ТАДЖИКСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК: 336.71+339.138 (575.3)
ББК: 65.9 (2) 262 (2 тадж.)
А-12

На правах рукописи



ФАЙЗУЛОЕВ ПАРВИЗ БОБОХОНОВИЧ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

Специальность: 5.2. – Экономика (5.2.26. – Маркетинг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Улугходжаева Х.Р.

ДУШАНБЕ-2026

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СОКРАЩЕНИЙ …… 2
ВВЕДЕНИЕ …… 3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА …… 16
1.1. Теоретические аспекты банковского маркетинга в современных условиях…… 16
1.2. Принципы и особенности банковского маркетинга…… 36
1.3. Зарубежный опыт использования маркетинга в деятельности коммерческих банков …… 48
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН..... 62
2.1. Анализ современного состояния банковской системы Республики Таджикистан …… 62
2.2. Маркетинговые взаимодействия как фактор повышения конкурентоспособности кредитных организаций …… 87
2.3. Цифровая трансформация, безопасность и маркетинговые стратегии банков в Таджикистане……... 111
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН ……. 122
3.1. Оптимизация банковского маркетинга в коммерческих банках ……... 122
3.2. Модель оптимизации банковского маркетинга в Республике Таджикистан…… 145
3.3. Основные направления совершенствования маркетинга в банковской деятельности…… 178
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ …… 201
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ …… 205

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ:

АБТ	Ассоциации банков Таджикистана
АФОТ	Ассоциация финансовых организаций Таджикистана
ВВП	Валовой внутренний продукт
ИТ-экосистемы	Информационно-технологические экосистемы (совокупность ИТ-продуктов и сервисов, взаимодействующих между собой)
КСО	Корпоративной социальной ответственности
НБТ	Национальный банк Таджикистана
СМИ	Средства массовой информации
API	Application Programming Interface (Интерфейс программирования приложений)
Big Data	Большие данные
CAC	Customer Acquisition Cost (Стоимость привлечения клиента)
CES	Customer Effort Score (Индекс усилий клиента)
CIO	Chief Information Officer (Директор по информационным технологиям)
CLV	Customer lifetime value (Ценность клиента для бизнеса)
CSI	Customer Satisfaction (Удовлетворенность клиентов)
DDoS	Distributed Denial of Service (Вредоносная кибератака)
DoS	Дисковую операционную систему
Face ID	Технология распознавания лица (биометрическая аутентификация)
IoT	Internet of Things (Интернет вещей)
LTV	Lifetime value (Пожизненная ценность клиента)
ML-скоринг	Машинное обучение для скоринга (оценки кредитоспособности)
NFC	Near Field Communication (Связь ближнего действия)
NPL	Просроченные кредиты (Non-Performing Loans)
NPS	Net Promoter Score (Индекс потребительской лояльности)
Open Banking	Открытый банкинг (Модель, при которой банки делятся данными клиентов через API с согласия клиента)
PwC	Price waterhouse Coopers (Крупнейшая международная сеть аудиторских и консалтинговых фирм)
QR-код	Quick Response-код (Быстрый отклик; двухмерный штрихкод)
ROI	Return on Investment (Возврат инвестиций)
ROMI	Return on Marketing Investment (Возврат на маркетинговые инвестиции)
UI	User Interface (Пользовательский интерфейс)
VAR	Value at risk (Стоимостная мера риска)
VRU	Voice Response Unit (Блок голосового ответа)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективный маркетинг коммерческих банков является ключевым фактором развития банковской системы. Как один из важнейших финансовых посредников, банковская отрасль выполняет следующие функции:

− перераспределение ресурсов от лиц, формирующих сбережения, к лицам, нуждающимся в кредитных средствах;

− обеспечение предприятий дополнительными финансовыми ресурсами, необходимыми для роста и расширения деятельности;

− трансформация ресурсов по срокам, т.е. привлечение краткосрочных средств и предоставление на их основе долгосрочных кредитов.

Банковская система играет жизненно важную роль в национальном экономическом развитии: она способствует росту реального сектора экономики, увеличению экспортного потенциала, созданию новых рабочих мест и формированию дополнительных источников пополнения государственного бюджета.

В условиях активного развития банковского сектора Республики Таджикистан, усиления конкуренции и появления новых банковских продуктов особую значимость приобретает необходимость своевременного внедрения основных элементов маркетинга в теорию и практику деятельности кредитных организаций. В современных экономических условиях реализация банковских продуктов и услуг становится важнейшей составляющей деятельности любого рыночного хозяйствующего субъекта, и банковская сфера не является исключением. Усиление конкуренции на финансовых рынках и изменения характера взаимодействия банков с клиентами обусловливают возрастающую значимость маркетинговой деятельности банков и необходимость её постоянного совершенствования.

В период экономических реформ в Республике Таджикистан с 2010 по 2026 год одной из приоритетных задач являлось формирование устойчивой и эффективно функционирующей банковской системы. Вместе с тем ряд

вопросов, связанных с построением системы банковского маркетинга, внедрением современных инновационных технологий и выбором результативных каналов предоставления банковских услуг клиентам, остаётся недостаточно исследованным. Указанные обстоятельства обусловливают необходимость оптимизации организационной структуры коммерческих банков на основе комплексного применения маркетинговых инструментов.

Актуальность темы диссертационного исследования также обусловлена тем, что маркетинг как объект изучения в банковской системе Республики Таджикистан до сих пор не исследован в полной мере. До настоящего времени отсутствуют комплексные исследования теоретических и практических аспектов банковского маркетинга.

Всё вышеизложенное свидетельствует о практической значимости изучения банковского маркетинга в Республике Таджикистан.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические аспекты таджикской банковской системы, банковского обслуживания, банковские ресурсы, а также частично банковского маркетинга изложены в трудах академиков АН РТ Назарова Т.Н. [47], Рахимова Р.К. [54], Каюмова Н.К. [40], а также работах учёных-экономистов Улугходжаевой Х.Р. [58], Рахимзоды Ш. [52], Раджабова Р.К. [51], Рахимова З.А. [53], Урокова Д.У. [59], Саидмуродова Л.Х. [56], Абдугафарова А. [30], Давлатзоды К.К. [36], Кодирзоды Д.Б. [43], Иброхимзоды И.Р. [37], Ризокулова Т.Р. [55], Хикматова У.С. [62], Хайрзоды Ш.К. [61], Обидова Ф.С. [49], Бердиева Р.Б. [33], Ятимовой Х.М. [65], Аминовой Х.И. [31], Давлатова И.Х. [137], Шарипова Б.М. [64], Ганиева Р.Г. [203] и др. Наиболее известными зарубежными учеными, внесшими значительный вклад в изучение теоретико-методологических и организационно-экономических аспектов банковской деятельности и банковских ресурсов, в том числе банковского маркетинга, являются: Д.Н. Владиславлев [34], М.Н. Григорьев [35], П.П. Ковалев [42], Николаева Т.П. [48], С.Н. Орлова В.К. [163], Г.С. Панова [86], Г.В. Смирнов К.А [57], В.М. Усоскин [60], Л.А. Чалдаева [63], и др.

Работы названных ученых, безусловно, способствовали разработке отдельных вопросов банковского маркетинга во взаимодействии с экономическим ростом. Однако в отечественной экономической литературе специальные исследования, посвященные комплексному развитию банковского маркетинга, остаются недостаточно разработанными. Всё это и предопределило выбор и актуальность настоящего исследования.

Связь исследования с программами (проектами) и научной тематикой. Диссертационная работа выполнена в рамках Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, среднесрочной программы развития Республики Таджикистан на 2021–2025 годы, программы государственной поддержки и развития частного сектора в Республике Таджикистан на 2023–2027 годы, государственной программы развития женского предпринимательства в Таджикистане на период до 2027 года, стратегии денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2021–2025 годы, национальной стратегии финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы, закона Республики Таджикистан «О персональных данных», закона «О банковской деятельности», закона «О Национальном банке Таджикистана», закона «О коммерческой тайне», закона «О государственной тайне», закона «О платежных услугах и платежных системах», закона Республики Таджикистан «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового поражения», а также инструкций и подзаконных актов Национального банка Таджикистана, устанавливающих требования к управлению рисками, внутреннему контролю и обеспечению информационной безопасности в банковском секторе.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время банковская система Республики Таджикистан развивается в условиях меняющихся запросов населения, расширения перечня банковских продуктов и усиления конкуренции между финансовыми организациями. Это повышает значение маркетинговой деятельности банков,

поскольку именно через нее формируется связь с клиентами, изучаются их потребности и определяются наиболее востребованные услуги. Актуальность данной темы связана с необходимостью поиска более эффективных подходов к банковскому маркетингу с учетом особенностей отечественного финансового рынка, активного внедрения цифровых технологий и изменения способов взаимодействия банков с клиентами.

Цель исследования. Определить роль и характеристики банковского маркетинга в рыночной экономике посредством систематического анализа и предложить практические рекомендации по совершенствованию банковского маркетинга в Республике Таджикистан.

Задачи исследования. Для реализации поставленной цели требуется последовательное решение комплекса взаимосвязанных задач, к числу которых относятся следующие:

− Раскрыть теоретические основы банковского маркетинга, уточнить его экономическую сущность, функциональное назначение и роль в системе управления деятельностью кредитных организаций в условиях трансформации финансовых рынков.

− Проанализировать современные концепции и инструменты банковского маркетинга, применяемые в зарубежной и отечественной практике, а также определить возможности и ограничения их адаптации к условиям банковской системы Республики Таджикистан.

− Оценить текущее состояние и уровень развития банковского маркетинга в Республике Таджикистан, выявить совокупность внутренних и внешних факторов, а также системные проблемы, сдерживающие эффективность маркетинговой деятельности кредитных организаций.

− Разработать научно обоснованные рекомендации и модель совершенствования банковского маркетинга, направленные на повышение конкурентоспособности кредитных организаций, эффективности взаимодействия с клиентами и устойчивости их рыночных позиций.

Объектом исследования выступает банковский маркетинг в Республике Таджикистан.

Предметом исследования является совокупность экономических отношений, связанных с совершенствованием банковского маркетинга в условиях рыночной экономики.

Гипотеза исследования. В качестве исходной научной гипотезы исследования выдвинуто научное положение, что совершенствование банковского маркетинга в условиях Республики Таджикистан выступает как основа для успешной реализации национальных целей развития (обеспечения экономического развития, развития банковской системы, создания новых продуктов и услуг) и перехода к устойчивому развитию национальной экономики Таджикистана и повышению уровня благосостояния населения.

Методологические основы исследования. В ходе исследования использована совокупность научных подходов и методов, включая системный и эволюционный подходы, а также методы материалистической диалектики, исторического и логического познания, научной абстракции, наблюдения, анализа и синтеза, сравнительного анализа и прогнозирования.

Этап, место и период исследования. Диссертация выполнена на кафедре банковского дела Таджикского национального университета за 2019–2025 гг.

Теоретические основы исследования. Научное исследование основывается на фундаментальных теоретических концепциях и положениях, научных трудах (монографии, статьи и иные типы публикаций) отечественных и зарубежных ученых-экономистов, формирующие основы теории предпринимательства в целом, особенности совершенствования банковского маркетинга, его функционирование в качестве объекта развития банковской системы и др.

Источниками информации послужили официальные статистические материалы и публикации Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Национального банка Таджикистана, Государственного комитета по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистан, Агентства инноваций и цифровизации

при Президенте Республики Таджикистан, Государственного учреждения «Бизнес инкубатор Таджикистана», Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, Государственного учреждения «Становление и развитие предпринимательства Таджикистана», Национальной ассоциации малого и среднего бизнеса Республики Таджикистан (НАМиСБРТ), Ассоциации банков Таджикистана (АБТ) и Ассоциации финансовых организаций Таджикистана (АФОТ), официальные сайты отечественных коммерческих банков и микрофинансовых организаций в сети Интернет и публикации в отечественных и зарубежных изданиях по становлению и развитию малого и среднего предпринимательства и его банковскому кредитованию.

Эмпирическая база исследования. Под эмпирическую основу настоящей диссертационной работы положены данные официального статистического учёта, публикуемые Национальным банком Таджикистана и Агентством по статистике при Президенте Республики Таджикистан, а также аналитические материалы Ассоциации банков Таджикистана и Ассоциации финансовых организаций Таджикистана. Существенную часть информационного массива составила отчётность отечественных коммерческих банков и микрофинансовых организаций, охватывающая период с 2019 по 2025 год.

Помимо официальных источников, в работе задействованы научные публикации по проблематике банковского дела, результаты сравнительно-правового анализа практики кредитных организаций, а также данные о цифровой трансформации банковской сферы и применении современных маркетинговых инструментов. Комплексный анализ перечисленных материалов дал возможность не только охарактеризовать актуальное состояние банковского маркетинга в республике, но и выявить системные проблемы его функционирования, а также обосновать конкретные направления дальнейшего совершенствования данного сегмента финансового рынка.

База исследования. Объектом эмпирического анализа выступила банковская система Республики Таджикистан в целом, а также деятельность конкретных субъектов — коммерческих банков и микрофинансовых организаций, функционирующих на отечественном финансовом рынке. Значительную роль в информационном обеспечении сыграли организационные и информационные ресурсы профильных государственных учреждений и отраслевых объединений.

Организационную платформу исследования обеспечила кафедра банковского дела Таджикского национального университета, где была проведена основная научная работа. Информационное наполнение базы сформировано на основе официальных данных Национального банка Таджикистана, Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, Ассоциации банков Таджикистана, а также аналитических материалов и публикаций кредитных организаций.

Материально-техническая база включала комплекс программно-аппаратных средств: вычислительную технику, специализированное программное обеспечение и доступ к электронным информационно-аналитическим системам, что позволило осуществить обработку эмпирических данных, выполнить необходимые расчёты и разработать модель оптимизации банковского маркетинга.

Научная новизна исследования. В данной работе рассматривается банковский маркетинг в Республике Таджикистан, уточняется его роль, статус, характеристики, структура и функциональные цели. Такой подход обеспечивает новый взгляд на формирование и совершенствование процессов банковского маркетинга и на его основе предлагает ряд практических рекомендаций по совершенствованию соответствующих механизмов. Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

− Уточнено содержание категории «банковский маркетинг», которое рассматривается как интегрированный элемент системы управления кредитной организацией, обеспечивающий формирование клиентской базы,

оптимизацию ресурсного потенциала и повышение финансовых результатов банковской деятельности.

− Обоснована совокупность принципов и инструментов банковского маркетинга, ориентированных на выявление и удовлетворение потребностей клиентов, а также доказана целесообразность использования адаптированных элементов зарубежного опыта в практике кредитных организаций Республики Таджикистан.

− Проведена комплексная оценка состояния банковского маркетинга в банковской системе Республики Таджикистан, выявлены ключевые факторы, ограничивающие его развитие, и аргументирована роль интерактивного маркетинга как эффективного механизма формирования долгосрочных отношений между банками и клиентами.

− Определены приоритетные области для улучшения банковского маркетинга, и на их основе разработана оптимизационная модель, учитывающая уровень укомплектованности штата, ресурсные возможности, степень применения инновационных технологий и качество банковских услуг.

Основные положения, выносимые на защиту:

− Теоретически обосновано и уточнено содержание банковского маркетинга как самостоятельного и интегрированного элемента системы управления коммерческим банком, обеспечивающего согласование интересов кредитной организации и клиентов, формирование устойчивых рыночных позиций и повышение эффективности использования финансовых ресурсов в условиях трансформации банковской системы Республики Таджикистан.

− Выявлены и систематизированы ключевые принципы и инструменты банковского маркетинга, адаптированные к институциональным, социально-экономическим и регуляторным условиям Республики Таджикистан, что позволило обосновать необходимость перехода от фрагментарного применения маркетинговых мероприятий к комплексной клиентоориентированной модели развития кредитных организаций.

− Проведена комплексная оценка состояния банковского маркетинга и факторов его развития в Республике Таджикистан, на основе которой выявлены основные ограничения его эффективности, а также доказана

значимость маркетинговых взаимодействий и цифровых решений как факторов повышения конкурентоспособности банков и качества предоставляемых финансовых услуг.

− Разработана модель оптимизации банковского маркетинга, ориентированная на интеграцию организационных, технологических и коммуникационных элементов, реализация которой способствует повышению устойчивости банковских институтов, расширению клиентской базы и обеспечению соответствия стратегическим целям социально-экономического развития Республики Таджикистан.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость работы состоит в том, что авторское обобщение научного наследия и выработанная совокупность методологических и методических положений и подходов выступают вкладом в обогащение и развитие теории маркетинга в целом, включая её раздел, посвящённый организации банковского маркетинга и его совершенствованию в современных условиях.

Полученные научные результаты исследования могут послужить предметом обсуждения для ученых-экономистов, профильных научно-исследовательских учреждений и вузов при проведении дальнейших научных исследований по развитию банковского маркетинга и разработке научно-обоснованных рекомендаций.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные теоретические положения и предложенные рекомендации по совершенствованию банковского маркетинга могут быть использованы как на макроуровне - в практической деятельности Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Государственного комитета по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистан, Агентства инноваций и цифровизации при Президенте Республики Таджикистан, Государственного учреждения «Бизнес инкубатор Таджикистана», Государственного учреждения «Становление и развитие предпринимательства Таджикистана», так и на мезоуровне – в деятельности

Национального банка Таджикистана, Ассоциации банков Таджикистана (АБТ) и Ассоциации финансовых организаций Таджикистана (АФОТ), а также на микроуровне - в деятельности отечественных коммерческих банков и микрофинансовых организаций.

Теоретические положения и подходы, а также выработанные практические рекомендации диссертационного исследования могут быть использованы в ходе учебного процесса при изучении профильных курсов, включая «Банковское дело», «Макроэкономика», «Деньги, кредит, банки», «Финансы», «Финансовый рынок» и др.

Степень достоверности результатов. Достоверность результатов исследования подтверждается опорой на результаты фундаментальных научных исследований (монографии, статьи и другие виды научных публикаций) отечественных и зарубежных ученых-экономистов, международных аналитических центров и финансовых организаций, действующую нормативно-правовую базу (законы, стратегии, программы, постановления и др.) и совокупность апробированных методов обработки и анализа статистических материалов.

В качестве аналитических данных исследования послужили такие официальные источники, как Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан, другие государственные органы и отраслевые ассоциации, коммерческие банки и микрофинансовые организации, достаточные по количественным и качественным показателям.

Достоверность диссертационного исследования подтверждается авторскими публикациями её результатов в научных журналах и сборниках трудов международных и национальных научно-практических конференций за период 2019–2025 гг.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Содержание диссертации соответствует номенклатуре паспорта специальности 5.2. – Экономика (5.2.26. – Маркетинг) ВАК при Президенте Республики Таджикистан по следующим пунктам: 12. Процесс разработки

текущего и стратегического плана маркетинга. Мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы разработки маркетинговых программ, методы принятия и их реализации; 13. Процесс разработки и методы реализации стратегии маркетинговой деятельности. Стратегия расширения границ рынка и стратегии диверсификации; 15. Оценка конкурентов и потребителей, её использование в процессе совершенствования маркетинговой деятельности организации; 16. Факторы, определяющие потребительское поведение. Оценка «чёрного ящика» и её использование при формировании маркетинговых решений. «Пирамида» Маслоу; 17. Построение каналов распределения продуктов и маркетинговая оценка эффективности товародвижения; 18. Маркетинговые основы повышения конкурентоспособности товаров/организаций, стратегия и тактика ведения конкурентной борьбы. Ценовая/неценовая конкуренция на рынке товаров и услуг; 19. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций. Программы Интернет-продвижение продукта/организации, марок и брендинга. Формирование системы персональных продаж; 20. Методические основы организации рекламных кампаний продукта/организации и формирования имиджа организации. Виды рекламы; 22. Роль и место кадров-маркетологов в совершенствовании системы управления предприятием; 23. Направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся условиям экономики Республики Таджикистан; 24. Маркетинговая деятельность коммерческих банков. Банковский маркетинг.

Личный вклад соискателя. Состоит в самостоятельном формировании научной концепции исследования, определении его цели и совокупности взаимосвязанных задач, выборе и обосновании методологических и методических подходов, а также в получении, систематизации и научной интерпретации результатов, представленных в диссертационной работе.

Соискателем лично осуществлён теоретический и методологический анализ категории банковского маркетинга, обобщены и систематизированы существующие научные подходы к раскрытию его экономической сущности,

принципов и инструментов, а также проведена комплексная оценка состояния, факторов и особенностей развития банковского маркетинга в банковской системе Республики Таджикистан.

Автором самостоятельно разработана модель оптимизации банковского маркетинга, основанная на интеграции организационных, технологических и коммуникационных компонентов, сформированы научно обоснованные рекомендации по её практической реализации и определены приоритетные направления развития банковского маркетинга с учётом стратегических целей социально-экономического развития Республики Таджикистан.

Все научные положения, выводы и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, получены соискателем лично, отражены в опубликованных научных работах автора и не заимствованы из других исследований.

Утверждение и внедрение результатов исследования. Результаты диссертационного исследования прошли научную апробацию и получили положительную оценку на ряде научных мероприятий. Основные положения и выводы работы были обсуждены и представлены:

− на международных и республиканских научно-практических конференциях, посвящённых вопросам банковского дела и финансовых технологий;

− в рамках мероприятий, приуроченных к «Годам развития цифровой экономики и инноваций» в Республике Таджикистан на 2025–2030 годы, включая конференцию, организованную Государственным унитарным предприятием «Амонатбанк» совместно с Агентством по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан, проведённую в г. Душанбе 5 октября 2025 года;

− в рамках образовательных мероприятий по повышению финансовой грамотности, включая экскурсию и урок для учащихся Contofield International School и частной гимназии Саидумара на тему «Protect your money, secure your future!» («Береги свои деньги, обеспечь своё будущее!»), проведённые в

рамках Global Money Week под эгидой Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), охватывающей более 170 стран мира. В ходе мероприятия школьники ознакомились с деятельностью банка, принципами хранения денежных средств, маркетинга (СММ, таргетинга) кредитования, электронных платежей, а также безопасного использования финансовых услуг;

− на заседаниях кафедры банковского дела Таджикского национального университета и научных семинарах в период 2019–2025 гг.;

− в публикациях автора, включающих 11 научных работ общим объёмом 5,5 печатных листов, из которых 11 статей опубликованы в журналах и сборниках, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

Практическая реализация результатов исследования осуществлялась на нескольких уровнях:

Микроуровень: предложенная модель оптимизации банковского маркетинга и практические рекомендации внедрены в деятельность отечественных коммерческих банков и микрофинансовых организаций, что позволило повысить эффективность маркетинговой работы, улучшить взаимодействие с клиентами и укрепить конкурентные позиции кредитных организаций.

Макроуровень: результаты исследования могут быть использованы в деятельности Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Государственного комитета по инвестициям и управлению государственным имуществом, Агентства инноваций и цифровизации при Президенте Республики Таджикистан;

Мезоуровень: разработанные рекомендации применимы в работе Национального банка Таджикистана, Ассоциации банков Таджикистана (АБТ) и Ассоциации финансовых организаций Таджикистана (АФОТ);

Отдельные положения и методические подходы, выработанные в ходе исследования, также используются в учебном процессе при изучении профильных дисциплин, таких как «Банковское дело», «Финансы», «Деньги,

кредит, банки» и «Макроэкономика», что подтверждает их практическую значимость и образовательную ценность.

Таким образом, проведённая апробация и внедрение результатов исследования подтверждают их научную обоснованность, практическую применимость и соответствие стратегическим задачам развития банковской системы Республики Таджикистан.

Публикация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в 11 научных работах автора общим объемом 5,5 п. л., из них 11 статей – в научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Диссертация изложена на 234 страницах компьютерного текста и содержит 45 таблиц, 8 рисунков и 15 диаграмм.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА

1.1. Теоретические аспекты банковского маркетинга в современных условиях

Для периода перехода к рыночной экономике, которая сейчас представляет собой главный путь развития стабилизации экономики в Таджикистане, характерно оздоровление финансовой сферы и серьезные изменения в денежно-кредитных взаимоотношениях, создании и эволюции банковского рынка. Роль кредитных организаций в формировании рыночных экономических отношений зависит от развития маркетинга кредитных организаций, взаимоотношений между кредитными организациями, между банками и потребителями банковских услуг, а также созданием рынка финансовых услуг, процентной политики и иными направлениями деятельности финансовых институтов.

Возрастающая конкуренция и рост требований потребителей к кредитным продуктам и услугам способствуют увеличению числа кредитных организаций, активно внедряющих маркетинговые инструменты и разрабатывающие долгосрочные маркетинговые стратегии. Подобные меры позволяют финансовым учреждениям гибко реагировать на изменения рыночной среды и укреплять свои позиции на рынке розничных и корпоративных услуг.

Шарифзода Б.М. отмечает: «…эволюция маркетинга как в реальном, так и в финансовом секторе происходит в крайне сложных условиях. Отсутствие практического опыта, апробированных методов, квалифицированных кадров и современных ИТ-технологий приводит к тому, что каждая организация вынуждена самостоятельно осваивать маркетинговую деятельность методом проб и ошибок» [197, с. 16].

Как отмечает Хафизова П.А., «… в Таджикистане конкуренция в сфере услуг развивается с большей скоростью, относительно реального сектора экономики» [192, с. 16]. Формирование двухуровневой финансовой системы

создало предпосылки для учреждения значительного числа кредитных организаций. В стране имеются очень серьезные ограничения, но, тем не менее, на таджикском рынке кредитных услуг появляются зарубежные кредитные учреждения. Уже сейчас можно констатировать формирование рынка потребителей кредитных и иных услуг кредитных организаций, а также начало конкуренции за клиентов.

Успешная конкуренция будет только у тех кредитных организаций, которые смогут использовать свои конкурентные достоинства, свои особенности и потребителей, смогут вовремя реагировать на вызовы потребителей и придумывать нововведения для удовлетворения потребностей покупателей.

Также Улугходжаева Х.Р. подчеркивает: «…в Таджикистане сейчас развивается рыночная экономика, при которой частные предприниматели стараются максимизировать свои доходы и снижать расходы. В целом, надо понимать, что предприниматели не будут выставлять цены менее рыночной стоимости товара/услуги» [58, с. 17].

Кроме того, Улугходжаева Х.Р. подчеркивает, что «…маркетинг и учет затрат представляют собой две совсем различные сферы деятельности. Банковский маркетинг является основным инструментом для повышения доходности банка, привлечение новых и старых клиентов, анализированные банковского рынка, продвижение банковских продуктов и услуг, тогда как учет затрат связаны с контролем и анализом расходов и издержек в банке и обеспечением эффективности его деятельности» [58, с. 17].

С другой стороны, по мнению Комилова К.Н. и Шарифзода Б.М. который считает, что «… в условиях рынка маркетинг представляет собой легальный инструментом для того, чтобы все организации могли увеличить свою выручку» [145, с. 17] и [146, с. 17].

Кредитная организация, как и любой частный предприниматель представляет собой отдельное юридическое лицо, которая создает и предлагает специфические финансовые услуги, извлекая свою прибыль и

занимаясь своей работой. Основой маркетинга кредитной организации можно считать оценку рыночного положения. При проведении данной оценки проводят маркетинговое расследование для того, чтобы определить положение кредитной организаций в регионе.

Первое, что делают при проведении процедуры маркетинга это изучают потребителя и стараются узнавать его необходимые потребности, связанные в финансовых услугах, завершая это продажей финансовой услуги, до того момента, когда потребитель полностью не будет удовлетворен. Чаще всего, топ-менеджмент кредитной организаций ставит цель изучить рынок, цифровые инструменты и с учетом выполнения данной задачи, к примеру, собирает и анализирует данные о внешней среде, конкурентах, кредитных и других услугах, изучает статистические данные и т. д.

Сейчас главной целью маркетинга кредитной организации является максимальное удовлетворение потребностей клиентов, что, как правило, приводит к значительному повышению рентабельности продаж финансовых услуг.

Кузнецов А.Н. считает, что «Market share представляет собой долю рынка, которую занимает конкретная кредитная организация. Именно специалисты по маркетингу могут превратить цели продаж в рыночную долю, поскольку именно это позволяет спрогнозировать конкретные показатели увеличения доли рынка либо захвата доли у других кредитных организаций» [150, с. 18].

Анализ литературных источников и практического опыта банковского сектора показывает, что завоевание рыночной доли за счёт конкурентов является одной из наиболее сложных задач в деятельности специалиста по маркетингу. Несмотря на то, что показатель доли рынка традиционно рассматривается как один из ключевых индикаторов эффективности маркетинговой деятельности, в настоящее время не существует универсального и общепринятого метода её расчёта.

Смирнов К.А. считает, что «…различные методологические подходы не только приводят к отличающимся значениям доли рынка на одну и ту же дату, но и формируют существенно различающиеся прогнозы её динамики в будущем.

К числу основных причин подобных расхождений, на наш взгляд, следует отнести следующие факторы:

− различие в аналитических «линзах», через которые осуществляется оценка доли рынка (например, использование различных валютных единиц или показателей стоимости и объёма);

− различие в уровне проведения оценки (например, сопоставление объёмов поставок со стороны производителей с фактическими объёмами продаж конечным потребителям);

− неоднозначность подходов к определению границ рынка и степени конкурентной среды;

− использование различных методов учёта статистических и систематических ошибок». [57, с. 19]

Согласно точке зрение ряда других ученых, подобно Афоничкину А.И., Журовой Л.И. и Михаленко Д.Г., «…одним из важнейших финансовых показателей деятельности организации является денежный поток (cash flow), под которым понимается движение денежных средств в рамках компании, проекта либо отдельного продукта». [32, с. 19].

В данном контексте речь идёт прежде всего о свободных денежных средствах, находящихся на банковских счетах и в кассе организации, то есть о наиболее ликвидных активах. Денежный поток выражается итоговым значением со знаком «плюс» или «минус» и формируется как разница между суммой поступлений и совокупным объёмом платежей за определённый период.

Очевидно, что положительное значение денежного потока является более предпочтительным по сравнению с отрицательным, поскольку наличие свободных денежных средств позволяет организации оперативно

инвестировать их в текущую деятельность, расширение бизнеса и повышение конкурентоспособности. Кроме того, показатель cash flow играет значимую роль при оценке кредитоспособности заёмщика финансовыми учреждениями и является обязательным элементом бизнес-планов, финансовых прогнозов и бюджетов.

Следует также отметить, что анализ денежных потоков широко применяется при оценке инвестиционных проектов, поскольку позволяет определить их реальную экономическую эффективность. В этой связи маркетинговая стратегия выступает важнейшим фактором, оказывающим непосредственное влияние на финансовое планирование и позиционирование кредитной организации на рынке банковских и финансовых услуг.

Шарипов Б.М. считает, что «…маркетинговая стратегия зависит в первую очередь от способов достижения целей, которые приняты в кредитной организации». [64, с. 20]

По мнение другого ученого Michael Porter, «…дифференцированная стратегия даёт возможности банковскому маркетингу формированием конкурентных преимуществ на финансовом рынке». [224, с. 20]

По мнению автора, данная формулировка является более приемлемой для современной экономики. Данные способы основываются на применении конкретного набора продуктов и услуг конкретной кредитной организаций.

В связи с тем, что извлечение выручки на рынке услуг кредитной организации представляет собой главную задачу работы всех кредитных организаций, маркетинговая стратегия к данному моменту уже стала платформой для всей системы планов кредитных организаций. Маркетинговая стратегия кредитной организаций в общем виде выглядит как генеральный план маркетинговой работы кредитной организаций, включив в себя главные особенности маркетинга. Данная стратегия получила свою специфику, которая зависит от особенностей финансового рынка.

Наше мнение идентично мнению Шарипова Б.М., который считает, что «…главная функция маркетинга кредитной организации – выявить

потребности пользователей кредитных услуг. Имеются не только скрытые потребности, также необходимо определить маркетинговую стратегию кредитной организации, включая границы рынка кредитных услуг, на котором она работает». [64, с. 20-21]

То же самое относится и к целевым секторам для каждого типа кредитных продуктов и услуг и их целевых пользователей.

Чаще всего, помимо анализа рынка, выполняется еще и анализ внешней и внутренней среды самой организаций. Сейчас, когда внешняя среда очень динамично меняется, частным кредитным организациям надо находить возможность подстроится под условия, оставаясь при этом очень устойчивой.

Одним из актуальных путей является распределение работы кредитной организации, когда конкретные услуги кредитной организации оказывают многие другие финансовые организации. Кредитным организациям надо регулярно анализировать рынок и выдвигать самые удобные для потребителя условия оказания услуг.

Комилова К.Н. и Шарипов Б.М. считают, что «…стратегия диверсификации представляет собой маркетинговую стратегию, дающую кредитным организациям выявить и развить дополнительные сферы работы, уникальные по сравнению с другими услугами». [145, с. 21] и [146, с. 21]

Сейчас, когда растет конкуренция среди кредитных организаций, стратегия диверсификации кредитной организаций стала прекрасным инструментом для управления рисками; а также дает возможность отказаться от необходимости концентрации интересов только на одном виде оказываемых услуг кредитной организаций.

Главная особенность стратегии диверсификации заключается в распределении имущества и капиталов кредитной организаций между разными видами работы для уменьшения рисков, связанных с упущенной выгодой. Применяя в нужном направлении стратегию диверсификации, кредитная организация имеет все шансы извлечь внушительный эффект

масштаба оказания услуг, владеть редчайшими и самыми ценными активами, по максимуму применять свои активы и свести к минимуму риски.

Таким образом, маркетинг кредитных организаций определяется как поиск и реализация кредитной организацией наиболее прибыльных ниш в сфере продуктов и услуг с учётом актуальных потребностей граждан и организаций. В этих условиях кредитным организациям необходимо формулировать чёткие цели, определять наиболее результативные способы их реализации и разрабатывать практические меры для воплощения выбранных стратегий.

Автор подчеркивает, что одним из ключевых направлений маркетинговой деятельности кредитно-финансовых организаций является анализ процессов, происходящих на рынке капитала, где их влияние проявляется особенно заметно. При этом внимание уделяется не только сегменту финансовых услуг, но и рынку ценных бумаг в целом, включая его первичный, вторичный (фондовый) и внебиржевой сектора.

Кроме того, для успешного и эффективного использования маркетинга в деятельности кредитных организация важную роль играют менеджеры банка. Менеджеры кредитных организаций отвечают за принятия гибких решений, которые необходимы для того, чтобы расширять работы кредитных организаций, а затем увеличить выручку за счет эффективного использования маркетинга. Так как цель маркетинга кредитной организации, это прежде всего создание нужных условий для того, чтобы кредитная организация приспособилась к внешнему фактору рынка финансов, а также выдвинуть систему действий для оценки рынка, повышая конкурентоспособность и рентабельность.

Кредитная организация учитывает социально-психологические особенности субъектов региона, ориентируя свою маркетинговую политику на привлечение денежных средств населения и организаций (вкладов, депозитов), а также на расширение объёмов предоставления кредитов и ссуд.

В данной ситуации организации необходимо четко определить основные принципы стратегии конкурентной борьбы и разработать конкретные способы завоевания целевых сегментов рынка. Реализация такой стратегии является обязательной для всех сотрудников кредитной организации.

Маркетинг в деятельности кредитных организаций направлен в первую очередь на оценку рынка кредитных денег, анализ материального положения людей и субъектов, когда на основе полученных данных прогнозируются объемы привлечения денег клиентов в кредитную организацию.

По определению Урусовой А.Б. и Бемурзовой А.Р., «…на данный момент организациям и индивидуальным предпринимателям разрешено иметь счета в любой кредитной организации, увеличивается конкуренция в сфере кредитных и других финансовых услуг». [188, с. 23] Это создает предпосылки для повышения роли маркетинга в рынке банковских услуг и улучшения качества предлагаемых услуг.

Для привлечения средств клиентов в условиях рыночной экономики кредитные организации используют процентную политику. Её целью является стимулирование экономических субъектов, индивидуальных предпринимателей и физических лиц к размещению денежных средства в банке на более длительный срок.

В своем исследовании Бойматов А.А. отмечает, что «…применение процентной политики в маркетинге кредитных организаций, в том числе установление и регулирование процентных ставок по вкладам и кредитам, реализуется параллельно с регулированием процентов за пользование кредитами со стороны организаций и индивидуальных предпринимателей». [124, с. 23]

Автор согласен с мнением Бойматова А.А., «…маркетинговая политика кредитных организаций, в том числе процентная политика, играет существенную роль в привлечении клиентов и повышении их конкурентоспособности». [124, с. 23]

Именно поэтому эффективное применение маркетинга даёт банкам возможность привлекать значительные объёмы средств и, в том числе, расширять клиентскую базу.

Задача маркетинга в данной ситуации заключается в оценке спроса на кредит, что нереально без оценки экономической ситуации каждой организаций, ИП, определения самых эффективных сфер, куда можно направить кредитные деньги, оптимизации уровня кредитного обслуживания потребителей.

Очень важно оценивать кредитными организациями уровня самофинансирования в холдингах организациях и ИП. Большой уровень накопления своих денег благодаря амортизации и выручки, чаще всего, уменьшает спрос на кредитные деньги, а уменьшение самофинансирования организаций по тем либо другим факторам (в том числе экономический кризис, инфляция) благоприятствует увеличению данного спроса.

Когда проводят прямой маркетинг, акцент делают на индивидуальное отношение к каждому покупателю услуг. При рассматриваемом виде маркетинга создаются новые потребности уже у существующих покупателей, так как адреса потребителей прямого маркетинга с целью предоставления буклетов и иных рекламных данных, добавление сообщений в телепрограмму берутся из базы кредитной организации.

С данной целью используют способ донесения данных до покупателя маркетинга, который представляет собой продолжение обслуживания кредитной организации в домашних условиях, что связано с тем, что большая часть населения имеют сейчас персональные компьютеры.

Шамуратова А.Н. подчеркивает, что «…финансовые организации при применении телемаркетинга, в состоянии извлечь такую же выручку, какую кредитные организации получали бы при открытии нового офиса, но не вкладывая многие миллионы денег и неся меньше операционных расходов». [148, с. 24]

Также следует отметить, что Владиславлев, Д.Н. обращает внимание на то, что «…маркетинг как рыночная категория необходима с целью создавать, продвигать и продавать товары либо услуги». [34, с. 24] Основателями банковского маркетинга кредитных организаций были маркетологи США в 1950-е гг. В 1970-е гг. маркетинг стали использовать западноевропейские кредитные организации.

В данную эпоху рынок продавца начал эволюционировать в рынок потребителя. Кредитные организации начали обращать внимание на реализацию запросов покупателей и на основе этого внедрять самые разные услуги кредитной организации. [44, с. 25] и [45, с. 25]

В структуре кредитных организаций начали создавать службы маркетинга. Начали исследовать рынок, а уже потом топ-менеджмент начал принимать решения.

Кредитные организации очень хотели привлекать еще больше покупателей, и поэтому начали использовать маркетинговые методы и технологии. Это являлось причиной увеличения выручки и уменьшения рисков в функционировании кредитных организаций. Кредитные учреждения начали создавать стратегические планы.

Формирование маркетинговых подходов и их интеграция в деятельность кредитных организаций стали следствием совокупности факторов, среди которых можно выделить:

− общее развитие рыночных экономических отношений;

− возрастание значимости кредитных организаций в обеспечении денежных расчетов и переводов между физическими и юридическими лицами;

− увеличение числа кредитных организаций;

− рост числа продуктов и услуг от кредитных организаций;

− выход кредитных организаций на мировой рынок;

− увеличение числа небанковских организаций, которые оказывают людям финансовые услуги;

− эволюция информационных продуктов и услуг;

− рост конкурентов среди кредитных организаций. [218, с. 25-26] и [210, с. 25-26]

По мнению многих отечественных ученых, в том числе Бойматова А.А. «…в эпоху социализма в Таджикистане кредитные учреждения представляли собой планово-распределительные учреждения. Маркетинг тогда не менялся из-за того, что не было конкуренции». [124, с. 26]

Когда возникло много кредитных организаций, возникла конкуренция, кредитные организации начали анализировать и использовать в своем функционировании иностранный опыт маркетинга.

Маркетинг всегда направлен на нужды потребителя. Данный фактор начал главенствовать в кредитных учреждениях.

Стратегия, цель которой по максимуму удовлетворить запросы покупателей, начала преобладать в маркетинге кредитных организаций. Данный факт привел к тому, что кредитные организации начали работать с высокой прибыльностью.

В государствах с развитой экономикой кредитным организациям приходится постоянно пересматривать маркетинговую политику, внедряя более современные технологии и приемы. Увеличились затраты на создание маркетинговой стратегии, анализ рынка, расширились отделы маркетинга.

По мнению Антохина Е.В. и Антохина В.А., «…в современных условиях кредитные учреждения усиливают акцент на анализе кредитных активов и финансового положения потенциальных потребителей услуг с целью привлечения клиентских средств и более глубокого изучения потребностей физических и юридических лиц». [121, с. 26]

Большинство кредитных организаций успешно применяют современные ИТ-технологии в своей работе. За последние 5 лет очень сильно увеличилось количество «электронных денег» и услуг. Возросли объемы интернет-банкинга, мобильного банкинга, электронный кошельки и онлайн-переводов. Сильно уменьшилось количество наличных денежных средств. Внедрение интернет-банкинга очень сильно экономит время потребителей услуг.

Увеличение запросов потребителей вынуждает кредитные организации внедрять все новые продукты и услуги.

Кроме оказания традиционных кредитных услуг все больше кредитных организаций сейчас финансируют экономику страны, выполняют страховые сделки, помогают с покупкой и продажей валюты, операции с ценными бумагами, инкассацию, выдают банковские карты, в банковские ячейки, занимаются оказанием иных посреднических услуг. [176, с. 26-27] и [179, с. 26-27]

Кредитные организации создают программы лояльности для постоянных потребителей, оказывают уникальные услуги обеспеченным потребителям, предоставляют им отдельного менеджера.

Маркетинг услуг кредитной организации включает в себя следующие функции:

− анализ рынка банковских продуктов и услуг;

− сегментацию банковского рынка;

− внедрение новшеств в сфере ИТ и инноваций в деятельность кредитной организации;

− оптимизацию ассортимента банковских услуг и продуктов;

− создание имиджа кредитной организаций;

− гибкость маркетинговой политики;

− оптимизация коммуникативной политики кредитной организаций;

− становление маркетинга более персональным;

− эволюция ИТ-технологий;

− применение опыта зарубежных финансовых институтов. [155, с. 27], [156, с. 27], [188, с. 27], [193, с. 27] и [142, с. 27]

Следовательно, из-за особенностей продвижения услуг кредитной организации необходимо создание специальных приемов и методов банковского маркетинга кредитных организаций. Опыт кредитных организаций показывает, что наиболее рентабельным способом реализации услуг является такой подход, при котором основной акцент делается не на сам

продукт, а на методику решения проблем потребителя, таких как сокращение накладных расходов, оптимизация затрат рабочего времени, получение определённого процента прибыли и другие выгоды.

Отдельно надо указать, на большое значение использование инструментов стимулирования и продвижения инновационных продуктов и инновационных услуг как один из направлений маркетинга кредитной организации. [49, с. 27]

Если рассматривать особенности предоставляемых кредитной организацией инновационных продуктов и услуг, становится очевидным, что клиенты должны обладать высоким уровнем экономической грамотности. Это создаёт необходимость детального разъяснения сущности предлагаемых услуг и подчёркивает важность такого фактора, как доверие со стороны клиентов.

Вкладывая собственные средства в кредитную организацию, клиент вступает в финансовую операцию, контроль над которой он не может осуществлять напрямую. В связи с этим услуги кредитной организации носят нематериальный характер: клиент взаимодействует с активами, которые невозможно визуально оценить, а сама услуга представляет собой скрытую деятельность по управлению финансовыми ресурсами и удовлетворению потребностей клиента.

Кроме того, в период с 2000 по 2015 годы частные кредитные организации сталкивались с проблемой недостатка денежных ресурсов, что было обусловлено проводимой денежно-кредитной политикой Национального банка. В советское время аккумулированием и привлечением денежных средств населения занимался преимущественно Сбербанк СССР. В Республике Таджикистан функции и полномочия прежней организации были переданы Государственному Сберегательному Банку «Амонатбанк» (ГУП СБ РТ «Амонатбанк»), который стал её правопреемником. Такая ситуация создавала условия, при которых новые кредитные учреждения, стремясь привлечь средства для кредитования и проведения торговых операций, вынуждены были обращаться к другим банкам. [67, с. 28]

Несмотря на то, что в указанный период кредитные организации могли получать значительные маржи при высоких процентных ставках, немногие учреждения смогли создать национальную сеть филиалов, в которых осуществлялся приём средств населения. Сильная взаимосвязь между деятельностью кредитных организаций и межбанковским рынком также способствовала повышенной финансовой нестабильности. В случае, когда кредитная организация и её конкуренты - финансовые субъекты - принимали решения по снижению рисков, клиенты зачастую отзывали свои средства, что дополнительно усиливало нестабильность банковской системы.

При анализе оптимального числа кредитных организаций в современном мире необходимо учитывать, что количество учреждений само по себе не является ключевым показателем эффективности их деятельности. Важнейшей характеристикой выступает плотность сети офисов, которая определяется как отношение количества клиентов к числу филиалов. На данный момент (31.12.2024г.) 15 таджикских кредитных организаций демонстрируют относительно низкую плотность сети офисов для страны с учетом численности населения. Однако, если сравнивать эти показатели с данными кредитных организаций конца 1980-х годов, включая Госбанк СССР, Агропромбанк СССР, Промстройбанк СССР, Жилсоцбанк СССР и Сбербанк СССР, современные значения оказываются значительно выше. [199, с. 29], [201, с. 29], [202, с. 29] и [137, с. 29]

В банковском секторе Таджикистана конкуренция в значительной степени проявляется не между прямым и косвенным кредитованием, а между легальными и теневыми формами кредитования. Опыт развитых стран показывает, что рынок денежных средств и его эквиваленты не могут эффективно функционировать при недостаточно развитой финансовой системе. [27, с. 29], [29, с. 29], [37, с. 29] и [38, с. 29]

В современных условиях деятельность частных кредитных организаций характеризуется процессом универсализации, обусловленным усилением конкуренции на финансовом рынке. В целях повышения рентабельности и

устойчивости функционирования банков законодательство экономически развитых государств ориентировано на формирование равных условий для деятельности различных банковских институтов, что способствует развитию конкурентной среды и расширению спектра предоставляемых финансовых услуг.

Конкуренция стимулирует кредитные учреждения к быстрому внедрению нестандартных финансовых продуктов. Данные операции дополняют традиционные услуги и включают, в частности, участие в сделках финансового лизинга, предоставление кредитов под залог активов, факторинг, а также участие в гарантийных и иных сделках. Такие меры позволяют кредитным организациям снизить влияние конкуренции и частично компенсировать потерю доходов от традиционных банковских услуг при снижении процентной маржи.

Следовательно, банк представляет собой организацию, предоставляющую денежные услуги, эффективно управляющую средствами физических и юридических лиц, а также выполняющую широкий спектр задач, необходимых для функционирования экономики. На развитие кредитной организации оказывают влияние следующие факторы:

− соответствие предоставляемых услуг потребностям общества;

− уровень качества услуг и их конкурентоспособность по стоимости.

Для таджикских кредитных организаций внедрение инноваций является не столько фактором конкурентоспособности, сколько необходимым условием дальнейшего функционирования на рынке. В этой связи ключевое значение приобретает способность банков успешно реализовывать инновационные проекты и эффективно управлять ими.

Сфера ИТ-инноваций в системе финансовых услуг для кредитных организаций Таджикистана обширна. Наиболее востребованными направлениями являются:

1. Разработка и внедрение ИТ-программного обеспечения;

2. Совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры;

3. Оптимизация интернет-банкинга;

4. Обеспечение информационной безопасности;

5. Универсализация предоставляемых услуг;

6. Реализация новых задач, связанных с ускорением расчетно-платежных операций.

Для крупных кредитных организаций также характерно:

− компьютеризация подразделений;

− внедрение специализированной банковской техники;

− подключение к международным коммуникационным системам;

− комплексное сопровождение организационных изменений.

Все перечисленные меры являются обязательными условиями функционирования кредитных организаций как на национальном, так и на мировом кредитно-валютном рынке. [214, с. 30-31], [152, с. 30-31] [136, с. 30-31], [199, с. 30-31] и [205, с. 30-31]

Одним из ключевых методов продвижения услуг кредитных организаций является персональная продажа. В процессе реализации банковских продуктов и услуг особое значение приобретает непосредственное взаимодействие сотрудников банка с потенциальными клиентами, направленное на формирование интереса к конкретным предложениям и повышение уровня доверия к кредитной организации. В данном контексте персональная продажа выступает как эффективный инструмент стимулирования спроса и укрепления долгосрочных отношений с клиентами.

По мнению Назарова Т.Н. «…доверие как ключевой элемент банковского маркетинга, формирование положительного имиджа банков, прозрачность операций и надежность являются основными факторами, влияющими на привлечение клиентов и развитие банковской системы в целом». [47, с. 31]

Исторический опыт зарубежных стран подтверждает значимость индивидуализированного обслуживания. Так, в 1970–1980-е годы частные кредитные организации Великобритании, стремясь повысить качество

обслуживания, внедрили практику привлечения так называемых «персональных банкиров», не входивших в состав высшего управленческого звена.

Их основная функция заключалась в прямом взаимодействии с клиентами, консультировании по финансовым вопросам и разъяснении условий предоставления банковских услуг. В крупных офисах банков также формировались команды финансовых консультантов, специализировавшихся на вопросах страхования, инвестиций и управления личными финансами. [31, с. 31-32], [164, с. 31-32] и [38, с. 31-32]

Оптимизация индивидуального обслуживания корпоративных клиентов, включая субъекты малого бизнеса, предполагала увеличение числа специально подготовленных консультантов, работающих в территориальных подразделениях банков. Такой подход способствовал более точному учёту потребностей клиентов и повышению эффективности предоставляемых услуг.

Система стимулирования сбыта, или коммуникационная стратегия, является неотъемлемым элементом комплекса маркетинга кредитной организации. Заинтересованность банков в формировании и поддержании устойчивого конкурентоспособного имиджа собственных продуктов и услуг обусловлена необходимостью укрепления доверия со стороны как существующих, так и потенциальных клиентов, а также других стейкхолдеров. [158, с. 32], [159, с. 32], [160, с. 32], [150, с. 32], [166, с. 32], [167, с. 32] и [168, с. 32]

Комплекс стимулирования включает несколько ключевых компонентов: прямое стимулирование сбыта, создание конкурентоспособного имиджа кредитной организации в глазах стейкхолдеров и проведение PR-компаний. Эти элементы позволяют мотивировать персонал к эффективному использованию банковских ресурсов.

Мотивация персонала кредитной организации представляет собой систему поощрений за достижение установленных показателей продаж определенных банковских услуг, повышение качества обслуживания

существующих клиентов, привлечение новых клиентов, а также оптимизацию ассортимента продуктов и услуг организации.

Для того, чтобы стимулировать посреднические организации, занимающиеся продажами услуг кредитной организации, применяют совместную рекламу, системы специальных бонусов и т. д.

Public Relations (PR), как элемент коммуникационной стратегии, направлен на формирование взаимопонимания между кредитной организацией и её стейкхолдерами, с целью обеспечения положительного восприятия деятельности банка. Основой PR является умение устанавливать контакт, поддерживать выгодную обратную связь и строить долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами.

PR включает в себя следующие элементы:

− Предоставить исчерпывающий обзор продуктов и услуг кредитной организации всем заинтересованным сторонам (клиентам, государственным учреждениям, СМИ);

− Оценить внешнюю среду и предвидеть потенциальную реакцию заинтересованных сторон на действия банка;

− Одновременно обращаться как к внешней аудитории, так и к собственным сотрудникам кредитной организации.

Социальная позиция кредитной организации является дополнительным направлением PR, поскольку банк несёт определённую ответственность перед регионом своего функционирования.

В связи с этим одной из ключевых задач кредитной организации становится выполнение конкретных социальных обязательств, что укрепляет доверие общества и способствует устойчивому развитию учреждения. [157, с. 32-33], [158, с. 32-33] и [159, с. 32-33]

Практически работа в сфере социальной направленности связана с поддержкой и оптимизацией предложений своего персонала (отношения в самой кредитной организацией), помощь в получении образования молодыми людьми, благотворительная помощь малоимущим жителям государства и др.

Таким образом, человеческие отношения помогают влиять на мнение жителей региона, которые установились при работе кредитной организации с людьми, его рекламной кампании и помощи людям. Именно благодаря маркетингу кредитная организация в состоянии составить план мероприятий для того, чтобы в дальнейшем влиять на мнение жителей региона.

На текущий момент в Таджикистане практика эффективного использования PR остаётся ограниченной. Организаций, способных формировать конкретное мнение населения о деятельности кредитных организаций, практически не существует. При этом услуги таких PR-структур востребованы на рынке B2B, в том числе среди кредитных организаций, топ-менеджмент которых осознаёт, что репутация является одним из ключевых факторов при выборе банка клиентами и партнёрами.

С другой стороны, важной составляющей коммуникационной стратегии является реклама. Хотя формы и методы её применения разнообразны, персонал кредитной организации осознаёт, что значительные финансовые вложения в рекламные кампании не гарантируют автоматического увеличения охвата аудитории, существенного влияния на население регионов и достижения поставленных маркетинговых целей.

Анализ финансовой среды Таджикистана, возможностей и рыночной доли банков и кредитно-финансовых учреждений, а также структуры и социального статуса населения представляет значительные сложности. Для решения этой задачи кредитные организации разрабатывают специализированные системы маркетинговой информации, включающие аналитический инструментарий, методы исследования и соответствующие ресурсы, необходимые для сбора, оценки и интерпретации достоверных данных.

С целью увеличения рыночной доли создается база маркетинговых данных, которая служит основой для разработки системы маркетингового планирования. Такая система включает стратегию, политику и тактику деятельности кредитной организации в условиях рыночной среды. При этом

стратегия разрабатывается на длительный срок (для кредитных организаций от 1,5 до 10 лет), политика охватывает среднесрочный период (1–5 лет), а тактика краткосрочный (до 1 года), дополнительно разрабатываются оперативные и гибкие планы, включая специальные программы. Чаще всего формируется несколько альтернативных вариантов планирования для выбора наиболее эффективного решения.

Стоит указать, что оценка рынка дает возможность:

− оценить доли оптовых и розничных предприятий, с которыми имеет дело кредитное учреждение;

− сделать прогноз развития рынка региона;

− дать оценку уровню конкуренции в регионе и узнать его влияние на планы кредитного учреждения;

− сделать прогноз основных тенденций и эволюций целевых потребителей услуг кредитного учреждения.

Как уже отмечалось ранее, в Таджикистане отсутствуют учреждения, которые бы систематически собирали, обобщали и анализировали маркетинговые данные, то есть в стране практически нет специализированных маркетинговых и исследовательских центров. В настоящее время кредитным и другим организациям приходится самостоятельно собирать необходимую информацию, что требует значительных затрат времени и финансовых ресурсов и не гарантирует полноты и точности получаемых данных.

На сегодняшний день в Таджикистане отсутствуют национальные маркетинговые учреждения, способные проводить полноценные исследования для местных предприятий и организаций. Создание таких центров дало бы возможность компаниям эффективнее находить своё место на рынке, адаптироваться к условиям постоянной конкуренции, расширять охват потребителей и, как следствие, повышать уровень доходности своей деятельности.

1.2. Принципы и особенности банковского маркетинга

Исследования показывают, что маркетинг — это система, сочетающая теоретические знания и практические инструменты, предназначенная для предоставления необходимой информации для эффективного управления ключевыми функциями кредитных организаций.

Автор считает, что с данной позицией можно согласиться, однако для коммерческих банков, основной деятельностью которых является предоставление банковских продуктов и услуг, привлечение новых клиентов является первостепенной задачей при разработке стратегий.

На нынешнем этапе экономического развития Таджикистана конкуренция в финансовом секторе становится все более жесткой, и банки сталкиваются с конкуренцией со стороны небанковских учреждений. Поэтому банки вынуждены расширять сферу своих услуг за счет инноваций и разработки банковских продуктов. Формирование маркетинговой стратегии, являющейся неотъемлемой частью банковского менеджмента, выступает ключевым фактором, обеспечивающим соответствие деятельности банка динамике финансовых рынков.

НБТ в своих аналитических материалах подчёркивает, «…что маркетинговая политика банков должна быть направлена на расширение доступа населения к финансовым услугам». [27, с. 36] и [28, с. 36]

Мелентьева О.В. отмечает: «…банковский маркетинг характеризуется недостаточным уровнем цифровизации и требует внедрения современных технологий». [158, с. 36] и [159, с. 36]

По мнению автора, в условиях сегодняшнего рынка маркетинг переживает существенные изменения, ориентируясь на интересы банка и приоритеты клиентов. Данная тенденция особенно заметна на товарном рынке РТ: банковская система неизбежно испытывает влияние глобальных процессов на мировом финансовом рынке. Сотрудничество с западными финансовыми институтами и участие в международных операциях требуют внедрения новых методов и эффективных инструментов конкурентной

борьбы. Одним из основных инструментов является маркетинг, значение которого сегодня в банковской сфере существенно возрастает.

Во-первых, традиционные банковские продукты и услуги все чаще адаптируются под индивидуальные потребности клиентов.

Во-вторых, клиенты, пользующиеся стандартными услугами, нередко затрудняются самостоятельно оценить возможности новых предложений. В результате выбор во многом основывается на доверии к сотруднику банка. Сотрудник не только хорошо разбирается в характеристиках и преимуществах продукта, но и понимает специфику деятельности клиента, что даёт ему возможности более точно ориентироваться на его потребности, повышает клиентоориентированность и выстраивает устойчивые партнёрские отношения на основе доверия и взаимовыгодного сотрудничества.

В современных условиях развития банковского сектора РТ маркетинг целесообразно рассматривать как комплексную систему, обеспечивающую согласование интересов банка, его клиентов и общества в целом. Такая роль обусловлена значимым местом банковских институтов в экономической структуре страны. Усиление конкуренции на финансовом рынке и усложнение условий банковской деятельности делают необходимым активное внедрение маркетинговых стратегий.

В научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, представлено множество трактовок понятия «маркетинг», отражающих разнообразие подходов к его использованию в банковской сфере, включая его специализированную адаптацию к задачам и особенностям банковской отрасли.

По мнению Philip Kotler, «…маркетинг представляет собой социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена». [45, с. 37]

Jean-Paul Thommen считает, что «…банковский маркетинг ориентирован на формирование долгосрочных отношений с клиентами». [257, с. 37]

Автор считает, что данная позиция подчёркивает ключевую роль клиента в системе маркетинга, но в условиях банковского сектора РТ данное определение требует дополнения, поскольку важным фактором является не только установление долгосрочных отношений с клиентами и удовлетворение их потребностей, но и формирование доверия к банковской системе.

На примере США банковский маркетинг рассматривается как комплексная программа действий, включающая анализ рыночной ситуации, прогнозирование направлений её изменения, а также разработку инструментов влияния на рынок. В академической литературе банковский маркетинг обычно определяется как система, опирающаяся на исследование рынка и прогнозирование, разработку и внедрение банковских продуктов и услуг для удовлетворения потребностей целевых клиентов и достижения прибыльности. [217, с. 38]

Некоторые исследователи рассматривают банковский маркетинг как комплексную деятельность, направленную на предоставление банковских продуктов и услуг конечным потребителям с использованием инструментов анализа рынка, рекламы, продвижения услуг, стимулирования продаж, современных маркетинговых методов, а также мониторинга и оценки его эффективности после внедрения.

При этом, другие исследования рассматривают банковский маркетинг как способ управления банком, фокусирующийся на исследовании экономических условий и потребностей клиентов, с целью создания продуктов, удовлетворяющих такие потребности.

Ряд авторов акцентирует внимание на необходимости согласования интересов клиента с интересами банков, что повышает эффективность взаимодействия.

Интересна позиция В.М. Усоскина, который обращает внимание на необходимость согласования интересов клиентов с задачей выявления наиболее перспективных сегментов рынка банковских продуктов. Данный

подход позволяет банкам эффективнее удовлетворять потребности своей целевой аудитории. [60, с. 38-39]

Зарубежные авторы отмечают также, «…что рыночная конъюнктура напрямую влияет на финансовый сектор. В то же время, банковский маркетинг предполагает углубленный анализ постоянно меняющихся предпочтений клиентов, что помогает разрабатывать стратегии, наиболее эффективно отвечающие потребностям клиентов. Маркетинг значительно выходит за рамки традиционной продажи продуктов: он становится концепцией деятельности банка, требующей согласованной работы всех структурных подразделений». [122, с. 39], [128, с. 39] и [168, с. 39]

Под влиянием современных управленческих подходов взаимодействие банков с клиентами трансформируется. Если в прошлом банки предлагали стандартный набор услуг для вкладчиков и заёмщиков, то сегодня акцент смещается на разработку инновационных решений, адресованных конкретным целевым группам — от крупных корпораций до малого бизнеса, от молодых семей до студентов и пенсионеров. Услуги, которые не вызывают интереса у клиентов, постепенно выводятся из продуктовой линейки.

Главная задача банка в условиях рыночной экономики заключается в расширении объёма реализации своих услуг и продуктов. Для её достижения руководство стремится привлекать новых клиентов, расширять охват рынка и повышать доходность. Усиление конкуренции побуждает банки создавать широкую линейку предложений, функционирующую по принципу универсального сервисного центра или модели «единого окна».

С точки зрения маркетинга, важным становится создание новых продуктов и услуг, удобных и востребованных клиентами. Организационная структура банков естественным образом включает элементы маркетинговой политики и системы продаж, являющиеся ключевыми компонентами эффективного управления. Предоставляемые услуги адаптируются под запросы потребителей, что позволяет банку в полной мере учитывать и удовлетворять их интересы (рис.1.2.1.).



Рисунок 1.2.1. - Маркетинговая деятельность банков в современных условиях

Источник: составлено автором на основе [178, с. 40], [193, с. 40] и [195, с. 40].

На представленной схеме систематизировано содержание маркетинговой деятельности банков в современных условиях и раскрыта ее внутренняя логика.

В верхнем блоке отражается маркетинговая деятельность банков в актуальных условиях как целостная управленческая категория. Она рассматривается не изолированно, а в тесной взаимосвязи со стратегическими ориентирами кредитной организации. К числу ключевых элементов относятся: формирование целей деятельности банка, разработка плана его долгосрочного роста, определение концепции функционирования, а также создание и внедрение инновационных финансовых решений. Эти компоненты задают стратегическое направление развития банка и определяют его позиционирование на финансовом рынке.

В основе данной концепции лежат специфические детали банковского маркетинга. Данная концепция подчёркивает уникальные характеристики банковского маркетинга, обусловленные нематериальным характером

финансовых услуг, высокой конкуренцией, регулируемым характером отрасли и необходимостью построения доверия с клиентами. В данном контексте маркетинговая деятельность служит мостом между стратегическими целями банка и его операционной практикой.

Концепция описывает ключевые области банковского маркетинга, включая: привлечение новых клиентов и расширение клиентской базы; анализ эффективности стратегий и планов развития; предоставление и распространение финансовых продуктов и услуг; а также сбор и обработку данных для аналитических исследований.

Данные процессы позволят оценивать результаты маркетинговых решений и корректировать стратегии в ответ на внешние изменения.

Таким образом в схеме демонстрируется комплексный характер маркетинговой деятельности банков, раскрывая стратегическое планирование, аналитическую работу и клиентоориентированность как основу для устойчивого развития кредитной организации.

Маркетинговые цели банка тесно связаны с его миссией, позиционированием на рынке финансовых услуг, внешней средой, имеющимися ресурсами и другими факторами (см. рис. 1.2.2.).



Рисунок 1.2.2. - Ключевые цели и задачи маркетинга в деятельности кредитных организаций

Источник: составлено автором на основе [144, с. 41-42], [44, с. 41-42], [129, с. 41-42], [133, с. 41-42], [131, с. 41-42], [133, с. 41-42], [3-А, с. 41-42], [4-А, с. 41-42] и [8-А, с. 41-42].

На рисунке 1.2.2 представлены ключевые цели и основные задачи маркетинга в деятельности кредитных организаций.

В основе маркетинговой деятельности лежит оценка экономических и инвестиционных ресурсов банка, позволяя определить доступный потенциал для реализации маркетинговых стратегий, при этом параллельно проводится изучение и определение возможностей маркетинговой деятельности банка в условиях высокой рыночной конкуренции. После чего проводится анализ рыночных перспектив и потенциала банка с целью выявления прибыльных и быстрорастущих сегментов рынка.

Определение приоритетных групп клиентов служит основой для разработки целевых стратегий, способствующих получению конкурентного преимущества. На следующем этапе происходит разработка долгосрочной маркетинговой стратегии.

Для успешного достижения стратегических целей разрабатывается маркетинговый план, на основе которого создается набор маркетинговых инструментов для обеспечения эффективного продвижения продуктов банка.

Исходя из этого, крайне важно создать механизм мониторинга и оценки маркетинговых кампаний, который отслеживает выполнение запланированных целей и корректирует действия в соответствии с постоянно меняющейся рыночной средой.

В данном контексте разработка философии управления рисками имеет решающее значение, поскольку направлена на минимизацию негативных последствий и повышение устойчивости банка.

Рисунок отражает маркетинговый процесс кредитных организаций, включающий ключевые этапы стратегического планирования, управления и контроля.

В этом контексте маркетинг создаёт условия для адаптации банков к непрерывно изменяющимся условиям финансового рынка и помогает им занять устойчивые позиции в динамичной внешней среде. По сути, он выступает связующим звеном между банком и рынком.

Иными словами, маркетинг создаёт для банка предпосылки для понимания рынка и прямой способ взаимодействия с участником рынка, позволяя ему быстрее реагировать и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Когда банк базируется на анализе потребностей клиентов и учитывает действия конкурентов, это становится залогом устойчивой конкурентоспособности.

Несмотря на это, банковский маркетинг имеет свою специфику. Главная особенность – это нематериальный характер продукта. В отличие от обычных товаров, банковские услуги нельзя потрогать или заранее оценивать их качество, что затрудняет клиенту выбор продуктов и услуг. Поэтому особую роль играют коммуникации: реклама, консультация и другие каналы взаимодействия с клиентами. [45, с. 43], [169, с. 43] и [172, с. 43]

Помимо этого, следует учитывать, что деятельность банков напрямую связана с денежными средствами, а потому общественное внимание к качеству, прозрачности и последствиям предоставляемых ими услуг особенно велико. Это становится важным фактором при разработке маркетинговой стратегии.

Понятие «банковский маркетинг» можно охарактеризовать как специфическую форму управленческой деятельности и профессионального мышления сотрудников, ориентированного на изучение и обслуживание рынка финансовых услуг. Его инструментарий включает взаимодействие с клиентами, формирование конкурентных преимуществ, управление рентабельностью, развитие отношений с потребителями и построение системы мотивации персонала для стимулирования продаж банковских продуктов.

Развитие маркетинга в банковской сфере началось значительно позже, чем в промышленности. Существенные преобразования на финансовых рынках конца 1960-х и начала 1970-х годов привели к заметному усилению конкуренции и стали толчком к активному внедрению маркетинговых подходов.

Причинами таких изменений стали:

− быстрый рост числа банков и небанковских финансовых структур, усиливший конкуренцию;

− активные процессы слияний и поглощений, увеличившие концентрацию капитала в руках крупных банков;

− расширение перечня предоставляемых финансовых услуг;

− усиливающаяся борьба между банками и альтернативными финансовыми организациями за ресурсы и клиентов;

− интернационализация банковской деятельности, особенно в странах восточной Европы и СНГ;

− ужесточение государственного регулирования, которое ограничивало ценовую конкуренцию и стимулировало банки развивать новые продукты;

− стремительное развитие цифровых и коммуникационных технологий, создавших новые возможности для взаимодействия с клиентами и ускоривших внедрение инновационных сервисов.

Западные государства, обладая развитой системой коммерческого маркетинга, сравнительно быстро адаптировали его принципы к банковской системе. Сначала маркетинг использовали преимущественно для исследования спроса и привлечения клиентов, однако уже в 1980-е годы он превратился в центральный элемент банковского менеджмента. Использование маркетинговых инструментов, систем анализа данных, комплексных планов продвижения и эффективных механизмов контроля позволяет банкам успешно адаптироваться к изменениям внешней среды и укреплять свои рыночные позиции. [217, с. 45]

Американский исследователь Ф. Котлер «…делит развитие банковского маркетинга на пять этапов:

− Использование рекламы и связей с общественностью для повышения осведомленности клиентов о банковских услугах;

− Создание комфортной среды для клиентов;

− Внедрение инноваций и разработка новых финансовых продуктов от банковских карт до различных кредитных и депозитных программ;

− Акцент на конкурентных преимуществах и обеспечение выгодного положения в конкретных сегментах рынка;

− Развитие комплексной системы анализа, планирования и контроля исполнения маркетинговых стратегий». [44, с. 45]

К концу 1990-х годов большинство американских банков достигли третьего, четвёртого или пятого этапа, и эксперты считают, что именно полное освоение пятой стадии является ключевым условием успешной работы в высококонкурентной среде. [86, с. 45], [213, с. 45]

Особое значение приобретает интернет-маркетинг. Цифровые каналы становятся базовым элементом развития банковской сферы: они позволяют

привлекать клиентов с минимальными затратами, расширять охват аудитории и повышать конкурентоспособность.

По данным специализированного онлайн-издания «Financial Brand» («Финансовый бренд»), «…в 2024–2025 годах более 65% маркетинговых расходов коммерческих банков было направлено в онлайн-сегмент, что свидетельствует о том, что цифровые каналы уже не просто доминируют над традиционными методами продвижения, а постепенно вытесняют их и становятся основными». [236, с. 46], [209, с. 46] и [207, с. 46]

Интернет-инструменты дают банкам ощутимые преимущества: оперативно проводить опросы, анализировать потребности клиентов, улучшать качество обслуживания и быть конкурентоспособным.

Цифровая трансформация заметна и в Таджикистане. Сегодня большинство банков страны уже предлагают цифровые услуги, интернет-банкинг, мобильный банкинг, электронные кошельки и онлайн-сервисы. Ожидается, что дальнейшее развитие цифровых решений может увеличить доходы банков примерно с 20% до 40% к 2027 году. При этом стоит учитывать, что внедрение таких технологий требует значительных инвестиций. [80, с. 46], [108, с. 46], [51, с. 46]

Таким образом, банковский маркетинг обеспечивает достижение как бизнес-целей, таких как прибыльность, эффективность и ликвидность, так и социальных целей. Адаптация к изменениям на финансовом рынке имеет основополагающее значение для разработки маркетинговой политики и является неотъемлемой частью управления банком. Применение цифрового маркетинга позволяет кредитным учреждениям расширять свою клиентскую базу, повышать качество обслуживания и укреплять свои позиции в конкурентной среде (см. рис. 1.2.3.).



Рисунок 1.2.3. - Основные направления и функции маркетинга в деятельности финансово-кредитных организаций

Источник: составлено автором на основе [59, с. 46-47], [192, с. 46-47], [140, с. 46-47], [116, с. 46-47] и [145, с. 46-47].

На рисунке 1.2.3 представлены ключевые направления и функции маркетинговой деятельности кредитных организаций. Маркетинговый процесс включает следующие основные этапы:

1. Анализ ресурсов банка и его инвестиционного потенциала;
2. Анализ рыночных перспектив и возможностей развития;
3. Сегментация клиентов и выбор приоритетных групп.

Представленная на рисунке организационная структура подчёркивает необходимость чёткого определения ролей в маркетинговой деятельности банка.

Для оценки эффективности принимаемых решений и своевременного реагирования на изменения внешней среды формируется система мониторинга. Она позволяет отслеживать динамику рынка и при необходимости корректировать маркетинговую стратегию.

Кроме того, в данной модели предусмотрена разработка риск-стратегии банка, направленной на управление существующими рисками. Модель способствует снижению вероятности негативных финансовых последствий и обеспечению стабильной деятельности банка.

Таким образом, данная модель отражает комплексный подход к маркетингу кредитных организаций, подчёркивая взаимосвязь стратегических, организационных и контрольных функций при повышении конкурентоспособности и устойчивом развитии банка.

1.3. Зарубежный опыт использования маркетинга в деятельности коммерческих банков

Следует отметить, что в научной литературе маркетинг трактуется весьма разнообразно. Различие определений связано с многообразием подходов к изучению этой области. Одни исследователи рассматривают маркетинг как управленческую концепцию, «образ мышления» или «философию» организации, другие как инструмент разработки эффективной стратегии продвижения и реализации продукции.

Bank of Japan в своих исследованиях отмечает, «…что сотрудничество и стабильность являются элементами развития банковской системы». [248, с. 48]

С другой стороны, Japan Financial Services Agency подчеркивает, что «…важность защиты прав потребителей и прозрачности банковских продуктов и услуг как элементов маркетинга». [248, с. 48]

Если рассматривать маркетинг в контексте банковской сферы, его можно определить, как системный комплекс мероприятий банка, направленных на:

− проведение всестороннего анализа текущей ситуации на рынке банковских услуг;

− стимулирование, а в некоторых случаях формирование спроса на разнообразные банковские продукты и услуги;

− оптимизацию каналов продвижения существующих услуг до конечного потребителя;

− учет актуальных рыночных факторов на этапе разработки нового продукта или услуги;

− активное продвижение и реализацию разработанных продуктов.

Основная цель банковского маркетинга - привлечение максимально широкой клиентской базы или конкретной целевой группы клиентов посредством уникального продукта, полностью отвечающего потребностям клиентов. Исследования показывают, что банковский маркетинг включает в себя множество инструментов, предназначенных для построения долгосрочных отношений с клиентами и укрепления рыночных позиций банка.

Эффективность маркетинговой деятельности банка во многом зависит от грамотного применения этих инструментов. На основе анализа литературных источников нами была проведена классификация инструментов банковского маркетинга с учётом современных экономических условий (см. рис. 1.3.1.).



Рисунок 1.3.1. - Стратегические направления маркетинга в банковской деятельности

Источник: подготовлено автором на основе [185, с. 49-50], [184, с. 49-50], [181, с. 49-50], [178, с. 49-50], [179, с. 49-50] и [171, с. 49-50].

Данный рисунок иллюстрирует структуру маркетинговой стратегии банка: исследование рынка и маркетинговая политика банка.

Активное формирование коммерческих банков в Таджикистане началось в начале 1990-х годов. После обретения государством суверенитета банковский маркетинг находился на начальной стадии развития. Для его успешного внедрения необходима стабилизация рыночной среды и развитие конкуренции.

По мнению Шарипова Б.М., Джураева М.С. и Курбонзода А.Р., «... банковская конкуренция характеризуется рядом специфических особенностей, которые отличают её от конкурентных процессов в иных секторах экономики.

Во-первых, высокая степень дифференциации банковских продуктов и услуг обуславливает многообразие и интенсивность конкурентной борьбы, поскольку отсутствие патентной защиты снижает барьеры входа на рынок для новых участников.

Во-вторых, значительное государственное регулирование ограничивает использование ценовых инструментов в качестве основного средства конкурентоспособности, вследствие чего ключевыми факторами становятся качество обслуживания и эффективность предоставляемых услуг.

В-третьих, банковские продукты различных финансовых учреждений в большинстве случаев являются взаимозаменяемыми, тогда как за пределами банковского сектора прямые альтернативы отсутствуют, а межотраслевая конкуренция реализуется преимущественно через перераспределение капитала». [194, с. 50]

В подобных условиях развитие конкуренции в банковском секторе находится в прямой зависимости от уровня стабильности финансового и денежно-кредитного рынков.

Сравнительный анализ эволюции банковского маркетинга в Республике Беларусь и в экономически развитых странах позволяет выявить как общие закономерности, так и специфические отличия.

К числу общих тенденций относится единая логика и последовательность этапов развития: расширение продуктовой линейки, рост количества услуг для физических лиц, выход банков на смежные сегменты финансового рынка, а также увеличение вариативности условий предоставления услуг.

В результате клиенты получают более широкий выбор каналов обслуживания, а банки вынуждены совершенствовать маркетинговые и коммуникационные стратегии.

По мнению Е.С. Куколко и Н.А. Мельниковой: «…принципиальные различия проявляются в двух аспектах.

Во-первых, различаются темпы трансформации: в развитых странах существует возможность системного анализа и внедрения апробированных международных маркетинговых практик, тогда как в Республике Беларусь новые инструменты адаптируются с учётом национальных условий и степени интеграции в мировую финансовую систему.

Во-вторых, различается исходная сфера применения маркетинга: в индустриально развитых экономиках маркетинговые подходы первоначально формировались в сфере материальных и нематериальных продуктов, тогда как в отечественной практике их активное внедрение в банковской сфере началось позднее и потребовало институциональной адаптации». [151, с. 51]

Опыт зарубежных стран, а также практика функционирования банковского сектора Республики Беларусь свидетельствуют о неуклонном росте конкуренции на финансовом рынке. В этих условиях банки ориентируются на расширение ассортимента услуг и формирование новых комплексных предложений для клиентов.

Для успешного вывода нового банковского продукта на рынок необходимо соблюдение ряда ключевых условий: продукт должен в полной

мере удовлетворять потребности целевой аудитории, опираться на конкурентные преимущества банка либо обладать очевидными отличиями от аналогичных предложений конкурентов, а также получать институциональную поддержку со стороны руководства финансовой организации. Дополнительно инновационные продукты должны иметь стратегическую направленность и учитывать перспективные запросы клиентов.

Продвижение банковских услуг обладает собственной спецификой, обусловленной обращением денежных средств в наличной, безналичной и электронной формах. Во многих случаях процесс производства и потребления банковских услуг осуществляется одновременно, а обслуживание клиентов происходит непосредственно в отделениях банка.

В этой связи при организации процесса реализации банковских услуг особое значение приобретают два параметра:

− пространственный, связанный с размещением подразделений и выбором каналов распространения,

− временной, определяемый режимом работы и скоростью обслуживания клиентов. [151, с. 51-52]

К основным каналам продаж банковских услуг относятся собственные каналы (филиалы, отделения, представительства), частично собственные каналы (сети банкоматов, ПОС-терминалы и инфокиоски), а также партнёрские каналы, формируемые совместно с другими банками, страховыми компаниями, торговыми сетями и иными организациями, в том числе в рамках программ лояльности.

На рынке Республики Беларусь наблюдается устойчивое расширение объёмов и номенклатуры банковских услуг. Вместе с тем маркетинговые стратегии отечественных банков пока не охватывают столь широкий спектр каналов распределения, как у многих зарубежных финансовых институтов. Наиболее развитыми остаются традиционные филиальные сети, банкоматы,

POC-терминалы и инфокиоски, при этом в последние годы возрастает значение интернет-каналов и мобильных технологий.

Особый интерес в Беларуси представляет формат «банк-магазин», предполагающий переход от классической модели обслуживания к розничной парадигме, в рамках которой банк рассматривается как полноценный продавец финансовых продуктов. Отдельные элементы данного подхода уже реализуются в действующих отделениях.

В международной практике всё более широкое распространение получают финансовые супермаркеты, основанные на объединении банков с другими организациями в юридических, территориальных или программных формах. Наиболее распространённой является модель взаимодействия банка и страховой компании, получившая наибольшее развитие в странах Европы и в Российской Федерации.

Размещение банковских отделений на территории Республики Беларусь остаётся неравномерным: наибольшая концентрация наблюдается в Минске, Минской области и областных центрах, тогда как в районах и сельской местности сохраняется дефицит учреждений, предоставляющих широкий спектр услуг. В целях сглаживания данного дисбаланса банкам целесообразно активнее развивать партнёрские сети с организациями розничного сектора.

В последние годы многие белорусские банки внедряют колл-центры как инструмент повышения качества обслуживания. Современные центры обработки вызовов позволяют оптимизировать затраты, сократить количество необработанных обращений и повысить уровень клиентского сервиса. Зарубежный опыт показывает, что автоматизированные системы речевого ответа способны обрабатывать до 80% входящих запросов, при этом стоимость такого обслуживания значительно ниже традиционных форм взаимодействия.

Более совершенным вариантом IVR является VRU (Voice Response Unit) – это голосовая информационная система, предоставляющая персонализированные данные, такие как остаток на счёте. Клиент может

произнести голосовой код или ввести идентификационный номер, а система распознаёт запрос и формирует ответ.

Телефонные каналы уже давно являются важным инструментом продаж банковских продуктов. Так, Баварский региональный банк (Германия) ещё в начале 1990-х годов использовал телефонные линии для продвижения услуг по сниженным тарифам, что позволило привлечь дополнительную аудиторию и усилило конкуренцию. Впоследствии банк создал виртуальное отделение.

Расширение спектра банковских операций привело к тому, что многие зарубежные банки стали именовать себя «финансовыми универмагами». В разных странах клиентам могут предложить свыше 500 видов продуктов и услуг, что способствует не только удержанию существующей клиентской базы, но и активному привлечению новых потребителей.

Современный банковский сектор развивается динамично: появляются новые формы деятельности, совершенствуются методы конкуренции, расширяется спектр предоставляемых операций. Анализ розничных банковских продуктов позволяет сделать следующие выводы:

− Банковский продукт представляет собой систематизированный и документально оформленный способ предоставления услуги, включающий взаимосвязанный комплекс функций.

− Международный опыт демонстрирует, что по объёму, разнообразию и уровню развития розничных банковских продуктов зарубежные практики значительно опережают отечественные. В частности, банки Европы, Азии и США предлагают более широкие линейки услуг, многие из которых ещё не получили широкого применения в Республике Беларусь. [181, с. 52-54]

При изучении особенностей банковского маркетинга в азиатском регионе основное внимание было уделено Японии. Это объясняется тем, что в японских организациях, включая коммерческие банки, маркетинг занимает ключевую позицию в системе управления. Эволюция маркетинговых подходов в Японии прошла несколько последовательных этапов:

− Маркетинг как элемент менеджмента. На данном этапе организации начинают системно изучать, анализировать потребности клиентов, учитывая их предпочтения и активно продвигать свои продукты и услуги.

− Стратегический маркетинг ориентирован на достижение долгосрочных целей развития, а не исключительно на удовлетворение текущих потребностей клиентов.

− Тотальный маркетинг подразумевает интеграцию маркетинговой философии, охватывающей всю организацию: каждое подразделение, вовлекается в процесс создания и удержания ценности для клиентов.

− Управленческий маркетинг выступает центром принятия управленческих решений, а эффективность деятельности банка напрямую зависит от качества, оперативности и точности маркетинговых действий. [183, с. 54-55]

Одна из характерных особенностей элементов японской модели является особое понимание формирования прибыли.

Банковские сотрудники в первую очередь делают акцент на удовлетворении потребностей клиентов, а не на прямом продвижении продаж. Такой подход естественным образом приводит к повышению доходности. Существенное внимание уделяется бренду, девизам, фирменному стилю и внедрению новых услуг. Клиенты в Японии, как правило, положительно воспринимают инновации.

P. Kotler и Kevin Lane Keller отмечает, что «…восприятие бренда воздействует на выбор банковских продуктов и услуг, а значит, маркетинг должен управлять не только продуктом и услугами но и имиджем». [217, с. 55]

Другой учёный David Aaker подчёркивает, что «…роль бренда банка как механизм формирования доверия, что особенно важно для стран с переходной экономикой». [207, с. 55]

Банковская реклама отличается умеренностью и строгостью, что соответствует национальному стилю общения и мировоззрению населения. Тогда как яркие и нестандартные рекламные решения востребованы

молодёжной аудиторией, для банковской сферы они считаются неприемлемыми. Сегодня в Японии используется как массовый маркетинг, направленный на расширение клиентской базы и увеличение рыночной доли, так и персонализированный для удержания существующих клиентов.

Ключевые особенности японской маркетинговой модели включают:

− ориентацию на интересы клиента;

− формирование устойчивой обратной связи;

− активное внедрение цифровых и инновационных технологий;

− поддержку нестандартных идей и творческих подходов к решению задач.

США традиционно считают родиной современного маркетинга, который начал активно развиваться во второй половине XIX века. Его популярность в американской экономике объясняется способностью обеспечивать организациям возможность точного анализа рыночных тенденций и обоснованного принятия решений.

Американский банковский маркетинг отличается тем, что система управления ориентирована на процессы, происходящие в кредитно-финансовом секторе. Этапы развития рынка банковских услуг в США можно представить следующим образом:

− появление банков и рост спроса, значительно превышающего предложение;

− достижение равновесия между спросом и предложением, что вызывает сложности со сбытом продуктов;

− преобладание предложения над спросом, стимулирующее активное применение маркетинговых инструментов.

Характерные черты американского банковского маркетинга:

− индивидуализированный подход, при котором элементы продукта адаптируются под конкретный целевой сегмент;

− оперативное воздействие на рынок, в том числе посредством изменения цен с целью стимулирования спроса;

− широкое использование рекламы, которой придаётся творческий и эмоциональный характер. В центре рекламных сообщений – образ, успешного человека и услуги, которыми он пользуется. Маркетинговые кампании требуют значительных затрат и строятся на научной основе;

− скрытый маркетинг — банки в США одними из первых начали размещать банковские бренды в кинопродукции, формируя устойчивую узнаваемость.

Сопоставляя японский и американский подходы, можно выделить основные принципы маркетинга в кризисных условиях:

− неизменная ориентация на клиента, поскольку банковская система напрямую зависит от его средств и операций;

− корректировка рекламных стратегий: акцент смещается с образа успеха на повседневные проблемы и практичные решения;

− приоритет выживания и стабилизации над разработкой инноваций;

− возможное сокращение персонала для оптимизации расходов.

Несмотря на значительные различия между моделями США и Японии, их объединяет общий фундамент, к которому можно относить стремление удовлетворить потребности клиента и обеспечить устойчивую прибыльность. В кризисные периоды инновационные направления временно отходят на второй план, однако клиент остаётся в центре внимания. Рекламные сообщения становятся более сдержанными и ориентированными на реальные запросы потребителей.

Специфика деятельности банков отражается на всех компонентах маркетинга, от постановки целей и определения задач до функций и основных принципов работы.

Основные направления банковского маркетинга можно представить следующим образом:

− повышение ликвидности, что способствует укреплению репутации банка и защите интересов вкладчиков и кредиторов;

− обеспечение устойчивой прибыльности в условиях изменяющейся рыночной среды;

− максимальное удовлетворение потребностей клиентов с точки зрения качества, объёма и состава предоставляемых услуг;

− формирование долгосрочных и стабильных деловых отношений;

− выявление существующих и перспективных потребностей клиентов в новых продуктах;

− привлечение новых клиентов и поддержание имиджа банка как надёжной, клиентоориентированной организации.

Такая маркетинговая деятельность приводит к выводу на рынок широкого спектра банковских услуг и продуктов. Значимость маркетинга в современной банковской сфере неуклонно возрастает. Ранее он играл второстепенную роль, а центральное место занимали бухгалтеры, специалисты по работе с клиентами и сотрудники кредитных отделов, а уровень конкуренции сдерживался регуляторами. Однако развитие цифровых технологий, появление виртуальных банков и рост влияния финтех-компаний сделали маркетинг одним из ключевых направлений банковского управления.

По данным исследования «McKinsey» в 2013 г., «…финансовые организации, активно использующие маркетинговую аналитику и информацию о клиентском поведении, способны более чем вдвое увеличить прибыль по сравнению с теми, кто этим ресурсом не пользуется». [242, с. 58]

В Японии маркетинговые исследования сосредоточены преимущественно на анализе поведения фактических пользователей услуг. Вместо крупных инвестиций в исследования спроса японские банки сначала расширяют линейку продуктов, а затем оценивают эффективность каждого предложения с учётом фактического отклика клиентов. [183, с. 58]

По мнению Косукэ Мидзукоси, «…маркетинговые исследования помогают лучше понять, ключевую роль социальных и поведенческих аспектов потребностей». [222, с. 58]

Он подчёркивает, что анализ рынка и поведения клиентов даёт компаниям возможность гибко подстраивать свои стратегии под изменения внешней среды.

В банковской сфере Японии это особенно важно, поскольку финансовые услуги требуют высокого уровня доверия и персонализации. Использование маркетинговых данных способствует разработке эффективных услуг и требует индивидуального подхода к каждому клиенту.

При высоком уровне цифровизации доля интернет-транзакций остаётся сравнительно невысокой: в США она составляет примерно 6%, а в Европе она составляет около 7%. При этом интернет-банки нередко предлагают более выгодные условия по депозитам до 4% годовых, тогда как в традиционных банках эти показатели обычно находятся на уровне 0,5–0,6%.

В Западной Европе на долю цифровых каналов приходится свыше 40%, что говорит о том, что почти все банковские операции проходят через цифровые каналы». [106, с. 59], [107, с. 59] и [207, с. 59]

В общем по количеству онлайн-банков Европа существенно опережает США: их число примерно вдвое больше. Эти показатели подтверждают, что цифровые сервисы становятся одним из ключевых факторов конкурентоспособности и клиентоориентированного банковского сектора.

Важнейшим направлением современного банковского маркетинга является интернет-банкинг, мобильный банкинг и электронные кошельки, отражающие процессы глобальной цифровой трансформации финансового сектора. В Европе лидирующие позиции по использованию онлайн-услуг занимают Нидерланды, Германия, Дания и Швеция.

По данным официальной статистической организации Европейского союза (Eurostat) и официальной исследовательской компании «Financial Services Focus» «…по состоянию на 2025 год около 78% взрослого населения этих стран активно пользуются онлайн-услугами». В Соединённых Штатах доступ к цифровым сервисам предоставляют практически все крупные банки,

при этом доля пользователей онлайн услуги среди взрослого населения достигает приблизительно 82%.

При высоком уровне цифровизации процент онлайн-транзакций остаётся стабильно невысоким. В США онлайн-транзакции составляют около 6%, а в Европе около 7%. Цифровые банки в большинстве случаев предлагают более высокие и конкурентоспособные процентные ставки по депозитам — до 4% годовых, тогда как традиционные банки предлагают низкие процентные ставки — на уровне 0,5–0,6%. Данная тенденция говорит о том, что будущие услуги будут предоставляться через цифровые каналы. В европейских странах более 40% предлагаемых услуг осуществляется через цифровые каналы.

На данный момент по количеству цифровых банков европейские страны опережают США в два раза. Данная тенденция говорит о том, что цифровизация становится ключевой точкой конкурентоспособности, клиентоориентированной технологической стратегии». [256, с. 59-60], [106, с. 59-60] и [207, с. 59-60]

В число лидирующих американских банков в использовании цифровых услуг входят Bank One, First Union, Wells Fargo и другие.

Несмотря на имеющиеся технологические возможности, США уступают европейским странам в использовании цифровых услуг. Основной причиной является приверженность бумажным расчётам и опасения относительно безопасности электронных транзакций. Тем не менее, примерно половина американцев, имеющих расчётные счета, уже регулярно пользуются дистанционными сервисами.

Таким образом, онлайн-услуги стремительно развиваются во всём мире. Наивысшая концентрация пользователей наблюдается в странах Северной Европы, прежде всего в Швеции и Финляндии. Тем временем Соединённые Штаты, как пионер виртуального банкинга, продолжают активно продвигать цифровые инновации. Расширение цифровых услуг помогает банкам улучшить качество обслуживания, привлечь новых клиентов и значительно сократить операционные расходы.

Выводы по первой главе:

1. Банковский маркетинг становится ключевым инструментом развития финансовых учреждений в Таджикистане. Банки при предоставлении услуг должны быть гибкими и учитывать потребности клиентов.

2. Понимание клиентов сегодня важнее, чем качество предоставляемых услуг, в результате чего банковские продукты становятся более персонализированными, а успех кредитных организаций зависит от точности исследования предпочтений клиентов.

3. Эффективность маркетинга во многом определяется тем, насколько согласованно используются его инструменты: продуктовая стратегия и маркетинговая политика.

4. В Таджикистане маркетинг находится на ранней стадии развития, что свидетельствует о нехватке квалифицированных специалистов. Однако усиление конкуренции, в том числе со стороны иностранных банков, подталкивает рынок к более быстрому внедрению современных технологий и развитию профессиональных кадров.

5. Международный опыт показывает, что успешные банки в своей деятельности учитывают потребности клиентов. Так европейские банки делают акцент на диверсификации услуг, американские банки на персонализации коммуникации, а японские – на высоком качестве обслуживания.

6. Маркетинг перестаёт быть инструментом продаж и становится основным фактором стратегического роста в банковской отрасли. Он помогает укреплять доверие, повышать конкурентоспособность и осваивать новые направления бизнеса.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

2.1. Анализ современного состояния банковской системы Республики Таджикистан

Переход к системе рыночной экономики вызвал необходимость развития всех областей народного хозяйства. Для устойчивого развития экономической системы страны необходимо гармоничное развитие всех отраслей народного хозяйства. В частности, развитие банковской системы и её эффективная работа могут повлиять на другие сферы экономики страны. В связи с этим Правительство страны признало банковскую систему приоритетной отраслью развития национальной экономики и принимает меры по её укреплению.

Как отмечает Давлатов И.Х., «…на фоне макроэкономической нестабильности и влияния внутренних и внешних факторов был рассмотрен текущий статус и особенности развития банковской системы в Республике Таджикистан. Стабильность банковского сектора напрямую влияет не только на функционирование финансовой системы, но и на общее социально-экономическое развитие страны». [137, с. 62]

По мнению профессора Х.Р. Улугходжаевой, «…банковский маркетинг выступает фактором интеграции национальной экономики в мировую финансовую систему. Развитие маркетинга способствует повышению конкурентоспособности банков и их соответствию международным стандартам». [4-А, с. 62]

В данной работе подчёркивается, что банковский сектор РТ играет ключевую роль в перераспределении финансовых ресурсов, поскольку уровень развития альтернативных сегментов финансового рынка остаётся недостаточно развитым. В этих условиях любые структурные нарушения в банковской системе могут привести к снижению инвестиционной активности, ухудшению качества кредитных портфелей и замедлению развития экономики.

Основными рисками, с которыми сталкивается банковская отрасль, являются кредитный риск, валютный риск и риск ликвидности.

Автор отмечает, что существенная зависимость экономики от внешних факторов, таких как объёмы денежных переводов трудовых мигрантов и условия глобального рынка, повышает степень уязвимости банковской системы и увеличивает вероятность финансовых кризисов.

Посредством осуществления кредитных, расчётных и инвестиционных операций банки способствуют их непрерывному осуществлению и создают необходимые условия для развития товарных и финансовых рынков.

По утверждению М.Р. Абдуллаева, Т.А. Шарифов, М.Д. Кодировой, «… уровень сформированности и результативности банковской системы играет ключевую роль в характере взаимодействия различных отраслей экономики и выступает одним из базовых факторов, определяющих траекторию развития национальной экономики в целом». [119, с. 63]

Эффективность экономической системы государства зависит от различных экономических институтов, но одной из ключевых частей в этом плане является уровень развития банковской системы. Изменения в мировой финансовой системе и произошедшие кризисные процессы требуют повышения эффективности деятельности банковской системы и кредитных организаций в целом. В условиях многочисленных финансовых кризисов, прежде всего, банки могут оказаться уязвимыми и оказать негативное влияние на должников и кредиторов.

Банковская система Таджикистана сегодня — это сложный механизм, который постоянно меняется. После обретения независимости ей пришлось пройти трудный путь трансформации. С 2000 по 2025 год банки столкнулись с разными вызовами. Это и глобальные экономические кризисы (2000–2003 гг. — кризис доткомов, вызванный переоценкой интернет-компаний и последующим крахом многих из них; 2007–2012 гг. – мировой финансовый кризис, начавшийся с ипотечного кризиса в США и приведший к банкротству крупных финансовых институтов и глобальному спаду), инфляционные

процессы, развитие инвестиционно-кредитной деятельности, стабилизация курса национальной валюты, пандемия COVID-19 (2019–2021) и изменения в международных финансовых потоках. Кроме всего этого, возникала необходимость цифровой трансформации. [А-4, с. 63-64], [А-2, с. 63-64] и [152, с. 63-64]

Несмотря на все трудности, банковская система остаётся важнейшим элементом финансовой инфраструктуры страны. Банки обеспечивают экономику кредитными ресурсами и базовыми финансовыми услугами. Без них нормальное функционирование экономики было бы невозможным.

Данный аспект рассматривается в диссертации Кадырова Ш.А., посвящённой вопросам роли банковской системы в повышении экономической безопасности Таджикистана. Кадыров Ш.А. считает, что «…устойчивость банковской системы — это фундамент для преодоления страной структурных экономических вызовов. Также это помогает реализовать потенциал национального производства. Действительно, в условиях продолжающихся реформ в экономике роль банков как финансовых посредников становится особенно значимой». [200, с. 64]

Эффективное функционирование банковской системы рассматривается как одна из ключевых задач Правительства Республики Таджикистан. В этом направлении уже реализовано множество инициатив. Так, в Национальной стратегии развития страны до 2030 года подчёркивается необходимость укрепления банковской системы с экономической точки зрения, а также повышения её финансового потенциала через наращивание капитала и совершенствование методов управления ресурсами.

Следовательно, государство в своих программах и стратегиях придаёт большое значение банковской системе, а деятельность данной системы находится под постоянным контролем.

Финансовые кризисы, произошедшие в периоды (2000–2003 гг., 2007–2012 гг., 2014 г. и 2019–2021 гг.) в ряде финансово стабильных стран, также затронули финансово-банковскую систему Республики Таджикистан.

Финансовые кризисы ещё раз доказали, что в таких условиях необходимы совершенствование нормативно-правовой базы, улучшение инвестиционного климата и рабочей среды, повышение качества услуг и надёжности страхования вкладов, расширение доступа к кредитным ресурсам, активизация инвестирования банков, укрепление финансовой стабильности и уровня конкурентоспособности, а также совершенствование системы управления (банковского менеджмента), банковского регулирования и надзора.

По мнению Гонсало Пастора, «…финансовый кризис конца 1990-х годов оказал серьёзное влияние на экономики стран Центральной Азии, включая Таджикистан. Последствия кризиса проявились в снижении темпов экономического роста, ослаблении национальных валют, росте внешнего долга и ухудшении состояния банковской системы». [250, с. 65]

По мнению Хасанова М., «…финансовые кризисы оказывают прямое влияние на ликвидность банков, уровень кредитования и доверие населения к финансовой системе. Последствия кризисов для Таджикистана проявляются в сокращении инвестиционной активности, росте безработицы и усилении экономических рисков». [191, с. 65]

Банковская система фактически выступает ключевым механизмом, обеспечивающим движение и развитие национальной экономики любой страны. Именно она выполняет роль основного инвестора для предприятий и организаций. Посредством перераспределения финансовых ресурсов банки направляют временно свободный капитал в наиболее приоритетные и социально значимые сферы, что способствует стабильному экономическому росту государства.

Согласно данным Национального банка Таджикистана, по состоянию на 30 сентября 2025 года в банковском и кредитном секторе страны действовало 67 финансовых учреждений. В их число вошли 17 традиционных коммерческих банков, 1 исламский финансовый банк, 24 микрокредитных

депозитных учреждения, 3 микрокредитных учреждения и 22 микрокредитных фонда.

В период с 30 сентября 2024 года по 30 сентября 2025 года Национальный банк Таджикистана выдал банковские лицензии трём новым кредитным учреждениям: ЗАО «Свободный банк Таджикистан», ЗАО «Хумо Банк» и ЗАО «Васл Банк». Кроме того, лицензии на деятельность получили шесть микрофинансовых депозитных учреждений: ООО «Стандарт Финанс», ЗАО «Бизнес Капитал», ООО «Доро Пэй», ООО «Ганч Молия», ООО «Зинда Капитал» и ООО «Инновационный Капитал». В то же время лицензии на деятельность ЗАО МДО «Хумо» и ООО НКО «Васл Банк» были аннулированы в связи с их реструктуризацией и преобразованием в банки. Лицензии микрофинансовых фондов «Барор», «Солихин» и «Сарпараст» были отозваны по причине их добровольной ликвидации». [82, с. 65-66], [83, с. 65-66], [85, с. 65-66] и [71, с. 65-66]

Следует подчёркнуть, что в финансовой системе Таджикистана представлены только две иностранные кредитные организации: представительство АКОО «Сельскохозяйственный банк Китая» и филиал «Тиджорат Банка» (Исламской Республики Иран).

Кроме того, некоторые таджикские банки имеют представительства за рубежом. Например, ОАО «Ориёнбонк» имеет филиалы в Объединённых Арабских Эмиратах (Дубай), Великобритании (Лондон), Южной Корее (Сеул) и Китайской Народной Республике (Пекин). Амонатбанк, государственный унитарный банк Республики Таджикистан, также имеет представительство в Москве.

По состоянию на отчётную дату общее количество структурных подразделений кредитно-финансовых организаций увеличилось на 37 по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, что в итоге составило 1 953 единицы. [85, с. 66] и [71, с. 66]

Таблица 2.1.1. - Изменение количества кредитных организаций за период 2013-31.09.2025 гг. (в цифрах, на конец периода)

Наименования	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Изменения в цифрах (2013 – 31.09. 2025)
Кредитные организации, всего	137	138	123	104	84	79	75	69	63	64	64	63	67	**-70**
Банки	16	17	17	18	17	17	17	19	14	15	15	15	18	**2**
Коммерческие банки	14	15	15	16	16	17	16	18	13	14	14	14	18	**3**
Исламские банки	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	**1**
Небанковские кредитные организации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	**1**
Микро финансовые кредитные организации	126	120	106	86	67	62	58	50	49	48	48	47	49	**-77**
Микро финансово-депозитные организации	36	42	39	38	27	25	22	18	18	19	19	19	24	**-12**
Микро финансовые организации	55	42	13	14	7	6	6	5	4	3	3	3	3	**-52**
Кредитные фонды	46	36	36	34	33	31	30	27	27	26	26	25	22	**-24**

Источник: Подготовлено автором на основе [82, с. 67], [83, с. 67], [85, с. 67] и [71, с. 67].

За прошедшее десятилетие институциональная структура банковского сектора претерпела существенные изменения. В 2015 году в стране функционировало 18 коммерческих банков, и к 2025 году их количество увеличилось. Однако за этот период наблюдалось заметное сокращение числа кредитных организаций, входивших в банковскую систему Республики Таджикистан. Такое развитие событий было вызвано совокупностью экономических и социальных факторов.

Прежде всего, часть кредитных организаций не смогла выдержать кризисные процессы и сохранить финансовую устойчивость. Последовавший позже курс Национального банка на переход от количественного роста к качественному улучшению деятельности банковского сектора не привёл к увеличению числа кредитных организаций и не стал причиной их сокращения. Дополнительным негативным фактором стали низкая конкурентоспособность отдельных учреждений и недостаточно эффективная система менеджмента.

В этот сложный период для банковской системы Таджикистана ряд системообразующих банков оказался не в состоянии выполнить свои обязательства и был признан банкротом. Хотя их ликвидация не привела к кризису в остальных кредитных организациях, она всё же повлияла на общую устойчивость сектора и формирование общественного мнения. В частности, банкротство таких крупных банков, как ОАО «Тоджиксодиротбанк», ОАО «Агроинвестбанк» и ЗАО «Казкоммерцбанк» (Халык Банк Таджикистан), с одной стороны, усложнило ситуацию в банковской системе, а с другой стороны — вызвало падение доверия населения к финансовым институтам. Эти банки выполняли роль крупных сервисных площадок, обладали развитой сетью обслуживания и способствовали повышению финансовой грамотности населения благодаря широкому спектру предлагаемых услуг. [82, с. 65-66], [83, с. 68], [85, с. 68] и [71, с. 68]

Мировая практика показывает, что деятельность крупных банков в развитых странах регулируется особыми механизмами, при этом государство играет ведущую роль в обеспечении их устойчивости. При внедрении

аналогичного подхода в Таджикистане, вероятно, можно было бы избежать краха целого ряда системно значимых банков.

Несмотря на вызовы, связанные с внешними факторами и внутренними социально-экономическими изменениями, банковская система Республики Таджикистан в период с 2013 по 2025 год демонстрировала стабильное развитие и рост основных макрофинансовых показателей. За этот период совокупные активы банков возросли более чем в шесть раз — с 12 362,9 млн. сомони в 2013 году до 59 200 млн. сомони в 2025 году. Рост активов отражает формирование резервов кредитных организаций, повышение их финансовой устойчивости и постепенное укрепление положения банковской системы в экономике. [82, с. 69], [83, с. 69], [85, с. 69] и [71, с. 69]

Государство как ключевой институт играет решающую роль в обеспечении финансовой стабильности сектора, и управление устойчивостью банковской системы является одним из приоритетных направлений государственной экономической политики. Ликвидные активы банков за период 2013–2025 годов увеличились более чем в пять раз, что подтверждают данные таблицы 2.1.2.

Таблица 2.1.2. - Показатели финансовой устойчивости банковской системы Республики Таджикистан (за 2013-2025 гг.) млн. сомони

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025/2013 (изменение, %)
Активы	9 522	12 362,9	18 639	21 187	20 932	21 201	21 976	26 307,4	22 414,74	30 030,66	37 679,5	47 478,0	59 200	**522**
В % по отношений ВВП	31,22	32,57	38,51	38,86	34,28	30,80	28,41	31,87	22,66	25,94	27,97	32,7	43	**39**
Ликвидные активы	2 853	2 960	4 484	6 482	6 283	6 472	6 068	7 916,02	7 223,86	12 955,86	13 876	18 024	19 600	**587**
В % по отношений ВВП	7,04	6,49	9,26	11,90	10,28	9,40	7,84	9,59	7,30	11,19	12,08	14	14	**100**
Кредиты, всего	4 179	6 569,9	11 229	9 823	8 506	8 677	9 703	10 882,50	11 970,36	13 577,58	17 845	25 529,9	26 100	**524**
В % по отношений ВВП	18,26	21,18	23,20	18,03	13,92	12,60	12,54	13,18	12,10	11,73	13,07	14,6	19	**6**
Кредиты по инвалюте	4182	5 087	5 917	4 788	5 017	4 828	4 762	4 594,92	3 961,66	3 861,22	4 038,45	6 037,69	5 640	**35**
Просроченные кредиты	638	1 163	2 039	3 441	2 014	1 994	1476	1 278,76	385,05	2 203,71	2 238,6	1 521,4	1 570	**146**
Инвестиции, всего	204	227	276	1 604	2 172	2 427	2 232	2 672,06	771,38	542,35	645,01	710,02	5 900	**2792**
Основные средства	1387	1 576	1 991	3 176	4 200	4 207	4 149	4 616,49	1 816,40	1 899,38	2 085,04	2 137,37	1 200	**-13**
Другие активы	1310	1 671	2 316	1 925	1 571	1 514	1 652	2 150,66	2 100,36	2 704,99	2 894,36	2 987,32	4 700	**259**
Обязательства + капитал	9 522	14 854	18 639	21 187	20 932	21 201	21 976	26 307,44	22 414,74	30 030,66	37 680	47 478	59 200	**522**
Обязательства	7 290	12 508	16 222	15 690	15 207	15 287	15 749	19 131,70	17 339,05	23 731,65	30 319	38 514,4	47 900	**557**
Депозиты	4 795	6 691	8 614	8 244	9 283	9 724	9 682	11 414,22	10159,28	15 507,83	19 462,6	25 530	33 900	**607**
Капитал	2 232	2 346	2 417	5 497	5 725	5 913	6 226	7 175,74	5075,69	6 299,01	7 360,7	8 963,7	11 300	**406**
В % по отношению к ВВП	6,39	5,14	4,99	10,09	9,37	8,59	8,05	8,69	5,13	5,44	6,34	8,03	8	**33**

Источник: Подготовлено автором на основе [82, с. 70], [83, с. 70], [85, с. 70] и [71, с. 70].

Анализ таблицы 2.1.2 показывает, что банковская система Таджикистана за последние десятилетия прошла через значительные трансформации, отражающие как внутренние реформы, так и влияние внешних экономических факторов. В период с 2013 по 2025 год большинство ключевых показателей демонстрировали тенденцию к росту, что свидетельствует о постепенном укреплении финансового сектора и его все большей интеграции в национальную экономику. Данная динамика изменения показателей имеет решающее значение для будущих перспектив сектора, а также стабильности и оперативной работы банков. **Таблица 2.1.3. - Общий обзор ключевых показателей и их динамика**

Показатель	2013г. (млн. сомони)	2025г. (млн. сомони)	Рост (кратность)	Комментарии
Общий объем активов	9 522	59 200	6,2	Увеличение объема активов свидетельствует о расширении банковской деятельности и укреплении их позиций в финансовом секторе.
Ликвидные активы	2 853	19 600	6,8	Рост ликвидных активов улучшает платежеспособность банков и их способность покрывать краткосрочные обязательства.
Объем выданных кредитов	4 179	26 100	6,2	Активизация кредитования экономики с заметным снижением доли кредитов в иностранной валюте в отдельные годы.
Объем просроченной задолженности	2 039–3 441 (2015-16)	Снижение после 2016г.; Рост в 2022г.; Стабильный снижение в 2024 -2025 гг.	2,5	Колебания с пиком в 2015–2016 гг., указывают на улучшение качества кредитного портфеля в последующие годы.
Объем инвестиций банков	204	710	-2.5	Рост инвестиций отражает усиление роли банков в инвестиционном развитии страны.
Доля активов к ВВП	38.51% (2015)	43% (2025)	Снижение	Увлечение объясняется более быстрым ростом ВВП относительно активов банков, что снижает относительную долю банковского сектора в экономике.

Источник: составлено автором на основе [82, с. 71], [83, с. 71], [85, с. 71] и [71, с. 71].

В данном периоде общий объем активов вырос примерно в шесть раз с 9 522 млн. сомони в 2013 году до 59 200 млн. сомони в 2025 году. Данная тенденция роста говорит о том, что банки масштабируются, предлагают новые и расширенные услуги, что позволяет им закрепиться на рынке. Несмотря на увеличение доли активов в соотношении с ВВП, с 38,5% в 2015 году до 43% в

2025 году, абсолютный рост активов остаётся значительным. Это свидетельствует о том, что банки активно развиваются и расширяют свои возможности, опережая другие отрасли экономики, такие как производство, бизнес, строительство и многие другие.

Это указывает на то, что кредитные организаций существенно укрепили свои резервы ликвидности, повысили кредитоспособность, улучшили способность быстрого реагирования на краткосрочные обязательства и эффективно управляют ликвидными рисками.

Кредитный портфель увеличился более чем в шесть раз с 4 179 млн. сомони в 2013 году до 26 100 млн. сомони в 2025 году. Данная динамика роста говорит о том, что активное участие кредитных организаций в финансировании деятельности в различных секторах экономики.

При этом волатильность кредитного портфеля варьировалась в отдельные годы, а доля кредитов в инвалюте уменьшалась. Это связано с проводимой государственной политикой дедолларизации, направленной на снижение доли иностранной валюты и укрепление позиций нацвалюты.

Несмотря на укрепление кредитного портфеля уровень NPL варьировался. Наивысшие показатели просроченной задолженности были отмечены в 2015–2016 годах, когда объём проблемных кредитов достиг 2 039–3 441 млн. сомони. В 2022–2023 гг. был отмечен краткосрочный рост, но в 2024–2025 гг. наблюдается тенденция к стабилизации показателей, что свидетельствует о том, что объём проблемных кредитов снижается и улучшается кредитный портфель банков. Тенденция говорит об улучшении дисциплины, платёжеспособности, кредитоспособности заёмщиков и эффективного управления кредитом. Это является важным индикатором устойчивости банковской системы.

С другой стороны, значительную роль играют инвестиции. Банки регулярно инвестируют средства в экономику. Вклад банков в экономику вырос с 204 млн. сомони в 2013 году до 5 900 млн. сомони в 2025 г. более чем в 29 раз. Тенденция роста вкладов в экономику подчёркивает роль банков в

развитии инфраструктуры, промышленности, стратегических и других отраслей. Данная тенденция свидетельствует о высоком уровне доверия населения к банковскому сектору и о его роли как источника долгосрочного финансирования.

В 2013 году активы банков составили 32% ВВП, однако к 2022 году отмечалось уменьшение до 26%. В 2025 году доля активов банков выросла до 43%. Это говорит о том, что тенденция изменилась на противоположную сторону.

Первоначально в отдельные периоды рост ВВП опережал рост активов банков. Однако затем банковская система начала наращивать свои активы более быстрыми темпами, что привело к восстановлению их доли в ВВП. Это подтверждает, что банковская система постепенно возвращает своё влияние на экономику страны и укрепляет позиции в финансовом секторе.

Опыт показывает, что в развивающихся странах, особенно в Республике Таджикистан, оптимальный уровень показателя активов банковской системы должен составлять от 80 до 100% ВВП, поскольку в противном случае банковская система не сможет сыграть ключевую роль в развитии национальной экономики. В целом, показатели финансовой устойчивости банковской системы за последние 7 лет значительно выросли, что может ещё больше обеспечить эффективность их деятельности. Для наглядного представления финансового состояния коммерческих банков, действующих в Республике Таджикистан, а также для их детального анализа, были изучены финансовые показатели ряда крупных коммерческих банков (см. таблицу 2.1.4.).

Таблица 2.1.4. – Финансовые показатели десяти коммерческих банков Республики Таджикистан 2019-2025 гг.

млн. сомони

Наименование кредитной организации	АКТИВЫ			КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ						Чистая прибыль (млн. сом.)	Остаток средств на корреспонденционном счёте (корреспонденционном счёте)
	Всего на 31.12.2019	Всего на 31.12.2025	Изменение, %	Всего на 31.12.2019	Всего на 31.12.2025	Изменение, %	Соотношение долга к активам, %	в том числе физическим лицам			
								Всего	Их доля в портфеле %		
ОАО "Ориёнбонк"	3 167,9	4 599,31	45,2	1 870,5	1 454,55	-22	32	34,4	88,72	208,0	531,51
ОАО "Алиф Банк"	154,1	2 436,2	1 481	107,8	2 272,4	2 008	93	1 466,5	91,82	153,7	275,5
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	4 161,1	11 008,7	165	564,2	2 086	270	19	1 618,2	64,81	150,0	2 226,4
ОАО "Эсхата Банк"	2 105,2	9 359,22	345	1 360,4	7 011,72	415	75	3 794,7	73,47	475,4	1 943,2
ОАО "Тавхидбонк"	113,5	497,27	338	0,7	251,97	35 896	51	60,8	35,72	11,12	34,12
ЗАО "Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	875,9	1 538,5	76	359,2	1 253,1	249	81	1 090,5	123,23	40	180,6
ЗАО "Спитамен Банк"	708,1	4 435,1	526	291,6	316,7	9	7	95,5	68,09	81,7	173,4
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	85,7	260,54	204	17,3	137,55	695	53	54,25	93,37	0,25	12,52
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	401,8	2 579,4	542	109,6	2 448,8	2 134	95	2 416,94	101,90	73,2	82,32
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	232,7	1 974,36	748	94,9	1 439,0	1 416	73	648,5	45,43	63,14	48,52
Всего	**12 006**	**38688,64**	**4 515**	**4 776,2**	**18 671,79**	**43 048**	**579**	**11 280**	**787**	**1 257**	**5 508,09**

Источник: составлено автором на основе [82, с. 74], [83, с. 74], [85, с. 74] и [71, с. 74].

Таблица 2.1.4–1. – Капитал и депозиты десяти коммерческих банков Республики Таджикистан 2019-2025 гг.

млн. сомони

Наименование кредитной организации	КАПИТАЛ			ДЕПОЗИТЫ				
	Всего на 31.12.2019	Всего на 31.12.2025	Изменение, %	Соотношение долга к активам, %	Всего на 31.12.2019	Всего на 31.12.2025	Изменение, %	Соотношение долга к капиталу, %
ОАО "Ориёнбонк"	761,8	1 592,1	109	25,90	1590,8	2873,4	81	180
ОАО "Алиф Банк"	55,6	357,5	543	13,51	53,4	1842,8	3 351	515
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	428,8	1 091,5	155	11,35	3405,9	9121,8	168	836
ОАО "Эсхата Банк"	389,8	1 518,93	290	16,16	963,7	5205,2	440	343
ОАО "Тавхидбонк"	85,2	163,57	92	37,81	18,6	246,75	1 227	151
ЗАО "Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	136,7	302,4	121	20,63	630,9	1091,26	73	361
ЗАО "Спитамен Банк"	110,3	513,74	366	13,13	277,8	2975,78	971	579
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	56,1	58,47	4	47,31	19,6	179,4	815	307
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	121,9	417,47	242	15,08	260,8	1132,74	334	271
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	100,2	431,4	330	15,53	89,0	1354,4	1422	314
Всего	**2 246**	**6 447**	**2 252**	**16,9**	**7 311**	**26 024**	**8 882**	**3 857**

Источник: составлено автором на основе [82, с. 75], [83, с. 75], [85, с. 75] и [71, с. 75].

Таблица 2.1.4–2. – Депозиты десяти коммерческих банков Республики Таджикистан 2019-2025 гг.

тысяча сомони

Наименование кредитной организации	На 31.12.2019				На 31.12.2025			Доля банков по депозитам на финансовом рынке
	Всего	В том числе			Всего	В том числе		
		Юридические лица	Физические лица	Общая доля		Юридические лица	Физические лица	Общая доля
ОАО "Ориёнбонк"	1 590 897,25	1 053 975	536 922	9,76%	2 873 415,14	1 687 978,48	1 185 436,66	15,62%
ОАО "Алиф Банк"	53 456,64	24 687	28 770	5,97%	1 842 795,80	427 786,40	1 415 009,40	5,65%
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	3 405 967,45	1 465 897	1 940 070	34,84%	9 121 859,00	5 950 555,00	3 171 304,00	35,25%
ОАО "Эсхата Банк"	963 789,39	485 621	478 168	21,08%	5 205 199,84	2 109 975,43	3 095 224,41	16,99%
ОАО "Тавхидбонк"	0,00	0.00	0.00	0,66%	246 753,77	147 608,17	99 145,60	0,62%
ЗАО " Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	630 987,49	328 531	302 457	4,63%	1 091 262,96	521 895,65	569 367,31	5,50%
ЗАО "Спитамен Банк"	277 864,12	424,82	277 439	8,14%	2 975,77	746,04	2 229,73	6,02%
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	19 645,39	10 550	9 096	0,69%	179 401,92	99 227,01	80 174,91	0,63%
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	260 864,17	19 085	241 780	4,85%	1 132 741,34	51 687,84	1 081 053,50	5,02%
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	89 000	64 000	25 000	9,39%	1 354 410,76	873 926,92	480 483,84	8,71%
Всего	**7 292 471.90**	**3 452 769,77**	**3 839 702,13**	**100%**	**23 050 816,30**	**11 871 386,94**	**11 179 429,36**	**100%**

Источник: составлено автором на основе [82, с. 76], [83, с. 76], [85, с. 76] и [71, с. 76].

Таблица 2.1.4–3. – Кредиты десяти коммерческих банков Республики Таджикистан, 2019-2025 гг.

тысяча сомони

Наименование кредитной организации	На 31.12.2019				На 31.12.2025			Доля банков по кредитам на финансовом рынке
	Всего	В том числе			Всего	В том числе		
		Юридические лица	Физические лица	Общая доля		Юридические лица	Физические лица	Общая доля
ОАО "Ориёнбонк"	1 870 546,32	1 068 126,88	802 419,44	38,60%	1 454 549,27	1 365 827,19	88 722,08	7,79%
ОАО "Алиф Банк"	107 846,23	60 691,24	47 154,99	2,22%	2 272 443,70	247 322,60	2 025 121,10	12,17%
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	564 245,65	250 639,00	313 606,65	11,64%	2 086 027,00	475 815,00	1 610 212,00	11,17%
ОАО "Эсхата Банк"	1 360 465,06	890 721,25	469 743,81	28,72%	7 011 718,2	1 823 065,80	5 188 652,4	37,55%
ОАО "Тавхидбонк"	70 261,72	35 615,33	34 646,39	1,45%	251 965,34	191 144,96	60 820,38	1,35%
ЗАО " Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	359 265,37	270 730,26	88 535,11	7,41%	1 253 097,50	162 591,87	1 090 505,63	6,71%
ЗАО "Спитамен Банк"	291 467,36	150 200,41	141 266,95	6,01%	316 699,33	221 203,88	95 495,45	1,70%
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	17 345,01	17 345,01	0,00	0,36%	137 553,24	83 302,52	54 250,72	0,74%
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	109 478,65	44 570,71	64 907,94	2,26%	2 448 840,15	31 896,69	2 416 943,46	13,12%
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	94 578,28	87 403,90	7 174,38	1,95%	1 438 948,96	790 475,27	648 473,69	7,71%
Всего	**4 845 499,65**	**2 876 043,99**	**1 969 455,66**	**100,6%**	**18 671 842,73**	**5 392 645,78**	**13 279 196,95**	**100,00%**

Источник: составлено автором на основе [82, с. 77], [83, с. 77], [85, с. 77] и [71, с. 77].

Таблица 2.1.4–4. – Отдельные показатели десяти коммерческих банков Республики Таджикистан, 2019-2025 гг.

тысяча сомони

Наименование кредитной организации	Остаток по кредитам		Фонд по кредитам		Просроченные кредиты				Обязательные резервы (нац. валюта)	
	На 31.12.2019	На 31.12.2025	На 31.12.2019	На 31.12.2025	На 31.12.2019	Процентный соотношение, %	На 31.12.2025	Процентный соотношение, %	На 31.12.2019	На 31.12.2025
ОАО "Ориёнбонк"	850 578,07	3 160 026,52	725 331,52	907 125,65	106 396,15	13%	43 854,18	1%	47 726,92	86 202,45
ОАО "Алиф Банк"	46 278,70	1 375 997,80	39 328,60	55 346,20	25 958,80	56%	36 444,40	3%	1 603,70	55 283,87
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	345 924,00	3 016 570,00	150 715,00	301 735,00	203 928,00	59%	239 573,00	8%	102 179,02	273 655,77
ОАО "Эсхата Банк"	620 962,92	290 598,82	485 890,69	226 140,42	216 926,33	35%	295 354,18	102%	28 913,68	156 156,00
ОАО "Тавхидбонк"	16 261,72	251 965,34	39,33	2 874,40	5 250,16	32%	3 920,78	2%	0	7 402,61
ЗАО " Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	187 925,26	935 183,46	34 698,66	37 145,07	14 977,90	8%	23 600,31	3%	18 929,62	32 737,89
ЗАО "Спитамен Банк"	134 903,10	193 571,97	100 555,17	2 268,28	33 382,49	25%	3 533,36	2%	8 335,92	89,27
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	0,00	365 640,40	0,00	9 205,90	0,00	0%	12 584,10	3%	589,36	5 382,06
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	87 951,74	2 099 368,54	46 712,57	23 039,75	24 672,38	28%	35 853,35	2%	7 825,93	33 982,24
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	26 645,31	916 078,70	8 361,81	5 217,91	9 473,66	36%	20 397,25	2%	2 670,00	40 632,32
Всего	**2 317 430,82**	**12 605 001,55**	**1 591 633,35**	**1 570 098,58**	**640 965,87**	**2,91%**	**28 911,64**	**1,27%**	**218 774,15**	**691 524,48**

Источник: составлено автором на основе [82, с. 78], [83, с. 78], [85, с. 78] и [71, с. 78].

Таблица 2.1.4–5. – Динамика инфраструктурных показателей десяти коммерческих банков Республики Таджикистан, 2019-2025 гг.

Наименование кредитной организации	Количество банкоматов		Количество держателей пластиковых карт		Количество ПОС - терминалов		Количество банковских счетов		Количество филиалов		Количество точек обслуживания		Представительство	
	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025	31.12.2019	31.12.2025
ОАО "Ориёнбонк"	172	195	334 581	375 060	149	367	1 534 544	665 407	32	32	258	254	5	4
ОАО "Алиф Банк"	147	431	722 851	1 147 979	95	544	39 852	45 848	3	4	17	19		
ГУП СБ РТ "Амонатбанк"	218	385	2 159 376	1 993 208	1 460	3 991	2 378 862	2 241 162	75	75	547	547		
ОАО "Эсхата Банк"	179	351	859 388	1 246 791	200	522	2 873 000	3 165 000	32	32	105	105		
ОАО "Тавхидбонк"	61	63	101 692	126 609	8	5	113 720	140 276	5	5	34	33		
ЗАО " Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	43	68	72 726	94 781	49	180	326 851	309 815	7	7	22	41		
ЗАО "Спитамен Банк"	149	785	2 118 838	2 830 515	400	1 740	2 682	3 334	1	1	9	16		
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	7	24	1 112	9 876	0	10	11 565	27 154	3	5	1	2		
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	68	99	224 142	307 081	59	105	823 877	967 263	18	28	47	105		
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	89	189	151 999	112 409	40	414	592 339	654 815	8	12	34	62		
Всего	1 133	2 590	6 746 705	8 244 309	2 460	7 878	8 697 292	8 220 074	184	201	1 074	1 184	5	4

Источник: составлено автором на основе [82, с. 79], [83, с. 79], [85, с. 79] и [71, с. 79].

Таблица 2.1.4–6. – Динамика показателей ROA и ROE десяти коммерческих банков Республики Таджикистан, 2019-2025 гг.

Наименование кредитной организации	ROA 31.12.2019	ROA 31.12.2025	ROE 31.12.2019	ROE 31.12.2025	Ликвидность 31.12.2019	Ликвидность 31.12.2025
ОАО "Ориёнбонк"	2,6%	4,5%	11%	13,1%	52%	59,9%
ОАО "Алиф Банк"	1,2%	5,5%	3,3%	40,2%	59%	70,3%
ГУП СБ РТ "Амонатбонк"	1,0%	1,4%	9,8%	13,7%	85%	76,3%
ОАО "Эсхата Банк"	2,8%	5,1%	15,1%	31,3%	72%	78,3%
ОАО "Тавхидбонк"	-2,2%	2,2%	-2,9%	6,8%	325,6%	86,2%
ЗАО "Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан"	2,1%	2,6%	13,4%	13,2%	78%	74,3%
ЗАО "Спитамен Банк"	1,6%	2,1%	10,3%	13,6%	106%	92,1%
ЗАО "Международный банк Таджикистан"	20,8%	2,8%	31,7%	17,5%	180%	106,3%
ОАО "Коммерцбанк Таджикистана"	3,5%	3,1%	11,4%	14,2%	112%	78,0%
ЗАО "Банк Развития Таджикистана"	3,5%	0,1%	8,2%	0,4%	121%	96,0%

Источник: составлено автором на основе [82, с. 80], [83, с. 80], [85, с. 80] и [71, с. 80].

Таблица 2.1.4 (1–6) свидетельствует о том, что 10 коммерческих банков страны в 2019–2025 годах демонстрировали активное развитие и сумели укрепить основные финансовые показатели. Одним из ключевых направлений работы как для отдельных банков, так и для всей банковской системы в целом остаётся эффективное привлечение временно свободных денежных средств населения и хозяйствующих субъектов.

Согласно анализу, 75–80% капитала банков составляют эти средства, за счёт которых банки осуществляют свою деятельность. В период с 2019 по 2025 год активы 10 коммерческих банков страны в целом, увеличились с 12 006,00 млн. сомони до 38 688,64 млн. сомони, увеличившись на 222,24%.

Наибольший рост активов наблюдался у Тавхидбанка (338,12%), Эсхата Банка (322,57%) и ГУП СБ РТ «Амонатбанк» (164,56%). Кредитный портфель банков также увеличился с 4 776,29 млн. сомони в 2019 году до 18 671,79 млн. сомони в 2025 году, увеличившись на 290,92%. Лидерами по росту кредитного портфеля стали «Международный банк Таджикистан» (2134,31%), «Алиф Банк» (2009,83%) и «Эсхата банк» (415,41%).

Чистая прибыль банков за этот период увеличилась, хотя некоторые банки продемонстрировали волатильность: Ориёнбонк (+29,82%), Алиф Банк (+42,27%), Амонатбанк (–16,45%) и Тавхидбанк (+47.99%). Соотношение долга к активам варьировалось: от 4,26% до более 100%, при этом у «Алиф Банк» — 90,25%, у «Эсхата Банк» — 74,56%, у «Инвестиционно-Кредитного Банка Таджикистан» — 68,38%, что свидетельствует о разном уровне финансового левериджа у разных банков.

Общий объем банковских вкладов увеличился с 7,292 млрд. сомони в 2019 году до 23,871 млрд. сомони в 2025 году. В структуре вкладов физических и юридических лиц наблюдаются следующие тенденции: физические лица продолжают увеличивать объёмы вкладов. В 2025 году их объём вкладов физических лиц достиг 11,179 млрд. сомони. Лидеры по объёму вкладов физических лиц — «Амонатбонк» 3,175 млрд. сомони, «Эсхата Банк» 3,095 млрд. сомони, «Алиф Банк» 1,415 млрд. сомони и «Ориёнбонк» 1,185 млрд.

сомони. По депозитам юридических лиц доминируют: «Амонатбонк» 5,950 млрд. сомони, «Эсхата Банк» 2,109 млрд. сомони и «Ориёнбонк» 1,687 млрд. сомони.

В разрезе валютной структуры депозитов физических лиц преобладает национальная валюта, хотя значительная часть средств хранится в иностранной валюте. Например, у «Амонатбонк» из 3,171 млрд. сомони депозитов физических лиц 5,950 млрд. приходится на национальную валюту и около 378 млн. на иностранную валюту.

Рентабельность активов (ROA) и собственного капитала (ROE) остаются одними из главных показателей эффективности. В 2019 году лучшие результаты по ROA показали «Эсхата Банк» (2,8%), «Ориёнбонк» (2,6%) и «Инвестиционно-Кредитный Банк Таджикистан» (2,1%). В 2025 году значения немного увеличились, например, у «Эсхата Банк» ROA составил (5,1%), у «Инвестиционно-Кредитного Банка Таджикистан» (2,6%) и «Ориёнбонк» (4,5%). Наименьшую рентабельность в 2019 году продемонстрировал «Тавхидбанк» (-2,2%), однако уже в 2025 году ему удалось выйти в плюс и повысить показатель до 2,2%. Похожая ситуация наблюдается и с ROE: в 2019 году лидерами были «Эсхата Банк» (15%) и «Международный банк Таджикистан» (31,7%), а в 2025 году у «Международного банка Таджикистан» — 17,5%; «Эсхата Банк» смог улучшить результат до 31,3%, тогда как ROE у «Банка Развития Таджикистана» снизился до 0,4%. «Тавхидбанк» также продемонстрировал положительную динамику с 2,1% до 6,8%.

Ликвидность большинства банков остаётся значительно выше установленного норматива Национального банка (30%). В 2019 году самыми высокими значениями отличались «Банк Развития Таджикистана» (121%), «Амонатбанк» (85%) и «Спитамен Банк» (106%). В 2025 году ликвидность немного снизилась из-за активного наращивания кредитования, но по-прежнему остаётся безопасной. У «Банка Развития Таджикистана» — 96%, у «Амонатбанка» — 76,3%, у «Спитамен Банка» — 92,1%.

Существенно развивается инфраструктура банковской системы. Количество банкоматов выросло с 2 345 в 2019 году до 2 590 в 2025 году. Лидером по их числу стал «Душанбе Сити Банк», увеличивший сеть до 785 устройств, за ним следует «Амонатбанк» с 785 устройствами.

Решающую роль в регулировании банковской системы играет ставка рефинансирования.

Снижение ставки рефинансирования облегчает кредитование, стимулируя экономическую активность. Повышение ставки рефинансирования ограничивает возможности банков и предотвращает перегрев финансового рынка. Национальный банк Таджикистана активно использует этот инструмент для поддержания стабильности национальной финансовой системы. [69, с. 82]

Стоит отметить, что банковский сектор Таджикистана в 2022–2025 годах демонстрирует устойчивый рост. Наблюдаются повышение рентабельности, расширение активов, активное кредитование, развитие инфраструктуры и ускоренная цифровизация, что отражает постепенное укрепление роли коммерческих банков в экономике страны.

Финансовая устойчивость и прибыльность кредитных организаций одновременно с последовательной политикой НБТ формируют устойчивую основу для перспективного развития финансового сектора.

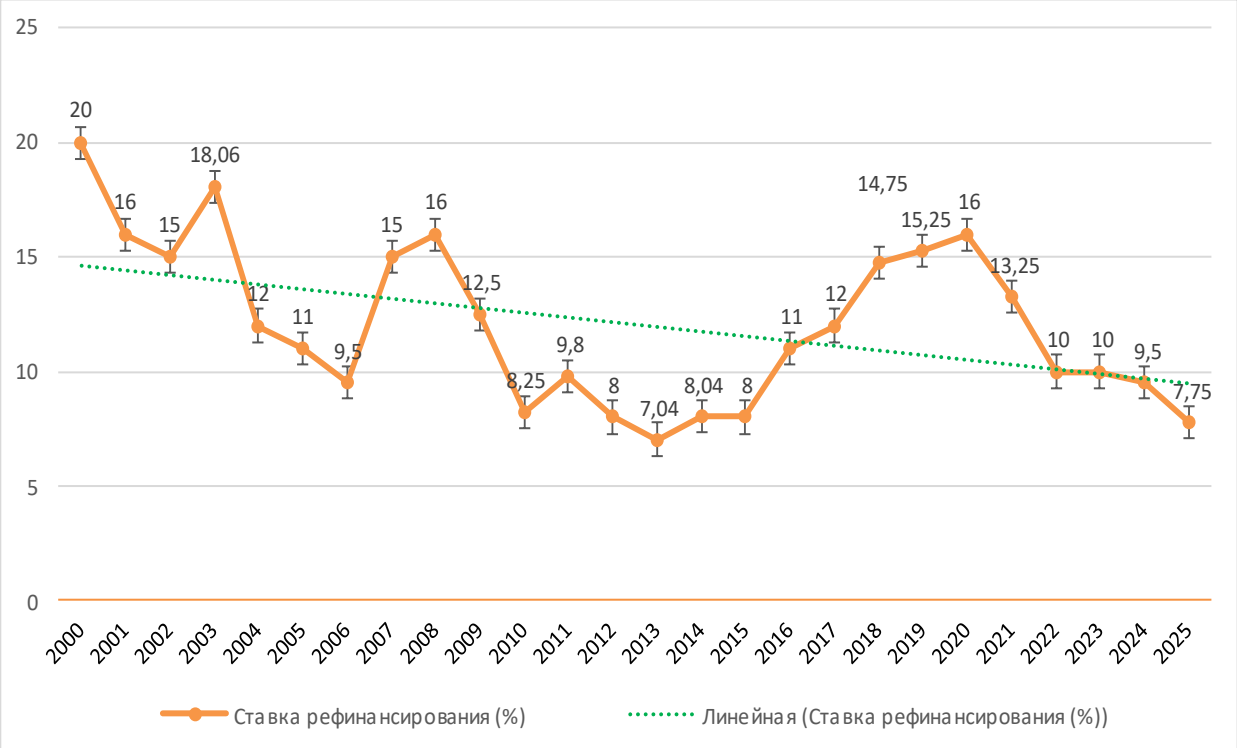
Данный тенденция даёт возможности прогнозировать, что в ближайший будущем кредитные организации будут активно внедрят новые технологии и сотрудничать с финтех-компаниями для укрепления стабильности и развития всей финансовой системы страны.

Высокая ликвидность и устойчивые показатели прибыльности, а также последовательная политика НБТ способствуют стабильности банковской сферы. Одним из индикаторов НБТ и значимым рычагом управления банковской системой является ставка рефинансирования. Данная ставка непосредственно влияет на объём банковских резервов: при снижении ставки резервы увеличиваются, а при повышении, наоборот, уменьшаются.

Согласно данным НБТ «… ставка рефинансирования является одним из ключевых инструментов денежно-кредитной политики, посредством которого регулируется уровень инфляции, стоимость кредитных ресурсов и стабильность банковской системы». [85, с. 84]

В целом, ставка рефинансирования является ключевым рычагом в экономике, поскольку от её уровня во многом зависит эффективность функционирования национальной экономики.

Диаграмма 2.1.1. - Динамика изменения ставки рефинансирования Национального банка Таджикистана



Источник: Подготовлено автором на основе [85, с. 84] и [81, с. 84]

Диаграмма 2.1.1. - демонстрирует динамику ставки рефинансирования Национального банка Таджикистана за период с 2000 по 2025 годы. В частности, в декабре 2000 года её уровень достигло 20,6%, что во многом было связана с экономической нестабильностью начали годом независимости страны. В тот период высокие процентные ставки играли важную роль в содержании инфляции и поддержании устойчивости финансовой системы.

К 2010 году ставка снизилась до 8,5%, что свидетельствует об улучшении макроэкономической ситуации и укреплении финансового сектора.

Стабильный рост в этот период позволил НБТ постепенно смягчать денежно-кредитную политику и снижать уровень ставки рефинансирования.

С 2011 по 2013 год процентная ставка достигла низкого уровня, 7–8%. Однако с 2014 года тенденция изменилась на противоположную сторону из-за внешних факторов, таких как глобальные и региональные финансовые кризисы (глобальный финансовый кризис 2007-2012 годов, который начался с кризиса ипотечного кредитования в США, приведшего к банкротству многих крупных финансовых учреждений и глобальной экономической рецессии), которые оказали давление на экономику Таджикистана. В данном периоде процентные ставки оставались на относительно высоком уровне, отражая стремление Национального банка поддерживать финансовую стабильность, одновременно противодействуя внешним вызовам.

По мнению Джозефа Стиглица, «…процентная ставка центрального банка оказывает прямое влияние на экономическую активность, инвестиции и доступность кредитов. Он отмечал, что в развивающихся странах изменение ставки рефинансирования должно учитывать уровень инфляции, состояние банковского сектора и платежеспособность населения. По его мнению, эффективная денежно-кредитная политика способствует поддержанию финансовой стабильности и стимулированию экономического роста». [229, с. 85]

Ставки рефинансирования напрямую влияют на процентные ставки по кредитам, их доступность и сроки погашения. Более низкие процентные ставки делают кредиты более доступными для предприятий и частных лиц, тем самым снижая стоимость заимствований и стимулируя инвестиционную активность. Поэтому создание благоприятных условий кредитования является приоритетом в национальной экономической политике, особенно в стратегически важных секторах экономики.

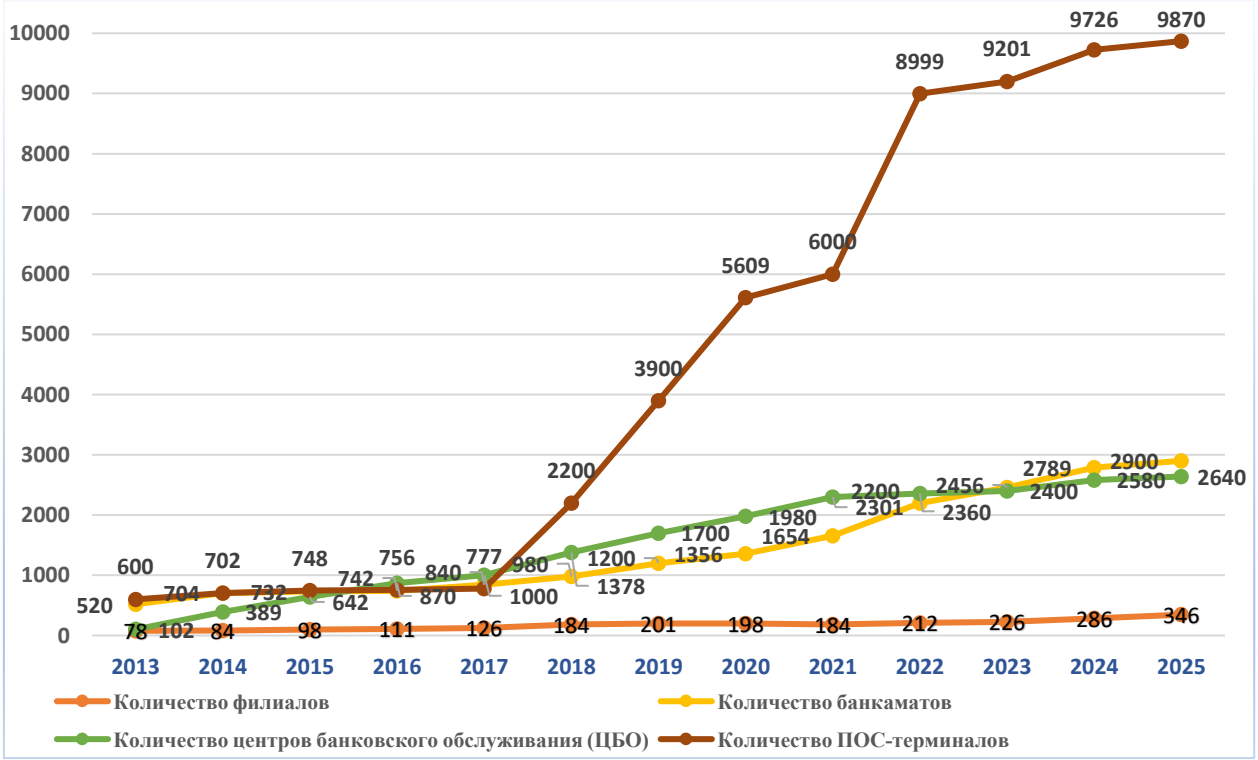
Особое внимание следует уделить тенденции к переходу на безналичную систему платежей, которая также способствует развитию банковской системы.

Таким образом, 31 декабря 2014 года Правительство Республики Таджикистан приняло Постановление №815 «Меры по расширению использования банковских платежных карт для безналичных платежей». [22, с. 85-86]

Кроме того, для дальнейшего развития безналичных платежей Президент Республики Таджикистан 22 июня 2023 года издал Указ №586 «О расширении мер по развитию безналичных платежей», заложивший основу для его дальнейшего развития. С тех пор число держателей банковских карт значительно увеличилось, что положительно сказалось на финансовой доступности. [87, с. 86]

В 2025 году число держателей банковских карт в Таджикистане достигло 9 миллионов человек, что на 18% больше, чем в 2024 году, что в свою очередь способствовало развитию банковской инфраструктуры, включая установку банкоматов и терминалов. Несмотря на позитивную тенденцию развития, доступность банковских услуг в различных регионах Таджикистана остается нерешённой проблемой (см. диаграмму 2.1.2.).

Диаграмма 2.1.2. - Динамика изменений структурных подразделений банковской системы (за 2013–2025 годы)



Источник: Подготовлено автором на основе [71, с. 86-87], [66, с. 86-87], [67, с. 86-87], [68, с. 86-87], [71, с. 86-87], [75, с. 86-87], [80, с. 86-87], [82, с. 86-87], [83, с. 86-87], [88, с. 86-87] и [75, с. 86].

Эти факторы влияют не только на эффективность банковской системы страны, но и в некоторой степени могут снижать макроэкономические показатели. В то же время, как уже говорилось выше, ставка рефинансирования может влиять на процентную ставку банковских кредитов и депозитов, их продолжительность и объем.

За период с 2013 по 2025 год наблюдался стабильный рост инфраструктуры, в том числе безналичных платежей. Количество банкоматов увеличилось с 1 000 до 2 654 единиц, а электронных терминалов с 1 500 до 3 597 единиц. Это подчеркивает необходимость дальнейшего расширения банковской инфраструктуры, особенно в отдаленных и сельских районах.

В целом, банковская система Республики Таджикистан за анализируемые годы достигла стабильного развития, а ее структурные, экономические и финансовые показатели последовательно укреплялись. При этом необходимо укреплять нормативно-правовую базу банковской системы, повышать надежность кредитных организаций, обеспечивать качество банковских продуктов и услуг, эффективно управлять активами и капиталом банков, а также иметь более устойчивую позицию во внутреннем управлении по содействию деятельности банков и кредитных организаций.

2.2. Маркетинговые взаимодействия как фактор повышения конкурентоспособности кредитных организаций

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в кредитных организациях является качественное обслуживание клиентов. Кредитные организации сталкиваются с рядом проблем: организационных, технологических, поведенческих противоречий и внешних факторов, которые проявляются в процессе предоставления услуг. Данное противоречие говорит о том, что ожидания клиентов и реальные возможности банков не всегда совпадают, что требует постоянной адаптации и совершенствования сервисных процессов.

На наш взгляд, в условиях банковской сферы РТ данное определение требует дополнения, поскольку одним из важных факторов является

формирование доверия, платёжеспособности, технологичности, уровня рейтинга и удобства использования продуктов и услуг.

В данных условиях кредитные организации, осуществляющие разработку и продвижение продуктов и услуг, должны детально анализировать потребности целевых групп, а также регулярно сравнивать ожидаемое клиентами качество обслуживания с реальностью.

При данном анализе сотрудничества с клиентами формируется собственная идеальная модель качества обслуживания и характеристика банковского продукта и услуг. Эта модель включает в себя не только параметры стоимости и функциональности услуг, но и социально-психологические аспекты, стремящиеся к признанию, самоутверждению и взаимодействию с банковской организацией, имеющей общественный авторитет.

Данная модель взаимосвязана с банковским маркетингом, целью которого является укрепление отношений с клиентами, изучение их потребностей, формирование доверия и повышение лояльности.

По мнению автора, «…эффективное функционирование банков невозможно без активного использования маркетинговых инструментов, обеспечивающих устойчивую связь между банками и клиентами». [4-А, с. 88]

По мнению Иброхимзода И.Р., «…банковский маркетинг является важным инструментом повышения эффективности взаимодействия между банками и клиентами. В условиях формирования рыночной экономики Таджикистана банки должны не только предоставлять услуги, но и активно изучать потребности клиентов, формировать спрос и выстраивать долгосрочные отношения. Это позволяет повысить качество обслуживания и укрепить позиции банков на финансовом рынке». [37, с. 88]

Маркетинг представляет собой современный подход к сотрудничеству с клиентами, предполагающий создание долгосрочных партнёрских отношений, основанных на учёте взаимных интересов.

Для максимального использования данного направления необходим комплексный подход, то есть качественный, систематический анализ

клиентской базы, выявление активных клиентов и предложение индивидуализированного продукта.

Для реализации данного требования необходимо создать информационно-аналитическую систему (метрику), которая обеспечит необходимой информацией. Данная система поможет более точно ориентироваться в потребностях клиента и даёт возможность предлагать персонифицированные продукты и услуги, а также способствует укреплению долгосрочных взаимоотношений с клиентами (рис. 2.2.1.).



Рисунок 2.2.1. - Схема формирования мер по привлечению и удержанию клиентов
Источник: составлено автором на основе [8-А, с. 89], [9-А, с. 89], [119, с. 89], [129, с. 89], [140, с. 89], [141, с. 89], [143, с. 89], [147, с. 89], [34, с. 89], [38, с. 89] и [39, с. 89].

Современный подход маркетинга взаимоотношений ставит перед банками важнейшую задачу: не только привлекать новых клиентов, но и укреплять долговременные и надежные связи с уже существующей клиентской

базой. Такая стратегия позволяет финансовым учреждениям повышать общую эффективность своей деятельности и усиливать конкурентные позиции на рынке.

В условиях высокой конкуренции банки ориентируются не только на прибыль от отдельных операций, но и на построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами, что способствует формированию доверия и стабильности в работе. Это подчёркивает растущую важность маркетинга взаимоотношений: он способствует укреплению доверия между клиентами и банками, формированию прочных связей и обеспечению высокого уровня удовлетворённости.

Прежде чем выбрать банк, клиенты тщательно изучают рынок: сравнивают предложения разных банков, оценивают их репутацию, качество обслуживания, скорость решения проблем, технологический уровень и доступность кредитных линий. Банковская система меняется так стремительно, что порой, кажется, будто она действует по новым правилам каждый год. Конкуренция растёт, технологии стремительно развиваются, а клиенты становятся всё более требовательными. В таких условиях банки вынуждены адаптироваться и выстраивать более гибкие модели обслуживания, ставя в центр внимания клиента и его опыт.

Люди ожидают от банков быстрой, удобной и прозрачной работы: им нужны необходимые услуги, доступные всего в несколько кликов и учитывающие их индивидуальные потребности.

Поэтому банки вынуждены адаптироваться и создавать более гибкие модели обслуживания, в центре которых — люди и их опыт. Чтобы привлечь новых и удержать существующих клиентов, банки активно совершенствуют внутренние процессы.

Развитие сотрудников является одной из ключевых задач банков. Специалисты регулярно проходят обучение, посещают семинары и мастер-классы, чтобы лучше понимать клиентов и находить с ними общий язык. Параллельно внедряются системы мотивации и стандарты обслуживания,

позволяющие поддерживать высокий уровень качества на всех этапах взаимодействия.

Обслуживание клиентов строится максимально просто и прозрачно: транзакции обрабатываются быстро, а персонализированные решения учитывают индивидуальные предпочтения каждого пользователя. Банки активно собирают и анализируют данные о привычках, истории транзакций и потребностях клиентов, чтобы предлагать действительно полезные услуги.

Маркетинговый мониторинг помогает выявлять тренды, отслеживать конкурентов и находить незаполненные ниши на рынке. На основе этих данных формируются персонализированные предложения и пакеты услуг, которые повышают лояльность и укрепляют доверие клиентов.

Знания о поведении клиентов становятся основой стратегического планирования: банки ставят долгосрочные цели, выбирают перспективные направления развития и внедряют инновационные решения. Такой подход позволяет укреплять позиции на рынке и развиваться вместе с ожиданиями клиентов.

Несмотря на это банки активно собирают и анализируют данные о привычках, истории транзакций, активности в соцсетях и потребностях клиентов. На основе собранных данных формируют персонализированные предложения и услуги, которые способствуют росту лояльности и укреплению доверия клиентов.

Владение правильной информацией о клиентах даёт основу стратегического планирования, а также позволяет укреплять позиции и конкурентоспособность на банковском рынке.

В теории выделяют четыре уровня отношений банка с клиентами. Банки, ориентированные на долгосрочное сотрудничество, должны уделять основное внимание именно ответственным, активным и партнёрским уровням взаимодействия, именно они становятся фундаментом прочного сотрудничества.

Развитие партнёрских связей через маркетинг взаимодействия — это не только инструмент повышения эффективности или укрепления финансовой устойчивости банка, а в первую очередь — стратегический подход, позволяющий финансовой организации закрепиться на рынке и завоевать доверие клиентов (рис. 2.2.2.).

Банки, которые строят прозрачные и честные отношения с клиентской базой, формируют устойчивое конкурентное преимущество и создают прочную репутацию.



Рисунок 2.2.2. - Основные этапы взаимодействия кредитной организации с клиентами и их ключевые характеристики

Источник: составлено автором на основе [10-А, с. 92], [194, с. 92], [192, с. 92], [138, с. 92], [198, с. 92], [204, с. 92], [50, с. 92] и [46, с. 92].

В современном банковском деле долгосрочные отношения между кредитной организацией и клиентом строятся на принципе взаимной выгоды. Такая стратегия позволяет кредитным организациям повысить эффективность своей деятельности и усилить конкурентные позиции. В условиях высокой конкуренции банки ориентируются не только на прибыль от отдельных услуг, но и на долгосрочные взаимовыгодные отношения.

Большинство банков стараются по возможности предоставлять свои услуги клиентам быстро, удобно, прозрачно и с учётом индивидуальных потребностей.

Несмотря на это, кредитным организациям необходимо корректировать свою деятельность в соответствии с потребностями клиентов, создавая более гибкие модели обслуживания.

Ключевым элементом для клиента являются правильный подход и удовлетворение потребностей. Банки должны быть не только кредитными организациями, но и активными участниками коммуникаций в условиях быстро меняющегося рынка, а также надёжным и долгосрочным партнёром. Такой подход позволяет повысить лояльность и сформировать устойчивые связи.

Ключевыми элементами такой коммуникации являются прогнозирование реакции клиентов на новые продукты, а также создание индивидуального канала связи с каждым из них.

Достичь этого возможно только за счёт скоординированного сотрудничества всех внутренних подразделений, эффективной организации каналов коммуникации и постоянного поиска инновационных решений.

Предложенная система основана на нескольких ключевых элементах:

1. управление конкурентоспособностью банка;

2. выбор эффективных инструментов взаимодействия с клиентами;

3. регулярная оценка состояния существующих партнерских отношений (рис. 2.2.3).

Построение долгосрочных отношений с клиентами посредством интерактивного маркетинга — это целенаправленный и непрерывный процесс.

Его цель состоит не только в установлении стабильных отношений, но и в их поддержании.

В условиях быстро меняющегося финансового ландшафта оперативная и гибкая коммуникация с клиентами, адаптация к меняющимся требованиям рынка имеют решающее значение. Из анализа следует, что эффективность интерактивных каналов напрямую зависит от того, насколько эффективно банк реализует свои стратегии управления взаимоотношениями с клиентами, что, в свою очередь, влияет на общую производительность финансового учреждения.

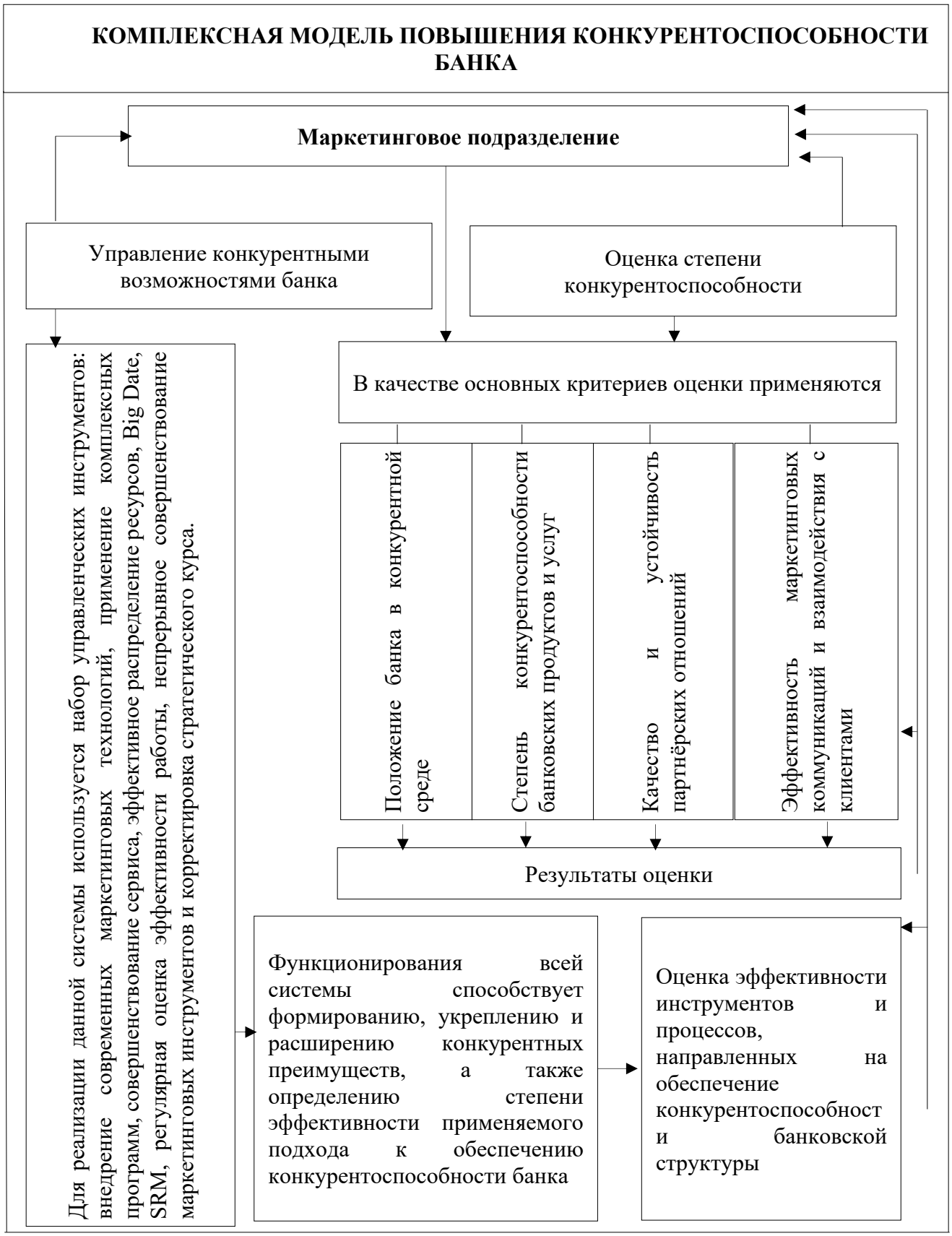


Рисунок 2.2.3. - Обеспечение конкурентоспособности с помощью маркетинга взаимодействий

Источник: составлено автором на основе [44, с. 95], [46, с. 95], [57, с. 95], [60, с. 95], [86, с. 95], [33, с. 95] и [30, с. 95].

На рисунке 2.2.3 продемонстрирована методика повышения конкурентоспособности банка через интерактивный маркетинг (маркетинг взаимодействий).

Центральное место занимает маркетинговое подразделение, отвечающее за создание канала коммуникации с клиентом и развитие отношений с партнерами. Оно же является структурой, аккумулирующей данные о результатах оценки степени конкурентоспособности, на основе следующих критериев:

− положение банка в конкурентной среде;

− степень конкурентоспособности банковских продуктов и услуг;

− качество и устойчивость партнерских отношений;

− эффективность маркетинговых коммуникаций и взаимодействия с клиентами.

Для реализации этих критериев современная система маркетинговых взаимодействий в банках представляет собой модель из шести уровней:

1. Стратегический, в рамках которого формируется общее направление работы и определяется, на какие группы клиентов будет ориентироваться банк.

2. Тактический – отвечает за планирование конкретных маркетинговых мероприятий, распределение бюджета и выбор канала коммуникации.

3. Операционный – отвечает за реализацию маркетинговых мероприятий.

4. Аналитический, который заключается в сборе и обработке данных, а также в оценке эффективности маркетинговых решений.

5. Технологический уровень отвечает за обеспечение маркетинга современными технологиями, аналитическими программами и онлайн-сервисами.

6. Организационный уровень – отвечает за эффективное и правильное формирование структуры маркетинговой службы, развитие профессиональных навыков сотрудников и создание мотивирующей рабочей среды. Даже максимально эффективная стратегия не даст результата без профессиональной и слаженной команды.

Дополнительными ключевыми факторами повышения роли маркетинга становятся высокий уровень сервиса, постоянное обучение сотрудников, качественная внутренняя коммуникация и реализация комплексных маркетинговых программ. Кроме того, чтобы банки могли эффективно развивать устойчивые деловые отношения, необходимы новые подходы не только в маркетинге, но и в технологиях. Всё это помогает снижать затраты на привлечение и удержание клиентов, формировать устойчивый интерес к банковским продуктам и по-новому выстраивать стратегию поведения банка на рынке.

По мнению А. Курбонова, в исследованиях по банковскому сектору РТ отмечается, что «…развитие конкуренции между банками приводит к необходимости повышения качества обслуживания клиентов и внедрения маркетинговых инструментов». [153, с. 97]

Автор согласен с мнением Курбонова, но считает, что есть и другие важные факторы; один из них — ориентация на клиента, где усовершенствование качества обслуживания усиливает роль банковского маркетинга.

Анализ динамики маркетинговых бюджетов банковского сектора показывает стабильный рост: в последние десять лет наблюдается заметное ускорение финансирования маркетинговых активностей. Для оценки факторов, влияющих на маркетинговые затраты, была разработана регрессионная модель на данных трёх банков страны.

Таблица 2.2.1. - Создание регрессионной модели для «Ориёнбонк» (тысяч сомони)

Год	Y-Маркетинговые затраты тысяч сомони	X1-кредит	X2-депозит	X3-ден. Переводы (дол)
2015	65096	775800	778000	739900
2016	54987	785600	1109200	512100
2017	86214	1790000	1042500	301800
2018	147592,4	1152364	991600	270400
2019	156643	2021204	1053945	2851736
2020	235638,6	622948	1378384	3877978
2021	153911,3	519825	1316352	336879
2022	157025,7	938781	1815835	2530823

продолжение табл. 2.2.1.

2023	188805,3	198542	1249004	629173
2024	1760985	317614	1829216	10097974

Разрабатываем матрицу коэффициентов парной корреляции, показывающую плотность корреляции показателей «Ориёнбонк».

	Y	X_1	X_2
X_1	-0,37489		
X_2	0,628143	-0,41778	
X_3	0,929845	-0,26346	0,691529

По данным матрицы коэффициентов корреляции видно, что между **Y** и $\mathbf{x_2}$, **Y** и $\mathbf{x_3}$ имеются значимые и тесные корреляции соответственно.

Мы разрабатываем простую регрессионную модель, которая представляет отношение **Y к** $\mathbf{x_3}$:

$$\mathbf{Y_o = -47302 + 0{,}157x_3} \qquad (1)$$

Коэффициент регрессии переменной $\mathbf{x_3}$ равен **0,157**, что означает, что с увеличением денежных переводов из-за границы на тысячу долларов США маркетинговые затраты увеличиваются на 157 сомони.

Модель (1) имеет хорошие статистические характеристики и рекомендуется для отраслевого анализа и прогнозирования. Статистическое описание модели (1) приведено в следующей таблице.

Таблица 2.2.2. - Результаты регрессионного анализа

Статистика регрессии	
Коэффициент корреляции	0,9298
Коэффициент детерминации	0,8646
Стандартизированный коэффициент детерминации	0,8477
F-критерий Фишера	51,089
t-критерий Стьюдента	7,147

Коэффициенты корреляции и детерминации для модели (1) близки к единице, что означает наличие тесной связи между изучаемыми признаками, а качество регрессионной модели является хорошим. Критические значения F-критерия Фишера и t-критерия Стьюдента превышают табличные значения,

статистическая гипотеза H_0 отклоняется, а также позволяет оценить значимость как регрессионной модели, так и коэффициента регрессии.

Таблица 2.2.3. - Построение регрессионной модели для Амонатбанк (тысяч сомони)

Год	Y-Маркетинговые затраты тысяч сомони	X1-кредит	X2-депозит	X3-ден. Переводы (дол)
2015	40000	297854	1392754	843087
2016	50000	861735	1242653	655445
2017	50000	1315426	1828323	391034
2018	60000	612530	2218091	352361
2019	60000	195960	2892396	370915
2020	60000	390166	3374855	450248
2021	60000	1281690	2883295	468700
2022	96000	1030013	3775705	449789
2023	100000	1380035	3217820	481392
2024	100000	1482444	4884986	649438

Для создания регрессионной модели по показателям «Амонатбанка» составим матрицу коэффициентов корреляции:

	Y	$\mathbf{X_1}$	$\mathbf{X_2}$
X_1	0,580		
X_2	0,837	0,382	
X_3	-0,151	-0,056	-0,200

Из данных матрицы парных коэффициентов корреляции видно, что результирующий признак **Y** имеет значимую корреляцию с факторными признаками $\mathbf{X_1}$ и $\mathbf{X_2}$. Разрабатываем составную регрессионную модель:

$$\mathbf{Y_A=0,0184\ X_1+\ 0,0179\ X_2} \qquad (2)$$

Коэффициент регрессии для переменной $\mathbf{x_1}$ равен **0,0184**, что означает, что при увеличении кредитов юридических и физических лиц на 1000 сомони затраты на маркетинг увеличиваются на 18,4 сомони. Коэффициент регрессии для переменной $\mathbf{x_2}$ равен **0,0179**, что означает, что при увеличении сбережений юридических и физических лиц на 1000 сомони расходы на маркетинг увеличиваются на **17,9** сомони.

Модель (2) имеет хорошие статистические характеристики и рекомендуется для анализа и прогнозирования экономических показателей «Амонатбанка». Статистическое описание модели (2) приведено в следующей таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4. - Результаты регрессионного анализа

Статистика регрессии	
Коэффициент корреляции	0,9873
Коэффициент детерминации	0,9747
Стандартизированный коэффициент детерминации	0,8466
F-критерий Фишера	154,37
t-критерий Стьюдента	6,05

Коэффициенты корреляции и детерминации для модели (2) близки к единице, что означает наличие тесной связи между изучаемыми признаками, а качество интегрированной регрессионной модели является хорошим. Значения F-критерия Фишера и t-критерия Стьюдента превышают табличные значения, статистическая гипотеза H_0 отклоняется, а также позволяет оценить значимость как регрессионной модели, так и коэффициентов регрессии.

Таблица 2.2.5. - Построение регрессионной модели для «Эсхата Банк» (тысяч сомони)

Год	**Y-Маркетинговые затраты тысяч сомони**	**X1-кредит**	**X2-депозит**	**X3-ден. Переводы (дол)**
2015	40000	1022622	330215,7	13704313
2016	60000	1384183	414788,5	15521389
2017	60000	1344564	539425,6	11154534
2018	80000	1567208	801650,9	10877763
2019	80000	1876114	1078422	139496609
2020	100000	2436454	878634	10166517
2021	100000	1654306	811522	548964
2022	150000	2560420	1151682	5446712
2023	150000	3550257	1501456	381694
2024	500000	3439894	2097175	8529959

Для разработки регрессионной модели необходимо определить взаимосвязь экономических показателей ОАО «Эсхата Банк»:

	Y	**X_1**	**X_2**
X_1	0,727		
X_2	0,882	0,917	
X_3	-0,161	-0,151	0,015

Из данных матрицы парных коэффициентов корреляции видно, что результирующий признак **Y** имеет значимую корреляцию с факторными признаками **X_1** и **X_2**. Возможна разработка модели множественной регрессии, но между факторами **X_1** и **X_2** существует тесная взаимосвязь, что может вызвать проблему мультиколлинеарности.

Для преодоления данной проблемы были построены две парные регрессионные модели, отдельно оценивающие взаимосвязь **Y** с факторными показателями **X_1** и **X_2**.

Разработаны модели линейной регрессии, результаты которых представлены в следующей таблице:

Таблица 2.2.6. - Результаты регрессионного анализа

Типы регрессионных моделей	**$Y_э$=-98875,07+0,111x_1**	**$Y_э$=-81195,48+0,222 x_2**
Коэффициент корреляции	0,7274	0,882
Коэффициент детерминации	0,5292	0,777
Стандартизированный коэффициент детерминации	0,470	0,749
F-критерий Фишера	8,991	27,93
t-критерий Стьюдента	2,999	5,284

Коэффициент регрессии для переменной **x1** составляет 0,727. Это означает, что при увеличении объёма кредитов юридических и физических лиц в ОАО «Эсхата Банке» на 1000 сомони, маркетинговые расходы возрастают примерно на 111 сомони при условии неизменности остальных факторов.

Для переменной **x2** коэффициент регрессии равен 0,222. Следовательно, при росте депозитов юридических и физических лиц на 1000 сомони расходы

на маркетинг увеличиваются примерно до 222 сомони, если другие параметры модели остаются неизменными.

Коэффициенты корреляции и детерминации для обеих моделей в приведенной выше таблице близки к единице, что свидетельствует о наличии тесной связи между исследуемыми признаками и высоком качестве парных регрессионных моделей. Значения F-критерия Фишера и t-критерия Стьюдента превышают табличные значения, что позволяет отклонить статистическую гипотезу H_0 и подтвердить значимость как регрессионных моделей, так и коэффициентов регрессии.

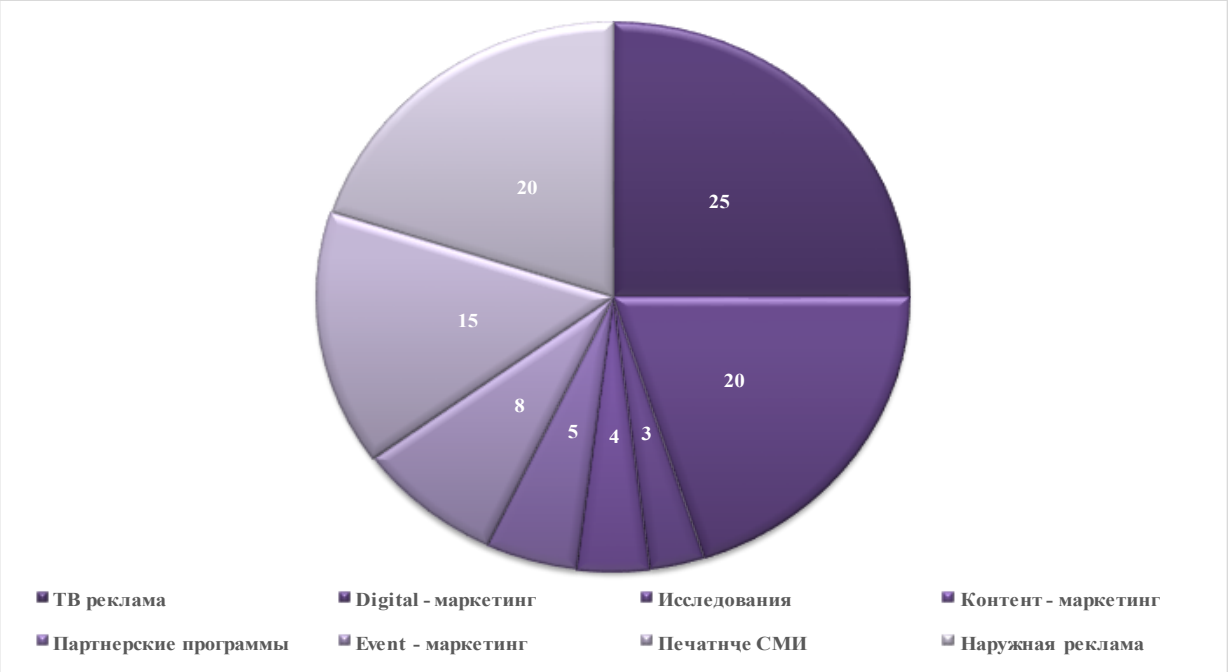
Авторский анализ разработанных моделей показывает, что в трёх крупнейших банках страны наблюдаются различия в структуре распределения маркетинговых расходов. Полученные результаты свидетельствуют о том, что формирование маркетинговых бюджетов в банках осуществляется по различным принципам: в одних случаях объём расходов в большей степени зависит от кредитной активности, в других – от величины депозитной базы или иных финансовых потоков.

Выявленные различия в моделях распределения маркетинговых расходов отражают более широкие структурные изменения в маркетинговой политике банковского сектора.

За последние годы банки изменили структуру маркетинговых бюджетов: если в 2015 году основная часть расходов направлялась на телевидение и печатную рекламу, то к 2024 году доля цифровой рекламы достигла 45% от совокупных маркетинговых затрат. [108, с. 102], [4-А, с. 102], [3-А, с. 102]

Кроме того, получили развитие новые направления маркетинга, такие как событийные мероприятия, партнёрские проекты и работа с интернет-контентом. Однако следует отметить, что традиционные рекламные каналы несмотря на заметное снижение, сохраняют значимую долю, особенно в отдельных регионах и среди определённых категорий населения.

Диаграмма 2.2.1. - Структура маркетинговых расходов банков в 2015г.



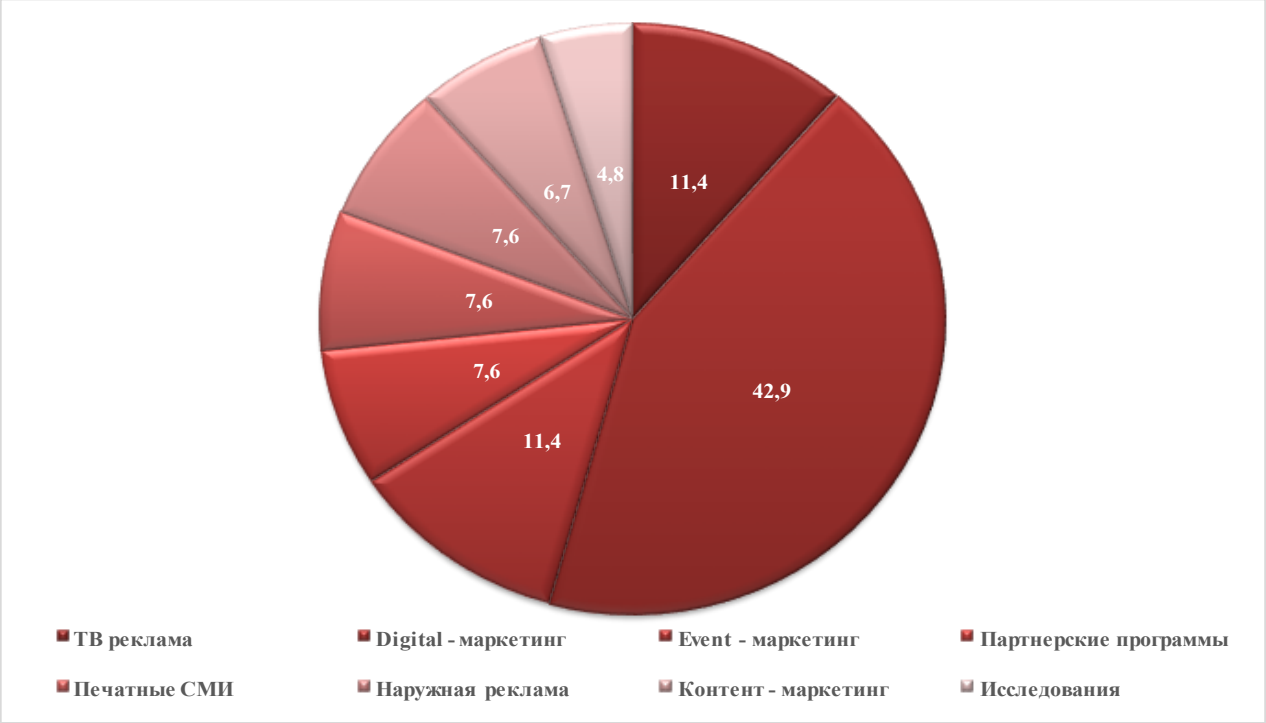
Источник: составлено автором на основе [108, с. 103], [246, с. 103], [247, с. 103], [8- А, с. 103], [9- А, с. 103] и [7-А, с. 103].

Приведённая диаграмма 2.2.1. показывает распределение маркетингового бюджета по основным каналам и секторам. Ключевую позицию занимает телевизионная реклама, с долей в 25%, что указывает на её роль в Республике Таджикистан как канала, наиболее широко охватывающего аудиторию. Цифровой маркетинг занимает второе место, с долей в 20%. Аналогичную долю занимают маркетинговые исследования.

Контент-маркетинг занимает 15%. Наименьшие доли занимают партнёрские маркетинговые программы (8%) и событийный маркетинг (5%).

Печатная реклама и наружная реклама заняли 4% и 3% соответственно, что указывает на постепенное снижение их важности в общем маркетинговом комплексе банковского сектора по мере развития цифровых каналов. Данная структура распределения бюджета отражает переход банковской отрасли к более инновационной и ориентированной на цифровые технологии маркетинговой модели, сохраняя при этом важный традиционный элемент охвата разнообразной аудитории.

Диаграмма 2.2.2. - Структура маркетинговых расходов банков в 2024г.



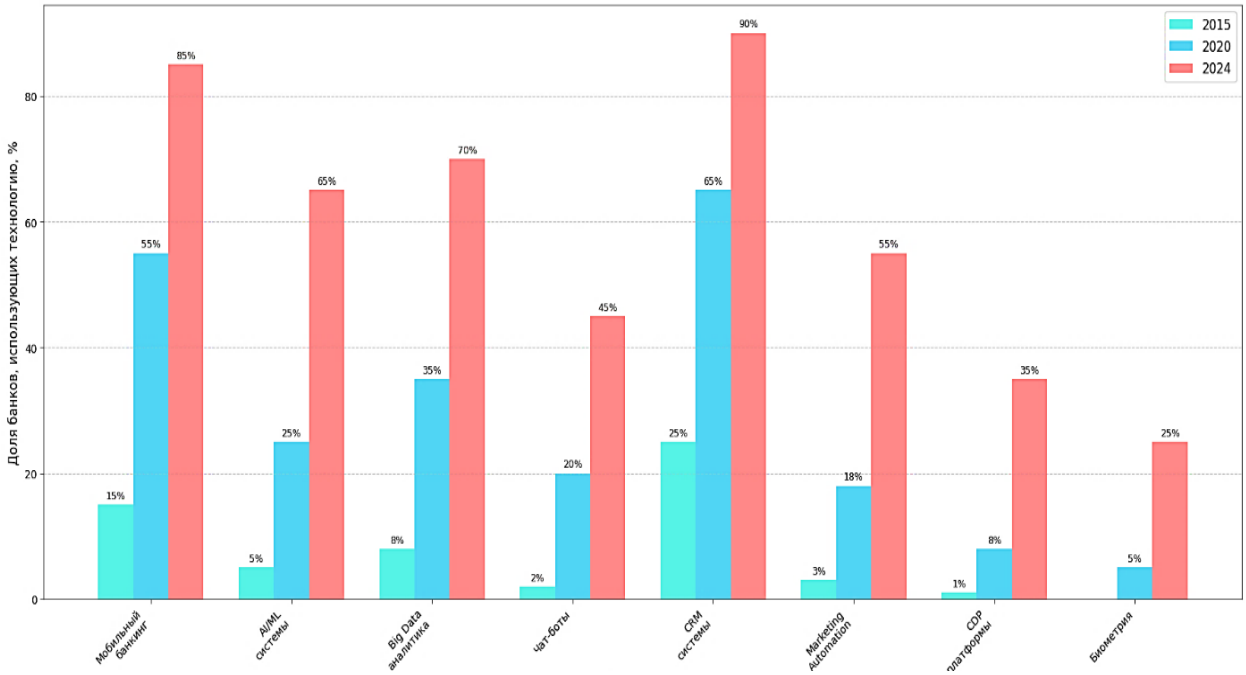
Источник: составлено автором на основе [108, с. 104], [246, с. 104], [247, с. 104], [8- А, с. 104], [9- А, с. 104] и [7-А, с. 104].

На этой диаграмме представлена структура распределения бюджетных средств по цифровым каналам банка.

Анализ диаграммы перераспределения бюджетов показывает стабильный рост цифровых каналов, и к 2026 году доля цифровых каналов может достичь 60%. Это говорит о том, что это станет новым этапом цифровизации маркетинговой политики в банковском секторе. Несомненно, финансовые результаты напрямую влияют на то, сколько средств банки готовы вкладывать в продвижение, и сегодня всё больше бюджетов уходит в цифровые каналы.

Цифровые инструменты дают банкам значительные преимущества. Они позволяют выстраивать более точную и эффективную коммуникацию с клиентами, обслуживать более масштабную клиентскую базу с меньшими ресурсами, снизить операционные расходы и другие преимущества. Вместе с тем традиционные каналы продолжают сохранять актуальность для отдельных сегментов клиентов, особенно в корпоративном секторе.

Диаграмма 2.2.3. - Доля и динамика внедрения цифровых технологий в маркетинговую деятельность банков Таджикистана



Источник: составлено автором на основе [108, с. 105], [92, с. 105], [93, с. 105], [252, с. 105], [8- А, с. 105], [9- А, с. 105] и [7-А, с. 105].

Данная динамика отражает различные цифровые услуги, которые в данный момент используют кредитные организации и маркетинговые кампании РТ. На данной диаграмме демонстрируется использование цифровых сервисов и их тенденция роста за период 2015–2024 гг., а также прогнозируется дальнейший рост использования данных сервисов в ближайшем будущем.

Использование цифровых услуг день за днём увеличивается несмотря на стоимость предоставленных услуг. Аналогичная устойчивость и рост наблюдаются в применении ИИ и МО, доля на рынке в 2015 году составляла 5–7% но в 2024 году доля составляла более 35–40%, данный рост говорит о том, что в будущем всё будет зависеть от безопасности и устойчивости предлагаемых цифровых услуг.

С другой стороны, использование технологии Big Data, которую в данный момент используют маркетологи, даёт возможность оценить характер и потребности клиента. В 2015 году применение данной технологии составляло 8–10%, но в 2024 году оно выросло до 55–65%, что говорит о том, что

использование данной аналитики становится всё более эффективным и доступным.

Есть и другие инструменты, которые используют банки; один из них — чат-боты, доля которых составила 2–4% в 2015 году, но к 2024 году их доля выросла до 45%.

CRM также является наиболее популярным инструментом: его рост составил в 2015 году 25%, но к 2024 году составляет более 70%, что говорит о том, что мир, в котором мы живём, на современном этапе становится всё более технологичным и цифровым.

Автоматизация маркетинга демонстрирует постепенное увеличение внедрения с 3% в 2015 году, через 18% в 2020 году и прогнозируемые 55% в 2024 году.

Хотя CRM-платформы и биометрические технологии относительно невелики по масштабу, они демонстрируют рост: доля CRM-платформ увеличилась с 1% до 8% и, по прогнозам, достигнет 35% к 2024 году; доля биометрических технологий выросла с 5% до 8% и, по прогнозам, достигнет 25% к 2024 году.

Таким образом, инструменты цифрового маркетинга в банковском секторе Таджикистана переживают значительное и всестороннее развитие, отражая общую тенденцию цифровой трансформации и повышения вовлечённости клиентов с помощью современных технологий. Сегодня пользователи услуг банка активно используют цифровые каналы: интернет-банкинг, мобильный банкинг, электронные кошельки и онлайн-услуги, которые облегчают работу, скорость, удобство и возможность решать большинство вопросов дистанционно. При этом их требования тоже растут, важно не только предложить услуги, но и сделать это легко, удобно и без лишних действий.

В северных областях (Согдийская область Худжанд, Спитамен, Исфара, Истаравшан и др.) цифровые и традиционные каналы используются более сбалансированно. Здесь важную роль играют личные рекомендации, репутация банка и влияние местных предпринимательских сообществ. В таких условиях

наилучших результатов достигают стратегии, в которых грамотно сочетаются онлайн- и офлайн-инструменты.

В южных районах (Хатлонская область Курган-Тюбе, Куляб, Восе) по-прежнему доминируют традиционные методы взаимодействия. Жители больше доверяют личным встречам и рекомендациям. Здесь особенно хорошо работают программы лояльности и прямое взаимодействие представителей банка с клиентами.

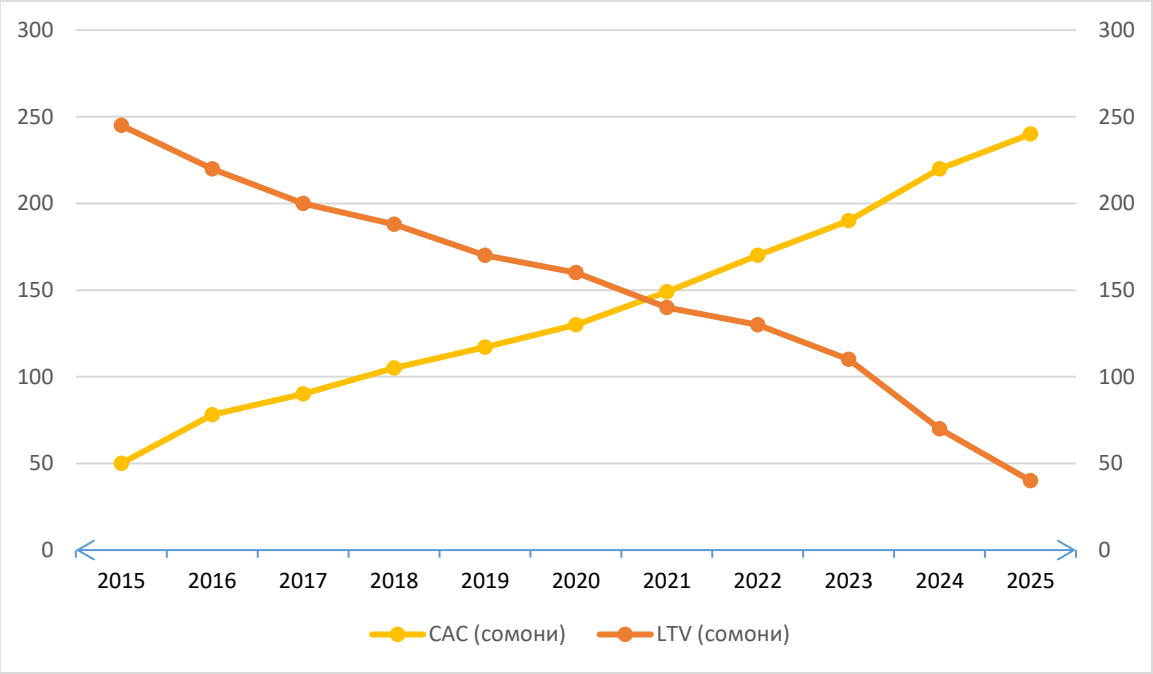
Ситуация в ГБАО выделяется на фоне других регионов. Из-за ограниченной цифровой инфраструктуры ключевую роль играют отделение банков, личные контакты и социальные инициативы банков. Влияние местных лидеров мнений здесь значительно выше, чем в других частях страны.

Для корпоративных клиентов по-прежнему лучше всего работают персональные встречи, телефонные звонки и email-рассылки. Цифровые инструменты, например, вебинары, дают меньший эффект, но всё же используются главным образом для расширения охвата и поддержания контакта. В розничном сегменте картина обратная. Здесь клиенты предпочитают мобильные приложения, социальные сети и онлайн-банкинг, ценя скорость, удобство и возможность решать большинство вопросов дистанционно. При этом отделения банка остаются востребованными, когда речь идёт о сложных операциях или личных консультациях. [202, с. 107], [8- А, с. 107], [9- А, с. 107] и [7-А, с. 107]

Стоимость привлечения клиента (CAC) заметно отличается в зависимости от канала. Самыми дорогими остаются традиционные виды рекламы, тогда как партнёрские программы и социальные сети чаще всего обходятся банкам значительно дешевле. Однако низкая стоимость не всегда гарантирует высокое качество клиентов. Недорогие каналы могут привлекать менее лояльную аудиторию, тогда как более дорогие обычно приводят пользователей с большей долгосрочной ценностью. [108, с. 107], [8- А, с. 107], [9- А, с. 107] и [7-А, с. 107]

Поэтому при планировании маркетинговой стратегии банки ориентируются не только на сам CAC, но и на LTV, пожизненную ценность клиента (диаграмма 2.2.4.).

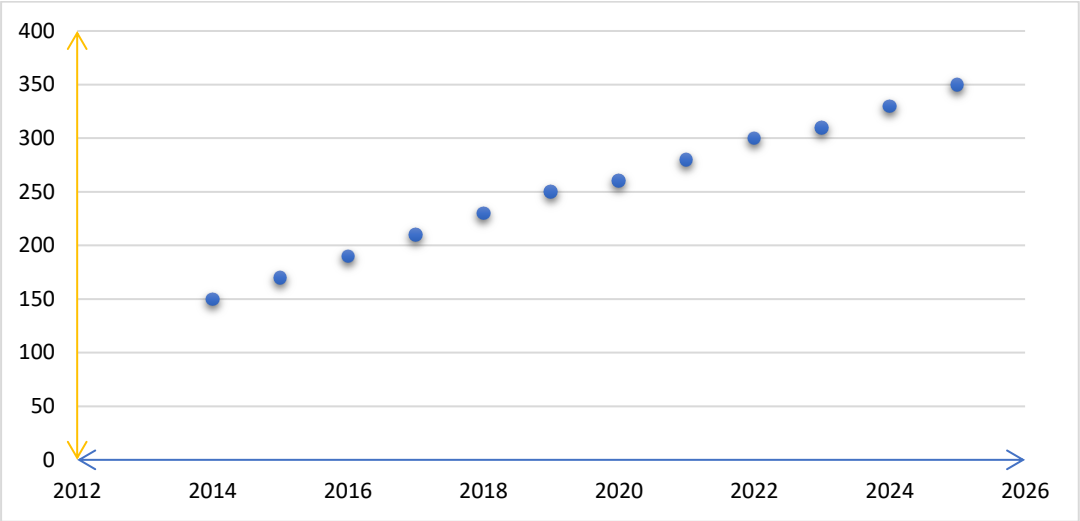
Диаграмма 2.2.4. – Динамика CAC



Источник: составлено автором на основе [108, с. 108], [75, с. 108], [8- А, с. 108], [9- А, с. 108], [7-А, с. 108], [89, с. 108], [91, с. 108], [104, с. 108], [105, с. 108], [98, с. 108], [95, с. 108], [4-А, с. 108] и [94, с. 108].

Оптимальная ситуация — это когда LTV значительно превышает CAC, что и обеспечивает устойчивую эффективность маркетинговых инвестиций. Эти различия напрямую отражаются и на показателях ROMI, которые заметно отличаются по регионам. В Душанбе возврат на маркетинговые инвестиции составляет 280–350%, в северных районах 220–280%, на юге 180–240%, а в ГБАО около 150–200%, что объясняется разницей в инфраструктуре, уровне доходов и степени финансовой грамотности населения.

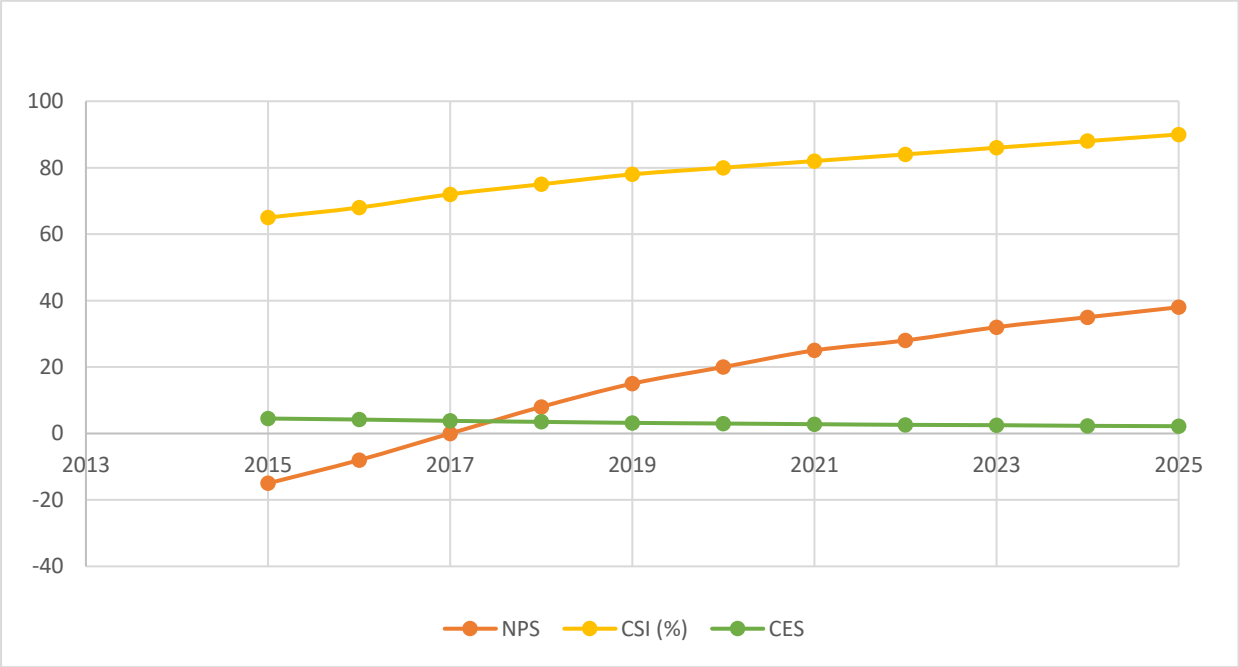
Диаграмма 2.2.4–1. – Динамика ROMI



Источник: составлено автором на основе [108, с. 108], [75, с. 108], [8- А, с. 108], [9- А, с. 108], [7-А, с. 108], [89, с. 108], [91, с. 108], [104, с. 108], [105, с. 108], [98, с. 108], [95, с. 108], [4-А, с. 108] и [94, с. 108].

Современные банки всё активнее опираются на комплексную систему KPI, чтобы объективно оценивать результативность маркетинга. За последние годы финансовые показатели демонстрируют заметный прогресс. Согласно данным на рисунке 2.2.4 («Система KPI банковского маркетинга: клиенты и бренд»), ROMI увеличился с 150 % до 350 %, стоимость привлечения клиента сократилась со 120 до 45 сомони, а пожизненная ценность клиента выросла с 800 до 2200 сомони.

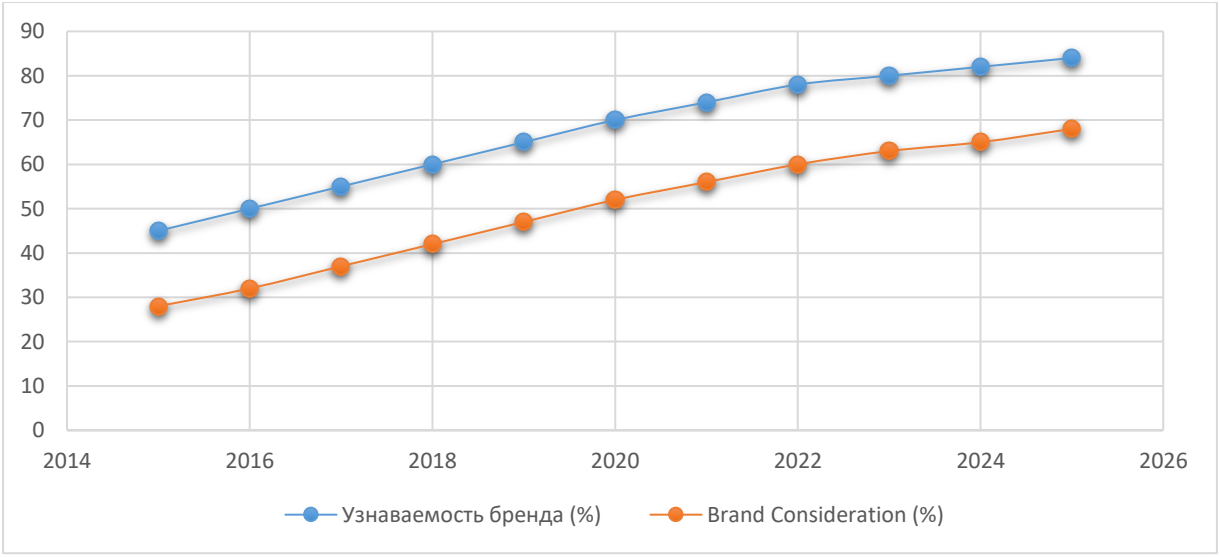
Диаграмма 2.2.4–2. – Динамика показателей NPS, CSI, CES



Источник: составлено автором на основе [108, с. 108], [75, с. 108], [8- А, с. 108], [9- А, с. 108], [7-А, с. 108], [89, с. 108], [91, с. 108], [104, с. 108], [105, с. 108], [98, с. 108], [95, с. 108], [4-А, с. 108] и [94, с. 108].

Существенно улучшились и операционные метрики, конверсионные показатели выросли на 40–180%, стоимость лида снизилась почти в три раза, а время ответа на клиентские запросы сократилось с суток до всего двух часов. Клиентские индикаторы также показывают положительную динамику: NPS поднялся с –15 до +35, CSI вырос с 65% до 88%, а показатель CES сократился более чем вдвое. Прогресс заметен и в области бренда: узнаваемость достигла 82%, доля бренда в рассмотрении 65%, а показатели предпочтения и адвекции выросли до 42% и 35% соответственно. [216, с. 109]

Диаграмма 2.2.4–3. – Динамика показателей бренда



Источник: составлено автором на основе [108, с. 108], [75, с. 108], [8- А, с. 108], [9- А, с. 108], [7-А, с. 108], [89, с. 108], [91, с. 108], [104, с. 108], [105, с. 108], [98, с. 108], [95, с. 108], [4-А, с. 108] и [94, с. 108].

Обобщающая интерпретация. Из всего представленного графического анализа диссертант делает вывод о системном улучшении маркетинговой и клиентской эффективности компании. Снижение издержек при росте ценности клиентов, повышение окупаемости инвестиций, улучшение клиентского опыта и укрепление бренда формируют взаимодополняющую модель устойчивого развития. С академической точки зрения, эти результаты подтверждают важность долгосрочного, основанного на данных подхода к маркетингу и управлению брендом.

Все эти показатели вместе образуют комплексную систему ключевых показателей эффективности (KPI), помогающую банкам более точно оценивать эффективность маркетинга и принимать более обоснованные стратегические решения.

2.3. Цифровая трансформация, безопасность и маркетинговые стратегии банков в Таджикистане

За последние двадцать лет баланс сил между ИТ и маркетингом заметно изменился. Раньше эти департаменты работали в основном автономно, но сейчас существует значительный объём задач, требующих совместного, слаженного взаимодействия. Например, разработка сайта, мобильного приложения, чат-ботов или онлайн-заявок, а также оценка удовлетворённости клиентов. Это уже задачи не только для CIO, но и для CEO. Работа на стыке маркетинга и ИТ позволяет чётко увидеть, как меняется отрасль.

Банки стали более зрелыми в вопросах технологий и онлайн-банкинга. Если раньше банки обсуждали лишь мобильную версию сайта и спорили о том, что важнее — сделать её копией интернет-версии или создать отдельное приложение, то теперь фокус сместился.

Главный вопрос не в формате сервиса, а в том, насколько он релевантен мобильным пользователям. Например, предложить оформить ипотеку через мобильное приложение мало кто станет, а вот оплатить телефон или перевести деньги со счёта на счёт — вполне приемлемо, поскольку именно такие сервисы нужны людям на мобильных устройствах.

Рост интереса к искусственному интеллекту (ИИ) в кредитных организациях связан как с развитием технологий, так и с реальными потребностями клиентов. Внедрение ИИ осуществляется не ради технологий как таковых, а для достижения максимальной доходности, реализации бизнес-целей и получения конкурентного преимущества.

Преимущества использования искусственного интеллекта в финансовой сфере можно классифицировать по четырём ключевым направлениям:

1. Повышение эффективности. Автоматизация рутинных операций по чётким алгоритмам и правилам.

2. Расширение аналитических возможностей. Анализ больших данных для принятия более обоснованных и взвешенных управленческих решений.

3. Повышение эффективности человеческого капитала. Автоматизация шаблонных задач позволяет сотрудникам сосредоточиться на сложных и творческих задачах.

4. Развитие инновационного потенциала. Заключается в выявлении новых возможностей и создании новых продуктов и услуг.

Учёные рекомендуют анализировать воздействие технологий уже на этапе проектирования, чтобы минимизировать возможные негативные эффекты.

Потенциал ИИ огромен. Он упрощает и делает безопаснее банковские процессы, позволяя предлагать клиентам всё более персонализированные продукты и услуги. [152, с. 111-112], [153, с. 111-112], [154, с. 111-112] и [202, с. 111-112]

Наиболее востребованные инструменты:

− Чат-боты ведут диалог с клиентами, легко настраиваются и не требуют больших затрат;

− Биометрические технологии защищают от киберпреступлений, просты в использовании и устойчивы к подделкам (например, проверка отпечатка пальца);

− Роботы-советники способствуют принятию клиентами финансовых решений на основе анализа данных, делая инвестиционные инструменты более доступными, в том числе для частных и небольших инвесторов.

В 2019–2021 годах пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на глобальную экономику и социальные процессы. Она ускорила цифровую трансформацию, вынудив предприятия и государственные структуры адаптироваться к дистанционным форматам работы, автоматизировать бизнес-процессы и внедрять цифровые технологии с целью обеспечения устойчивости деятельности и поддержания эффективного взаимодействия с потребителями.

Вместе с тем повышение спроса на цифровые технологии со стороны клиентов стимулирует банки к переходу на новый этап — к внедрению технологий искусственного интеллекта. Применение искусственного интеллекта позволяет проводить точную сегментацию клиентов и выявлять их персонализированные потребности.

Процесс внедрения сопряжён с рядом сложностей, к которым можно отнести:

− устаревшие ИТ-системы, которые не готовы к обработке больших потоков данных в режиме реального времени;

− разрозненность данных по бизнес-направлениям;

− сложность интеграции ИИ в существующие процессы;

− отсутствие чёткого понимания экономической ценности ИИ;

− дефицит квалифицированных специалистов и острая конкуренция за кадры. [145, с. 112-113], [8-А, с. 112-113], [7-А, с. 112-113] и [10-А, с. 112-113]

Использование ИИ требует перехода от стандартных подходов к продуктам и услугам, а также активного изучения поведения клиентов и адаптации предложений к новым данным.

Роль ИИ в банковской сфере растёт с каждым годом. Практически каждый банк уже использует его потенциал, и с каждым днём появляется всё больше решений, которые делают финансовые услуги более удобными, безопасными и персонализированными.

По мнению Б.М. Шарипова и К.Н. Комиловой, «…цифровая трансформация финансового рынка РТ выступает как ключевой фактор модернизации экономики. Внедрение цифровых технологий в банковский сектор способствует развитию безналичных платежей, повышению эффективности финансовых операций и улучшению доступа населения к банковским услугам. Цифровизация требует системного подхода и государственной поддержки». [146, с. 113]

Дадабаева З. считает, что «…внедрение цифровых финансовых технологий в банковской сфере РТ повышает эффективность работы банков и

качество обслуживания клиентов, но одновременно усиливает требования к информационной безопасности и управлению рисками». [139, с. 113-114]

Финансовые учреждения теперь рассматривают онлайн-каналы целостно. Они анализируют, через какие каналы предлагать какие услуги, как максимизировать эффективность взаимодействия и разрабатывают стратегии на основе этих данных.

Еще одна заслуживающая внимания тенденция — это изменение традиционной концепции банковского дела, даже внутри самих банков. Это касается не только объема банковских услуг, но и меняющихся ожиданий потребителей. Сегодня потребители могут использовать виртуальные валюты, мобильные платежи и розничное кредитование. Это означает, что банковские услуги теперь могут предлагаться не только традиционными финансовыми учреждениями, но и розничными торговцами, операторами связи и платежными системами. [132, с. 114], [125, с. 114]

По мере изменения ожиданий потребителей банки сталкиваются с новыми конкурентами. Операторы связи, разработчики мобильных устройств, финтех-компании и сами банки начинают пересекаться, обслуживая одну и ту же клиентскую базу. Дальнейшее развитие в этом направлении зависит от стратегических решений организаций. Ситуация особенно сложна для традиционных крупных банков, поскольку новая среда влияет на основные принципы их бизнеса.

Это также породило еще одну тенденцию: конкуренция сместилась в сторону потребителя. Конкуренция между банками больше не имеет смысла; клиенты конкурируют в потребительском сегменте, стремясь решить свои проблемы наиболее удобным способом. Главная задача банков – сосредоточиться на том, что сейчас наиболее важно для потребителей, и установить эффективные связи между каналами, услугами и целевой аудиторией, чтобы максимизировать прибыль и минимизировать затраты. Именно поэтому мы наблюдаем рост интегрированных стратегий и

возрастающую важность передовой аналитики, основанной на больших данных, удобных пользовательских интерфейсах и технологиях.

Поскольку мы понимаем все эти изменения внутри компании, предлагаемые нами решения для банков в полной мере, учитывают эти тенденции.

В прошлом продвижение продуктов основывалось на традиционных методах, в настоящее время в научной среде особый интерес уделяется изучению цифровых каналов. Это особенно важно, учитывая, что в скорые времена нам потребуется взаимодействовать с новым поколением потребителей, не живших в мире без интернета.

В этой новой среде борьба за потребителей выходит за рамки банковской сферы и охватывает различных поставщиков услуг, что приводит также к изменениям в структуре организаций.

В частности, в Алиф банке была создана должность Journey Manager. Этот человек подчиняется CMO и занят изучением клиентского пути, поведения и предпочтений потребителя, востребованности и конкурентоспособности услуг банка. А в большом финансовом конгломерате, над digital-стратегией которого он сейчас работает, вводят должность Chief Digital Strategy Officer. Этот сотрудник, находясь в прямом подчинении у CEO, станет равноправным участником в определении стратегии банка. Он будет еще одной ключевой фигурой, привносящей знания со стороны нового цифрового потребителя. [66, с. 115]

Будущее банковского маркетинга будет определяться значительным прогрессом в использовании данных о потребителях. Сервисы, продукты и взаимодействие с клиентами будут распределяться между различными каналами и постепенно переходить к омниканальной модели, при которой потребители не будут ощущать границ между ними. Основная часть взаимодействия сосредоточится в мобильных устройствах, а различие между физическим и виртуальным офисом станет практически незаметным. Все онлайн-каналы будут развиты до уровня, при котором клиенты не будут

сталкиваться с ограничениями в обслуживании. Преимущество получат те банки, которые, сохранив традиционную надежность, стабильность и конкурентоспособность своих продуктов, смогут эффективно использовать возможности, предоставляемые современными цифровыми технологиями.

В Республике Таджикистан отсутствует всеобъемлющий закон, регулирующий безопасность хранения и передачи банковских и клиентских данных в электронных системах. Вместо этого эти отношения регулируются рядом отдельных нормативно-правовых актов Республики Таджикистан, включая Закон Республики Таджикистан «О защите персональных данных» (№ 1537 от 3 августа 2018 г.), Закон РТ «О банковских операциях» (№ 524 от 19 мая 2009 г.), Закон РТ «О Национальном банке Таджикистана» (№ 722 от 28 июня 2011 г.), Закон РТ «О коммерческой тайне» (№ 41 от 2 января 2002 г.), Закон РТ «О государственной тайне» (№ 40 от 10 мая 2002 г.), Закон РТ «О платежных услугах и платежных системах» (№ 1588 от 26 июня 2019 г.), Закон Республики Таджикистан «О государственной защите и поддержке предпринимательства» (№ 1107 от 26 июля 2014 г.), а также положения и правила Национального банка Таджикистана, которые устанавливают требования к управлению банковскими рисками, внутреннему контролю и информационной безопасности.

Вместо того чтобы публично раскрывать свою политику конфиденциальности и безопасности, банки предоставляли договор (соглашение между юридическим лицом и его клиентами), в котором отсутствовали пункты, касающиеся ключевых аспектов кибербезопасности для пользователей онлайн-банкинга. Лишь немногие банки предоставляют своим клиентам гарантии информационной безопасности.

Таблица 2.3.1. - Топ-10 стран и территорий по доле пользователей, подвергшихся атакам финансового вредоносного ПО (2019–2025 гг.)

Год / отчёт	Страны / доли (отборка)	Ссылка на источник
2019–2020 (отчёт «Geography of banking malware attacks, nov. 2019-Oct. 2020»)	**Топ-4:** Узбекистан - 10.4 %; Туркменистан - 8.6 %; Таджикистан - 7.5 %; Афганистан - 6.6 %; и др.	Kaspersky Security Bulletin 2020 Statistics PDF
2021–2022 (отчёт «Number of users attacked by financial malware, nov. 2021- Oct. 2022»)	**Топ10:** Туркменистан - 6.7%; Афганистан - 6.3%; Таджикистан - 5.2%; Йемен - 3.7%; Узбекистан - 3.5%; Китай - 3.3%; Мавритания - 3.0%; Судан - 2.7%; Египет - 2.6%; Азербайджан - 2.6%.	KSB_statistics_2022_en_final.pdf
2022–2023 (отчёт «Number of users attacked by financial malware, nov. 2022- Oct 2023»)	**Топ10:** Афганистан - 6.2%; Туркменистан - 5.4%; Таджикистан - 4.0%; Китай - 3.3%; Судан - 2.6%; Мавритания - 2.6%; Швейцария - 2.5%; Йемен - 2.4%; Египет - 2.2%; Парагвай - 2.2%.	KSB_statistics_2023_en.pdf
2024 (отчёт «Financial threat report 2024 / Geography of PC banking malware attacks»)	**по PC-банковским троянам** Афганистан - 9.2%; Туркменистан - 8.8%; Таджикистан - 6.2%	Securelist «Financial threat report 2024» (Securelist)
2025 (отчёт «Geography of banking malware attacks 2025»)	**Топ-5:** Туркменистан – 14,2 %; Узбекистан - 12 %; Казахстан - 7% Кыргызстан 15% Таджикистан - 16 %;	Kaspersky Security Bulletin 2025 Statistics PDF

Источник: Подготовлено автором на основе [100, с. 117], [101, с. 117] и [102, с. 117].

Данная таблица основана на ежегодных отчётах Лаборатории Касперского и показывает долю пользователей, подвергшихся атакам финансового вредоносного программного обеспечения (банковские трояны,

фишинговые кампании и другие виды угроз, направленных на финансовые операции, за период с 2019 по 2025 г.).

Эти показатели позволяют определить, какие регионы остаются наиболее уязвимыми для киберпреступников, нацеленных на финансовые транзакции. Анализ такой статистики помогает выявлять тенденции и строить прогнозы угроз в сфере финансовой кибербезопасности на ближайшие годы.

В 2019–2020 гг., согласно исследованию «География атак банковского вредоносного ПО, ноябрь 2019 – октябрь 2020», наибольшее количество пользователей, атакованных финансовым вредоносным ПО, было сосредоточено в странах Центральной Азии. Лидерами по доле жертв стали Узбекистан (10,4%), Туркменистан (8,6%), Таджикистан (7,5%) и Афганистан (6,6%).

В 2021–2022 в отчёте «Количество пользователей, атакованных финансовым вредоносным ПО (ноябрь 2021 – октябрь 2022)» отмечается расширение географии атак. Помимо ранее упомянутых стран, наибольшие потери зафиксированы в Йемене, Китае, Мавритании, Судане, Египте и Азербайджане. Тем не менее, Туркменистан удерживает лидерство с показателем 6,7% пользователей, подвергшихся атакам.

В 2022–2023 гг. согласно отчёту «Количество пользователей, атакованных финансовым вредоносным ПО (ноябрь 2022 – октябрь 2023)», высокий уровень атак сохраняется в Афганистане (6,2%) и Туркменистане (5,4%). В десятку стран с наибольшим процентом пострадавших пользователей также вошли Швейцария и Парагвай.

Согласно отчёту Kaspersky Security Bulletin о финансовых угрозах за 2024 год, «…число пользователей, пострадавших от банковских троянских атак, увеличилось в Афганистане (-9,2%), Туркменистане (-8,8%) и Таджикистане (-6,2%) в 2024 году». Эксперты лаборатории отметили это в своих исследованиях 2021 и 2022 годов. Например, по их данным, банки региона вошли в десятку наиболее уязвимых для атак вредоносного ПО (программ, используемых для несанкционированного доступа к ресурсам или хранящимся данным).

В 2025 г., согласно отчёту «Количество пользователей, атакованных финансовым вредоносным ПО (ноябрь 2024 – октябрь 2025)», высокий уровень атак сохраняется в Туркменистане (14,2%) и Таджикистане (16%). В пятёрку стран с наибольшим процентом пострадавших пользователей также вошёл Кыргызстан (15%).

Comparitech, ссылаясь на данные лаборатории, предоставляет более подробную информацию об уязвимостях кибербезопасности в Таджикистане. Таджикистан занимает первое место среди 75 стран, наиболее уязвимых для атак вредоносного ПО и фишинга в 2024 году.

DoS-атаки, DDoS-атаки или атаки ботнетов — это типы атак, вызывающие «отказ в обслуживании» (DoS-атаку). По сути, они наносят ущерб, перегружая целевую систему и делая её недоступной для обычных конечных пользователей. Например, целью может быть…

Как правило, подобные атаки совершаются с целью выкупа или для сокрытия более масштабных атак на критически важные серверы, либо их причиной может быть причиной недобросовестная конкуренция или злонамеренные действия неопытных хакеров. Кроме того, атаки могут использоваться в политических целях.

DoS- и DDoS-атаки часто используют компьютеры, заражённые вирусами, например использующие пиратское программное обеспечение Windows. Банки уязвимы для (D)DoS-атак из-за недостатков в разработке учетных данных, уязвимостей брандмауэров и/или проблем с механизмами фильтрации трафика на платформах электронной коммерции.

Национальный банк Республики Таджикистан стремится контролировать эти процессы и обеспечивать соответствие международным протоколам безопасности. Дополнительным инструментом безопасности электронного банкинга, является их распространение через App Store и Play Market. Соответствие высоким требованиям данных магазинов приложений стимулирует отечественные банки к применению более надёжных протоколов обработки данных.

Выводы по второй главе:

За последние два десятилетия в банковском секторе Таджикистана заметно изменилось то, как взаимодействуют ИТ и маркетинг. Если раньше эти направления работали почти отдельно друг от друга, то сейчас чаще всего действуют как единая команда. Их объединяет общая миссия: разработать удобные цифровые продукты и услуги — мобильные предложения, интернет-банкинг, онлайн-сервисы, чат-боты, а также оценку удовлетворённости клиентов.

Также важно, чтобы решения принимались не разрозненно, а на уровне общей стратегии. В этой миссии ключевую роль играет менеджмент, включая директора по информационным технологиям (CIO) и генерального директора (CEO).

1. Применение искусственного интеллекта. Банковские учреждения активно интегрируют технологии искусственного интеллекта для повышения эффективности внутренних процессов, углублённого анализа данных, поддержки персонала и разработки инновационных продуктов. ИИ позволяет анализировать характеристики и потребности клиентской базы, предлагает персонализированные услуги и продукты, упрощает процесс кредитования и повышает качество работы с прозрачными кредитами. Интеграция и модернизация ИТ способствуют совершенствованию инфраструктуры, стандартизации данных и привлечению высококвалифицированных специалистов.

2. Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на глобальную экономику и социальные процессы. Вместе с тем она дала возможность ускорить цифровую трансформацию, вынудив предприятия и государственные структуры адаптироваться к дистанционным форматам работы, автоматизировать бизнес-процессы и внедрять цифровые технологии с целью обеспечения устойчивости деятельности и поддержания эффективного взаимодействия с потребителями. Данный процесс стимулировал банки к

переходу на цифровизацию и пересмотру стратегических подходов к обслуживанию.

3. В банковской сфере конкуренция вынуждает банки быть конкурентоспособными не только между собой, но и с новыми игроками рынка, в том числе ритейлерами, финтех-компаниями и другими. Основная борьба ведётся за удобство и релевантность предлагаемых услуг для клиента, что требует интеграции аналитики, мультиканальных стратегий и омниканального подхода к обслуживанию.

4. Применение современных технологий. Практические кейсы (например, внедрение QR-кодов и NFC в RBS) демонстрируют необходимость сочетания технологий, анализа поведения клиентов и стратегического подхода для повышения эффективности сервиса и безопасности финансовых операций.

5. Киберугрозы и информационная безопасность. Статистические данные «Лаборатории Касперского» свидетельствуют о высокой уязвимости банковского сектора Таджикистана к финансовому вредоносному ПО, включая трояны, фишинг и DoS/DDoS-атаки. В ответ на это Национальный банк Таджикистана внедряет международные стандарты безопасности (ISO/IEC 27001, COBIT), однако законодательная база остаётся фрагментарной, что требует дальнейшего системного регулирования и усиления контроля за безопасностью данных клиентов.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

3.1. Оптимизация банковского маркетинга в коммерческих банках

Банковская система Республики Таджикистан, за последние десятилетия пройдя непростой путь становления, сталкивается сегодня с множеством вызовов и одновременно имеет значительный потенциал роста. В условиях экономических потрясений, постоянных изменений и влияния внешних факторов банковская система постепенно развивалась и укреплялась. Однако динамика развития финансового сектора указывает, что прежние подходы к банковскому маркетингу перестают давать прежний результат и требуют пересмотра с учётом новых условий.

Для того чтобы выстроить действительно эффективную маркетинговую стратегию, крайне важно учитывать текущие экономические, институциональные, регулятивные и технологические условия, а также статистические тенденции, отражающие рост и изменение банковского сектора РТ.

Ключевая экономическая и институциональная основа банковского маркетинга формировалась в непростых условиях перехода от плановой экономики к рыночной. После распада СССР пришлось заново строить банковскую структуру практически с нуля: формировать законодательство, создавать механизм денежно-кредитного регулирования и запускать двухуровневую модель с НБТ и коммерческими банками. Причиной этого стала гражданская война 1992–1997 годов, которая снизила уровень доверия населения к финансовым институтам, привела к сокращению сбережений, ослаблению финансовой дисциплины и общей нестабильности в экономике страны.

С 2000-х годов началось восстановление: были приняты законы, начали выпускать национальную валюту (сомони), появились первые современные банковские продукты и услуги, налаживались международные партнёрства,

постепенно формировалась кредитно-депозитная политика и особенно активно развивалось кредитование малого бизнеса.

Сегодня банковская система РТ вступает в новый этап трансформации, который связан как с внешними, так и с внутренними вызовами. Ключевую роль в этом процессе играет НБТ, который выступает не только регулятором, но и ключевым автором реформ.

НБТ формирует нормативно-правовую базу, продвигает внедрение новых технологий, укрепляет финансовую дисциплину и развивает платёжную систему. Всё это осуществляется в условиях затяжного и сложного перехода к новой экономической модели.

Данный переход привёл к формированию двухуровневой системы, включающей НБТ в качестве Национального банка и кредитные организации, работающие в различных сегментах финансового рынка. Кроме того, возникла необходимость в разработке новых законов, регламентов, инструкций и нормативов, таких как законы «О банковской деятельности» (от 19 мая 2019 г., №524), «О Национальном банке Таджикистана» (от 28 июня 2011 г., №722), «О микрофинансовых организациях» (от 16 апреля 2012 г., №816), «О платёжных услугах и платёжной системе» (от 26 октября 2016 г., №586), «О защите прав потребителей» (от 9 декабря 2024 г., №72), «О рекламе» (от 1 августа 2003 г., №34), «О персональных данных» (от 3 августа 2018 г., №1537), «О коммерческой тайне» (от 2 января 2002 г., №41), «О государственной тайне» (от 10 мая 2002 г., №40), «О платёжных услугах и платёжных системах» (от 26 июня 2019 г., №1588), «Об акционерных обществах» (от 5 марта 2007 г., № 237), «Об организации системы управления операционным риском в кредитных финансовых организациях и микрофинансовых организациях», (от 25 сентября 2009 г., № 298) и другие нормативные акты.

Перечисленные нормативные акты формируют целостную систему регулирования финансового рынка, определяя правовые основы деятельности кредитных организаций. Они устанавливают требования к корпоративному управлению, лицензированию, раскрытию информации, достаточности

капитала, а также противодействию легализации доходов и финансированию терроризма (AML/CFT) и обеспечению кибербезопасности.

Внедрение нормативных положений создаёт условия для более быстрого обеспечения и развития современных финансовых технологий и инструментов, таких как цифровые платежи, мобильный банкинг, интернет-банкинг, QR-платежи, электронные кошельки, биометрическая идентификация клиентов, дистанционное банковское обслуживание, а также автоматизация внутренних процессов в кредитных организациях (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1. - Технологическое развитие банковской сферы и расширение безналичных платежей на 2025г.

Показатель	Детали
Установленные терминалы	2 777 пунктов для государственных услуг; 12 770 банкоматов и POS -терминалов самообслуживания по всей стране
Система Smartpay	Внедрена в 62 государственных организациях для безналичных платежей
Безналичные операции	54,2 млн транзакций на сумму 18,4 млрд сомони
Рост по сравнению с 2024 годом	+89,1% по количеству операций; 1,8 раза по объему
Доля безналичных платежей	82,1% (+7,9 п.п. по сравнению с 2025 годом)
Новая платежная услуга	Google Pay запущен 25 июня 2024 года; доступен через NFC смартфоны на базе Android
Проект постановления	Единые тарифы за безналичные государственные услуги
Меры безопасности	Зашифрованные каналы связи, международные сертификаты и стандарты, проверка приложений, двухфакторная аутентификация и биометрическая идентификация.
Мероприятия по финансовой грамотности	более 30 телевизионных и радиопрограмм, фестивали, активности в социальных сетях; свыше 18 400 участников
Проект цифровизации	Платформа платёжного шлюза в рамках проекта инициативы “Цифровые основы Таджикистана”, реализуемой при поддержке Всемирного банка и Агентства инноваций

Источник: составлено автором на основе [55, с. 124], [96, с. 124], [22, с. 124], [80, с. 124], [79, с. 124], [85, с. 124], [71, с. 124], [75, с. 124], [83, с. 124] и [А-7, с. 124].

По данным НБТ на 2025 год «…установлено 12 770 банкоматов и POS-терминалов, предназначенных специально для приёма платежей за платные государственные услуги. Для пополнения банковских счетов, карт и

электронных кошельков клиентов функционирует боле 12 000 терминалов самообслуживания по всей стране. Для интеграции инфраструктуры безналичных платежей между министерствами и государственными учреждениями внедрена система “Smartpay” в 62 организациях, обеспечивающая, возможность безналичной оплаты государственных услуг.

С января по июль 2025 года было совершено в общей сложности 54,2 миллиона безналичных транзакций на сумму 18,4 миллиарда сомони, что на 89,1% больше по сравнению с аналогичным периодом 2024 года и в 1,8 раза превышает стоимость транзакций. При этом на безналичные операции пришлось 82,1% всех транзакций (рост составляет 7,9 п. п. по сравнению с предыдущим годом).

Для упрощения, ускорения и повышения безопасности безналичных платежей с 25 июня 2024 года в стране доступен сервис Google Pay через NFC-смартфоны на базе Android. Другие финансовые организации, подключённые к системам Visa и Mastercard, также планируют предоставить своим клиентам аналогичные возможности».

НБТ разработал проект постановления о единых тарифах за безналичные операции по платным государственным услугам, который находится на рассмотрении. Все платежи контролируются для обеспечения информационной безопасности через зашифрованные каналы связи с международными сертификатами. Электронные приложения регулярно проверяются для предотвращения внешних угроз.

Вместе с тем, НБТ реализует мероприятия по повышению финансовой грамотности: телевизионные и радиопрограммы, кампании в социальных сетях, фестивали финансовой грамотности, в которых приняли участие более 8400 человек.

Совместно с Всемирным банком разрабатывается платформа платежного шлюза в рамках проекта “Цифровые основы Таджикистана” совместно с Агентством по инновациям и цифровым технологиям. Это позволит продвигать цифровизацию платежей и государственных услуг. [75, с. 125] и [97, с. 125]

Вместе с технологическим развитием возникает потребность в совершенствовании маркетинговых подходов, поскольку внедрение анализа больших данных требует более стратегической и клиентоориентированной модели

В течение продолжительного периода времени финансовые институты функционировали в условиях ограниченной конкуренции, низкого уровня финансовой грамотности населения и недостаточной вовлечённости клиентов в использование банковских продуктов и услуг. В результате маркетинговая деятельность носила преимущественно формальный характер и рассматривалась не как стратегический инструмент развития, а как вспомогательная функция, направленная главным образом на информирование.

Современные трансформации финансового рынка, сопровождающиеся ростом спроса на банковские услуги, расширением инфраструктуры платёжных систем, а также активным внедрением платёжных карт и электронных кошельков, объективно обусловливают необходимость перехода к реализации комплексных и клиентоориентированных маркетинговых стратегий. Ключевыми компонентами таких стратегий выступают углублённая сегментация клиентской базы, персонализация банковских продуктов и услуг, развитие мультиканальных коммуникаций, активное использование цифровых маркетинговых инструментов, повышение качества обслуживания и укрепление доверия со стороны клиентов.

По мнению Саварова Д., «… необходимо внедрение современных маркетинговых стратегий в банковской сфере. В условиях усиления конкуренции банка должны использовать рекламу, продвижение и клиентский сервис как ключевые инструменты развития, что способствует расширению клиентской базы и повышению узнаваемости банковских продуктов» [175, с. 125].

Доверие является одной из наиболее уязвимых составляющих банковского рынка Таджикистана. Это связано с последствиями экономических кризисов, недостаточной эффективностью отдельных финансовых институтов

в прошлом, ограниченной прозрачностью операций, низкой осведомлённостью клиентов и доминированием наличного оборота.

В последние годы НБТ последовательно реализует меры по укреплению стабильности финансовой системы. Среди них — требование к капиталу, постоянной мониторинг кредитных рисков, проведение стресс-тестирования, внедрение доступных технологий, переход на МСФО, а также модернизация инфраструктуры, включая карту «Корти милли», расширение сети банкоматов, POS-терминалов и электронных денег.

Кроме этого, параллельно разрабатываются инструкции, требования, положения, порядки и правила, а также долгосрочные программы для развития ИТ, цифровой экономики и концепции доступности финансовых услуг. Данная тенденция способствует улучшению взаимодействия между участниками рынка, а также расширению ассортимента предлагаемых услуг и продуктов. Вышеуказанные процессы определяют системные проблемы, представленные в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2. - Основные системные проблемы банковского сектора

№	Проблема и описание	Дополнительная информация и анализ
1	Дефицит долгосрочного финансирования	В 2025 году объём выданных кредитов составил 29,9 млрд сомони, из которых 42,6% направлены на потребление, 9% - на промышленность, а 11,8% - на сельское хозяйство и 13,4% - на прочие отрасли. Несмотря на рост кредитования, доля долгосрочных кредитов остается низкой, что ограничивает устойчивый экономический рост и реализацию инвестиционных проектов.
2	Высокие процентные ставки по кредитам	Средневзвешенная процентная ставка по кредитам в национальной валюте составила 22,4%, а в иностранной валюте - 11,8%. Несмотря на снижение по сравнению с 2024 годом (нац. валюта - 23%, инвалюта - 12,5%), высокие ставки продолжают ограничивать доступ к финансированию для малого и среднего бизнеса и снижают эффективность инвестиционных вложений.
3	Низкий уровень финансовой инклюзии	По данным Всемирного банка, менее 46,9% взрослого населения Таджикистана имеют банковский счет. Это ограничивает возможности для накоплений и инвестиций, снижает ликвидность банков и препятствует развитию финансового сектора.

продолжение табл. 3.1.2.

4	Низкий уровень автоматизации и цифровизации	Многие банки по-прежнему опираются на устаревшие системы обслуживания и бумажный документооборот. Вместе с тем растёт популярность мобильного банкинга, внедряются QR-платежи и NFC-технологии, что постепенно улучшает финансовую инфраструктуру и расширяет цифровые каналы обслуживания клиентов.
5	Нехватка квалифицированных кадров	Недостаток специалистов в области информационных технологий, управления рисками и соблюдения нормативных требований препятствует внедрению инноваций, снижает эффективность внутренних процессов и ограничивает возможности расширения банковских услуг.
6	Низкий уровень доверия населения к банковской системе	Финансовые кризисы, банкротства крупных банков и отсутствие гарантированной системы страхования вкладов подрывают доверие граждан к банковским учреждениям, что ограничивает рост депозитного портфеля и замедляет процесс финансовой интеграции населения.
7	Высокая доля необслуживаемых кредитов (NPL)	В 2025 году доля NPL в банковской системе Таджикистана составила 7% от общего кредитного портфеля, что эквивалентно более 2,9 млрд сомони. Стабильный уровень проблемных кредитов сохраняется несмотря на рост общего объема кредитования и улучшение некоторых показателей финансовой устойчивости. При этом коэффициент достаточности капитала (CAR) на конец 2025 года достиг 22,5%, что значительно выше нормативного значения (12%).
8	Низкий степень интеграции в международные финансовые рынки	Большинство банков не имею кредитных рейтингов, полученных от международных рейтинговых агентств, что ограничивает их возможности по привлечению зарубежного финансирования и проведению трансграничных расчётов.
9	Ограниченная конкурентная среда в банковском секторе	Государственные банки часто пользуются преимуществами, такими как государственные гарантии, что снижает уровень конкуренции и в отдельных случаях может сдерживать развитие инноваций в секторе.
10	Низкая степень зашиты прав кредиторов	Процесс взыскания задолженности у неплатёжеспособных заёмщиков остаётся достаточно ресурсзатратным, что повышает риски для банков и оказывает влияние на стоимость кредитов для заёмщиков.

Источник: составлено автором на основе [82, с. 127-128], [84, с. 127-128], [73, с. 127-128], [186, с. 127-128], [109, с. 127-128], [103, с. 127-128], [55, с. 127-128], [74, с. 127-128] и [206, с. 127-128].

Вышеизложенные проблемы требуют тщательного анализа и модернизации маркетинговых подходов. Современный банковский маркетинг рассматривается как системный инструмент развития, формирования положительного имиджа, установления коммуникаций с клиентами и другими участниками рынка, продвижения цифровых сервисов, а также разработки и

адаптации новых услуг и продуктов в соответствии с потребностями потребителей.

Повышение финансовой грамотности остаётся ключевой задачей, поскольку значительная часть населения имеет ограниченный опыт использования банковских инструментов. Многие клиенты недостаточно осведомлены о возможностях вкладов, кредитов, электронных платежей и цифрового банкинга.

В ответ банки развивают обучающие программы, сотрудничают с государственными структурами и некоммерческими организациями, используют различные мультимедийные каналы, внедряют программы лояльности, совершенствуют цифровые услуги, корректируют тарифную политику и упрощают обслуживание.

НБТ, в свою очередь, поддерживает данные инициативы: регулярно обновляет нормативно-правовые акты, поощряет внедрение новых технологий и участвует в международных проектах. Основная цель этих действий направлена на укрепление финансовой стабильности, развитие онлайн-сервисов, повышение квалификации специалистов и постепенную интеграцию банковской системы в мировую финансовую среду.

Однако в Республике Таджикистан всё ещё сохраняются определённые ограничения: уровень финансовой доступности, низкий уровень конкуренции на банковском рынке страны, недостаточное развитие цифровых технологий.

Данные свидетельствуют о двойственном характере развития банковской системы страны. Согласно статистике НБТ, «…в 2025 году общий объём активов кредитных организаций достиг 59 200 млн сомони, из которых 84,4% приходилось на банки. С одной стороны, эти показатели отражают значительный объём операций, но с другой — подчёркивают необходимость расширения клиентской базы и диверсификации предлагаемых услуг». [81, с. 129]

По состоянию на первое полугодие 2025 года количество кредитных организации составило 67, включая 18 традиционных банков, 1 исламский банк,

а также различные микрофинансовые учреждение и фонды. Рост числа участников банковского рынка свидетельствует не только об увеличении интереса к финансовым услугам, но и о постепенном усилении конкуренции на рынке.

Показатели капитала подтверждают укрепление банковского сектора. По состоянию на 31 декабря 2025 года коэффициент достаточности капитала достиг 24% при нормативном значении 12%. Это свидетельствует о высокой устойчивости ряда банков страны и открывает возможности для более активного кредитования.

Наблюдается ускоренный рост банковских активов: в первом квартале 2025 года их объём составил 44,5 млрд. сомони (4,1 млрд доллар США), что на 38% больше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. В структуре активов около 39% составляет кредиты (без просроченных), ликвидные активы – около 48%, проблемные кредиты – порядка 5%. Данная тенденция указывает на улучшение кредитного портфеля и кредитоспособности клиентов, а также на высокий уровень ликвидности, создающий стабильные условия для развития банковских продуктов.

С другой стороны, одним из важных факторов остаётся уровень просроченной задолженности в банковском секторе, который демонстрирует надёжность и устойчивость кредитного портфеля, а также способность банков работать с проблемными кредитами, включая их реструктуризацию.

Несмотря на улучшение кредитного портфеля, существенную роль играют депозиты, формирующие основную часть объязательство банка. По состояние на 2025 года доля депозитного портфеля составила 74% (39 млрд сомони). Лидирующими на банковском рынке по депозитному портфелю банками являются:

– **Амонатбанк** — 32% (около 7,7 млрд сомони),

– **Эсхата Банк** — 19,2% (около 4,3 млрд сомони),

– **Комерцбанк** — 7,8% (около 2,1 млрд сомони),

– **МБТ** — 15,3% (около 3,2 млрд сомони),

– **Душанбе Сити** — 9,1% (около 2,9 млрд сомони). [85, с. 129-131], [80, с. 129-131], [82, с. 129-131], [66, с. 129-131], [67, с. 129-131] и [71, с. 129-131]

В целом финансовые показатели банков свидетельствуют о растущем доверии клиентов и создают прочную основу для разработки стратегии.

Поэтому банкам необходимо более ответственно подходить к разработке стратегии, чтобы быть конкурентоспособными. Для разработки стратегии банки учитывают социально-экономические условия, потребности клиентов, уровень финансовой грамотности населения и технологичность.

Стоит отметить, что есть и другая ключевая проблема маркетинга, которая играет важную роль для предоставления продуктов и услуг – это уровень финансовой грамотности населения. Данная проблема говорит о том, что банки функционируют с ограниченными возможностями в предоставлении услуг.

Доверие к банковской системе страны формировалось в непростых экономических и институциональных условиях перехода от плановой экономики к рыночной: слабая законодательная база, нестабильность в стране, отсутствие долгосрочного финансирования, непрозрачность в экономике и другие факторы.

Данные факторы до сих пор влияют на потребности и сотрудничество с населением. Люди выбирают банковские продукты не только исходя из их объективных характеристик, таких как процентные ставки, условия обслуживания, наличие мобильных приложений или удобство платежей, но и исходя из эмоциональных критериев.

В их число входят личный опыт, рекомендации знакомых, социальные стереотипы, слухи и традиционные модели поведения, глубоко укоренённые в структуре общества, где наличный оборот исторически преобладал над безналичными формами.

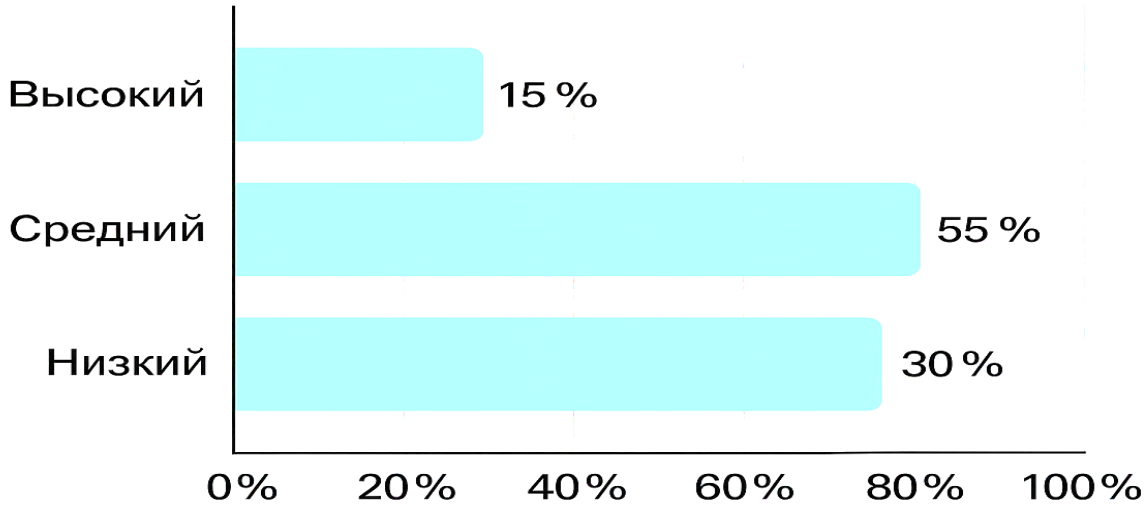
Укрепление доверия клиентов к банковской системе невозможно без комплексного подхода, который предполагает совершенствование продуктового предложения.

Центральную роль в этом процессе играет Национальный банк Таджикистана, который разрабатывает нормативно-правовую базу, контролирует соблюдение законодательства, стимулирует внедрение международных стандартов, а также развитие национальной платёжной системы.

Банки, в свою очередь, сталкиваются с необходимостью построения долгосрочной маркетинговой стратегии, где клиент рассматривается не только как источник дохода, но как партнёр. Стратегия включает программы лояльности, персонализированные предложения, сегментацию по уровню дохода, жизненной ситуации, географическому расположению и цифровой активности. Маркетинговые коммуникации должны сочетаться с реальными улучшениями качества услуг, включая сокращение времени обслуживания, автоматизацию внутренних процессов и использование аналитики больших данных (Big Data) для понимания поведения клиентов, их предпочтений, привычек и психологических особенностей.

На диаграмме 3.1.1 представлена динамика изменения уровня аналитической обеспеченности банковского маркетинга за 2013–2025 гг.

Диаграмма 3.1.1. – Индикатор аналитического обеспечения маркетинговых решений банков, %



Источник: составлено автором на основе [А-1, с. 132], [А-2, с. 132], [А-4, с. 132], [75, с. 132], [77, с. 132] и [76, с. 132].

Согласно данным Всемирного банка (World Bank), «…доля банков, которые регулярно проводят маркетинговые исследования, заметно выросла: с

8% в 2013 году до 48% в 2025 году. Данный анализ говорит о том, что банки стали уделять больше внимания анализу рынка и поведению клиентов. Однако, несмотря на такую положительную тенденцию, аналитическая база всё ещё остаётся недостаточно развитой, особенно в вопросах сегментации клиентов и прогнозирования спроса на банковские продукты и услуги». [76, с. 132-133] и [108, с. 132-133]

Если банки смогут создавать продукты, полностью соответствующие ожиданиям потребителей, это повысит их удовлетворённость и стимулирует финансовую активность, включая открытие счетов, пользование кредитными продуктами, участие в инвестиционных программах и долгосрочных депозитах. Повышение доверия и финансовой инклюзивности без удовлетворения потребности клиента, прозрачности в предлагаемых услугах, надёжности банка, страхования вкладов, защиты прав потребителей, внедрения технологий безопасности и обучения сотрудников невозможно.

В комплексном сочетании прозрачности, инноваций, правильного маркетинга и поддержки формируются устойчивые привычки пользования банковскими услугами. Несмотря на это, значительная часть экономики страны до сих пор нуждается в модернизации и цифровизации, особенно в сельских районах, где географическая удалённость ограничивает доступ к банковской инфраструктуре, наблюдается низкий уровень обслуживания, недостаточно развиты коммуникации, а также отсутствует практика безналичных расчётов.

В данных условиях большинство населения хранит свои денежные средства в доме и использует средства в кругу семьи, соседей, местных сообществ и друзей, что создаёт нестабильную и непрозрачную экономику.

Банки, несмотря на данную ситуацию, стремятся вовлечь население в финансовую систему, поскольку люди не доверяют кредитным организациям и не знают о возможностях банков, об их услугах, таких как электронные переводы, мобильные предложения и других услугах, которые бы облегчили и финансовую стабильность.

Недоверие к электронному обслуживанию сохраняется даже среди городского населения, которое значительно чаще использует наличные расчеты, что замедляет развитие цифровых услуг и безналичных операций. Согласно данным НБТ, по итогам инвестиционных и экономических обзоров, доля «серой экономики» остаётся высокой, а также неформальные денежные потоки продолжают создавать барьеры для полноценного вовлечения населения в банковские услуги.

Эти обстоятельства негативно сказываются на развитии финансовой системы, росте кредитования, формировании депозитной базы, цифровизации платежей и внедрении современных финансовых продуктов, включая мобильный банкинг, электронные кошельки, QR-платежи и онлайн-кредиты. Для преодоления этих барьеров необходимо одновременно развивать инфраструктуру, повышать финансовую грамотность населения, внедрять образовательные программы и проводить кампании по информированию о преимуществах безналичных расчётов. [81, с. 134], [85, с. 134] и [79, с. 134]

Несмотря на эти обстоятельства, банки стремятся с помощью маркетинговых инструментов вовлечь население и донести до него информацию о банковских услугах, а также дать понять о прозрачности обслуживания, возможностях банка, доступности и взаимовыгодном сотрудничестве. Данная тенденция позволяет постепенно уменьшить долю наличных операций на рынке и укрепить доверие населения к банковской системе, а также повысить уровень финансовой грамотности населения. В первую очередь это касается сельских жителей, малого и среднего бизнеса, трудовых мигрантов и домохозяйств с низким доходом. В результате они смогут активно участвовать в официальных экономических процессах.

Для эффективного маркетинга банкам необходимо глубоко понимать своих клиентов, они должны четко понимать, кто их целевая аудитория, каковы их потребности, какие привычки влияют на их поведение и какие банковские продукты они готовы принимать.

Без этого, невозможно формировать устойчивый спрос на финансовые услуги, развивать лояльность или выстраивать долгосрочную стратегию конкурентных преимуществ. Особенно важно учитывать эти факторы в условиях расширяющейся финансовой инклюзии, динамика которой отражена на таблице 3.1.3.

Таблица 3.1.3. - Динамика развития цифровых каналов и маркетинговых коммуникаций (2013–2025 гг.)

Год	Пользователи интернет-банкинга, %	Пользователи мобильных сервисов, %	Банки, ведущие активные соцсети, %
2013	3	1	9
2016	8	4	21
2019	14	9	34
2021	22	16	47
2024	29	47	71
2025	42	58	95

Источник: составлено автором на основе [77, с. 135], [111, с. 135], [76, с. 135], [78, с. 135], [170, с. 135], [А-9, с. 135], [110, с. 135] и [А-10, с. 135].

Рост показателя в последние годы связан преимущественно с расширением сети филиалов крупных банков и активным внедрением мобильных сервисов. Тем не менее, уровень доверия к банковским структурам остаётся низким, особенно в сельской местности, где маркетинговые кампании практически не проводятся.

За десятилетие цифровая трансформация банковского сектора ускорилась, однако маркетинговая составляющая цифровизации остаётся недостаточно развитой. Интернет-банкингом в 2025 году пользуются около 42 % клиентов, а мобильными приложениями — 58 %, что значительно выше среднеазиатского уровня (около 45 %).

В Таджикистане маркетинговые исследования в банковской сфере до сих пор проводятся на сравнительно слабом уровне. Многие кредитные организации воспринимают маркетинг как второстепенную функцию, а исследования как необязательную составляющую работы. В результате,

значительное количество решений принимается интуитивно, а не на основе точных данных и аналитики.

Одной из основных проблем является отсутствие регулярных программ сегментации клиентов. Большинство банков не сегментируют свою клиентскую базу на чёткие целевые группы по возрасту, уровню дохода, профессии, цифровой активности, жизненным сценариям или потребностям.

Сегментация проводится эпизодически, часто без обновления данных и без фиксированной методологии. Это приводит к тому, что персонализированные продукты почти не создаются, а универсальные предложения разрабатываются для всех, хотя фактически не подходят никому в полной мере.

Второй важной проблемой является слабость анализа конкурентной среды. Исследования конкурентов проводятся редко, бессистемно и преимущественно поверхностно. Чаще всего банки ограничиваются визуальным наблюдением за рекламой других организаций или разовыми оценками продуктовых условий. Долгосрочный мониторинг рынка практически отсутствует.

Банками не проводится изучение динамики развития отрасли, не отслеживаются изменения в маркетинговых стратегиях конкурентов, появление новых технологий, не проводится анализ изменений потребительского поведения, что делает стратегическое планирование реактивным и несистемным.

Особенно хотелось бы остановиться на проблеме отсутствия прогнозирования поведения клиента. Банки не проводят моделирование клиентского пути, не оценивают вероятность отклика на рекламную акцию, чувствительность к изменению цены и других существенных условий. Все это приводит к зависимости от ситуативно принимаемых решений в случае изменений клиентского поведения и, как правило, к уменьшению доходности.

Кроме того, в банковской сфере Таджикистана практически не применяются современные инструменты анализа клиентской базы, такие как

оценка пожизненной ценности клиента (LTV), расчёт стоимости его привлечения (CAC), построение моделей вероятности кросс-продаж, прогнозирование уровня рисков для отдельных сегментов или определение наиболее результативных каналов коммуникации. Несмотря на широкое использование этих методов в международной практике, в республике их внедрение пока находится на ранней стадии развития.

Ещё один ограничивающий фактор — это слабое использование продвинутой аналитики. Большинство банков не применяет инструменты Big Data, машинного обучения, интеллектуального анализа данных или автоматизированных систем обработки больших объёмов информации. Отсутствие специализированных аналитических платформ приводит к тому, что персонализация остаётся минимальной, а маркетинг чаще всего осуществляется массовыми методами. Это ограничивает эффективность рекламных кампаний, снижает точность рекомендаций и препятствует созданию современных цифровых экосистем, основанных на анализе клиентского поведения.

Все эти факторы означают, что маркетинговые кампании нередко ведутся вслепую. Официальные рекламные сообщения, визуальные материалы, ролики, плакаты, баннеры, наружная реклама, СМС-рассылки и push-уведомления зачастую оказываются неактуальными и неэффективными, поскольку не опираются на глубокий анализ клиентского поведения и реальных потребностей аудитории, указанных в таблице 3.1.4.

Таблица 3.1.4. - Динамика развития цифровых каналов и маркетинговых коммуникаций (2013–2024 гг.)

Статья расходов	2013	2018	2024
Реклама и PR	72	69	71
Аналитические исследования	8	11	16
Программы лояльности	4	7	16
Digital-маркетинг	6	9	20
Корпоративные мероприятия	10	4	7

Источник: составлено автором на основе [76, с. 137], [112, с. 137], [108, с. 137], [79, с. 137], [А-9, с. 137], и [А-10, с. 137].

Несмотря на постепенный рост общей доли маркетинговых затрат, их структура остаётся неэффективной. Большинство банков продолжает направлять основной бюджет на краткосрочные рекламные акции и традиционные каналы коммуникаций, тогда как аналитические инструменты, программы, семинары, формы для удержания клиентов и современные цифровые технологии остаются недофинансированными.

По мнению Мелентьевой О.В., «… банковский маркетинг представляет собой комплексный процесс формирования и удовлетворения потребности клиентов банка с использованием инструментов рекламы, продвижения и разработки новых банковских продуктов. Современный банковский маркетинг требует интегрированного подхода, при котором маркетинговые процессы объединяются с управленческими и стратегическими решениями банка для повышения эффективности его деятельности». [159, с. 138]

Ключевая институциональная проблема большинства банков заключается в слабой интеграции маркетинга в систему стратегического управления. Анализ показывает, что лишь в 12 из 18 действующих кредитных организаций имеются маркетинговые подразделения, которые участвуют в разработке стратегий развития. В остальных случаях маркетинговые решения принимаются ситуативно, что снижает эффективность всей системы корпоративного управления и ограничивает потенциал цифровой трансформации. [108, с. 138], [88, с. 138], [82, с. 138] и [81, с. 138]

Сотрудники в офисах и отделениях часто предлагают клиентам продукты, которые не соответствуют их потребностям. Коммуникации строятся шаблонно и не учитывают особенности целевой аудитории, уровень её цифровой грамотности, трудности восприятия информации или специфические финансовые привычки.

Из-за отсутствия качественных данных банки нередко не понимают, почему клиенты игнорируют определённые продукты, из-за чего редко используют мобильные приложения, почему не доверяют цифровым платежам или по какой причине предпочитают наличные операции. Неразвитость

механизмов обратной связи приводит к тому, что жалобы клиентов не систематизируются, а положительный пользовательский опыт не анализируется для его дальнейшего масштабирования.

На самом деле понимание клиента является ключевым фактором успешного банковского маркетинга. Оно позволяет создавать продукты, реально соответствующие потребностям людей. Например, молодёжи необходимы удобные цифровые сервисы, мгновенные переводы и бесконтактные платежи. Фермеры ожидают простых и доступных кредитов на сезонные работы. Малые предприниматели нуждаются в стабильных расчётных сервисах и недорогих кредитных линиях. Трудовые мигранты хотят быстрых и недорогих международных переводов. Однако без данных банк не может эффективно обслуживать эти группы.

Международный опыт показывает, что успешные банки создают сложные системы аналитики, которые включают регулярную сегментацию, построение профилей клиентов, анализ транзакционной активности, оценку кредитного и поведенческого риска, прогнозирование оттока, создание персонализированных сценариев взаимодействия, A/B-тестирование маркетинговых материалов, построение карт клиентского пути, моделирование восприятия бренда и интеграцию данных из разных каналов.

В Таджикистане уровень аналитики в банковском маркетинге пока ограничен, но потребность в ней растёт с ускорением цифровизации, ростом числа POS-терминалов, пользователей мобильного банкинга, интернет-банкинга и активным распространением национальной платёжной карты.

В новых условиях банкам необходимо модернизировать свои маркетинговые методы, для этого следует:

1) применять современные методики исследования клиентов;

2) проводить регулярные опросы;

3) собирать и анализировать количественные данные;

4) отслеживать транзакции;

5) анализировать поведение пользователей в приложениях;

6) оценивать удовлетворенность клиентов.

Кроме того, современный подход включает в себя:

1) внедрение автоматизированных аналитических платформ;

2) обучение персонала новым методам;

3) создание внутренних аналитических отделов

4) сотрудничество с внешними экспертами.

Только с помощью такого подхода можно добиться трансформации от традиционного маркетинга к динамичному и эффективному маркетингу, основанному на данных.

Измерение эффективности маркетинга требует не только анализа роста клиентской базы, но и оценки финансовой отдачи. Ключевые показатели включают рентабельность инвестиций (ROI) в маркетинговые кампании, снижение затрат на привлечение клиентов и пожизненную ценность клиента (LTV).

Для решения этой проблемы банкам необходимо внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволит:

− оценивать рентабельность инвестиций в маркетинг (ROI);

− определять стоимость привлечения клиентов;

− измерять прибыльность клиентов на протяжении всего периода взаимодействия;

− оптимизировать распределение маркетингового бюджета;

− выявлять наиболее эффективные каналы и инструменты продвижения.

В таблице 3.1.5. ниже перечислены ключевые показатели, которые можно использовать для анализа эффективности банковского маркетинга.

Таблица 3.1.5. - Метрика для анализа маркетинговой эффективности банков (2013–2024 гг.)

Метрика	Описание	Формула / способ расчёта	Цель использования
ROI маркетинга (Return on Marketing Investment)	Оценка возврата инвестиций, вложенных в маркетинг	(Доход от маркетинговых кампаний − Затраты на маркетинг) / Затраты на маркетинг × 100%	Определить эффективность маркетинговых кампаний и стратегий

продолжение табл. 3.1.5.

CAC (Customer Acquisition Cost)	Стоимость привлечения одного нового клиента	Общие маркетинговые и рекламные расходы / Количество новых клиентов	Оптимизировать расходы на привлечение клиентов и планировать бюджет
CLV / LTV (Customer Lifetime Value)	Показатель «жизненной ценности» клиента	Средний доход с клиента × Средний срок сотрудничества − Расходы на обслуживание	Определить долгосрочную ценность клиента и приоритизировать сегменты
ROMI (Return on Marketing Investment)	Показатель возврата маркетинговых инвестиций	(Доход, полученный благодаря маркетингу − Затраты на маркетинг) / Затраты на маркетинг × 100%	Оценить эффективность каждой маркетинговой инициативы отдельно
Retention Rate	Уровень удержания клиентов	((Количество клиентов в конце периода − Новые клиенты за период) / Количество клиентов в начале периода) × 100%	Оценить способность банка удерживать клиентов
Churn Rate	Уровень оттока клиентов	Количество ушедших клиентов / Общее количество клиентов × 100%	Выявлять проблемные сегменты и снижать отток
Conversion Rate	Конверсия клиентов из потенциальных в активных	Количество клиентов, совершивших целевое действие / Общее количество контактов × 100%	Оценивать эффективность рекламных каналов и акций
Engagement Rate	Уровень вовлечённости клиентов	Количество взаимодействий / Общее количество клиентов × 100%	Измерять активность клиентов и эффективность коммуникаций
Marketing Qualified Leads (MQL)	Количество лидов, подготовленных для продаж	Определяется по внутренним критериям банка	Оптимизировать работу маркетингового отдела и повысить эффективность продаж

Источник: составлено автором на основе [258, с. 140-141], [108, с. 140-141], [214, с. 140-141], [7-А, с. 140-141], [4-А, с. 140-141] и [2-А с. 140-141].

Однако в большинстве таджикских банков пока отсутствует развитая система количественных и качественных метрик, позволяющих комплексно оценивать эффективность маркетинговой деятельности. На практике редко используются такие показатели, как ROI маркетинга, CAC (cost of acquisition), ROMI (return on marketing investment), CLV (customer lifetime value) и другие

аналитические инструменты, которые являются стандартом в международной банковской практике. Это означает, что маркетинговая деятельность остаётся частично непрозрачной, а её вклад в финансовые результаты банка не всегда можно точно измерить.

Отсутствие у большинства банков нужных инструментов для правильного анализа и стратегического планирования приводит к тому, что распределение бюджета не даёт максимального эффекта. Большинство средств направляется на традиционные каналы, а не на цифровые, что фактически не приносит длительного эффекта и не влияет на рост лояльности или прибыльности.

Более того, без аналитических программ и инструментов практически невозможно удерживать долю рынка в современных условиях. В такой ситуации банки не могут определить, какой канал наиболее эффективен для привлечения активных клиентов. В результате маркетологи не могут точно определить, какой канал приводит наиболее бюджетных, стабильных и надёжных клиентов, что снижает общую продуктивность маркетологов.

Также отсутствие маркетинговой эффективности препятствует стратегическому планированию. Банки не могут оценивать динамику роста затрат, анализировать рентабельность отдельных инициатив, прогнозировать будущий спрос на продукты или определять, какие мероприятия обеспечивают наиболее высокий уровень возврата инвестиций. Всё это снижает адаптивность маркетинговой стратегии и делает её менее гибкой в условиях меняющейся экономической среды.

Для повышения эффективности маркетинга таджикским банкам необходимо внедрять современные инструменты измерения и анализа. В первую очередь требуется формирование централизованной системы маркетинговой аналитики, которая объединяет данные из различных источников — цифровых каналов, транзакционных систем, колл-центров, CRM и социальных сетей.

Постоянный мониторинг таких показателей, как CAC, CLV, ROI и ROMI, помогает не только оценивать текущие кампании, но и строить более точные прогнозы, рационально распределять маркетинговый бюджет и определять слабые точки стратегии. Такой подход позволяет постепенно переходить от массовых акций к персонализированным решениям, которые опираются на реальные данные и глубокое понимание клиентов. В условиях растущей конкуренции и требований прозрачности маркетинговой работы влияние внешних факторов становится особенно заметным. Так, банковская система Таджикистана становится всё более зависимой от иностранного капитала.

По данным ГКпоИиУГИРТ «…в 2024 году привлечённые инвестиции в стране составили около 4,9 млрд долларов США в виде займов. Данные инвестиции дают возможность улучшить инфраструктуру и развивать разные отрасли, но одновременно формируют определённые риски, которые требуют тщательного мониторинга и управленческих решений.

Инвестиции играют одну из важнейших ролей в банковском секторе страны. Они способствуют росту ликвидности, расширению кредитного портфеля, внедрению новейших технологий в сфере ИТ, а также созданию и улучшению максимально востребованных продуктов и услуг для потребителя. Кроме того, банки получают новые возможности для инвестиций, а клиенты — доступ к более широкому спектру продуктов и услуг, включая кредиты, карты, депозиты, ипотеки и долгосрочное финансирование» [73, с. 142].

Банки также зависимы от условий внешнего капитала, который создаёт определённые риски, играющие большую роль в процессе использования инвестиций и требующие учёта при стратегическом планировании. Менеджмент и маркетологи должны максимально анализировать и учитывать ожидания инвесторов, которые включают прозрачность операций в сфере финансирования, уровень корпоративного управления и финансовую устойчивость учреждений. Данные требования требуют внедрения международных стандартов финансовой отчётности, аналитических программ и других передовых стандартов.

Кроме этого, особое внимание стоит уделять валютным активам банка. Большая часть ресурсов банка номинирована в иностранной валюте, особенно в долларах США, что сопряжено с высоким уровнем риска.

По данным Всемирного банка «…часть кредитного портфеля деноминирована в иностранной валюте, что делает финансовые институты уязвимыми к колебаниям курсов. Эти колебания могут увеличивать кредитный риск, валютный риск, снижать ликвидность и требовать пересмотра процентных ставок по займам и депозитам». [75, с. 144]

В итоге иностранный капитал одновременно расширяет возможности финансового сектора и повышает требования к его устойчивости. Чтобы снизить риски, необходимы следующие меры:

− система управления валютными рисками;

− мониторинг;

− взаимодействие с внешними инвесторами.

Таблица 3.1.6. - Основные источники иностранного капитала и их влияние на банковскую систему Таджикистана (2024г.)

Источник капитала	Объём инвестиций (млн. $)	Преимущества для банковской системы	Риски и ограничения
Прямые иностранные инвестиции	1 500	Повышение капитала, внедрение технологий, улучшение корпоративного управления	Давление со стороны инвесторов на прозрачность, зависимость от решений инвесторов
Международные займы (World Bank, ADB, EBRD)	1 700	Расширение ликвидности, финансирование крупных проектов, доступ к международным инструментам	Обязательные условия по отчётности, валютный риск, увеличение долговой нагрузки
Иностранные депозиты	500	Увеличение объёма средств для кредитования, поддержка платёжной способности банков	Риск оттока капитала при изменении курса валют, повышение валютной долларизации
Инвестиции через частные фонды	500	Стимулирование инновационных проектов, привлечение новых продуктов	Высокая требовательность к доходности, ограниченные сроки вложений

Источник: составлено автором на основе [73, с. 144], [71, с. 144], [74, с. 144] и [76, с. 144].

Приток иностранного капитала в банковскую систему Таджикистана, включающий прямые инвестиции, международные заимствования, депозитные ресурсы и вложения через частные инвестиционные фонды, существенно расширяет потенциал развития финансового сектора. Участие зарубежных инвесторов способствует укреплению капитальной базы банков, повышению качества корпоративного управления, росту уровня ликвидности, а также активизации процессов внедрения инновационных финансовых решений. В то же время привлечение иностранного капитала сопровождается рядом рисков, среди которых можно выделить усиление зависимости от инвестиционных решений внешних участников, воздействие валютных колебаний, увеличение долговых обязательств и рост требований к уровню доходности. Совокупность указанных факторов обусловливает необходимость взвешенного управления привлечёнными ресурсами и формирования долгосрочной стратегической политики со стороны банковских институтов.

3.2. Модель оптимизации банковского маркетинга в Республике Таджикистан

Анализ современного состояния банковского сектора страны, опирающийся на предыдущие исследования и актуальные наблюдения за динамикой работы финансовых институтов, показывает, что существующие маркетинговые инструменты не полностью соответствуют реальным потребностям рынка, растущей конкуренции и меняющимся ожиданиям клиентов. Многие из них не учитывают вызовы цифровой трансформации, эволюцию предпочтений пользователей и стремительное развитие технологических решений.

В результате, даже при росте активов отдельных банков, активизации реформ со стороны Национального банка Таджикистана и периодическом обновлении нормативной базы, маркетинговая система остаётся фрагментарной. Она недостаточно аналитична, слабо ориентирована на данные и ограничена в применении современных цифровых инструментов.

Всё это создаёт риск отставания от международных тенденций и снижает уровень доверия клиентов, которые всё чаще переходят на альтернативные цифровые каналы получения финансовых услуг.

На основании стратегических документов, включая Национальную стратегию развития РТ до 2030 года (1 декабря 2016 г., № 636), Стратегию НБТ по совершенствованию механизма защиты прав потребителей финансовых услуг 2022–2025 годы (8 июля 2022 г., № 88), Национальную стратегию Республики Таджикистан по финансовой инклюзивности на 2022–2026 годы (1 июля 2022 г., № 314) и Стратегию Национального банка Таджикистана по развитию платежной системы на 2015–2025 годы (31 октября 2014 г., № 679), а также обновлённых приоритетов развития финансового сектора, Национальный банк Таджикистана подчеркивает необходимость ускорения развития цифровых услуг, повышения прозрачности банковской деятельности, улучшения качества обслуживания клиентов и расширения доступности финансовых услуг. Эти акценты прямо указывают на потребность в глубоком реформировании и перестройке маркетинговой системы кредитных организаций.

Маркетинг становится объединяющим звеном между стратегическими ориентирами регулятора, запросами клиентов и возможностями банковских технологий. Тем не менее, сами коммерческие банки пока не разработали согласованного и комплексного подхода к модернизации своих маркетинговых моделей.

Чаще всего они ограничиваются поверхностными изменениями и разрозненными инициативами, которые не создают цельной системы и не дают устойчивого эффекта. Из-за этого возникает необходимость в разработке целостной модели оптимизации маркетинга, адаптированной к социально-экономическим условиям Таджикистана. Такая модель должна опираться на законодательство страны, стандарты Национального банка, лучшие международные практики и глубокое понимание специфики поведения клиентов.

К особенностям таджикского рынка относятся культурные привычки, уровень цифровой грамотности, доверие к финансовым институтам и региональные различия в финансовой активности. Комплексная модель должна включать несколько взаимосвязанных блоков:

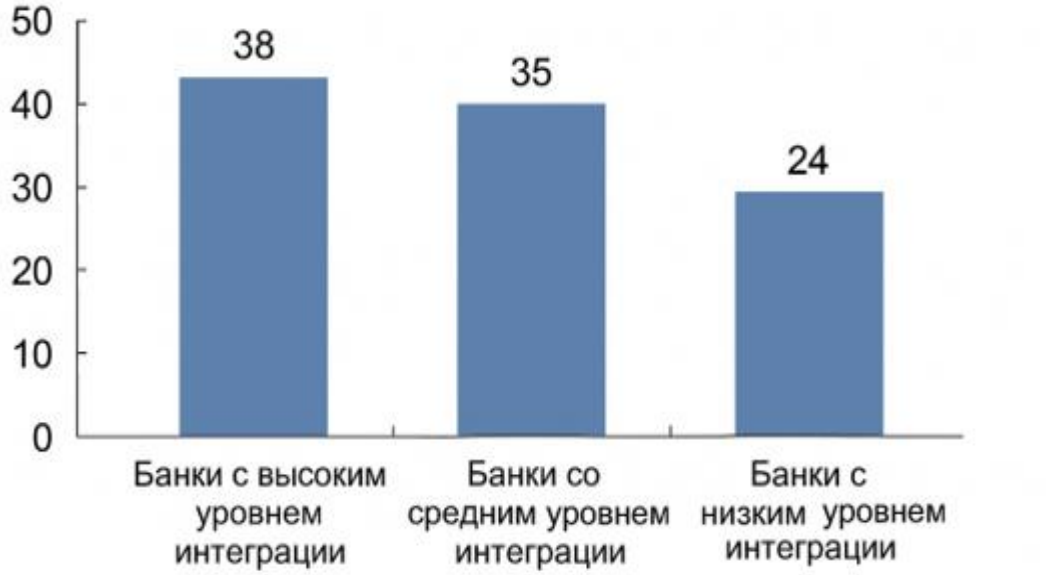
1. Стратегический;
2. Аналитический;
3. Продуктовый;
4. Цифровой.

Вся система должна быть взаимосвязанной, гибкой и адаптивной. Это позволит банкам оперативно реагировать на изменения, прогнозировать потребности клиентов и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Современная конкуренция всё больше смещается в сторону борьбы за внимание и доверие клиентов. Поэтому для того чтобы быть конкурентоспособным на рынке и иметь долю рынка, банкам необходимо усилить возможности маркетинговой деятельности. Для этого следует повысить уровень профессиональной подготовки кадров, внедрять аналитические программы, разработать маркетинговые стратегии, распределить бюджет маркетинговых расходов и усиливать взаимовыгодные отношения с населением.

Одним из ключевых элементов является клиентоориентированность. Данный подход предполагает не только сбор информации, но и обратную связь и детальный анализ клиентского поведения, раскрывает возможности, проблемы и решения в процессе обслуживания, улучшает способы коммуникации и индивидуализирует услуги. Данный анализ должен учитывать, кроме вышесказанного, языковые, культурные, региональные особенности и потребности молодого поколения, которое всё чаще использует цифровые сервисы и ожидает от кредитных организаций прозрачности, технологичности и быстрого обслуживания.

Диаграмма 3.2.1. - Степень участия маркетинга в стратегическом управлении банков, %



Источник: составлено автором на основе [124, с. 148], [56, с. 148], [132, с. 148], [7-А, с. 148] и [9-А, с. 148].

Отсутствие стратегического видения приводит к тому, что маркетинг воспринимается исключительно как инструмент рекламы, а не как механизм повышения конкурентоспособности и доверия клиентов.

Сравнение динамики развития банковского маркетинга в Таджикистане с другими странами региона (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан) за 2021-2024 гг. показывает, что отечественные банки отстают по ряду направлений, таких как:

− по уровню цифровой активности в 2 раза;

− по степени использования CRM в 3 раза;

− по доле клиентов, охваченных программами лояльности в 2,5 раза.

В данной концепции группа учёных отмечает, что «…маркетинг представляет собой интегрированную часть бизнес-процессов компании, которая напрямую связана с созданием стоимости и стратегическим управлением. По их мнению, маркетинговая деятельность должна быть встроена в ключевые процессы организации, включая взаимодействие с клиентами, управление продуктами и формирование долгосрочных отношений.

Такой подход обеспечивает интеграцию маркетинга с общей стратегией компании и усиливает её конкурентные преимущества на рынке».

Вместе с тем, наблюдаются позитивные сдвиги. Крупные банки (например, Амонатбанк, Алиф, Эсхата, Спитамен и Ориёнбонк) начали внедрять элементы бренд-менеджмента, запускать онлайн-сервисы и развивать партнёрские программы с мобильными операторами.

Таблица 3.2.1. - Предлагаемая структура аналитической платформы банковского маркетинга

Компонент системы	Функциональное назначение	Ожидаемый эффект
Модуль клиентских данных (CRM)	Сбор и хранение информации о поведении клиентов	Повышение точности сегментации
Модуль Big Data Analytics	Обработка больших массивов данных и выявление закономерностей	Прогнозирование спроса
Модуль BI (Business Intelligence)	Формирование визуальных отчётов и дашбордов	Прозрачность принятия решений
API-интеграции с банками	Автоматический обмен статистикой и метаданными	Сокращение затрат времени
Блок анализа удовлетворённости	Мониторинг клиентских отзывов, соцсетей и NPS-оценок	Повышение качества сервиса

Источник: составлено автором на основе [93, с. 149], [155, с. 149], [180, с. 149], [182, с. 149], [7-А, с. 149] и [9-А, с. 149].

Предложенная структура аналитической платформы для маркетинга в банковской сфере включает несколько взаимосвязанных модулей, каждый из которых выполняет специализированные функции:

Во-первых, модуль работы с клиентами (CRM) обеспечивает и отвечает за сбор и хранение информации о клиентах для более точной сегментации и персонализированных услуг и товаров.

Во-вторых, модуль анализа больших данных (Big Data Analytics) обрабатывает большие объёмы информации для выявления скрытых закономерностей, проверки прогнозирования поведения клиентов и оценки возможного спроса на банковские продукты и услуги.

В-третьих, аналитические системы, которые автоматически анализируют данные и предоставляют их в виде визуальных отчётов и дашбордов, обеспечивают прозрачность для принятия управленческих решений.

Кроме того, ещё важную роль играет интеграция различных систем банка для сокращения затрат, времени и ускорения операционных процессов.

С другой стороны, играют также важную роль оценка удовлетворённости клиентов NPS, активность в соцсетях, дающие банку возможность оперативно реагировать на возникающие проблемы, чтобы повысить качество обслуживания и удержание клиентов.

Основные параметры аналитической системы — это:

− Мониторинг ликвидности продуктов и услуг банка;

− Создание и формирование клиентской потребности в услугах и продуктах;

− Анализ потребностей рынка с использованием аналитических инструментов, в том числе машинного обучения, метрик и других;

− Оценка ликвидности и определение рентабельности каждого канала обслуживания.

В этом контексте развитие цифровых платформ, мобильных приложений, автоматизированных служб поддержки и интеграция искусственного интеллекта стали не только трендом, но и объективной необходимостью. Это помогает банкам поддерживать конкурентоспособность, расширять клиентскую базу и снижать операционные издержки. В то же время регулирующие органы активно поощряют банки к переходу на прозрачные и технологически продвинутые методы работы, усиливая давление на устаревшие маркетинговые системы.

Цифровая трансформация банковской отрасли направлена на достижение трёх основных целей:

1. Оптимизация взаимодействия с клиентами путём внедрения омниканальной платформы и цифровых предложений для обеспечения единого и удобного пользовательского опыта.

2. Прогнозирование потребностей клиентов и персонализация банковских услуг на основе анализа больших данных и технологий искусственного интеллекта.

3. Повышение эффективности маркетинговых инвестиций за счёт автоматизации рекламных кампаний, использования чат-ботов и интеграции систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), что позволит лучше привлекать и удерживать целевых клиентов.

Таблица 3.2.2. - Основные направления внедрения цифровых технологий в маркетинге банков Таджикистана

Направление цифровизации	**Применяемые технологии**	**Преимущества**	**Этап внедрения (2025г.)**
CRM и Big Data	Аналитика клиентских данных, прогноз поведения	Индивидуализация услуг	85% банков
Искусственный интеллект (AI)	Чат-боты, скоринг, автоматизация обслуживания	Снижение затрат на 25%	65% банков
Социальные медиа и таргетинг	SMM-кампании, контекстная реклама, инфлюенсинг	Рост охвата молодёжной аудитории	78% банков
Мобильный банкинг	Интерактивные приложения, push-уведомления	Рост числа активных клиентов	92% банков
Маркетинговая автоматизация	Email-маркетинг, триггерные рассылки	Увеличение конверсии продаж на 15%	70% банков

Источник: составлено автором на основе [87, с. 151], [93, с. 151], [108, с. 151], [79, с. 151], [155, с. 151], [180, с. 151], [182, с. 151], [7-А, с. 151] и [9-А, с. 151].

К 2025 году применение цифровых технологий в банковском маркетинге Таджикистана охватит несколько ключевых областей:

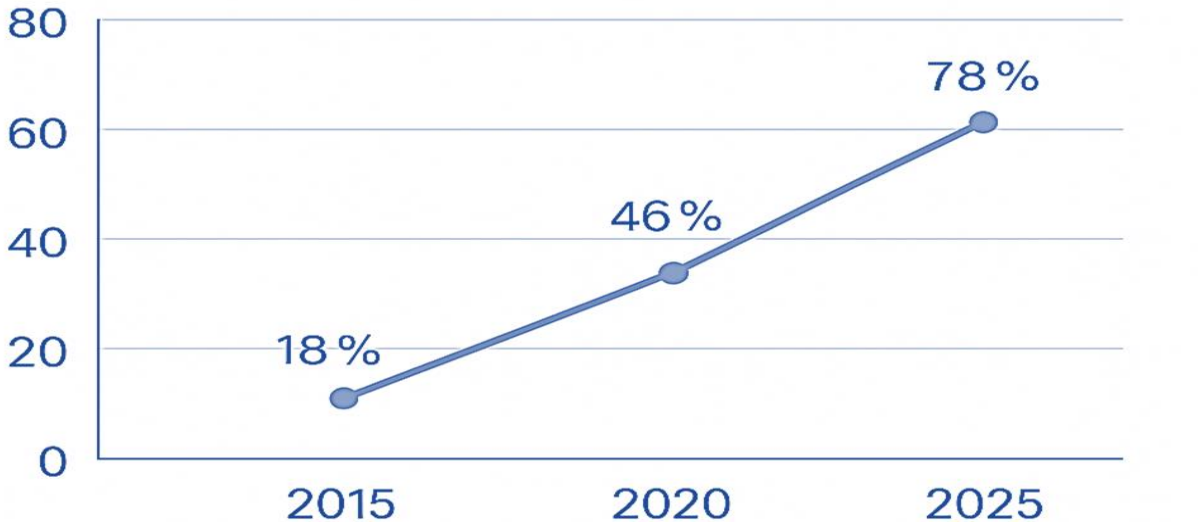
1. Модули CRM и анализ больших данных позволяют сегментировать клиентов и предоставлять персонализированные услуги.

2. ИИ-инструменты и чат-боты ускоряют работу и снижают операционные расходы.

3. Соцсети демонстрируют охват населения рекламными роликами и статьями.

4. Цифровые предложения дают возможность улучшить взаимодействие с клиентами с помощью push-уведомлений и звонков.

Диаграмма 3.2.2. - Динамика цифровизации маркетинга в банковском секторе Таджикистана (2015–2025 гг.), %.



Источник: составлено автором на основе [79, с. 152], [87, с. 152], [93, с. 152], [108, с. 152], [155, с. 152], [178, с. 151], [177, с. 151], [7-А, с. 152] и [9-А, с. 152].

В данном графике демонстрируется доля маркетинговых расходов на цифровые инструменты.

18 % — в 2015 году;

46,3 % — в 2020 году;

78,4 % — в 2025 году.

Однако данная тенденция указывает на то, что в будущем использование цифровых каналов даст максимальные возможности для управления рынком, повысит доверие клиентов благодаря своей прозрачности и широким возможностям, а также укрепит позиции страны в региональной финансовой отрасли.



Рисунок 3.2.1 - Влияние цифровизации на удовлетворённость клиентов (индекс CSI, баллы)

Источник: составлено автором на основе [44, с. 152], [45, с. 152], [202, с. 152], [192, с. 152], [194, с. 152], [122, с. 152], [36, с. 152], [7-А, с. 152], [4-А, с. 152] и [9-А с. 152].

Данный рисунок демонстрирует возможности влияния цифровых технологий на маркетинговую деятельность. На первом этапе осуществляется оптимизация взаимодействия с клиентами за счёт использования цифровых каналов коммуникации. На втором этапе происходит персонализация банковских продуктов и услуг на основе анализа клиентских данных и применения интеллектуальных технологий. Заключительный этап отражает повышение эффективности маркетинга, выражающееся в росте клиентской лояльности, увеличении объёма продаж и снижении операционных затрат.

По данным анализа, показатель Customer Satisfaction Index (CSI) «…в коммерческих банках, активно использующих инструменты цифрового маркетинга, увеличился с 62 до 86 пунктов в период 2015–2025 гг. В то же время в банках, придерживающихся преимущественно традиционной модели маркетинга, рост данного показателя был менее выраженным с 58 до 70 пунктов за аналогичный период. Это свидетельствует о более высоком уровне удовлетворённости клиентов в условиях внедрения цифровых маркетинговых технологий». [254, с. 153], [251, с. 153] и [108, с. 153]

Внедрение технологий цифрового маркетинга является системным фактором повышения конкурентоспособности банков Таджикистана. Результаты проведённого анализа показали, что использование инструментов Big Data и AI обеспечивает рост рентабельности активов на 1,5–2 п.п., а автоматизация коммуникаций снижает маркетинговые издержки на 20–25%.

Автор предлагает несколько ключевых мер для повышения эффективности цифровизации:

Во-первых, целесообразно создать при НБТ единый центр цифрового маркетинга, который мог бы помочь банкам определиться с выбором программного обеспечения, используя проверенные аналитические программы

и инструменты, которые могли бы улучшить взаимосвязь с клиентами и партнёрами.

Во-вторых, важно стимулировать развитие отечественных стартапов, технологических компаний, финтех-платформ и других участников рынка, поскольку их участие способствует созданию новейших технологических продуктов, ускоряет развитие цифровых сервисов и создаёт благоприятные условия для всей отрасли.

В-третьих, важным шагом станет цифровая трансформация страны, где все услуги, продукты и операции будут проходить через цифровые каналы.

По мнению автора, эффективность маркетинговой деятельности и своевременное качественное использование цифровых инструментов в банке напрямую зависят от возможностей, предоставленных банком. Использование цифровых инструментов, маркетинговой стратегии и аналитических программ помогает определить сегментацию клиентов, распределение по продуктам и услугам, а также оптимизацию рекламных бюджетов и рост лояльности клиентов.

Для банков Республики Таджикистан этот процесс имеет особое значение из-за высокой неоднородности социально-экономической структуры населения, различий в уровне доходов, уровне финансовой грамотности и степени доступа к банковским услугам.

На фоне развития цифровых технологий и роста вовлечённости молодёжной аудитории зарождается необходимость перехода от традиционной одномерной сегментации по демографическим признакам к многослойной модели, включающей поведенческие, психографические и географические параметры, в условиях цифровой трансформации отрасли.

Основные принципы сегментации в таджикском банковском секторе:

Комплексность – учёт совокупности характеристик клиента (доход, возраст, поведение, лояльность).

Динамичность – регулярное обновление сегментов на основе анализа транзакций и цифровых следов.

Цифровая адаптивность – интеграция данных CRM, мобильных приложений, социальных сетей и маркетинговых платформ.

Персонализация – разработка уникальных продуктовых и коммуникационных предложений для каждого кластера.

Таблица 3.2.3. – Расширенная структура сегментации клиентской базы банков Республики Таджикистан

Сегмент	Основные характеристики	Предпочитаемые продукты	Каналы взаимодействия	Стратегия удержания
Население с низким доходом	Низкий уровень цифровой грамотности, высокая чувствительность к ставкам	Микрокредиты, накопительные счета	Отделения, SMS, социальные программы	Льготные депозиты, финансовое просвещение
Молодёжь и студенты	Активные пользователи мобильных приложений и соцсетей	Онлайн-банкинг, дебетовые карты, рассрочки	Соцсети, мобильные приложения	Геймификация, бонусные программы
Малый и средний бизнес (МСБ)	Ориентация на развитие и инвестиции	Кредиты на расширение, факторинг, ПОС-услуги	B2B-платформы, email, CRM	Индивидуальные тарифы, финансовые консультации
Мигранты и их семьи	Высокий объём переводов из-за рубежа	Мобильные переводы, мультивалютные счета	Мессенджеры, партнёрские банки	Программы лояльности, онлайн-консультации
Премиальные клиенты	Высокий доход, требование эксклюзивного сервиса	Private banking, инвестиционные продукты	Персональные менеджеры, мобильные приложения	VIP-программы, индивидуальные инвестиции

Источник: составлено автором на основе [55, с. 155], [63, с. 155], [65, с. 155], [99, с. 155], [52, с. 155], [146, с. 155], [147, с. 155], [201, с. 155], [200, с. 155], [199, с. 155], [2-А, с. 155], [4-А, с. 155] и [8-А с. 155].

В таблице рассматривается сегментация клиентской базы банков Республики Таджикистан и описываются основные группы клиентов, их социально-экономические особенности и модели взаимодействия с банками.

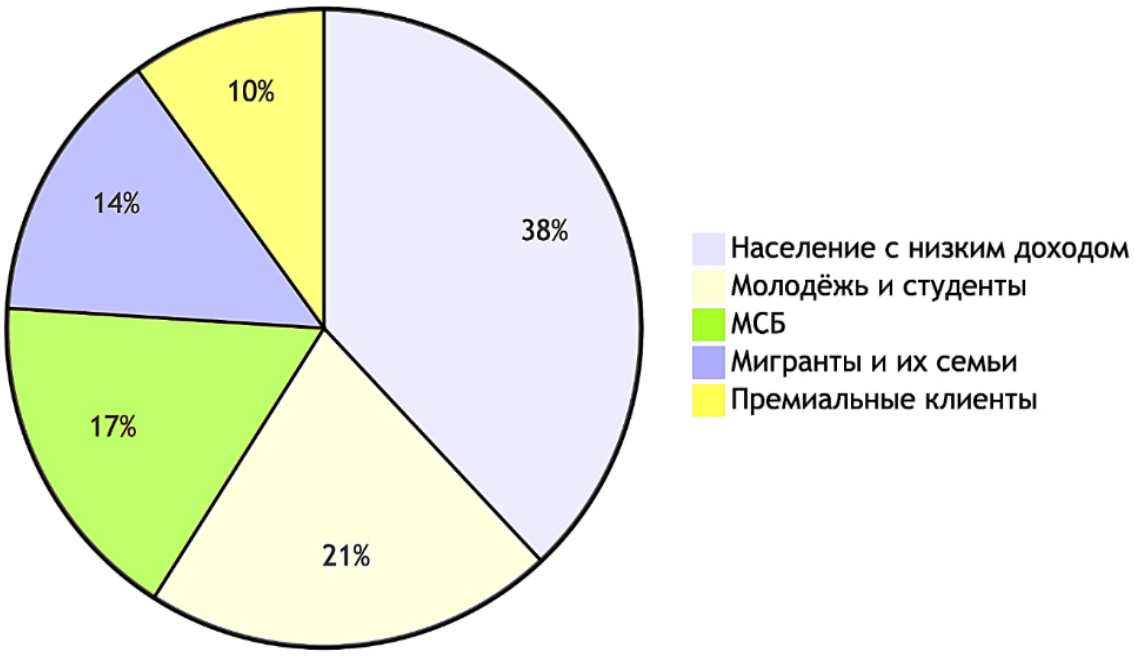
В тексте показано, что банки Таджикистана обслуживают неоднородную клиентскую аудиторию, которая различается по уровню доходов, цифровой грамотности, финансовым потребностям и поведенческим характеристикам. В связи с этим для каждой группы клиентов формируются специфические банковские продукты, каналы коммуникации и стратегии удержания.

Отдельное внимание уделяется населению с низким уровнем доходов, для которого приоритетными являются социально ориентированные продукты,

доступность обслуживания и программы финансового просвещения. Молодёжь и студенты рассматриваются как цифровой активный сегмент, ориентированный на мобильные приложения, онлайн-банкинг и маркетинговые инструменты вовлечения. Сегмент малого и среднего бизнеса характеризуется повышенной потребностью в комплексном финансовом обслуживании и индивидуализированных тарифных решениях. Трудовые мигранты и члены их семей представляют собой клиентскую группу с высокой интенсивностью денежных переводов, что обусловливает необходимость развития мобильных и трансграничных финансовых сервисов. Премиальный сегмент клиентов ориентирован на персонализированное обслуживание и использование инвестиционных продуктов.

Представленные данные демонстрируют, что правильная сегментация клиентской базы является основным элементом цифрового банковского маркетинга, потому что при правильной сегментации банкам легче адаптировать свои услуги и продукты к потребностям клиентов.

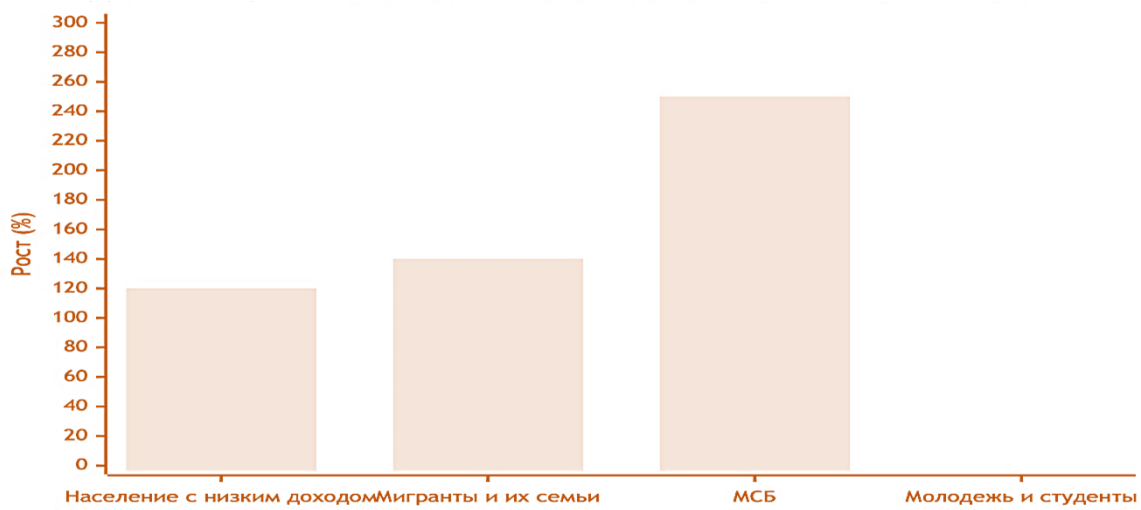
Диаграмма 3.2.3-1. - Доля клиентских сегментов в совокупной базе банков Таджикистана (2025г.)



Источник: составлено автором на основе [55, с. 155], [63, с. 155], [65, с. 155], [99, с. 155], [52, с. 155], [146, с. 155], [147, с. 155], [201, с. 155], [200, с. 155], [199, с. 155], [2-А, с. 155], [4-А, с. 155] и [8-А с. 155].

Данная диаграмма представляет показатели сегментации клиентов, где потенциал роста зависит от цифровизации и финансирования.

Диаграмма 3.2.4. - Динамика роста клиентской базы по сегментам (2015–2025 гг.)



Источник: составлено автором на основе [55, с. 155], [63, с. 155], [65, с. 155], [99, с. 155], [52, с. 155], [146, с. 155], [147, с. 155], [201, с. 155], [200, с. 155], [199, с. 155], [2-А, с. 155], [4-А, с. 155] и [8-А с. 155].

Данная диаграмма отражает наиболее быстрорастущий сегмент, которым является категория молодёжи и студентов, рост которых составляет более 20%.

Сегмент МСБ вырос на 140%, а мигранты и их семьи на 120%, в то время как доля традиционного населения с низким доходом снизилась с 52% до 38%.

В таблице 3.2.4. приведены доля средней рентабельности клиентов, их вклад в общий доход банков и средний срок удержания по различным сегментам за 2024 год.

Данный анализ показывает, что наибольшую рентабельность обеспечивают премиальные клиенты, составляя 12%, при этом их доля в доходах банков составляет 13% и средний срок удержания 5,1 года.

Сегмент малого и среднего бизнеса занимает второе место по величине показателя — 10%, при этом их доля в доходах банков составляет 28%, а средний срок удержания 4,7 года.

Молодёжь и студенты демонстрируют рентабельность на уровне 7,8%, занимая 21% в структуре дохода банков и демонстрируя средний срок удержания 3,2 года.

Мигранты и их семьи демонстрируют рентабельность на уровне 8,3%, при этом их доля в доходах банков составляет 20%, средний срок удержания 3,8 года. Наиболее низкие показатели рентабельности зафиксированы у клиентов с низким доходом — 5,2%, их доля в доходах банков составляет 18% и средний срок удержания 2,4 года.

В результате проведённого анализа можно выявить взаимосвязь между рентабельностью клиентов, их вкладов в формирование доходов банков и продолжительностью сотрудничества. Подобный анализ выступает важным инструментом оценки эффективности взаимодействия банка с различными сегментами клиентской базы и позволяет определить приоритетные направления его стратегического развития.

К ключевым направлениям совершенствования относятся:

− формирование единой базы клиентских профилей, интегрирующей данные о транзакциях, кредитной истории и цифровой активности клиентов;

− развитие программ перекрёстных продаж (cross-selling), направленных на увеличение жизненного цикла клиента (Customer Lifetime Value);

− внедрение моделей предиктивной аналитики для прогнозирования вероятности оттока клиентов и повышения уровня персонализации продуктовых и маркетинговых предложений.

Таким образом, оптимизированная система сегментации должна рассматриваться как основа устойчивого роста и цифровой трансформации банковского маркетинга в Республике Таджикистан.

К.Ф. Сайфуров и Г.Х Гаюровой отмечает, что «…современная банковская система страны нуждается в развитии клиентоориентированных механизмов управления; его эффективность взаимодействия банка с различными сегментами клиентов зависит от качества банковских услуг, уровня цифровизации и способности банков адаптироваться к изменениям финансового рынка». [176, с. 158]

По мнению другого к.э.н. Г.Х. Гаюрова, «…развитие маркетингового потенциала банков способствует укреплению конкурентоспособности кредитных организаций и расширению клиентской базы; по его мнению, сегментация клиентов позволяет банкам формировать более эффективные стратегии обслуживания и продвижения банковских продуктов». [132, с. 158]

Современная концепция банковского менеджмента предполагает интеграцию маркетинга не как вспомогательной функции, а как центрального элемента стратегического управления. В условиях Республики Таджикистан, где рынок финансовых услуг характеризуется высокой волатильностью, ограниченным уровнем капитализации и невысоким доверием населения к банковской системе, маркетинг должен выполнять роль системного механизма согласования интересов клиентов, акционеров и государства.

Эффективное управление возможно только при условии включения маркетинга в единую сбалансированную модель стратегического планирования, основанного на принципах Balanced Scorecard (BSC), где ключевые показатели эффективности связывают маркетинговые инициативы с общими целями банка.

Основные направления интеграции маркетинга в стратегическое управление это:

− синхронизация маркетинговых целей с корпоративной стратегией банка;

− формирование единой системы показателей, отражающих результаты маркетинговых активностей;

− институционализация маркетингового управления — создание маркетинговых комитетов и центров компетенций;

− использование сбалансированной системы показателей (BSC) для оценки влияния маркетинга на финансовые результаты;

− внедрение аналитических панелей (dashboard), позволяющих отслеживать эффективность кампаний в реальном времени.

Таблица 3.2.5. - Пример интеграции маркетинговых показателей в систему Balanced Scorecard

Перспектива BSC	Ключевые показатели	Целевое значение (2025г.)	Ответственные подразделения
Финансовая	Рентабельность активов (ROA), доля дохода от комиссий	ROA ≥ 2.5 %, доля комиссий ≥ 30 %	Финансовый департамент
Клиентская	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), уровень NPS	CSI ≥ 85, NPS ≥ 70	Маркетинг, клиентский сервис
Внутренние процессы	Время отклика на запрос клиента, индекс цифровизации	≤ 5 часов, индекс ≥ 80 %	IT-отдел, контакт-центр
Обучение и рост	Доля персонала, прошедшего обучение digital-маркетингу	≥ 60 % сотрудников	HR, Центр обучения

Источник: составлено автором на основе [258, с. 160], [1-А, с. 160], [2-А, с. 160] и [А-8, с. 160].

Сегментация клиентов на данный момент является одним из самых уязвимых элементов маркетинговой стратегии отечественных банков. В международной банковской практике сегментация стала не просто инструментом для повышения финансовых показателей, а в целом фундаментом маркетинга.

Сегментация клиентской базы основывается на реальные поведенческие модели, цифровые активности, цели, финансовые привычки и образ жизни клиентов.

По мнению Шарипова Ф., «…банковский маркетинг должен быть ориентирован на различные социальные группы населения, банки должны учитывать уровень доходов, финансовую грамотность и потребности клиентов, предлагая адаптированные продукты и услуги для разных сегментов рынка». [195, с. 160]

Анализ локального рынка показывает, что существует несколько групп клиентов, каждая из которых отличается своими приоритетами и уникальными потребностями. Например, молодёжь и студенты (до 25 лет) максимально пользуются цифровыми услугами и редко посещают банковские отделения.

Данное условие позволяет им быстро, удобно и беспрепятственно совершать операции и удовлетворять свои потребности. Несмотря на это, в условиях бурного развития цифровых рынков банки не всегда успевают предоставлять клиентам необходимые им услуги, в связи с чем часто обращаются к финтех-компаниям для решения этой задачи, и чтобы не потерять позиции на рынке.

Население в возрасте от 25 до 45 лет являются важной группой клиентов для депозитных, кредитных продуктов, пластиковых карт и заработной платы. Для представителей данной группы важнее всего надёжность банка, стабильность, прозрачность и быстрое решение проблем.

Группа населения, находящегося за рубежом, является важным звеном в стратегическом и экономическом развитии страны, поскольку более 55% денежных потоков в иностранной валюте поступает по каналам денежных переводов. Данной группе нужны удобство, надёжность, прозрачность и быстрая отправка, и получение денежных переводов.

Группа населения, работающего в госорганах, нуждается в прозрачности и стабильности предоставляемых услуг. Больше всего для неё важны реализация приоритетных проектов, льготы, депозиты, кредиты и программы лояльности.

Группа пожилых людей и пенсионеров является самой чувствительной аудиторией, для которой важнее всего доверие, безопасность и доступность. Большинство из них выбирают традиционные услуги, а не цифровые, так как им удобнее и понятнее действовать по старинке.

Сегментация юридических лиц нуждается в пересмотре продуктов и услуг. Сегодня большинство продуктов и услуг делится на крупные и корпоративные компании, а малый и средний бизнес нуждается в продуктах, отвечающих его потребностям; данная схема уже не отражает реальную экономическую картину и значительно упрощает реальное разнообразие потребностей.

Малый и средний бизнес чаще всего использует расчётно-кассовое обслуживание, зарплатные проекты и кредиты.

При этом важные сегменты, такие как агробизнес, стартапы, экспортёры и финтех-компании, нередко остаются без должного внимания. Каждая из этих групп имеет свою специфику: будь то сезонность, особенности финансовых потоков, структура расходов или уровень цифровой зрелости. В большинстве банков до сих пор отсутствуют специализированные продукты, ориентированные на такие виды бизнеса, что приводит к недоиспользованию их потенциала и ограничению роста клиентской базы.

Анализ маркетинговых материалов и сайтов банков показывает, что ни одна организация в Таджикистане пока не выстроила чёткую, комплексную модель сегментации юридических лиц. Персонализированные предложения разрабатываются крайне редко, а таргетированный маркетинг либо не используется, либо находится на самом раннем этапе развития. Это свидетельствует о необходимости более глубокого подхода к работе с корпоративными клиентами и внедрения современных инструментов аналитики и персонализации. В результате банки продолжают использовать массовые коммуникации, которые теряют эффективность в цифровой экономике.

Для эффективного маркетинга каждому банку необходимо разрабатывать собственное позиционирование, отражающее индивидуальность и отличия от конкурентов. В настоящее время многие кредитные организации используют стратегию универсального позиционирования: например, «Надёжный банк», «Для всех», «Удобные услуги», «Качественный сервис». Подобные формулировки не помогают клиенту понять, чем один банк отличается от другого, создавая ощущение однообразия.

Банкам необходимо осуществлять переход к более точным моделям позиционирования, ориентированным на конкретные группы клиентов. Например, банк, ориентированный на молодёжь, должен делать акцент на цифровых сервисах, мобильных приложениях, онлайн-кошельках, быстрых платежах и самообслуживании. Это помогает формировать долгосрочные отношения с клиентами, которые только входят в финансовую систему.

Банк для предпринимателей ориентируется на МСП, предлагая удобные кредиты, расчётно-кассовое обслуживание, лизинговые программы и онлайн-бухгалтерию. Такой подход делает банк предпочтительным партнёром для бизнеса.

Банк для мигрантов фокусируется на выгодных комиссиях, удобных онлайн-переводах, расширенной сети партнёрских систем переводов, сберегательных продуктах для семей и инструментах контроля поступлений через мобильные сервисы.

Такое позиционирование обладает огромным потенциалом, поскольку мигранты и их семьи составляют значительную часть клиентской базы многих банков.

Стоит отметить услуги для семей, где акцент делается на ипотечные, депозитные, карточные и кредитные продукты, а также продукты для их детей.

Общий опыт взаимодействия включает все точки контакта с банком:

− мобильные приложения

− сайт, отделение,

− колл-центр

− социальные сети.

Каждое взаимодействие влияет на формирование образа банка в сознании клиента.

Узнаваемость бренда — ещё один критически важный элемент. Клиент должен легко идентифицировать банк среди конкурентов, помнить его название, визуальный стиль, логотип и коммуникацию. Узнаваемость создаёт доверие, подтверждает стабильность и усиливает конкурентное преимущество.

В большинстве банков Таджикистана брэндинг ограничивается внешними атрибутами: логотипом, фирменными цветами, рекламными баннерами и плакатами. Такие элементы важны, но не формируют полноценного восприятия бренда как стратегического актива. Часто отсутствует единая философия бренда, объясняющая ценности, миссию и стратегические ориентиры организации. В результате внешний вид банка

привлекательный, но клиенты не понимают, чем он отличается от других, почему ему можно доверять и какие преимущества предлагает.

В современных условиях ограничение брэндинга визуальными элементами становится стратегическим просчётом. Банки теряют возможность формировать эмоциональную связь с аудиторией, создавать долгосрочные отношения и устойчивую репутацию.

Для оптимизации бренда рекомендуется работать по нескольким направлениям:

Повышение прозрачности информации о тарифах, услугах, условиях кредитования и депозитных продуктов. Клиенты должны легко находить нужные данные, понимать все нюансы продукта и не сталкиваться с неожиданными платежами.

Улучшение клиентского сервиса – это быстрый ответ на запросы, индивидуальный подход, выявление потребностей, персональные рекомендации, сопровождение в сложных ситуациях и использование обратной связи для корректировки процессов.

Стандартизация визуального стиля — это единая графическая идентичность. Консистентные цвета, шрифты и дизайн материалов создают ощущение профессионализма и надёжности, делают бренд более узнаваемым.

Развитие бренд-платформы: миссия, ценности, ключевые сообщения и позиционирование, формирующие единый образ банка.

Storytelling в коммуникации – это истории клиентов, кейсы успешного использования продуктов, социальные инициативы банка. Это делает бренд более человечным, понятным и эмоционально привлекательным; активность в социальных сетях — это информирование о продуктах, создание доверия, образовательный контент и поддержание связи с аудиторией в режиме реального времени.

Современные банки Таджикистана всё яснее понимают, что простого накопления клиентских данных уже недостаточно. Сегодня ключевым фактором является уже не просто огромный объем информации, а способность

преобразовывать её в действительно эффективные инструменты развития. Поэтому CRM-системы должны эволюционировать от простых баз данных контактов к динамическим системам, которые помогают анализировать поведение клиентов, выявлять закономерности, прогнозировать спрос, создавать персонализированные предложения и укреплять доверие клиентов.

Чтобы аналитика была действительно эффективной, важно собирать данные из всех доступных каналов: филиалы, ЦБО, цифровые каналы, колл-центры, соцсети. Такой подход позволяет получить всестороннее понимание разных групп клиентов и их ожиданий.

При этом одной лишь статистики недостаточно. Банку важно не просто накапливать цифры, а уметь их правильно интерпретировать. Именно это помогает банкам понять, как часто клиенты посещают отделения, насколько активно они пользуются цифровыми сервисами, как реагируют на маркетинговые подходы, какие дополнительные услуги выбирают и как меняется их поведение.

Важную роль также играет высокое качество данных. Без надёжной и точной информации невозможно создать эффективную аналитику и персонализированный подход к клиентам. Базируясь на анализ транзакций, активности в мобильных предложениях и индивидуальном подходе к клиентам, банки могут персонализировать кредитные, депозитные, страховые и инвестиционные продукты.

Для банков сегодня одним из важнейших инструментов является ИИ. Данный инструмент даёт возможности банкам правильно анализировать процесс обслуживание и предлагаемых услуг, кроме того, позволяет выявлять скрытые закономерности, прогнозировать потребности клиентов и автоматизировать их обслуживание, а также данные модели помогают улучшит клиентоориентированность, оценить вероятность оттока клиентов и спрогнозировать их реакцию на новые и старые продукты. Используя инструменты ИИ, банки могут максимально увеличить продажи, снизить отток клиентов и повысить стабильность доходов.

При отсутствии возможности большинство банков вынуждены опираться на традиционные методы, которые не всегда дают доходность и имеют ограниченность в предоставляемых услугах.

Стоит отметить, что также особую роль играет использование машинного обучения, которое даёт возможность точно и правильно формировать маркетинговую стратегию.

Комплексное использование данных моделей помогает формировать прочную основу для современной стратегии маркетинга, которая даёт возможности для долгосрочного сотрудничества с клиентами, повышает их уровень доверии, укрепляет бренд банка, обеспечить стабильность и прозрачность, способствует быстрому реагированию на потенциальные риски и обеспечивает стабильный рост доходов.



Рисунок 3.2.2. – Интеграционный модель маркетинга для стратегического управления банка

Источник: составлено автором на основе [93, с. 166], [155, с. 166], [180, с. 166], [182, с. 166], [7-А, с. 166], [9-А, с. 166], [250, с. 166], [108, с. 166], [210, с. 166], [219, с. 166], [208, с. 166], [223, с. 166], [225, с. 166] и [4-А, с. 166].

Данный рисунок отражает взаимосвязи между ключевыми стратегическими интеграционными моделями управление банковским маркетингом.

Использование данной модели способствует непрерывности и цикличности процесса стратегического маркетинга, который способствует корректировке управленческих решений и повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Таблица 3.2.6. - Сравнительная эффективность банков до и после интеграции маркетинга (2020–2025 гг.)

Показатель	До интеграции (2020)	После интеграции (2025)	Изменение, %
Доля рынка (%)	8.4	10.2	+21.4
Количество активных клиентов	1,25 млн.	2,18 млн.	+74.4
Индекс NPS	54	72	+33.3
Рентабельность активов (ROA, %)	1.5	2.7	+80.0
Средние маркетинговые издержки / клиент (сомони)	27	19	−29.6

Источник: составлено автором на основе [93, с. 167], [155, с. 167], [146, с. 167], [145, с. 167], [173, с. 167], [179, с. 167], [7-А, с. 167] и [9-А, с. 167].

Анализ показывает, что интеграция маркетинга в систему стратегического управления способствует повышению финансовой устойчивости банков и улучшению их рыночных позиций.

Автор выделяет следующие основные преимущества интегрированной модели:

− Повышение эффективности маркетинговых инвестиций на 25–30%;

− Сокращение циклов принятия решений благодаря анализу с использованием сбалансированной системы показателей (BSC);

− Повышение прозрачности межведомственной коммуникации;

− Формирование клиентоориентированной корпоративной культуры.

Для дальнейшего развития предлагаются следующие рекомендации:

− Создание маркетинговых комитетов в каждом коммерческом банке при участии топ-менеджмента.

− Внедрение корпоративных дашбордов KPI, синхронизированных с отчётностью Национального банка.

Современная маркетинговая среда банковского сектора Республики Таджикистан характеризуется переходом от односторонних коммуникаций к интерактивным и мультимедийным формам взаимодействия с клиентом. В условиях растущей цифровизации, усиления конкуренции и изменения потребительского поведения снижается эффективность традиционных инструментов продвижения (наружной рекламы, ТВ, радио). На смену традиционным подходам приходят интегрированные коммуникационные стратегии, сочетающие онлайн- и офлайн-каналы взаимодействия, персонализированные сообщения и аналитическую оценку отклика целевой аудитории.

Основными целями совершенствования коммуникационной политики являются:

− обеспечение непрерывного взаимодействия с клиентами на основе использования омниканальных платформ;

− повышение эффективности коммуникаций за счёт применения инструментов цифровой аналитики и предиктивных моделей;

− формирование эмоциональной привязанности к бренду посредством использования storytelling, развития визуальной идентичности и контент-маркетинга;

− усиление механизмов обратной связи, включая внедрение чат-ботов, проведение опросов и развитие клиентских онлайн-сообществ.

Таблица 3.2.7. - Эффективность каналов коммуникации по показателю ROI (2024г.)

Параметр	Традиционный подход	Интегрированный подход
Каналы связи	Телевидение, радио, наружная реклама	Соцсети, мобильные приложения, push-уведомления, email

продолжение табл. 3.2.7.

Целевая аудитория	Массовая, обобщённая	Сегментированная, персонализированная
Обратная связь	Односторонняя	Двусторонняя, в режиме реального времени
Аналитика	Ограниченная, постфактум	Сквозная аналитика (real-time)
Стоимость контакта	Высокая	Оптимизированная (на 30–40 % ниже)
Эффективность кампаний	Средняя	Высокоизмеримая

Источник: составлено автором на основе [93, с. 168-169], [155, с. 168-169], [146, с. 168-169], [145, с. 168-169], [173, с. 168-169], [179, с. 168-169], [7-А, с. 168-169] и [9-А, с. 168-169].

Таблица 3.2.8. - Эффективность каналов коммуникации по показателю ROI (2024г.)

Канал коммуникации	ROI (%)	Средний CTR (%)	Уровень вовлеченности (%)
Телевидение	42	0.8	3
Наружная реклама	37	0.5	2
Социальные сети	165	3.5	18
Email-маркетинг	124	2.9	11
Мобильные приложения / push-уведомления	178	4.2	20
Онлайн-мероприятия (вебинары, стримы)	153	3.1	16

Источник: составлено автором на основе [93, с. 169], [155, с. 169], [146, с. 169], [145, с. 169], [173, с. 169], [179, с. 169], [7-А, с. 169] и [9-А, с. 169].

Таблица 3.2.9. - Влияние интеграции коммуникаций на показатели эффективности (2020–2025 гг.)

Показатель	2020г.	2025г.	Изменение, %
Средний уровень узнаваемости бренда (Brand Awareness)	54	82	+51.9
Средний NPS (индекс лояльности клиентов)	57	73	+28.1
Конверсия обращений в продажи (%)	8.4	14.9	+77.4
Стоимость привлечения клиента (CAC, сомони)	31	19	−38.7

Источник: составлено автором на основе [93, с. 169], [155, с. 169], [146, с. 169], [145, с. 169], [173, с. 169], [179, с. 169], [7-А, с. 169] и [9-А, с. 169].

Результаты анализа показывают, что совершенствование коммуникационных стратегий является ключевым фактором повышения конкурентоспособности банков Таджикистана .

Наиболее успешными оказываются банки, применяющие омниканальную модель взаимодействия, аналитику клиентского поведения и контент-персонализацию.

Автор полагает, что в настоящее время можно выделить несколько ключевых стратегических направлений развития коммуникационной политики банковского сектора. К ним, в частности, относятся:

1. создание национальной платформы коммуникационной аналитики на базе Ассоциации банков Таджикистана, предназначенной для централизованного сбора, обработки и анализа цифровых данных;
2. разработка и внедрение единых стандартов визуальной и этической коммуникации, способствующих формированию целостного и устойчивого имиджа банковской системы страны;
3. реализация программ корпоративного обучения в сфере цифровых коммуникаций, ориентированных на повышение профессиональных компетенций маркетингового персонала банковских учреждений.

Таким образом, интеграция цифровых коммуникационных инструментов и развитие омниканальных решений выступают основой современной маркетинговой стратегии банков, обеспечивающей формирование долгосрочной клиентской лояльности и укрепление конкурентных позиций на внутреннем финансовом рынке.

В условиях трансформации финансового сектора доверие населения к банковским институтам приобретает статус одного из ключевых факторов стабильности и устойчивого развития банковской системы. В Республике Таджикистан, где наблюдается постепенный рост уровня финансовой грамотности населения при сохраняющейся высокой дифференциации рынка банковских услуг, особую актуальность приобретает задача формирования единого национального банковского бренда. Данный бренд должен основываться на принципах доверия, прозрачности и надёжности перед обществом.

На данный момент имидж банков РТ имеет специфический характер. Некоторые обладают сильным корпоративным брендом, но не имеют целостного общественного восприятия как надёжного банка.

Причина в том, что нет единой концепции национального бренда.

Необходимые задачи формирования единого банковского бренда — это:

− Повышение уровня доверия населения к банковской сфере;

− Создание единого банковского имиджа для стабильности и развития банковской системы страны;

− Создание и продвижение социальной ответственности как модели репутационного капитала;

− Интеграция брендинга с цифровыми коммуникациями, обеспечивающая устойчивое присутствие банков в онлайн-пространстве.

Таблица 3.2.10. - Элементы единой системы банковского брендинга Республики Таджикистан

Компонент	Содержание	Ожидаемый эффект
Миссия и ценности	Акцент на доверии, инновациях, прозрачности	Повышение доверия и узнаваемости
Визуальный стиль	Единая цветовая палитра, графические элементы, шрифты	Формирование ассоциативного восприятия
Корпоративная культура	Клиентоориентированность, открытость, профессионализм	Повышение качества сервиса
Репутационные коммуникации	КСО-проекты, участие в общественных инициативах	Рост позитивного имиджа
Digital-брендинг	Единый визуальный код на сайтах, в соцсетях и приложениях	Устойчивость восприятия бренда в онлайн-среде

Источник: составлено автором на основе [93, с. 171], [155, с. 171], [146, с. 171], [145, с. 171], [173, с. 171], [179, с. 171], [7-А, с. 171] и [9-А, с. 171].

Этапы (процесс) формирования единого банковского бренда:

1. Аналитический этап – это исследование восприятия банков населением (опросы, индекс доверия).

2. Концептуальный этап – это определение миссии, ценностей и визуальной идентичности.

3. Интеграционный этап — это внедрение стандартов в коммуникации всех банков.

4. Мониторинговый этап — это оценка эффективности брендинговых программ (Brand Equity Index, CSI, NPS).

Индекс доверия вырос с 43 пунктов в 2015 году до 77 пунктов в 2025 году, что связано с улучшением прозрачности операций, цифровизацией услуг и ростом уровня финансовой грамотности населения. Наибольший рост наблюдается после 2025 года, когда банки начали активно применять цифровые коммуникации и социальные инициативы [79, с.127], [83, с. 127], [85, с. 127] и [71, с. 127].

Таблица 3.2.11. - Влияние брендинговых инициатив на ключевые показатели банков (2020–2025 гг.)

Показатель	2020г.	2025г.	Изменение, %
Средний уровень доверия клиентов (Trust Index)	58	77	+32.8
Узнаваемость бренда (Brand Awareness)	61	86	+41.0
Уровень лояльности (NPS)	59	75	+27.1
Средний объём депозитов (млрд сомони)	8.3	12.7	+53.0
Доля повторных клиентов (%)	47	68	+44.7

Источник: составлено автором на [93, с. 172], [155, с. 172], [146, с. 172], [145, с. 172], [173, с. 172], [179, с. 172], [7-А, с. 172] и [9-А, с. 172].

Таблица 3.2.12. - Сравнение национальных моделей банковского брендинга (по странам СНГ)

Страна	Концепция брендинга	Координатор	Основной эффект
Казахстан	“Единый банк доверия”	Национальный банк	Рост доверия к депозитным операциям
Узбекистан	“Digital Banking Uzbekistan”	Ассоциация банков	Развитие онлайн-банкинга
Таджикистан (проект)	Банк Таджикистан	Национальный банк и Ассоциация банков	Улучшении нормативно-правой базы, цифровизации, поддержки МСП и равных условий конкуренции для укрепления доверия к банковской системе и вовлечения населения

Источник: составлено автором на основе [93, с. 172], [155, с. 172], [177, с. 172], [180, с. 172], [113, с. 172], [92, с. 172] [182, с. 172], [7-А, с. 172] и [9-А, с. 172].

Данная таблица 3.2.11 даёт возможность оценить влияние инициатив по продвижению бренда, реализованных в период с 2020 по 2025 год, на основные метрики эффективности кредитных организаций.

Результаты указывают на положительную динамику по всем анализируемым показателям. Например, средний индекс доверия клиентов увеличился на 32,8%. Узнаваемость бренда выросла на 41,0%, что говорит о повышении эффективности маркетинговых и коммуникационных мероприятий. Уровень лояльности вырос на 27,1%.

Существенное увеличение объёма средних депозитов с 8,3 млрд сомони до 12,7 млрд сомони (+53,0%) указывает на прямую корреляцию между развитием бренда и финансовыми показателями.

А также доля повторных клиентов возросла с 47% до 68% (+44,7%), что свидетельствует о повышении устойчивости клиентской базы и эффективности применяемых стратегий. В целом представленные данные показывают, что системная работа над брендом оказывает комплексное воздействие как на материальные показатели, так и на финансово-экономические результаты деятельности банка.

Анализ таблицы 3.2.12 представляет сравнительный обзор национальных моделей банковского брендинга в странах СНГ. В Казахстане реализуется концепция «Единый банк доверия», курируемая Национальным банком, что обеспечивает рост доверия населения к депозитным операциям. В Узбекистане развитие банковского брендинга осуществляется в рамках инициативы «Digital Banking Uzbekistan» при координации Ассоциации банков, способствуя расширению онлайн-банкинга и цифровых финансовых услуг.

Для Республики Таджикистан предложен проект «Банк Таджикистана», реализация которого предполагается при совместной координации Национального банка и Ассоциации банков. Основными целями данной модели являются укрепление доверия населения к банковской системе, поддержка цифровизации, создание равных условий конкуренции, а также

развитие нормативно-правовой базы и поддержка малого и среднего предпринимательства. Таким образом, таблица демонстрирует, что национальные брендинговые инициативы, реализуемые при институциональной поддержке регуляторов и профессиональных объединений, могут выступать эффективным инструментом повышения устойчивости и конкурентоспособности банковского сектора.

За период 2015–2025 гг. банковский сектор Республики Таджикистан претерпел значительные трансформации под влиянием цифровизации, интеграции аналитических технологий и повышения роли стратегического маркетинга. Анализ десятилетних тенденций позволяет выявить закономерности развития маркетинговых инструментов, оценить эффективность их внедрения и определить ключевые направления дальнейшего совершенствования. Период можно условно разделить на три этапа:

Первый этап (2015–2017 гг.) характеризуется формированием базовой инфраструктуры цифрового маркетинга и начальной интеграцией информационных технологий в банковскую сферу. Маркетинговые стратегии на данном этапе носили фрагментарный характер, концентрируясь на продвижении отдельных продуктов.

На втором этапе (2018–2021 гг.) отмечается активное развитие аналитических инструментов. Банки начали собирать и системно обрабатывать данные о клиентах, с точки зрения маркетинговых стратегий, они переходят на новый этап планирования и формирования долгосрочных отношений.

Третий этап (2022–2025 гг.) характеризуется ускоренной цифровизацией и внедрением современных маркетинговых технологий.

Банки активно используют искусственный интеллект, чат-боты, автоматизированные системы обслуживания и предиктивную аналитику для персонализации клиентского опыта. [80, с. 174], [81, с. 174], [83, с. 174], [85, с. 174], [88, с. 174], [92, с. 174] и [105, с. 174]

По мнению Давлатзода К.К., «…развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта играет ключевую роль в развитии электронного правительства, финансовых технологий и автоматизированных систем управления. Внедрение ИИ способствует повышению эффективности обработки данных и качества цифровых услуг». [134, с. 175]

Автора, согласен с данной формулировкой, которая является более приемлемой для современной экономики. Данные способы основываются на потребностях потребителей и развитии технологий.

Главное внимание уделяется развитию программ лояльности и механизмов кросс-продаж, улучшению взаимосвязи с клиентами через онлайн-сервисы, мобильные платформы и омниканальные каналы, а также интеграции маркетинговых процессов с общекорпоративной стратегией банка.

Анализ этих направлений показывает, что цифровизация и стратегическая ориентация на клиентов становятся ключевыми факторами повышения конкурентоспособности банков. На основе выявленных тенденций можно формировать ряд рекомендаций по дальнейшему развитию маркетинговых инструментов, включая расширение использования цифровых инструментов, развитие персонализированных сервисов, усиление аналитической поддержки принятия решений и постоянное совершенствование клиентского опыта.

Для повышения конкурентоспособности банки должны также расширять линейку продуктов и услуг, ориентируясь на потребности различных сегментов рынка. В том числе:

1. Цифровые инструменты:
   − электронные карты, цифровые платежные кошельки;
   − программы лояльности и возврата средств;
   − быстрые и удобные цифровые платежи для динамичной аудитории.
2. Инвестиционные продукты:
   − портфельное управление с прибыльностью, соразмерной рискам;

− инвестиционные планы длительного горизонта для массовых и частных клиентов;

3. Семейные пакеты услуг:

− объединённые вкладные, кредитные и страховые решения для семьи;

− инструменты для координации и контроля общих расходов;

− укрепление приверженности и снижение клиентского оттока.

4. Малый бизнес и микрофинансирование:

− малый лизинг, оперативные займы и экспертная поддержка;

− содействие новым компаниям и предпринимателям;

− развитие локальной экономической активности.

5. Продукты для мигрантов:

− счета в разных валютах и ускоренные трансграничные транзакции;

− удалённое администрирование счетов и уменьшение тарифов;

− простое отслеживание денежных переводов и расходов семьи.

6. Корпоративные пакеты для МСП:

− финансирование, аренда оборудования и бизнес-страхование;

− оптимизация текущих финансовых ресурсов;

− увеличение стабильности предприятий в условиях рыночной волатильности.

7. Ипотечные программы с субсидиями:

− льготное жильё, формирование устойчивых клиентских отношений и усиление доверия.

Комплексное внедрение указанных маркетингово-коммуникационных инструментов способствует повышению прибыльности банковской организации, расширению клиентской базы и формированию устойчивого образа современного, технологически развитого и клиентоориентированного банка.

В структуру данной системы входят следующие ключевые элементы:

− коммуникационный блок и digital-маркетинг, обеспечивающие целостное взаимодействие банка с целевыми аудиториями в цифровой среде;

− интеграция цифровых каналов, без которой реализация эффективной маркетинговой стратегии в условиях цифровой экономики является невозможной;

− персонализированная реклама и поисковая оптимизация, направленные на повышение релевантности маркетинговых сообщений и улучшение видимости банковских продуктов в цифровом пространстве;

− создание профессиональных материалов и визуального контента для укрепления доверия клиентов и повышения репутации банка;

− использование платформ социальных сетей в качестве инструмента двусторонней коммуникации для построения долгосрочных отношений с клиентами;

− автоматизированные каналы коммуникации, включая чат-боты, push-уведомления и мобильные оповещения (SMS-рассылки), обеспечивающие оперативное информирование клиентов и повышение уровня сервиса.

Единая экосистема взаимодействия (офисы + сайт + приложение + соцсети + CRM). Это:

− увеличивает охват аудитории;

− повышает отклик на предложения;

− улучшает удовлетворённость клиентов;

− укрепляет бренд банка.

Эти структуры позволяют создать гибкую и эффективную систему маркетинга, которая:

− быстро реагирует на изменения поведения клиентов;

− прогнозирует потребности и минимизирует отток;

− повышает продажи;

− укрепляет бренд и доверие клиентов в долгосрочной перспективе.

3.3. Основные направления совершенствования маркетинга в банковской деятельности

Развитие банковского маркетинга в Республике Таджикистан становится ключевым фактором, определяющим эффективность функционирования всей финансовой системы страны. В условиях стремительных изменений глобальной экономики, распространения новых технологий, роста требовательности клиентов и усиления конкуренции маркетинг перестаёт быть вспомогательной функцией и приобретает статус стратегического инструмента управления.

Становится очевидно, что способность банка адаптироваться к ожиданиям клиентов, внедрение инноваций и использование современных маркетинговых технологий определяет его устойчивость и конкурентоспособность.

Конкурентная среда банковского сектора Таджикистана неуклонно меняется. Так, упрощённые процедуры открытия корпоративных счетов позволили юридическим лицам свободно выбирать банки, основываясь на качестве обслуживания, а не на географическом местоположении. Кроме того, введение требований к уведомлению об открытии филиалов в различных регионах подтолкнуло банки к более активному расширению на местные рынки.

Важным фактором является также смягчение условий выхода иностранных финансовых учреждений на таджикский рынок. При этом, несмотря на возрастание роли маркетинга, многие банки Таджикистана по-прежнему ограничиваются традиционными подходами и классическими элементами маркетинга.

Таджикские банки в своей массе продолжают использовать модель маркетинга-микс, которая в международной практике давно дополнена новыми элементами, такими как человеческий фактор, качество обслуживания, организация процессов и эмоциональное восприятие бренда. Эти компоненты пока ещё недостаточно интегрированы в системный маркетинг большинства

финансовых организаций республики, что отражает необходимость дальнейшего развития управленческих подходов.

Цифровая трансформация является одним из наиболее перспективных направлений развития маркетинга в банковской системе Таджикистана. В условиях активного распространения интернета и смартфонов именно цифровые каналы становятся основной площадкой взаимодействия банков с клиентами.

Интернет-маркетинг, включающий продвижение в социальных сетях, использование таргетированной рекламы, создание контента, обращённого к конкретным сегментам клиентов, и применение инструментов аналитики, становится всё более востребованным [5-А, с. 178-179] и [6-А, с. 178-179].

Популярность онлайн-пространства в сфере банковских услуг объясняется рядом факторов, среди которых выделяются низкая стоимость коммуникаций, высокая точность таргетирования, возможность анализа эффективности маркетинговых кампаний и широкий охват аудитории. По данным проведённого исследования автора, доля интернет-проектов в маркетинговых расходах коммерческих банков Таджикистана достигла примерно 75%, что свидетельствует о существенном смещении акцентов в продвижении банковских услуг. Применение цифровых каналов позволяет финансовым учреждениям привлекать новых клиентов при минимальных затратах, расширять географию присутствия без необходимости открытия дополнительных офисов, а также осуществлять целевое продвижение продуктов в соответствии с интересами отдельных групп потребителей [108, с. 179], [246, с. 179], [247, с. 179], [248, с. 179], [8-А, с. 179], [9-А, с. 179] и [7-А, с. 179].

Цифровизация банковских услуг представляет собой не только инструмент маркетинга, но и ключевой фактор повышения конкурентоспособности финансовых институтов. Важно отметить, что банки в Таджикистане активно внедряют цифровые сервисы, в первую очередь мобильные приложения. Также широко используются веб-сервисы, цифровые

кошельки и мгновенные переводы. В этом контексте особенно важна интеграция банковских платформ с государственными сервисами, что формирует уникальный для республики формат взаимодействия с клиентом.

В этом контексте маркетинг приобретает технологический характер, когда качество цифрового продукта становится основным инструментом привлечения клиентов.

Персонализация и аналитика данных — это ещё одно направление, которое способно в ближайшие годы преобразить банковский маркетинг Таджикистана.

Ведущие мировые банки активно применяют ИИ, алгоритмы машинного обучения, системы Big Data и поведенческую аналитику для разработки индивидуальных предложений, прогнозирования поведения клиентов и повышения эффективности коммуникаций. В Таджикистане эти технологии находятся на начальном этапе внедрения, однако интерес банков к использованию аналитики заметно растёт. Персонализация становится важным преимуществом, поскольку современные клиенты ожидают индивидуального подхода, быстрого решения их задач и получения предложений, максимально соответствующих их финансовым возможностям, интересам и образу жизни.

Банки, которые смогут первыми внедрить инструменты персонализации, получат существенное преимущество на рынке, а также смогут повысить показатели удержания клиентов и рентабельность продаж.

Одним из недостаточно освоенных, но перспективных направлений маркетинга являются онлайн-исследования клиентов. В зарубежных и наших банках активно применяются оценки клиентского опыта, такие как тайный покупатель, цифровые опросы, опросники в мобильных приложениях, системы моментальной оценки качества обслуживания, а также инструменты для сбора поведенческих данных. [109, с. 180], [252, с. 180], [246, с. 180], [8- А, с. 180], [9-А, с. 180] и [7-А, с. 180]

По мнению Филипа Котлера, «…маркетинговые исследования всё больше переходят в цифровую среду. Онлайн-анализ поведения клиентов

позволяет банкам быстрее определять потребности различных сегментов аудитории, персонализировать услугу и повышать эффективность маркетинговой стратегии». [44, с.180-181]

Автор считает, что важным результатом внедрения таких технологий становится облегчение анализа больших массивов данных, что позволяет выстраивать более гибкую маркетинговую стратегию.

Одним из таких инструментов является контент-маркетинг, который включает создание образовательных материалов, объяснение особенностей банковских услуг, повышение финансовой грамотности и формирование доверия через полезную информацию (табл. 3.3.1.).

Таблица 3.3.1. - Инструменты контент-маркетинга в банковской сфере и их цели

Элемент контент-маркетинга	Примеры применения в банковской сфере	Цель и ожидаемый эффект
Статьи и блоги	Публикации о финансовой грамотности, управлении сбережениями, кредитных и инвестиционных продуктах	Привлечение потенциальных клиентов, формирование экспертного имиджа банка
Видео и вебинары	Видео уроки по использованию банковских услуг, объяснение сложных продуктов	Облегчение восприятия сложной информации, повышение доверия со стороны клиентов
Инфографика и гайды	Пошаговые инструкции, сравнительные таблицы тарифов, схемы кредитования	Упрощение усвоения информации, повышение удобства взаимодействия с банком
Официальный сайт банка	Публикации, интерактивные опросы, сторис, образовательные посты	Вовлечение аудитории, поддержка обратной связи и диалога с клиентами
Email-рассылки	Новости банка, персонализированные рекомендации, уведомления об акциях	Удержание клиентов, повышение лояльности и удовлетворённости услугами
Подкасты	Интервью с экспертами, обзоры финансовых тенденций	Повышение узнаваемости бренда, укрепление доверия и авторитета банка

Источник: составлено автором на основе [2-А, с. 181], [3-А, с. 181] и [4-А, с. 181].

Многие банки начинают использовать социальные сети для коммуникации с клиентами, обращения к молодёжной аудитории и построения эмоциональной связи с брендом.

Инструменты геймификации, системы лояльности, бонусы, баллы, кэшбеки, вознаграждения и персонализированные предложения являются важными элементами удержания клиентов (табл. 3.3.2).

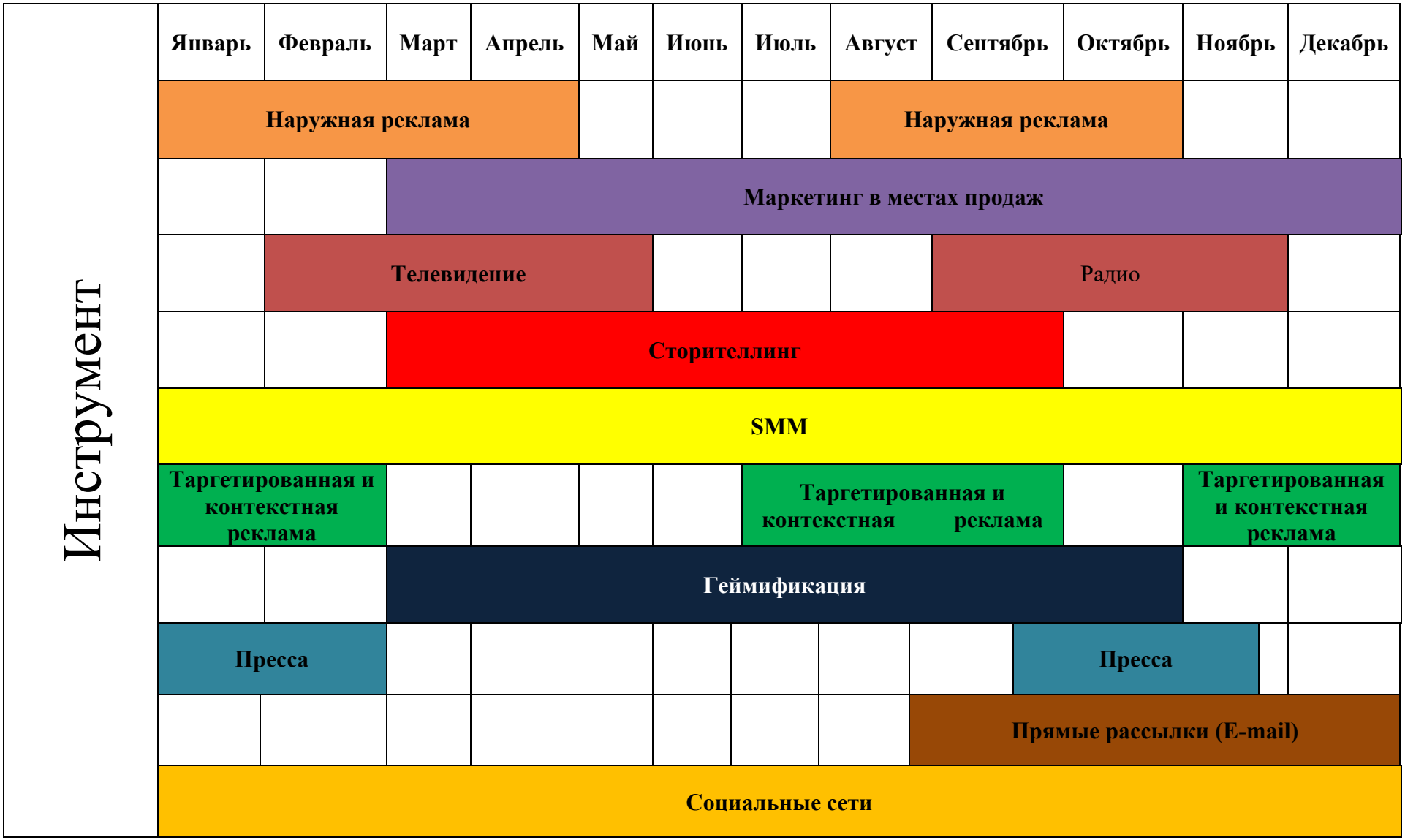
Таблица 3.3.2. – Цифровые инструменты для взаимодействия и удержания клиентов в современной банковской практике

Категория инструмента	Примеры применения в банковской практике	Целевая аудитория	Функциональная цель / ожидаемый эффект
Социальные сети	Публикации новостей и аналитики, интерактивные опросы, прямые эфиры, клиентские чаты	Широкая аудитория, преимущественно молодёжь	Формирование эмоциональной связи с брендом, повышение вовлечённости, укрепление имиджа современного банка
Геймификация	Викторины, челленджи, игровые элементы в мобильных приложениях и соцсетях, системы уровней за активность	Молодёжь, активные пользователи	Повышение вовлечённости, стимулирование регулярного использования банковских продуктов
Программы лояльности	Накопительные бонусные баллы, уровни привилегий, специальные предложения для постоянных клиентов	Постоянные клиенты, сегментированные группы	Удержание клиентов, повышение повторных операций и взаимодействий с банком
Персонализированные предложения	Индивидуальные акции и скидки, рекомендации на основе анализа транзакций и поведения клиентов	Все клиенты, сегментированные по интересам и потребностям	Повышение удовлетворённости клиентов, увеличение конверсии и среднего чека
Кэшбэки	Возврат части средств за покупки картой, бонусы за определённые категории расходов	Широкая аудитория, активные держатели карт	Стимулирование использования продуктов банка, укрепление лояльности
Мобильные приложения и онлайн-сервисы	Push-уведомления, удобные интерфейсы, уведомления о транзакциях и акциях	Молодёжь и активные пользователи	Упрощение доступа к услугам банка, увеличение частоты использования продуктов
Видео контент	Обучающие ролики, объяснение новых услуг, видео отзывы клиентов	Широкая аудитория, особенно молодёжь	Облегчение восприятия информации, формирование доверия к бренду
E-mail и SMS-рассылки	Новости банка, персонализированные рекомендации, уведомления о специальных предложениях	Все клиенты, преимущественно активные пользователи	Поддержка контакта с клиентом, удержание и информирование

Источник: составлено автором на основе [2-А, с. 182], [3-А, с. 182], [4-А, с. 182], [8-А, с. 182] и [9-А, с. 182].

Всё это способствует тому, что маркетинг в банковском секторе выходит за рамки традиционного рекламного воздействия и превращается в комплекс мероприятий, направленных на создание положительного клиентского опыта.

Таблица 3.3.3. - Медиаплан маркетинговых коммуникаций



Источник: составлено автором на основе [2-А, с. 184], [3-А, с. 184], [4-А, с. 184], [8-А, с. 184] и [9-А, с. 184].

Медиаплан позволяет реализовать стратегию продвижения через комбинированное использование каналов: офлайн (наружная реклама, телевидение, радио, пресса), онлайн (SMM, таргетированная реклама, сторителлинг) и прямое взаимодействие с клиентами (e-mail рассылки, геймификация, маркетинг в местах продаж). Своевременное планирование инструментов обеспечивает эффективное взаимодействие с целевой аудиторией на протяжении всего года и способствует достижению стратегических целей банка, включая повышение узнаваемости бренда, вовлечённости и лояльности клиентов.

Таблица 3.3.4. - Медиаплан маркетинговых коммуникаций на 12 месяцев

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Наружная реклама	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Маркетинг в местах продаж				●	●	●	●	●				
Телевидение		●	●		●				●			●
Сторителлинг	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
SMM (социальные сети)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Таргетированная и контекстная реклама			●	●				●	●		●	●
Геймификация	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Радио							●	●	●			
Пресса									●	●	●	●
Прямые рассылки (e-mail)			●	●					●	●	●	●
Социальные сети	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Источник: составлено автором на основе [2-А, с. 186], [3-А, с. 186], [4-А, с. 186], [8-А, с. 186] и [9-А, с. 186].

Медиаплан позволяет сбалансированно распределять маркетинговые инструменты во времени и оптимизировать использование онлайн- и офлайн-каналов для максимального охвата целевой аудитории.

В современных условиях, когда финансовая стабильность и надёжность являются основными критериями выбора банка, имидж становится одним из важнейших активов. Поэтому ключевую роль в формировании конкурентоспособности играет корпоративный брендинг и репутационный маркетинг.

Всё больше банков участвуют в образовательных программах, инициативах по поддержке молодёжи, мероприятиях в сфере социального обеспечения и благотворительных проектах (таблица 3.3.5.), что помогает улучшить имидж банка и укрепить доверие общественности.

Назаров Т. подчёркивает, что «…банковская система должна не только обеспечивать финансовую стабильность, но и участвовать в развитии общества, поддерживая молодёжные программы, предпринимательство, образование и инновации, которые являются основой долгосрочного экономического развития». [162, с. 186]

По мнению лауреата Нобелевской премии и основателя микрофинансовой модели Мухаммада Юнуса, «…кредитные организации должны создавать возможности для молодёжи через образование, предпринимательство и инновационные проекты. По его мнению, банки способны стать важным инструментом социального развития и поддержки молодых предпринимателей». [233, с.186]

Автор согласен с вышесказанным и хотел бы добавить, что данный метод даёт банкам возможность сблизиться с народом, лучше понять их потребности, усовершенствовать продуктовый портфель и оценить возможности конкурентов.

Таблица 3.3.5. – Инвестиции банков в социальное развитие и образование

Банк / проект	Название проекта / направления / активность	Краткое описание / для чего это делается
Ориёнбонк	ORIEN ARCADE (Ориён Аркейд)	Ориёнбонк реализует крупный молодёжный проект **ORIEN ARCADE (Ориён Аркейд)**, который ориентирован на развитие подростков и молодых людей в разных направлениях. В его рамках создаются возможности для обучения, творческого роста и получения современных цифровых навыков. Программа включает курсы, стипендии, а также поддержку начинающих талантов от молодых программистов до творцов контента. По сути, это попытка банка внести вклад в формирование активного и инициативного поколения, способного реализовать себя в будущем.
Хумо Банк	«Хумо Лаб» / образовательные и социальные инициативы	Хумо Банк также уделяет большое внимание работе с молодёжью и развитию человеческого капитала. В 2024 году в рамках инициативы **«Хумо Лаб»** было проведено двенадцать бесплатных обучающих курсов по программированию, графическому дизайну, аналитике и другим digital-направлениям. Занятия посетили сотни молодых людей, и что особенно важно, среди них было много девушек.
Хумо Банк	Поддержка малого бизнеса и микрофинансирование (Хумо)	Кроме образовательных проектов банк активно развивает направление на микрофинансирования, и с намерений повысить доступность финансовых услуг для населения сельских районов и предпринимателей.

продолжение табл. 3.3.5.

Алиф Банк + UNICEF	Проект 2025–2027 (Алиф Банк + UNICEF)	Отдельное внимание следует уделить сотрудничеству Алиф Банк и UNICEF, рассчитанному на 2025-2025 годы. Особое внимание уделяется на поддержку родителей и молодёжи. Данная программа направлена на развитие цифровой и финансовой грамотности, а также на формирование у подростков и молодых людей навыков, которые в дальнейшем повысят их шансы на успешное трудоустройство. По данной программе сотни семей получают доступ к современным инструментам воспитания и личностного развития, что делает данный проект важным вкладом в развитие грамотности населения и трудоустройства.
First MicroFinance Bank (FMFB)	Accelerate Prosperity» (FMFB)	В социально ориентированной работе выделяется и **First MicroFinance Bank (FMFB)**. Банк является участником международной программы «Accelerate Prosperity», которую поддерживает Европейский банк реконструкции и развития. Эта инициатива помогает финансировать «зелёные» проекты, а также предпринимательские идеи, созданные молодыми людьми и женщинами. За время участия в программе FMFB направил более 40 миллионов сомони для поддержки свыше двухсот стартапов и новых бизнес-инициатив, тем самым содействуя развитию инноваций и предпринимательства в стране.

завершение табл. 3.3.5.

Спитаменбанк + IFC	Финансовая грамотность	В 2016 году Спитамен Банк официально присоединился к национальной программе повышения финансовой грамотности: банк обязался участвовать в обучении населения, включая взрослых, студентов и школьников давать знания о рациональном управлении бюджетом, кредитах, сбережениях, переводах и др.

Источник: составлено автором на основе [66, с. 188-190], [68, с. 188-190], [70, с. 188-190] и [105, с. 188-190].

Ключевым становится совершенствование HR-маркетинга, ориентированного на выстраивание культуры качественного обслуживания клиентов. Банковская отрасль во многом зависит от профессионализма сотрудников, их умения взаимодействовать с клиентами, решать нестандартные ситуации и формировать позитивный опыт обслуживания.

Поэтому инвестиции в обучение персонала, стандартизацию процессов, развитие компетенций и формирование корпоративной культуры становятся важной частью маркетинговой стратегии. Чем выше уровень обслуживания, тем более устойчивым и конкурентоспособным становится сам банк.

Перспективы развития банковского маркетинга в Таджикистане выглядят весьма благоприятными, несмотря на существующие проблемы. В ближайшие годы можно ожидать усиления цифровизации, роста персонализации, расширения онлайн-коммуникаций и активного внедрения омниканальных стратегий. Банки будут стремиться к созданию экосистем, объединяющих финансовые и нефинансовые услуги, что позволит расширить клиентскую базу и повысить лояльность. Финансовые организации, готовые инвестировать в технологии, образование персонала и развитие маркетинговой аналитики, смогут занять лидирующие позиции в отрасли (табл. 3.3.6.).

Таблица 3.3.6. - Финансовые организации Таджикистана, инвестирующие в технологии, обучение персонала и маркетинговую аналитику

Категория организации	Название / Примеры	Основные направления инвестиций	Эффект / цель
Коммерческие банки, ориентированные на инновации	Спитамен Банк	Цифровые технологии, виртуальные карты, обучение персонала	Повышение эффективности клиентских сервисов, укрепление лидерства на рынке
	Алиф Банк	Цифровые продукты, финансовая грамотность, сотрудничество с IFC	Увеличение вовлечённости клиентов, формирование экспертного имиджа
	Арванд Банк	Развитие цифровых каналов, обучение персонала	Повышение клиентской лояльности, внедрение инновационных решений
	Хумо	Цифровизация услуг, обучение сотрудников	Усиление конкурентных преимуществ, внедрение новых технологий
Профессиональные ассоциации и отраслевые организации	Ассоциация финансовых организаций Таджикистана (АФОТ)	Повышение квалификации, цифровизация, маркетинговая аналитика	Развитие человеческого капитала, укрепление профессиональных стандартов
Международные финансовые институты и проекты	Национальный банк Таджикистана (совместно с международным и партнёрами)	Цифровизация, программы финансовой грамотности	Создание условий для инвестиций в технологии и обучение персонала
	Всемирный банк	Развитие цифровой инфраструктуры, обучение навыкам	Стимулирование внедрения технологических решений и развития аналитики
	Евразийский банк развития (EDB)	Цифровая трансформация, искусственный интеллект	Совершенствование маркетинговой аналитики, внедрение инноваций

Источник: составлено автором на основе [66, с. 191], [68, с. 191], [70, с. 191], [79, с. 191], [109, с. 191], [75, с. 191], [92, с. 191], [88, с. 191], и [85, с. 191]

Таким образом, сфера банковского маркетинга в Республике Таджикистан претерпевает глубокие изменения. Банки постепенно переходят от традиционных методов к современным цифровым инструментам, уделяя все больше внимания удовлетворению индивидуальных потребностей клиентов и использованию анализа данных.

В условиях усиливающейся конкуренции и стремительной цифровизации маркетинг становится не просто частью общей деятельности банка, а стратегическим инструментом, определяющим его будущее. Банки, которые смогут своевременно адаптироваться к этим изменениям, будут иметь значительное преимущество, расширят свою клиентскую базу и смогут эффективно конкурировать не только на национальном, но и на международном рынке.

Цифровизация в последние годы стала одним из ключевых драйверов развития банковского рынка Таджикистана. Цифровые финансовые услуги стремительно проникают в жизнь населения, меняя не только способы взаимодействия клиентов с банками, но и саму модель функционирования финансового сектора.

По данным Национального банка Таджикистана за 2022–2025 гг., «…13 из 16 банков страны предоставляют услуги интернет- и мобильного банкинга, что свидетельствует о масштабном переходе к новым форматам обслуживания. Согласно прогнозам экономических экспертов, к 2024 году цифровизация экономики может способствовать росту ВВП страны примерно на 135 миллионов сомони, а совокупные доходы банковской системы увеличатся примерно на 20%. Для реализации такого потенциала потребуются инвестиции в размере около 100 миллионов сомони, направленные на развитие инфраструктуры, внедрение современного программного обеспечения и цифровых технологий». [92, с. 192], [83, с. 192] и [79, с. 192]

Современный банковский маркетинг выступает как система, соединяющая анализ потребностей клиентов, формирование качественного предложения и обеспечение их удовлетворения. Это комплексная деятельность, направленная не только на достижение ключевых рыночных целей прибыльности, ликвидности и устойчивости банка, но и на выполнение определённых социальных задач.

Среди которых: повышение финансовой грамотности населения, расширение доступности банковских услуг для различных социальных групп,

укрепление доверия к финансовым институтам и содействие социально-экономическому развитию общества.

Эффективность маркетинговой деятельности банка напрямую зависит от его способности своевременно реагировать на изменения, происходящие на финансовых рынках, и адаптировать стратегию к ним.

Автор считает, что разработка маркетинговой стратегии должна учитывать миссию банка, его целевые сегменты, позиционирование на рынке и имеющиеся ресурсные возможности. В соответствии с фундаментальными принципами маркетинга, стратегия предполагает систематическое изучение текущих и потенциальных рынков, определение приоритетных целей, выбор наиболее эффективных инструментов для их достижения и реализацию комплексных планов, обеспечивающих устойчивое развитие организации.

В этих условиях интернет-маркетинг становится одним из наиболее мощных инструментов расширения клиентской базы. Он позволяет банкам привлекать клиентов, находящихся далеко за пределами физической сети отделений, и эффективно продвигать свои продукты с минимальными затратами. Банки, которые активно внедряют цифровые инструменты и осваивают новые каналы коммуникации, в ближайшей перспективе получат значительное преимущество перед конкурентами, которые медлят с переходом к цифровой модели взаимодействия.

По мнению Dave Chaffey, «… интернет-маркетинг предоставляет банкам систему использования цифровых каналов для привлечения, удержания и развития клиентов, банки, активно применяющие онлайн-инструменты, такие как веб-сайты, социальные сети и email-маркетинг, способны более эффективно анализировать поведение клиентов и повышать качество обслуживания» [211, с. 193].

Сегодня достаточно тяжело представить банк, работающий вне информационно-коммуникационных технологий. Финансовые услуги переходят в онлайн-формат, и формируется новая культура потребления

банковских продуктов. Аналогичные тенденции наблюдаются в соседних странах.

Цифровые услуги становятся частью маркетинговых стратегий банков и расширяют их возможности по взаимодействию с клиентами. Этот опыт демонстрирует, что цифровизация создала условия для появления новых моделей продаж и методов обслуживания.

В условиях все более жесткой конкуренции банки вынуждены искать потенциальные ресурсы для создания устойчивых конкурентных преимуществ. В настоящее время эти ресурсы в основном сосредоточены на оптимизации различных элементов маркетингового комплекса. Традиционные модели взаимодействия с клиентами постепенно трансформируются.

Таблица 3.3.7. - Динамика пользователей цифрового банкинга и распространение цифровых услуг в банковском секторе Узбекистана (2019–2025 гг.)

Год	Страна	Количество пользователей цифрового банкинга	Рост пользователей (г/г)	Доля банков с цифровыми услугами	Примечания
2019	**Узбекистан**	-5,8 млн.	—	-50%	Начальный этап активного внедрения интернет и мобильного банкинга
2020		-9,5 млн.	+64%	-60%	Расширение мобильных приложений и онлайн-платформ
2021		-15,2 млн.	+60%	-70%	Банки начали активно предлагать дистанционные услуги клиентам в регионах
2022		-20,9 млн.	+37%	-85%	Внедрение дистанционных платежей и интернет-банкинга в средние банки
2023		-32,6 млн.	+56%	90–95%	Практически все крупные банки предоставляют цифровые услуги
2024		прогноз: -36 млн.	+10%	95%	Рост проникновения мобильного банкинга и цифровых сервисов
2025		прогноз: -39 млн.	+8%	95–100%	Полная цифровизация основных услуг клиентов

Источник: составлено автором на основе [113, с. 194], [178, с. 194] и [92, с. 194].

Таблица 3.3.8. - Динамика пользователей цифрового банкинга и распространение цифровых услуг в банковском секторе Казахстан (2019–2025 гг.)

Год	Страна	Количество пользователей цифрового банкинга	Рост пользователей (г/г)	Доля банков с цифровыми услугами	Примечания
2019	**Казахстан**	-5 млн.	—	-50%	Начало активного внедрения мобильного и онлайн-банкинга
2020		-8,2 млн.	+64%	-65%	Активная интеграция безналичных платежей через мобильные платформы
2021		-13,5 млн.	+65%	-75%	Расширение функционала интернет-банкинга, рост fintech стартапов
2022		-18,3 млн.	+35%	-85%	Большинство банков предоставляют полный спектр цифровых услуг
2023		-23,1 млн.	+26%	-90%	Высокий уровень проникновения онлайн-банкинга
2024		прогноз: -26 млн.	+13%	-92%	Дальнейшее увеличение числа активных пользователей
2025		прогноз: -28 млн.	+8%	-95%	Цифровые сервисы становятся стандартом для всех банков

Источник: составлено автором на основе [115, с. 195] и [116, с. 195].

Таблица 3.3.9. - Динамика пользователей цифрового банкинга и распространение цифровых услуг в банковском секторе Таджикистан (2019–2025 гг.)

Год	Страна	Количество пользователей цифрового банкинга	Рост пользователей (г/г)	Доля банков с цифровыми услугами	Примечания
2019	**Таджикиста**	-0,4 млн.	—	-20–25%	Первые мобильные и интернет-сервисы внедряются отдельными банками
2020		-0,8 млн.	+100%	-25–30%	Увеличение числа пользователей и запуск новых приложений
2021		-1,2 млн.	+50%	-35%	Банки начинают предлагать дистанционные платежи в городах
2022		-1,8 млн.	+50%	-40%	Рост доверия к цифровым платежам и интернет-банкингу
2023		-4,1 млн.	+128%	-50%	Первые массовые внедрения мобильного банкинга и онлайн-платформ
2024		прогноз: -4,5 млн.	+10%	-55%	Медленный, но устойчивый рост пользователей цифровых услуг
2025		прогноз: -5 млн.	+11%	-60%	Постепенное увеличение числа банков с полноценным онлайн-банкингом

Источник: составлено автором на основе [79, с. 195], [85, с. 195], [92, с. 195], [93, с. 195], [176, с. 195] и [197, с. 195].

Таблица 3.3.10. - Динамика пользователей цифрового банкинга и распространение цифровых услуг в банковском секторе Китай (2019–2025 гг.)

Год	Страна	Количество пользователей цифрового банкинга	Рост пользователей (г/г)	Доля банков с цифровыми услугами	Примечания
2019	**Китай**	миллиарды пользователей (≈1,2 млрд)	—	95–100%	Массовое использование мобильных платежей и онлайн-банкинга
2020		≈1,3 млрд	+8%	95–100%	Быстро растёт объём мобильных и онлайн-платежей
2021		≈1,35 млрд	+4%	95–100%	Цифровые кошельки интегрированы в повседневную жизнь
2022		≈1,37 млрд	+1,5%	95–100%	Применение digital-only сервисов и финтех решений
2023		≈1,38 млрд	+0,7%	95–100%	Высокий уровень проникновения цифровых услуг, стабилизация рынка
2024		прогноз: ≈1,39 млрд	+0,7%	95–100%	Практически все банки предоставляют цифровые услуги
2025		прогноз: ≈1,4 млрд	+0,7%	95–100%	Цифровизация банковских услуг практически завершена

Источник: составлено автором на основе [118, с. 196] и [233, с. 196].

В условиях всё более жёсткой конкуренции банки вынуждены искать потенциальные ресурсы для создания устойчивых конкурентных преимуществ. В настоящее время эти ресурсы в основном сосредоточены на оптимизации различных элементов маркетингового комплекса. Традиционные модели взаимодействия с клиентами постепенно трансформируются.

Интенсивное внедрение цифровых технологий требует от банков пересмотра маркетинговых инструментов, их адаптации к новым реалиям и постоянного обновления стратегических подходов.

Особую роль в этом процессе играют технологии больших данных. Big Data позволяют банкам собирать, обрабатывать и анализировать огромные потоки информации, что делает возможной детальную сегментацию клиентских групп, выявление взаимосвязей между их характеристиками и поведением, а также формирование персонализированных предложений.

На основе полученной аналитики банки получают возможность точнее

прогнозировать изменения спроса, оптимизировать тарифы, снижать риски и принимать решения, основанные на фактах.

Облачные технологии, в свою очередь, обеспечивают доступ к вычислительным ресурсам без необходимости значительных капиталовложений в собственную инфраструктуру.

Цифровизация приносит не только преимущества, но и новые риски, наиболее значительным из которых являются кибератаки. Зависимость банков от программного обеспечения делает их идеальными целями для злоумышленников. В этом контексте информационная безопасность приобретает первостепенное значение.

Брюс Шнайер отмечает: «…в условиях цифровизации банковских систем вопросы кибербезопасности становятся критически важными. Защита информационных систем должна рассматриваться как непрерывный процесс управления рисками, включающий постоянное обновление технологий, контроль доступа и минимизацию человеческого фактора как основной уязвимости». [211, с. 196]

Кевин Митник утверждает: «…одной из главных угроз в сфере кибербезопасности банков является человеческий фактор. Даже самые защищенные цифровые системы могут быть скомпрометированы через методы социальное инженерии, что делает обучение персонала важнейшим элементом защиты». [221, с. 197]

В свете изложенного нам следует обратиться к новому явлению в банковской сфере, такому как «банк как услуга», суть которого заключается в интеграции банковских услуг в сторонние приложения. Это обусловлено тем, что клиенты все чаще предпочитают использовать мобильные приложения. Однако при решении сложных финансовых вопросов, клиенты чаще всего обращаются в отделение. Интересна в данном случае аналитика компании Accenture, которая в 2024 году отметила, что основными тенденциями являются:

1. Сокращение площадей банковских отделений;

2. Переход от выполнения транзакций к консультативному обслуживанию;

3. Повышение квалификации персонала;

4. Широкое внедрение цифровых технологий.

В то же время большое внимание уделяется созданию комфортного и современного пространства, которое позволит клиентам чувствовать себя уверенно и спокойно. [237, с. 197-198]

Следующим важным направлением развития является открытый банкинг. Он предоставляет клиентам возможность управлять финансами в едином цифровом пространстве и открывает доступ к широкому спектру финансовых продуктов, предлагаемых различными организациями.

По данным одной из крупнейших в мире международных сетей фирм — PwC, «…в 2020 году более 2,5 миллиарда человек по всему миру пользовались сервисами открытого банкинга, а к 2025 году это число может вырасти боле 4 миллиардов. Эта тенденция указывает на то, что открытое банковское дело становится глобальным явлением». [241, с. 198]

Социальная ответственность является важнейшим компонентом развития современного банковского дела. Теперь от банков требуется не только защита интересов акционеров, но и учет социальных и экологических потребностей.

Социальная ответственность включает в себя соблюдение этических стандартов, поддержку уязвимых групп населения и др.

В контексте цифровой трансформации ответственность банков становится еще более важной, поскольку они могут способствовать укреплению доверия к новым технологиям и влиять на устойчивое развитие общества.

В 2024–2025 годах социальная ответственность приобретает всё большее значение для банковского сектора. Сегодня она рассматривается не как второстепенное направление или элемент имиджа, а как полноценный инструмент создания долгосрочной ценности для клиентов, государства, акционеров и общества в целом.

Согласно исследованиям одной из крупнейших в мире международных компаний, оказывающих аудиторские, консалтинговые, финансовые, налоговые и юридические услуги, — Deloitte: «…86 процентов потребителей ожидают от финансовых организаций реальных подтверждений социальной ответственности, а около половины клиентов готовы перейти к конкуренту, если узнают, что его социальная повестка выражена более активно и последовательно». [77, с. 199] и [237, с. 199]

Из этого следует, что банки, игнорирующие ESG-тренды, рискуют утратить доверие значительной части аудитории.

В ближайшие годы банковские учреждения столкнутся с новыми регуляторными вызовами, вызванными цифровизацией, к числу которых относятся:

1) усиление требований к защите персональных данных;

2) внедрение Международных стандартов финансовой отчетности;

3) ужесточение требований в части регулирования ликвидности;

Адаптация к новым правилам требует от банков укрепления диалога с регулирующими органами в этой части. Кроме того, важно продемонстрировать общественности, что банковские операции соответствуют международным стандартам подотчетности.

Современная банковская индустрия становится всё более сложной, вынуждая банки искать новые способы расширения своей доли рынка, в том числе путем сотрудничества с другими учреждениями.

Вместе с тем, это не отменяет необходимость повышения эффективности маркетинга, особенно в кризисные периоды. К примеру, в период кризиса чрезмерная публичная активность банка может вызвать подозрения у клиентов, поскольку может создать впечатление, что банк пытается скрыть свои проблемы пустыми новостями и отвлечь внимание от негативной информации, однако молчание может привести к аналогичным последствиям.

Филип Котлер отмечает: «…в условиях экономического кризиса компании, включая банки, не должны сокрушать маркетинг полностью, а должны адаптировать его к новым условиям. В кризисный период особенно важно усиливать работу с клиентами, поддерживать доверие и фокусироваться на ценности и удержании клиентов, а не только на привлечении новых» [44, с. 200].

По мнению друг учёного Майкла Портера: «…кризис усиливает конкуренцию между компаниями. В такие периоды компании должны концентрироваться на конкурентных преимуществах, эффективности затрат и правильной сегментации клиентов, чтобы сохранить устойчивость на рынке» [224, с. 200].

Следует дополнить, что диссертант согласен с мнением Филипа Котлера и Майкла Портера.

Также важно в период кризиса правильно сформировать свою политику по отношению к конкурентам. Те банки, которые в кризисный период оказались в более выгодном положении, используют его для расширения бизнеса, например, могут предлагать бесплатное обслуживание счетов, льготные условия по кредитам или рефинансирование задолженности в банках-конкурентах.

Однако такая стратегия в долгосрочной перспективе может быть негативно воспринята коллегами по отрасли и привести к ухудшению профессиональной репутации. Ведь репутация наряду с качеством обслуживания стала тем фактором, который постепенно обгоняет вопрос прибыльности как ключевой цели банковской деятельности.

Выводы по третьей главе:

Банковская система Таджикистана переживает цифровую трансформацию, что в свою очередь приводит к неравномерному развитию отрасли и требует от регулятора более гибкого и адаптивного подхода к управлению. Вместе с тем, мы можем прийти к следующим выводам по данной главе.

1. Традиционный банковский маркетинг остается ключевым фактором, препятствующим развитию банковской сферы. Это выражается в отсутствии системных маркетинговых исследований и слабой работе с большими данными, что понижает конкурентоспособность отечественных банков перед иностранными компаниями.

2. В современном маркетинге цифровизация является ключевым фактором развития. Расширение цифровых каналов обслуживания, внедрение мобильного и интернет-банкинга создают банкам новые возможности для комплексного взаимодействия с клиентами.

3. В приоритете оказывается не доходность продукта, а надёжность банка, прозрачность проводимых операций и качество консультационного сервиса, что приводит к сокращению традиционной сети отделений и переходу к смешанным форматам обслуживания.

4. Сегодня банковский маркетинг почти невозможно представить без цифровизации — она становиться его ключевым инструментом на банковском рынке. Расширение цифровых сервисов даёт возможность улучшить обслуживание, внедрять новые услуги в мобильный банкинг, интернет-банкинг, открывать банкам новые возможности для комплексного взаимодействия с потребителями.

5. Основные перспективы развития банковского маркетинга в РТ определяются на основе цифровых технологий, партнёрских моделей и клиентоориентированного подхода. Создание финтех-экосистем, развитие открытого банкинга, использование больших данных, расширение онлайн-исследований, сотрудничество с технологическими компаниями и совершенствование нормативной базы формируют основу для устойчивого роста. Успешными в будущем окажутся банки, которые смогут соединить инновации, безопасность, доверие и персонализированное обслуживание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации

В заключении следует отметить, что проведённое исследование позволило сформировать прочную теоретическую базу и предложить практические рекомендации по совершенствованию и развитию банковского маркетинга. Основные научные результаты заключаются в следующем:

1. Банковский маркетинг перестал быть инструментом рекламы и расширения бизнеса, а превратился в самостоятельную комплексную отрасль, охватывающую исследование рынка, разработку стратегий и программ. Вместе с тем, был выявлен ряд сдерживающих факторов, препятствующих развитию, к которым можно отнести нехватку современного технического оборудования для цифровизации, отсутствие продуманной долгосрочной маркетинговой стратегии, дефицит квалифицированных кадров [2-А].

2. Предлагается комплексная модель организации банковских процессов в рамках маркетинговой стратегии. Она систематизирует ключевые направления деятельности — от стратегического планирования и администрирования до управления ресурсами, бизнес-процессами и маркетинговыми инструментами. Данная модель позволяет банкам более эффективно и результативно управлять своей маркетинговой деятельностью в постоянно меняющейся внешней среде [2-А].

3. В работе разработаны концептуальные основы развития банковского маркетинга Республики Таджикистан. Предлагается концептуальный подход, основанный на ценностно-ориентированной парадигме, цель которого — содействие взаимодействию всех участников рынка на основе принципа взаимной выгоды. В данном подходе центральное место занимают цифровые технологии, эффективно совмещающие интересы клиентов и финансовых учреждений [1-А].

4. Анализ показывает, что системно организованные маркетинговые мероприятия, ориентированные на управление клиентскими взаимодействиями, способны значительно повысить эффективность

деятельности банков, что в свою очередь отражается в увеличении рентабельности, ускорении проведения операций и укреплении доверия. Данные показатели достигаются за счёт удобства цифровой коммуникации, а также регулярной оценки их потребностей и поведения [2-А].

5. Выявлен ряд системных проблем, препятствующих развитию банковской инфраструктуры. Это отсутствие полноценного онлайн-банкинга, недостаточная доступность ПОС-терминалов, отсутствие карточных платежей за телекоммуникационные и коммунальные услуги, высокая зависимость клиентов от посещения банка и низкий уровень цифровой грамотности среди держателей карт старшего поколения, составляющих значительную часть клиентской базы [1-А].

6. Результаты сегментации целевой аудитории служат основой для создания персонализированных банковских услуг. В свою очередь, разработанная структурированная и логическая модель RFMT, дополненная параметром «тип», может учитывать характеристики различных типов клиентов. Данный подход создаёт основу для персонализированного взаимодействия и целенаправленной разработки банковских продуктов.

7. Оценка качества обслуживания, проведённая на основе разработанной научно-методической модели с учётом таких параметров, как надёжность, ощутимые характеристики обслуживания, эффективность работы персонала и характеристики обслуживания, позволяет выявить сильные и слабые стороны обслуживания и разработать стратегию повышения доверия и лояльности клиентов [10-А].

8. Использование современных цифровых технологий, включая чат-боты, аналитические платформы, мобильные приложения, инструменты поисковой оптимизации и онлайн-сервисы, обеспечивает создание персонализированных моделей взаимодействия с клиентами. Такой подход, основанный на больших данных, позволяет банку принимать обоснованные решения о привлечении и удержании клиентов, а также разрабатывать персонализированные программы, наилучшим образом отвечающие потребностям клиентов [10-А].

9. Выделены ключевые направления интеграции цифровых инноваций в маркетинговую деятельность банков. Наибольшее развитие получают онлайн-кредитование, дистанционные банковские сервисы, мобильный и интернет-банкинг, быстрые денежные переводы и электронная коммерция. В работе систематизирована информация об эволюции цифровых решений и рассмотрены процессы модернизации основных технологических платформ. Перспективные направления исследований включают:

− анализ цифрового поведения клиентов;

− оценку роли маркетинговых коммуникаций в онлайн-среде;

− изучение восприятия онлайн-инструментов различными категориями пользователей;

− комплексную оценку результативности цифрового маркетинга.

Такой подход позволяет банкам оперативно адаптироваться к изменениям рынка и строить долгосрочные, персонализированные отношения с клиентами. Дополнительно был выполнен регрессионный анализ, оценивающий влияние маркетинговых расходов на эффективность деятельности банков [1-А].

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Коммерческим банкам необходимо уделять больше внимания совершенствованию банковского маркетинга путём инвестирования. Без цифровизации банковских услуг и создания новых банковских продуктов в сегодняшних условиях невозможно достичь высокого уровня конкурентоспособности. Также важно принять концепцию развития банковского маркетинга в каждой отдельной кредитной организации, что создаст необходимую предпосылку для дальнейшего совершенствования маркетинга и изучения рынка в целом [1-А, 6-А, 7-А].

2. Для рационализации банковского маркетинга и обеспечения его эффективности нужно соблюдать не только базовые, но и современные принципы и подходы проведения маркетинга. Так, помимо традиционных

принципов, таких как реклама, раздача буклетов, создание баннеров, использование СМИ, коммерческие банки должны учитывать также такие инновационные принципы банковского маркетинга, как внедрение цифровых технологий, мерчандайзинг, предполагающий правильное размещение товара, кросс-маркетинг, продакт-плейсмент, онлайн-технологии и т.д. [5-А, 9-А].

3. Предлагается обеспечить благоприятную среду для развития банковского маркетинга за счёт ускорения цифровой трансформации в кредитных организациях, а также обеспечив им доступ к современным цифровым продуктам и дистанционным каналам. Данная формулировка позволит создать более интегрированную эффективную модель банковского маркетинга, охватывающую онлайн-банкинг, интернет-банкинг, онлайн-услуги и другие [6-А, 7-А, 9-А].

4. В рамках дальнейшего динамичного развития банковского маркетинга в банковской системе РТ предлагается внедрение клиентоориентированной модели маркетинга, способствующей обеспечению сбалансированного учёта интересов всех участников финансового рынка [8-А, 9-А].

5. Рост конкурентной среды стимулирует банки постоянно искать новые альтернативы для обслуживания клиентов. Одним из ключевых направлений являются цифровые сервисы. При идеальной реализации данная модель даёт клиенту возможность максимально пользоваться банковскими услугами из любой точки мира, где есть телефонная связь или доступ к интернету [6-А, 7-А, 10-А].

6. Развитие дистанционного банковского обслуживания оказалось возможным благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий, хранения и обработки информации, а также прогресса в области криптографии, включая средства аутентификации и технологии электронной подписи. Всё это создаёт условия для осуществления банковских операций и заключения сделок без личного контакта сторон [6-А, 7-А, 10-А].

7. Сегодня цифровые сервисы – одно из наиболее быстро развивающихся и значимых направлений для банковской сферы [6-А, 7-А, 10-А].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

Нормативные акты:

1. Государственная программа развития женского предпринимательства в Республике Таджикистан на 2023–2027 годы: утверждена постановлением Правительства Республики Таджикистан от 29 ноября 2023 года № 545. – Душанбе, 2023.
2. Закон Республики Таджикистан «О Национальном банке Таджикистана» от 28 июня 2011 года, № 722 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2011. – № 6. – Ст. 434. (с изм. и доп.).
3. Закон Республики Таджикистан «Об акционерных обществах» от 5 марта 2007 года, № 237 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2007. – № 3. – Ст. 172. (с изм. и доп.).
4. Закон Республики Таджикистан от 19 мая 2009 года, №524 «О банковской деятельности» // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2009. – № 5. – Ст. 316. (с изм. и доп.).
5. Закон Республики Таджикистан «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового поражения» от 25 марта 2011 года, №684 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2011. – № 3. – Ст. 160. (с изм. и доп.).
6. Закон Республики Таджикистан «О платежных услугах и платежной системе» от 24 февраля 2017 года, №1397 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2017. – № 2. – Ст. 82.
7. Закон Республики Таджикистан «О предпринимательской деятельности» от 10 мая 2002 года, № 46 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2002. – № 5. – Ст. 295. (с изм. и доп.).
8. Закон Республики Таджикистан «О государственной защите и поддержке предпринимательства» от 26 июля 2014 года, № 1107 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2014. – № 7. – Ст. 403.

9. Закон Республики Таджикистан «О разрешительной системе» от 16 апреля 2012 года, № 802 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2012. – № 4. – Ст. 251. (с изм. и доп.).

10. Закон «О микрофинансовых организациях» от 16 апреля 2012 года, № 816 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2012. – № 4. – Ст. 263.

11. Закон «О защите прав потребителей» от 9 декабря 2004 года, № 72 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2004. – № 12. – Ст. 692. (с изм. и доп.).

12. Закон «О рекламе» от 1 августа 2003 года, № 34 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2003. – № 8. – Ст. 456. (с изм. и доп.).

13. Закон Республики Таджикистан «О персональных данных» от 3 августа 2018 года, № 1537 // Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2018. – № 8. – Ст. 535.

14. Закон Республики Таджикистан «О коммерческой тайне» от 18 июня 2008 года № 403 (в редакции Закона Республики Таджикистан от 11 февраля 2025 года № 2151). – Душанбе: Национальный центр законодательства при Президенте Республики Таджикистан.

15. Закон Республики Таджикистан «О государственных секретах» от 26 июля 2014 года №7. ч. 1, ст. 380. (с изм. и доп.), (Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан).

16. Инструкция Национального банка Таджикистана № 220 «О краткосрочных операциях рефинансирования», утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 14 декабря 2016 года № 175. – Душанбе: Национальный банк Таджикистана, 2016.

17. Инструкция Национального банка Таджикистана № 186 «О порядке предоставления кредита и начисления процентов в кредитных финансовых организациях», утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 3 мая 2016 года № 58.

18. Инструкция Национального банка Таджикистана № 176 «О порядке регулирования деятельности кредитных финансовых организаций», утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 29 октября 2012 года № 291. – Душанбе: Национальный банк Таджикистана, 2012.

19. Инструкция Национального банка Таджикистана № 247 «О формировании системы управления рисками и внутреннего контроля в кредитных финансовых организациях», утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 19 ноября 2021 года № 168. – Душанбе: Национальный банк Таджикистана, 2021.

20. Концепция цифровой экономики Республики Таджикистан: утверждена постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 декабря 2019 года, № 642. – Душанбе, 2019.

21. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года: от 1 декабря 2016 года, № 636 (утверждена постановлением Маджлиси намояндагони Маджлиси Оли Республики Таджикистан).

22. Постановление Правительства Республики Таджикистан «О мерах расширения безналичных расчётов с использованием банковских платёжных карт», от 31 декабря 2014 года, № 815, (в ред. №586 от 22.06.2023).

23. Программа государственной поддержки и развития частного сектора в Республике Таджикистан на 2023–2027 годы: утверждена постановлением Правительства Республики Таджикистан от 1 марта 2023 года № 50. – Душанбе, 2023.

24. Рекомендации Национального банка Таджикистана по выявлению и представлению подозрительных операций (сделок) при оценке риска, утверждены постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 20 июня 2011 года № 121.

25. Рекомендации Национального банка Таджикистана «Об организации системы управления операционным риском в кредитных финансовых организациях и микрофинансовых организациях», утверждены

постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 25 сентября 2009 года № 298.

26. Руководство Национального банка Таджикистана «О порядке оценки банковской деятельности», утверждено постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 27 марта 2009 года № 107.

27. Среднесрочная программа развития Республики Таджикистан на 2021–2025 годы: утверждена постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 апреля 2021 года № 168. – Душанбе, 2021.

28. Стратегия денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2021–2025 годы: утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 29 декабря 2020 года № 333. – Душанбе, 2020.

29. Стратегия развития банковского сектора Республики Таджикистан на 2010–2015 годы, утверждена постановлением Правления Национального банка Таджикистана от 27 марта 2010 года № 120.

Монографии, учебники и учебные пособия:

30. Абдугафаров А. Маркетинговые коммуникации в коммерческих банках Таджикистана. – Душанбе, 2021. – 218 с.

31. Аминова Х.И. Современные подходы к маркетингу финансовых услуг в условиях Республики Таджикистан. – Душанбе, 2022. – 222 с.

32. Афоничкин А.И., Журова Л.И., Михаленко Д. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 484 с. – ISBN 978-5-534-17918-7.

33. Бердиева Р.Б. Стратегическое управление и маркетинг банковских услуг в РТ. – Душанбе, 2019. – 208 с.

34. Владиславлев Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2005. – 253 с. – ISBN 5-98534-118-6.

35. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 559 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-534-05818-5.

36. Давлатзода К.К. Цифровизация банковской системы и маркетинговые стратегии в РТ. – Душанбе, 2022. – 220 с.

37. Иброхимзода И.Р. Банковские продукты и их продвижение: кейсы Таджикистана. – Душанбе, 2017. – 198 с.

38. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 222 с. ISBN 978-5-16-010471-3.

39. Карпова С.В., Мхитарян С.В., Русин В.Н. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для вузов / под общ. ред. С. В. Карповой. – М.: Юрайт, 2020. – 181 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-534-05522-1.

40. Каюмов Н.К. Маркетинг финансовых услуг в условиях трансформации экономики Таджикистана. – Душанбе, 2020. – 224 с.

41. Кельчевская Н.Р., Сироткин С.А. Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 246 с. ISBN 978-5-16-006589-2.

42. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент: монография. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304 с. ISBN 978-5-279-03380-5.

43. Кодирзода Д.Б. Эффективность банковского маркетинга: опыт Таджикистана. – Душанбе, 2020. – 210 с.

44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс / пер. с англ. Т. Виноградовой, Д. Раевской, Л. Царук; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с. – (Деловой бестселлер). – ISBN 5-318-00228-5.

45. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: профессиональное издание / пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. В. Назаренко. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1067 с. – (Всемирный бестселлер). ISBN 978-5-8459-1466-8.

46. Курникова И.В., Савин В.Э. Банковский маркетинг: учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2023. – 141 с. ISBN 978-5-369-01928-3.

47. Назаров Т.Н. Банковский маркетинг: теория и практика в Республике Таджикистан. – Душанбе, 2018. – 256 с.

48. Николаева Т.П. Банковский маркетинг: российский и зарубежный опыт: учебное пособие. – М.: ФЛИНТА, 2016. – 187 с. ISBN 978-5-9765-2792-8.

49. Обидов Ф.С. Теория и практика банковского маркетинга в Таджикистане. – Душанбе, 2016. – 192 с.

50. Радюкова Я.Ю., Чернышова О.Н., Федорова А.Ю. [и др.] Банковский менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 379 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-015011-6. – DOI 10.12737/1014639.

51. Раджабов Р.К. Финансовые технологии и маркетинговые инновации в банковском секторе Таджикистана. – Душанбе, 2021. – 236 с.

52. Рахимзода Ш. Развитие банковской системы и финансовых рынков Таджикистана. – Душанбе, 2016. – 230 с.

53. Рахимов З.А. Управление рисками и маркетинг банковских услуг в Таджикистане. – Душанбе, 2020. – 212 с.

54. Рахимова Р.К. Современные методы управления банковской системой Таджикистана. – Душанбе, 2019. – 210 с.

55. Ризокулова Т.Р. Маркетинг кредитных организаций и финансовая грамотность населения Таджикистана. – Душанбе, 2019. – 206 с.

56. Саидмуродова Л.Х. Банковское дело: организация и маркетинг кредитных организаций Таджикистана. – Душанбе, 2018. – 204 с.

57. Смирнов К.А., Никитина Т.Е. Маркетинг на финансовом рынке: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 207 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005579-4.

58. Улугходжаева Х.Р. Банковская деятельность и маркетинговые стратегии коммерческих банков Таджикистана. – Душанбе, 2017. – 198 с.

59. Уроков Д.У. Инновационные методы продвижения банковских продуктов в Таджикистане. – Душанбе, 2019. – 190 с.

60. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ЛЕНАНД, 2019. – 320 с.

61. Хайрзода Ш.К. Финансовый маркетинг и управление клиентскими отношениями в банках Таджикистана. – Душанбе, 2021. – 220 с.

62. Хикматов У.С. Развитие малого и среднего бизнеса и банковский маркетинг в РТ. – Душанбе, 2018. – 200 с.

63. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 435 с. ISBN 978-5-534-10521-6.

64. Шарипов Б.М. Тенденции формирования и развития финансового рынка в современном Таджикистане: монография / под ред. Р.К. Рахимова. – Душанбе: Дониш, 2022. – 482 с. ISBN 978-99985-70-52-8.

65. Ятимова Х.М. Анализ и оптимизация банковских маркетинговых процессов в Таджикистане. – Душанбе, 2020. – 214 с.

Интернет-ресурсы:

66. Алиф Банк. О компании. URL: https://alif.tj/ru/bank/about-us (дата обращения: 12.07.2025).

67. Амонатбанк. История Амонатбанка // Официальный сайт Государственного унитарного предприятия «Сберегательный банк Республики Таджикистан "Амонатбонк"». URL: https://www.amonatbonk.tj/ru/about/amb/history/ (дата обращения: 22.07.2024).

68. Хумо Банк. История // Официальный сайт Закрытого акционерного общества «Хумо Банк». URL: https://humo.tj/ru/about (дата обращения: 12.07.2024).

69. First MicroFinance Bank Tajikistan. История создания банка // Официальный сайт Сети развития Ага Хана (Aga Khan Development Network, AKDN). URL: https://the.akdn/ru/kak-my-rabotaem/nashi-agentstva/agentstvo-aga-hana-po-mikrofinansirovaniyu/nasha-istoriya (дата обращения: 12.07.2024).

70. Спитамен Банк. История // Официальный сайт Закрытого акционерного общества «Спитамен Банк». URL: https://www.spitamenbank.tj/ru/about/history/ (дата обращения: 12.07.2024).

71. Ассоциация банков Таджикистана. Обзоры и информация о банках Республики Таджикистан. URL: https://www.abt.tj/banks-reviews (дата обращения: 24.01.2025).

72. Барш К., Алексеева Е. С. Анализ данных для повышения удовлетворённости клиентов в банковской сфере // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 12–4 (99). URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-dannyh-dlya-povysheniya-udovletvorennosti-klientov-v-bankovskoy-sfere.

73. Вечерний Душанбе. Таджикистан привлек 4,9 млрд долларов иностранных инвестиций в 2024 году. 2025. URL: https://vecherka.tj/archives/65062 (дата обращения: 20.01.2025).

74. Всемирный банк. Бедность в Таджикистане – 2020. URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/infographic/2020/10/15/poverty-in-tajikistan-2020 (дата обращения: 17.10.2020).

75. Всемирный банк. Доклад об экономике Таджикистана 2025: с акцентом на цифровую трансформацию торговли в Таджикистане. URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/tajikistan/publication/economic-update-2025 (дата обращения: 02.08.2025).

76. Всемирный банк. World Bank to Strengthen Digital Public Infrastructure and Digital Skills in Tajikistan. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/17/world-bank-to-strengthen-digital-public-infrastructure-and-digital-skills-in-tajikistan (дата обращения: 20.12.2024).

77. Deloitte. Consumer Loyalty Survey. URL: https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/perspectives/consumer-loyalty-survey.html (дата обращения: 12.10.2025).

78. Кодирзода Д.Б., Махмудов Ф.И. Мониторинг развития банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-razvitiya-bankovskoy-sistemy-respubliki-tadzhikistan-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki: (дата обращения 12.01.2024)

79. Мобильный банкинг в Таджикистане 2021–2025: анализ развития // UsabilityLab.ru. 2025. URL: https://usabilitylab.ru/blog/mobilnyj-banking-v-tadzhikistane (дата обращения: 10.09.2025).

80. Национальный банк Таджикистана. Банковская система и надзор. URL: https://nbt.tj/tj/banking_system/nadzor.php (дата обращения: 02.04.2026).

81. Национальный банк Таджикистана. Банковский статистический бюллетень. URL: https://nbt.tj/ru/statistics/statistical_bulletin.php (дата обращения: 12.05.2026).

82. Национальный банк Таджикистана. Информация о кредитных организациях, находящихся в состоянии прекращения деятельности. URL: https://nbt.tj/ru/banking_system/tashkilothoi_karzii_dar_holati_barhamdi_karordosht a.php (дата обращения: 12.05.2026).

83. Национальный банк Таджикистана. Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы. URL: https://nbt.tj/files/program/national_strategy_ru.pdf (дата обращения: 12.07.2025).

84. Национальный банк Таджикистана. Стратегия по совершенствованию механизма защиты прав потребителей финансовых услуг на 2022–2025 годы. URL: https://nbt.tj/files/Protection/laws/Strateg_2022-2025.ru.pdf.pdf (дата обращения: 12.07.2026).

85. Национальный банк Таджикистана. Финансовые показатели банков. URL: https://nbt.tj/ru/banking_system/finance_bank_pokazatel.php (дата обращения: 12.05.2025).

86. Панова Г.С. Концепция банковского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – №1. URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/07.shtml (дата обращения: 12.07.2023)

87. Президент Республики Таджикистан. Указ Президента Республики Таджикистан от 22 июня 2023 года № 586 «О мерах по расширению безналичных расчётов». URL: https://www.payvand.tj/pdf/Rule%20586-rus.pdf (дата обращения: 12.05.2024).

88. Системообразующие кредитные организации определены // Банковское дело. Развитие. Глобализация / Национальный банк Таджикистана. 2019. № 1 (январь—март). С. 9. URL: https://nbt.tj/ru/jurnal/bonkdor-dar-to-ikiston.php?utm (дата обращения: 12.10.2025).

89. Таджибавева Н. Стратегический маркетинг банковской деятельности и его совершенствование // Scientific Journal of Actuarial Finance and Accounting. – 2025. URL: https://finance.tsue.uz/index.php/afa/article/view/614.

90. Урусова А.Б., Салпагарова М.Х. Банковский маркетинг: понятие, цели и задачи // Экономика и социум. – 2021. – №10(89). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskiy-marketing-ponyatie-tseli-i-zadachi (дата обращения: 22.02.2022).

91. Хузанд Д. Материалы Международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики и бизнеса в условиях цифровой трансформации». Душанбе: Таджикский государственный университет коммерции, 2025. URL: https://tguk.tj/failes/konf/tj/24 (дата обращения: 21.11.2025).

92. Цифровая Центральная Азия. Часть первая: Доступ к интернету (цифры). URL: https://www.caanetwork.org/archives/12646 (дата обращения: 12.10.2025).

93. AI and Big Data в финансовом секторе стран Центральной Азии: анализ, текущие реалии, перспективы // Fintech-Retail.com. 2025. URL: https://fintech-retail.com/2025/08/06/ai-i-big-data-v-finansovom-sektore-stran-centralnoj-azii-analiz-tekushchie-realii-perspektivy (дата обращения: 10.08.2025).

94. Alliance for Financial Inclusion. Национальная стратегия финансовой инклюзии Республики Таджикистан (2022–2026): развитие цифровых финансовых услуг и вовлечение молодежи. URL: https://www.afi-global.org/news/advancing-financial-inclusion-and-financial-literacy-in-tajikistan (дата обращения: 21.09.2024).

95. ASIA-Plus. Tajikistan Digital Foundations Project officially launched in Dushanbe. URL: https://asiaplustj.info/en/news/tajikistan/society/20250519/tajikistan-digital-foundations-project-officially-launched-in-dushanbe (дата обращения: 22.05.2025).

96. Avesta. В Таджикистане будет внедрена услуга Google Pay для безналичного расчёта. URL: https://avesta.tj/2024/06/26/v-tadzhikistane-budet-vnedrena-usluga-google-pay-dlya-beznalichnogo-rascheta (дата обращения: 27.06.2024).

97. CABAR.asia. Интернет-банкинг в Таджикистане: нужно повышать уровень информационной безопасности. URL: https://cabar.asia/ru/internet-banking-v-tadzhikistane-nuzhno-povyshat-uroven-informatsionnoj-bezopasnosti (дата обращения: 12.10.2025).

98. Fintech Retail. Таджикистан. Цифровизация финансовой сферы, общества и государства. URL: https://fintech-retail.com/2025/09/17/tadzhikistan-cifrovizaciya-finansovoj-sfery-obshchestva-i-gosudarstva (дата обращения: 19.09.2025).

99. Just4Busy. Популярный онлайн-ресурс услуг по оценке клиентского опыта и маркетинговым исследованиям в Таджикистане. URL: https://just4busy.com/tj/ru (дата обращения: 21.11.2025).

100. Kaspersky Security Bulletin 2020. Statistics. Geography of Banking Malware Attacks, November 2019 – October 2020. URL: https://www.readkong.com/page/kaspersky-security-bulletin-2020-statistics-9386184 (дата обращения: 27.03.2021).

101. Kaspersky Security Bulletin 2023. Number of Users Attacked by Financial Malware, November 2022 – October 2023. URL: https://go.kaspersky.com/rs/802-IJN-40/images/KSB_statistics_2022_en_final.pdf (дата обращения: 24.10.2024).

102. Kaspersky. Financial Threat Report 2024. Geography of PC Banking Malware Attacks. URL: https://securelist.com/financial-threat-report-2024/115966 (дата обращения: 27.03.2025).

103. Kursiv Media. Банки Таджикистана увеличили кредитование экономики на 16 % за квартал 2025 года. URL: https://kz.kursiv.media/2025-11-25/lshr-banki-tadzhikistana-uvelichili-kreditovaniye-ekonomiki-na-16-za-kvartal/ (дата обращения: 30.11.2025).

104. National Bank of Tajikistan. A Brief Overview of the Banking System's Performance in 2024. URL: https://nbt.tj/en/news/568091 (дата обращения: 17.02.2025).

105. RAEX. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан. URL: https://raexpert.ru/researches/banks_tjk_2024 (дата обращения: 12.07.2024).

106. Statista. Online Banking Penetration in the European Union 2010–2024. URL: https://www.statista.com/statistics/1310965/online-banking-penetration-in-the-european-union/ (дата обращения: 12.07.2025).

107. TAdviser. Internet of Things, IoT, M2M (Global Market). URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Internet_of_Things,_IoT,_M2M_(Global_Market) (дата обращения: 25.12.2025).

108. TAG.tj. KPI рекламы в Таджикистане: как считать CPA, ROI и LTV. URL: https://tag.tj/kpi-reklamy-v-tadzhikistane-kak-schitat-cpa-roi-i-ltv (дата обращения: 22.11.2025).

109. Tajikistan's Financial Inclusion at a Glance (Global Findex 2025). URL: https://gfrid.org/publications/tajikistans-financial-inclusion-at-a-glance-global-findex-2025 (дата обращения: 21.11.2025).

110. Adler T. Using Islamic Finance for Your Small Business – What Is It? URL: https://smallbusiness.co.uk/using-islamic-finance-for-your-small-business-what-is-it-2552516 (дата обращения: 12.05.2022).

111. World Bank. Tajikistan Public Expenditure Review: Strategic Issues for the Medium-Term Reform Agenda. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099605011142224145/pdf/P1722370 5e94a60240a8010083042904a96.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 22.07.2025).

112. Zerkalo Analytics Group. Zerkalo Analytics Group запускает маркетинговое исследование узнаваемости в банковской сфере Таджикистана. URL: https://zerkalo.group/zerkalo-analytics-group (дата обращения: 22.12.2025).

113. Тойбоев Ш. Текущее состояние и тенденции развития услуг цифрового банкинга в Узбекистане // Modern Science and Research. 2025. Т.4, №7. С.440–

443. URL: https://inlibrary.uz/index.php/science-research/article/view/128865 (дата обращения: 22.12.2025)

114. Kasimova M. Need for Use of Digital Technologies in Marketing Service and Its Development in Banks // Economic Innovations and Technologies. 2025. Vol.11. №2. Article i36. URL: https://doi.org/10.55439/EIT/vol11_iss2/i36 (дата обращения: 04.01.2026)

115. Zhumadilova T.B. Kasseva G.E., Supugalieva G.I. Digitalization of financial services of banks in Kazakhstan: trends and prospects of development // Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU. 2023. №3. C. 328–340.

116. Gumar N., Imramzieva M., Zhanibekova G., Shalbaeva Sh., Izeev S. Transformation of the banking sector in the conditions of digitalization of the economy of Kazakhstan // Scientific Journal of Pedagogy and Economics. 2023. – Vol. 4, No. 404. – P. 392–403. – DOI: https://doi.org/10.32014/2023.2518-1467.558№.

117. Бекова Лейла Ахмедовна Цифровые технологии в банковском секторе КНР // ЭПП. 2025. №4. С.165-178 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-bankovskom-sektore-knr.

118. Xie X., Wang S. Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact // China Economic Quarterly International. – 2023. – Vol. 3, No. 1. – P. 35–45. – DOI: https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2023.03.002.

Научные статьи и доклады:

119. Абдуллаева М.Р., Шарифов Т.А., Кодирова М.Д. Взаимодействие банковской системы с другими секторами экономики и рынками // Вестник Российско-Таджикского (Славянского) университета. – 2024. – № 1(83). – С. 13–25.

120. Абрамович Проблемы международного маркетинга. – 2020. – №18. – С.187–196.

121. Антохин Е.В., Антохин В.А. Банковский маркетинг в эпоху цифровой экономики // Вестник Нижегородского института управления. – 2019. – №3(53). – С.3–7.

122. Ашуба С.А. Тенденции банковского маркетинга в эпоху цифровизации: сущность, эволюция и современные инструменты / С.А. Ашуба. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2026. — № 5 (608). — С. 463–465.

123. Балова С.Л. Современная концепция маркетинга на рынке банковских услуг // Материалы Ивановских чтений. – 2015. – № 5. – С. 242–246.

124. Бойматов А.А. Нақшакашии стратегии маркетингӣ: назария ва хусусиятҳои методологӣ // Ахбори Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати Тоҷикистон. Силсилаи илмҳои ҷомеашиносӣ. – 2021. – №4(89). – С.47–56.

125. Бритикова Е.А., Можарова Е.К. Повышение эффективности маркетинговой стратегии // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №11(124). – С.676–679.

126. Быканова Н.И. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – №2. – С.107–118.

127. Быканова Н.И., Локтева Н.И., Матвеева А.А. Применение инструментов маркетинга для повышения конкурентоспособности банков // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – СПб., 2023. – С.745–750.

128. Быканова Н.И., Науменко И.А., Молчанов К.В. Тенденции развития Digital маркетинга // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т.8, №4. – С.88–98.

129. Быканова Н.И., Щербак С.Д., Ковтун Д.А., Молчанов К. В. Влияние маркетинговых стратегий на результаты деятельности коммерческих банков // Вектор экономики. – 2022. – №12. – С.1–10.

130. Вайндорф-Сысоева М.Е., Пчелякова В.В. Перспективы использования цифрового следа в образовательном и научном процессах // Вестник Мининского университета. – 2021. – Т. 9, № 3 (36). – С. 1–14. – DOI: https://doi.org/10.26795/2307-1281-2021-9-3-1.

131. Васильева Ю.В. Успешное функционирование компании через призму стратегического маркетинга // Управление бизнесом в условиях цифровизации. – 2020. – С.75–78.

132. Гаюров Г. Развитие маркетингового потенциала коммерческих банков в современных условиях // Вестник Таджикского национального университета. – 2022. – №3. – С.45–52.

133. Горбуев А.А., Сапрыкин О.А., Воронина Н.И., Евсеева Л.П. Внутренний маркетинг как системный элемент стратегического управления персоналом // Инновационные научные исследования. – 2021. – №6(3–8). – С.61–68.

134. Давлатзода К. К. Развитие цифровых технологий в банковском секторе Республики Таджикистан. – Душанбе, 2022. – С.36–42.

135. Давлатов И.Х. Уязвимость банковского сектора Таджикистана в современных условиях // Таджикистан и современный мир. Вестник Центра стратегических исследований при Президенте Республики Таджикистан. – Душанбе: Андалеб, 2015. – № 2 (45). – С. 67–71.

136. Давлатов И.Х. Центральный банк и финансовое регулирование, и надзор // Деньги и кредит. – 2015. – №5. – С.69–73.

137. Давлатов И.Х. Экономическая природа глобализации и её влияние на банковскую систему Таджикистана // Век глобализации. – 2015. – №1. – С.98–105.

138. Давлатов Ш.А. Реформирование банковской системы Таджикистана // Вестник СПбГУ. – 2009. – №4. – С.120–128.

139. Дадабаева З. Развитие цифровых технологий в банковской системе. – Душанбе, 2021. – С.41–46.

140. Джафари М., Попов С.М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий // Интерактивная наука. – 2021. – №5(60). – С.85–87.

141. Джураева Г.А. Актуальные проблемы инновационного развития экономики в условиях цифровизации: материалы Международной научно-

практической конференции (29–30 мая 2025 г., Душанбе). Российско-Таджикский (Славянский) университет, 2025. С.97-105.

142. Дубровина К.В., Розанова Т.П. Основы маркетинговых стратегий банка // E-Scio. – 2021. – №3(54). – С.87–92.

143. Зайковский Б.Б., Корниенко М.В. Современные банковские технологии // Социальные науки. – 2017. – №4. – С.9–15.

144. Комилова К.Н., Шарипов Б.М. Равишҳои назариявӣ оид ба муайян намудани моҳияти фаъолияти маркетингӣ дар бонки тиҷоратӣ // Паёми молия ва иқтисод. – 2022. – №3(32). – С.39–45.

145. Комилова К.Н., Шарипов Б.М. Развитие банковского маркетинга в Республике Таджикистан в период пандемии COVID-19 // Финансовый вестник. – 2022. – №1(56). – С.13–19.

146. Комилова К.Н., Шарифзода Б.М. Самтҳои афзалиятноки такмили истифодаи воситаҳои маркетинги рақамӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ // Экономика Таджикистана. – 2023. – №4. – С.86–91.

147. Коробейников К.С. Методики оценки эффективности инструментов маркетинговых коммуникаций // Молодой учёный. – 2021. – №25(367). – С.136–138.

148. Шамуратова А.Н. Основы маркетинговой стратегии коммерческих банков // Евразийский союз учёных. – 2020. – №11–6(80). – С.10–13.

149. Красавина Л.Н. Тенденции и перспективы реформы мировой валютной системы // Век глобализации. – 2011. – №1. – С.29–43.

150. Кузнецов А.Н. Формирование конкурентных преимуществ в банковской сфере посредством использования инструментов корпоративного предпринимательства // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 117–132. – DOI: https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-4-117-132.

151. Куколко Е.С., Мельникова Н.А. Развитие банковского бизнеса в Республике Беларусь: материалы III студ. науч.-практ. конф. – Минск: Колорград, 2017. – С.78–84.

152. Курбонова Ф.А. Трансформация банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // Экономические науки. – 2025. – №10(251). – С.330–336.

153. Курбонова Ф.А. Цифровая трансформация и развитие банковских услуг в условиях цифровой экономики. – Душанбе, 2022. – С.25–31.

154. Курбонова Ф.А. Цифровая трансформация финансового рынка Таджикистана: теория, методология и практические аспекты // Modern Economy Success. 2025, №5, с.354–361.

155. Ларкина Н. Анализ потенциала маркетинга взаимодействия в деятельности современных банковских структур // Научный журнал. – 2014. – №6-1(6). – С.109–113.

156. Лобанова С.Н. Зарубежный опыт использования маркетинга в банковской сфере // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – №2. – С.85–101.

157. Мелентьева О.В. Концепция стейкмаркетинга в управлении деятельностью банков // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – №3(100). – С.154–162.

158. Мелентьева О.В. Тенденции в цифровом маркетинге / Основные направления трансформации сегментации... // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – №2(28). – С.378–390.

159. Мелентьева О.В. Тенденции банковского маркетинга в эпоху цифровизации: сущность, эволюция и современные инструменты // Молодой учёный. – 2026. – №1. – С.54–56.

160. Михайлова Ю.Е. Конкурентный анализ российского рынка онлайн-банкинга // Научные исследования экономического факультета. – 2020. – №2(36). – С.69–102.

161. Мукимов М.А. Новые медиа и пропаганда // Вестник ТНУ. – 2019. – №1. – С.291–297.

162. Назаров Т. Развитие финансовой устойчивости коммерческих банков в условиях цифровой экономики. – Душанбе, 2021. – С.14–20.

163. Орлова В.А., Мелентьева О.В. Концепция управления маркетингом коммерческих банков в изменяющихся рыночных условиях // Sochi Journal of Economy. – 2020. – №14(20). – С.200–206.

164. Охунов Н.Н. Оценка устойчивости банковской системы Таджикистана // Банковское дело. – 2020. – №7. – С.33–39.

165. Пастор Г. Последствия российского финансового кризиса для стран Центральной Азии // Рабочий документ МВФ. – Вашингтон, 2000. – С.12–15.

166. Петенко И.В. Управление маркетинговыми коммуникациями предприятия в современных условиях // Новое в экономической кибернетике. – 2020. – №2. – С.158–163.

167. Плескушкина М.С. Цифровая экосистема как элемент маркетинговой стратегии российских коммерческих банков // Управление бизнесом в цифровой экономике: материалы III Международной конференции (Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 г.). – СПб., 2020. – С. 285–290.

168. Плюснина О.В., Власова А.Р. Анализ удовлетворённости клиентов в сфере банковских услуг // Молодой учёный. – 2020. – №8(298). – С.315–318.

169. Попова И.В., Назарова Ю.П. Влияние маркетинговых инструментов на деятельность банков // Молодой учёный. – 2016. – №2(106). – С.561–566.

170. Рагимова А.З., Степанков Д.С. Оценка и повышение эффективности маркетинговой деятельности с целью обеспечения безубыточности предприятия // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – № 3 (27). – С. 24–34.

171. Разгонова А.С., Матюшкина И.А. Маркетинговые технологии банковской сферы в условиях цифровизации экономики // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. – Брянск, 2022. – Т.2. – С.184–188.

172. Романенко Е.В., Сорошкина С.А. Необходимость маркетинга в сфере банковской деятельности // Экономика и социум. – 2015. – №1-4(14). – С.405–407.

173. Романенко Е.В., Шипинова К.В. Специфика банковского маркетинга // Экономика и социум. – 2015. – №1-4(14). – С.368–371.

174. Савич Н.В. Машинное обучение как инструмент решения задач анализа данных // BIG DATA и анализ высокого уровня: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 20–21 мая 2020. – С.167–169.

175. Саваров Д. Современные направления цифровой трансформации банковского сектора. – Душанбе, 2022. – С.18–24.

176. Сайфуров К.Ф., Гаюров Г.Х. Совершенствование дистанционных банковских услуг и их роль в развитии банковского сектора Республики Таджикистан // Вестник Таджикского национального университета. – 2020. – №2(2). – С.138–149.

177. Салимов Д.М. Сетевая коммуникационная революция в Таджикистане и Узбекистане // Теории и проблемы политических исследований. – 2023. – Т.12, №2А. – С.45–56.

178. Сальникова А.Е. Отечественный и зарубежный опыт использования инновационного маркетингового инструментария // Вектор экономики. – 2021. – №29.

179. Сафаров Э.Р. О банковской системе Республики Таджикистан: этапы становления // Деньги и кредит. – 2010. – №5. – С.41–47.

180. Сероглазова Е.И. Методы реализации стратегического планирования маркетинга // Огарёв. – 2020. – №5(142). – С.3.

181. Сидская О.В. Особенности концентрации банковского сектора в Республике Беларусь // Экономика и банки. – 2019. – №1. – С.40–50.

182. Старова П.В., Вейлер Д.А. Качественное исследование маркетинговой деятельности и современной маркетинговой практики компаний в России // Маркетинговые коммуникации. – 2020. – № 2. – С. 86–105. – DOI: https://doi.org/10.36627/2619-1407-2020-2-2-86-105.

183. Тарасова Т.В. «Три кита» японского маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №6. – С.87.

184. Ташпулатов Ш.З. Взаимодействие банковского и промышленного секторов региональной экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т.12, №9А. – С.604–613.

185. Трифонов И.В. Особенности стратегического подхода управления стейкхолдерами в маркетинговых проектах банковской сферы // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 2. – С. 81–95. – DOI: https://doi.org/10.46486/0234-4505-2021-2-81-95.

186. Тураева М.Б. Финансовый рынок Таджикистана: перспективы и развитие // Молодой учёный. – 2020. – №30(320). – С.130–132.

187. Умархаджиев М.Х.Р., Батманова В.В., Садилова А.Б. Роль стратегического маркетинга в деятельности предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2022. – №1(138). – С.1193–1197.

188. Урусова А.Б., Бемурзова А.Р. Глобальные тенденции, формирующие современный банковский маркетинг // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – №1(33). – С.203–205.

189. Ушанов А.Е. Банковские экосистемы: плюсы, минусы, перспективы развития // Креативная экономика. – 2022. – Т.16, №4. – С.1477–1490.

190. Хайрзода Ш.К. Планирование деятельности исламского банкинга в Таджикистане // Банковское дело. Развитие. Глобализация. – 2018. – С.34–37.

191. Хасанов М. Влияние финансовых кризисов на банковскую систему и экономику Республики Таджикистан // Аналитические материалы. – Душанбе, 2018. – №36(1). – С.25–30.

192. Хафизова П.А. Банковская конкуренция: история, эволюция и перспективы её развития в кредитной системе Республики Таджикистан // Учёные записки. – 2021. – №2. – С.67–74.

193. Царев А.В. Особенности организации маркетинговой деятельности банка // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – №2(44). – С.119–122.

194. Шарипов Б.М., Джураев М.С., Курбонзода А.Р. Анализ конкуренции на рынке банковских услуг Таджикистана и методы её снижения // Вестник

Таджикского национального университета им. М. В. Ломоносова. – 2024. – №5. – С.103–117.

195. Шарипов Ф. Развитие маркетинговых стратегий в банковской системе. – Душанбе, 2021. – С.27–33.

196. Шарифзода Б.М., Комилова К.Н., Шарипов Б.Р. Тамоюли инкишофи маркетинги бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон // Паёми молия ва иқтисод. – 2023. – №4–2(39). – С.243–252.

197. Щемелев С.Н., Козловский В.А., Шумаева Л. И., Хохлов А.А. Банковский маркетинг, его составляющие и актуальное состояние // Финансовые исследования (Financial Research). – 2024. – Т.25, №4. – С.41–50.

198. Юсупов Д.С., Исматов Х.Х. Устойчивость банковской системы в Республике Таджикистан: проблемы и перспективы // Вестник ТГУПБП. – 2021. – №1. – С.56–63.

Диссертации и авторефераты:

199. Арипов, О.Х. Устойчивое развитие розничной торговой сети в условиях рыночной экономики: теория, методология, практика (на материалах Республики Таджикистан): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг) / О.Х. Арипов; Институт экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции; объединённый диссертационный совет Д 999.031.03 на базе Таджикского государственного университета коммерции, Таджикского национального университета и Российско-Таджикского (Славянского) университета. – Худжанд, 2020. – 258 с.

200. Кадыров, Ш. А. Роль банковской системы в повышении экономической безопасности Таджикистана: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономическая безопасность) / Ш.А. Кадыров; Таджикский технический университет имени академика М.С. Осими. – Душанбе, 2009. – 147 с.

201. Холикзода, А.Ю. Совершенствование организационно-экономического механизма управления социальной защитой в Республике Таджикистан: дис. ... д-ра философии (PhD), д-ра по специальности: 6D050700 – Менеджмент (6D050704 – Организация и управление предприятиями, системами и комплексами) / А.Ю. Холикзода; Таджикский национальный университет; диссертационный совет 6D.КОА-017 при Институте экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана. – Душанбе, 2025. – 169 с.

202. Ганиев Р.Г. Организационно-экономические аспекты оказания банковских услуг населению в условиях рыночной экономики (на материалах Республики Таджикистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг) / Р.Г. Ганиев; Таджикский государственный университет коммерции. – Душанбе, 2016. – 165 с.

203. Стоянова, В.Ю. Применение инновационных технологий в банковском маркетинге: магистерская диссертация по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент / В.Ю. Стоянова; ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», кафедра мировой экономики и менеджмента. – Краснодар, 2020. – 128 с.

204. Комилов Р.А. Пути совершенствования кредитных отношений клиентов и коммерческих банков (на примере Республики Таджикистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / Р.А. Комилов; Государственный университет управления. – Москва, 2011. – 178 с.

205. Рахимов З.А. Развитие банковской системы Таджикистана в условиях переходной экономики: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / З.А. Рахимов; Таджикский государственный национальный университет; Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – Москва, 2003. – 326 с.

Литература на иностранном языке:

206. Aaker D. A. Innovation: Brand it or Lose it // California Management Review. – 2007. – Vol.50(1). – P.8–24.

207. Acosta-Prado J. C. et al. Trends in the Literature About the Adoption of Digital Banking in Emerging Economies: A Bibliometric Analysis // Journal of Risk and Financial Management. – 2024. – Vol.17, No.12. – Article 545. – DOI: 10.3390/jrfm17120545.

208. Amit Kumar Chakraborty. Marketing of Financial Services by Banks: Study of Marketing Strategies and Branding Methods of Cooperative Banks in Rural Banking Sector // JASRAE. – 2019. – Vol.16, №6. – P.3395–3399.

209. Bi S., Bao W. Innovative Application of Artificial Intelligence Technology in Bank Credit Risk Management // arXiv. – 2024. – №18(12). URL: https://arxiv.org/abs/2404.18183.

210. Blythe J. Principles and Practice of Marketing. – 4th ed. – SAGE, 2019. – 544 p. – ISBN 978-1-5264-8052-7.

211. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. – 7th ed. – Harlow: Pearson Education, 2019. – 702 p.

212. Cherchem M. The Issue of Marketing Innovation in Financial Services: Case of the Banks and Insurance // International Journal of Business and Management. – 2012. – Vol.7, №22. – P.109–128.

213. Dadabaeva Z., Sladkova A. Some Specific Features of the Implementation of Digital Financial Technologies in Tajikistan's Banking (Using Alif Bank as an Example) // Obshchestvo i ekonomika. – 2025. – №11. – C.123–135.

214. Donetskova O.Yu., Sadykova L.M. Modern Features of the Competitive Environment in the Banking Business // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. – 2018. – Vol. 7, No. 3 (24). – P. 83–86.

215. Gor B., Aspinall D. Accessible Banking: Experiences and Future Directions // Proceedings of the Workshop on Inclusive Privacy and Security (WIPS): Privacy and Security for Everyone, Anytime, Anywhere, held as part of the Symposium on Usable Privacy and Security (SOUPS 2015). – 2015. – 3 p.

216. Həsənova G. Ə. Characteristics of Services in Banking Marketing // İqtisadi araşdırmalar. – 2021. – №5. – P.1–8.

217. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 16th ed. – Pearson, 2022. – 816 p. – ISBN 978-0-13-385646-0.

218. Lamb C. W., Hair J. F., McDaniel C. MKTG: Principles of Marketing. – Cengage, 2020. – 800 p. – ISBN 978-0-357-36860-8.

219. Makhmudova M. Sh. A Comparative Analysis of Commercial Bank Services to Individuals Across Different Countries // EPRA International Journal of Economic and Business Review (JEBR). – 2025. – Vol.13, Issue 1. – P.1–15.

220. Mitnick K. D., Simon W. L. The Art of Deception: Controlling the Human Element of Security. – Indianapolis: Wiley, 2002. – 300 p.

221. Mizukoshi K. The Impact of Materialism and Well-being on Buycotts // Journal of Creating Value. – 2023. – Vol. 9, No. 1. – P. 46–62. – DOI: https://doi.org/10.1177/23949643231171004.

222. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. – Wiley, 2016. – 360 p. – ISBN 978-1-119-20553-5.

223. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985. – 557 p.

224. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management & Financial Services. – 10th ed. – McGraw-Hill, 2020. – 768 p. – ISBN 978-1-260-01388-3.

225. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. – Kogan Page, 2016. – 512 p. – ISBN 978-0-7494-7843-9.

226. Saunders A., Cornett M. M. Financial Institutions Management: A Risk Management Approach. – McGraw-Hill, 2021. – 832 p. – ISBN 978-1-260-26448-5.

227. Schneier B. Secrets and Lies: Digital Security in a Networked World. – 2nd ed. – Indianapolis: Wiley, 2015. – 412 p.

228. Shelkunova T. G., Gagloeva K. A. Banking Competition and Competitiveness: Essence, Concept, Specificity // Problems and Prospects of

Economics and Management: Mat. III Intern. Sci. Conf. (St. Petersburg, December 2014). – St. Petersburg: Zanevskaya Square, 2014. – P.141–145.

229. Stiglitz J. E. Money, Credit, and Business Fluctuations. – NBER Working Paper No.2823, 1989. – P.307–322.

230. Turkes M. C. Concept and Evolution of Bank Marketing // Annals of the University of Oradea: Economic Science. – 2010. – Vol.1(2). – P.1165–1168.

231. Usmanov J. R. Digital Transformation in Bank Management: Enhancing Customer Experience through Technology-Driven Marketing Strategies // American Journal of Business Management, Economics and Banking. – 2024. – №30. – P.13–16.

232. Yunus M. Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. – New York: Public Affairs, 2003. – 273 p.

233. Zhang S. et al. Investigating the Impact Mechanisms of Digital Transformation in China's Banking Sector Under the Rise of Financial Technology URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0340249.

В других изданиях:

234. Bokman A., Fiedler L., Perrey J., Pickers gill A. Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. McKinsey & Company. 2014. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance.

235. Financial Brand. How Banks Are Rethinking Budget Allocation in 2025. URL: https://thefinancialbrand.com/news/banking-innovation/bank-marketing-leaders-are-reallocating-spend-but-why-188299.

236. McKinsey & Company. Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance.

237. Accenture Banking Top 10 Trends for 2024 URL:

https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Banking-Top-10-Trends-2024.pdf.

238. Securelist. Financial Threat Report 2024. URL: https://securelist.com/financial-threat-report-2024/115966.

239. International Journal of Bank Marketing – URL: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-2323.

240. Петров А.В. Современные методы анализа данных // CyberLeninka. URL: https://cyberleninka.ru.

241. PwC (PricewaterhouseCoopers): отчёты по цифровым финансам и банкам – URL: https://www.pwc.com

242. McKinsey & Company: Digital banking reports – URL: https://www.mckinsey.com.

243. Deloitte: Trends in banking – URL: https://www2.deloitte.com.

244. KPMG: Global banking outlook – URL: https://home.kpmg.

245. Ассоциации банков Таджикистана (АБТ).

246. Ассоциация финансовых организаций Таджикистана (АФОТ).

247. Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистана – URL: https://egov.tj/site/sarmoyaguzori/press/speeches/details/9?directionId35&langru.

248. Japan Financial Services Agency. Final Report: Ideal Way of Providing Comparison Information Which Helps Consumers Choose Products that Meet Their Needs. – Tokyo: Financial Services Agency, 2006. – URL: https://www.fsa.go.jp/en/newsletter/2006/09b.html.

249. Pastor Campos G. C., Damjanovic T. The Russian Financial Crisis and its Consequences for Central Asia. IMF Working Paper No. 01/169. Washington, DC: International Monetary Fund, 2001. DOI: 10.5089/9781451858341

250. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан «Эксперт РА» URL: https://raexpert.ru/researches/banks_tjk 2024г.

251. Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, HubSpot, Marketing Metrics & KPI Guide URL: https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-metrics-kpis, Journal of Financial Services Marketing, URL: https://www.springer.com/journal/41264

252. CSI. Banking Priorities 2024 // CSI. — 2024. — URL: https://www.csiweb.com/who-we-are/csi-newsroom/banking-priorities-2024. (дата обращения: 20.10.2024).

253. Метрика удовлетворенности CSI: как посчитать // Блог Сбер Бизнес Софт. — 30 сентября 2025 г. — URL: https: // sberbs.ru/blogs/blog/metrika-udovletvorennosti-csi. (дата обращения: 20.10.2025).

254. Ahmad A., Madsen D. Ø., Garg S. How satisfied am I with mobile wallets? Exploring the nexus between MSQual, hedonism, and satisfaction // Future Business Journal. — 2025. — Vol. 11. — Article 9. — DOI: URL: https://doi.org/10.1186/s43093-025-00434-9

255. Use Balanced Scorecards to Account for Marketing Measures — VisionEdge Marketing. URL: https://visionedgemarketing.com/balance-scorecards-incorporate-marketing-measures.

256. Eurostat. E-commerce statistics for individuals. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/46776.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

257. Ergenzinger R., Thommen J.-P. Marketing: vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business. — Zürich: Versus, 2001. — 365 S.

Публикации автора:

[1-А]. Файзулоев П. Б. Развитие цифрового маркетинга в таджикской банковской сфере // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. УДК: 336.7+339.13.8(575.3)3, №1, с.184–192, 2023г.

[2-А]. Файзулоев П.Б. «Зарубежный опыт банков в области маркетинга» Вестник таджикского национального университета. серия социально-экономических и общественных наук. УДК: 336.7+339.13.8(575.3) 3, №2, с.67-77, 2023г.

[3-А]. Файзулоев П.Б. «Сравнительный анализ концепций банковского маркетинга в условиях рыночной экономики», Вестник таджикского национального университета. серия социально-экономических и общественных наук. УДК: 336.71.717, №5, с.202-214, 2023г.

[4-А]. Улугходжаева Х. Р., Файзулоев П. Б. «Развитие банковского маркетинга в Республике Таджикистан» // Вестник Таджикского национального университета. УДК: 336.71.717(575.3), №3, с.185–196. 2024г.

[5-А]. Файзулоев П.Б., А.Ш. Анварович, «Цифровая трансформация платёжных систем: что заменит банковские переводы в будущем», Вестник таджикского национального университета. серия социально-экономических и общественных наук. УДК: 656.883.3, №5, с.55-63, 2025г.

[6-А]. Файзулоев П.Б. «Цифровая трансформация традиционных банков в цифровые и необанки», Вестник таджикского национального университета. серия социально-экономических и общественных наук. ISSN 2413-5151, №5, с. 67 -77, 2025г.

[7-А]. Файзулоев П. Б. «Влияние маркетинговых факторов на трансформацию традиционных банков в цифровые и необанки» // Вестник Таджикского национального университета ISSN 2413-5151, №10(2), с.189-209, 2024г.

[8-А]. Файзулоев П.Б. «Инновации в цифровом маркетинге: как таджикские банки меняют подход к клиентам, (digital marketing)», Вестник таджикского национального университета. серия социально-экономических и общественных наук. УДК: 336. 714(575.3), №-1, с.35-46, 2023г.

[9-А]. Файзулоев П.Б., А.Ш.Анварович, «Банковский маркетинг завтра: как цифровизация переписывает правила игры (на примере Республики Таджикистан)», Вестник таджикского национального университета. серия

социально-экономических и общественных наук. УДК: 336.71:004, №3, с.74-98, 2026г.

[10-А]. Файзулоев П.Б., А.Ш. Анварович, «Новый технологический подход банка (как цифро технология меняет услуги и продукты банка)», «Вестник финансов и экономики» Таджикского государственного финансово-экономического университета. Серия УДК: 336.71:004, №4, с.25-66, 2026г.

[11-А]. Файзулоев П.Б., А.Ш. Анварович, «Роль банковского сектора в экономическом развитии Таджикистана: Международный сравнительный анализ», «Вестник финансов и экономики» Таджикского государственного финансово-экономического университета. Серия ISSN 2663-0389, №3, с.458-497, 2026г.