

Ба шурои диссертатсионии 6D.  
КОА-063 назди Донишгоҳи  
байналмилалии сайёҳӣ ва соҳибкории  
Тоҷикистон (Суроға: 734055,  
Ҷумҳурии Тоҷикистон, шаҳри  
Душанбе, х. Борбад 48/5)

### ТАҚРИЗИ МУҚАРРИЗИ РАСМӢ

ба диссертатсияи Комилова Камила Наврузовна дар мавзуи  
«Такмили стратегияи маркетингии рушди бонкҳои тижоратӣ дар  
давраи муосир» барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои  
иқтисодӣ аз рӯи ихтисоси 5.2. –Иқтисодиёт (5.2.26-Маркетинг)

#### 1. Мутобиқати диссертатсия ба ихтисос ва самти илм, ки аз рӯи он диссертатсия ҳимоя пешниҳод шудааст.

Мавзуи диссертатсия, мазмун ва мундариҷаи он ба Шиносномаи  
номгӯи ихтисоси Комиссияи олии аттестатсионии назди Президенти  
Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯи ихтисоси 5.2.26 - Маркетинг, аз ҷумла  
банди 2. Дастгоҳи мафҳумии методологияи маркетинг. Таҳаввулоти  
концепсияи маркетинг. Концепсияи муосири маркетинги иҷтимоӣ; 3.  
Асосҳои назариявӣю методологияи таҳқиқоти маркетингӣ. Методҳои  
коркарди проблемаҳои идоракунии маркетинг. Технологияҳои муосири  
гузаронидани таҳқиқоти маркетингии бозорҳои молу хизматрасониҳо; 7.  
Низомномаи муосири маркетингӣ. Ташаккул ва рушди низомҳои  
ҳамгироии иттилоотии маркетингӣ; 12. Раванди коркарди нақшаи ҷорӣ  
ва стратегияи маркетинг. Мониторинг ва бенчмаркинг. Механизми  
коркарди барномаҳои маркетингӣ, методҳои қабул ва амалигардонии  
онҳо; 14. Раванди коркард ва методҳои татбиқи стратегияҳои  
фаъолияти маркетингӣ. Стратегияи густариши сарҳадҳои бозор ва  
диверсификатсия; 17. Бунёди каналҳои тақсими маҳсулот ва арзёбии  
маркетингии самараноки ҳаракати мол; 18. Асосҳои маркетингии баланд  
бардоштани рақобатпазирии молҳо/ташкilot, стратегия ва тактикаи  
пешбурди муборизаи рақобатӣ. Рақобати нархӣ/ғайринархӣ дар бозори  
молу хизмат; 23. Самтҳо ва шаклҳои ташкили маркетинг ва мутобиқии  
онҳо ба шароити тағйирёбандаи иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон; 24.  
Фаъолияти маркетингии бонкҳои тижоратӣ. Маркетинги бонкӣ  
мувофиқат менамояд.



## 2. Мубрамии мавзуи диссертатсия.

Мавзуи интихобшуда мубрам ва актуалӣ буда, аз оғози низоми бонкии муосири Ҷумҳурии Тоҷикистон, талабот ба хизматрасониҳои бонкӣ аз имкониятҳои пешниҳоди онҳо ба таври назаррас зиёд мебошад. Дар чунин шароит, аксари бонкҳои тиҷоратӣ фаъолияти худро бештар ба иҷрои амалиётҳои анъанавӣ равона намуда, ба истифодаи технологияҳои муосири идоракунӣ ва воситаҳои маркетингӣ таваҷҷӯҳи зарурӣ зоҳир намекарданд. Дар натиҷа, омӯзиши мунтазами бозор, муайян намудани талаботи воқеии муштарӣ ва ташаккули стратегияҳои дарозмуддати маркетингӣ дар фаъолияти онҳо ҷойгоҳи муайян пайдо накард, ки ба маҳдуд гардидани имкониятҳои рушди устувори онҳо оварда расонид.

Инчунин таҷрибаи бӯҳронҳои молиявӣ бонкии солҳои 2008-2015 нишон дод, ки низоми бонкии кишвар ба таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ вобастагӣ дорад. Маҳдуд шудани дастрасӣ ба сарчашмаҳои молиявии хориҷӣ, коҳиш ёфтани ҳаҷми захираҳои бонкӣ ва сусти гардидани ҷалби пасандозҳои аҳоли боиси паст шудани сатҳи пардохтпазирии муассисаҳои қарзӣ гардид. Дар пайи ин раванд як қатор бонкҳои миёнаҳаҷм, инчунин дахҳо ташкилоти қарзии хурд фаъолияти худро қатъ намуданд. Ин воқеаҳо нишон медиҳад, ки истифодаи равишҳои анъанавии идоракунӣ ва пешниҳоди хизматрасониҳои бонкӣ, дигар ба талаботи муҳимми рақобатии муосир ҷавобгӯ нест.

Имрӯз рушди босуръати иқтисоди рақамӣ, густариши технологияҳои молиявӣ, тағйирёбии рафтори истеъмолкунандагон ва афзоиши рақобат дар бозори хизматрасониҳои молиявӣ муҳити фаъолияти бонкҳои тиҷоратиро куллан дигаргун сохтааст.

Дар ин замина, омӯзиши асосҳои назариявӣ, методологӣ ва амалии ташаккул ва татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон аҳамияти махсус пайдо мекунад. Такмили равишҳои стратегияи маркетингӣ метавонад ба баланд бардоштани рақобатпазирии бонкҳо, беҳтар намудани сифати хизматрасониҳо, таҳкими эътимоди муштарӣ, афзоиши устувории молиявӣ ва мутобиқшавии муассисаҳои қарзӣ ба шароити тағйирёбандаи бозор мусоидат намояд. Аз ин рӯ, таҳқиқи илмӣ масъалаҳои марбут ба таҳия ва татбиқи стратегияҳои маркетингӣ ҳамчун яке аз самтҳои муҳими такмили низоми идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ дорои аҳамияти назариявӣ ва амалии баланд буда, зарурат ва мубрамияти мавзуи диссертатсияи мазкурро асоснок менамояд.



### **3. Дарачаи навгонии натиҷаҳо дар диссертатсия бадастомада ва нуктаҳои илмӣ барои Ҳимоя пешниҳодшаванда.**

Натиҷаҳои нисбатан муҳимме, ки унсурҳои навгониро ташкил медиҳанд, аз муқаррароти илмӣ зерин иборат мебошанд:

- таҳаввулотӣ назариявӣ мафҳуми стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ таҳқиқ гардида, дар ин асос, зарурати гузариш ба модели фаъолияти ба муштариён нигаронидашуда асоснок шуда, аз тарафи муаллиф мафҳуми стратегияи маркетингӣ ҳамчун “низомӣ мукамал ва мутобиқшавандаи таҳлил, банақшагирӣ ва идоракунии фаъолияти бонки тиҷоратӣ дар муҳити тағйирёбандаи муносибатҳои бозорӣ зери таъсири омилҳои дохилӣ ва беруна, ки ба ташаккули афзалиятҳои дарозмуддати рақобатӣ, афзоиши шумора ва устувории пойгоҳи муштариён, истифодаи самараноки захираҳои молиявӣ бо мақсади таъмини рақобатпазирӣ ва самаранокии устувор нигаронида шудааст” пешкаш гардидааст;

- омӯзиши таҷрибаи хориҷии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ зарурати гузариш аз модели анъанавӣ ба модели ба муштарӣ нигаронидашударо исбот намуд, ки он боиси боло рафтани иқтидори рақобатпазирӣ бонкҳои тиҷоратӣ дар Тоҷикистон мегардад;

- вазъи муосири рушди бозори хизматрасониҳои бонкӣ баррасӣ гардида, роҳи усулҳои такмили низомӣ бонкии Тоҷикистон бо назардошти татбиқи стратегияи маркетингии бонкӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ пешниҳод гардидаанд;

- самтҳои афзалиятноки такмили стратегияи маркетингӣ, аз ҷумла татбиқи модели ба муштариён нигаронидашуда ва истифодаи васеи технологияи рақамӣ ҳамчун заминаи баланд гардидани эътимоди аҳоли ба низомӣ бонкӣ, дастрасии доимии маҳсулотҳои бонкӣ ва паст гардидани хароҷотҳо ва хавфҳо барои муштариён барои давраи дарозмуддат муайян гардидааст.

Нуктаҳои асосии ба Ҳимоя пешниҳодшаванда:

- ҷанбаҳои назариявӣ-методологӣ стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ ва мафҳуми муаллифӣ он;

- таҳқиқи таҷрибаи хориҷии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ пешқадам ва имконияти истифодаи он дар низомӣ бонкӣ ва бонкҳои тиҷоратӣ;

- ҳолати муосири низомӣ бонкии Тоҷикистон ва дараҷаи татбиқи стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ;

- самтҳои афзалиятноки такмили татбиқи стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ.



#### **4. Асоснокӣ ва эътимоднокии хулосаю тавсияҳои дар диссертатсия зикршуда.**

Асоснокӣ ва эътимоднокии хулосаю тавсияҳои дар диссертатсия ифодаёфта бо истифодаи васеи сарчашмаҳои илмӣ, маълумоти оморӣ ва маводҳои таҳлилӣ оид ба мавзуи таҳқиқот, инчунин интихоби усулҳои муосир ва мувофиқи таҳқиқоти маркетингӣ тасдиқ карда мешавад. Эътимоднокии натиҷаҳо дар заминаи коркарди омории маълумотҳо, таҳлили амиқи назариявӣ амалӣ ва мувофиқати муқаррароти илмӣ пешниҳодшуда ба қонуниятҳои рушди иқтисоди бозорӣ таъмин гардидааст. Самтҳои асосӣ, хулоса ва тавсияҳо дар асоси таҳлили ҳамаҷонибаи натиҷаҳои таҳқиқоти назариявӣ ва таҷрибавӣ асоснок пешниҳод шудаанд.

Хулоса ва тавсияҳои илмӣ-методӣ оид ба таҳияи сиёсати маркетингии ба муштариён нигаронидашуда дар Бонки миллии Тоҷикистон (Маълумотномаи №28.1-252/2304 аз 17.06.2025) ва дар фаъолияти амалии ҶДММ ТФҚХ “Стандарт молия” (Маълумотномаи №41 аз 15.07.2025) ҷорӣ шудаанд, ки бо санадҳои дахлдор тасдиқ шудаанд.

#### **5. Аҳамияти илмӣ, амалӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоии натиҷаҳои диссертатсия бо нишон додани тавсияҳо оид ба истифодаи онҳо.**

Аҳамияти илмӣ таҳқиқот пеш аз ҳама ба рушди асосҳои назариявӣ ва методологии маркетинги бонкӣ, тақмили равишҳои илмӣ оид ба таҳия ва татбиқи стратегияи маркетингии рушди бонкҳои тиҷоратӣ мусоидат намояд. Муаллиф масъалаҳои марбут ба тақмили стратегияи маркетингии рушди бонкҳои тиҷоратӣ дар давраи муосирро таҳқиқ намуда як қатор пешниҳодҳо ва хулосаҳои илмиро асоснок кардааст, ки метавонад барои таҳкили таҳқиқоти минбаъда дар соҳаи хизматрасониҳои бонкӣ заминаи назариявӣ фароҳам орад. Инчунин натиҷаҳои таҳқиқот метавонанд аз ҷониби муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва марказҳои илмӣ дар ҷараёни таълими фанҳои “Маркетинги бонкӣ”, “Идоракунии стратегӣ”, “Хизматрасониҳои молиявӣ” ва “Менеджменти бонкӣ” мавриди омӯзиш қарор гирад. Татбиқи тавсияҳои пешниҳодшуда барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти маркетингии бонкҳои тиҷоратӣ, мутобик намудани онҳо ба талаботи бозори муосир ва рушди устувори низомии бонкии кишвар мусоидат хоҳад намуд.

Аҳамияти амалии диссертатсия дар он зоҳир мегардад, ки натиҷаҳои илмӣ бадастовардаи муаллиф метавонад боиси тақмили фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ гардида ба густариши хизматрасониҳои



рақамӣ, истифодаи технологияи муосири маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ гардад. Инчунин натиҷаҳои таҳқиқот метавонанд дар фаъолияти амалии бонкҳои тиҷоратӣ ҳангоми таҳия ва татбиқи стратегияҳои маркетингӣ ва барномаҳои рушди хизматрасониҳои бонкӣ, аз ҷониби воҳидҳои маркетинг ва менеҷменти бонкҳои барои ҷорӣ намудани технологияи рақамӣ, такмили сиёсати хизматрасонӣ ва баланд бардоштани сатҳи қаноатмандии мизочон мавриди истифода қарор гиранд.

Аз лиҳози аҳамияти иқтисодӣ метавонад боиси афзудани самаранокии фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ, зиёд гардидани ҳаҷми хизматрасониҳои бонкӣ ба муштариён беҳтар намудани сифати идоракунии захираҳои молиявӣ ва баланд бардоштани даромаднокии фаъолияти бонкҳо замина гузорад. Инчунин, натиҷаҳои таҳқиқот метавонанд аз ҷониби Бонки миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ассосатсияҳои бонкӣ ва дигар мақомотҳои дахлдор ҳангоми таҳияи санадҳои методӣ ва барномаҳои рушди бонкӣ ба инобат гирифта шаванд.

Аҳамияти иҷтимоии таҳқиқот дар беҳтар гардонидани сатҳи дастрасии аҳоли ба хизматрасониҳои муосири бонкӣ, баланд бардоштани фарогирии молиявии бонкҳои тиҷоратӣ зоҳир гардад. Натиҷаҳои диссертатсия ҳангоми амалисозии барномаҳои давлатӣ оид ба баланд бардоштани саводнокии молиявии аҳоли ва дастгирии соҳибкорони хурду миёна метавонад истифода гардида ба ташкили ҷойҳои нави корӣ ва афзоиши сатҳи зиндагии мардуми кишвар мусоидат мекунад.

#### **6. Нашри натиҷаҳои диссертатсия дар маҷаллаҳои тақризшавандаи илмӣ**

Дар асоси таҳқиқ ва натиҷаҳои илмиву амалии кори диссертатсионӣ, дар маҷмуъ 14 интишороти унвонҷӯ, бо ҳаҷми умумии 6,5 ҷ.ч., аз ҷумла дар 5 мақола, ки дар нашрияҳои тавсиякардаи ҚОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷоп шудаанд, инъикос ёфтаанд. Мақолаҳои ба ҷоп расондаи муаллиф фарогири ҳамаҷонибаи таҳқиқоти илмӣ баанҷомрасонида мебошад.

Натиҷаҳои муҳими таҳқиқот дар фаъолияти Бонки миллии Тоҷикистон (Маълумотномаи №28.1-252/2304 аз 17.06.2025) ва ҶДММ ТФҚХ “Стандарт молия” (Маълумотномаи №41 аз 15.07.2025) мавриди истифода қарор гирифтаанд.

#### **7. Мутобиқати барасмиятдарории диссертатсия ба талаботи Комиссияи олии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон**



Диссертатсияи тақризшаванда мутобиқ ба талаботи «Низомномаи шурои диссертатсионӣ» ва «Тартиби додани дараҷаҳои илмӣ», ки бо Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз 30 июни соли 2021 №267 (бо тағйиру иловаҳо аз 26 июни соли 2023, № 295) тасдиқ гардидааст, инчунин талаботи барасмиятдарории диссертатсия риоя карда шудааст. Сохтор ва муҳтавои диссертатсия, аз ҷумла муқаддима, бобҳо ва зербобҳо, асоснокии мубрамии мавзӯи таҳқиқот, дараҷаи омӯзиши масъала, робитаи таҳқиқот бо барномаҳо ва мавзӯҳои илмӣ, мақсад ва вазифаҳои таҳқиқот, объект ва предмети таҳқиқот, фарзияи илмӣ, асосҳои назариявӣю методологӣ, сарчашмаҳои иттилоотӣ ва пойгоҳи таҳқиқот, навгонии илмӣ, нуктаҳои асосии ба ҳимоя пешниҳодшаванда, аҳамияти назариявӣ ва амалии таҳқиқот, дараҷаи эътимоднокии натиҷаҳо, мутобиқати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ, саҳми шахсии муаллиф, тасвиб ва татбиқи натиҷаҳо, интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия, инчунин сохтор ва ҳаҷми он ба таври мукамал талаботи муқарраршударо қонеъ намуда, моҳияти илмӣ ва аҳамияти амалии таҳқиқотро дар сатҳи зарурӣ инъикос менамояд. Ғайр аз ин, меъёрҳои дигари диссертатсия нисбат ба ҳаҷм, истифодаи ҷадвал ва расмҳо, тартиби нигориши феҳристи адабиёт низ ҳангоми навиштани диссертатсия риоя гардидаанд.

Автореферат, ки аз диссертатсия бармеояд, ба талаботи тартиби додани дараҷаҳои илмӣ, ки бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 июни соли 2021 №267 ва бо тағйиру иловаҳо аз 26 июни соли 2023, № 295) тасдиқ шудааст, ҷавобгӯ мебошад.

#### **8. Саҳми шахсии довталаби дарёфти дараҷаи илмӣ дар раванди таҳқиқот.**

Аз натиҷаҳои илмии диссертатсия ва автореферати муаллиф хулоса кардан мумкин аст, ки натиҷаҳои асосии таҳқиқот бо иштироки бевоситаи довталаб ба даст оварда шудаанд. Саҳми шахсии довталаб дар муайян намудани самтҳои асосии таҳқиқот, рушди ҷанбаҳои методологӣ назарияи маркетинг ва стратегияи маркетинг, таҳаввулоти консепсияҳои он, дар татбиқи модели ба муштарӣ нигаронидашуда ва табдили рақамии бонкҳои тижоратӣ ба ҳисоби баланд бардоштани рақобатпазирии дарозмуддати онҳо ва низомии бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин коркарди хулосаҳои назариявӣ-методӣ ва тавсияҳои амалӣ инъикос мегардад.

Диссертатсия аз муқаддима, се боб, хулоса, рӯйхати адабиёт иборат аст. Мундариҷаи қор 195 саҳифа буда, аз ҷумла 22 ҷадвал, 22 расм, 4 замиғаро дарбар мегирад.



Дар муқаддима аҳаммияти мавзуи таҳқиқ асоснок шуда, ҳадафу вазифаҳо, объекту предмети таҳқиқ, наwgониҳои илмӣ, аҳаммияти амалии натиҷаҳои бадастовардашуда муайян шудаанд.

**Дар боби якум «Асосҳои назариявии ташаккул ва истифодабарии стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ»**, муаллиф асосҳои назариявии маркетинги бонкӣ ҳамчун унсури низоми идоракунии бонки тиҷоратӣ, ҷанбаҳои методии истифодаи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ ва таҷрибаи хориҷии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратиро мавриди таҳқиқ қарор медиҳад.

Дар ҷараёни таҳияи ва омода намудани диссертатсия муаллиф таъя аз манбаҳои гуногуни илмӣ олимону муҳаққиқони ватаниву хориҷӣ, маводи омӯрӣ ва маълумоти амиқи соҳавиро ҷамъоварӣ ва таҳлил намудааст. Таҳқиқоти гузаронидашуда имкони муайян намудани қонуният, равандҳо ва мушкилоти мавҷударо фароҳам овардааст.

Муаллиф дар зербоби 1.1 саҳифаи 13 сархати якум дар чунин ақида аст, ки маркетинги бонкӣ дар шароити муосир ҳамчун унсури асосӣ дар низоми идоракунии бонки тиҷоратӣ баромад мекунад. Бо истифодаи илманасосноки фишангҳои маркетингӣ ва идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ фаъолияти онҳоро самаранок, эътимоди муштарӣро бошад баланд мебардорад.

Инчунин муаллиф ибраз менамояд, ки ин боиси афзудани иқтидори рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратӣ дар шароити ҷорӣ ва дарозмуддат мегардад.

Ба андешаи дурусти муаллиф истифодаи усулу воситаҳои маркетингӣ дар низоми идоракунии бонки тиҷоратӣ мавқеи қалбӣ дошта, бо воситаи истифодаи онҳо маълумотҳои зарурӣ барои қабули қарорҳои идоракунии стратегӣ ва оперативӣ шароити фароҳам ташаккул мегардад.

Дар ҷадвали 1.1. муаллиф марҳилаҳои ташаккул ва рушди маркетинг, тағйирёбии самтнокӣ ва шаклгирии концепсияҳо дар доираи таҷрибаи давлатҳои дорои иқтисодиёти рушдёфта ва рӯ ба тараққиро пешниҳод намуда чунин ибраз менамояд, ки рушди маркетинг дар доираи гузариш аз концепсияи истехсолӣ (охирӣ асри XIX – солҳои 1920 ) то гузариш ба истифодаи концепсияи стратегияи маркетингӣ дар давраи муосир дида мешавад (саҳ 16). Муаллиф чунин қайд менамояд, ки марҳилаи гузариш аз маркетинги анъанавӣ “(фурӯш тавассути бозорҳо, ярмаркаҳо, миёнаравҳо) ба маркетинги маҳсулотӣ ва маркетинги фурушӣ ва таблиғотӣ, аз шакли маркетинги муносибатҳо бо муштарӣ ба маркетинги иҷтимоӣ-экологӣ ва дохилӣ, сипас ба шакли маркетингӣ



интернетӣ, вирусӣ, контент-маркетинг ва дар марҳилаи муосир ба стратегияи маркетингӣ бо назардошти хусусиятҳои хоси ба онҳо тааллуқдошта, истифодаи усули воситаҳои муосир шаклгирӣ ва фарқ мекунад (саҳ 18).

Дар саҳифаи 24 аз ҷониби муаллиф расми 1.1. пешниҳод гардидааст, ки дар он муносибатҳои байни мафҳумҳои маркетинг, маркетинги бонкӣ, маркетинги анъанавӣ ва маркетинги стратегӣ ҳамчун низоми бисёрсатҳа муайян гардидааст. Муаллиф баъд аз таҳлили ақидаҳои олимони соҳа ба чунин хулоса меояд, ки таҳқиқи асосҳои назариявӣ-методологӣ стратегияи маркетингӣ мутобиқ ба фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар ҳолати ташаккулёбӣ қарор дорад (саҳ 27). Инчунин ба ақидаи муаллиф барои кишварҳои дорой иқтисоди худ ва кушода, аз ҷумла Тоҷикистон ва дигар кишварҳои ИДМ, ки ба таъсири омилҳои беруна, инчунин тағйиротҳо дар бозорҳои молу сармоя, афзоиши рақобати байналмилалӣ ва тағйирёбии босуръати муҳити иқтисодӣ, ҳассос мебошад (саҳ 32-33).

Дар зербоби 1.2. муаллиф ҷанбаҳои методии истифодаи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дуруст мавриди баррасӣ қарор додааст. Ҳамчунин, аз ҷониби муаллиф марҳилаҳои асосии таҳия ва татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар расми 1.2. пешниҳод шудааст (саҳ 33).

Ба андешаи муаллиф таҳқиқи назариявии стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ на танҳо барои рушди заминаҳои назариявӣ - методологӣ ва методии таҳияи стратегияҳои дарозмуддат, тақвияти мавқеи рақобатпазирӣ ва идоракунии самараноки фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ, балки ба татбиқи дурусти онҳо дар амалия мусоидат менамояд (саҳ 35).

Дар ҷадвали 1.2. аз ҷониби муаллиф маҷмуи усулҳо, дар доираи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ истифода мешаванд пешниҳод гардида мавриди таҳлил қарор дода шудааст (саҳ 36). Инчунин оиди фарқияти стратегияи маркетингӣ ва маркетинги анъанавӣ (оперативӣ- тактикӣ) муаллиф бо хусусиятҳои арзёбишаванда дар ҷадвали 1.3 фикру андешаҳои худро баён намудааст (саҳ 37-38).

Аз ҷониби муаллиф ҷадвали 1.4 –Унсурҳои асосии стратегияи маркетингии ба муштариён нигаронидашуда дар бонкҳои тиҷоратӣ бо шарҳу тавзеҳот таҳия карда шудааст (саҳ 41-42)

Дар зербоби 1.3 бошад муаллиф диққати махсусро ба омӯзиши таҷрибаи хориҷии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ медиҳад. Муаллиф чунин иброз менамояд, ки таҳқиқи таҷрибаи ҷорӣ намудани стратегияҳои маркетингӣ дар низоми



идоракунии бонкҳои хориҷӣ барои татбиқи онҳо дар фаъолияти бонкҳои ватанӣ зарур аст. Дар ин робита аз ҷониби муаллиф расми 1.4. бахшида ба пайвандии истифодаи назарияи маркетинги стратегӣ ва маҷмуи концепсияҳои он дар амалияи бонкҳои пешқадами хориҷа ва натиҷаҳои синергетикии онҳо таҳия ва пешкаш гардидааст (сах. 44).

Дар ҷадвали 1.5. бошад муаллиф таҷрибаи татбиқи модели чорсатҳаи унсурҳои маркетинги стратегӣ дар амалияи бонкҳои пешқадами хориҷӣ ва натиҷаҳои онро таҳлил ва пешкаш намудааст (сах. 46).

Ба андешаи муаллиф таҷрибаи Ҷумҳурии Қазоқистон ва Федератсияи Русия дар татбиқи амалии стратегияи маркетингӣ ва татбиқи технологияҳои инноватсионӣ, инчунин рақамикунонии он низ қобили омузиш аст (сах. 52).

Муаллиф дар ҷунин ақида аст, ки маркетинги стратегӣ на танҳо зарари бонкҳоро коҳиш медиҳад, балки ҳолати бухрониро ба имкониятҳои нав барои рушди минбаъда ва мустаҳкам кардани мавқеи рақобатпазирӣ табдил медиҳад (сах. 54)

**Дар боби дуюм «Таҳлил ва арзёбии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар Тоҷикистон»** муаллиф доир ба таҳлили вазъи муносири бозори хизматрасониҳои бонкӣ диққати махсус зоҳир намуда, таҳлили ҳамаҷонибаи қонунгузориҳои умумӣ, қонунҳое, ки маҳз соҳаи бонкдориро ба танзим медароранд, Кодексҳои маданияи Ҷумҳурии Тоҷикистон, Кодекси андози Ҷумҳурии Тоҷикистон, Кодекси гумруки Ҷумҳурии Тоҷикистон ва дигар фармонҳо ва дастурамалҳоро ба роҳ монда ба ҷунин ҳулосае меояд, ки фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ ва бозори хизматрасониҳои бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар асоси низоми бисёрсатҳаи маҷмуи меъёрҳои ҳуқуқӣ ва иқтисодӣ ба роҳ монда шудааст (сах. 58-59).

Муаллиф динамикаи нишондиҳандаҳои асосии рушди иқтисодиёт ва низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистонро дар солҳои 2017-2023 мавриди таҳлил ва омӯзиш қарор дода, дар ҷадвали 2.1. пешниҳод намудааст (сах. 61-62). Инчунин, аз ҷониби муаллиф ҷадвалҳои зерин бо маълумотҳои муфасссал мавриди таҳлил қарор гирифтаанд (сах. 65-76):

-Ҷадвали 2.2. -Динамикаи муқоисавии ҳаҷми афзоиши иқтисодиёти Тоҷикистон ва нишондиҳандаҳои асосии низоми бонкӣ ва ҳиссаи онҳо дар ММД дар солҳои 2017-2023 (бо млрд, сомонӣ, %, б.ф.);

-Ҷадвали 2.3. – Нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон дар солҳои 2019-2023 (бо млн. сомонӣ, %.);

-Ҷадвали 2.4 –Динамикаи шумораи ташкилотҳои қарзӣ-молиявӣ дар низоми бонкии Тоҷикистон дар солҳои 2017-2023 (бо адад)



-Чадвали 2.5. –Динамикаи шумора ва намудҳои воҳидҳои сохторӣ дар низоми бонкии Тоҷикистон барои солҳои 2017-2023 (бо адад).

Дар зербоби 2.2. муаллиф вобаста ба арзёбии раванди ташаккул ва татбиқи стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ як қатор бонкҳоро мавриди таҳлил ва омӯзиш қарор додааст. Дар чадвали 2.6. муаллиф арзёбии татбиқи стратегияи маркетингӣ дар низоми идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ дар Тоҷикистон аз рӯи маълумоти сомонаҳои онҳо тартиб дода, муайян намудааст, ки татбиқи стратегияи маркетингӣ дар низоми идоракунии бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон хеле маҳдуд истифода мегардад (саҳ. 78-79).

Муаллиф чунин пешниҳод менамояд, ки барои истифодаи васеи методологияи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти ҳамаи бонкҳои ватанӣ, инчунин бонкҳои ватанӣ бо сармояи хориҷӣ бояд таҷрибаи ҶСК “Бонки Эсхата” ва ҶСП “Бонки Арванд” васеъ истифода шавад. Инчунин, ба ҳайати сохторҳои роҳбарии олимақоми бонкҳои тиҷоратӣ (Шурои Нозирон ва Раёсати Бонк), мутахассисони хориҷии дорои таҷрибаи татбиқи методологияи стратегияи маркетингӣ ҷалб гардад (саҳ. 84).

Инчунин муаллиф барои арзёбии бозори бонкии Тоҷикистон истифодаи усулҳои С. Дэвид (коэффитсиенти тамаркузи K-Bank (CR)) ва индекси Херфиндал Хиршман (НИ) истифода намудааст. Вобаста ба ин дар чадвали 2.7. – доройҳои умумии низоми бонкӣ ва бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон ва индекси Херфиндал Хиршман дар соли 2022, млн. сомонӣ, андозаи коэффитсиенти онро таҳлил ва таҳия намудааст (саҳ. 89).

Дар зербоби 2.3. муаллиф диққати худро ба омӯзиши усулҳои арзёбии талаботҳои муштариён дар раванди татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ зоҳир менамояд. Вобаста ба ин раванд аз ҷониби муаллиф пурсишнома гузаронида шуда дар он 988 нафар муштариёни воқеӣ ва эҳтимолӣ, 190 нафар кормандони бонкҳои тиҷоратӣ бо истифодаи интервюи шифохӣ ва пурсишҳои телефонӣ иштирок намуданд, ки дар расми 2.1. пешниҳод гардидааст (саҳ. 95).

Дар боби сеюм «Самтҳои тақмили стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар Тоҷикистон» муаллиф татбиқи модели ба муштарӣ нигаронидашударо баррасӣ кардааст. Аз ҷумла, бо истифода аз маркетинги стратегӣ, алгоритми омӯзиши эҳтиёҷоти муштариён дар доираи гузариш ба ин модел таҳлил шуда, дар расми 3.1 (саҳ. 112) пешниҳод гардидааст.



Дар расми 3.3. муаллиф ҳадаф ва самтҳои рушди унсурҳои асосии стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратиро таҳлил намуда, ба хулосае меояд, ки самтҳои рушди асосии стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ баҳри ҳадафгирии афзоиши иқтисодии рақобатпазирӣ ва мавқеи онҳо дар бозори хизматрасониҳои бонкӣ бояд барои рушди низомии бонкии Тоҷикистон татбиқ шаванд (саҳ. 117-118).

Дар зербоби 3.2. бошад муаллиф оиди истифодаи технологияҳои муносири стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ фикру андешаҳои худро ибраз меорад. Муаллиф дар чунин ақида аст, ки истифодаи самараноки каналҳои рақамӣ имконият медиҳад, ки маҳсулот ва хизматрасониҳои бонкӣ бо хароҷоти камтар, суръати баландтар ва фарогирии васеътар пешниҳод карда шаванд. Ин омилҳо на танҳо ба афзоиши ҳаҷми фурӯши маҳсулоти бонкӣ мусоидат мекунанд, балки самаранокии фаъолияти умумии бонкро низ баланд мебардоранд (саҳ. 130). Инчунин аз ҷониби муаллиф дар расми 3.7. механизми табдили рақамии низомии бонкӣ ва бонкҳои тиҷоратӣ дар асоси ҷорӣ намудани технологияҳои рақами пешкаш карда шудааст (саҳ. 133).

Дар зербоби 3.3. «Самтҳои афзоиши афзалиятноки такмили стратегияи маркетингӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ» муаллиф дар он назар аст, раванди рақамикунонӣ дар низомии бонкии Тоҷикистон дар марҳилаи аввал қарор дорад. Аз нигоҳи методологӣ, самтҳои афзалиятноки рушди стратегияи маркетингӣ дар давраи дарозмуддат бояд бо назардошти арзёбии сатҳи ташаккул ва рушди ояндаи рақамикунонӣ дар бахши бонкӣ, инчунин имкониятҳо ва хатарҳои марбут ба он муайян карда шаванд (саҳ. 137).

Вобаста ба ин, муаллиф фаъолияти як қатор бонкҳоро мавриди омӯзиш қарор дода, дар ҷадвали 3.6. раддабандии бонкҳои тиҷоратиро аз рӯи сатҳи истифодаи стратегияи маркетингӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соли 2023 пешниҳод намудааст (саҳ. 140). Муаллиф дуруст мешуморад, ки бо назардошти раддабандӣ ва муайянсозии афзалиятҳои татбиқи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ, БМТ бояд раванди татбиқи модели сесатҳаи стратегияи маркетингиро дар низомии бонкӣ ва бонкҳои ватанӣ дар ҳамкори бо ассотсиатсияҳои соҳавӣ (АБТ ва АТМТ) роҳандозӣ шавад.

Дар қисми хулоса, муаллиф натиҷаҳои асосии илмӣ таҳқиқотро ҷамъбаст намуда, пешниҳодҳои назариявӣ ва тавсияҳои амалиро оид ба такмили стратегияи маркетингии рушди бонкҳои тиҷоратӣ дар давраи муосирро манзур намудааст.



## **9. Эроду тавсияҳо барои беҳтар гардонидани сатҳи илмию назариявӣ ва амалии диссертатсия.**

Дар диссертатсия, дар баробари ҷанбаҳои мусбӣ, баъзе камбудҳои алоҳида ва андешаҳои баҳсталаб ба назар мерасанд, инчунин:

1. Гарчанде дар ҷадвали 3.3., 3.4 ва расми 3.7 муаллиф оид ба маркетинги рақамӣ андешаҳои худро иброз намудааст, бо назардошти рушди босуръати технологияҳои рақамӣ дар ҷаҳони муосир, хусусан дар иқтисодиёти миллӣ, хуб мебуд, ки ба ин масъала таваҷҷуҳи бештар зоҳир мегардид.

2. Беҳтар мешуд, агар муаллиф дар боби дуюм таҳлили SWOT ва таҳлили PEST – ро дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ ба таври назаррас истифода менамуд. Гарчанде дар ҷадвали 1.2. (саҳ. 35) ҳамчун шарҳи мухтасар пешниҳод гардидааст.

3. Аз ҷониби муаллиф дар ҷараёни таҳқиқоти илмӣ дар баробари дигар бонкҳои тиҷоратӣ, ба фаъолияти ҶСП “Душанбе Сити Бонк” низ диққати бештар зоҳир карда мешуд, ба манфиати кор мебуд. Чунки мувофиқи маълумоти ҷадвали 2.3, нишондиҳандаҳои ин бонк дар соли 2023 нисбат ба соли 2022 ба андозаи 3,3 маротиба афзоиш ёфтаанд.

4. Вобаста ба мавзӯи таҳқиқшаванда дар зербоби 2.2 ба инобат гирифтани истифодаи технологияи муосири маркетинги стратегӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ ва дар шакли ҷадвал пешбинӣ намудани дурнамои фаъолияти онҳо ба манфиати кор мебуд.

Эродҳо ва камбудҳои зикршуда, дар маҷмӯъ, аҳаммияти назарияю амалии диссертатсияи мазкурро коста намегардонад ва ба мӯхтавои кор таъсири манфӣ намерасонанд.

## **10. Хулосаи ҷамъбасти**

Диссертатсияи Комилова Камила Наврузовна таҳқиқоти илмӣ мустақилона ба анҷом расида буда, як таҳқиқоти муҳим мебошад, ки ба масъалаҳои рузмарраи соҳаи бонкдорӣ ва маркетинг равона шудааст. Он бо тақмили стратегияи маркетингии бонкҳои тиҷоратӣ, ки дар шароити муосир аҳамияти бештаре пайдо кардааст, алоқаманд мебошад.

Дар диссертатсия муаллиф ба таҳқиқи масъалаҳои назариявӣ, методологӣ ва амалии мавзӯ бо усули пайдарҳамии мантиқӣ ибрази андеша намудааст. Натиҷаҳои илмӣ бадастомада, дорои арзиши баланди назариявӣ ва амалӣ мебошад, ки ба рушди фаъолияти маркетингии бонкҳои тиҷоратӣ ва тақмили низоми идоракунии онҳо метавонад мусоидат намояд.

Дар маҷмӯъ, диссертатсияи Комилова Камила Наврузовна дар мавзӯи «Тақмили стратегияи маркетингии рушди бонкҳои тиҷоратӣ дар



даврани муосир», ки барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯи ихтисоси 5.2. – Иқтисодиёт (5.2.26-Маркетинг) пешниҳод гардидааст, дар сатҳи баланди илмӣ ба анҷом расида, ба талаботи бандҳои 31, 33, 34 ва 35 Тартиби додани дараҷаҳои илмӣ, ки бо қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 30 июни соли 2021, № 267 ва бо тағйири иловаҳо аз 26 июни соли 2023 тасдиқ шудааст, мувофиқ буда, муаллифи он сазовори дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯи ихтисоси номбурда мебошад.

**Муқарризи расмӣ:**

номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти  
кафедраи иқтисодиёти ҷаҳони  
Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ  
ва соҳибкорӣ Тоҷикистон

Худоёров Ш.Х.

« 11 » 08 соли 2026

*Имзои Худоёров Ш.Х. - ро тасдиқ мекунам:*

Сардори Раёсати кадрҳо ва корҳои махсуси  
Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва  
соҳибкорӣ Тоҷикистон

Ҷураев Ш.Н

Суроға: 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон,  
ш. Душанбе, х. Борбад 48/5,  
Тел: (+99237)2348800 (03), (+992)918300363,  
E-mail: dsx\_ips@mail.ru,