковского маркетинга, процесс его перехода от традиционной формы к цифровой. Обсуждаются современные подходы к организации маркетинга в условиях цифровой трансформации, а также анализируется

зарубежный опыт цифровизации банковского маркетинга с точки зрения его внедрения в Республике Таджикистан.

Уточняется содержание концепции цифрового банковского маркетинга, раскрываются задачи, инструменты и особенности его формирования в условиях перехода от традиционных маркетинговых моделей к цифровым.

В этой связи отмечается, что в условиях цифровой трансформации финансовых рынков маркетинг в банковском секторе претерпевает значительные изменения, связанные с переходом от традиционных средств рекламы и продвижения банковских услуг, а также взаимодействия с клиентами, к использованию цифровых инструментов, основанные на технологиях больших данных, автоматизации и персонализированной коммуникации.

Автор рассматривает банковский маркетинг как интегрированную систему, охватывающую стратегические и оперативные аспекты управления банком, основанной на глубоком анализе потребностей клиентов, конкурентной среды и технологических тенденций. И следуя эволюцию традиционного банковского маркетинга, отмечает, что он формировался на основе три подхода к ориентации: «ориентация на продукт, ориентация на продажи и ориентация на клиента. ... Каждый из них отражал этап в эволюции маркетингового мышления в финансовом секторе, определяя соответствующие цели, методы взаимодействия с клиентами и используемые инструменты» [7, с. 48]. Их сравнительное описание представлено в таблице 1.

Таблица 1. – Сравнительное описание традиционных подходов к банковскому маркетингу

Критерий сравнения	Ориентация на продукт	Ориентация на продажи	Ориентация на клиента
Цель маркетинга	Разработка и предоставление новых банковских продуктов и услуг	Активная реклама и продвижение услуг	Удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов
Основной фокус	Банковские продукты (услуги)	Продажа банковских продуктов (услуг)	Потребности клиентов
Инструменты	Стандартизированные услуги, линейка продукции (услуг)	Реклама, телемаркетинг, акции продаж	CRM-системы, сегментация клиентов, персонализированные предложения услуг
Особенность коммуникации	Одностороннее (со стороны банка)	Одностороннее (со стороны банка)	Двусторонний процесс (банк и клиент)
Ожидаемый результат	Объём новых продуктов (услуг)	Расширение клиентской базы	Лояльность и удержание клиентов
Тип взаимодействия с клиентом	Публично	Агрессивный (захватывающий)	Персонализированный
Роль технологий	Второстепенная	Поддерживающая	Базовая (анализ данных, автоматизация)
Преимущества	Простота внедрения, понятность	Быстрое расширение охвата	Повышение доверия, долгосрочные отношения
Недостатки	Игнорирование потребностей клиентов	Отсутствие устойчивой клиентской базы	Высокий спрос на аналитику и ИТ-системы

Источник: разработка автора

Понимание факторов, приведшие к трансформации банковского маркетинга, позволило автору более глубоко проанализировать процесс перехода от традиционных форм офлайн-взаимодействия с клиентами к современным цифровым формам. В этой связи процесс цифровой трансформации банковского маркетинга автором делится на несколько этапов, каждый из которых отражает определенный уровень зрелости цифровой коммуникации, степень вовлеченности клиентов и уровень технологической интеграции (таблица 2).

Таблица 2. – Этапы трансформации от традиционного маркетинга к цифровому маркетингу

Этап	Описание этапа
1. Информационный	Использование веб-сайтов и рассылок электронной почты в качестве дополнения к традиционной рекламе. Ограниченная деятельность клиентов.
2. Интерактивный	Внедрение обратной связи (онлайн-чаты, формы реагирования), появление интернет-банкинга. Клиент становится активным участником коммуникации.
3. Мобильный	Массовое развитие мобильных приложений, push-уведомления, мобильный банкинг. Коммуникация – в режиме реального времени.
4. Цифровой	Интеграция всех каналов (онлайн и офлайн), персонализация на основе данных, использование CRM и больших данных. Клиентский опыт становится центральным элементом стратегии.
5. Интеллектуальный	Использование ИИ, предиктивной аналитики, голосовых помощников. Банковский маркетинг получает все больше возможностей для автоматизации и прогнозирования поведения клиентов.

Источник: разработка автора на основе [3; 6; 15]

В диссертации рассматриваются инструменты банковского маркетинга как наборы методов и технологий, которые банки используют для выявления потребностей клиентов, создания ценности, налаживании эффективной коммуникации и повышения лояльности. В таблице 3 представлено описание новых цифровых каналов и инструментов, используемых в банковском маркетинге.

Таблица 3. - Описание новых цифровых каналов и инструментов, используемых в банковском маркетинге

Канал / инструмент	Цель применения	Преимущества	Недостаток / ограничение	Примеры использования
Онлайн-банкинг	Обеспечение удаленного доступа к банковским услугам	Удобство, доступность 24/7 (круглосуточно), меньшие расходы	Требует высокого уровня безопасности; не охватывает клиентов, не подключенных к сети	Просмотр баланса, перевод средств, оплата услуг
Мобильные приложения	Индивидуальный канал сотрудничества и самообслуживания	Высокая интерактивность, push-уведомления	Необходимость постоянного обновления; зависимость от программ и технических средств	Индивидуальные предложения, платежи, мобильный банкинг
Социальные сети	Реклама бренда, общение с клиентами, сбор отзывов (обратная связь)	Широкий охват аудитории, высокая вовлеченность, таргетинг	Репутационные риски, высокая конкуренция за внимание	Рекламные кампании, публикация информации, поддержка клиентов
Чат-боты и мессенджеры	Автоматизация услуг и консультаций	Быстрые ответы, экономия на зарплате сотрудников, поддержка 24/7	Ограниченные сценарии общения, необходимость дополнительного обучения	Боты в Telegram, ответы в WhatsApp, автоматизированные консультации
E-mail-маркетинг	Уведомления, новостные рассылки (бюллетени), персонализированные предложения	Персонализация, низкая стоимость, отслеживаемые результаты	Риск попадания в спам, требуется согласие клиента	Сообщения о действиях, уведомления об изменении условий
Big Data и AI	Анализ поведения клиентов, прогнозирование, персонализация	Высокая точность, лучшее качество обслуживания и целевое позиционирование	Высокие затраты на внедрения, требует значительных ИТ-ресурсов и защиты данных	Индивидуальные предложения, оценка заявок на кредит, прогнозирование спроса
CRM-системы	Управление взаимодействием с клиентами	Централизованный учет клиентов, повышение лояльности, аналитика	Высокие затраты на внедрение и обучение персонала	Анализ профилей клиентов, разработка коммуникационных стратегий

Источник: разработка автора

Автор подчеркивает, что ориентация на клиента – это стратегический подход, при котором банк осуществляет все процессы, с учетом потребности, предпочтения и ожидания клиента. На рисунке 1 представлена модель перехода от продуктоориентированного подхода к клиентоориентированному подходу в банковском маркетинге.



Рисунок 1. – Модель перехода от продуктоориентированного подхода к клиентоориентированному подходу в банковском маркетинге

Источник: разработка автора

Отличительной чертой цифровой трансформации в современном банковском секторе является «стремление банков внедрять не только новые технологии, но и строить цифровую экономическую систему, в которой клиент получает беспрепятственный, комфортный и индивидуальный опыт взаимодействия с банком. В этом контексте маркетинг уже не просто средство рекламы, а становится ключевым элементом построения лояльности и доверия, интегрированным на всех этапах взаимодействия с клиентами» [5, с. 202].

В диссертации обосновывается методологический подход к построению системы цифрового маркетинга в

банках, включая принципы персонализации, многоканального маркетинга, цифровой аналитики клиентов и интеграции цифровых платформ. По мнению автора, цифровая трансформация в банковском секторе – это не только технологическое обновление, но и стратегическое переосмысление роли банка на финансовом рынке и существования клиента. В таких условиях маркетинг становится одним из главных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность банка, поскольку именно с помощью маркетинговых инструментов банк создает соответствующую ценность своих продуктов и услуг и устанавливает долгосрочные отношения с клиентами.

Отмечается, что внедрение одних только цифровых инструментов не гарантирует успехов. Цифровая трансформация требует реструктуризации бизнес-процессов, переосмысления ролей и функций отделов маркетинга и развитие цифровых компетенций сотрудников, изменению организационного мышления и корпоративной культуры. Автор подчеркивает, что в условиях цифровой трансформации маркетинговую деятельность банков следует рассматривать как стратегическую технологическую систему.

В диссертации систематизируется зарубежный опыт цифровизации банковского маркетинга и разрабатываются предложения по его внедрению с учетом институциональных и инфраструктурных условий Республики Таджикистан. Анализ опыта цифровизации банковского маркетинга в развитые страны мира позволяет выявить устойчивые модели, инструменты и технологии, успешно используемые для повышения эффективности работы с клиентами.

В таблице 4 представлено сравнительное описание технологий цифрового маркетинга, внедренных в странах СНГ. На основе этой таблицы автор оценивает инструменты и стратегические подходы к цифровому маркетингу на региональном уровне.

Таблица 4. – Цифровой маркетинг в СНГ: ключевые технологии крупнейших банков

Страна	Банк	Ключевые цифровые инструменты в маркетинге	Особенности реализации
Россия	«Сбербанк»	Онлайн-банкинг, голосовой помощник "Salut", экосистема (SberMarket, SberHealth), игровые технологии, push-уведомления.	Интеграция банковских и небанковских услуг, разработка комплексного клиентского опыта.
	«Тинкофф»	Мобильное приложение, аналитика на основе ИИ, игровые приложения с кэшбэком, персонализированные автоматизированные предложения.	Полностью дистанционная модель, ориентированная на инновации и цифровую лояльность.
Казахстан	«Kaspi Bank»	Приложение "Kaspi.kz" (банк + маркетплейс), индивидуальные скидки, QR-платежи, сезонные акции, анализ больших данных.	Высокая степень локализации маркетинга, интеграция платежных систем и торговая экосистема.
	«Halyk Bank»	CRM-системы, SMS/email-маркетинг, программы лояльности, интеграция с электронной коммерцией, цифровые баннеры и виджеты.	Фокус на товарах массового потребления и мобильной клиентской базе, увеличение цифровых продаж через мобильные каналы.
Узбекистан	«Kapitalbank»	Мобильное приложение, онлайн-действия, сообщения через Telegram/WhatsApp, внедрение чат-ботов.	Адаптация цифрового маркетинга к более молодой аудитории, расширение использования локальных мессенджеров.
Беларусь	«Беларусбанк»	Онлайн-сервисы, клиентская зона, внедрение персонализированной рекламы в интернет-банкинге.	Экосистема ограничена, но интерес к CRM и автоматизации коммуникаций растет.
Армения	«АСВА-Credit Agricole Bank»	Персонализированные email-рассылки, внедрение мобильного банкинга с использованием ИИ.	Использование зарубежных технологий в местных условиях, повышение доверия к цифровым каналам.

Источник: разработка автора на основе [4; 12; 16]

Отмечается, что зарубежный опыт обладает значительным потенциалом для Республики Таджикистан. В этой связи автор предлагает для успешной адаптации международного опыта в сфере цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан создать институциональную, техническую и кадровую базу, которые будут способствовать цифровой трансформации.

Вторая глава – «Анализ состояния и оценка эффективности цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан» – включает анализ современного состояния цифрового маркетинга в банках Республики Таджикистан и исследование поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде. Представлена оценка эффективности современных маркетинговых инструментов и определены основные проблемы в этой области.

Выявлены основные тенденции и препятствия на пути развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан, а также факторы, ограничивающие эффективность внедрения цифровых технологий в маркетинговую деятельность банков, и установлены характеристики поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде.

Автор, анализируя процесс цифровых технологий в банковском секторе Республики Таджикистан, выделяет ряд его основных этапов (таблица 5).

Как видно из таблицы 5, цифровая трансформация банковского сектора Республики Таджикистан представляет собой постепенный и динамический процесс, тесно связанным с развитием информационных технологий, изменением потребительских предпочтений и обновлением нормативно-правовой базы.

Таблица 5. – Этапы формирования и развития цифровых технологий в банковском секторе Республики Таджикистан

Этап	Описание этапа
1. Первый этап (2000-2010 гг.)	В этот период началась автоматизация основных банковских операций, и были внедрены первые электронные системы документооборота. В городах появились банкоматы и POS-терминалы. Интернет-банкинг существовал в своей первоначальной форме, и охват клиентов был ограничен.
2. Этап институционализации и регулирования (2011-2018 гг.)	Началось внедрение мобильных и веб-приложений для физических лиц. Развитие межбанковских переводов, электронных платежей, заложен фундамент национальной платежной системы. В НБТ сделаны первые шаги по оцифровке банковских выписок, обсуждены вопросы электронных подписей и идентификации.
3. Этап стратегической цифровизации (2019-2023 гг.)	Принята Концепция цифровой экономики (2019 г.), которая распространяется и на банковский сектор. Усилена нормативная поддержка безналичных платежей. Разработаны и утверждены правила регулирования электронных денег, мобильных кошельков и цифровой идентификации.
4. Этап стремительной трансформации и технологического развития (с 2024 года)	С вступлением в силу Указа Президента Республики Таджикистан «О мерах по расширению безналичных платежей» (№ 586 от 22 июня 2023 г.) и созданием штаба по цифровизации принимаются комплексные меры по внедрению цифровых платежей во всех сферах. Банки активно разрабатывают мобильные приложения, интегрируют API, осуществляют электронную верификацию и автоматизацию внутренних процессов. Проводятся пилотные испытания технологий искусственного интеллекта и больших данных, увеличиваются инвестиции в кибербезопасность. В рамках подготовки к «Годами развития развития цифровой экономики и инноваций» (2025–2030) банки стали активными участниками инициатив по формированию единого цифрового пространства.

Источник: разработка автора

Одним из важных признаков внедрения цифровизации в банковском секторе является развитие электронных платежей. По данным статистики НБТ, по состоянию на 31 декабря 2024 года отечественными финансовыми учреждениями страны было выпущено 8,4 миллиона банковских платежных карт, что на 25,4% больше, чем за аналогичный период 2023 года (6,7 миллиона). Соответствующие статистические данные представлены на диаграмме, изображенной на рисунке 2.

Автор, основываясь на данных НБТ, отмечает, что банковская система Республики Таджикистан развила свою платежную инфраструктуру и к 30 сентября 2025 года установила 3335 банкоматов и 4195 электронных терминалов для предоставления наличных средств держателям платежных карт в республике. Эти показатели на 18,6% и 12,0% больше, чем за аналогичный период 2024 года, соответственно. Кроме того, к этой дате в торговых и сервисных предприятиях установлено 8743 POS-терминала для осуществления безналичных платежей, что на 12,4% больше, чем за аналогичный период 2024 года.



Рисунок 2. – Динамика количества банковских платежных карт
Источник: разработка автора на основе [11]

Информация о показателях, характеризующих это развитие платежной инфраструктуры банковской системы, представлена на диаграмме, показанной на рисунке 3.

Количество, единиц

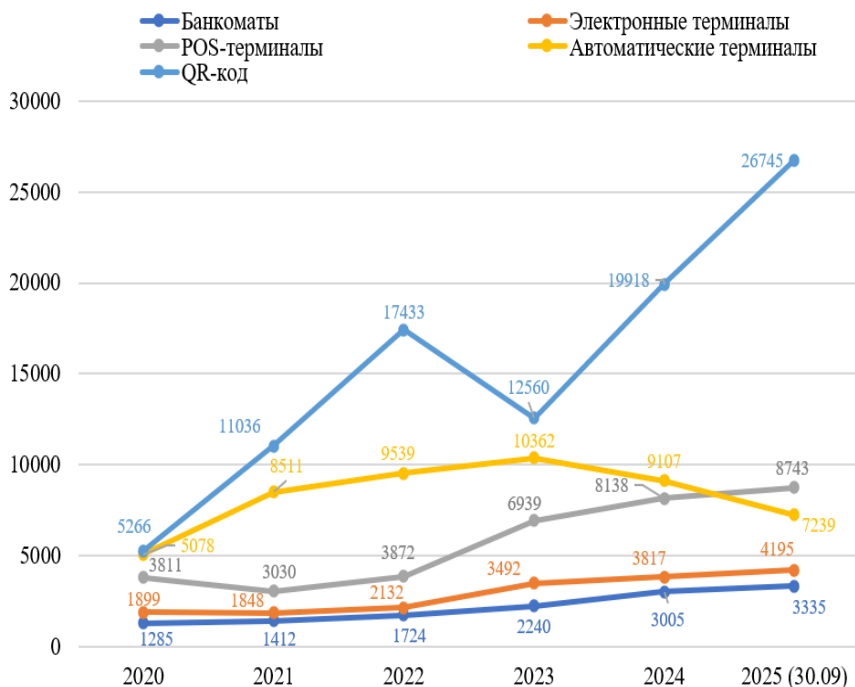


Рисунок 3. – Динамика развития платежной инфраструктуры

Источник: разработка автора на основе [11]

Исследования автора показывают, что сегодня основные тенденции развития цифрового маркетинга в банковском секторе сопутствуют использованию современных цифровых технологий (рисунок 4).

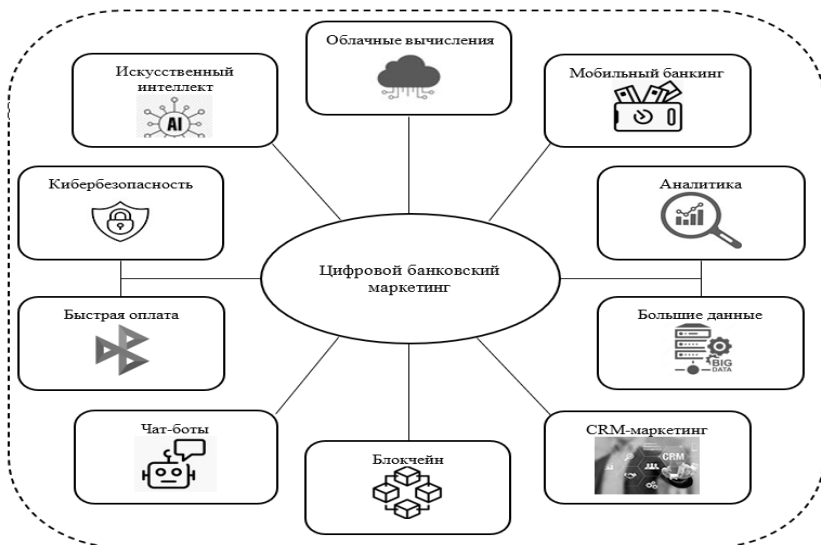


Рисунок 4. – Основные тенденции развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан

Источник: разработка автора

Проведенный анализ ключевых тенденций цифровизации банковского маркетинга указывает на то, что «современные технологии, подобие искусственного интеллекта, больших данных, мобильный банкинг, облачные технологии и средства анализа поведения клиентов, выступают в качестве не только технической, но и содержательной основы трансформации маркетинга в банковской системе Республики Таджикистан. Их развитие непосредственно обусловлено изменениями самих маркетинговых подходов, так как они способствуют выстраиванию более персонализированного взаимодействия с клиентами, ускоряют процесс обработки информации, обеспечивая при этом, гибкую настройку банковских продуктов с поддержкой их сопровождения в цифровой среде» [14, с. 284].

В то же время внедрение цифрового маркетинга в банковской сфере соприкасается с некоторыми инфраструктурными и социально-культурными ограничениями. В таблице 6 показаны ключевые барьеры цифровизации, их влияние на реализацию маркетинговых стратегий, а также возможные направления их устранения.

Таблица 6. – Основные барьеры на пути цифровизации и их влияние на цифровой банковский маркетинг

Барьеры на пути цифровизации	Последствия для цифрового банковского маркетинга	Рекомендации и пути устранения
1. Ограниченный доступ к интернету в сельской местности	- снижение охвата целевой аудитории - невозможность проведения онлайн-кампаний и мобильной рекламы	- расширение телекоммуникационной инфраструктуры - развитие гибридных каналов офлайн-онлайн (банкоматы, мобильные пункты)
2. Низкий уровень цифровой грамотности среди пожилых и уязвимых групп населения	- медленная реакция на цифровую рекламу и программы лояльности - ограниченная эффективность push-уведомлений и мобильных приложений	- образовательные программы - упрощенный интерфейс - использование мультимедийного контента (видеоуроки)
3. Недоверие к цифровым каналам и опасения из-за утечки данных	- низкий коэффициент конверсии в цифровых каналах - отказ от онлайн-банкинга - препятствия в развитии персонального маркетинга	- повышение прозрачности - коммуникация, направленная на укрепление доверия - гарантии и страхование рисков
4. Нестабильное регулирование и отсутствие стандартов маркетинга в электронной среде	- задержка в запуске маркетинговых инициатив - риск нарушения законодательства при продвижении финансовых продуктов	- разработка стандартов маркетинга в цифровой сфере - методологические рекомендации НБТ и банковских ассоциаций
5. Отсутствие всесторонней интеграции между банком, партнерами и клиентом	- снижение эффективности маркетинговых кампаний - различия в клиентском опыте - возможность построения единой линии продаж	- интеграция цифровой CRM и API - внедрение комплексных стратегий - разработка партнерских платформ

Источник: разработка автора

Анализ, который провел автор, показывает, что цифровизация существенно изменила модель поведения потребителей банковских услуг в стране. Таким образом, «в 2024 году более 65% всех операций коммерческих банков страны осуществлялись дистанционно, что подтверждает устойчивую тенденцию внедрения и привлечения цифровых технологий. В частности, по итогам первого полугодия 2024 года 73% транзакций в сфере торговли и услуг были осуществлены в электронном виде, что является устойчивой тенденцией привлечения цифровых клиентов» [2].

ГУП СБ РТ «Амонатбанк», разрабатывая свою цифровую платформу «Амонат Мобайл», внедрил механизм индивидуальных предложений на основе поведения клиента: если пользователь совершает больше платежей за использование мобильной связи, ему автоматически предлагается скидка или бонус за эти операции. Банк также использует модуль рекомендаций: при входе в приложение пользователь видит индивидуальное сообщение с напоминанием о заданиях, скидках или новых доступных продуктах.

Изменения в поведении клиентов, которые раскрывает автор, являются лишь частью более широкой картины банковской деятельности населения Республики Таджикистан в контексте цифровизации. Для реализации эффективных маркетинговых стратегий и персонализированных предложений банкам необходимо учитывать детальный социально-демографический и поведенческий профиль цифрового потребителя. Именно понимание таких характеристик, как возраст, уровень цифровой грамотности, используемые каналы и другие инструменты, позволяет не только повысить конверсию

маркетинговых компаний, но и построить устойчивую модель взаимодействия с клиентами в цифровой среде.

По мнению автора, цифровая грамотность остается одним из главных препятствием для использования онлайн-банкинга. По оценке экспертов НБТ, уровень использования мобильного банкинга значительно ниже в сельской местности и среди населения с начальным и средним образованием. ГУП СБ РТ «Амонатбанк» в 2023 году провело серию местных тренингов для пожилого населения Хатлонской области, разъясняя принципы внутренней безопасности приложения и новые функции мобильного банкинга. Эта маркетинговая кампания привлекла более 8000 новых пользователей в возрастной группе старше 50 лет.

Автор отмечает, что в цифровой среде клиент ожидает скорости, прозрачности и персонализации. Это вынуждает банки создавать модели сегментации (используя возможности искусственного интеллекта) и индивидуальные маркетинговые воронки, а также использовать возможности поведенческого анализа. Например, «в 2024 году ОАО «Алиф Банк» начало использовать алгоритмы поведенческого анализа для автоматической отправки уведомлений с индивидуальными скидками на покупки определенных групп товаров (электроника, одежда, продукты питания). Это увеличило отклик на кампании на 38% по сравнению с отправкой обычных сообщений» [8].

Таким образом, «комплексное понимание цифрового профиля потребителя позволит банкам Республики Таджикистан более точно адаптировать маркетинговые стратегии, ориентируясь на предпочтения и поведение различных групп населения, и расширять их охват за счет гибкого использования цифровых каналов. Для того чтобы маркетинговая деятельность банков в контексте

цифровизации была не только масштабной, но и эффективной, важно учитывать, помимо общего поведения потребителей, характеристики их профилей, предпочтения в отношении каналов коммуникации и чувствительность к определенным формам маркетинга» [13, с. 183-184].

В таблице 7 обобщены основные поведенческие группы клиентов банков страны и их предпочтения в цифровом взаимодействии с банками. Это показывает, как разнообразие профилей клиентов требует отраслевой, многоканальной и адаптивной маркетинговой политики.

Таблица 7. – Профиль клиента, каналы взаимодействия и формы маркетинга в цифровой банковской среде Республики Таджикистан

Профил клиента	Канал взаимодействия	Форма маркетинга
Молодежь (18-30 лет)	Мобильные приложения, мессенджеры, социальные сети.	Игры, кэшбэк, push-уведомления, истории, видеоконтент.
Городские специалисты (30-45 лет)	Интернет-банкинг, электронная почта, мобильные приложения.	Email-рассылки с персонализированными предложениями, таргетирование на основе поведенческого анализа.
Индивидуальные предприниматели и другие самозанятые лица	Интернет-банкинг, CRM-платформы, Telegram-боты.	Персонализированные кредитные предложения, таргетирование B2B, цифровые марафоны, акции для малого и среднего бизнеса.
Пожилые клиенты (старше 50 лет)	USSD/SMS-банкинг, упрощенные способы подачи заявок.	Образовательные SMS-сообщения, образовательные видеоролики, упрощенная реклама с акцентом на доверие.
Сельские жители	Банковские отделения, офлайн-пункты с электронными терминалами (ePOS), SMS	Текстовая информация на таджикском языке, офлайн-контакты, реклама через местных партнеров.

Источник: разработка автора

Таким образом, в диссертация подтверждается, что цифровой банковский маркетинг в стране находится на ранней стадии, характеризующейся фрагментацией инструментов, ограниченной аналитикой и высокой зависимостью от внешних факторов. В то же время существует потенциал для развития благодаря расширению цифровых каналов, повышенному вниманию к индивидуальному обслуживанию и постепенному совершенствованию технологической базы банков.

Третья глава – «Направления развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан» – включает разработку стратегии цифрового маркетинга и рекомендации по совершенствованию маркетинговых коммуникаций (CRM, email-маркетинг, таргетинг). Представлена авторская модель повышения эффективности цифрового банковского маркетинга с учетом специфики Республики Таджикистан.

Автор констатирует, что разработка эффективной стратегии цифрового маркетинга в банковском секторе является ключевым условием повышения конкурентоспособности и устойчивости банков в контексте цифровой трансформации экономики. Поэтому, «активное распространение дистанционного банковского обслуживания, внедрение новых систем работы с клиентами, систем удаленной идентификации и аутентификации и других инновационных решений позволит банкам сократить количество отделений и заметно снизить расходы на персонал, аренду и обслуживание» [1, с. 109].

В диссертации, для систематизации и мониторинга достижения целей, представлены наиболее важные ключевые показатели эффективности, используемые в стратегии цифрового маркетинга банков (таблица 8).

Таблица 8. – Ключевые показатели эффективности в стратегии цифрового маркетинга банка

Показатель	Назначение	Формула расчета / Методика	Пояснение
1. Темп роста клиентской базы (СА _{ПМ})	Оценка эффективности привлечения новых клиентов	$СА_{ПМ} = \frac{ШМ_1 - ШМ_0}{ШМ_0} \times 100\%$ где: ШМ ₁ - количество клиентов в текущем периоде; ШМ ₀ – количество клиентов в предыдущем периоде.	Отражает динамику расширения клиентской базы под влиянием маркетинговых кампаний.
2. Коэффициент конверсии (CR– Conversion Rate)	Измерение эффективности воронки продаж	$CR = \frac{Ш_л}{Ш_т} \times 100\%$ где: Ш _л – количество лидов (запросов или регистраций); Ш _т – Общее количество посетителей (веб-сайта, приложения и т. д.); лид — потенциальный клиент, проявивший интерес к продукту или услуге банка и предоставивший свои данные (номер телефона или адрес электронной почты).	Отражает уровень эффективности воронки продаж и релевантность предложений целевым клиентам.
3. Затраты на привлечение клиентов (CAC)	Оценка рентабельности инвестиций на маркетинг	$CAC = \frac{X_{марк}}{ШМ_н}$ где: X _{марк} – общие маркетинговые расходы за период; ШМ _н – количество новых клиентов за этот период.	Позволяет контролировать уровень расходов на каждого нового клиента и оптимизировать маркетинговый бюджет.
4. Индекс лояльности клиентов (NPS)	Измерение удовлетворенности клиентов и их готовности рекомендовать банк другим.	NPS = % рекламодатели – % критики (по результатам опроса)	Широко используется для оценки имиджа банка и склонности клиентов к повторным обращениям.
5. Показатель удержания клиентов (RR – Retention Rate)	Анализ устойчивости клиентов	$RR = \frac{\text{Кличество активных клиентов на конец периода}}{\text{Кличество клиентов в начало периода}} \times 100\%$	Позволяет выявить эффективность стратегии банка по повышению лояльности и снижению оттока клиентов.

Источник: разработка автора

Интеграция ключевых показателей эффективности – KPI (Key Performance Indicators) в системы стратегического управления цифровым маркетингом позволяет управлять маркетингом как системой, ориентированной на устойчивое развитие. Для банков в Республике Таджикистан важно внедрить сбалансированную систему показателей, адаптированную к местным условиям - инфраструктурным, поведенческим и нормативно-правовым.

По мнению автора, в Республике Таджикистан возможно внедрение адаптированных стратегических технологий, представленных и объясненных в таблице 9.

Таблица 9. – Примеры адаптированных стратегических технологий

Стратегическое направление	Адаптированный подход	Ожидаемый эффект
Продвижение мобильных продуктов	Разработка мобильного приложения с возможностью работы в автономном режиме и локализацией на таджикский язык.	Увеличение входа молодежи и трудовых мигрантов.
Улучшение клиентского пути	Внедрение чат-ботов и SMS-уведомлений для обработки действий и оповещений.	Повышение уровня удобства для пользователей, не имеющих смартфонов.
Цифровая грамотность	Показ образовательных видеороликов через каналы в Telegram и социальные сети.	Рост спроса на цифровые услуги.
Региональное продвижение	Проведение офлайн-мероприятий с использованием онлайн-элементов (регистрация по QR-коду, розыгрыши призов) в небольших городах.	Повышение вовлеченности клиентов и расширение их охвата в регионах.
Повышение уровня лояльности	Создание программы «Цифровой бонус» для перехода на онлайн-сервисы.	Снижение рабочей нагрузки филиалов и операционных расходов.

Источник: разработка автора

Цифровая маркетинговая стратегия банков должна основываться на принципах гибкости, адаптивности и фокуса на клиента. Только с учетом уровня цифровой

зрелости, региональных различий и инфраструктурных ограничений можно разработать эффективную и жизнеспособную стратегию, способствующую финансовой инклюзии и повышению конкурентоспособности банковского сектора в стране.

Разработка и внедрение эффективной цифровой маркетинговой стратегии для банков требует определенных организационных, ресурсных и институциональных условий. Однако в банковской системе Республики Таджикистан разработка стратегического подхода к цифровому маркетингу часто ограничивается локальными инициативами и не подкрепляется систематической методологией, аналитической базой и организационной готовностью.

Анализ современной практики показал, что стратегическое маркетинговое планирование в банках республики сталкивается с тремя основными группами проблем:

1. Отсутствие достоверной и структурированной информации.
2. Кадровые и организационные барьеры.
3. Институциональные недостатки и неопределенность нормативно-правового регулирования.

Эти проблемы, и связанные с ними ограничения создают постоянные препятствия для внедрения персонализированных технологий, предиктивной аналитики, автоматизации взаимодействия с клиентами и, в конечном итоге, устойчивого развития цифровой коммуникации.

Для большей ясности в диссертации проблемы и возможные решения для их преодоления представлены в табличном виде (таблица 10).

Таблица 10. – Основные проблемы стратегического маркетинга в банках Республики Таджикистан и пути их решения

Проблема	Проявление в банковской практике	Возможные пути решения проблемы
1. Недостаток достоверной информации	<ul style="list-style-type: none"> - Фрагментация данных в различных системах и каналах - Отсутствие сегментации клиентов - Низкая аналитическая культуры 	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение единой CRM-системы - Создание профилей клиентов - Развитие комплексной аналитики
2. Ограниченность в кадровом обеспечении	<ul style="list-style-type: none"> - Нехватка специалистов по цифровому маркетингу - Отсутствие собственной маркетинговой команды - Зависимость от внешних подрядчиков 	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение квалификации персонала - Формирование внутренних групп цифровых работников - Стажировки и обучение в сфере цифровых технологий
3. Организационные барьеры	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие коммуникации между отделами ИТ и маркетинга - Фрагментированное внедрение цифровых инструментов - Отсутствие KPI и оценки эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание межфункциональных команд сотрудников - Внедрение стратегических KPI - Регулярный аудит цифровых инициатив
4. Институциональная слабость	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие отраслевых стандартов и методологий - Недостаточный мониторинг эффективности - Отсутствие отраслевой координации 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка национальных стандартов оценки - Создание ассоциаций цифрового банкинга - Поддержка со стороны НБТ
5. Инфраструктурные и технологические ограничения	<ul style="list-style-type: none"> - Медленный интернет в некоторых районах - малое распространение смартфонов - Ограниченные ИТ-ресурсы в банках 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация каналов для условий (мобильный вариант, USSD) - Использование гибридных технологий - Развитие облачных платформ

Источник: разработка автора

В диссертации разработана концептуальная модель для повышения аналитической значимости исследования и выявления взаимосвязи между барьерами и их последствиями (рисунок 5).



Рисунок 5. – Модель барьеров для стратегического планирования цифрового банковского маркетинга

Источник: разработка автора

Разработка модели стратегических маркетинговых барьеров в условиях стремительной цифровизации банковской деятельности позволяет не только систематизировать проблемное пространство, но и выявлять механизмы целенаправленного устранения ограничений. Такая модель может служить основой для принятия решений в области цифровой трансформации как на уровне отдельных банков, так и на уровне национальной финансовой стратегии.

На основе проведенного исследования совершенствование маркетинговых коммуникаций в банках Республики Таджикистан рассматривается как необходимое условие развития конкурентоспособности, лояльности клиентов и устойчивости цифровых каналов. Поэтому, данный элемент стратегии требует отдельного и углубленного практического анализа, и прежде всего, необходимо рассматривать цифровые коммуникации как основное направление трансформации.

В цифровой экономике маркетинговые коммуникации перестали быть просто вспомогательным инструментом рекламы. Сегодня выполняют они стратегическую функцию создания ценности для клиента, построения долгосрочных отношений и обеспечения конкурентных преимуществ. Необходима технологическая и организационная платформа, которая способна хранить, анализировать и использовать данные о клиентах, координировать каналы взаимодействия и управлять их жизненным циклом. Очевидно, что такой платформой является система управления взаимоотношениями с клиентами – CRM (Customer Relationship Management).

Таким образом, CRM способствует переходу от продуктоориентированного подхода к

клиентоориентированной модели, в которой коммуникация адаптирована к клиенту, а не наоборот.

Модель роли CRM в системе маркетинговой коммуникации банка представлена на рисунке 6. Она демонстрирует ключевую роль системы CRM как интегрирующего звена между всеми другими элементами маркетинговых коммуникаций банка.



Рисунок 6. – Роль CRM в системе маркетинговых коммуникаций в банковской сфере

Источник: разработка автора

В заключительной части исследования представлена практическая модель повышения эффективности цифрового банковского маркетинга, адаптированной к условиям Республики Таджикистан, с учетом особенностей цифровой зрелости клиентов, состояния ИТ-инфраструктуры и институциональной среды. Ее цель состоит в повышении эффективности как в плане достижения финансовых результатов, так и в плане укрепления лояльности клиентов, повышения вовлеченности и конкурентоспособности банков в национальной цифровой экономике.

Модель не только упрощает и систематизирует усилия в сфере цифрового маркетинга, но и создаст стратегическую платформу для общей цифровой трансформации банковских операций. Это систематическая структура, включающая взаимосвязанные элементы, каждый из которых играет функциональную роль в достижении маркетинговых целей. Ее элементы формируют единую цифровую модель управления клиентским опытом и маркетинговыми коммуникациями на основе данных, технологий и аналитики. Структура модели представлена на рисунке 7.



Рисунок 7. – Структура модели повышения эффективности цифрового банковского маркетинга

Источник: разработка автора

Структурные и функциональные элементы модели формируют единую адаптивную экосистему, в которой данные, технологии, каналы и аналитики работают скоординированно. Такая структура позволяет не только увеличить отдачу от маркетинговых инвестиций, но и

создать основу для устойчивого конкурентного преимущества банков в условиях цифровой трансформации.

Успешная реализация разработанной модели повышения эффективности цифрового банковского маркетинга требует не только формальную адаптацию инструментов, но и создания благоприятной институциональной, кадровой, технологической и поведенческой среды. В противном случае модель останется лишь теоретической структурой, не нашедшей практического применения в банках Республики Таджикистан.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Основные научные результаты диссертации

Проведенное исследование позволило разработать ряд теоретических положений, рекомендаций и практических предложений по развитию цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан. К наиболее важным выводам, сделанным на основе результатов исследования, относятся следующие:

1. Цифровая трансформация банковского маркетинга в Республике Таджикистан – это не только внедрение современных цифровых технологий, но и глубокое изменение модели взаимодействия с клиентами. Традиционные подходы, основанные на массовой коммуникации и стандартных продуктах, заменяются персонализированной маркетинговой системой, ориентированной на анализ поведения клиентов и построение долгосрочных отношений. В условиях растущей конкуренции со стороны финтех-компаний и мобильных сервисов цифровой маркетинг становится

одним из важнейших факторов повышения устойчивости банковских организаций [1-А; 5-А; 13-А; 15-А].

2. Современные теоретические подходы к организации маркетинговой деятельности в банковском секторе подчеркивают необходимость интеграции стратегического и тактического уровня управления цифровыми каналами. Такие инструменты, как большие данные, искусственный интеллект, CRM-системы, многоканальные (омниканальные) платформы и комплексная аналитика, могут значительно повысить точность сегментации, персонализацию коммуникации и эффективность рекламных кампаний. Эти принципы должны стать основой для маркетингового пересмотра в банках Республики Таджикистан, где до сих пор преобладают традиционные методы рекламы [2-А; 5-А; 14-А].

3. Анализ зарубежного опыта в области цифровизации банковского маркетинга показал, что в странах с развитой цифровой экономикой маркетинг превращается в ключевой элемент конкурентной стратегии банков. Он направлен на управление жизненным циклом клиента, разработку индивидуальных предложений и минимизацию пожизненной ценности клиента. Однако прямого копирования зарубежного опыта невозможно из-за институциональных, инфраструктурных и поведенческих особенностей экономики Республики Таджикистан. Необходимо адаптировать передовые технологии с учетом уровня цифровой зрелости, правового регулирования и технических возможностей страны [4-А; 7-А; 10-А; 11-А; 12-А].

4. Исследование текущего состояния цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан

выявило его ограниченное развитие. Большинство банков используют цифровые каналы фрагментарно и непоследовательно. Основные проблемы – это низкие инвестиции в технологии, слабая интеграция каналов, отсутствие внутренней аналитики, низкий уровень доверия клиентов и нехватка квалифицированного персонала. Эти ограничения значительно снижают эффективность цифровых инициатив и требуют комплексных институциональных и организационных реформ [3-А; 6-А; 9-А; 11-А].

5. Анализ поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде Республики Таджикистан выявил наличие устойчивых различий между поколениями людей. Молодежь активно используют мобильные приложения, онлайн-банкинг и социальные сети для общения с банками, в то время как старшие возрастные группы проявляют осторожность и низкий уровень цифровой активности. Это требует разработки гибких маркетинговых стратегий, сочетающих онлайн- и офлайн-каналы с акцентом на повышение цифровой грамотности населения и развитие пользовательского опыта [3-А; 9-А; 11-А; 12-А].

6. Система оценки эффективности цифрового банковского маркетинга, разработанной в рамках диссертации, включает финансовые и нефинансовые КРІ (коэффициент конверсии, стоимость привлечения клиента, уровень удовлетворенности и т.д.), а также комбинированные индексы. Применение такой системы в условиях банков Республики Таджикистан показало, что использование цифровых каналов приносит ограниченные результаты из-за отсутствия конкретных целей, слабой персонализации, устаревших CRM-систем и низкой

аналитической зрелости. Это подтверждает необходимость внедрения совершенной системы стратегического контроля [4-А; 8-А; 13-А; 16-А].

7. Разработка стратегии цифрового маркетинга для банков в Республике Таджикистан требует точную структуру ее компонентов, учитывающей институциональные особенности, технологический уровень, а также характеристики поведения клиентов. В диссертации обосновывается необходимость разработки поэтапной стратегии, включающей: анализ целевых групп клиентов и их сегментацию, разработку измеримых целей и ключевых показателей эффективности, выбор соответствующих цифровых каналов, использование инструментов автоматизации и аналитики. Такой подход обеспечивает целостность стратегического управления и адаптацию к изменениям внешней среды [6-А; 7-А; 15-А].

8. В результате анализа и систематизации подходов к совершенствованию маркетинговых коммуникаций в цифровой экономике разработана совершенная и комплексная модель, объединяющей CRM-системы, email-маркетинг, мессенджеры, поведенческий таргетинг и многоканальные платформы. Эффективная реализация этой модели требует подготовки специалистов, совершенствования ИТ-инфраструктуры и адаптации нормативно-правовой базы. Только в таком случае цифровые коммуникации смогут выполнить свою стратегическую миссию – обеспечить высокий уровень привлечения и удержания клиентов [9-А; 10-А; 11-А; 12-А].

9. Трехуровневая модель повышения эффективности цифрового банковского маркетинга, разработанная в диссертации и адаптированная к условиям Республики

Таджикистан, опирается на институциональных, технологических и поведенческих факторах. Модель включает в себя системный подход к постановке целей, анализу и управлению коммуникациями, учитывает региональные различия, уровень цифровой грамотности и степень доступности цифровой инфраструктуры. Ее реализация позволит сформировать устойчивую маркетинговую платформу в рамках цифровой трансформации банковского сектора [1-А; 2-А; 13-А; 15-А; 16-А].

10. Сравнительный анализ показал, что предложенная модель имеет ряд существенных преимуществ перед современными маркетинговыми практиками в банках Республики Таджикистан. Прежде всего, она отличается своей последовательностью, гибкостью, адаптируемостью к различным уровням цифровой зрелости, а также возможностью расширения масштаба и интеграции со стратегическими планами банков. Внедрение модели способствует не только повышению эффективности маркетинга, но и улучшению качества обслуживания клиентов, повышению доверия к банковской системе и укреплению ее финансовой стабильности [5-А; 6-А; 10-А; 11-А; 12-А].

Рекомендации по практическому использованию результатов

1. Цифровая трансформация банковского маркетинга предполагает отход от традиционных форм работы в пользу предпочтительно адресного взаимодействия с клиентами. В этих условиях банковским организациям Республики Таджикистан целесообразно пересмотреть действующие маркетинговые подходы, усилив, при этом, внимание к цифровым форматам общения, персонализации

и использованию данных для выстраивания клиентских сценариев.

2. Важным направлением совершенствования банковского маркетинга становится включение в круг маркетинговой деятельности современных технологий, таких, как большие данные, CRM, искусственный интеллект. Развитие аналитических платформ и технологии CRM с возможностями автоматизированной обработки информации о клиентах позволяет точнее настраивать маркетинговые мероприятия и повышать их результативность.

3. Использование зарубежного опыта цифровизации банковского маркетинга требует его внимательной адаптации к национальным условиям. При заимствовании международных практик необходимо учитывать уровень цифрового развития, доступность инфраструктуры интернета и особенности нормативно-правовой среды Республики Таджикистан.

4. Процессы цифровизации банков сдерживаются рядом институциональных, инфраструктурных и организационных факторов. В этой связи, необходимо разработать «дорожную карту» цифрового банковского маркетинга на уровне Ассоциации банков Таджикистана, а также регулирующих органов, которая включала бы стандарты, методические рекомендации, программы обучения персонала и процедуры оснащения ИТ-инфраструктуры банков.

5. Существующие различия в поведении банковских клиентов требуют применения более гибкого подхода к выбору каналов и форм взаимодействия с ними. Многоканальные маркетинговые технологии следует выстраивать с учетом возрастных, поведенческих и

территориальных особенностей клиентов, создавая при этом, удобство как для пользователей цифровых сервисов, так и для сторонников традиционных форм обслуживания.

6. В банковской деятельности существенное значение имеет формирование четкой системы оценки эффективности цифрового маркетинга. Банкам следует опираться на набор ключевых показателей, позволяющих отслеживать эффективность маркетинговых мероприятий, уровень удовлетворенности клиентов и степени их вовлеченности в цифровую среду.

7. Стратегия банковского цифрового маркетинга должна носить целенаправленный и продуманный характер. Ее разработка должна обеспечивать определение целевых сегментов деятельности, выбор адекватных инструментов и каналов взаимодействия банка с клиентами, а также увязку маркетинговых показателей с системой стратегического планирования банка.

8. Эффективная коммуникация осуществляется на основе CRM, email-маркетинга, мессенджеров и таргетинга. Рекомендуется создать в банке единую коммуникационную платформу, объединяющую CRM, email-маркетинг, мессенджеры, чат-боты и системы таргетинга. При этом особое внимание следует уделять защите данных и координации каналов.

9. Модель повышения эффективности цифрового маркетинга должна учитывать местные условия. Предложенная в диссертации модель, основанной на трехуровневом подходе (институциональной, организационной, технологической), следует внедрить в практику управления цифровым маркетингом, а затем апробировать в ведущих банках страны.

10. Разработанная модель имеет преимуществ перед существующей фрагментарной практикой. Для широкого внедрения модели рекомендуется создать специальный координационный орган по цифровому маркетингу на уровне НБТ или Ассоциации банков Таджикистана, который бы обеспечивал методическую поддержку, обучение персонала и мониторинг внедрения стандартов в банковском секторе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, И.К., Картошкин, А.Д. Ключевые вопросы разработки и реализации маркетинговой стратегии банка / И.К. Алексеева, А.Д. Картошкин // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13. – № 6. – С. 101-111

2. Бонки миллии Тоҷикистон: Шарҳи мухтасар оид ба натиҷаҳои фаъолияти низоми бонкӣ дар соли 2024 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: https://www.nbt.tj/news/568091/?utm_source

3. Завьялова, О.В. Маркетинг в условиях цифровой трансформации [Текст] / О.В. Завьялова // Экономический вектор. – 2021. – № 4(27). – С. 61-64

4. Как крупнейший маркетплейс Казахстана Kaspi.kz увеличил конверсию на 19,4% за 3 месяца с помощью персонализации? [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://gravityfield.ai/ru/cases/kak-krupnejshij-marketplejs-kazahstana-kaspi-kz-uvelichil-konversiyu-na-194-za-3-mesyacza-s-pomoshhyu-personalizaczi/>utm

5. Каримов, Б.Ҳ., Файзов, Н.З. Табдили рақами маркетинги бонкӣ: амсилаҳои ташкилӣ ва воситаҳои идоракунии / Б.Ҳ. Каримов, Н.З. Файзов // Паёми

Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2025. – № 6. – С. 201-211

6. Кондрашова, О.В., Кублин, И.М., Воронов, А.А., Орлов, П.В. Трансформация маркетинга в цифровой среде [Текст] / О.В. Кондрашова, И.М. Кублин, А.А. Воронов, П.В. Орлов // Практический маркетинг. – 2023. – № 8(314). – С. 22-27

7. Котлер, Ф., Армстронг, Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание. 12-е изд. Пер. с англ. [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1072 с.

8. Наша история: Об Алифе: о нас в цифрах [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL: <https://alif.tj/ru/bank/about-us>

9. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат мухтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ». 26.01.2021 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <https://www.president.tj/event/missives/22558>

10. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мухтарам Эмомалӣ Раҳмон дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ. 28.12.2024 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <https://www.president.tj/event/missives/49225>

11. Рушди бозори қортҳои пардохтии бонкӣ. Бонки миллии Тоҷикистон [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: https://www.nbt.tj/tj/payment_system/rushdi-bozori-kort-oi-pardokhtii-bonk.php

12. Сбербанк как экосистема: главные стратегии роста и актуальные вызовы для будущего [Электронный ресурс] / Режим доступа: URL:

https://lazymarketing.ru/2025/01/28/sberbank-kak-ekosistema-glavnye-strategii-rosta-i-aktualnye-vyzovy-dlya-budushhego/?utm_source

13. Файзов, Н.З. Анализ поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде [Текст] / Н.З. Файзов // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие. Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции (г. Петрозаводск, 30 июня 2025 года). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2025. – С. 178-184

14. Файзов, Н.З. Маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: вазъи муосир ва мушкилоти рушд [Матн] / Н.З. Файзов // Идоракунии давлатӣ. – 2025. - № 3 (74) - С. 275-284

15. Шадрин, В.Г., Котова, О.Н. Трансформация технологий маркетинга в цифровой среде / В.Г. Шадрин, О.Н. Котова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. - № 2(16). – С. 263-269

16. Kaspі Bank (Kazakhstan) launches Analytical CRM based on SAS Campaign Management solution [Electronic resource] / Access mode: URL: <https://kase.kz/en/information/news/show/1141264>

2. СПИСОК НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

А. Публикации в рецензируемых научных журналах Республики Таджикистан

[1-М]. Файзов, Н.З. Ҷанбаҳои концептуалии инноватсияҳои бонкӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2020. - № 4-2 (34). – С. 73-79

[2-М]. Файзов, Н.З. Баъзе масъалаҳои назариявии сиёсати пулиро қарзӣ ва усулҳои танзими он [Матн] / Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2023. - № 1 (45). – С. 249-256

[3-М]. Файзов, Н.З. Такмили механизмҳои молиявӣ-қарзӣ ва нақши он дар рушди устувори иқтисодиёт [Матн] / Н.З. Файзов, Н.С. Ибодов // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. – 2025. – № 3 (58). – С. 357-363

[4-М]. Файзов, Н.З. Ҷанбаҳои концептуалии омӯзиш ва рушди маркетинги бонкӣ дар шароити инноватсионӣ [Матн] / Н.З. Файзов, Н.С. Ибодов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. – 2025. – № 5. – С. 192-201

[5-М]. Файзов, Н.З. Табдили рақамии маркетинги бонкӣ: амсилаҳои ташкилӣ ва воситаҳои идоракунии [Матн] / Б.Ҳ. Каримов, Н.З. Файзов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. – 2025. - № 6. – С. 201-211

[6-М]. Файзов, Н.З. Маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: вазъи муосир ва мушкилоти рушд [Матн] / Н.З. Файзов // Идоракунии давлатӣ. – 2025. - № 3 (74) - С. 275-284

Б. Статии в дигрих журнрлрх

[7-М]. Файзов, Н.З. Самтҳои афзалиятноки истифодаи технологияҳои иттилотӣ-иртиботии бонкӣ [Матн] / Н.З. Файзов // Инкишофи технологияҳои иттилоотӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: самтҳои афзалиятнок ва инноватсионӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 29 сентябри соли 2018). – Душанбе: ДСХ, 2018. - С. 266-269

[8-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасониҳои фосилавии бонкӣ ҳамчун наоварии технологӣ [Матн] / Н.З. Файзов // Нақши Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ – Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ

Раҳмон дар инкишофи иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 29 декабри соли 2018). – Душанбе, ДСХ, 2018. – С. 308-311

[9-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасонии интернет-бонкинг ва зарурати қорӣ кардани он дар бозори бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Н.З. Файзов // Мукамалгардонии фаъолияти молиявӣ-қарзӣ ва низоми андозбандӣ: назария, методология ва ҷанбаҳои амалӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 13 апрели соли 2019). – Душанбе: ДССХ, 2019. – С. 174-178

[10-М]. Файзов, Н.З. Хизматрасонии бонкдории мобилӣ ва моҳияти истифодабарии он дар замони муосир [Матн] / Н.З. Файзов, Ш.М. Ҷумаев // Мукамалгардонии фаъолияти молиявӣ-қарзӣ ва низоми андозбандӣ: назария, методология ва ҷанбаҳои амалӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 13 апрели соли 2019). – Душанбе: ДССХ, 2019. – С. 179 -184

[11-М]. Файзов, Н.З. Инноватсияҳои бонкӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Солҳои рушди деҳот, сайёҳӣ ва хунарҳои мардумӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ (Душанбе, 18 декабри соли 2021). – Душанбе: ДССХ, 2021. – С. 406-410

[12-М]. Файзов, Н.З. Татбиқи технологияҳои инноватсионӣ ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар замони муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Самтҳои стратегияи рушди соҳибқорӣ инноватсионӣ дар шароити ҷаҳонишавӣ. Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – Душанбе: ДБССТ, 2022. – С. 214-218

[13-М]. Файзов, Н.З. Управление маркетинговой деятельностью в коммерческих банках РТ: проблемы перспективы [Текст] / Н.З. Файзов // Таджикистан – инициаторо решения проблем водных ресурсов, климата и защиты ледников. Материалы международной научно-практической конференции (Душанбе, 28 апреля 2023 года). – Душанбе: МУТПТ, 2023. – С. С. 353-356

[14-М]. Файзов, Н.З. Инноватсия ва рақамикунонии соҳаи бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Н.З. Файзов // Ҳисоббаробаркуниҳои ғайринақдӣ ва нақши он дар рушди иқтисодиёти кишвар. Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ бахшида ба рӯзи молиячиён ва «Солҳои рушди саноат» (Душанбе, 12 декабри соли 2024). – Душанбе: Коллеҷи техникии ДТТ ба номи академик М.Осимӣ, 2024. – С. 169-173

[15-М]. Файзов, Н.З. Маркетинговые исследования в банковской сфере Республики Таджикистан: методология и практика в условиях нестабильности [Текст] / Н.З. Файзов // Цифровая экономика и новые возможности для бизнеса: сборник статей III Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 25 июня 2025 года). – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2025. – С. 34-38

[16-М]. Файзов, Н.З. Анализ поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде [Текст] / Н.З. Файзов // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие. Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции (г. Петрозаводск, 30 июня 2025 года). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2025. – С. 178-184

АННОТАТСИЯ

ба диссертатсияи Файзов Назруллоҳ Зубайдуллоевич дар мавзуи «Рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: консепсияҳо, воситаҳо ва самаранокӣ»

Калимаҳои калидӣ: маркетинги бонкии рақамӣ, иртибот, стратегияи маркетинг, низоми бонкӣ, табилии рақамӣ, маркетинги анъанавӣ, амсилаҳои рақамӣ, нигарониш ба муштарӣ, низоми CRM.

Мақсади асосии рисолаи илмӣ таҳияи асосҳои назариявӣ, методологӣ ва амалӣ барои такмил ва рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар асоси таҳлили вазъи муосир, хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагон ва воситаҳои муосири маркетинг мебошад.

Усулҳои таҳқиқот. Дар таҳқиқот усулҳои таҳлили муқоисавӣ, сохторно вазиравӣ, таърихӣ, истисноии илмӣ, таҳлили муҳтаво, таҳлили SWOT, таҳлили омори ва таҳлили омилӣ истифода шудаанд.

Натиҷаҳои бадастомада ва нағвоҳои илмӣ таҳқиқот ин ҷиҳатҳоро дар бар мегиранд: равшан кардани муҳтавои консепсияи маркетинги бонкии рақамӣ, ошкор кардани вазиравӣ, воситаҳо ва хусусиятҳои ташаккули он дар шароити гузариш аз амсилаҳои маркетинги анъанавӣ ба амсилаҳои рақамӣ; асоснок кардани равиши методологӣ бунёди низоми маркетинги рақамӣ дар бонкҳо; ба низом даровардани таҷрибаи хориҷии рақамикунони маркетинги бонкӣ ва мутобиқ кардани он бо назардошти шароити институтсионалӣ ва инфрасохтори Ҷумҳурии Тоҷикистон; ошкор кардани тамоюлҳо ва монетаҳои рушди маркетинги бонкии рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, муайян кардани хусусиятҳои рафтори истеъмолкунандагони хизматрасониҳои бонкӣ дар муҳити рақамӣ; таҳияи стратегияи маркетинги рақамии бонкҳо, муайян кардани самтҳои такмили иртибот тавассути воситаҳо ва механизмҳои ташкилии ба хусусиятҳои низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон мутобиқкардашуда, пешниҳоди амсилаи баланд бардоштани самаранокии маркетинги бонкии рақамӣ.

Тавсияҳо оид ба истифодаи натиҷаҳо. Натиҷаҳо метавонанд аз ҷониби роҳбарияти бонкҳои тижоратӣ дар таҳияи барномаҳои баланд бардоштани рақобатпазирӣ ва рушди устувор истифода шаванд.

Соҳаи истифодаи натиҷаҳо. Натиҷаҳо метавонанд дар низоми маркетинги бонкҳои тижоратӣ, инчунин дар раванди таълимии зинаи бакалавриат дар ихтисосҳои «маркетинг» ва «фаъолияти бонкӣ» истифода шаванд.

АННОТАЦИЯ

к диссертации Файзова Назруллох Зубайдуллоевича на тему
«Развитие цифрового банковского маркетинга в Республике
Таджикистан: концепции, инструменты и эффективность»

Ключевые слова: цифровой банковский маркетинг, коммуникация, маркетинговая стратегия, банковская система, цифровая трансформация, традиционный маркетинг, цифровые модели, ориентация на клиента, CRM-система.

Основная цель научной диссертации – разработка теоретических, методологических и практических основ совершенствования и развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан на основе анализа текущей ситуации, характеристик поведения потребителей и современных маркетинговых инструментов.

Методы исследования. В исследовании использовались методы сравнительного, структурно-функционального, исторического анализа, научной абстракции, контент анализа, SWOT-анализа, статистического и факторного анализа.

Достигнутые результаты и научная новизна исследования включают: уточнение содержания концепции цифрового банковского маркетинга, определение задач, инструменты и особенности его формирования в условиях перехода от традиционных моделей к цифровым; обоснование методологического подхода к построению системы цифрового маркетинга в банках; систематизация зарубежного опыта цифровизации банковского маркетинга и его адаптация с учетом институциональных и инфраструктурных условий Республики Таджикистан; выявление тенденций и препятствий развития цифрового банковского маркетинга в Республике Таджикистан, определение особенностей поведения потребителей банковских услуг в цифровой среде; разработка стратегии цифрового маркетинга банков, определение сфер совершенствования коммуникации с использованием инструментов и организационных механизмов, адаптированных к особенностям банковской системы Республики Таджикистан, предложение модели повышения эффективности цифрового банковского маркетинга.

Рекомендации по использованию результатов. Результаты могут быть использованы руководством коммерческих банков при разработке программ повышения конкурентоспособности и устойчивого развития.

Область применения результатов. Результаты могут быть использованы в маркетинговой системе коммерческих банков, в образовательном процессе бакалавриата по специальностям «маркетинг» и «банковская деятельность».

ANNOTATION

to the dissertation of Faizov Nazrulloh Zubaydulloevich on «Development of Digital Bank Marketing in the Republic of Tajikistan: Concepts, Tools, and Effectiveness»

Keywords: digital banking marketing, communication, marketing strategy, banking system, digital transformation, traditional marketing, digital models, customer focus, CRM system.

The main objective of the scientific dissertation is to develop theoretical, methodological and practical foundations for improving and developing digital banking marketing in the Republic of Tajikistan based on an analysis of the current situation, characteristics of consumer behavior and modern marketing tools.

Research Methods. The study used methods of comparative, structural-functional, historical analysis, scientific abstraction, content analysis, SWOT analysis, statistical and factor analysis.

The results achieved and the scientific novelty of the study include: clarification of the content of the concept of digital banking marketing, definition of objectives, tools and features of its formation in the context of the transition from traditional models to digital ones; substantiation of the methodological approach to the construction of a digital marketing system in banks; systematization of foreign experience in the digitalization of banking marketing and its adaptation taking into account the institutional and infrastructural conditions of the Republic of Tajikistan; identification of trends and obstacles to the development of digital banking marketing in the Republic of Tajikistan, determination of the behavioral characteristics of consumers of banking services in the digital environment; development of a digital marketing strategy for banks, identification of areas for improvement of the communication system using tools and organizational mechanisms adapted to the specifics of the banking system of the Republic of Tajikistan, proposal of a model for increasing the effectiveness of digital banking marketing.

Recommendations for the use of the results. The results can be used by the management of commercial banks in developing programs to improve competitiveness and sustainable development.

Scope of application. Результаты могут быть использованы в маркетинговой системе коммерческих банков, в образовательном процессе бакалавриата по специальностям «маркетинг» и «банковская деятельность».