

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ**

**На правах рукописи**

*УДК: 336.72*

**РУСТАМОВ ШОХРУХ БАХРОМОВИЧ**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА С КЛИЕНТАМИ**

**Специальность: 5A230701 - «Банковское дело»**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**на соискание степени «Магистра экономики»**

Ташкент – 2015

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ</b>	10
1.1. Сущность взаимоотношения банка и клиента.....	10
1.2. Классификация видов операций коммерческих банок в с клиентами.....	22
Заключение по 1 главе .....	32
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ</b>	34
2.1. Анализ взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.....	34
2.2. Тенденции развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами...	43
Заключение по 2 главе.....	51
<b>ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ</b>	52
3.1. Методы совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами .....	52
3.2. Использование современных технических средств для совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.....	66
Заключение по 3 главе.....	73
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	75
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	80

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы диссертации.** Важность изучения теоретических основ взаимоотношений коммерческих банков и клиентов и повышения их роли в развитии экономики регионов, а также определения возможных направлений совершенствования, подчеркивают актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Основная цель деятельности банка как коммерческого учреждения - извлечение прибыли, а как экономический субъект он выступает в качестве инвестора, вкладывая ресурсы в создание или приобретение реальных активов и покупку финансовых активов с целью получения доходов. Также, в качестве финансового агента банки посредничают путём предоставленных услуг клиентам.

Успешное развитие и надежность банковской системы в современных условиях модернизации экономики во многом зависит от простановки в банках аналитической работы, позволяющей давать реальную и всестороннюю оценку достигнутым результатам деятельности банков, выявить их сильные и слабые стороны, определить конкретные пути решения возникающих проблем.

Динамичное развитие сферы банковских услуг, рост доверия населения к банкам, а также усиливающаяся конкуренция коммерческих банков за клиента уже сегодня со всей остротой ставит проблему расширения операций коммерческих банков, которые влияют взаимоотношению клиентам. Президентом Республики Узбекистана отмечено по этому поводу в одном из его выступлений: «Важнейшим показателем эффективности деятельности банков является рост доверия населения к банковской системе».<sup>1</sup> Это закономерно, ведь если стабильно функционируют коммерческие банки, то и доверие к ним возрастает.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год.// [www.press-service.uz/ru/news/archive/dokladi/](http://www.press-service.uz/ru/news/archive/dokladi/)

Особого признания заслуживает доступность банковских услуг. Так, на 100 тысяч взрослого населения приходится 49,7 банковских учреждений, а на 1000 человек открыто 1028 банковских счетов, что по международным нормам соответствует оценке «высокий»<sup>2</sup>.

Анализ тенденций развития экономики и банковского сектора Узбекистана в 2014 году показывает, что в ближайшей перспективе произойдет дальнейший рост объемов банковских операций, вырастет активность банков в инвестировании отраслей реальной экономики. Это создаст необходимые предпосылки для дальнейшего роста доходов и расходов банков, в связи с увеличением доли кредитов, выделяемых предприятиям и организациям, что, в конечном счете, приведет к улучшению основных показателей банковской деятельности и экономическому росту страны.

Глобальный финансово-экономический кризис выявил серьезные недостатки мировой финансово-банковской системы и необходимость ее кардинального реформирования. Одной из основных причин возникновения кризиса стало отсутствие должного контроля за деятельностью банков. Стремясь увеличить свои доходы от инвестиций, участники финансовых рынков многих стран недостаточно внимания уделили оборотной стороне этого процесса - возможности понести убытки. Несмотря на то, что коммерческие банки являются одним из наиболее успешных инвесторов, разразившийся финансовый кризис показал, что у зарубежных банков существуют серьезные проблемы в оценке эффективности их инвестиций.

Результаты деятельности банковской системы Узбекистана свидетельствуют о том, что в стране созданы достаточный запас прочности и необходимая ресурсная база для обеспечения устойчивой и

---

<sup>2</sup> «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год / И.А.Каримов. – Ташкент: УЗБЕКИСТАН, 2014. 43 стр.

бесперебойной работы банковско-кредитной системы и обслуживание клиентов.

В связи с возрастающей ролью банковской системы региона в обслуживании экономических субъектов, расширением внешнеэкономических и межрегиональных связей, возрастает роль и значение анализа финансового состояния банка, составной частью которого выступает взаимоотношения с клиентом коммерческого банка.

**Цель и задачи магистерской диссертации.** Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование значимости взаимоотношений коммерческого банка с клиентами и разработка их новых элементов, соответствующих требованиям современной экономики, а также практических рекомендаций по их совершенствованию.

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

- определить сущность взаимоотношения банка и клиента;
- исследовать теоретические основы деятельности коммерческого банка при построении системы взаимоотношений с клиентами;
- раскрыть содержание этапов и факторов банковской услуги при развитии взаимоотношений кредитных организаций с клиентами;
- дать оценку современным организационно-правовым условиям взаимоотношений коммерческого банка с клиентами;
- исследовать клиентоориентированность банковского сектора региона, раскрыть факторы, определяющие его конкурентную среду;
- разработать методику оценки необходимой и достаточной степени индивидуальности обслуживания клиентов, обосновать критерии надежности как клиента, так и коммерческого банка.
- изучить классификацию видов операций коммерческих банков с клиентами;
- изучить основные аспекты анализа взаимоотношений с клиентами

коммерческих банков Республики Узбекистан ;

- изучить пути совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами, в целях увеличения конечных результатов деятельности коммерческих банков в современных условиях модернизации экономики.

Для понимания содержания взаимоотношений коммерческих банков с клиентами необходимо понять, какую роль они играют в эффективном управлении кредитной организации. А они косвенно участвуют в определении прибыли банка.

Учитывая важность выбранной темы диссертационной работы, рассмотрено значение анализа взаимоотношений с клиентами коммерческих банков, указаны основные методики, применяемые отечественными банками для анализа указанных составляющих, определены их преимущества и недостатки. Проанализированы работа с клиентами коммерческих банков на конкретном примере по коммерческому банку.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования выступают коммерческие банки Республики Узбекистан и их клиенты. При разработке темы было уделено внимание изучению зарубежного опыта. Предметом исследования является совокупность взаимоотношений коммерческих банков и клиентов в условиях рыночной экономики.

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Предлагаемая диссертационная работа проводилась с использованием научных трудов как зарубежных, так и отечественных экономистов в области банковского дела. В диссертации использованы труды узбекских ученых, таких как Муллажанов Ф.М.<sup>3</sup>, Каралиев Т.М.<sup>4</sup>, Абдуллаева Ш.З.<sup>5</sup> а

---

<sup>3</sup> Ф. М. Муллажонов . Ўзбекистон Республикаси банк тизими. - Т.: O'zbekiston, 2011. – 368 б.

<sup>4</sup> Т.М. Қоралиев, Э.Т. Қодиров, К. Мухамаджанов, Н.Э. Қодирова Хорижий мамлакатларда банк иши. Ўқув қўлланма/Т. 2012 йил. 184 бет.

<sup>5</sup> Абдуллаева Ш.З. Пул, кредит ва банклар. – Т.: «Молия», 2000 йил.-312 б.

также труды зарубежных ученых – Колесников В.И.<sup>6</sup>, Лаврушина О.И.<sup>7</sup>, Куршакова Н. Б.<sup>8</sup>, 4. Злобина Л.А.<sup>9</sup> и других. В процессе исследования использовались Законы Республики Узбекистан, Указы Президента, Постановления Правительства Республики Узбекистан, научные труды Президента Каримова И.А., а также нормативные акты, положения, инструкции и иные материалы Центрального банка Республики Узбекистан, статистические сборники, научные публикации, учебные пособия и материалы периодических изданий, научных конференций и семинаров.

**Научная новизна исследования.** Научная новизна диссертационной работы состоит в обобщении аналитических данных и разработке конкретных предложений для развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами в Республики Узбекистан. В частности:

- теоретически обоснована сущность взаимоотношений коммерческих банков с клиентами; раскрыто содержание этапов и факторов банковской услуги; приведена классификация банковских услуг для клиентов, внутренняя структура банковского продукта;

- сформулированы организационно-правовые условия взаимоотношений коммерческих банков с клиентами, установлены базисный, реагирующий, ответственный, активный и партнерский уровни отношений между ними;

- выполнена оценка клиентоориентированности (ценовой конкуренции) банка, характеризующая его подход к обслуживанию клиентов, проведена классификация клиентской базы по целевым группам на основе различных критериев и банковских структур региона;

- обоснованы параметры индивидуального обслуживания клиентов

---

<sup>6</sup> Колесников В.И. Банковское дело: учебник/ В.И. Колесников. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007.– 464 с.

<sup>7</sup> Лаврушин О.И. и др. Банковское дело. –е изд, перераб. и доп.–М.: Кнорус. 2009. -768с.

<sup>8</sup> Куршакова Н. Б. Банковский маркетинг / Н. Б. Куршакова. – Спб.: Питер, 2003. – 192 с.

<sup>9</sup> Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.

по группам в зависимости от уровня их значимости для коммерческих банков, определены наиболее популярные и доходные пакеты банковских услуг;

- предложена методика оценки необходимой и достаточной степени индивидуальности обслуживания клиентов по количественным и качественным критериям, ограниченным численными значениями отраслевых макроэкономических показателей и качества работы клиента, установлены пороговые значения индекса привлекательности последнего;

- доказана необходимость оценки деятельности клиента и коммерческого банка с присвоением каждому из них категории надежности.

**Теоретическая и практическая значимость результатов** проведенного исследования заключается в разработке конкретных направлений по совершенствованию взаимоотношений коммерческих банков и клиентов. Непосредственное практическое значение имеют методики оценки: клиентоориентированности банков, необходимой и достаточной степени индивидуальности обслуживания клиентов по количественным и качественным критериям, а также классификация клиентской базы на целевые группы, алгоритм оценки надежности корпоративного клиента и коммерческого банка с использованием системы показателей.

Рекомендации, предложенные в диссертации, могут быть использованы в практической деятельности коммерческих банков и корпоративных клиентов, а также в учебном процессе при изучении курсов «Деньги. Кредит. Банки», «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент», «Банковский маркетинг» и др.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, заключения, списка литературы и трех следующих глав:

1. Теоретические и экономические основы взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.

2. Анализ и тенденции развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.

3. Перспективы развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цели и задачи, отражены научная новизна и теоретическая база исследования.

В первой главе диссертационной работы рассмотрены сущность взаимоотношения банка и клиента, классификация видов операций коммерческих банков с клиентами и правовые основы взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.

Во второй главе определены анализ взаимоотношений коммерческих банков с клиентами и тенденции развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами.

В третьей главе рассмотрены методы совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами и использование современных технических средств по совершенствованию взаимоотношений коммерческих банков с клиентами

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы основные предложения и рекомендации.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ**

## **1.1 Сущность взаимоотношения банка и клиента**

Банки формируют свою клиентскую базу, для которых в дальнейшем создают и предлагают различные виды банковских продуктов и услуг<sup>10</sup>. Банки стремятся к тому, чтобы предлагаемые банковские услуги и продукты отвечали потребностям и ожиданиям клиентов, принося при этом банку прибыль. Под клиентами банка понимаются лица (физические и юридические), которые пользуются его услугами.

В условиях рыночной экономики каждый потенциальный клиент сам принимает решение о том, в какое кредитное учреждение пойти и кому поручить ведение своих дел.

Для работников же банка чем больше клиентов, тем больше операций они совершают. Следовательно, они работают с прибылью и банк развивается. Это значит, что они должны вести себя так, чтобы клиенты охотно приходили к ним. Иными словами, даже рядовые операционно-кассовые работники должны бороться за своих клиентов.

Каждый отдельный клиент банка имеет свои особенности и предпочтения в потреблении банковских услуг, отличающиеся от других разными потребностями, взаимоотношениями и типами поведения, поэтому менеджер банка должен найти подход к каждому клиенту и стремиться удовлетворить его потребность. Банки формируют свою клиентскую базу, для которых в дальнейшем создают и предлагают различные виды банковских продуктов и услуг. Банки стремятся к тому, чтобы предлагаемые банковские услуги и продукты отвечали потребностям и ожиданиям клиентов, принося при этом банку прибыль. Под клиентами банка понимаются лица (физические и юридические),

---

<sup>10</sup>Сердинов З.И. Банковское дело. Учебник для вузов. М., 2009. – с. 93.

которые пользуются его услугами. Клиентская база представляет собой совокупность фактических и потенциальных клиентов банка.

Следует отметить, что первостепенно важным для любого банка является перевод клиента из категории удовлетворенного, в категорию лояльного. Удовлетворение возникает тогда, когда клиент доволен уровнем сервиса банка при совершении конкретной операции. Удовлетворение клиента необходимое, но не достаточное условие лояльности<sup>11</sup>.

Лояльный клиент – это всегда удовлетворенный клиент, однако удовлетворенный клиент не всегда является лояльным. В связи с этим, лояльность – это приверженность клиента своей компании, готовность продолжать сотрудничество с ней, а также рекомендовать ее своим друзьям и знакомым<sup>12</sup>. Лояльность клиента предполагает не только доверие к банковскому продукту как гаранту качества, но и определенные положительные эмоции, которые вызывает услуга. Доверяя продукту компании, клиент готов постоянно приобретать услугу и не уйдет к конкуренту, который готов предложить более дешевый аналог. Это обусловлено тем, что клиенту не выгодно менять банк, который зарекомендовал себя как относящийся к его нуждам с наибольшим вниманием.

Разрыв между лояльностью и удовлетворенностью указывает на возможное наличие других факторов, влияющих на формирование лояльности клиентов. На решение о покупке оказывает влияние и восприятие клиентом банка, определяющее степень чувствительности к альтернативным предложениям. Поведение, связанное с позитивным образом банковского продукта в сознании клиента играет значимую роль в формировании лояльности<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Куршакова Н. Б. Банковский маркетинг / Н. Б. Куршакова. – СПб. : Питер, 2003. – с. 132.

<sup>12</sup> Пермичев Н. Ф. Ролевые игры, кейсы и задания: учебное пособие / Н. Ф. Пермичев, Е. В. Карпенко. – Н.Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2007. – с. 73.

<sup>13</sup> Печникова А.В. Банковские операции. – М.: Форум-Инфра, 2005. – с. 178.

Поэтому, удовлетворенность клиента не всегда влечет гарантированно за собой повторные обращение к банку, ее можно рассматривать как первоначальный этап на пути к формированию лояльности.

В связи с этим, установление взаимоотношений банка с клиентами можно определить в несколько этапов.

Первый этап заключается в том, что происходит установление контакта с клиентом. Для этого менеджеру банка необходимо изучить всю информацию о клиенте, его сферу деятельности, должность, найти сведения о банковских продуктах и услугах, которыми пользуется клиент в других банках. Определить потребность в услугах в банке и заинтересовать клиента. На данном этапе ведутся переговоры о предоставляемых услугах банком.

Второй этап – клиент изучает всю необходимую информацию об услугах и принимает решение о заключении договора, тогда клиенту необходимо предоставить дополнительную информацию о себе, узнать какие документы нужно предоставить в банк для заключения договора с банком<sup>14</sup>. Клиенту будет более удобно, если менеджер сообщит ему о происходящих изменениях в банке, например об изменении процентной ставки по кредиту и вкладу. Важно также исследовать процесс принятия решения об обслуживании в определенном банке. Установлено, что в банках, наиболее сильной является первая реакция на культуру обслуживания, она во многом определяет дальнейшее поведение клиентов. Именно такие аспекты должны учитывать в своей работе менеджеры банка при взаимоотношении с клиентами. Поэтому большое значение в банковском маркетинге имеет подготовка персонала, окружающая обстановка и стандарт обслуживания.

---

<sup>14</sup>Томпсон Х. Кто увел моего клиента? [Текст]/ Х. Томпсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – с. 93.

Третий этап - клиент, получив всю необходимую информацию в банке, подготавливает документы и заключает договор с банком на максимально выгодных условиях сторон.

Четвертый этап состоит в том, что менеджер организует процесс заключения договора с клиентом, осуществляет контроль обслуживания клиента в банке. Таким образом, потенциальный клиент становится фактическим клиентом банка. В дальнейшем происходит процесс сопровождения клиента в банке и организация его комплексного обслуживания.

Основные группы клиентов, с которыми сотрудничает банк – это физические лица, юридические лица, в том числе организации, предприятия, фирмы, агентства, органы власти, а также банки-корреспонденты<sup>15</sup>. Основные требования, предъявляемые к менеджерам, которые должны знать о клиентах-потребителях банковских услуг:

- существующие и потенциальные клиенты банка;
- потребности и пожелания клиентов;
- мотивы обращения в банк;
- неудовлетворенные потребности клиентов и возможности совершенствования деятельности банка;
- реакция клиентов на появление новых услуг банка.

Сотрудничество и развитие взаимоотношений банков и клиентов по поводу предоставления банковских услуг сопровождается установлением нижних и верхних границ платы (тарифов, процентов и комиссии) за оказываемые услуги, оценкой себестоимости конкретной банковской операции для последующего уточнения «цены клиента» и необходимости определения спектра (розничный или массовый) предоставления банковских услуг и продуктов<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Абдуллаева Ш.З. Пул, кредит ва банклар. – Т.: «Молия», 2000 йил.-312 б.

<sup>16</sup> Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. - М.: Финпресс, 2007. – с. 122.

Работу персонала банка по предоставлению банковских услуг условно можно разделить по двум направлениям<sup>17</sup>:

1) предоставление традиционного набора банковских услуг для клиентов (например, РКО, кредитование, депозиты);

2) разработка новых банковских продуктов, основанных на специфических и особенных (индивидуальных) потребностях клиентов.

Факторы, присущие современному клиентоориентированному банку<sup>18</sup>:

1. Наличие в банке клиентской политики на конкретный период. В этом документе должны быть определены целевые задачи, приоритеты, источники средств по формированию необходимой для банка клиентской базы. Как правило, такой документ банка относится к числу стратегических, принимается правлением, доводится до сведения всех топ-менеджеров банка и является обязательным для исполнения всеми сотрудниками. Наличие документа «Клиентская политика банка» важно и с точки зрения управленческих подходов к данному виду деятельности. Как известно из науки управления, любой управленческий процесс начинается с прогнозирования, планирования, определения приоритетов и необходимых ресурсов (штатных, финансовых, информационных, временных) для выполнения поставленных целевых задач. Серьезно разработанная клиентская политика банка, свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения.

2. Создание и эффективная работа подразделений, профессионально занимающихся клиентской работой (отдел клиентских отношений, служба оценки качества обслуживания клиентов, отдел информационно-аналитической работы с клиентами, сектор разработки новых услуг и

---

<sup>17</sup> Балабанов И.Т. Банки и банковское дело. – СПб: Питер, 2007. – с. 64.

<sup>18</sup> Сенчагов В.К., Архипова А.И. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. – М.: «Проспект», 2007. – с. 127.

продуктов, группа привлечения новых клиентов, отдел продаж и др.). Только специально созданные под данную задачу подразделения, обеспеченные высококвалифицированными специалистами, соответствующей техникой и технологиями, способны сегодня эффективно решать важные задачи клиентских отношений. В клиентоориентированном банке целесообразно наличие центрального органа, координирующего работу с клиентами, – чаще всего это комитет (комиссия) по работе с клиентами при правлении банка. Иногда управление процессом создания эффективной клиентской базы банка может передаваться отделу клиентских отношений, но в этом случае процесс координации значительно затруднен.

3. Деятельность по постоянному привлечению в банк новых клиентов. Как ни утверждают противники клиентоориентированности банков о дороговизне работы по привлечению новых клиентов, без такой работы, без постоянной «свежей крови» в клиентской базе нет современного успешного финансового учреждения. Важен не спонтанный приток клиентов, которые зашли в банк «самотеком», по собственному интересу и разумению, а серьезная, целенаправленная, технологически выверенная работа по поиску, нахождению и привлечению в банк нужных и успешных клиентов.

4. Наличие разработанных и действующих бизнес-технологий работы с клиентами на основных рабочих местах банка, постоянный мониторинг конкурентности этих технологий, их коррекция с учетом рыночных новаций. Если действующие бизнес-технологии неудобны для клиента или они проигрывают своим конкурентам, трудно вести разговор о качественной клиентской работе. И соответствующая работа по развитию таких технологий, оценке их конкурентоспособности должна быть прописана как в клиентской политике банка, так и в рабочих инструкциях соответствующих банковских специалистов.

5. Проведение постоянной оценки качества обслуживания клиентов, анализ всех их замечаний и предложений, создание постоянно действующей системы опросов клиентов. Без такой обратной связи банка с клиентами невозможно как поднятие уровня и качества современного построения алгоритма клиентской работы, так и оценка собственной работы с клиентами. Для такой постоянной оценки качества обслуживания клиентов в банках в настоящее время создаются штатные подразделения. Это разумное решение руководства банков. Столь важное дело, как постоянный мониторинг качества работы с клиентами, нельзя делать эпизодически, тем более случайными, неквалифицированными специалистами.

Современные клиентоориентированные банки вводят интегральные показатели оценки эффективности работы по качеству обслуживания клиентов, например, индекс удовлетворенности клиентов.

6. Обеспечение реальных прав клиента в банке(помимо имеющих договорных отношений). Полезна разработка и реализация кодекса прав клиента (как минимально возможный вариант — создание регламента информационного обеспечения клиентов). Речь идет о публичном кодексе реальных прав клиента — не ходить по кабинетам и выпрашивать у сотрудников нужные сведения, справки, документы, а иметь полное и законное право своевременно, даже заблаговременно получить нужную информацию, принять участие в нужном мероприятии банка (включая отдельные заседания его правления), высказать свои соображения и быть услышанным. Такой элемент демократизации банковской деятельности отвечает современным тенденциям развития бизнеса, существенно влияет на уровень клиентских отношений, повышает имидж банка и его руководства.

7. Наличие действующей системы продаж своих товаров и услуг, умелое взаимодействие в решении этой задачи как с внешними, так и с внутренними клиентами. К сожалению, в большинстве банков не решена

организационная проблема продаж — не ясно, кто же всерьез занимается продажами: продуктовые отделы (как, к примеру, ведет свою деятельность кредитный отдел) или специально созданные для этой работы профессиональные службы. Такая неопределенность дорого сказывается на эффективности самих продаж. Право на жизнь имеют оба этих варианта. Возможен и третий вариант – смешанный, когда одни подразделения банка (кредитный, валютный отделы) занимаются самостоятельно, а другие (например, отдел ценных бумаг, пластиковых карт) передает эту функцию продаж специализированному подразделению. Важно четко определиться в конкретном выборе варианта и достойно организовать работу по выбранному варианту с анализом эффективности продаж, ответственности за эту работу конкретных лиц, управлению компетенциями продавцов и другими аспектами.

8. Реализация коммуникаций с клиентами(во всех видах этих коммуникаций). Развитие коммуникаций банка с клиентами — это развитие лояльности клиентов к банку<sup>19</sup>. Необходима реализация годового графика встреч с клиентами руководства всех уровней управления банком (с учетом особенностей задач каждого уровня). Личные контакты руководства банка с различными группами клиентов дают высокий эффект, позволяют точнее корректировать продуктовую и тарифную политику банка, учитывать просьбы и пожелания клиентов. Полезны издание бюллетеней для клиентов, развитие интернет-коммуникаций и любых других видов коммуникаций.

9. Сегментация клиентской базы, отработка успешных технологий работы с каждым из сегментов клиентской базы, в том числе развитие аккаунт-менеджмента, т.е. технологии работы с VIP-клиентами. Умение работать профессионально с каждым из выделяемых сегментов клиентской

---

<sup>19</sup>Лаврушин О.И. Деньги. Кредит. Банки.– 2 –е изд., перераб. и доп. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – с. 213.

базы позволяет вести разговор о создании в банке современной системы работы с клиентами.

10. Развитие своих клиентских организаций, оказание клиентам возможной помощи в их коммерческой и других видах нефинансовой деятельности. Понятны действия с клиентами классическими финансовыми методами, известен продуктовый ряд любого банка. Однако помощь клиентам в обеспечении их коммерческой деятельности другими, нефинансовыми методами – консультированием, обучением, информационным обеспечением, юридическим сопровождением, другими формами поддержки – не менее важна в формировании лояльности клиента банку<sup>20</sup>.

11. Наличие в банке корпоративной клиентской культуры, в том числе обеспечение тотальности (заданного уровня на любом участке) действий с клиентами в банке, постоянная работа по обучению сотрудников, разработка стандартов клиентской работы на рабочих местах сотрудников банка, проведение внутренних рейтингов подразделений банка по работе с клиентами, организация выявления степени удовлетворенности клиентов банка, борьба с переадресовками просьб клиентов и ряд других действий в данном направлении.

В результате взаимоотношения банка с клиентами выигрывают не только клиенты, но прежде всего сами банки, получая в случае отлаженной работы и профессионального консультирования надежного перспективного партнера, хранящего денежные средства (как наличные денежные средства, так и остатки средств) на счетах в банке и пользующегося услугами банка как финансового агента.

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном исследовании возможностей банков-конкурентов и выборе того банка, который имеет положительную репутацию, обеспечивает

---

<sup>20</sup>Колесников В.И. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – с. 138.

своевременность выполнения своих обязательств, оперативно решает вопросы, владеет современными технологиями, располагает кредитными ресурсами, может обеспечить банковское обслуживание на высоком уровне и в долгосрочной перспективе.

Специфика организации работы с клиентурой банка в каждом конкретном случае зависит, прежде всего, от категории клиента. Одним из наиболее важных и прибыльных направлений обслуживания для банка является корпоративный сектор.

Корпоративный клиент – это юридическое лицо или группа лиц, имеющие договорные отношения с банком о предоставлении банковских продуктов и услуг на стандартных или персонифицированных условиях, обслуживание которых для банка является достаточно рентабельным с учетом всех показателей .

Чтобы сохранить конкурентные позиции банку необходимо всесторонне изучить потребности корпоративного клиента и отыскать точки соприкосновения их взаимных экономических интересов. Безусловно, интересы корпоративных клиентов, работающих с банками на протяжении ряда лет, не ограничиваются только расчетно-кассовым обслуживанием. По мере развития предприятия — корпоративного клиента возрастают потребности в дополнительных оборотных средствах, использовании новых нетрадиционных форм расчетов, разработке индивидуальных финансовых схем при осуществлении своей деятельности.

В результате взаимодействия выигрывают не только клиенты, но, прежде всего, и сами банки, получая в случае отлаженной работы и профессионального консультирования надежного перспективного партнера, хранящего денежные средства на счетах в банке и пользующегося услугами банка как финансового агента.

Как правило, при построении системы взаимодействия банка с клиентами - юридическими лицами банк руководствуется следующими принципами:

1. Принцип партнерства. Партнерские отношения обладают определенными свойствами. Им присуще: добровольность, взаимозаинтересованность, коммерческий характер взаимодействия банка с предприятием.

2. Принцип длительности взаимодействия банка с каждым из его клиентов. Данный принцип вытекает из особенности банковского продукта как реализуемого товара, т.е. услуги, оказываемой на протяжении определенного времени или даже бессрочно, поэтому банк, заключая соглашение с клиентом, предполагает взаимодействие на максимально длительный срок.

3. Принцип комплексного обслуживания. Значит, что банк заинтересован оказать клиенту весь (или максимально возможный) комплекс банковских услуг, в которых тот нуждается.

Сотрудничество и развитие взаимоотношений банков и корпоративных клиентов по поводу предоставления банковских услуг сопровождается установлением нижних и верхних границ платы (тарифов, процентов и комиссии) за оказываемые услуги, оценкой себестоимости конкретной банковской операции для последующего уточнения «цены клиента» и необходимости определения спектра (розничный или массовый) предоставления банковских услуг и продуктов.

При выборе банка корпоративные клиенты руководствуются целым рядом критериев: максимальная сохранность денежных средств, свобода и оперативность в возможности их использования, возможность получения комплексного обслуживания, минимизация затрат и др. Чтобы им соответствовать банк должен иметь устойчивое финансовое состояние, обладать универсальным статусом, высоким технологическим, информационным и кадровым потенциалом, быть способным к

динамичному развитию. Особую важность приобретают дополнительные услуги, оказываемые банком, качество и стоимость стандартных услуг, а также различные виды помощи предприятиям и организациям в сохранении и расширении своего бизнеса.

Так, коммерческий банк может быть интересен корпоративным клиентам:

- 1) высоким качеством исполнения основных банковских операций;
- 2) гибкими конкурентоспособными тарифами на основные виды услуг;
- 3) возможностью и простотой процесса кредитования основных и оборотных средств;
- 4) возможностью размещения временно свободных денежных средств предприятий с использованием инструментов, максимально удовлетворяющих потребности клиента, продуманной процентной политикой;
- 5) индивидуальным подходом к работе с клиентом посредством создания подразделений персональных менеджеров, имеющих высокую квалификацию и консультирующих клиентов по всем вопросам взаимоотношений с банком;
- 6) развитой системой обслуживания клиентов и расширением спектра электронных услуг;
- 7) предоставлением услуг по работе с пластиковыми картами;
- 8) готовностью предоставлять услуги физическим лицам – работникам корпоративных клиентов;
- 9) заинтересованностью в сохранении и расширении бизнеса клиента.

Безусловно, интересы корпоративных клиентов, работающих с банками на протяжении ряда лет, не ограничиваются только расчетно-кассовым обслуживанием. По мере развития предприятия — корпоративного клиента потребности возрастают. Возникают потребности

в: дополнительных оборотных средствах; использовании новых нетрадиционных форм расчетов; разработке индивидуальных финансовых схем при осуществлении своей деятельности.

## **1.2 Классификация видов операций коммерческих банков в с клиентами**

Современные коммерческие банки способны оказывать до 300 видов услуг (как, например, в Японии). В настоящее время круг банковских операций растет, и все больше стирается грань между традиционными банковскими и небанковскими операциями.

Далеко не все банковские операции повседневно присутствуют и используются в практике конкретного банковского учреждения, так, например, выполнение международных расчетов и трастовых операций. Но есть определенный перечень операций, так сказать, стандартный набор, без которого банк не может существовать и нормально функционировать. К ним относятся:

1. прием депозитов
2. осуществление денежных расчетов и платежей
3. выдача кредитов

Помимо выполнения базовых операций банки предлагают клиентам множество других финансовых услуг. В то же время наряду с различиями, обусловленными национально-историческими обязанностями хозяйственного развития отдельных индустриально-развитых стран, можно выделить некоторые ведущие направления банковской деятельности, присущие всем банкам независимо от государственной принадлежности и фактора их местонахождения, к которым относятся: активные, пассивные и активно-пассивные операции.

Активно-пассивные операции – это комиссионные, посреднические операции, выполняемые банком по поручению клиентов за определенную плату. Именно эту группу банковских операций называют услугами. Это различные расчетные услуги, связанные с осуществлением внутренних и

международных расчетов, трастовые операции по купле-продаже банком по поручению клиентов ценных бумаг, драгоценных металлов, иностранной валюты, посредничество в размещении акций, облигаций, бухгалтерское и консультационное обслуживание клиентов. Некоторые виды такого рода услуг направлены на улучшение качества обслуживания клиентуры (Рисунок 1.2.1).



**Рисунок 1.2.1 - Основные операции коммерческого банка<sup>21</sup>**

Особой группой операций является заключение коммерческим банком договоров о совместной деятельности по реализации конкретных проектов.

Кредитные операции, которые являются активными, приносят банкам основную часть их прибыли.

Как участники рынка ценных бумаг, коммерческие банки могут выступать в качестве эмитентов, инвесторов и посредников. Эмитентом

<sup>21</sup> Колесников В.И. Банковское дело: учебник/ В.И. Колесников. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007.– 97 с.

банк является при выпуске собственных акций, облигаций, векселей, депозитных и сберегательных сертификатов. Выступая в роли инвестора, коммерческий банк формирует свой портфель ценных бумаг. Посреднические операции коммерческий банк имеет право проводить в рамках профессиональной деятельности по ценным бумагам.

Наиболее укрупненной классификацией операций коммерческих банков с ценными бумагами является выделение в их составе пассивных, активных и посреднических операций.

Под валютными операциями коммерческих банков подразумеваются операции, связанные с переходом права собственности и иных прав на валютные ценности; операции, связанные с использованием в качестве средства платежа иностранной валюты; ввоз, вывоз, пересылка валюты; осуществление международных денежных переводов; операции так или иначе связанные с использованием валюты.

Классификация операций коммерческих банков с иностранной валютой может осуществляться по традиционным для банков критериям: активные, пассивные и посреднические.

Следующий вид операций коммерческих банков – кассовое обслуживание клиентов. Для приема, выдачи и хранения денежных средств и других ценностей каждый коммерческий банк имеет кассу. В ее составе могут быть созданы следующие операционные кассы: приходные, расходные, приходно-расходные, вечерние, разменные, по продаже чековых книжек, а также кассы пересчета.

Можно сказать, что кассовые операции - это операции по приему и выдаче наличных денег из касс предприятия и предпринимателя. Кассовые операции содействуют развитию денежного обращения. В процессе организации денежного оборота решаются такие важные экономические задачи, как определение общего объема налично-денежного оборота и его структуры, направление денежных потоков, размещение денежной массы по территории страны, определение массы находящихся в обращении

денег в наличной форме и расчет эмиссионного результата за определенный период.

*Пассивные операции* характеризуют источники средств и природу финансовых связей банка, операции по привлечению средств в банки, формированию их ресурсов. Именно они в значительной степени определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов, т.е. состав и структуру активных операций. Операции по привлечению денежных средств называют депозитными операциями. Депозиты - деньги, внесенные в банк клиентами (юридическими и физическими лицами), хранящиеся на их счетах и используемые в соответствии с режимом счета и банковским законодательством.

Вместе с депозитами наблюдается быстрый рост другой части банковских обязательств - так называемых недепозитных привлеченных средств, которые банк получает в виде займов или продажи собственных долговых обязательств на денежном рынке. Отличия недепозитных источников банковских пассивов от депозитов заключается в том, что:

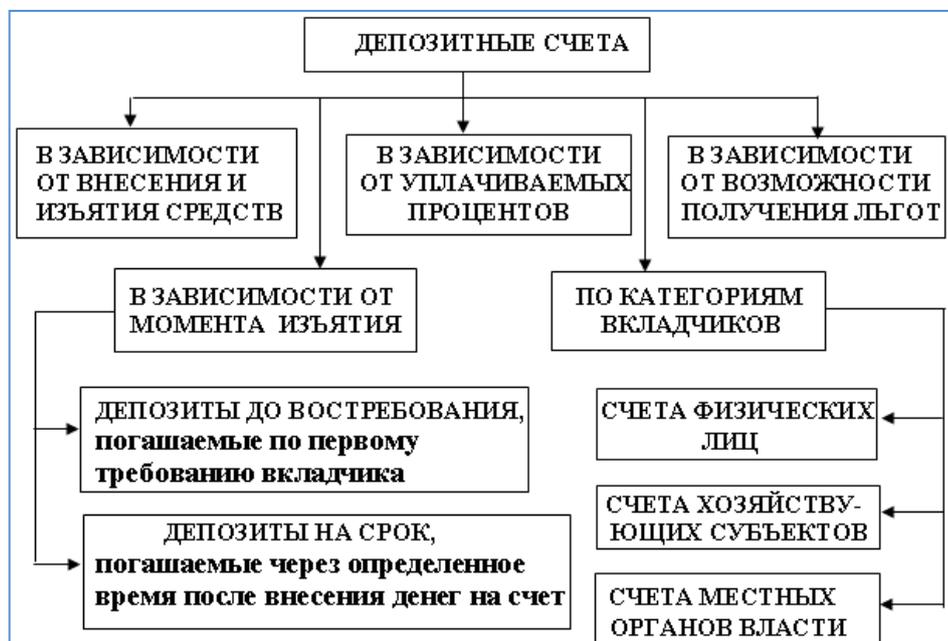
- во-первых, они имеют неперсональный характер, т.е. не ассоциируются с конкретным клиентом банка, а приобретаются на рынке на конкурентной основе через посредников (брокеров);
- во-вторых, инициатива привлечения этих средств принадлежит самому банку, тогда как в случае с депозитами активной стороной является вкладчик.

Недепозитные источники широко используются преимущественно крупными банками, находящимися в финансовых центрах и имеющими свободный доступ к механизму финансовых рынков.

Виды депозитных счетов, используемых в практике современных банков, весьма разнообразны и в результате финансовых нововведений в последние годы их количество резко возросло.

Депозитные счета можно классифицировать в зависимости от разных моментов, но в последнее время четкие границы между отдельными

категориями депозитов размываются, возникают "гибридные" счета, сочетающие свойства различных видов депозитов, например, счетов до востребования и срочных вкладов. Соответственно изменяется и классификация депозитов (Рисунок 1.2.2).

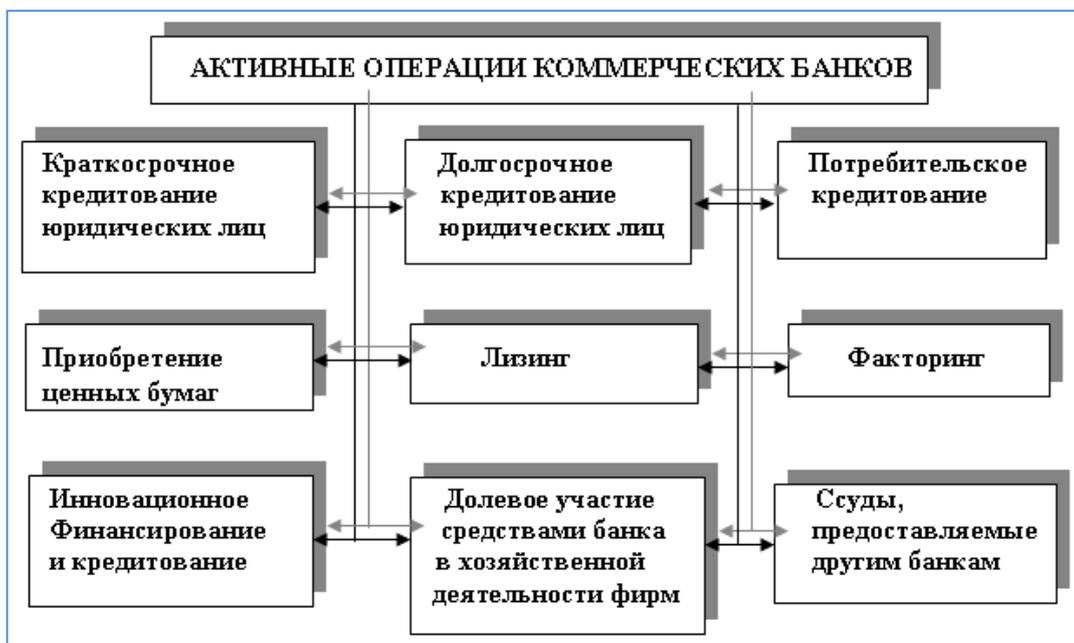


**Рисунок 1.2.2 - Классификация депозитных счетов<sup>22</sup>**

Депозиты до востребования дают возможность вкладчикам получать наличные деньги по первому требованию и осуществлять платежи с данного счета. Деньги на такие счета зачисляются и снимаются как частями, так и полностью. Главным достоинством этих счетов является их высокая ликвидность, возможность их непосредственного использования в качестве средства платежа. Основной недостаток для вкладчика - отсутствие уплаты процентов по счету или очень маленький процент.

*Активные операции* коммерческих банков - операции, посредством которых банки размещают имеющиеся в их распоряжении ресурсы для получения прибыли и поддержания ликвидности (Рисунок 1.2.3).

<sup>22</sup> Колесников В.И. Банковское дело: учебник/ В.И. Колесников. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007.– 113 с.



**Рисунок 1.2.3 - Активные операции коммерческих банков<sup>23</sup>**

Ссудные операции - операции по предоставлению (выдаче) средств заемщику на началах срочности, возвратности, платности. Ссудно-учетные (учетные) операции связаны с покупкой (учетом) векселей либо принятием векселя в залог под обеспечение кредита. Учетом или дисконтом векселя называется операция, в которой банк, принимая от предъявителя вексель, выдает предъявителю сумму этого векселя до срока платежа, удерживая в свою пользу проценты от суммы векселя за время, оставшееся до срока платежа.

Юридически учет векселя представляет собой передачу векселя на имя банка со всеми ее обычными последствиями. Предъявитель становится должником по учетному векселю, а банк - кредитором-векселедержателем, получающим платеж.

Учитывая вексель, клиент банка приобретает ликвидные средства, а также избавляется от забот по возврату банку полученных по учету сумм, поскольку банк получает их непосредственно от векселедателей и только лишь при неблагоприятном финансовом состоянии последних обращается

<sup>23</sup> Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.

к предъявителю векселя. В Узбекистане не существует операции с векселями.

Расчетные операции - операции по зачислению и списанию со счетов клиентов, в том числе для оплаты их обязательств перед контрагентами. Коммерческие банки производят расчеты по правилам, формам и стандартам, установленным ЦБ РУз. При отсутствии правил проведения отдельных видов расчетов - по договоренности между собой. При выполнении международных расчетов - в порядке, установленном федеральными законами и правилами, принятыми в международной практике. Коммерческие банки и Центральный банк обязаны перечислять средства клиента и зачислять средства на его счет не позднее следующего операционного дня после получения соответствующего платежного документа. В случае несвоевременного или неправильного зачисления на счет или списания со счета клиента денежных средств коммерческий банк и Центральный банк выплачивают проценты на сумму этих средств по официальной процентной ставке Центрального банка. Кассовые операции - операции по приему и выдаче наличных денежных средств. Более широко кассовые операции можно определить как операции, связанные с движением наличных денежных средств, а также формированием, размещением и использованием денежных средств на различных активных счетах банка (включая счет "Касса" и корреспондентские счета в других банках), а также счета клиентов коммерческого банка.

Коммерческий банк в любое время и по первому требованию клиента обязан выплатить ему полностью или частично вклады, находящиеся на счетах до востребования. В связи с этим в кассе банка должно быть определенное количество наличности. Теоретически считается маловероятным, чтобы все клиенты одновременно обратились в банк для изъятия своих вкладов наличными, но практически все возможно. Поэтому необходимо правильно выбрать ту долю средств, которую нужно иметь для подобных выплат, учитывая при этом, что наличность банка не

приносит ему никакого дохода. Кроме наличности коммерческие банки обязаны поддерживать определенные остатки средств на своих счетах в Центральном банке для обеспечения ежедневного балансирования клиринговых расчетов с другими банками. Подобные счета используются коммерческими банками и для расчетов с казначействами за наличные банкноты и монеты, получаемые от них через ЦБ для пополнения своей кассы. Активные операции можно классифицировать и по следующим критериям(Рисунок 1.2.4):



**Рисунок 1.2.4- Классификация активных операций банка<sup>24</sup>**

Инвестиционные операции - инвестирование банком своих средств в ценные бумаги и паи небанковских структур в целях совместной хозяйственной и коммерческой деятельности, а также размещение в виде вкладов в других кредитных организациях. Отличие инвестиционных операций коммерческих банков от кредитных операций заключается в том, что инициатива проведения первых исходит от самого банка, а не его клиента. Это инвестиционная деятельность самого банка. Такого рода операции называют еще капитальными. Портфельные инвестиции осуществляются в форме покупки ценных бумаг (портфель ценных бумаг)

<sup>24</sup> Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.

или предоставления денежных средств в долгосрочную ссуду (портфель ссуд) в национальной или иностранной валюте (валютный портфель).

В нашей стране, согласно законодательству, под инвестициями понимаются ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой образуется прибыль или социальный эффект. К подобным ценностям относятся: денежные средства; ценные бумаги; движимое имущество; недвижимое имущество; имущественные права и др.

Коммерческие банки играют весьма существенную роль на рынке инвестиционных услуг, предоставляя широкий набор услуг своим клиентам.

активным операциям также относятся гарантийные операции, когда банк выдает гарантию (поручительство) уплаты долга клиента третьему лицу при наступлении определенных условий. Эти операции приносят коммерческому банку доход в виде комиссионного вознаграждения.

Посреднические операции осуществляются коммерческим банком по поручению, от имени и за счет клиентов и приносят банкам доход в виде комиссионного вознаграждения (рис. 5). Операции такого вида чаще называют услугами.



**Рисунок 1.2.5 - Виды посреднических операций коммерческого банка<sup>25</sup>**

Банк, рассчитывающий работать долго и успешно, должен планировать свое будущее неразрывно связанным с благополучием своих

<sup>25</sup> Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.

клиентов. Именно поэтому многие коммерческие банки рассматривают в качестве стратегического направления деятельности развитие услуг, направленных на успех бизнеса своих клиентов. В связи с этим возрастает в таких банках доля консалтинговых (от английского "to consult" - "консультировать") услуг. Центральный принцип консалтинга: решение принимает клиент, банк помогает ему избежать ошибок. В связи с этим передовые коммерческие банки могут предлагать целый ряд консалтинговых услуг:

- консультирование по составлению бухгалтерского баланса;
- помощь в составлении бизнес-плана на производство нового продукта и получение инвестиций на эти цели;
- помощь в определении суммы кредитного займа и сроков его погашения;
- консультирование по формированию первичного инвестиционного портфеля фирмы;
- аналитические услуги по выявлению предбанкротного состояния потенциального или реального клиента банка и др.

Неоперационные услуги банка называют "забалансовыми" услугами, этим термином обозначается широкий круг операций, которые, как правило, не отражаются в официально публикуемых банковских балансах или даются под чертой в разделе "контрсчетов" ("забалансовых" счетов). Забалансовые операции могут проводиться банками как с целью привлечения средств (пассивные операции), так и их размещения (активные). Особенность забалансовых операций состоит в том, что значительная их часть представляет собой обязательство банка совершить активную операцию при наступлении определенных, заранее оговоренных условий. Таким образом, особенностью большей части забалансовых операций является их условный характер, поэтому они часто называются условными обязательствами. Насчитывается более тридцати забалансовых операций, которые позволяют банку решать следующие основные задачи:

- страхование и перераспределение рисков между участниками рынка, в особенности кредитного и фондового;
- расширение доступа к кредитным ресурсам и снижение стоимости заимствований;
- получение дополнительной прибыли и повышение доходности активов;
- сохранение требуемого органами банковского надзора соотношения между капиталом и активами при увеличении объема операций;
- управление активами и пассивами;
- проведение спекулятивных операций.

Нетрадиционными операциями коммерческих банков являются операции, которые могут выполнить и другие небанковские учреждения. К ним относятся: лизинговые операции, факторинговые операции, форфейтинг, трастовые операции, поручительства и гарантии коммерческих банков, операции с драгоценными металлами и другие виды услуг.

### **Заключение по 1 главе**

В качестве заключения по первой главе можно сказать что взаимоотношения коммерческих банков и корпоративных клиентов являются отношениями субъектов воспроизводства, выступающих как самостоятельные юридические лица, обеспечивающих имущественную ответственность друг перед другом и проявляющих взаимный экономический интерес. При этом поддержание устойчивости этих отношений относится к числу важных экономических проблем, поскольку их недостаточный уровень может привести к кризису и банкротству в банковском и реальном секторах экономики.

Существующий в настоящее время процесс взаимоотношений коммерческих банков с корпоративными клиентами определен рамками действующего законодательства, но не учитывает индивидуальные

особенности последних, что, в свою очередь, затрудняет их обслуживание. В этой связи, особое значение приобретает обоснование структуры их взаимоотношений при продаже банковской услуги, учет предварительного мнения о ней клиента, его предрасположение к банку и полученный им экономический и моральный эффект.

Особенности услуг банка и условия их предоставления обусловили необходимость изучения видов договоров, юридического и экономического основания их заключения, принципов взаимодействия и уровня отношений. Выявлено, что наиболее актуальными являются ответственный, активный и партнерский уровни. При этом смысл их отношений состоит в изучении коммерческим банком проблем бизнеса клиента, а клиентом - в удовлетворении своих финансовых интересов.

## **II БОБ. АНАЛИЗ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ**

### **2.1 Анализ взаимоотношений коммерческих банков с клиентами**

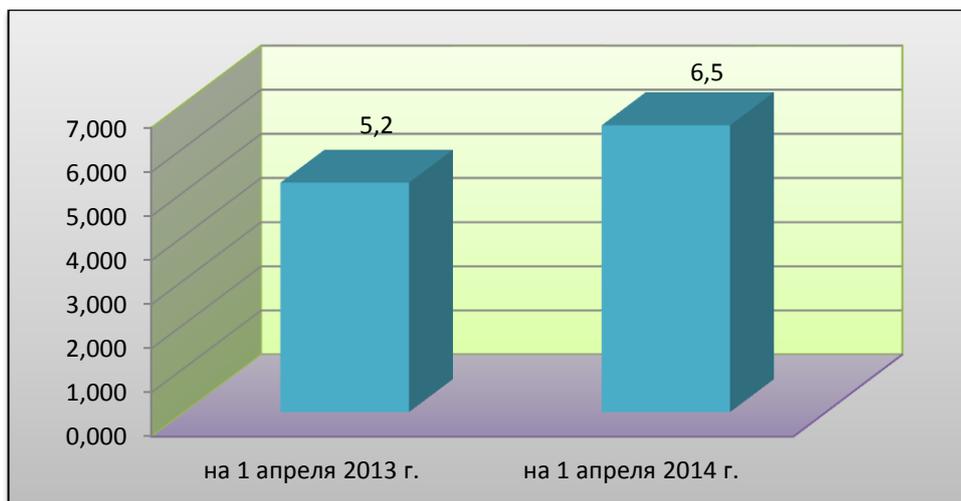
Все достигнутые результаты со стороны банка прямо или косвенно зависят от количества клиентов банка. Если количество клиентов возрастает постепенно, это означает что и другие показатели банка будут, резко увеличиться. В качестве объекта анализа рассмотрим банковскую систему Узбекистана.

В отчетном периоде по итогам 1 квартала 2014 года денежно-кредитная политика Центрального банка была направлена на достижение макроэкономических прогнозных показателей на 2014 г., выполнение требований постановлений и указов главы государства по дальнейшему реформированию и повышению устойчивости банковской системы и достижению высоких международных рейтинговых показателей.

Как результат данных мер, показатели банковской системы не только отвечают общепринятым мировым стандартам, но и превышают их по некоторым параметрам.

В частности, сегодня уровень достаточности капитала банковской системы составляет 24,3%, что в 3 раза превышает требования, установленные Базельским комитетом по банковскому надзору (8%). Совокупный капитал банков по состоянию на 1 апреля 2014 г. достиг более 6,5 трлн. сумов (Рисунок 2.1.1).

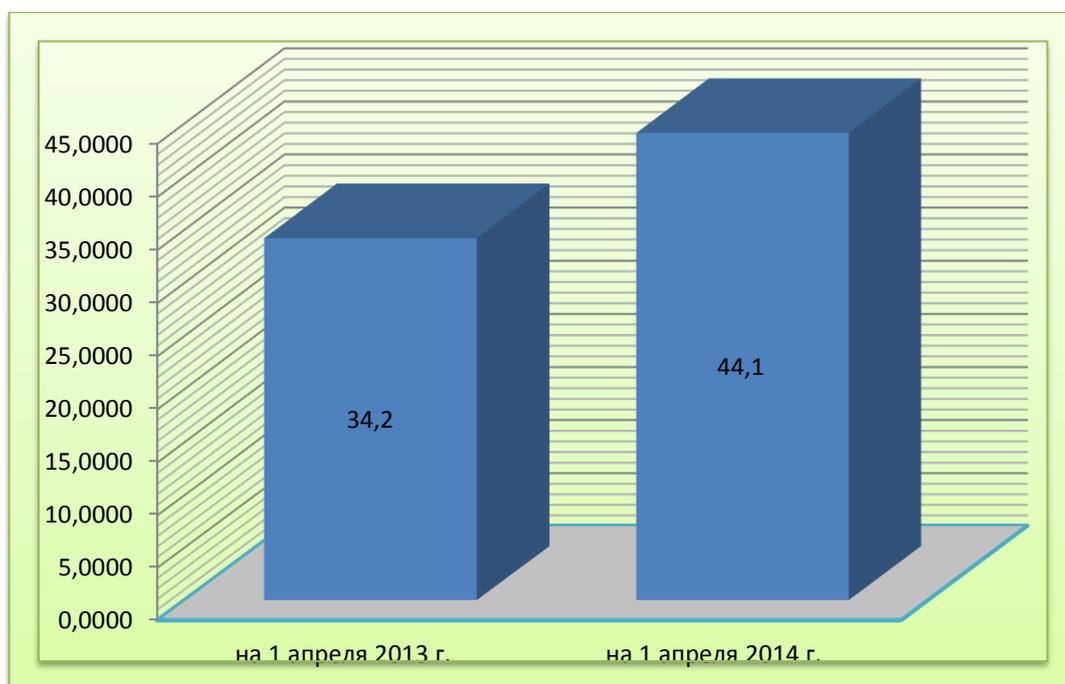
Это означает что, в целом клиенты банков могут размещать свои средства без каких либо рискованностью так, как банки имеют тенденцию постепенного возрастание собственного капитала.



**Рисунок 2.1.1 – Совокупный капитал банков (трлн. сум)<sup>26</sup>**

Уровень текущей ликвидности в течение ряда лет превышает 65%, что в 2 раза выше общепринятой нормы в мировой практике.

Суммарные активы банков по сравнению с тем же периодом прошлого года выросли на 29% и составили более 44,1 трлн. сумов (Рисунок 2.1.2).



**Рисунок 2.1.2 – Активы банков (трлн. сум)**

<sup>26</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 1 стр.

С вышеизложенной таблицы можно видеть, что суммарные активы отечественных банков возросло на 10 трлн. сумов к отношению 1 апреля 2013 года и составило 44,1 трлн. сумов по итогам 1 апреля 2014 года.

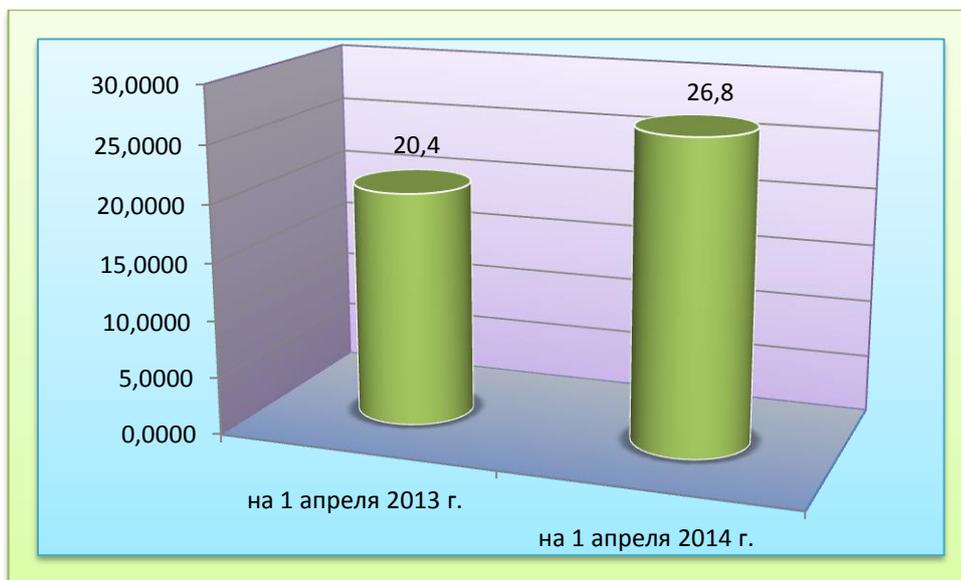
В последнем отчете международного рейтингового агентства «Moody's» «Прогноз развития банковской системы Узбекистана» от 15 апреля 2014 г. прогноз развития отечественной банковской системы уже пятый год подряд оценивается положительно, что означает осуществление эффективного банковского надзора по международным стандартам, а также мониторинг ликвидности и качества банковских активов.

На сегодняшний день всем коммерческим банкам республики присвоен рейтинг с прогнозом «стабильный» от ведущих международных рейтинговых компаний: «Fitch Ratings», «Moody's» и «Standard & Poor's».

Основные индикаторы деятельности банковской системы - достаточность общего капитала банков, ликвидность коммерческих банков, динамика объема депозитов, изменение объема кредитных вложений, по итогам отчетного периода соответствуют высшей оценке.

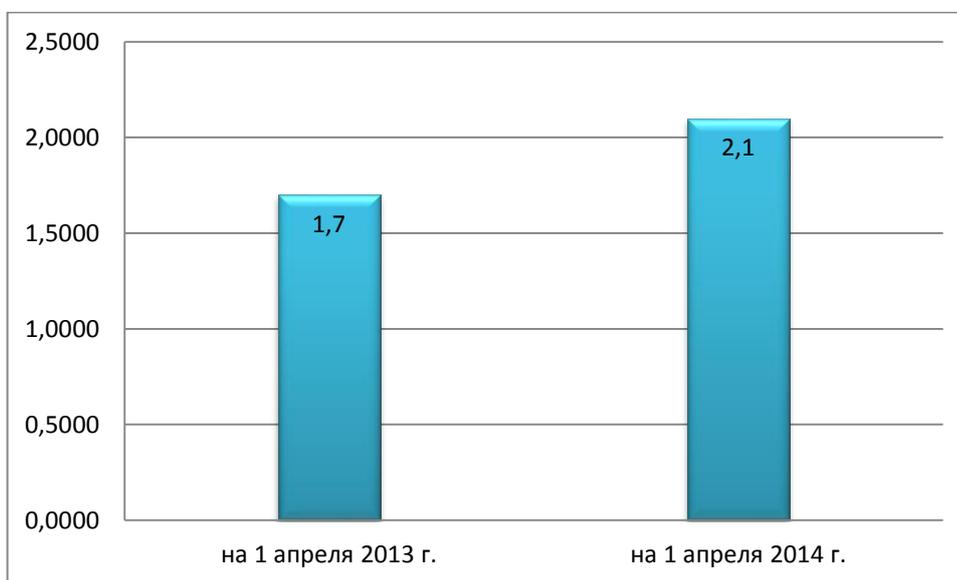
Банками, исходя из приоритетных экономических задач, реализованы широкомасштабные меры по сдаче в эксплуатацию важнейших высокотехнологичных и современных объектов и мощностей; модернизации, техническому и технологическому обновлению производства в промышленном секторе.

В частности, в I квартале т.г. общий объем кредитов, направленных в реальный сектор экономики, увеличился на 31,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и на сегодняшний день их объем составляет 26,8 трлн. сумов (Рисунок 2.1.3).



**Рисунок 2.1.3 – Кредиты, направленные в реальный сектор экономики (трлн. сум)<sup>27</sup>**

Объем кредитов, выданных на инвестиционные цели, по сравнению с тем же периодом прошлого года увеличился более в 1,2 раза и по состоянию на 1 апреля 2013 г. составил более 2,1 трлн. сумов (Рисунок 2.1.4).

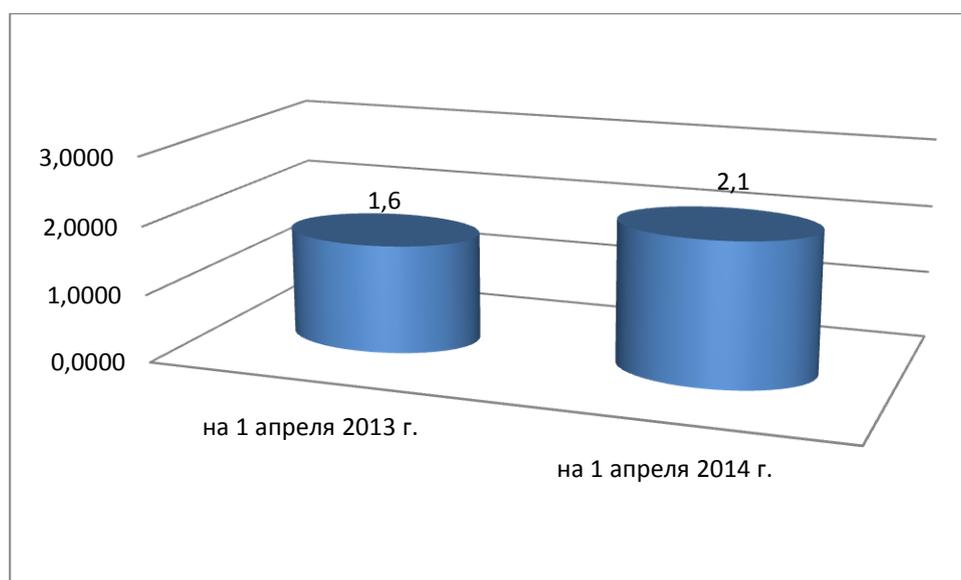


**Рисунок 2.1.4 – Инвестиционные кредиты коммерческих банков (трлн. сум)<sup>28</sup>**

<sup>27</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 4 стр.

<sup>28</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 4 стр.

В рамках исполнения директивных актов главы государства, направленных на развитие малого бизнеса, создание благоприятной деловой среды и предоставление большей свободы предпринимательству, объем кредитов, выданных субъектам малого бизнеса, по сравнению с аналогичным периодом 2013 г., увеличился в 1,3 раза и на 1 апреля текущего года составил 2,1 трлн сумов, в том числе объем выделенных микрокредитов составил 444,2 млрд. сумов, что в 1,3 раза больше показателя прошлого года за тот же период (Рисунок 2.1.5).



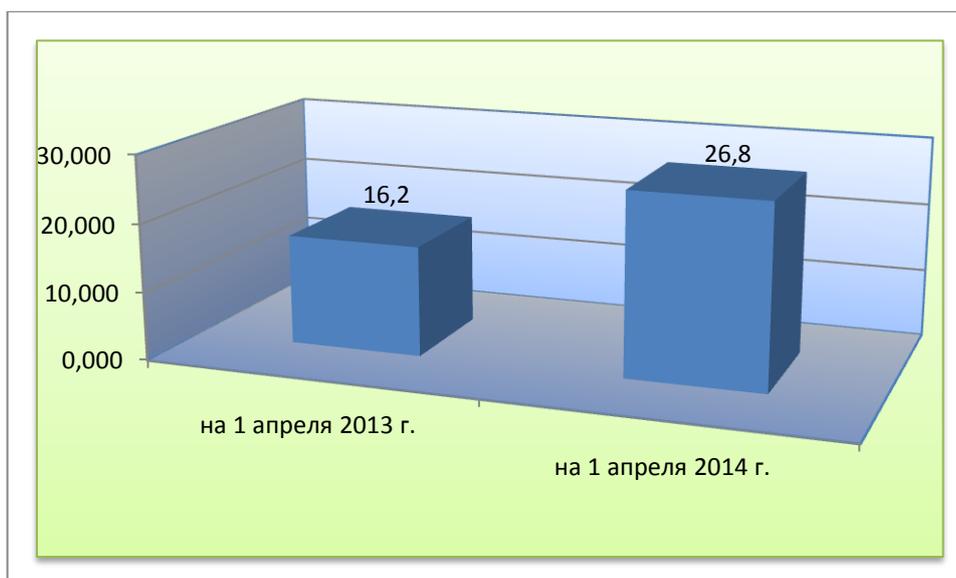
**Рисунок 2.1.5 – Кредиты, выделенные субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства (трлн. сум.)<sup>29</sup>**

Объем кредитов, направленных на поддержку предпринимательской деятельности женщин, по сравнению с тем же периодом прошлого года увеличился в 1,8 раза и составил более 240 млрд. сумов.

Банки уделяют также серьезное внимание широкому вовлечению выпускников профессиональных образовательных учреждений в предпринимательство, а также финансовой поддержке их бизнес-проектов. Так, в I квартале текущего года на эти цели были выделены кредиты на сумму

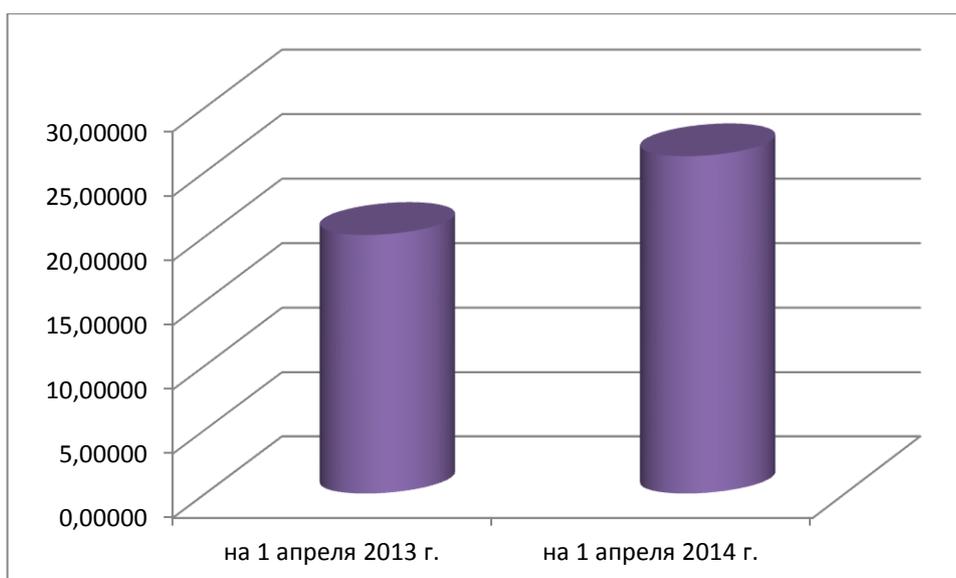
<sup>29</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 4 стр.

26,8 млрд сумов, что в 1,6 раза больше, чем в соответствующем периоде прошлого года (Рисунок 2.1.6).



**Рисунок 2.1.6 – Кредиты, выделенные выпускникам профессиональных колледжей (млрд. сум.)<sup>30</sup>**

Стабильное состояние отечественных банков, растущее доверие к ним, а также рост реальных доходов населения стали прочной основой для привлечения свободных денежных средств населения и хозяйствующих субъектов во вклады. В отчетном периоде общий объем депозитов вырос на 30,5%, и на данный момент составляет более 26,2 трлн. сумов (Рисунок 2.1.7).



**Рисунок 2.1.7 – Остатки депозитов (трлн. сум.)<sup>31</sup>**

<sup>30</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 4 стр.

В отчетном периоде в структуре финансовых услуг доля банков составила 88%, и данный показатель по сравнению с тем же периодом 2013 г. увеличился в 1,3 раза. Это является практическим подтверждением реализации целевых мер по расширению и повышению качества оказываемых банковских услуг субъектам предпринимательства и населению, реформированию банковского сектора в целом.

Следует отметить, что принят ряд мер по дальнейшему развитию безналичных платежей, что демонстрирует интенсивный рост количества выпускаемых в обращение пластиковых карточек. Сегодня в республике активно используется более 11,5 млн. пластиковых карт, а количество установленных терминалов составляет 134 615 штук.

Вместе с тем на заседании подверглась критике деятельность отдельных коммерческих банков, которые не используют полностью имеющиеся внутренние возможности по расширению видов оказываемых услуг и повышению доверия клиентов.

На заседании были определены приоритетные задачи, которые подлежат выполнению в первой половине текущего года.

В частности, на руководителей коммерческих банков возложены задачи по исполнению важнейших пунктов экономической программы на 2014 год, определенных на заседании Кабинета Министров 18 января текущего года, а именно дальнейшее усовершенствование системы оценки деятельности коммерческих банков на основе международных стандартов и принципов, упорядочение и надзор, укрепление сотрудничества с международными финансовыми институтами, финансовая поддержка субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства, расширение и улучшение качества оказываемых банковских услуг, ускоренное применение новых информационно-коммуникационных технологий в банковской деятельности.

---

<sup>31</sup> Банковские вести. Информационно-аналитическая газета. № 17 (936), 23 апреля 2014 г. 4 стр.

Помимо того, руководителям банков поручено беспрекословное исполнение задач, определенных в Государственной программе «Год здорового ребенка», в том числе по созданию благоприятной деловой среды для развития бизнеса во всех филиалах банков. Также банкирам предписано активно увеличивать объем целевых инвестиционных кредитов.

По отношению к клиентам отечественные банки имеют уже готовые способы в деловых вопросах. Отношения с Клиентами банка, деловыми партнерами строятся на принципах добросовестности, честности, профессионализма, взаимного доверия и уважения, приоритетности интересов Клиента, нерушимости обязательств, полноты раскрытия необходимой информации, приоритета переговоров перед судебным разбирательством. Банк стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов, защищая при этом интересы каждого из них.

Банк декларирует свою приверженность и соблюдает принципы честной конкуренции, активного участия в противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем.

Банк не разглашает информацию об операциях, о счетах и вкладах Клиентов и деловых партнеров, а также иные сведения, которые могут нанести ущерб деловой репутации, иным нематериальным или материальным интересам Клиента, делового партнера, если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством Республики Узбекистан.

Банк придерживается принципа нейтральности в отношении, политических партий и объединений, проводя свою деятельность в интересах клиентов и акционеров. Сотрудники могут проявлять политическую активность, являясь членами партий, ассоциаций и объединений, созданных и действующих в рамках закона. Однако активность должна оставаться вне банка, и не должна осуществляться в

разрез с интересами банка или вступать в противоречие с трудовыми обязанностями, или осуществляться в рабочее время.

Банк видит своих клиентов среди всех групп населения, предприятий всех форм собственности во всех отраслях народного хозяйства, институтов государственного управления. Банк защищает интересы каждого клиента, исключая дискриминацию по политическим, религиозным или национальным мотивам.

Банк добросовестно выполняет взятые на себя в отношении клиентов обязательства и стремится обеспечить высокое качество предоставляемых услуг, уважительно, честно и открыто работает с клиентом. Банк ведет все операции в интересах своих клиентов профессионально и добросовестно, обеспечивая выполнение поручений клиента наилучшим образом и в возможно более короткие сроки.

Банк содействует клиенту в своевременном и полном информировании об изменениях, улучшениях и возможностях системы обслуживания в Банке, предоставляет возможные варианты обслуживания (профессионально консультирует), обеспечивает полноту и доступность информации для клиента в объеме и составе, определяемом Банком для обслуживания клиента.

Банк постоянно работает над улучшением качества предоставляемых услуг, своевременно и внимательно рассматривает возникающие конфликты и затруднения, разрешает претензии и жалобы клиентов. Сотрудник Банка прилагает все усилия для минимизации любых рисков для Клиента, делового партнера. Сотрудник Банка не предоставляет скрытых предпочтений и преимуществ Клиентам, деловым партнерам. Сотрудник Банка не принимает, не передает денежные средства третьим лицам от Клиентов, деловых партнеров, их представителей или аффилированных лиц, а также не заключает договоров с третьими лицами, предоставляющих право на получение денежных средств как вознаграждения за осуществленную деятельность в качестве сотрудника

Банка. Сотрудники банка должны избегать любых платежей, которые могут быть рассмотрены как взятка. Подобные платежи противоречат всем правилам и принципам работы банка.

Сотрудник Банка не принимает, не передает третьим лицам подарки в любой форме от Клиентов, деловых партнеров, их представителей или аффилированных лиц, когда их получение или передача может создать конфликт личных и корпоративных интересов. Сотрудник Банка не вправе проводить исследования и давать оценки Клиенту, деловому партнеру от имени Банка, Банковских структур, если это не связано с исполнением его служебных обязанностей в Банке.

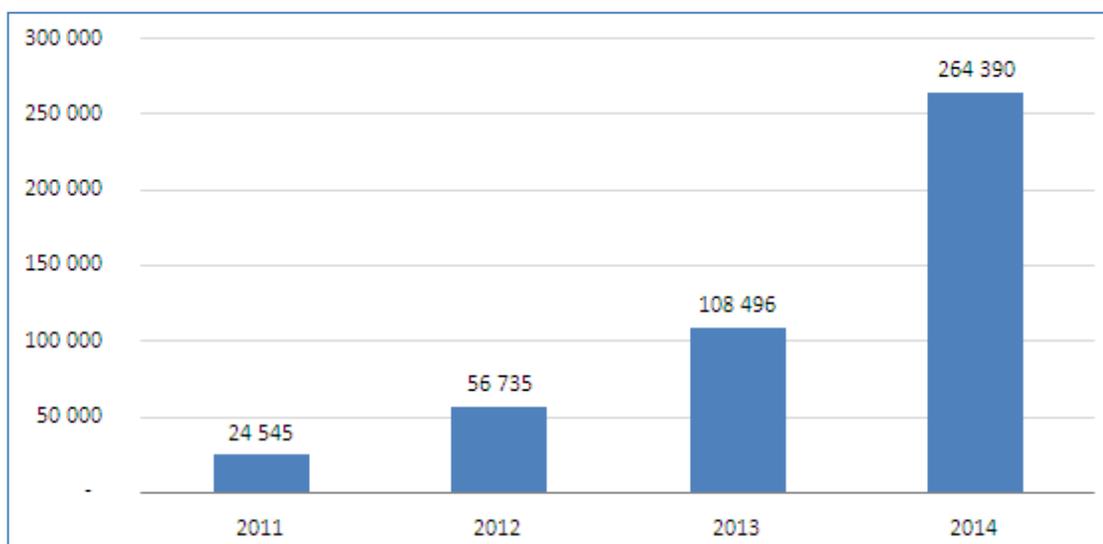
## **2.2 Тенденции развития взаимоотношений коммерческих банков с клиентами**

Во взаимоотношениях коммерческих банков с различных типов клиентов можно отметить, что каждый клиент хочет отдельного внимания и особенно независимости по отношению своего счета в банке.

Именно по этому поводу во многих развитых странах банки особо выделяет внимание на дистанционные банковские услуги, которые даст возможность клиенту независимости и возможности выиграть время на какой-то период. Сперва рассмотрим, что такое дистанционное банковское обслуживание.

Дистанционное банковское обслуживание – технологии предоставления банковских услуг на основании распоряжений, передаваемых клиентом удаленным образом (то есть без его визита в банк), чаще всего с использованием компьютерных и телефонных сетей.

В Узбекистане существует различные виды дистанционных банковских услуг уже имеющихся своих базы клиентов (Рисунок 2.2.1).



**Рисунок 2.2.1 – Количество пользователей дистанционным банковским обслуживанием (на 1 января 2014 года)<sup>32</sup>**

Из рисунка 2.2.1 можно видеть, что количество пользователей дистанционным банковским обслуживанием в Узбекистане возрастает год за годом. В частности если количество пользователей составило 24 545 человек в 2011 году, то этот показатель выросло, больше чем 10 раз за последних 4 года и достиг 264 390 человек в нынешнем году.

Виды дистанционного банковского обслуживания:

*Банк-Клиент* – система, доступ к которой осуществляется через компьютер. На рабочей станции пользователя устанавливается отдельная программа-клиент. Программа-клиент хранит на компьютере все свои данные, как правило, это платежные документы и выписки по счетам. Обычно для соединения с банком используется прямое соединение через модем.

*Интернет-банкинг* – сервис, позволяющий клиентам банка управлять своими депозитными счетами, включая открытые под пластиковые карты, через интернет. Данный сервис позволяет клиенту банку в режиме реального времени проводить платежи. Пользователь входит в систему через веб-браузер. Система интернет-банкинг

<sup>32</sup> [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) Системы дистанционного банковского обслуживания. Официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан.

размещается на веб-сервере банка. Все данные пользователя (платежные документы и выписки по счетам) доступны на веб-сайте банка.

Посредством интернет-банкинга клиент в любое время на рабочем месте или любом другом месте, где есть доступ в интернет может:

- проводить платежи;
- следить за процессом прохождения платежей;
- получать необходимые отчеты, в том числе о поступлении средств на счет.

По технологии интернет-банкинга строится также система мобильного банкинга.

*SMS-банкинг* – уведомление клиентов банка об операциях по их депозитным счетам, включая карточные, состоянии указанных счетов посредством отправки SMS-сообщений на указанный клиентом номер мобильного телефона.

Услуга SMS-банкинг позволяет клиенту получать оперативную информацию о:

- поступлении средств на счет;
- списании средств со счета;
- балансе счета;
- проведенных в течение дня банковских операциях.

*Mobile Banking* - данная программа создана на основе мобильного телефона и интернет технологий, которая дает возможность для пользования банковскими услугами через подключение в интернет с мобильного телефона.

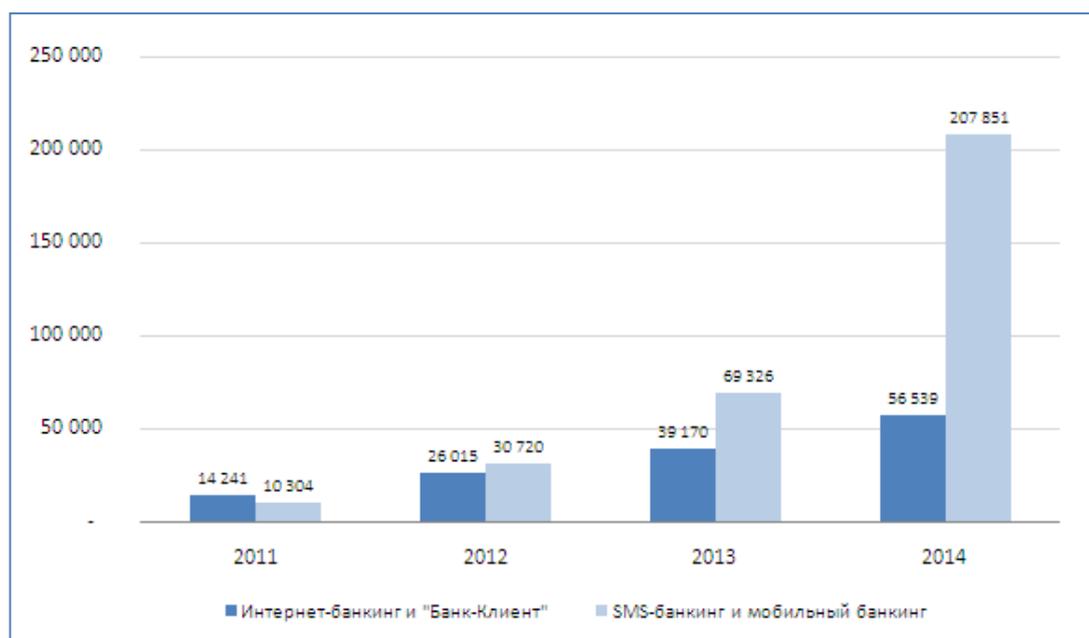
Возможности системы «Mobile Banking» состоят из следующих:

- Формирование сообщений и уведомлений;

- Подготовка электронных расчетных документов;
- Отправка платежных поручений;
- Управление клиентами своих расчетных счетов;
- Поиск местонахождений филиалов и мини-банков в электронном виде.

Данные виды услуг доступны для пользователей мобильных телефонов, работающих в операционных системах iOS (iPhone) или Android.

В Узбекистане большинство количеств клиентов используют в основном мобильные версии дистанционных банковских услуг так, как это более удобно для всех (Рисунок 2.2.2).



**Рисунок 2.2.2 – Количество пользователей дистанционным банковским обслуживанием по видам систем (на 1 января 2014 года)<sup>33</sup>**

Рисунок 2.2.2 показывает что, количество пользователей Интернет-банкинг и банк клиента составляют всего лишь 56 539 по итогам 2013 года когда пользователи СМС-банкинга и мобильного банкинга превышают это

<sup>33</sup> [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) Системы дистанционного банковского обслуживания. Официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан.

число более чем 4 раза. Но надо отметить, что по сравнению с 2011 года обе показатели выросли с высокими темпами.

## 2.2.1 – таблица

### Количество пользователей дистанционным банковским обслуживанием на 1 января 2014 г.<sup>34</sup>

№	Банк	Интернет-банкинг и "Банк-Клиент"	SMS-банкинг и мобильный банкинг	Итого
1	Национальный банк ВЭД	5 513	57 957	63 470
2	ОАКБ "Узпромстройбанк"	2 286	1 664	3 950
3	ОАКБ "Агробанк"	2 657	858	3 515
4	АКИБ "Ипотека-банк"	3 851	33 811	37 662
5	ОАКБ "Микрокредитбанк"	3 152	16 094	19 246
6	ГК Народный банк	2 980	15 243	18 223
7	ОАКБ с уч. ин. кап. "Савдогарбанк"	519	491	1 010
8	ОАКБ "Кишлок курилиш банк"	1 395	10 642	12 037
9	ОАКБ "Турон банк"	1 484	2 344	3 828
10	ОАКБ "Хамкорбанк"	7 563	5 532	13 095
11	ГАКБ "Асака" (ОАО)	1 896	26 440	28 336
12	АИКБ "Ипак Йули"	3 439	10 042	13 481
13	ЗАО "Узбекско-Турецкий банк"	183	143	326
14	ЧОАББ "Трастбанк"	1 765	1 171	2 936
15	ОАКБ "Алокабанк"	1 951	7 766	9 717
16	ЗАО "ҚДБ Банк Узбекистан"	341	582	923
17	ЧОАКИБ "Туркистон"	320	45	365
18	ДБ "Садерат Иран"	7	11	18
19	ОАКБ "Самарканд"	6 181	385	6 566
20	ЧОАКБ "Универсалбанк"	562	458	1 020
21	АКБ "Капиталбанк"	3 415	12 721	16 136
22	ЧОАКБ "Равнакбанк"	356	83	439
23	ЧЗАКБ "Давр-банк"	1 326	293	1 619
24	ЧОАКБ "Invest Finance Bank"	1 523	892	2 415
25	ЧОАКБ "Amirbank"	22	3	25
26	ОАКБ "Asia Alliance Bank"	964	1 227	2 191
27	ЧЗАКБ "Hi-Tech Bank"	318	88	406
28	ЧЗАКБ "Orient Finans"	570	865	1 435
	<b>Всего</b>	<b>56 539</b>	<b>207 851</b>	<b>264 390</b>

Как можно видеть в 2.2.1 – таблице количество пользователей дистанционных банковских услуг по банкам Республики Узбекистан самое

<sup>34</sup> [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) Системы дистанционного банковского обслуживания. Официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан.

высокое количество наблюдается в деятельности ВЭД Национального банка имея 57 957 человек пользующийся услугой СМС-банкинг и мобильный банкинг также, 5 513 клиентов в Интернет-банкинге и банк клиенте. К лидирующим банкам по количеству показателей относятся такие банки, как, АКИБ Ипотека банк, ГАКБ «Асака» (ОАО), ОАКБ Микрокредитбанк и ГК Народный банк имея итого 37 662, 28 336, 19246 и 18 223 клиентов.

По итогам 1 января 2014 года в качестве самых пассивных банков в предоставлении дистанционных банковских услуг были отмечены ЧОАКБ «Амирбанк», ДБ Садерат Иран и ЗАО «Узбекско-Турецкий» банк имея самые низкие показатели. Надо отметить что в настоящий день ЧОАКБ «Амирбанк» прекращал свою деятельность.

#### 2.2.2 – таблица

#### Общее количество клиентов и их счетов, зарегистрированных в Национальной информационной базе банковских депозиторов (на 1 января)<sup>35</sup>

Год	Количество клиентов	Количество счетов
1997	187 415	206 514
1998	245 481	291 682
1999	270 434	291 034
2000	313 204	301 861
2001	383 090	416 713
2002	441 786	575 496
2003	515 203	751 175
2004	583 889	1 488 270
2005	656 137	2 007 607
2006	732 944	2 561 658
2007	849 819	3 206 841
2008	950 848	3 329 601
2009	1 026 844	3 327 260
2010	1 100 541	3 612 506
2011	1 159 890	3 926 356
2012	1 224 732	4 207 601
2013	1 285 424	4 289 556

<sup>35</sup> Статистические таблицы по платежным системам Узбекистана. Январь 2013. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz).  
Официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан.

По данным таблицы 2.2.2 можно видеть общее количество клиентов и их счетов, зарегистрированных в Национальной информационной базе банковских депозиторов. Надо отметить что, по состоянию 1 января 1997 года количество счетов было 206 514 когда как, количество клиентов составило всего лишь 187 415 человек. На протяжении последних 16 лет эти показатели постепенно увеличивались и по состоянию 1 января 2013 года составили по количеству клиентов 1 285 424 человек и по количеству счетов 4 289 556 счетов. Это означает что, доверие к банкам со стороны клиентов возрастает год за годом все больше и больше.

В республике Узбекистан по отношению к корпоративным клиентам коммерческие банки уже освоили конкретные опыты по взаимоотношению с клиентами. Этот пример рассмотрим в примере ОАКБ Хамкорбанка. Последовательно реализуя ключевой принцип — индивидуальный подход при обеспечении высокого качества услуг, основной акцент Банк делает на оказание всесторонней финансовой помощи клиенту.

Каждому клиенту может быть предложен полный комплекс финансового обслуживания. Клиенты Банка имеют возможность оперативно проводить расчеты текущим днем, размещать свободные денежные средства в высокодоходные финансовые инструменты, пользоваться кредитными ресурсами Банка.

Клиентоориентированность в корпоративном бизнесе достигается в «Хамкорбанке» несколькими направлениями работы. Первое - это высокие требования к гибкости разрабатываемых банковских продуктов. Это позволяет разрабатывать индивидуальные, наиболее подходящие клиенту программы работы с банком. При разработке таких программ учитываются отраслевые особенности, экономическое положение клиента, основные тенденции на рынке.

Многие из вопросов, рассматриваемых в ходе проектирования продуктов, впоследствии ложатся в основу бизнес - консультирования. В разработке также активно принимают участие клиентские структуры, как

наиболее тесно соприкасающиеся с клиентами и знающие их реальные потребности и условия ведения бизнеса.

И другое направление, без которого в принципе невозможно эффективное ведение бизнеса в XXI веке это направление инноваций. Банк традиционно уделяет большое внимание внедрению инновационных решений и продуктов.

Повседневная задача банка - делиться своим опытом с клиентами, помогая им наиболее быстро и эффективно реализовывать бизнес идеи и задачи. Эффективная и безопасная реализация бизнес задач клиентов залог стабильности как клиентов, так и банка в целом.

По отношению частным лицам имеется следующие меры. С самого начала развитие направления розничного банковского обслуживания в «Хамкорбанке» задумывалось как возможность предложения физическим клиентам полного спектра банковских продуктов и услуг от традиционного кассового обслуживания до финансовых консультаций.

Сегодня широкий профиль деятельности «Хамкорбанка» позволяет предоставлять клиентам не только полную программу комплексного банковского обслуживания, но и большой выбор дополнительных продуктов и услуг, постоянно пополняемый в соответствии с пожеланиями клиентов банка.

Устойчивый рост клиентской базы на протяжении последних лет свидетельствует о завоевании «Хамкорбанком» репутации партнера высокой надежности.

«Хамкорбанк» обращает особое внимание на информационную поддержку своих клиентов. Все самые последние новости в области экономической политики нашей страны, финансовые прогнозы и рекомендации становятся доступными для клиентов банка.

Политика «Хамкорбанка» в сфере розничного банковского обслуживания - постоянное стремление к внедрению новых продуктов и услуг, при этом банк не только следует пожеланиям своих клиентов, но и

старается предвосхитить их. По взаимоотношений с клиентами в Народном банке Банк стремится к высоким стандартам обслуживания Клиентов, защищает интересы каждого Клиента. Банк стремится к долговременному и взаимовыгодному сотрудничеству с Клиентами. Банк постоянно модернизирует свои услуги, а также разрабатывает и предлагает новые банковские продукты. В своих отношениях с Клиентами Банк руководствуется принципами открытости и взаимного доверия.

Сотрудники Банка не разглашают информацию об операциях, о счетах и вкладах Клиентов и деловых партнеров, а также иные сведения, которые могут нанести ущерб деловой репутации, иным нематериальным или материальным интересам Клиента, делового партнера, если иное не предусмотрено законодательством Республики Узбекистан. Сотрудники Банка не предоставляют скрытых предпочтений и преимуществ Клиентам, деловым партнерам.

### **Заключение по 2 главе**

Важным элементом взаимоотношений призвана стать оценка конкурентной среды на банковском рынке, предполагающая измерение сил конкуренции, учитывающих: количество банков-конкурентов; формы и методы конкурентной борьбы; характер услуги и степень ее полезности для потребителя; изменения цен на услуги; динамику экономического потенциала потребителя; состав поставщиков банковских ресурсов.

Поскольку процесс взаимоотношений коммерческих банков с корпоративными клиентами характеризуется особенностями развития экономики региона, то его стратегическая ориентация может определяться конкретным отраслевым сегментом или целевой группой. В диссертационном исследовании разработана модель оценки приоритетных клиентов банка. Методологический подход основан на отраслевых макроэкономических показателях, критериях качества работы клиента и объеме используемых им услуг.

## **ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ**

### **3.1 Методы совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами**

Как показывает проведенный анализ работы банка с клиентами, на данный момент использованы далеко не все возможности активизации и повышения эффективности работы в данном сегменте. В качестве мер по развитию бизнеса с клиентами можно предложить создать отдел развития взаимоотношений с клиентами, автоматизировать его для повышения эффективности его работы, а также ввести специальную систему мониторинга и оценки результатов его деятельности.

В коммерческих банках развитых стран имеется ряд предпосылок для успешного функционирования такого отдела. К ним относятся:

- системы автоматизации работы персонала в точках продаж;
- наличие и использование двух обширных баз данных клиентов, имеющих кредиты и депозиты;
- создание и активная работа кол-центра;
- опыт успешных маркетинговых компаний для ранее привлечённых клиентов, в частности, предложение возобновляемых кредитных карточек.

На основании вышеизложенной информации можно сделать вывод о том, что бизнес особенно с частными клиентами имеет значимое место в работе банка. Он обеспечивает 30% прибыли. Также средства населения играют значимую роль в формировании ресурсной базы банка. Их доля составляет почти 30% от всех привлечённых средств клиентов. Причём темпы роста объёма бизнеса с каждым годом возрастают, поэтому

необходимо и далее проводить различные мероприятия по наращиванию бизнеса в данном сегменте.

Но для дальнейшего успешного развития, как было отмечено выше, необходим отдел, который бы специализировался на организации прямых контактов банка с клиентами и развитии взаимоотношений с ними. На данный момент в банке, в частности в Центральном офисе, не имеется выделенного структурного подразделения - отдела, которое бы занималось всеми аспектами построения отношений банка с частными лицами, поддержания связей с ними, оценке эффективности от различного взаимодействия с различными лицами. Большинство из этих функций выполняют сотрудники департамента по работе с частными лицами, также отдел маркетинга, отдел сети продаж, отдел электронных каналов сопровождения и продаж. Причём необходимо учесть факт, что в отделе маркетинга работает всего лишь три человека и следственно они не могут самостоятельно эффективно продвигать большое разнообразие продуктов банка для всех категорий клиентов.

Новый отдел необходимо создать как структурное подразделение департамента по работе с частными лицами, поскольку в банке только этот департамент решает все вопросы и занимается организацией работы с населением.

Таким образом, вся аналитическая работа, разработка новых продуктов, останутся закреплёнными за департаментом, а новый отдел будет курировать выстраивание и поддержание взаимоотношений с клиентами. За сотрудниками департамента останутся закреплёнными функции:

- разработка новых продуктов;

- планирование и организация совместных проектов с организациями, предоставляющими различные услуги населению (страховые компании, авиакомпания, магазины);
- определение направлений тарифной, кредитной, процентной политики;
- мониторинг выполнения целей;
- участие в формировании бюджета банка по обслуживанию населения;
- поддержание контактов с банками группы РЗБ, обмен опытом;
- постановка задач отделу информационных технологий для разработки и доработки программного обеспечения.

Итак, определим: какие задачи будет решать новый отдел, чем его деятельность будет отличаться, подробно определить функции, чтобы после на их основе можно было определить, сколько и каких сотрудников необходимо набрать в соответствии и закреплёнными за ними обязанностями.

Во-первых, к новому отделу перейдут такие функции департамента как:

- продвижение банковских продуктов для частных лиц;
- организация продаж банковских продуктов для частных лиц;
- работа с жалобами клиентов в сфере повышения качества услуг.

Помимо вышеперечисленного, отдел будет заниматься очень важным направлением - развитием отношений с ранее привлечёнными лицами. Как показал анализ мирового опыта для эффективной работы важно не количество привлечённых клиентов, а дальнейшее поддержание отношений с выгодными, прибыльными лицами. Поэтому основной задачей отдела в данной области будет являться – выявление выгодных клиентов из уже имеющихся и установление длительных взаимоотношений с ними.

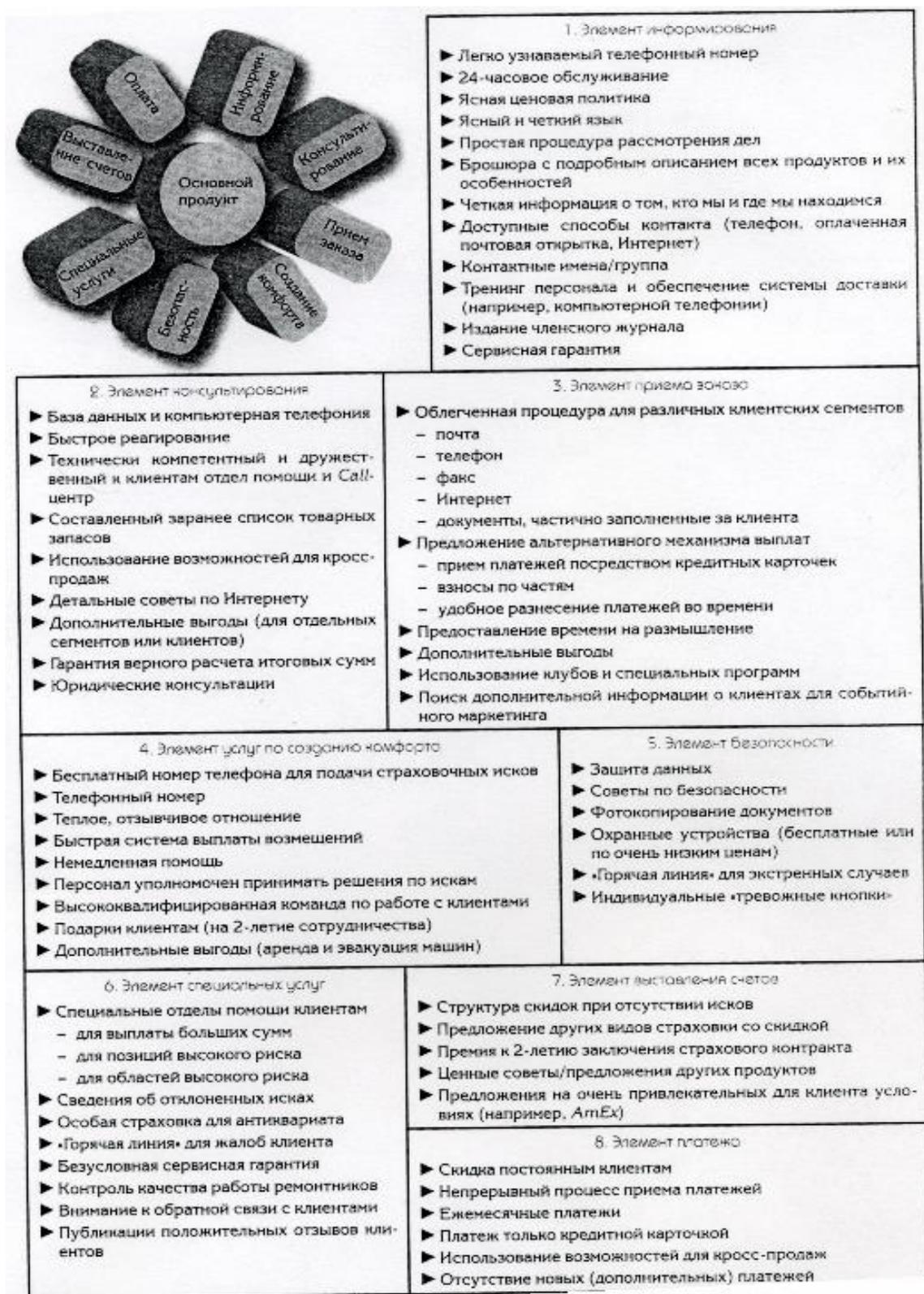


Рисунок 3.1.1 – Список дополнительных услуг<sup>36</sup>

Проведённый выше анализ опыта работы иностранных банков с населением показывает, что преуспеть в сложившихся условиях в борьбе

<sup>36</sup> Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.

за лица можно, если выделиться среди остальных. Поскольку банковские продукты достаточно схожи, для повышения конкурентоспособности необходимо или предложить дополнительные услуги, или создать предложение для каждого клиента. Варианты дополнительных услуг представлены на рисунке 3.1.1.

Необходимо уметь предложить продукт каждому своему лицу персонально, с учетом его индивидуальных потребностей и, что очевидно, на взаимовыгодных условиях. Для реализации этой идеи прибегают к развитию системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management - CRM).

Наиболее распространённое её определение звучит так: CRM — это стратегия управления и оценки взаимоотношений с клиентами, которая предполагает, что центром всей философии бизнеса является лиц. Основными направлениями её внедрения являются меры по поддержке эффективного маркетинга продаж, обслуживания и поддержания отношений с ранее привлечёнными лицами. CRM открывает расширенные возможности для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоотношений. Решение этой задачи требует кросс-функциональной интеграции персонала, операций, процессов, рыночных мощностей, которая становится возможна с использованием информации, технологий, программных приложений.

Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами благодаря прорыву в области информационных технологий. Так CRM опирается на использование целого спектра технологий по управлению базами данных, а также специализированных CRM-приложений. Возможно создавать обширные массивы лицских данных, организовывать обратную связь и анализировать, интерпретировать и конструктивно

использовать полученные данные. В зависимости от сферы автоматизации процессов выделяют:

Операциональный CRM нацеленный на автоматизацию бизнес – процессов, протекающих в местах контакта с людьми. Включает автоматизацию продаж, маркетинга, обслуживания клиентов. Как правило, здесь наиболее затратными становятся мероприятия по внедрению call-центров или систем автоматизации продавцов.

Аналитический CRM подразумевает поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию, использование данных, полученных от операциональных частей бизнеса. Очень важна интеграция методов этих двух направлений.

Таким образом, операциональный CRM облегчает контакты клиентов с компанией, а также последующую обработку и выполнение запросов. Тем самым повышая уровень сервиса и снижая издержки на обслуживание. А аналитический помогает фокусироваться на нужных лицах и делать им подходящие предложения, а также при помощи гораздо более высокого уровня знаний о лицах осуществлять персонализацию и индивидуальный маркетинг. Сегодня актуальна потребность в аналитическом для оптимизации своей лицо - ориентированной деятельности и создания ценности для себя и для лица.

Прежде чем создавать отдел необходимо выбрать его руководителя. Проведенный анализ показал, что начальником отдела следует назначить заместителя директора департамента по работе с частными лицами, так как он соответствует всем требованиям, предъявляемым к начальнику отдела, а именно:

- опыт работы с частными и физическими лицами в банке;
- знание бизнес среды и осведомлённость о текущей ситуации в стране;

- хорошее знание структуры банка для успешного поиска необходимой информации;
- стратегическое мышление, аналитические способности;
- опыт постановки или решения ИТ задач;
- коммуникабельность и организаторские способности.

Таким образом, отдел будет решать следующие задачи:

- а) продвижение банковских продуктов для частных лиц;
- б) организация продаж банковских продуктов для частных лиц;
- в) работа с жалобами клиентов с целью повышения качества услуг;
- г) разработка и реализация программ по развитию взаимоотношений с существующими лицами банка;
- д) взаимодействие со структурными подразделениями Центрального офиса по вопросам разработки и внедрения программ работы с существующими лицами банка;
- е) осуществление контроля и подготовка отчетности по результатам проводимых кампаний по развитию взаимоотношений с существующими лицами банка;
- ж) проведение сегментации клиентов и разработка предложений по повышению эффективности деятельности отдела;
- з) улучшение работы по развитию взаимоотношений с существующими лицами банка;
- и) организация семинаров с банками для обмена опытом.

Деятельность нового отдела должна осуществляться в соответствии с положением об отделе.

Работа отдела должна быть построена по принципу проектного подхода. Различают управление проектами двух типов. Первый заключается в организации работы временной команды специалистов для работы над конкретным проектом, причём дата окончания этой работы установлена изначально. Второй тип будет использован в работе нашего отдела. Подразумевает, что постоянная кросс-функциональная команда будет разрабатывать и осуществлять различные проекты поочередно. То есть проект – деятельность по достижению определённых результатов, как правило, за определенное время. Проекты CRM должны реализовывать цели производные от целей компании. Для успешной реализации проектов их ход необходимо постоянно контролировать, иначе выход проекта за рамки бюджета и сроков принесёт ущерб банку. Эта важная обязанность будет закреплена за начальником отдела, наряду с определением прибыльности проекта, планированием внедрения проекта, решениями о пробном запуске проекта.

Таким образом, начальник отдела будет выполнять такие функции как:

- организация и общее руководство процессом планирования бизнеса с частными лицами;
- разработка и утверждение программ развития взаимоотношений с клиентами;
- определение прибыльности проекта;
- планирование внедрения проекта;
- решение о пробном запуске проекта;
- составление отчётности по результатам деятельности отдела.

Для повышения эффективности и успешной реализации CRM-проектов деятельность отдела должна строиться по кросс-функциональному принципу, то есть персонал отдела должен консультироваться и

сотрудничать со специалистами других департаментов. В зависимости от решаемых задач, такими департаментами являются: департамент информационных технологий, маркетинга, обслуживания клиентов, экономики, аналитики.

На основании функций отдела, изложенных в положении об отделе, определим, какой персонал необходим.

В отдел необходимо перевести менеджера департамента по работе с частными лицами, поскольку выполняемые им обязанности переходят к новому отделу. За ним будут закреплены функции:

- продвижение банковских продуктов для частных лиц;
- организация продаж банковских продуктов для частных лиц;

Необходимо перевести в отдел на должность экономиста одного из лучших сотрудников ЦБУ. Выбор сотрудника следует осуществлять на основе информации отдела работы с персоналом, поскольку там собирается и анализируется информация для определения лучших сотрудников на основе так называемых, ключевых показателей работы (опыт работы с людьми, решения конфликтных ситуаций, количественные показатели результатов работы), который будет выполнять такую работу как:

- работа с жалобами клиентов с целью повышения качества услуг и анализа причин ухода клиентов;
- работа с VIP лицами;
- контактирование с работниками ЦБУ с целью получения новой информации о лицах, анализ отдельных особых запросов с целью накопить и обработать полученную информацию для разработки на её основе новых продуктов или услуг;
- анализ данных полученных от кол-центра;

Для реализации CRM-проектов надо принять на работу трёх экономистов. Один будет выполнять такие функции как:

- анализ и обновление информации лицской базы;
- анализ новых аналитических средств;
- постановка задач отделу информационных технологий;
- подготовку выборок клиентов для участия в программах CRM;

Два других экономиста будут непосредственно ответственны за:

- реализацию программ;
- подготовку почтовых рассылок либо звонков кол-центра;
- обработку ответов;
- анализ откликов;
- ведение единого реестра по всем программам CRM.

Все должностные обязанности и права экономистов закреплены в предлагаемой должностной инструкции. Для успешного взаимодействия с клиентами из отдела маркетинга необходимо перевести маркетолога. Его функции будут заключаться в следующем:

- ❖ Во время реализации конкретных проектов формулировать банковские предложения для клиентов, разрабатывать их оформление;
- ❖ Изучать причины отказов клиентов от предложений банка и разрабатывать мероприятия по их снижению;
- ❖ С помощью анкетирования клиентов собирать данные о качестве оказываемых услуг, удовлетворённости клиентов качеством обслуживания, причинах ухода в другие банки.

Таким образом, структура отдела должна быть следующей (рисунок 3.1.2).



**Рисунок 3.1.2 - Структура отдела развития взаимоотношений с клиентами<sup>37</sup>**

Единой методики, позволяющей оценить повышение экономической эффективности деятельности банка в результате использования CRM, не существует.

На первом этапе оценки эффективности взаимодействия банка с имеющимися лицами можно использовать концепцию жизненного цикла клиентов, с помощью которой можно определить потенциальную прибыль, при условии, что лиц не уйдёт в другой банк.

Срок пожизненной ценности лица определяется количеством лет которые лиц проведёт с банком, т.е. цикл покупательной способности. Это обусловлено тем, что банковские продукты имеют абсолютно чёткий срок жизни: кредит на образование, на приобретение недвижимости, специальные вклады для пенсионного возраста. Поэтому для определения возможной выгоды полученной от лица чаще используют сегментацию по возрасту, что позволяет прогнозировать спрос на различные банковские услуги или продукты. Подобная процедура дает основания смоделировать поведение лица в течение всей его жизни (а также всего времени пользования банковскими услугами) и создать предполагаемую схему сотрудничества в дальнейшем.

Второй вопрос, который необходимо решить для учета пожизненной ценности лица, - это прогнозирование ситуации на будущее. Банку необходимо определиться с текущим положением лица: является ли он

<sup>37</sup> Составлено со стороны магистранта.

прибыльным в настоящий момент, находится ли в стадии подъема или спада.

Для определения пожизненной стоимости лица в целом необходимо учитывать все факторы: историю транзакций, чистую прибыль в настоящее время, кредитную историю, другие финансовые условия, персональные данные о лице. Это позволит банку эффективно строить коммуникации со своими потребителями.

Для того, чтобы рассчитать пожизненную ценность лица, необходимо составить схему мероприятий. Подготовительный этап является одним из самых важных в создании системы учета пожизненной ценности лица. В процессе подготовки необходимо учитывать четыре наиболее важные составляющие: определение гипотез (ожидаемая прибыль и те элементы, которые требуют совершенствования); ожидаемые риски; необходимые издержки; разработку оценки эффективности.

Схема мероприятий для оценки пожизненной ценности лица включает в себя следующие составляющие:

- Сбор и обработка информации. Как уже было отмечено в предыдущем подразделе, все данные будут храниться в интегрированной системе. Начальнику необходимо знать, из какой части системы какую информацию необходимо извлекать.

- Расчет индивидуальной прибыльности лица на текущую дату времени. Для определения будущей прибыльности лица необходимо рассчитывать прибыльность лица на сегодняшний день с тем, чтобы более корректно прогнозировать результаты на будущее.

- Анализ текущей ситуации. Чтобы понять, как будет себя вести лиц и какие продукты ему будут интересны в будущем, недостаточно информации об одном лице. Для этого необходимо нарисовать полную картину клиентов, чтобы понять их дальнейшие действия. Этот метод

предполагает большие расходы и в случае затруднений со стороны руководства по утверждению бюджета может быть заменен использованием вторичной информации, содержащей демографическую, социально-экономическую и поведенческую информацию о целевых сегментах, схожих с клиентами компании.

– Расчет индекса пожизненной ценности лица и разработка модели будущего поведения клиентов. Первый шаг в расчете индекса пожизненной ценности лица состоит в изучении чистой текущей стоимости, т.е. необходимо понять, нужен ли данный клиент компании в настоящий момент. Как только такие данные получены, необходимо произвести соответствующее выравнивание с помощью некой формулы, в которой учитываются такие показатели, как количество обращений лица в год, издержки на привлечение новых клиентов, доход, полученный от лица в течение каждого года обслуживания, процент удержания постоянных клиентов, среднее количество лет взаимодействия лица с банком.

– Необходимо учитывать, что некоторые переменные в данной формуле такие, как оборот с клиентов и издержки на привлечение клиентов - легко подсчитываемые показатели, рассчитанные на основе счетов и бухгалтерской отчетности. Однако другие - средний уровень обращений клиентов в различные каналы коммуникаций банка - более сложно поддаются подсчету и рассчитываются опытным или экспертным методом.

Также имеются некоторые статистические данные, полученные в результате использования CRM-решений:

- Затраты на привлечение нового лица в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
- Удовлетворенные клиенты дают хорошие рекомендации другим, что способствует привлечению новых клиентов без каких-либо затрат. В

ведущих банках доля таких клиентов может составить 30%. В то же время удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем 5 своим знакомым. Неудовлетворенный — минимум 10.

- Большая часть клиентов окупаются лишь через год работы с ними (соответственно, если лиц «ушел» до этого срока, то он принес убытки).
- Увеличение процента удержания клиентов на 5% может увеличить прибыль компании в этом сегменте на 10%-20%.
- Около 50% клиентов компании не приносят дополнительной прибыли из-за неэффективного взаимодействия с ними.

Эта информация может использоваться в качестве базы для определения эффективности создания нового отдела.

При отношениях с клиентами банки обязаны соблюдать следующее:

- строить отношения с клиентами на основе взаимного доверия посредством заключения договоров. При этом сотрудникам банка следует проявлять доброжелательность и внимательность к клиентам;
- использовать единую, общепринятую терминологию и строить свои взаимоотношения на основе порядочности и делового партнерства;
- обеспечивать соответствие предоставляемых банковских услуг и продуктов действующему законодательству Республики Узбекистан и предъявляемым техническим требованиям;
- предоставлять необходимую полную информацию об оказываемых услугах и банковских продуктах, предлагать помощь в решении вопросов, вызывающих затруднения у клиентов;
- своевременно и всесторонне рассматривать обращения клиентов; строго соблюдать требования, установленные со стороны банка;

принимать меры по недопущению сотрудниками банка совершения действий, противоречащих закону.

### **3.2 Использование современных технических средств для совершенствования взаимоотношений коммерческих банков с клиентами**

Существует несколько видов конкуренции, и каждый вид вносит свою долю влияния на процесс формирования конкретных инновационных потребностей банка и внедрения новых банковских услуг<sup>38</sup>. Говоря о конкурентоспособности банковского продукта, мы автоматически включаем в это понятие его инновационные характеристики. Современные финансовые рынки Узбекистана (не говоря уже о других странах), уже сегодня предъявляют ко всем участникам этого рынка достаточно высокие требования, в которых фактически заложены такие известные виды конкуренции, как функциональная, видовая, предметная и смешанная.

Наиболее значительными источниками новых доходов было несовершенство платёжной системы и развитие финансовых рынков. Коммерческие банки широко пользовались недостатками платёжной системы в ущерб своим клиентам. Сочетание задержек в платежах до 7 - 8 дней в пределах одного города и до нескольких месяцев в расчетах между регионами с очень высоким уровнем процентных ставок превратило «управление» платежами в высоко прибыльную деятельность.

Однако низкая деловая активность предприятий в условиях кризиса и реструктуризации производства ограничила диверсификацию кредитного портфеля банков. Последующими реформами банкам предоставлялась возможность разнообразить свои портфели, но эта возможность оставалась скорее теоретической. Экономический спад не способствовал стремлению банкиров добиваться открытия новых счетов, что повлекло бы за собой

---

<sup>38</sup> Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 2008.

необходимость кредитования незнакомых им предприятий. Чаще сами предприниматели проявляли крайнюю осторожность в изменении своих банковских привязанностей. Более того, инструкции, обязывавшие клиентов иметь текущие счета в национальной валюте только в одном банке, не способствовали развитию конкуренции. Таким образом, предприниматели становились полностью зависимыми от своих специализированных банков или их филиалов на местах, пока наиболее предприимчивые из них не решили создать свои собственные, так называемые «карманные» банки<sup>39</sup>. Такие банки явно находились в зоне наибольшего риска вследствие своей недостаточной диверсификации, так как большая часть средств вкладывалась в кредитование одной или нескольких промышленных компаний. Общенациональная сеть таких банков обычно разваливалась, и местные филиалы становились независимыми банками. Таким образом, банки, специализирующиеся на финансировании одного сектора экономики, превращались в банки, специализирующиеся на финансировании одного сектора в одном регионе<sup>40</sup>.

Необходимая диверсификация ссудной деятельности сдерживалась тремя факторами: экономическим спадом; недостатком информации о финансовых продуктах со стороны банков и ограниченностью инвестиционных проектов у большинства предпринимателей. Важным фактором явился также низкий уровень конкуренции.

В свое время коммерческие банки, ввиду жесткой денежно-кредитной политики Центрального Банка Узбекистана, столкнулись с ещё одной проблемой: недостатком финансовых средств. Привлечение депозитов населения традиционно концентрировалось в Сбербанке, поэтому большинство новых банков в поиске средств для ссудных и

---

<sup>39</sup> Лунев Н.Н., Москвин В.А. Анализ качества функционирования коммерческого банка. // Банковское дело. - 2010. № 12.

<sup>40</sup> Егоров Е.В., Романов А. Маркетинг банковских услуг Учебное пособие. -- М.: Теис. 2001. 245 с.

торговых операций полагались на межбанковский рынок. Несмотря на возможность получения значительной маржи в период высоких процентных ставок, только очень немногие банки развивали национальную сеть филиалов для приёма вкладов населения. Эта зависимость от межбанковского рынка также являлась источником нестабильности. В том смысле, если банки и другие, конкурирующие с ними финансовые компании, решали уменьшить свою подверженность рискам, то это приводило к массовому изъятию вкладчиками своих депозитов.

В поисках оптимального числа коммерческих банков на данном этапе (на дворе - начало 21 века) следует признать, что количество банков - не единственная и не самая важная переменная, которую следует принимать во внимание. Плотность сети банковских филиалов (рассчитываемая по числу жителей на один филиал) столь же (или даже более) важна, как и число банков.

Необходимо оптимизировать механизм перелива капиталов. По некоторым косвенным оценкам, межбанковский кредитный рынок на две трети замкнут сам на себя, и только треть обращающихся на нём средств финансирует небанковский сектор. Перспективным путём здесь видится переход к системе кредитования крупными банками финансовых центров мелких и средних региональных кредитных организаций, которые в этом случае принимают на себя риск финансирования конечных заёмщиков<sup>41</sup>. В отличие от диаметрально противоположной ситуации на сегодня, такая организация межбанковского рынка позволит содействовать оттоку средств из ресурсоизбыточных регионов. Предотвращению не всегда эффективного перелива капиталов в финансовые центры может послужить более интенсивное формирование на региональном уровне межбанковских кредитных и валютных рынков.

---

<sup>41</sup> Питер Роуз С. Банковский менеджмент. Пер с англ. Со 2-го изд.- М.: «Дело-Лтд», 1995 . -768 с.

В Узбекистане конкуренция существует не столько между прямым и косвенным финансированием, сколько между официальным и подпольным финансированием. Опыт большинства промышленно-развитых стран показывает, что рынки капитала не могут процветать при слабой банковской системе.

Например, Российские банки играли ведущую роль в появлении рынка облигаций, торговля на котором была ограничена, в основном, государственными и муниципальными ценными бумагами. Банки могли бы сыграть важную роль и в развитии фондовой биржи. Но прежде, чем осуществлять сложные нововведения (такие, как производные финансовые продукты), важно было расширить диапазон применения финансовых инструментов, предлагаемых основными финансовыми посредниками.

Проблема инноваций в Узбекистане заключается не в придумывании совершенно новых, нигде в мире не применявшихся операций, а в освоении и адаптации к местным условиям уже хорошо известных в практике зарубежных банков операций.

Помимо видов финансовых ресурсов, объектами межбанковской конкуренции являются также: клиенты (физические и юридические лица) на данной территории, в данном регионе; отрасли (определенные промышленные, сельскохозяйственные и торговые объекты, экономические и социальные сферы, сферы услуг и т.д.). Средствами конкуренции являются и, прежде всего, виды предоставляемых услуг<sup>42</sup>. Однако прогресс в этом направлении идет в тесной связи с применяемой технологией. Более того, новейшие информационные технологии и электронные средства обработки данных вызывают к жизни все новые виды услуг.

Сегодня практически никакой новый банковский продукт не может быть разработан, освоен и внедрен вне единой технологии

---

<sup>42</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Изд-во МГУ. 2003

автоматизированной обработки данных, которая стала организующим фактором, информационным каркасом всей текущей работы банка. Современный этап развития банковского дела, начавшийся в 80-х годах распространился и на первое десятилетие XXI века.

Что касается инноваций (независимо от специфики сферы), происходивших в период становления банковской системы, то все их множество вполне укладывается в схему классификаций, предложенную авторами учебника по инновационному менеджменту.

Одним из основных видов межбанковской конкуренции является деятельность коммерческих банков по обеспечению расчетно-платёжного механизма, т.к. большая часть расчетов между предприятиями осуществляется безналичным путём. Необходимость проведения в установленные сроки каждого платёжного документа, бесперебойность расчетов и их ускорение требуют от банков разработки не только методологии организации расчетов с целью их совершенствования и соответствующего контроля, но и соответствующей технологии с использованием самых современных информационно - технических и программных средств<sup>43</sup>.

Организация системы расчетов и её эффективное функционирование в коммерческих банках базируются на постоянном улучшении технологии расчетных операций, стремлении банков выгоднее использовать свои средства. В странах с развитой банковской инфраструктурой сосуществует несколько расчетных систем. Например, среди крупных коммерческих банков - клиринговые расчетные системы с филиалами и отделениями, в которые могут входить и другие кредитно-финансовые учреждения.

Расчеты осуществляются также через сеть банков-корреспондентов, когда банки устанавливают взаимные корреспондентские отношения. Для

---

<sup>43</sup> Вечтомова О. Кадры для российских банков. // Менеджмент. 2007. № 4.

ускорения расчетов, снижения издержек и повышения надёжности операций внедряются электронные системы расчетов.

Располагая возможностями постоянно контролировать экономическую ситуацию, коммерческие банки дают клиентам консультации по широкому кругу проблем (по слияниям и поглощениям, новым инвестициям и регистрации предприятий, составлению годовых отчетов). В настоящее время возросла роль банков в предоставлении клиентам экономической информации

Расширение деятельности клиентов на международных рынках побудило банки больше внимания уделять услугам консультационного характера, включая составление подробных финансово-экономических отчетов о положении дел в интересующей клиента стране, поиск потенциальных партнеров, предоставление информации юридического характера и т.п.

Конкуренция побуждает банки ускоренно развивать нетрадиционные виды финансовых услуг, которые дополняют их базовые операции. Речь идёт об участии банков (прямо или через специализированные филиалы) в операциях финансового лизинга, кредитования под залог недвижимости, покупке дебиторской задолженности (факторинг), гарантийных операциях и т.д. Это позволяет многим банкам ослабить давление конкуренции и в определённой степени возместить потерю традиционных рынков и сокращение процентной маржи.

Более того, банки стремятся занять новые ниши, которые до последнего времени вообще не включались в понятие банковской деятельности - страхование кредитов, выпуск платёжных карточек туризма и развлечений (travel and intertainment cards), информационное обслуживание (снабжение оперативной информацией о состоянии валютных рынков, эмиссиях ценных бумаг и т.д.).

Сфера инноваций в области банковских технологий для национальных банков чрезвычайно обширна. В её рамках на сегодня наиболее актуальны следующие направления: программное и компьютерное обеспечение, телекоммуникации, решение проблемы удалённого доступа, информационная безопасность, универсализация услуг, выполнение банками новых функций, обусловленных скоростью (временем) выполнения расчетно-платежных операций. Для крупного банка компьютеризация отделов, внедрение специальной банковской техники, подключение к международным коммуникационным системам, осуществляемые в комплексе и сопровождаемые организационной перестройкой, - необходимое условие работы банков на внутреннем и международном кредитно-валютном рынке<sup>44</sup>.

Автоматизация, кроме того, даёт крупным банкам возможность избежать снижения доли на сравнительно менее привлекательных для них рынках, связанных с трудоёмким обслуживанием мелких клиентов и депозитных вкладов населения. Для небольших банков автоматизация - инструмент, используемый при осуществлении совместных с торгово-промышленными фирмами мероприятий по расширению доли на рынке наличных денег, в первую очередь, в сферах потребительского кредита и розничной торговли. Такая система позволяет снижать себестоимость розничных банковских услуг и высвободить служащих для работы на наиболее перспективных направлениях развития банка.

Для банков становится всё более необходимым выбор программных решений, которые рассчитаны на перспективу технологического роста и дают возможность вложить инвестиции в систему автоматизации. Время дешевых программных решений осталось в прошлом, поэтому самое время задуматься об окупаемости затрат на системы автоматизации, в том числе

---

<sup>44</sup> О.Б. Кравец// Работа с клиентами как фактор повышения эффективности в инвестиционном банке// Банковское дело.- 11.02.2010

за счет внедрения и использования передовых финансовых технологий, консолидированных в промышленных решениях. Сегодня у банков любого размера, филиальной структуры и произвольной специализации есть достаточный выбор среди программных решений, предлагаемых национальными и зарубежными разработчиками. Многие банки стали использовать тендеры для выбора системы автоматизации или выбора фирмы - стратегического партнёра. Подобные работы проводятся, как правило, в сотрудничестве с национальными консалтинговыми фирмами.

### **Заключение по 3 главе**

Поскольку процесс взаимоотношений коммерческих банков с корпоративными клиентами характеризуется особенностями развития экономики региона, то его стратегическая ориентация может определяться конкретным отраслевым сегментом или целевой группой. В диссертационном исследовании разработана модель оценки приоритетных клиентов банка. Методологический подход основан на отраслевых макроэкономических показателях, критериях качества работы клиента и объеме используемых им услуг.

С целью исключения рисков во взаимоотношениях коммерческим банкам целесообразно использование результатов оценки финансового состояния корпоративных клиентов, дающих возможность пользователям принимать соответствующие решения к субъектам сделки. В диссертации с применением балльного метода осуществлена общая оценка надежности как клиента, в зависимости от присвоенной категории и типа финансового состояния, так и коммерческого банка характеризуется - по показателям структуры активов и пассивов, эффективности деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам выполненных научных исследований по проблеме развития взаимодействия клиентов и коммерческих банков, разработанных теоретических, методических и практических положений можно сделать следующие выводы:

1. Теоретическое исследование экономической сущности и основы деятельности коммерческого банка, как элемента системы его взаимодействия с клиентами, определило их отношение как самостоятельных юридических лиц, обеспечивающих имущественную ответственность друг перед другом и проявляющих взаимный экономический интерес. Банк рассматривается как экономический субъект, имеющий исключительное право осуществлять в совокупности банковские операции по привлечению во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

2. Изучение основных составляющих взаимодействия коммерческого банка с клиентами позволило выделить основные этапы банковской услуги, такие как восприятие, коммуникативную связь, исполнение требования и отдачу. Основными факторами при этом, являются репутация банка, проводимая рекламная кампания конкретного вида услуг, личные симпатии клиента, информирование, предложение, выполнение комплекса банковских операций, непосредственное исполнение, контроль, удовлетворение экономических потребностей и моральный эффект.

3. Большинство клиентов коммерческих банков рассматривают банк как способ решения собственных финансовых проблем качественным образом и за минимальное количество времени, связанных с необходимостью дополнительного финансирования своей деятельности. При этом наиболее важной частью для рыночных взаимоотношений

является контактный персонал, оказывающий услуги, и материальная среда, в которой происходит процесс обслуживания, то есть оказание банковских услуг.

4. Исследование выполняемых банковских услуг для клиентов позволило их классифицировать по следующим признакам: в зависимости от лицензии, по валюте предоставления, в зависимости от объема, от потребителя и по способу отражения в бухгалтерском учете.

5. Система оценки имиджа продукта и услуги во взаимодействии коммерческого банка и клиента должна увязываться с особенностями конкурентной борьбы, уникальностью решаемых им задач, миссией банка. Имидж продукта (услуги) выражает отличительные особенности продукта и оказываемой услуги, выделяющие его в кругу аналогов либо наделяющие его потребительские функции специфическими качествами.

6. Организационно-правовые условия взаимодействия коммерческого банка с клиентами характеризуются базисным, реагирующим, ответственным, активным и партнерским уровнем отношений. В этой связи при выстраивании партнерских отношений со стороны банка приобретает особое значение разработка эффективных механизмов, инновационных технологий, финансовых инструментов для надлежащего исполнения взятых на себя обязательств, изучение проблем бизнеса клиентов. С позиции клиента смысл отношений в том, чтобы посредством услуг, оказываемых банком, удовлетворить финансовые интересы своего бизнеса и улучшить свое финансовое состояние.

7. Изучение системы развития отношений коммерческого банка с клиентом позволяет констатировать, что важным моментом является определение необходимой степени индивидуальности работы на каждом этапе взаимодействия, что, в свою очередь, требует разработки системы критериев, определяющей значимость клиента для коммерческого банка,

анализа его деятельности, качества управления, фактических и потенциальных проблем и возможностей.

Исходя из вышеизложенных выводов и выполненных научных исследований по проблеме развития взаимодействия клиентов и коммерческих банков можно предлагать следующие предложения:

1. Показателем, отражающим совокупность конкурентных особенностей, технологий и целей работы банка, выступает его клиентоориентированность, то есть степень детальности подхода к процессу обслуживания клиентов. Однако клиентская политика не имеет четких отраслевых направлений, учитывающих особенности работы с различными отраслями экономики, и организована только по признакам объемов потребляемых банковских услуг или привлеченных средств, не учитывающих качественные показатели работы, а параметры индивидуализации обслуживания недостаточно проработаны.

2. Выполненное научное исследование конкурентной среды банковского сектора позволяет констатировать, что рынок банковских услуг в российских регионах является, как правило, олигополистическим, а формы и методы конкурентной борьбы определяются во многом типом рыночной структуры. Преобладающими остаются ценовые методы конкуренции; из неценовых присутствуют предметная и видовая конкуренция. Межбанковская конкуренция проявляется через конкуренцию между различными видами банковских услуг и качеством оказываемых услуг. Остается актуальной конкуренция, обусловленная возможностью создания новых банков или проникновением существующих через филиальную сеть или другие подразделения. Не менее значимой является конкуренция, возникающая вследствие экономического потенциала потребителей по клиентскому признаку и проявляющаяся через поставку банковских ресурсов.

3. Изучение критериев отбора коммерческими банками клиентов выявило наиболее важные из них: денежный поток клиента в банке и его изменение в динамике; доходность клиента, которая включает доходы при обслуживании, доходы от использования привлеченных средств-нетто в качестве кредитных ресурсов; затратность банка при обслуживании клиентов - включает операционные расходы, расходы на привлечение средств из других источников и прочие расходы, а также часть административно-хозяйственных расходов банка, приходящихся на корпоративного клиента.

4. Расширение спектра банковских услуг требует «индивидуальности» обслуживания клиента через систему количественных и качественных критериев. Количественные критерии должны включать: используемые услуги банка и отраслевые показатели; качественные - кредитоспособность, срок работы организации, доля рынка, занимаемая клиентом, уровень менеджмента, значимость в регионе, стадия жизненного цикла, количество работающих, перспективы развития, филиальная сеть и работа с зарубежными контрагентами. При этом в качестве параметров оценки клиентов целесообразно использовать значение индекса привлекательности:

- I группа (низкая значимость для банка)  $1\text{пк} < 5$ ;
- II группа (средний уровень значимости)  $5 < 1\text{Пк} < 10$ ;
- III группа (высокая значимость)  $10 < 1\text{Пк} < 20$ ;
- IV группа (особо значимые)  $1\text{Пк} > 20$ .

Методика может применяться на любом этапе клиентского проекта, ее результат может служить индикатором «правильности работы с клиентом» и соответствия направлений работы целям деятельности банка и клиента.

5. В развитии взаимоотношений коммерческих банков с корпоративными клиентами достаточно рискованным является неопределенность его юридического статуса, отсутствие лицензирования и патентования деятельности или истечение срока их действия, что приводит к неправоиспособности и недееспособности субъекта сделки и признанию его деятельности на рынке незаконной. В подобных условиях необходима оценка деятельности корпоративного клиента через систему показателей, характеризующих имущественное положение и структуру активов и пассивов, эффективность деятельности и бизнес-показатели деятельности с последующим установлением категории кредитоспособности и характеристикой его деятельности.

6. Выполненное научное исследование свидетельствует, что в составе наиболее важных критериев оценки банка корпоративными клиентами считается его надежность, способность внушать доверие всем экономическим субъектам, которые им обслуживаются. Наиболее целесообразными можно считать оценку структуры активов; оценку структуры пассивов, в составе которой характеризуются коэффициент клиентской базы, коэффициент ее диверсификации; оценку надежности банка; оценку эффективности.

Предложенные, а также другие мероприятия по развитию взаимодействия коммерческих банков с клиентами позволят создать условия для функционирования такой системы их взаимодействия, которая положительно скажется на ее качестве, укреплении финансовой устойчивости банков и корпоративных клиентов, что положительно отразится на экономической системе в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативно-правовые документы:

1. Гражданский кодекс Республики Узбекистан. - Т.: Адолат, 1997.
2. О Центральном банке Республики Узбекистан: Закон Республики Узбекистан от 26 декабря 1995 г.
3. О Банках и банковской деятельности: Закон Республики Узбекистан от 25 апреля 1996 г.
4. О банковской тайне: Закон Республики Узбекистан от 18 апреля 2005 г.
5. О бухгалтерском учете: Закон Республики Узбекистан от 1996 г.
6. О дополнительных мерах по либерализации условий и обеспечению гарантий вкладов населения в коммерческих банках: Указ Президента Республики Узбекистан от 20 февраля 2008 г.
7. О дополнительных мерах по либерализации условий и обеспечению гарантий вкладов населения в коммерческих банках: Указ Президента Республики Узбекистан от 20 февраля 2008 г. №3968 от 5 августа 2005 г. № ПП-147
8. О мерах по ограничению роста денежной массы и повышению ответственности за соблюдением финансовых дисциплин: Указ Президента Республики Узбекистан от 30 марта 2002 г.
9. О приоритетных направлениях дальнейшего реформирования и повышения устойчивости финансово-банковской системы республики в 2011-2015 годах и достижения высоких международных рейтинговых показателей: Постановление Президента Республики Узбекистан от 26 ноября 2010 г. № ПП-1438
10. О дополнительных мерах по стимулированию развития системы расчетов с использованием банковских пластиковых карточек:

Постановление Президента Республики Узбекистан от 19 апреля 2010 г. № ПП-1325

11. О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости и усилению инвестиционной активности банковской системы: Постановление Президента Республики Узбекистан от 06 апреля 2010 г. № ПП-1317
12. О дополнительных мерах по дальнейшему развитию системы безналичных расчетов на основе пластиковых карточек: Постановление Президента Республики Узбекистан от 3 августа 2006 г.
13. О мерах по дальнейшему реформированию и либерализации банковской системы: Постановление Президента Республики Узбекистан от 15 апреля 2005 г.
14. О мерах по дальнейшему развитию банковской системы и вовлечению свободных денежных средств в банковский оборот: Постановление Президента Республики Узбекистан от 07 декабря 2007 г.
15. О дополнительных мерах по ускорению развития сферы услуг и сервиса в Руз: Постановление Президента Республики Узбекистан от 21 мая 2007 г.
16. План счетов бухгалтерского учета в коммерческих банках Республики Узбекистан. – Утверждено Правлением ЦБ РУз от 17 июля 2004 г. № 578
17. О порядке организации бухгалтерских работ и ведении бухгалтерского учета в банках Республики Узбекистан: Инструкция ЦБРУз N 1834 (61) утвержденная Решением N 11/5 Правления ЦБРУз от 3 мая 2008 года

18. О начислении процентов в коммерческих банках: Положение ЦБРУз № 1306 от 30.01.2004 г.
19. Ведение архивной работы в банках Республики Узбекистан: Правила (Утвержденные Центральным банком 21 августа 1999 года за №147, согласованы Центральным Государственным архивом 5 ноября 1999 года за №19 и зарегистрированные Министерством юстиции 25 ноября 1999года за №841)
20. О порядке проведения регистрации клиентов и их счетов в НИББД Республики Узбекистан: инструкции Центрального банка №266 от 27 ноября 1998 года.
21. О безналичных расчетах в Республике Узбекистан: Инструкции ЦБРУз (зарегистрир. Мин.Юст. от 15.04.2002г. N 1122) от 12 января 2002 года (С изменениями в 2002-20010 годах)
22. О порядке списания денежных средств с банковских счетов хозяйствующих субъектов: Инструкция ЦБРУз (Зарегистрирована министерством юстиции РУз 30.01.1999 г. № 615Утверждена ЦБ РУз №104-В, Мин.Фином РУз № 21 22.01.1999 г.Согласована ГНК РУз 25.01.1999 г. № 99-10)
23. О порядке осуществления электронных платежей через межбанковскую платежную систему Центрального банка: Положения ЦБРУз №628 от 17 января 2006 года ( Мин.Юст.N 1545 от 14 февраля 2006 года)
24. По организации кассовой работы, инкассации и перевозки ценностей в коммерческих банках: Инструкция ЦБРУз N668 от 17 мая 2008 г. Мин.Юст. N 1831-1.27 июня 2007 года.
25. О ведении бухгалтерского учета кассовых оборотов банков Республики Узбекистан: Правила утвержденные Правлением ЦБРУз N 12/2 от 7 мая 2008 г.

26. О порядке установления лимитов остатка наличных денег в кассе банка и контроля за их соблюдением: Положение ЦБРУз от 14 июля 2006 года N639 Мин.Юст. N1598 от 21 июля 2006 г.
27. По организации работы по денежному обращению банками Республики Узбекистан: Инструкция ЦБРУз N614 от 20 августа 2005 г. ( Мин.Юст. N1518 от 26 октября 2005 г.
28. О порядке бухгалтерского учета кредитов в коммерческих банках: Положение ЦБРУз N 594 от 27 ноября 2004 г. ( Мин.Юст. N1435 от 17 декабря 2004 г.
29. О процедуре по ведению кредитной документации в банках Республики Узбекистан: Положением ЦБРУз N 432-1 от 20 января 2001 года (Мин.Юст. N906-1 от 27 февраля 2001 г.).
30. О порядке проведения лизинговых операций и их бухгалтерского учета в коммерческих банках: Положения ЦБРУз от 21.10.2006 г.N 25/6 (Мин.Юст. N1648 от 27.12.2006 г.
31. О порядке проведения коммерческими банками факторинговых операций на территории Республики Узбекистан: Положения ЦБРУз N476 от 15 июля 2000г. (Мин.Юст. N953 от 3 августа 2000 г.
32. О бухгалтерском учете операций с ценными бумагами в коммерческих банках: Положение ЦБРУз N 438 от 22.01.1999 г. (Мин. Юст.N 662 от 05.03.1999 г.)
33. О ведении бухгалтерского учета малоценных и быстроизнашивающихся предметов в банках Республики Узбекистан: Инструкции ЦБРУз N605 от 25 июня 2005 г., зарегистрир. Мин.Юст.N1496 от 15 июля 2005 г.
34. Правила казначейского исполнения Государственного бюджета: Приложение к приказу Министра Финансов Республики Узбекистан

от 4 августа 2009 г. N69.

35. О порядке составления и предоставления консолидированной финансовой отчетности коммерческими банками: Положение ЦБРУз N595 от 31 декабря 2004 г., зарегистрир. Мин.Юст. N1445 от 18 января 2005 г.
36. Об учетной политике и финансовой отчетности банков: Положение ЦБРУз N 537 от 19 июля 2003 г., зарегистрир. Мин. Юст. N 1270 от 3 сентября 2003 г.

### **Научные труды Президента Республики Узбекистан.**

37. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год.//www.press-service.uz/ru/news/archive/dokladi/
38. Каримов И.А. Наш путь – углубление экономических реформ и последовательное продолжение модернизации страны. Доклад Президента Республики Узбекистан на торжественном собрании, посвященном 19-летию Конституции Республики Узбекистан. 07.12.2011.//www.press-service.uz/ru/news/archive/dokladi/
39. Каримов И.А. «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год /– Ташкент: УЗБЕКИСТАН, 2014. 43 стр.
40. Каримов И. А. Узбекистан на пороге достижения независимости. - Т.: Узбекистан, 2011.

41. Каримов И. А. Избранный нами путь – это путь демократического развития и сотрудничества с прогрессивным миром. - Т.: Узбекистан 2003.
42. Каримов И. А. Узбекистан на пути углубления экономических реформ. – Т.: Узбекистан, 1995.

#### **Книги и сериальные издания:**

43. Абдуллаева Ш.З., Арзуманян С.Ю., Муругова И. А. Либерализация банковской системы Республики в условиях углубления экономических реформ: Учебное пособие. – Т.: ТФИ, 2003 г.
44. Абдуллаева Ш.З., Арзуманян С.Ю., Муругова И. А. Пластиковые карточки и их место в платёжной системе: Учебное пособие. – Т.: ТФИ, 2006 г.
45. Ф. М. Муллажонов . Ўзбекистон Республикаси банк тизими. - Т.: O'zbekiston, 2011. – 368 б.
46. Т.М. Қоралиев, Э.Т. Қодиров, К. Мухамаджанов, Н.Э. Қодирова Хорижий мамлакатларда банк иши. Ўқув қўлланма/Т. 2012 йил. 184 бет.
47. Абдуллаева Ш.З. Пул, кредит ва банклар. – Т.: «Молия», 2000 йил.- 312 б.
48. Афонина С. В. Электронные деньги: - СПб.: Питер 2001 г.
49. Банковское дело. Учебник./ Под. Ред. Лаврушина О.И. – М.: Финансы и статистика, 2002 г.
50. Банковское дело. Экспресс – курс: учебное пособие / кол.Авторов под. ред. О.И. Лаврушина. – М.: “КНОРУС” , 2009 г. – 352 с.
51. Банковское дело: Учебник для вузов. 2 – е изд. / Под ред Г. Белоглазовой, – СПб.: “Питер”, 2010 г. – 400 с.
52. Банковское дело экзаменационные ответы. – М.: “ОТВЕТ” , 2010 г. –

48 с.

53. Бор М.З. Практический курс бух.учета в современном банке./ М.З. Бор. – М.: ДИС, 1996. - 384 с.
54. Горина С.А. Учёт в банке: Проверка правильности отражения банковских операций. – М.: ПРИОР, 1998. - 240 с.
55. Даншев Р.А. Документарные операции банков: аккредитивы. – М.: Инфра-М, 1995. - 124 с.
56. Деньги, кредит, банки. Учебник./ Под. Ред. Лаврушина О.И – М.: Финансы и статистика, 2005 г.
57. Дихтяр В.И. Банковские услуги предприятию. Базовые операции: учеб.пособ. –М.: Российского университета дружбы народов, 2001. – 112 с.
58. Колесников В.И. Банковское дело: учебник/ В.И. Колесников. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007.– 464 с.
59. Лаврушин О.И. и др. Банковское дело. –е изд, перераб. и доп.–М.: Кнорус. 2009. -768с.
60. Куршакова Н. Б. Банковский маркетинг / Н. Б. Куршакова. – Спб.: Питер, 2003. – 192 с.
61. Злобина Л.А. Взаимоотношения предприятий с банком и банковский контроль: Учебное пособие / Л.А. Злобина. – М.: Издательство МГУП, 2005. – 200 с.
62. Камышанов П.И. Современная бухгалтерия и аудит на предприятиях и в банках. – М.: АПП Джангар, 2000. - 720 с.
63. Козлова Е.П. Бухгалтерский учет в коммерческих банках. - Москва: Финансы и статистика, 2000. - 640 с.
64. Курсов В.Н. Бухгалтерский учет в коммерческом банке: Новые типовые проводки операций банка.Учебное пособие/ В.Н. Курсов. -

Москва:

Инфра-М, 1997. - 208 с.

65. Леонтьев В.Е., Радковская Н.П. Финансы, деньги, кредит и банки. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2003. – 37 с.
66. Муругова И. А. , Наврузова К.Н. Основы бухгалтерского учета в банках.- Т.: ТФИ, 2004 г. – 68 с.
67. Муругова И. А., Операционная техника и учет в банках. Учебное пособие. - Т. : ТФИ, 2010 г.-112 с.
68. Эргашев Б. Финансовый анализ банка (текст лекций)- Т.:ТГЭУ 2005 г.
69. Отажонов Б.А. Экономический анализ в коммерческих банках(текст лекций)- Т., ТГЭУ 2008 г.
70. Панова Г.С. Экономический анализ деятельности банка- М., Кнорус, 2008. – 360 с.
71. Щетинин, М.Е. Оптимизация политики доходности коммерческого банка в условиях кризиса./Автореферат. Москва 2010 г.
72. Aoki M., Patrick H., Sheard P. «The Japanese main bank system. An introductory overview» - Washington: World Bank. - 1994.
73. David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams «Statistics for business and economics» - West Publishing Company. - 1996.
74. Ed Downs «7 chart patterns that consistently make money» - Marketplace Books. - 2000.
75. Eugene F. Bingham «Fundamentals of financial management» - The Dryden Press.-1995.
76. Frank K. Reilly, Keith C Brown «Investment analysis and portfolio management» - The Dry den Press. - 2000.

77. aim Levy «Introduction to investments» - South-Western College Publishing. - 1999.
78. Kenneth M. Morris, Virginia B. Morris «Guide to understanding money & investing» - Lightbulb Press. - 1999.
79. Larry D. Spears «7 steps to success trading options online» - Marketplace Books.-2001.
80. Louis B. Mendelsohn «Trend forecasting with technical analysis» - Marketplace Books. - 2000.
81. Scott Besley, Eugene F. Brigham «Principles of finance» - The Dryden Press.- 1999.
82. Spyros Makndakis, Steven C Wheelwright «The handbook of forecasting. A manager's guide» - John Wiley & Sons. - 1987.
83. William A. Lovett «Banking and financial institutions law» - West Group. -2001.
84. «Financial regulation. Changing the rules of the game» - Washington: World Bank.-1992.
85. НСБУ №1 « Учетная политика и финансовая отчетность Мин. Юст.№474 от 14. 08. 98 г. с комментариями
86. О новой системе отчетности: Инструкция ЦБРУз №8 от 8 февраля 2001 г.
87. Статистический сборник. Основные тенденции и показатели экономического и социального развития Республики Узбекистан за годы независимости (1990-2010) и прогноз на 2011-2015 гг./ Под ред. Богодарова И. Шопен Ю. – Т.: Узбекистан,2011. – 136 с.

**Интернет сайты:**

88. <http://www.cbu.uz/> (Центральный банк Республики Узбекистан)

89. <http://www.lex.uz/> (Законодательный портал Республики Узбекистан)
90. <http://www.mf.uz/> (Министерство Финансов Республики Узбекистан)
91. <http://www.uba.uz/> (Ассоциация банков Республики Узбекистан)
92. <http://www.banking.com/> (Банковское дело зарубежных стран)
93. <http://www.nbu.com/> (Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан)
94. <http://www.bank.ru/> (Информационно аналитический сайт Российской Федерации по банковским новостям)
95. <http://www.kredit.ru/> (Информационный сайт по кредитным отношениям России)
96. <http://www.review.uz/> (Информационный сайт социально-экономической жизни Узбекистана)
97. <http://www.ipakyulibank.com/> (Открытый акционерный инновационный банк Ипак Ёули)