

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
имени Ж.АБДРАХМАНОВА

На правах рукописи

УДК 336.71.(575.2) (043.3)

Алымбаева Жылдыз Карабековна

**Особенности маркетинговой политики коммерческих банков Кыргызской
Республики в условиях создания общего финансового рынка стран ЕАЭС**

08.00.10 – финансы, денежное обращение и кредит

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Турсунова Салтанат Аскарровна

Бишкек 2024 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА ЕАЭС.....	9
1.1. Формирование общего финансового рынка –приоритетное направление углубления интеграции в ЕАЭС.....	9
1.2. Развитие цифровой банковской экосистемы как основа банковского маркетинга	25
1.3. Методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики в условиях цифровых банковских экосистем.....	39
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В ЦИФРОВОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ	52
2.1. Анализ современного состояния банковской системы	52
2.2. Сравнительный анализ тенденций развития банковской экосистемы стран ЕАЭС	62
2.3 Анализ состояния банковского маркетинга в цифровой банковской экосистеме.....	89
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ В РАМКАХ ЕАЭС	103
3.1. Формирование банками собственной экосистемы	103
3.2. Совершенствование системы управления маркетинговой деятельностью банков КР	110
3.3. Общая цифровая платформа банковской системы стран ЕАЭС	125
ВЫВОДЫ.....	135
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	137
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	139

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертации. На первых стадиях становления рыночной кредитно-финансовой системы в Кыргызской Республике, когда спрос на услуги кредитных учреждений существенно превышал предложение, у банков не было необходимости овладевать приемами маркетинговой политики. Сегодня ситуация на рынке Кыргызстана качественно меняется. Рынок банковских услуг изменил свою стратегию: на нем теперь «господствует» не продавец, а покупатель. Причин тому несколько: стремительно меняются клиенты банков, и вместе с развитием их потенциала растут потребности, в том числе в качественно новых банковских продуктах и услугах. С другой стороны, банковский сектор в течение ряда лет оставался самым доходным, породив тем самым высококонкурентную среду. Кроме того, банковская система как наиболее развитая экономическая структура Кыргызской Республики принимает непосредственное участие в расширении интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза (далее ЕАЭС, союз) и влияет на состояние экономики государства. Неотъемлемой частью евразийской интеграции является общий финансовый рынок, признанный важнейшим условием обеспечения основных целей ЕАЭС. В Концепции формирования общего финансового рынка ЕАЭС утвержденной решением Высшего Евразийского экономического совета от 1 октября 2019 года № 20, определены цели его формирования: повышение уровня доступности, качества банковских услуг для компаний и граждан государств-членов ЕАЭС, а также обеспечение роста и повышения эффективности финансового сектора государств – членов ЕАЭС и развитие конкуренции на этом рынке. Для достижения этих целей прежде всего, необходима трансформация банковского маркетинга, учитывающая интеграционный потенциал ЕАЭС и конкурентные преимущества банков государств-членов Союза.

Банковской системе Кыргызстана необходим эффективный опыт банковских систем стран-участниц ЕАЭС в техническом, инновационном плане, вместе с тем проводимые реформы в экономике, диктуют необходимость внедрения цифровых

механизмов, обеспечивающих прозрачность предпринимательской деятельности. Кроме этого, небанковские организации оказывают сильное влияние на банковскую систему в части предоставления услуг на инновационной цифровой основе и это подстегивает конкуренцию для сохранения своей деятельности или максимизации прибыли. Увеличение количества цифровых услуг приводит к расширению новых инструментов маркетинга, отвечающих технологическому уровню. Новые банковские продукты предъявляют требования к усилению безопасности хранения и обработки цифровых данных, а также к формированию больших баз данных для последующей реализации маркетинговых сценариев.

Совершенно очевидно, что в таких условиях важнейшим направлением деятельности банков в активизации внутренних источников финансирования становится маркетинг.

Следует отметить, что применение маркетинга в банке имеет специфические аспекты, связанные с тем, что банки оказывают услуги, а не производят товары; финансовые интересы банков и его клиентов, как правило, инерционны и четко не определены. Банковские услуги отличаются такими особенностями, как абстрактность, протяженность во времени, договорный характер сделок с деньгами. Банковские услуги не существуют до их предоставления, а поэтому характеризуются неопределенностью.

Банковский маркетинг как элемент системы эффективного управления банком создает основу для повышения его конкурентоспособности на финансовом рынке.

Таким образом, высокая значимость, а также недостаточная разработанность отдельных теоретических и практических аспектов проблемы банковской маркетинговой политики в условиях интеграции в рамках ЕАЭС предопределили актуальность темы, цель и задачи диссертационного исследования.

Общетеоретические аспекты формирования банковского маркетинга рассматривались в научных трудах И. Г. Альтшулера (2006), Ф. Котлера, К. Л.

Келлера (2021), Е. Г. Шатковской (2012), Ю. Б. Бубновой (2019), Т. Л. Коротковой (2024).

В Кыргызской Республике различные аспекты развития финансовой системы и коммерческих банков отображены в работах следующих отечественных ученых и специалистов, а именно: С. А. Турсуновой (2021), Т. Ю. Джолдошевой (2012), С. Дж. Чолбаевой (2021), Б. Т. Токсобаева, А. Т. Сурамбаевой (2020), М. Б. Абакирова, Бакас уулу Б., С. М. Абакирова, Б. Б. Осмоновой (2020), А. К. Аскаровой (2012), А. И. Абдиевой (2018) и др.

Анализ научных трудов вышеуказанных авторов, а также других исследователей, свидетельствует о значительном количестве работ, посвященных вопросам функционирования банковской системы, её регулирования и повышению эффективности проводимой маркетинговой политики. Вместе с тем, следует отметить, что проблемы формирования и реализации банковского маркетинга в условиях создания интегрированного финансового рынка стран ЕАЭС остаются недостаточно изученными. Это обуславливает необходимость углублённого исследования различных аспектов, связанных с разработкой и внедрением маркетинговой политики в банковском секторе.

Все выше сказанное обусловило выбор темы, объекта и предмета исследования, определение его целей и задач.

Связь темы диссертации с приоритетными научными направлениями, крупными научными программами основными научно-исследовательскими работами, проводимыми научными учреждениями. Диссертационная работа выполнена в рамках Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы; Стратегических направлений деятельности Национального банка Кыргызской Республики на 2022-2025 годы; Национальной программы развития Кыргызской Республики до 2026 года утверждённой указом президента Кыргызской Республики от 12 октября 2021 года № 435, основных направлений развития банковской системы на 2022-2025 годы. Государственной программы по увеличению доли безналичных платежей и расчетов в Кыргызской Республике.

Цель и задачи исследования. **Целью** диссертационной работы является разработка научно обоснованных рекомендаций по формированию банковской маркетинговой политики в условиях общего финансового рынка ЕАЭС.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи исследования:**

1. изучить цели, принципы, критерии формирования общего финансового рынка ЕАЭС как необходимого условия евразийской интеграции и развития цифровых финансовых технологий;
2. раскрыть экономическое содержание понятия «банковская маркетинговая политика» как ключевого фактора устойчивости на интеграционном финансовом рынке ЕАЭС;
3. определить функции, роль банковской экосистемы в интеграционном процессе в рамках ЕАЭС;
4. дать комплексную оценку современного состояния банковской экосистемы Кыргызской Республики;
5. изучить опыт стран ЕАЭС в использовании цифровых маркетинговых инструментов и финансовых технологий в банковской системе и возможности их адаптации в Кыргызской Республики. Обосновать маркетинговые инструменты в формирующейся цифровой банковской экосистеме Кыргызской Республики;
6. обосновать перспективы формирования банковской маркетинговой политики в КР в условиях интеграционного финансового рынка ЕАЭС и определить направления дальнейшего совершенствования системы управления банковским маркетингом.

Научная новизна работы состоит в обосновании научно-теоретических положений формирования банковской маркетинговой политики в условиях создаваемого интегрированного финансового рынка ЕАЭС.

В процессе исследования получены следующие новые научные результаты:

- в теоретическом аспекте уточнено и дополнено понятие «банковская маркетинговая политика» как инструмента углубления интеграции банковских систем на общем финансовом рынке ЕАЭС;
- на основе исследования и обобщения банковских маркетинговых концепций, условий общего финансового рынка, сопряженных с цифровой экономикой, разработана и предложена модель цифрового маркетинга в качестве перспективной, и обоснованы принципы организации маркетинговой деятельности в банке;
- обоснованы методологические подходы к формированию банковской маркетинговой политики в условиях цифровых банковских экосистем;
- обоснованы предложения по совершенствованию системы управления маркетинговой деятельностью в условиях цифровой банковской экосистемы Кыргызской Республики;
- предложены перспективные направления развития банковской маркетинговой политики в рамках ЕАЭС;
- предложены современные формы продвижения банковских продуктов и услуг на основе цифровизации банковской системы и внедрения платежной системы в рамках интеграции стран ЕАЭС.

Практическая значимость полученных результатов определяется конкретным характером рекомендаций и возможностями их применени в ходе разработки и реализации мероприятий по расширению финансовых технологий, безналичных расчетов, маркетинговых инструментов, что подтверждается актами о внедрении полученных результатов в практической деятельности ЗАО «Банк Азии».

Экономическая значимость полученных результатов. Разработанные в диссертации методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики, механизмы ее реализации позволяют повысить эффективность управленческих решений, развить современные каналы для продвижения банковских продуктов в условиях общего финансового рынка, что положительно повлияет на финансовое состояние коммерческих банков.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. научно-обосновано понятие «банковский маркетинг» как инструмента углубления интеграции банковских систем на общем финансовом рынке ЕАЭС;
2. на основе исследований существующих моделей банковской маркетинговой политики обоснована необходимость применения модели цифрового маркетинга, адаптированной к условиям общего финансового рынка ЕАЭС ;
3. определены основные принципы и методы организации цифрового банковского маркетинга;
4. обоснованы предложения по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью в условиях цифровой банковской экосистемы КР;
5. предложены перспективные направления развития банковской маркетинговой политики в цифровом пространстве;
6. предложены современные формы продвижения банковских продуктов и услуг на основе цифровизации банковского сектора и внедрения платежной системы в рамках ЕАЭС;
7. на основе опыта стран ЕАЭС определены механизмы расширения финансовых технологий и соответствующих инструментов кратного увеличения предоставления банковских услуг;

Личный вклад соискателя. В результате проведенного исследования обобщены и систематизированы теоретические и методологические подходы к определению банковской маркетинговой политики. Обоснована необходимость цифровой трансформации банковского маркетинга в условиях общего финансового рынка ЕАЭС. Обоснованы основные направления развития банковской маркетинговой политики.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации были представлены, обсуждены и одобрены на международных, республиканских и региональных научных конференциях, симпозиумах, форумах и семинарах.

Полнота отражения результатов диссертации в публикациях. По основным положениям диссертационной работы опубликовано 22 научных работ общим объемом 6,2 печатных листов, в том числе 1-статья в Scopus, 4 – в журналах

РИНЦ РФ, 9 – в журналах РИНЦ КР, 6 – в национальных изданиях, рекомендованных ВАК КР.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников и двух приложений. Объем работы составляет 139 страниц, в том числе 15 таблиц и 26 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА ЕАЭС

1.1. Формирование общего финансового рынка – приоритетное направление углубления интеграции в ЕАЭС

Формирование общего финансового рынка в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) представляет собой важный этап в углублении экономической интеграции государств-членов. Создание единого финансового пространства способствует повышению инвестиционной привлекательности региона, улучшению условий для свободного движения капитала и снижению транзакционных издержек. Общий финансовый рынок позволит гармонизировать финансовое законодательство, что в свою очередь будет способствовать более тесному сотрудничеству между национальными регулирующими органами и финансовыми институтами.

Важным аспектом является также внедрение цифровых технологий, которые способны ускорить процессы интеграции, обеспечить прозрачность и доступность финансовых услуг. В условиях глобальных экономических вызовов и нестабильности, интеграция в рамках ЕАЭС и формирование общего финансового рынка являются стратегически важными для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности экономик стран-участниц. Таким образом, данное направление требует пристального внимания со стороны государственных органов, бизнес-сообществ и научных учреждений для создания эффективной и инклюзивной финансовой экосистемы.

Исследованию развития интеграционных процессов в Евразийском экономическом союзе посвящены труды российских профессоров: А.А. Бадаян, Д.А. Белашенко, М.Л. Вартановой, Т.С. Вертинской, Н.С. Вороновой, С.М. Гуриева, М.С. Елизаркиной, В.П. Зиновьева, В.В. Карпова, Е. Непринцева.

Рассмотрение перспектив формирования общего финансового рынка ЕАЭС отражено в работах Н.С. Вороновой, Л.Г. Истомина, С.П. Калмыкова, К.А. Ларионовой, Н.А. Львовой, А.А. Макарова, Г.Н. Москалевича, С.Р. Платонова, Т.Ф. Пархоменко, Р.Н. Сафиуллиной, В.В. Толкачева.

Проведено достаточно большое количество научных исследований кыргызскими учёными в сфере развития интеграционных процессов, в числе которых: А.А. Мигранян, М.Т. Макеева, А.А. Саякбаева, А.А. Шербекова А.И. Абдиева, Т.Ю. Джолдошева, С.Дж. Чолбаева и др.

Однако несмотря на значительный объем исследований, посвященных изучению роли финансовых рынков ЕАЭС, потенциальным результатам экономической интеграции стран-участниц Союза, все еще существуют определенные проблемы в рассмотрении конкретных механизмов и движущих сил, способствующих продвижению формирования единого сектора финансовых рынков в Евразийском регионе, а также его влиянию на торговлю, инвестиции и другие значимые аспекты стран Союза.

На уровне ЕАЭС закреплено несколько определений общего финансового рынка. Во-первых, в Договоре о ЕАЭС дается определение общему финансовому рынку в п. 3 Протокола по финансовым услугам (Приложение № 17 к Договору о ЕАЭС), согласно положениям которого под ним понимается финансовый рынок государств-членов, который соответствует ряду критериев, связанных с тождественностью требований к регулированию и надзору; взаимным признанием определенных разрешительных документов; взаимодействием между соответствующими органами стран — участниц интеграции[6].

Во-вторых, определение общему финансовому рынку в рамках ЕАЭС дано в Концепции формирования общего финансового рынка Евразийского экономического союза (далее — Концепция ОФР) [7], в которой под таким рынком понимается финансовый рынок государств — членов ЕАЭС, дающий возможность упрощенного и недискриминационного доступа субъектов финансового рынка на рынки друг друга.

Отметим, что в Концепции ОФР в структуру такого рынка включены банковский сектор, сектор рынка ценных бумаг и страховой сектор каждого государства-члена, а также совокупность отношений, регулирующих взаимодействие между секторами финансового рынка.

Согласно положениям Договора о ЕАЭС к финансовым рынкам, помимо выделенных выше сегментов, отнесен и валютный рынок (пп. 11 п. 3 Приложения № 3 к Договору о ЕАЭС). В документах предыдущего периода в содержание финансовых услуг или услуг финансового характера, помимо выделенных в Концепции ОФР трех секторов, также был отнесен и сектор услуг на валютном рынке [8]. Это свидетельствует о несколько усеченном понимании структуры общего финансового рынка в Концепции ОФР. При этом ученые при исследовании рассматриваемых аспектов оперируют понятиями не только финансовой интеграции в рамках ЕАЭС [142], но и «евразийской валютно-финансовой интеграции» [143], что обоснованно свидетельствует о неразрывной связи валютных и обще финансовых механизмов экономической интеграции.

Безусловно, процессы формирования и развития общего финансового рынка обусловлены не только интеграционной, но и цифровой повесткой современного экономического развития. В связи с этим можно выделить несколько ключевых аспектов развития подобного рынка в рамках евразийской интеграции.

- Во-первых, это аспект стимулирования развития финансовых технологий и инновационной деятельности на финансовых рынках;
- Во-вторых, это аспект расширения спектра и доступности финансовых услуг для граждан и организаций;
- В-третьих, это аспект обеспечения защиты прав потребителей финансовых услуг и инвесторов;
- В-четвертых, это аспект безопасности финансовых услуг для потребителей финансовых услуг и иных участников финансовых отношений;
- В-пятых, это аспект обеспечения прозрачности происхождения и оборота капитала финансовых организаций на единой экономической территории ЕАЭС;

- В-шестых, это аспект равных финансовых возможностей для граждан и хозяйствующих субъектов государств — членов ЕАЭС, в том числе равного доступа к финансовым продуктам, в большинстве своем цифровым.

Учет выделенных аспектов позволит обеспечить минимизацию рисков в финансовой сфере в рамках интеграции, финансовую стабильность государств — участников интеграции, а также всего евразийского финансового рынка в целом [9]. Таким образом, процессы формирования общего финансового рынка в рамках евразийской интеграции обеспечены регламентацией на уровне базовых международных договоров ЕАЭС. В рамках Концепции ОФР такой рынок позиционируется в качестве финансового рынка государств — членов ЕАЭС, основанного на максимально свободном и равном доступе субъектов финансового рынка на рынки друг друга.

Сфера финансового рынка является одним из немногих направлений экономической интеграции в ЕАЭС, относительно которого непосредственно в Договоре о ЕАЭС установлен порядок и сроки перехода к осуществлению согласованной политики. К 2025 г государства должны осуществить гармонизацию национального законодательства в сфере финансового рынка в соответствии с Договором о ЕАЭС (ст.103) и Протоколом по финансовым услугам (Приложение № 17 к Договору о ЕАЭС).

В развитие положений Договора Высший совет ЕАЭС утвердил в 2019 г. Концепцию формирования общего финансового рынка ЕАЭС (далее – Концепция). Общий финансовый рынок должен объединить три сектора: банковский, страховой и рынок ценных бумаг, и предполагает трехуровневую систему правового регулирования:

- 1) международные договоры государств – членов ЕАЭС, которые определяют обязательства, принимаемые на себя государствами в целях формирования общего финансового рынка;
- 2) национальные законодательные акты, которые должны содержать гармонизированные требования к регулированию и надзору на финансовом рынке;

3) акты органов регулирования, которые также можно будет подразделить на акты органов общей компетенции (акты органов ЕАЭС, принимаемые в пределах компетенции, установленной международными договорами) и акты органов специальной компетенции (акты национальных регуляторов и акты наднационального регулятора, образование которого также предполагается Концепцией).

Как уже отмечалось нами выше, Концепция ОФР касается усеченной структуры ОФР, включающей только три сегмента, развитие которых планируется осуществлять в течение двух этапов, промежуточной вехой между ними будет 2025 г. Представляется, что в настоящий период государства — участники интеграции осуществляют согласованное (не единое и не унифицированное) регулирование финансовых рынков. Цели и принципы такого регулирования можно условно разделить на два блока: связанные с регуляторами (национального и наднационального уровня) и связанные с потребителями финансовых услуг. К первой группе следует отнести вектор развития экономической интеграции государств-членов с целью создания в рамках ЕАЭС общего финансового рынка и др. Вторая группа включает в себя цели обеспечения гарантированной и эффективной защиты прав и законных интересов потребителей финансовых услуг; принципы доступности таких услуг и равенства доступа к ним, открытости деятельности участников финансового рынка.

Для достижения выделенных целей участники евразийской интеграции максимально сближают требования в сфере финансового рынка.

Гармонизация требований, которая понимается в контексте сближения нормативной базы государств-членов, направленного на установление сходного (сопоставимого) нормативного правового регулирования, применительно к осуществлению деятельности на финансовых рынках государств-членов должна осуществляться при условии, что сохраняющиеся различия не мешают эффективному функционированию общего финансового рынка (п. 33 Протокола № 17 к Договору о ЕАЭС). Гармонизированные требования разрабатываются с

учетом различных оснований: международные стандарты в соответствующей сфере, эффективные международные практики, лучшие практики в рамках ЕАЭС.

Структура общего финансового рынка включает в себя рынок банковских услуг как важнейшую составляющую. Ученые, в связи с этим обоснованно признают, что среди сегментов финансовой интеграции важное значение сегодня имеет интеграция банковских систем [10]. При этом в настоящий период тренд глобальной интеграции сменился региональными или макроэкономическими приоритетами в сфере банковских услуг.

Сравнительно менее исследованными представляются, на наш взгляд, вопросы формирования общего бюджетного пространства ЕАЭС. Д. В. Винницкий справедливо обращает внимание на тот факт, что бюджетное право традиционно признавалось и признается до сих пор относительно «защищенным» от воздействия международных правовых механизмов [4, с. 168].

Несмотря на упомянутые выше три сектора общего финансового рынка, закрепленные в Концепции ОФР, вопросы валютного и налогового регулирования закономерно выступают составляющей общего финансового рынка. Представляется, что эти сегменты в отличие от банковского сектора, секторов страховых услуг и рынка ценных бумаг слабо ассоциируются с финансовыми услугами в традиционном их понимании. При этом валютные и налоговые статусы выступают элементами общего финансового статуса субъектов рынка ЕАЭС. Так, применительно к налоговому регулированию вопросы косвенного трансграничного налогообложения признаются частью универсальной проблемы функционирования интеграционного образования, при этом они воздействуют на хозяйственную практику, уровень защищенности прав налогоплательщиков [3, с. 92–93].

Что касается валютного рынка (foreign exchange), считающегося крупнейшим и старейшим финансовым рынком в мире, то на нем стало особенно заметным влияние электронной торговли. В результате чего валютный рынок, по оценке специалистов, стал более централизованным и концентрированным [12].

Применительно к ЕАЭС ученые подчеркивают необходимость создания экономического валютного союза и функционирования в его рамках наднационального центрального банка [8].

Таким образом, в структуру общего финансового рынка государств — членов ЕАЭС, помимо секторов, закрепленных в Концепции ОФР, следует включить аспекты общего бюджетного, налогового, валютного регулирования. Однако данные сегменты не связаны напрямую с финансовыми услугами и развиваются не всегда синхронно, они представляют собой неотъемлемые составляющие общего финансового рынка в рамках евразийской интеграции.

Одним из важнейших приоритетов интеграционного взаимодействия государств-членов ЕАЭС является формирование общего финансового рынка. Решение этой задачи позволит обеспечить эффективное распределение капитала, диверсифицировать и минимизировать риски, повысить конкуренцию на рынке финансовых услуг и снять ограничительные барьеры по взаимному допуску.

Общий объем финансового рынка в странах ЕАЭС с учетом банковской системы и фондового рынка составляет около 3 трлн долл. США. Кроме того, следует учитывать тот факт, что более 40 стран мира выразили заинтересованность в создании зон свободной торговли с Евразийским экономическим союзом.

В соответствии с Договором о ЕАЭС государства-члены в целях развития сотрудничества в валютно-финансовой сфере, обеспечения свободного движения капитала во внешнеторговых и инвестиционных операциях, обеспечения взаимной конвертируемости национальных валют проводят согласованную валютную политику. На повестке дня перед странами-участницами ЕАЭС стоят вопросы координации курсовой политики. В условиях отсутствия таможенно-тарифных и нетарифных барьеров и функционирования единой таможенной территории в ЕАЭС согласование курсовой политики имеет большое значение для обеспечения конкурентоспособности товаров, работ и услуг на общем рынке ЕАЭС.

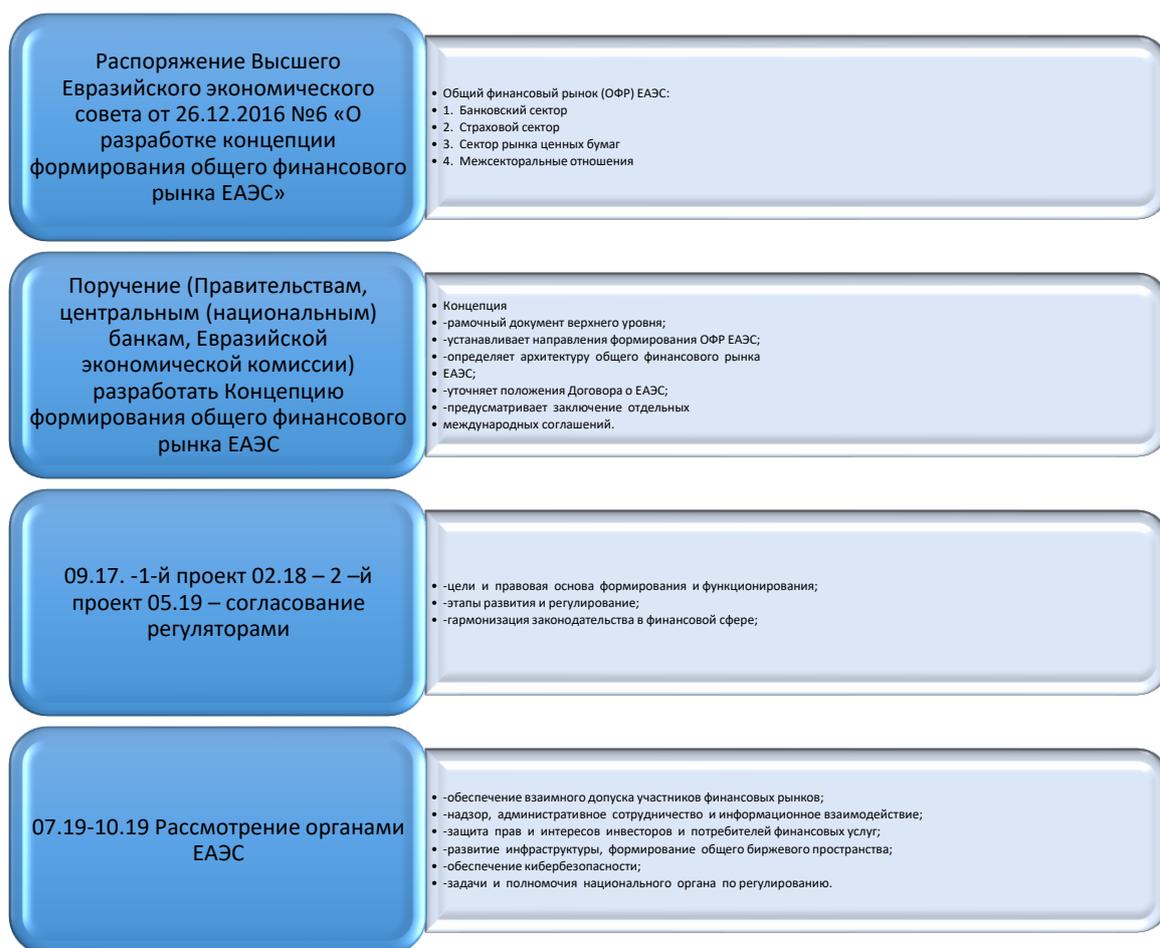


Рисунок 1.1 История формирования общего финансового рынка

Для координации в сфере бюджетной политики практическое значение имеет проведение мониторинга действующего порядка зачисления и распределения сумм ввозных таможенных пошлин, контроль их перечисления в доход бюджетов, а также мониторинг количественных значений макроэкономических показателей: годового дефицита консолидированного бюджета, долга сектора государственного управления и уровня инфляции, определяющих устойчивость экономического развития.

В рамках Договора о ЕАЭС государства принимают на себя обязательства по применению таких условий налогообложения по всем видам налогов, сборов и платежей при взаимной торговле, при которых ни в одном из государств-членов не могут существовать условия налогообложения в отношении товаров, ввозимых и реализуемых из других стран ЕАЭС, менее благоприятные, чем условия налогообложения по отношению к аналогичным товарам, происходящим с собственной территории [Договор о ЕАЭС, ред. от 24.03.2022].

Сближение действующих ставок и координация действий по акцизам играют значительную роль в создании равных конкурентных условий в рамках единого рынка для товаропроизводителей государств ЕАЭС.

Первоначально страны ЕАЭС определяют, какие нормативные, правовые акты подлежат сближению, а также последовательность и вырабатывают меры, необходимые для гармонизации законодательства в финансовой сфере. Процесс сближения норм национальных законодательств должен завершиться к 2025 году.

Построение общего финансового рынка ЕАЭС будет осуществляться в два этапа. На первом этапе, до 2025 года, странам Союза необходимо провести работу по гармонизации финансового законодательства, выработать подходы к организации административного сотрудничества регуляторов финансовых рынков и в результате обеспечить взаимный допуск поставщиков финансовых услуг стран Союза на рынки друг друга. Также государствами-членами будут определены согласованные подходы к взаимному признанию лицензий для учреждения юридического лица в банковском и страховом секторах и к трансграничной поставке финансовых услуг на рынке ценных бумаг.

На втором этапе, после 2025 года, ожидается продолжение деятельности по гармонизации финансового законодательства и определению согласованных подходов к осуществлению деятельности по предоставлению финансовых услуг без дополнительного учреждения (лицензирования) в качестве юридического лица.

Также хотелось бы отметить, что в формировании общего финансового рынка в рамках ЕАЭС имеют место проблемы. При этом в одних случаях ученые выделяют отдельные проблемы в определенных секторах, в других — в целом констатируют неразвитость формирующегося общего финансового рынка. Так, к примеру, специалисты, исследующие отдельные аспекты финансовых услуг в рамках ЕАЭС, в частности краудфандинг как форму альтернативного финансирования, констатируют нестабильность и несовершенство финансового рынка стран ЕАЭС, по сути, отсутствие общего финансового рынка [6, с. 3–4].

Достаточно распространена позиция, согласно которой финансовые рынки существенно изменили свой облик с развитием электронной торговли. В результате торговые издержки, как прямые, так и косвенные, снизились, в то время как объемы, точность и скорость исполнения финансовых операций резко возросли [12].

Выделим несколько проблем формирования общего финансового рынка и предложим способы их решения.

В качестве первой проблемы отметим разный уровень развития в государствах — членах ЕАЭС, т. е. различия в уровнях развития национальных экономик и финансовых рынков [19]. В отдельных случаях ученые обращают внимание на различия применительно к определенному сектору, например, различные механизмы регулирования кредитования [22]. В качестве путей решения предлагается поэтапное разноскоростное развитие отдельных сегментов финансовых рынков государств — членов ЕАЭС [21]. Что касается проблемы регулирования кредитования, то здесь ученые предлагают принять соглашение о кредитном договоре и принципах потребительского кредитования в ЕАЭС [22].

В качестве другой проблемы ученые называют определенное отставание развития сектора ценных бумаг и фондовых рынков [21]. Низкий инвестиционный потенциал выступает общей проблемой финансовых рынков государств — членов ЕАЭС. Решением ее может стать стимулирование практики новых форм инвестирования (краудфандинг, венчурное инвестирование).

Для повышения привлекательности и эффективного развития общего финансового рынка в рамках ЕАЭС ученые предлагают различные инструменты.

Во-первых, часть из них связана с использованием модельного законодательства (Soft Law), т. е. рекомендательных норм права [25].

Во-вторых, в отдельных случаях для развития банковского сектора в кредитовании потребностей в финансовых ресурсах стран ЕАЭС ученые предлагают ввести механизм стандартизированной лицензии для банков стран ЕАЭС уже сейчас [21].

В-третьих, часть предложений по оптимизации общего финансового рынка связана с перспективой рубля стать в рамках ЕАЭС региональной и резервной валютой [25; 29].

В-четвертых, ученые также предлагают задействовать институциональные факторы в стимулировании формирования единого финансового рынка, в частности, организацию наднационального механизма финансового контроля. Будет ли это новый наднациональный контрольный орган типа Счетной палаты ЕАЭС [11] или что-то еще, трудно сказать. Верность подобных научных прогнозов определит время.

Отметим, что часть инструментов финансового контроля в рамках ЕАЭС достаточно гармонизирована. Речь идет о финансовой составляющей таможенного контроля, которая включает в себя контроль в сфере таможенно-тарифного регулирования, а также контроль происхождения доходов, оборота денежных средств в рамках борьбы с легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма. Эта часть контроля имеет финансовую природу и обусловлена трансграничным аспектом перемещения финансовых средств.

Но если выделенные аспекты финансового контроля относятся к наиболее и ранее всего унифицированным (Таможенный союз на постсоветском пространстве начинает функционировать с лета 2010 г.), то аспекты налогового, бюджетного контроля, банковского и страхового надзора «подводятся» под общий знаменатель гораздо сложнее, длительнее, с учетом существенной обособленности и самостоятельности соответствующих отраслей национального законодательства стран — участниц интеграционного процесса.

К 2025 году страны Евразийского экономического союза намерены создать общий финансовый рынок. Основная его идея состоит в том, чтобы сформировать единые требования к регулированию. Это обеспечит взаимное признание лицензий в банковском, страховом секторах и на рынке ценных бумаг. Актуальной задачей видится и последовательное снижение экономических рисков, которые создаёт для взаимной торговли использование иностранных валют и платежных

систем. Гармонизация финансовых рынков должна создать благоприятные условия для того, чтобы капитал стран-членов оставался внутри объединения и инвестировался в национальные экономики. Целесообразно изучить возможность образования Евразийского рейтингового агентства, которое обеспечивало бы оценочный инструментарий для обслуживания растущей экономической активности на территории макрорегиона Союза.

Страны-члены ЕАЭС создали различные механизмы сотрудничества для содействия сотрудничеству в финансовом секторе. Некоторые из основных механизмов представлены на Рис. 2. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) способствует сотрудничеству в финансовом секторе посредством таких механизмов, как создание общих финансовых рынков, скоординированной денежно-кредитной политики и создание общей системы финансового регулирования для облегчения трансграничной финансовой деятельности между государствами-членами.



Евразийский банк развития (ЕАБР):	<ul style="list-style-type: none"> • Банк обеспечивает финансирование инфраструктурных проектов и поддерживает развитие малых и средних предприятий.
Евразийский фонд стабилизации и развития (ЕФСР):	<ul style="list-style-type: none"> • Фонд предоставляет займы государствам-членам для поддержки экономических реформ и стабилизации финансовых систем.
Совет по интеграции финансового рынка (FMIC):	<ul style="list-style-type: none"> • Совет объединяет финансовых регуляторов из каждого государства-члена для обсуждения общих проблем и содействия трансграничному сотрудничеству.
Платежная система ЕАЭС:	<ul style="list-style-type: none"> • Платежная система управляется Центральным банком России и доступна во всех государствах-членах ЕАЭС.
Фондовая биржа ЕАЭС:	<ul style="list-style-type: none"> • Фондовая биржа со штаб-квартирой в Москве предоставляет компаниям стран ЕАЭС платформу для листинга своих акций и торговли ими.

Рисунок 1.2 – Основные механизмы сотрудничества. Источник: составлено автором

В целом, эти механизмы сотрудничества направлены на содействие экономической интеграции и развитию в регионе ЕАЭС, в том числе в финансовом секторе. Несмотря на достигнутый прогресс в развитии сотрудничества,

необходимы «дальнейшие усилия для решения общих проблем, стоящих перед финансовыми секторами государств-членов ЕАЭС, и обеспечения устойчивого развития финансового сектора в регионе» [43]. Расширение сотрудничества между странами-членами ЕАЭС в финансовом секторе может принести как преимущества, так и недостатки. (рисунок 3)

Сотрудничество в финансовом секторе между членами Евразийского экономического союза (ЕАЭС) может включать такие области, как гармонизация финансового регулирования, содействие трансграничным инвестициям, содействие интеграции финансовых рынков, а также укрепление сотрудничества в банковской и платежной системах.

+	Преимущества	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Экономическая синергия: Расширение торговых и инвестиционных возможностей. • 2. Доступ к общему рынку: облегчает движение товаров, услуг и капитала. • 3. Развитие инфраструктуры: совместные проекты по улучшению связности. • 4. Усиление геополитического влияния: Единая позиция по международным вопросам. • 5. Обмен инновациями и технологиями: объединение опыта для взаимной выгоды. • 6. Гармонизированные правила: Упрощенные стандарты для эффективной торговли. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенциальные недостатки расширения сотрудничества между странами-членами ЕАЭС могут включать усиление взаимозависимости экономик, что может привести к уязвимости в случае экономической или политической нестабильности внутри государств-членов. Кроме того, различные геополитические приоритеты и экономическое неравенство между странами-членами могут привести к проблемам в достижении консенсуса по ключевым политикам и инициативам.

Рисунок 1.3 – Преимущества и недостатки расширения сотрудничества между странами-членами ЕАЭС. Источник: составлено автором

Сотрудничество в финансовом секторе между странами-членами Евразийского экономического союза (ЕАЭС) может привести к повышению стабильности, улучшению доступа к финансовым услугам, расширению инвестиционных возможностей и улучшению управления рисками. Это также позволяет обмениваться передовым опытом, знаниями и технологиями, способствуя экономическому росту и устойчивости в регионе.

Несмотря на потенциальные выгоды от сотрудничества в финансовом секторе между странами-членами ЕАЭС, существует ряд политических и

экономических барьеров, которые могут препятствовать прогрессу в этой области. Политическая напряженность и конфликты между странами-членами ЕАЭС могут подорвать усилия по сотрудничеству в финансовом секторе. Например, споры по поводу территориальных границ или политических идеологий могут затруднить достижение соглашения по вопросам, связанным с финансовым регулированием или трансграничной инфраструктурой. Страны-члены ЕАЭС имеют разный уровень экономического развития и изоэкономности финансового сектора. Это может затруднить установление общих стандартов финансового регулирования или координацию развития трансграничной инфраструктуры.

Протекционистская политика, такая как контроль за движением капитала или ограничения на иностранные инвестиции, может ограничить трансграничное кредитование и инвестиции в регионе. Это может замедлить развитие более интегрированного финансового рынка и привлечение иностранных инвестиций.

Отсутствие доверия и прозрачности между странами-членами ЕАЭС может помешать сотрудничеству в финансовом секторе. Например, «опасения по поводу коррупции или отсутствия прозрачности в финансовых операциях могут затруднить создание общей нормативно-правовой базы или сотрудничество в области развития трансграничной инфраструктуры» [51].

Для преодоления политических и экономических барьеров на пути сотрудничества в финансовом секторе между странами-членами ЕАЭС можно рассмотреть несколько решений:

- дипломатические усилия по преодолению политической напряженности и конфликтов между странами-членами ЕАЭС могут помочь создать среду, благоприятствующую сотрудничеству в финансовом секторе. Это могло бы включать посредничество нейтральной третьей стороны или создание совместной целевой группы для решения спорных вопросов;
- инициативы по наращиванию потенциала могут помочь преодолеть разрыв в экономическом развитии и сложности финансового сектора между странами-членами ЕАЭС. Это могло бы включать учебные программы, техническую помощь и обмен знаниями между странами-членами;

— либерализация политики, такая как отмена контроля за движением капитала и ограничений на иностранные инвестиции, может помочь создать более открытый и интегрированный финансовый рынок в регионе. Это может помочь привлечь иностранные инвестиции и усилить конкуренцию, что может привести к улучшению результатов в финансовом секторе;

— меры по повышению прозрачности и укреплению доверия могут помочь устранить опасения по поводу коррупции и отсутствия прозрачности в финансовых операциях. Это могло бы включать создание региональной целевой группы по борьбе с коррупцией, внедрение передовой международной практики в области финансового регулирования и отчетности, а также содействие повышению подотчетности и прозрачности финансовых операций.



Рисунок 1.4 – Решения сотрудничества между странами-членами ЕАЭС. Источник: составлено автором

В целом, решения по преодолению политических и экономических барьеров для сотрудничества в финансовом секторе между странами-членами ЕАЭС потребуют скоординированных усилий всех государств-членов. Важно будет создать эффективные каналы коммуникации, способствовать доверию и прозрачности, а также укреплять общую приверженность достижению общих целей.

Считаем необходимым отметить, что исследование, посвященное перспективам сотрудничества между странами ЕАЭС в финансовом секторе, выявило несколько ключевых выводов.

- Во-первых, финансовый сектор в ЕАЭС сталкивается с общими проблемами, такими как слаборазвитая финансовая инфраструктура, отсутствие координации в регулировании и ограниченные трансграничные инвестиционные потоки.

- Во-вторых, расширение сотрудничества в финансовом секторе может принести значительные выгоды, такие как улучшение доступа к финансированию, повышение финансовой стабильности и усиление экономической интеграции.

- В-третьих, политические и экономические барьеры, такие как различия в национальных интересах, разный уровень экономического развития и геополитическая напряженность, создают значительные проблемы для сотрудничества. Для преодоления этих барьеров в исследовании рекомендуется несколько вариантов политики, включая гармонизацию финансовых правил, развитие трансграничной финансовой инфраструктуры, содействие финансовому образованию и расширение сотрудничества между финансовыми регуляторами.

Исследование также предполагает, что директивным органам в ЕАЭС следует извлечь уроки из успешных примеров сотрудничества в финансовом секторе в других региональных организациях, таких как ЕС и АСЕАН, и адаптировать свой подход к конкретным потребностям и характеристикам ЕАЭС.

Таким образом, общий финансовый рынок ЕАЭС, в случае его успешного формирования согласно поставленным целям, выведет евразийскую интеграцию на новый уровень, приблизив формирование экономического и валютного союза.

Сегодня, в том числе, с опорой на опыт ЕС, разработаны необходимые концептуальные и нормативно-правовые основы сближения законодательства государств-членов ЕАЭС в области банковского и страхового регулирования, а также регулирования на рынке ценных бумаг. К 2025 г. В должной мере должны быть запущены и организационные основы в виде наднационального органа с регулирующими и надзорными функциями. Общий финансовый рынок ЕАЭС, таким образом, может быть определен как общий для государств-членов

интеграционного объединения рынок банковских и страховых услуг, а также услуг в секторе ценных бумаг, отношения на котором регулируются гармонизированными или унифицированными нормами под контролем наднационального регулирующего и надзорного органа. В его построении на пространстве ЕАЭС были выделены следующие риски и потенциальные проблемы: риски «разноскоростной интеграции» ввиду разницы между уровнем развития банковского и страхового рынка, а также рынка ценных бумаг в разных государствах-членах ЕАЭС; повышенные валютные риски ввиду отсутствия единой расчетной единицы; отсутствие согласованности монетарной политики национальных центральных банков; медленные темпы реализации согласованных мероприятий.

1.2. Развитие цифровой банковской экосистемы как основа банковского маркетинга

Маркетинговая политика коммерческих банков ЕАЭС направлена на адаптацию к региональным финансовым нормам, предложение трансграничных услуг и ориентацию на разнообразные сегменты клиентов. Банки стремятся создать конкурентное преимущество, согласовывая услуги с развивающимся финансовым рынком и региональными экономическими тенденциями.

Существует множество научных определений маркетинга, что объясняется несколькими причинами. Одна из них – различия в самих подходах к маркетингу. Так, с одной стороны, он рассматривается как управленческая концепция («образ мышления»), своеобразная «философия» предпринимательства. Этот подход основывается на следующих принципах: систематизация в понимании рынка и его элементов, безусловный приоритет интересов покупателя, гибкая приспособляемость к требованиям рынка, активное воздействие на него и т.д. Другим распространенным подходом к маркетингу является его раскрытие как «образа действий», т.е. как системы практических приемов и мер, направленных на достижение успеха на рынке.

Ведущие американские маркетологи Дж. Эванс и Б. Берман определяют маркетинг как предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги, организации людей, территории и идеи посредством обмена. В свою очередь Ф. Котлер определяет маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена». Ряд ученых рассматривает маркетинг как систему управления и организации деятельности компании, всесторонне учитывающую происходящие на рынке процессы [119].

Предпосылками для возникновения и развития маркетинга стали, прежде всего, сформировавшийся в 80-е гг. во многих странах мира массовый рыночный характер экономики, рост конкуренции между хозяйствующими субъектами как внутри каждой отдельной страны, так и между странами, повышение роли услуг в сфере товарного производства и обмена и особенно резкий рост доли информационных услуг.

Эти условия предопределили необходимость для хозяйствующих субъектов выживать в острой конкурентной борьбе, учитывая не только свои интересы, но и требования покупателей и потребителей к ассортименту и качеству товаров (услуг), их информационному и консультационному обеспечению, удобству потребления, а также факторы, влияющие на спрос.

Именно маркетинг, нацеленный на выявление нужд и потребностей рынков, их удовлетворение более эффективными способами, чем у конкурентов, предоставление покупателю того, что ему нужно, в нужном количестве, нужного качества, в нужном месте, по устраивающей его цене и одновременно получение за счет этого максимальной прибыли, становится важнейшим фактором успеха.

Касаясь Кыргызстана, отметим высказывание А. К. Аскаровой: «Проблемы развития маркетинга связаны с проблемами развития самого рынка в Кыргызской Республике. В странах с рыночной экономикой развитие рынка и маркетинга, в частности, происходило поступательно и последовательно. С момента признания маркетинга как отдельного научного направления концепции маркетинга в странах с рыночной экономикой подвергались существенным изменениям. По мере

развития рынка и рыночных отношений концепции маркетинга эволюционно сменялись. Кроме этого, сформировались разные уровни использования маркетинга, с чем связано становление и развитие экспортного, международного и глобального маркетинга [107].

Производители стран с рыночной экономикой совершенствовались и разрабатывали новые концепции маркетингового управления в целях получения новых серьёзных конкурентных преимуществ.

В Кыргызстане маркетинг развивался медленно из-за отсутствия рыночной памяти и инфраструктуры, обусловленных сменой политического строя и трансформацией экономики. Хозяйствующие субъекты начали внедрять маркетинговые инструменты лишь с осознанием их важности для бизнеса.

Однако, несмотря на развитие рынка, применение маркетинговых концепций отечественными предпринимателями остается недостаточно эффективным.

Сейчас сложилась ситуация, при которой маркетинг используется отечественными компаниями в разной степени. По степени использования инструментов маркетинга субъектами рынка Кыргызской Республики можно сделать следующие выводы, соглашаясь с утверждением М. К. Керимкуловой, которая провела классификацию компаний КР по степени использования концепций маркетинга (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация компаний Кыргызской Республики по степени использования концепций маркетинга

№	Степень использования маркетинга	Примеры отечественных компаний	Используемые концепции маркетинга
1.	Высокая	ЗАО «Шоро», ОАО «Оптима банк», КИСВ, «Газпром нефть Азия», компании с иностранным капиталом и др.	Традиционный маркетинг, социально этический маркетинг
2.	Хорошая	«SkyMobile», кондитерская фабрика «Ата», ОсОО «Народный», ОАО «Кыргызалтын» рекламная компания ВеSmart и др. крупные компании	Сбытовая концепция, Традиционный маркетинг
3.	Умеренное	Компании текстильного производство, туризма и др.	Производственная товарная концепция

		предприятия малого и среднего бизнеса	
4.	Не использует маркетинг	Большинство хозяйствующих субъектов	Нет маркетинговой концепции или использования

Источник: Разработано М. К. Керимкуловой на основе систематизации материалов научно-исследовательских работ кафедры «Маркетинг и коммерция» ИУБ КНУ им.Ж.Баласагына.

До 80-х годов маркетинг в банковской сфере сводился к изучению спроса и привлечению клиентов, а с 80-х сформировалась концепция банковского маркетинга. Сегодня на Западе банки активно используют маркетинг как искусство управления, занимая лидирующие позиции среди рекламодателей.

Согласно Ф. Котлеру концепция маркетинга рассматривается как «система основных взглядов, положений и инструментария деятельности маркетинга, которые используются для достижения целей компании – получение прибыли и удовлетворение потребностей конечного потребителя. В зависимости от конкретного состояния окружающей среды, уровня развития рыночных отношений (рынок продавца или рынок потребителя) выделяют традиционную, производственную, сбытовую, товарную, социально-этическую и сервисную концепции маркетинга» [48].

Банковский маркетинг является составной частью менеджмента банка и связан в первую очередь со стратегией развития банка.

Банковский маркетинг отдельные авторы определяют как поиск наиболее выгодных (существующих и будущих) рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры, предполагающий четкую постановку целей банка, формирование путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации маркетинговых планов [97, с. 66].

Ряд авторов в понятие маркетинга в банковской сфере включает выявление существующих и потенциальных рынков для предоставления услуг; выбор сфер наиболее выгодного положения банковских услуг и определение потребностей клиентов в этих сферах; установление кратко- и долгосрочных целей для развития существующих и создания новых видов услуг; предложения услуг таким образом, чтобы привлечь внимание клиентов к их получению, при соблюдении условия

постоянного контроля со стороны банка за качественным их выполнением и получением прибыли от их реализации. А основными признаками, раскрывающими его сущность, определяют следующие [32]:

- ориентация на потребности клиентов (маркетинговая философия);
- применение множества инструментов рыночной политики (маркетинг-микс);
- целенаправленная координация всех видов деятельности в сфере сбыта (маркетинговое управление).

Диапазон банковского маркетинга достаточно широк, начиная от задач банка, заканчивая развитием рынка и комплексной программой деятельности банка в целом. Банковский маркетинг можно рассматривать, с одной стороны, как использование концепции маркетинга в деятельности банка, ориентированной на изучение и удовлетворение потребностей клиентов, и, с другой стороны, конкретную деятельность по изучению рынка и продвижению на нем банковских услуг.

Аналитики определяют следующие факторы, вызывающие необходимость применения маркетинга в банковской сфере [32]:

- выход банков на зарубежные рынки и их конкуренция с местными банками, глобализация банковской конкуренции;
- появление и развитие практически во всех странах огромного числа небанковских учреждений, составивших конкуренцию банкам;
- развитие конкуренции внутри банковской системы, а также между банками и небанковскими институтами как в области привлечения средств, так и в области предоставления кредитных услуг;
- развитие информационных технологий и средств коммуникации на базе современной техники и как следствие – расширение региональной и национальной сферы деятельности финансово-кредитных институтов;
- ограничение ценовой конкуренции на рынке банковских услуг, связанное с государственным регулированием, а также с тем, что существует предельный размер процента, ниже которого банк уже не получает прибыль, и выдвигание, в

связи с этим на первый план проблемы управления качеством банковского продукта и продвижением продуктов на рынок.

Понимание банковского маркетинга определяется, на наш взгляд, прежде всего тем, что банки работают в сфере услуг, а их продукция специфична. По сути, банковский продукт – это комплекс услуг банка по активным и пассивным операциям.

С нашей точки зрения банковский маркетинг – это часть системы управления банком, представляющая собой совокупность методов, позволяющих организовать эффективное функционирование банка по продвижению банковских продуктов и услуг на рынке. Другими словами, на основе методов маркетинговых исследований банковский маркетинг позволяет: анализировать рынок банковских услуг, выявлять запросы потребителя, разрабатывать и внедрять новые виды услуг, проводить сравнительный анализ стоимости услуг банка, а также анализировать возможности конкретного коммерческого банка.

Таким образом, считаем, что банковский маркетинг является важной составляющей банковской деятельности, повышает конкурентоспособность и прибыльность банка, определяет стратегию в продвижении банковских продуктов на рынке.

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) переходит на цифровые банковские услуги для повышения доступности, эффективности и безопасности финансовых транзакций в странах-членах. Этот сдвиг отражает более широкую глобальную тенденцию модернизации финансовых услуг, повышения удобства и инклюзивности для пользователей, а также содействия экономической интеграции в регионе ЕАЭС.

В связи с тем, что на протяжении последних лет изменения в банковской сфере происходят все заметнее и стремительнее. Так, в условиях нестабильной экономики и изменчивой конкурентной среды в банковском секторе все больше усугубляется необходимость борьбы за потребителя, формирование высокого уровня доверия, определяющего возможность построения долгосрочных отношений клиента с банком [1].

Рассмотрим экономическую сущность инновационных технологий в банковском секторе с помощью рисунка 5:

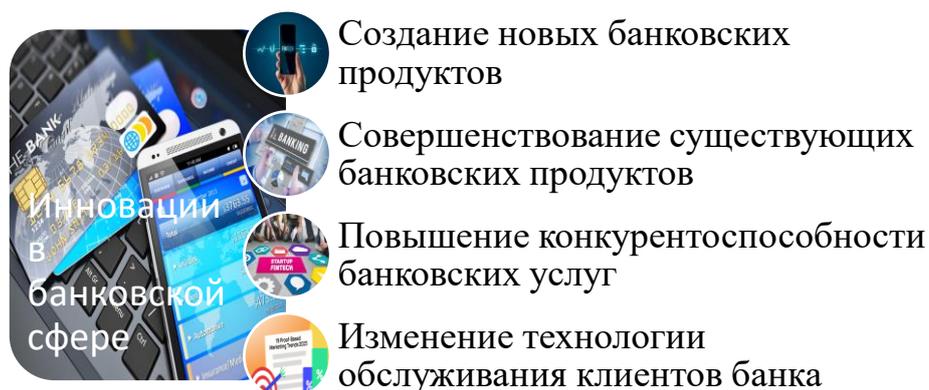


Рисунок 1.5 - Экономическая сущность инноваций в банковской сфере» [28]

Появление банковских инновационных технологий было обусловлено зарождением новых способов введения банковского дела, что приводит к умозаключению об образовании новых конкурентных преимуществ при помощи технологических инновации, а также способствуют развитию современной банковской системы. Но данные инновации не всегда позволяют коммерческим банкам выйти в прибыль, таким образом можно отметить, что банковская сфера деятельности специфична.

Банки, как и все большие организационные структуры, не всегда могут справиться с гибкими и быстрыми тенденциями на рынке. И здесь, на появившуюся в рыночной системе возможность, приходят компании, обладающие инновационными финансовыми технологиями.

Основным отличием таких организаций от банков и других классических финансовых институтов является размер и узость рынка. Каждая из таких компаний, как правило, обслуживает определенный тип потребителей и хороша только в своей небольшой нише. Однако, именно в узконишевых сегментах услуг подобные компании обладают необходимым конкурентными преимуществами перед другими участниками рынка.

Везде, где банки не увидели возможность или в силу массивности и «неповоротливости» крупной организационной структуры не смогли предложить клиенту максимально персонализированный сервис появляются финансово-

технологические компании. Безусловно, это в основном новаторские идеи, и их базовый сегмент потребителей – это относительно молодые и современные люди. 28 мая 2022 года, в Бишкеке, прошла конференция «Современный цифровой банк и его экосистема. Создавать, развивать и защищать» [23] при поддержке Фонда “Сколково” и Института Исследования Экономической Политики Кыргызской Республики. По итогам проведенной конференции были выявлены основные угрозы со стороны Финтех-сегмента для банков. Основными моментами стали:

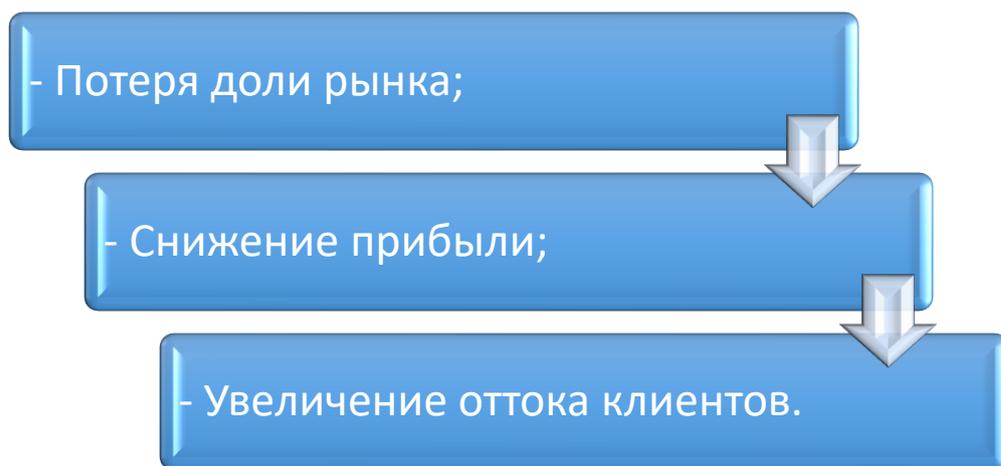


Рисунок 1.6 – Основные моменты развития финтеха-сегмента

При этом, став полноценными участниками финансовых рынков, многие молодые и агрессивные технологические компании все чаще предпочитают жесткой конкуренции сотрудничество. Банки, обладая сильными возможностями к поглощению подобных компаний, как правило стараются не упускать возможностей развития и расширения сервисов подобным методом.

Банкам все труднее игнорировать финансово-технологические компании, сотрудничество с которыми может способствовать сохранению доходности в новой реальности. Например, коллаборация с новичками предоставляет банкам доступ к новой клиентской базе и новым источникам дохода. В частности, с открытием доступа к счетам клиентов через API банки смогут обслуживать чужих клиентов через свои интерфейсы. Кроме того, банки через «финтехи» получают новые технологии, увеличивая скорость развития инноваций в отрасли и соответственно приобретая новые конкурентные преимущества, благодаря

которым банки могут выходить на новые рынки услуг и даже создавать элементы собственных экосистем.

Выигрывают и «финтехи». Они получают прямой доступ к крупной клиентской базе банков и снижают свои риски. С точки зрения потребителей выигрыш также очевиден: конкуренция пар «банк-финтех» приводит к увеличению качества продуктового предложения.

Партнерства банков с финансово-технологическими компаниями развиваются по «четырем основным направлениям:

- Улучшение клиентского интерфейса;
- Цифровизация процессов;
- Углубленная аналитика;
- Расширение продуктового предложения» [4].

Сотрудничество между традиционными банками и новыми игроками имеет важное значение, но согласование оптимальных методов работы может занять много времени. Пока же банкам следует сосредоточиться на переосмыслении и повышении качества обслуживания клиентов.

Ведущие финансово-кредитные институты глобального масштаба активно проводят мероприятия по адаптации к новым условиям, что формирует новые стандарты в области банковского бизнеса. Во всем мире цифровизация приходит на смену существующим бизнес-моделям в банках, быстро растут объемы рынка мобильных и бесконтактных платежей, P2P-сервисов, цифровых валют и т.д.

Санкционное давление вынуждает банковский бизнес искать новые возможности для развития. Новым трендом в нынешнем году стал выход российских финтех-компаний в страны ЕАЭС, где динамично развивается рынок финтех-услуг, а налоговое законодательство лояльно в отношении технологичных компаний. Одни игроки рассматривают ЕАЭС как новый динамичный рынок, другие — как хаб для продвижения в страны Азии и Ближнего Востока. И, разумеется, и те и другие рассчитывают на прирост клиентуры.

Банковский рынок ЕАЭС, безусловно, не является рынком, откуда пойдет вал клиентов, там нет космических денег, но приведем небольшую справку. На

начало августа 2023 года в Узбекистане действовало 35 банков, в Кыргызстане — 23, в Армении — 17, в Казахстане — 21, в Белоруссии — 24. Но по оценкам экспертов, выход в страны ЕАЭС на треть увеличивает число потенциальных клиентов.

К тому же рынок ЕАЭС, в отличие от европейского и азиатского, дает возможность заключать договоры с заказчиками напрямую, без открытия филиала или иного представительства. В итоге путь до клиента обходится существенно дешевле.

При этом все проведенные исследования указывают на то, что уровень развития технологий и, соответственно, перспективы внедрения финансовых технологий в странах ЕАЭС различны.

Анализ финансовых рынков стран ЕАЭС показал, что значительную роль на финансовых рынках играют банки. К характерным особенностям банковских систем стран ЕАЭС можно отнести: численности и размерам банков доминирует Россия.

- 1) значительное доминирование банковского сектора по объему активов в сравнении с небанковскими институтами;
- 2) высокий уровень концентрации банковских активов (на 5 крупнейших банков приходится более 50% активов во всех странах);
- 3) низкий уровень насыщенности экономики банковскими кредитами.

Сегодня уровень взаимопроникновения (интеграции) в банковском секторе незначителен. Сближение законодательства и интеграция рынков банковских услуг в таких условиях являются сложной многофакторной задачей.

В первом полугодии 2024 года Кыргызстан продемонстрировал самый высокий рост валового внутреннего продукта (ВВП) среди всех стран ЕАЭС. Такие данные опубликовали в Евразийской экономической комиссии (ЕЭК).

По сравнению с аналогичным периодом 2023 года, ВВП Кыргызстана вырос на 8.7%, что значительно превышает показатели других государств союза. Для сравнения, в Беларуси рост составил 7.5%, в Армении — 7.3%, в России — 4.2%,

а в Казахстане — 3.6%. Увеличение производства товаров валового внутреннего продукта в январе-июне 2024 года:



Рисунок 1.7. Валового внутреннего продукта среди стран ЕАЭС.

Таким образом, в первом полугодии 2024 года общий объем ВВП стран ЕАЭС в годовом выражении увеличился на 4.6%. В отчетном периоде производство товаров в ЕАЭС увеличилось на 4.3%, производство услуг – на 5.2%.

Цифровые экосистемы банков способствуют увеличению продуктовой линейки финансовых и нефинансовых услуг, повышает качество и скорость обслуживания клиентов, повышает размеры непрофильных активов и влияет на их финансовую устойчивость, что расширяет применение маркетинговых инструментов.

Конкуренция традиционных платежей и электронной формы на базе инновационных продуктов оказывает большое влияние на всю систему платежей как на национальном уровне, так и на международном, становится мировым трендом и закономерным результатом цифровизации финансовых и нефинансовых услуг.

Экономический рост за последние три года сложился в среднем на 6,9 % (2021г.-105,5%, 2022г.-109,0%, 2023г.-106,2%), как следствие проводимой

политики Кабинета Министров Кыргызской Республики по усилению роли государственного влияния в экономике. Именно усиление государственной роли в экономике характеризует нынешнюю экономическую модель управления [94, с.17]. За январь-декабрь 2023 года объем валового внутреннего продукта (далее – ВВП) сложился в сумме 1 228,9 млрд. сомов и реальный темп роста составил 106,2 % (за 2022 г. – 109,0 %). В структуре номинального ВВП доля отраслей, производящих товары, составила 32,3 %, а доля отраслей, оказывающих услуги – 50,8 %. Наибольшую долю в структуре отраслей экономики, оказывающих услуги, занимают оптовая и розничная торговля – 35,0 %, услуги транспортной деятельности – 8,0 % и услуги финансового посредничества и страхования – 9,9 %. Экономика Кыргызстана характеризуется небиржевым курсообразованием (устанавливается со стороны Национального банка), неразвитостью фондового рынка, отсутствием средних промышленных предприятий, как основы экспорта, привлечения инвестиций, трансфера технологий. Причиной неспособности экономики генерировать промышленную экспортную продукцию является отсутствие длинных и дешевых заемных средств, а также высокая процентная ставка банковского сектора, не рентабельная для производственного сектора, а также неспособность бюджета генерировать длинные дешевые средства в достаточных объемах. Кроме этого, ориентированность двусторонних фондов на окончательное согласование решений о финансировании со странами-партнерами. Низкий уровень и не системность поступления прямых иностранных инвестиций.

Отсутствие длинных и доступных для рентабельности заемных средств определяет то, что роль торговли в экономике остается высокой.

Внешняя торговля складывается на протяжении всей независимой истории республики отрицательной, с преобладанием импорта над экспортом. В последнее время на торговлю влияет реэкспорт и транзит в Российскую Федерацию из Китая.

В связи с концентрацией торговли Кыргызской Республики с Российской Федерацией происходит очень сильное влияние изменение валютного курса российского рубля к доллару США на курс сома к доллару США [94, с.12]. При валютной волатильности в России изменение валютного курса мгновенно

переносится (импортируется) на валютный рынок Кыргызстана. Валютный рынок Кыргызстана периодически принимает не характерный для местной экономики валютный курс. Таким образом, политика НБКР, направленная на стабильность валютного курса, подвергается внешнему изменению.

При увеличивающихся государственных расходах, при дисбалансе внешней торговли и отсутствии широких возможностей притока иностранной валюты в экономику, внешнее заимствование и прямые иностранные инвестиции остаются основными источниками притока. Наблюдается нагрузка на золотовалютные резервы для поддержания валютного курса в менее волатильном состоянии и нагрузка на бюджет в части осуществления капитальных инвестиций, социальные меры.

По данным первого квартала 2024 года сектор государственного управления имеет внешний валютный долг в размере 4,6 млрд долл. США. Валовые международные резервы составляют по состоянию на май 2024 года 3,7 млрд долл. США, из них 1,9 млрд долл. США в виде золота[94, с.23]. В динамике иностранных активов и обязательств Кыргызской Республики чистая международная инвестиционная позиция складывается отрицательно в размере 7,1 млрд долл. США по данным на конец марта 2024 года.

Государство, в лице НБКР продолжительное время объявляло валютную стабильность для стабильного привлечения прямых иностранных инвестиций, но курсообразование подвергается внешнему влиянию российского рубля, в том числе мировым валютным шокам в 2008, 2014, 2022 годах, валюта девальвировала, оказывая влияние на снижение потребления, как фактор повышения инфляционных показателей. Банковский сектор с высокими процентными ставками способен без рисков финансировать услуги и торговлю с более высокими оборотами, но не способен финансировать формирование основы экономики – средние промышленные предприятия, которые могут участвовать в международной кооперации в новых экономических циклах следующей промышленной революции. Дисбаланс во внешней торговле начал корректироваться реэкспортом из Китая в Российскую Федерацию. Государство

повысило свое участие в экономике Кыргызской Республики, но бюджет государства в силу слабой внешнеторговой деятельности не может обеспечить все финансовые потребности субъектов экономики. Экономика нуждается в очищении теневой экономики, повышении безналичных платежей для полноценного осуществления сбора налогов и платежей.

В части маркетингового планирования важно понимать перспективу экономической деятельности для устойчивости платежной системы. Платежная система имеет активное развитие с 2018 года, и в рамках регуляторных песочниц были реализованы банковские приложения для обслуживания платежей клиентов. Вместе с тем, электронная коммерция импортируемых товаров активно развивалась.

Таким образом, анализ сложившейся на международном финансовом рынке ситуации показывает, что технологии играют решающую роль в финансовых организациях и являются жизненно важным компонентом инноваций для расширения доступа к финансовым услугам. Использование технологий поставщиками финансовых услуг значительно повышает их организационную эффективность. Например, управление портфелем и цифровые системы ведения реестров улучшают способность поставщика услуг точно измерять и понимать статус организации, а также, готовить отчеты для регулирующих органов и инвесторов.

Повсеместное распространение мобильных устройств и совершенствование коммуникационных технологий в финансовой сфере оказывают сильное влияние на всю отрасль. С одной стороны, это создает новые возможности для удаленно работающего персонала. Работники могут собирать и передавать данные в режиме реального времени в головной офис.

Это разрушает традиционные модели работы и способствует инновациям. С другой стороны, это создает угрозу для традиционных финансовых услуг. Новые технологии позволяют финансовым стартапам предлагать более удобные и доступные услуги. В результате традиционные финансовые организации должны развиваться, чтобы сохранить конкурентоспособность.

1.3. Методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики в условиях цифровых банковских экосистем

Развитие цифровых банковских экосистем стала стратегической необходимостью выживания кредитных организаций в условиях усиливающейся цифровой конкуренции между сотовыми операторами, интернет-игроками и банковским сектором.

За последние 10 лет по данным агентства McKinsey показатель прибыльности на капитал (ROE) банков в среднем по миру составлял 8–10 %. Показатель в последующем может уменьшиться еще наполовину, что вынуждает банки идти на поиск интегрированных и экосистемных видов деятельности за пределами финансового сектора. Согласно прогнозам агентства McKinsey к 2030 г. на долю экосистем будет приходиться до 30 % мирового ВВП[96, с.19].

Кроме того, на финансовый рынок выходят новые интернет-игроки, теснящие традиционные банки в сфере финансового посредничества в цифровой среде. Тем самым принципиально меняется маркетинговая деятельность и форма удовлетворения финансовых потребностей клиентов. Если в традиционном подходе «банк и финансовый продукт» на первом месте стоит сам банк, а потом рассматривалась его продуктовая линейка, то в цифровом подходе на первое место выходит уникальность финансового продукта, когда клиент выбирает выгодный ему экосистемный банк или другие финансовые инструменты.

Изменениями в потребительских предпочтениях воспользовались крупные сетевые провайдеры и интернет-магазины, с предложением альтернативных финансовых инструментов оплаты товаров и услуг (Amazon Pay, eBay (США), WeChat Pay (Китай), AliPay (Китай), Ozon Pay (Россия) и др.), соперничая с банковским сектором в предоставлении клиентам комфортного доступа к мгновенным платежам и транзакциям.

Цифровизация банковской сферы не только изменяет способы предоставления услуг, но и кардинально преобразует маркетинговые стратегии, которые банки применяют для привлечения и удержания клиентов.

В условиях цифровых экосистем, где банки предоставляют услуги через многочисленные каналы (мобильные приложения, онлайн-банкинг, чат-боты, социальные сети и другие цифровые сервисы), маркетинговая политика должна учитывать новые реалии и использовать современные методы и технологии для достижения конкурентных преимуществ. В этом контексте необходимо разработать методические подходы, которые позволят эффективно строить маркетинговую политику с учетом особенностей цифровых экосистем.

Анализ и сегментация клиентской базы с использованием Big Data. Один из ключевых методов в цифровых экосистемах — это использование аналитики больших данных (Big Data) для сегментации клиентской базы. Банки, имея доступ к огромным объемам информации о клиентах (история транзакций, поведение в приложениях, поисковые запросы, демографические данные и другие параметры), могут более точно определить потребности различных групп пользователей. Например, согласно исследованию McKinsey, 70% банков, использующих аналитику данных, сообщают о росте доходов на 10-15% благодаря персонализированным предложениям.

Применение Big Data позволяет:

- Разрабатывать индивидуальные предложения для клиентов на основе их финансового поведения;
- Прогнозировать потребности клиентов, например, в кредитных продуктах или инвестиционных услугах;
- Сегментировать аудиторию по различным признакам (возраст, доход, предпочтения в использовании каналов и т.д.).

Многоканальность и интеграция всех цифровых точек контакта. В условиях цифровой трансформации банки обязаны строить свою маркетинговую стратегию таким образом, чтобы обеспечивать взаимодействие с клиентами через различные каналы: мобильные приложения, веб-сайты, социальные сети, чат-боты, колл-

центры и другие. По данным исследования PwC, 65% потребителей ожидают, что взаимодействие с компанией будет seamless (бесшовным) между разными каналами. Это означает, что банковская маркетинговая стратегия должна быть основана на интеграции всех точек контакта в единую экосистему.

Ключевые аспекты многоканальности:

- Обеспечение постоянного и качественного обслуживания клиентов на всех каналах;
- Предоставление возможности начать взаимодействие в одном канале и продолжить в другом без потери информации;
- Использование omnichannel-стратегий для повышения удовлетворенности клиентов.

Персонализация контента и маркетинговых предложений. Современные клиенты ожидают от банков персонализированного подхода, который соответствует их индивидуальным потребностям и предпочтениям. Согласно исследованиям Accenture, 75% клиентов готовы делиться личными данными в обмен на персонализированные предложения, а 60% из них ожидают, что банки будут использовать эти данные для улучшения обслуживания. В этой связи, банки должны использовать персонализированные маркетинговые стратегии, включая рекомендательные системы, персонализированные предложения по продуктам и услугам, которые соответствуют индивидуальным запросам клиентов.

Методы персонализации включают:

- Использование алгоритмов машинного обучения для предсказания потребностей клиента (например, предложение кредитной карты после того, как клиент совершил крупную покупку);
- Рекомендации по инвестициям на основе анализа предпочтений клиента;
- Персонализированные предложения с учетом географического положения клиента и его финансовых привычек.

Автоматизация маркетинга и применение ИИ в банковской сфере становятся важными инструментами для повышения эффективности рекламных кампаний, улучшения клиентского опыта и оптимизации внутренних процессов. По данным

Statista, к 2025 году около 75% банков по всему миру будут использовать искусственный интеллект для улучшения своих маркетинговых стратегий. ИИ помогает автоматизировать процессы сегментации, персонализации и взаимодействия с клиентами, а также ускорить обработку данных.

Применение ИИ в маркетинговых стратегиях включает:

- Чат-боты и виртуальные ассистенты для автоматизации обслуживания клиентов.
- AI-платформы для создания персонализированных рекомендаций по продуктам и услугам.
- Анализ настроений на основе данных из социальных сетей для оценки восприятия бренда.

Оценка эффективности маркетинговых стратегий через KPI и показатели ROI. Одним из важнейших аспектов разработки маркетинговой политики является способность объективно оценивать эффективность предпринимаемых шагов. Для этого банки должны разрабатывать и отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI), такие как стоимость привлечения клиента (CAC), показатель лояльности (NPS), вовлеченность пользователей и возврат на инвестиции (ROI).

Ключевые показатели для оценки эффективности маркетинга:

- Customer Acquisition Cost (CAC): Стоимость привлечения одного клиента.
- Return on Investment (ROI): Возврат на инвестиции от рекламных кампаний.
- Net Promoter Score (NPS): Оценка лояльности и удовлетворенности клиентов.

Таким образом, методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики в условиях цифровых банковских экосистем включают комплексное использование современных технологий и аналитических методов, таких как Big Data, искусственный интеллект, многоканальность и автоматизация. Эти подходы не только повышают эффективность взаимодействия с клиентами, но и обеспечивают конкурентоспособность банков в условиях быстро меняющейся цифровой среды.

В условиях стремительного цифрового развития, где важность технологий и взаимодействий между участниками бизнеса возрастает, банки вынуждены

адаптировать свою маркетинговую политику, ориентируясь на более широкие концепции. Одной из таких концепций является бизнес-экосистема, которая включает не только сам банк, но и все его партнерские и клиентские связи в единую сеть. В этой среде банковская маркетинговая политика не ограничивается традиционными методами продвижения, а превращается в активное взаимодействие с участниками цифровой экосистемы, где каждый элемент создает ценность для всех остальных. Таким образом, становится основой для формирования новых подходов в банковском маркетинге, обеспечивая не только персонализированное обслуживание клиентов, но и долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность всей системы.

Понятие «экосистема» заимствовано в экономике из экологических и биологических наук и положено в основу понимания «экономики как экосистемы». Д. Ф. Муром ввел в научный оборот определение термина «бизнес-экосистема».

Часть исследователей – Кристофер Зот, Рафаэль Амит и Лорезо Масса подчеркивают, что понятие «бизнес-модель» компании расширяется до «бизнес-экосистемы», в которой целевыми параметрами развития становится не просто получение прибыли, а формирование ценностей для всех участников бизнес-экосистемы, включая фирму и ее партнеров. Например, на основе лояльности потребителя к бренду головной фирмы возникает возможность у участников бизнес-экосистем получать долю этой общей ценности по всей цепочке ее формирования[56].

Некоторые исследователи подчеркивают, что в первую очередь цифровая бизнесэкосистема – это взаимосвязанное экономическое сообщество, которое имеет единую цель и общую интернет-платформу функционирования. Согласно К. Валкокари, любая бизнес-экосистема стремится к устойчивому развитию всех ее участников на основе получения синергетического эффекта формирования цифровых межфирменных связей за счет экономии на трансакционных издержках взаимодействия участников бизнес-экосистемы и укрепления доверия клиентов.

По мнению Г. Б. Клейнера, М. А. Рыбачука и В. А. Карпинской бизнес-экосистемы в финансовом секторе нацелены на создание и обращение не только материальных, но и символических благ и ценностей, поэтому бизнес-экосистемы строятся по горизонтальному типу и обладают ограниченным контролем со стороны иерархии[47].

В работе М. А. Зокирова отмечается, что банковская экосистема отражает комплексный набор продуктов и услуг, предоставляемых в различных сферах деятельности, объединенных под эгидой одной организации. По мнению И. И. Бычковой, цифровая банковская экосистема строится на платформенных интернет-технологиях и обширных базах данных о клиентах, что дает ей возможность масштабирования и приводит к существенным экономическим выгодам при привлечении клиентов, благодаря системному синергетическому эффекту[24].

Т. И. Фатхудинова подчеркивает, что банковская экосистема отражает комплекс взаимодействий между поставщиками услуг и партнерами, включая отношения конкуренции и сотрудничества с целью обеспечения пользователям банковской экосистемы максимально широкого спектра финансовых и нефинансовых услуг[31].

Несмотря на разнообразие исследовательских подходов к понятию цифровых бизнесэкосистем, выделяются следующие аспекты этого явления [44, с.19]:

- 1) бизнес-экосистемы отражают межфирменные и межсекторальные взаимодействия организации и ее участников, функционирующие на основе интегрированного цифрового базиса;
- 2) участники бизнес-экосистемы могут иметь различные взаимосвязи друг с другом (как бесконкурентные партнерские отношения, так и конкурентные отношения в реальной и цифровой бизнес-среде);
- 4) источником создания и функционирования бизнес-экосистем выступает экономия транзакционных издержек взаимодействия организации и ее участников (партнеры, поставщики, посредники, клиенты, государство и т. д.), а также

синергетические эффекты систематизации и монетизации информационных баз данных о клиентах бизнес-экосистем;

Во многих исследованиях по проблематике развития банковских экосистем, отмечаются их следующие преимущества:

- удобство и скорость совершения клиентами финансовых и нефинансовых операций;
- гибкость и временная доступность мобильного банкинга для клиентов банковской экосистемы;
- инновационная направленность цифровых банковских экосистем;
- развитие экосистемных банковских кошельков для клиентов;
- высокий уровень развития инноваций и цифровых финансовых технологий.

Экосистемы цифрового банкинга способствуют расширению продуктовой линейки в банковском и смежных секторах, меняя отраслевые границы бизнес-моделей финансовых организаций, поскольку банки расширяют спектр услуг и сервисов, объединяя ресурсы различных направлений деятельности в рамках единой цифровой платформы.

Мировой опыт показывает, что существуют различные способы регулирования цифровых экосистем и активным присутствием банков в нефинансовом секторе. На одной стороне – американский инструментарий с институциональным разграничением банковской и нефинансовой сфер деятельности, который направлен на минимизацию риска и обеспечение стабильности финансовой системы. На другой – китайский опыт с установленными стандартами, с максимальным коэффициентом риска 1 250 %, предполагающим необходимость создания соответствующих резервов для возможных финансовых потерь [24, с.47]. Главным принципом регулирования отечественных банковских цифровых экосистем является недопущение функционирования доминирующей цифровой экосистемы на рынке. Экосистемы как объединения нескольких цифровых платформ разных компаний, могут способствовать эффекту «перетока» клиентской базы из одного направления бизнеса в другой, занимаемый участником-партнером этой экосистемы.

Среди потребителей увеличивается спрос на экосистемные продукты и подписки. В экосистемную конкуренцию включаются не только крупные банки, как ПАО Сбербанк, АО «Тинькофф Банк», Банк ВТБ и др., но и нефинансовые игроки, как компании ИТ-сектора и телекома: Яндекс, VK, МТС, Мегафон и др. Также компании ритейла, интернет-торговли и логистики: Ozon, Wildberries, X5 Retail Group³, СДЭК⁴ и др., использующие экосистемный подход[17, с.11].

Яндекс присоединил в свою экосистему банк «Акрополь», переименовав его в «Яндекс Банк», «МТС Банк» образовался на основе «Московского банка реконструкции и развития», «Мегафон Банк» возник в сотрудничестве с банком «Раунд», а «Wildberries Банк» и «Ozon Банк» сформировались с использованием платформы ВТБ. Компании X5 Retail Group в качестве фуд-ритейлера и логистический оператор СДЭК находятся на стадии формирования экосистем с «встроенными» финансовыми сервисами платежей и денежных трансакций.

Нефинансовые цифровые экосистемы предоставляют уникальную возможность объединить различные организации, коммуникационные сети, сервисы и индивидуальных пользователей в одну цифровую среду, позволяя сократить время покупки и поиска товара или услуги.

В нефинансовых цифровых экосистемах участниками могут быть не только компании и организации, но и физические лица, играющие роль потребителей или поставщиков определенных услуг. Несмотря на то, что построение собственных цифровых экосистем с широким спектром нефинансовых услуг характерно прежде всего для крупных банков, однако, экосистемный подход реализуется и в небанковском секторе, это размывает четкие границы между банковскими и небанковскими экосистемами.



Рисунок 1.8. Матрица финансовых и нефинансовых цифровых экосистем [94, с.19]

На данном примере финансовые и нефинансовые цифровые экосистемы образуются различными способами, при этом могут использоваться комбинации нескольких вариантов экосистемного строительства. Небанковские экосистемы могут инкорпорировать в себя необходимый им финансовый компонент за счет партнерства с традиционными участниками финансового рынка, формирования внутреннего цифрового банка для проведения расчетов и платежей, расширения функционала существующей розничной платежной системы, используя внешние технологии цифровой экосистемы. Основные механизмы формирования финансовых и нефинансовых экосистем в цифровой среде, следующие:

1) «универсальный» способ построения собственных цифровых экосистем по принципу «одно окно для всех клиентов» отражает стремление охватить 100 % потребностей и привычек своей клиентской базы по самому широкому направлению финансовых и нефинансовых услуг («lifestyle banking» для розничных и корпоративных клиентов – ПАО Сбербанк, экосистема Яндекса, VK, МТС и др.);

- 2) «нишевый способ» построения собственных цифровых экосистем основывается на охвате 100 % специализированных финансовых и нефинансовых потребностей своих клиентов по разным направлениям: образование, ипотека, автокредиты, инвестиции и недвижимость (АО «Тинькофф Банк», Банк ВТБ (ПАО) и др.);
- 3) «аутсорсинговый» способ построения цифровых экосистем – банк не с нуля строит свою цифровую экосистему, а пользуется готовыми техническими разработками fintech программ, с дальнейшим сервисным наполнением под свою клиентскую базу и участников экосистемы (АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк», АО «Почта-Банк», ПАО «Совкомбанк», ООО «Хоум Кредит» Банк, Ozon Банк, X5 Retail Group и др.);
- 4) «инсорсинговый» способ формирования экосистемы – банк на основе своего внутреннего подразделения предоставляет услуги по специализированной интеграции финансовых и нефинансовых потребностей для внешних и собственных определенных групп клиентов (ПАО «Альфа-Банк» через «суперсервис» предлагает услуги по специализированному экосистемному партнерству не только своим клиентам, но и внешним компаниям).

Следует отметить, что в разных способах формирования цифровых экосистем могут пересекаться и различные инструменты их построения как в «ядре», так и «периферии» экосистемы. Благодаря модульному типу конфигурации цифровых экосистем, банки могут приобретать или продавать непрофильные бизнесы, а также строить «выборочные» партнерские отношения с отдельными участниками экосистем, тем самым изменяя межсекторальные и рыночные границы их функционирования.

В России применяются комбинированные механизмы и способы формирования финансовых и нефинансовых цифровых экосистем (универсальный, нишевый, аутсорсинговый и инсорсинговый). Электронные кошельки по своему удобству – один из самых быстрорастущих сегментов рынка экосистемных продуктов и услуг и особая сфера конкурентного регулирования[94, с.19]. Банковские и небанковские платежные цифровые инструменты особо

жестко конкурируют друг с другом в этом сегменте за лидирующие позиции – SberPay, МТС Pay, VK Pay, Ozon Pay, VTB Pay, Alfa Pay или Tinkoff Pay, каждый из которых предлагает удобства в использовании электронных платежей, включая бесконтактность, безинтернетность, безпластиковость, распознавание по улыбке, по лицу, по голосу и др. биометрическим данным.

Таким образом, структурные и функциональные характеристики цифровых экосистем в банковском и смежных секторах экономики обладает следующим:

Во-первых, сравнительный анализ цифровых банковских экосистем Сбербанка, «Тинькофф», ВТБ, показал, что каждая из цифровых платформ имеет как общие черты, так и свои особенности: цифровая платформа ПАО Сбербанк ориентирована в большей степени на физических лиц, обладает межотраслевым характером и включает большое число нефинансовых участников цифровой экосистемы; АО «Тинькофф Банк» склоняется в развитии своей экосистемы в сторону инвестиций и образовательной компоненты, постепенно переходя от нишевого способа функционирования к универсальному набору нефинансовых услуг; цифровая экосистема Банк ВТБ (ПАО), ядром своей экосистемы выбрала жилищную программу, следовательно, все нефинансовые партнеры обеспечивают комплексность услуг в этом сегменте рынка[36].

Во-вторых, на российский рынок экосистемных продуктов выходят не только банковские, но и небанковские игроки (компании ИТ-сектора и телекома Яндекс, VK, МТС, Мегафон, компании ритейла, интернет-торговли и логистики – Ozon, Wildberries, X5 Retail Group, СДЭК и др.), что приводит к размыванию отраслевых и рыночных границ между финансовыми и нефинансовыми цифровыми экосистемами, усиливая между ними цифровую конкуренцию. В России применяются комбинированные механизмы и способы формирования финансовых и нефинансовых цифровых экосистем (универсальный, нишевый, аутсорсинговый и инсорсинговый). Предложенная матрица финансовых и нефинансовых цифровых экосистем позволяет систематизировать взаимодействие между различными банковскими и небанковскими игроками на рынке.

В-третьих, предложенный регулятором инструментарий риск-чувствительного лимита управления непрофильными активами банков показывает, что в настоящее время даже у самых крупных банков ПАО Сбербанк, АО «Тинькофф Банк» и Банк ВТБ (ПАО) не хватает прироста прибыли для выполнения всех требований регулятора, что свидетельствует о необходимости доработки методических и организационных вопросов управления непрофильными активами банков. Кроме того, регуляторный инструментарий непрофильных активов банков, подталкивает кредитные и некредитные организации переходить на внешние и партнерские механизмы формирования экосистемных продуктов, стараясь не использовать или свести к минимуму прямые покупки активов будущих участников банковских экосистем.

Выводы по 1 главе:

В силу системных дисбалансов в экономике республики, отсутствия доступных, длинных заемных средств, подходящих для рентабельности средних промышленных предприятий, ресурсами банковской системы, где преобладают повышенные процентные ставки на среднесрочные заемные средства, роль торговли приобрела системообразующий характер.

Банковская система, нефинансовые и цифровые субъекты предпринимательства, на фоне внешнего стимулирования расчетов в безналичной форме сформировали и продолжают формировать экосистемы, обеспечивая расширение реализации маркетплейсов, электронной коммерции.

Увеличение доли цифровых инструментов в банковской и нефинансовой системе увеличило количество услуг с их стороны, что, в свою очередь, является основанием для расширения применения маркетинговых инструментов. К новым маркетинговым подходам предъявляются требования по скорости, форме и объемам предоставляемой информации, тщательной градации предложений в маркетинговых нишах.

Все вышеприведенные тенденции явились результатом формирования законодательной основы, заложенной с 2017 года и реализованной с участием возросшей роли государственного управления экономикой в последние годы.

Опыт главного стратегического партнера в лице Российской Федерации обозначает масштабы и направления возможного движения развития в создании цифровых экосистем. Банковская система России, в силу масштабности и особенностей включенных системных банков разделила маркетинговую общую площадку на основные направления, в том числе в инвестициях в образовательные компоненты, совместному взаимодействию с государством в реализации программ, услугам физическим лицам и взаимодействию с нефинансовыми участниками цифровой экосистемы.

Разнообразие направлений цифровых экосистем формирует основу для новых подходов маркетинговой деятельности, отвечающей требованиям кратного увеличения оборота торговли и услуг, взаимных расчетов на базе цифровых, электронных комбинированных ресурсов.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО МАРКЕТИНГА В ЦИФРОВОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

2.1. Анализ современного состояния банковской системы

В условиях быстро меняющейся экономической среды и глобальных финансовых вызовов анализ современного состояния банковской системы Кыргызстана становится особенно актуальным. На протяжении последних лет банковский сектор страны претерпел значительные изменения, что связано как с внутренними факторами, такими как реформа финансового законодательства и развитие инфраструктуры, так и с внешними, включая мировые финансовые тенденции и влияние пандемии COVID-19. В данном контексте важно отметить, что, несмотря на достижения в области финансовой инклюзии и роста доступности банковских услуг, система по-прежнему сталкивается с рядом проблем, включая низкий уровень капитала, отсутствие диверсификации активов и недостаточную конкурентоспособность. Текущий анализ позволяет выделить ключевые направления для улучшения функционирования банковской системы, включая необходимость внедрения современных технологий, повышения прозрачности операций и укрепления механизмов регулирования. Таким образом, понимание современных вызовов и возможностей банковской системы Кыргызстана является важным шагом на пути к устойчивому экономическому развитию страны.

Для Кыргызстана, как для цивилизованной страны и полноправного субъекта международных отношений, нормы международного права являются главенствующими. В частности, в Конституции КР [1] указано, что «Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Кыргызской Республики являются составной частью ее правовой

системы. Если международным договором КР установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора».

Кроме того, что законодательство имеет ступени, разделяющие законодательные акты на уровни, оно имеет как бы несколько лестниц - специальные законодательные «ветви». Соответственно, можно определить многие такие «ветви»: таможенное, страховое, валютное и т.п. законодательства. К этой же группе специальных законодательств относится и банковское законодательство.

Коммерческие банки контролируются по всем направлениям деятельности. Ведется постоянная оценка их уставного и резервного фондов, резервов на покрытие кредитных и фондовых рисков, проверяются и перепроверяются кассовые обороты, купля-продажа валюты и торговля ценными бумагами, выполнение функций агента валютного контроля и т.д.[13].

Соответствие банковского сектора реалиям и требованиям экономики страны достигается четким определением правовых и экономических основ деятельности кредитных организаций. Реформирование банковской системы определяется Стратегией развития банковского сектора, принятой Правительством КР и НБКР [2].

Банковская система является управляемой системой, поэтому без соответствующей организации в экономической деятельности субъектов, наличия в нем соответствующих регуляторов и само регуляторов нельзя обеспечить ни успешное функционирование системы, ни ее направленность, а также дальнейшее развитие.

По состоянию на 30 июня 2024 года (далее – отчетная дата) на территории Кыргызской Республики действовали 21 коммерческих банка и 305 филиалов коммерческих банков[97]. В январе 2023 года банковский сектор Кыргызстана преуспел в некоторых областях. К примеру, банки получили чистую прибыль в размере 1 млрд 726 млн сомов, что является для них хорошей новостью. Однако сумма выданных займы денег сократилась на 1.4%, а количество кредитов,

которые не были возвращены вовремя, выросло. Это означает, что для банков может существовать определенный риск» [12].

Таблица 2.1 Прибыль коммерческих банков КР, 2019-2024 г.г.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всего процентные доходы	23 599 592	24.678.607	27.169.172	35.154.812	49.593.881	46.375.480
Всего процентные расходы	8 067 031	9.055.232	9.843.797	12.181.383	15.325.767	15.774.577
Чистый процентный доход	15 532 561	15.623.375	17.325.375	22.973.429	34.268.115	30.600.903
Резерв на покрытие потенциальных потерь и убытков по кредитам	1 808 631	3.444.919	2.553.215	5.051.456	(1.090.296)	1.947.339
Чистый процентный доход после отчислений в РППУ	13 723 931	12.178.456	14.772.160	17.921.973	35.358.411	28.653.564
Всего непроцентные доходы	10 545 908	17.397.604	17.499.879	80.289.057	74.367.341	71.763.968
Всего непроцентные расходы	5 530 749	11.080.175	10.439.917	47.516.230	50.652.796	42.437.600
Всего другие операционные и административные расходы	14 791 972	14.918.046	16.731.082	22.904.440	31.049.084	30.888.902
Чистый операционный доход (убыток)	3 947 117	3.577.840	5.101.041	27.790.360	28.023.866	27.091.031
Резерв на покрытие потенциальных потерь и убытков (не от кредитных операций)	539 046	835.848	981.242	1.962.222	1.012.558	155.510
Чистый доход (убыток) до налогообложения	3 408 072	2.741.992	4.119.799	25.828.137	27.011.308	26.935.521
Налог на прибыль	523 657	444.914	531.408	2.672.776	2.774.298	2.819.605
Чистая прибыль (убыток)	2 884 414	2.297.078	3.588.392	23.155.362	24.237.010	24.115.916

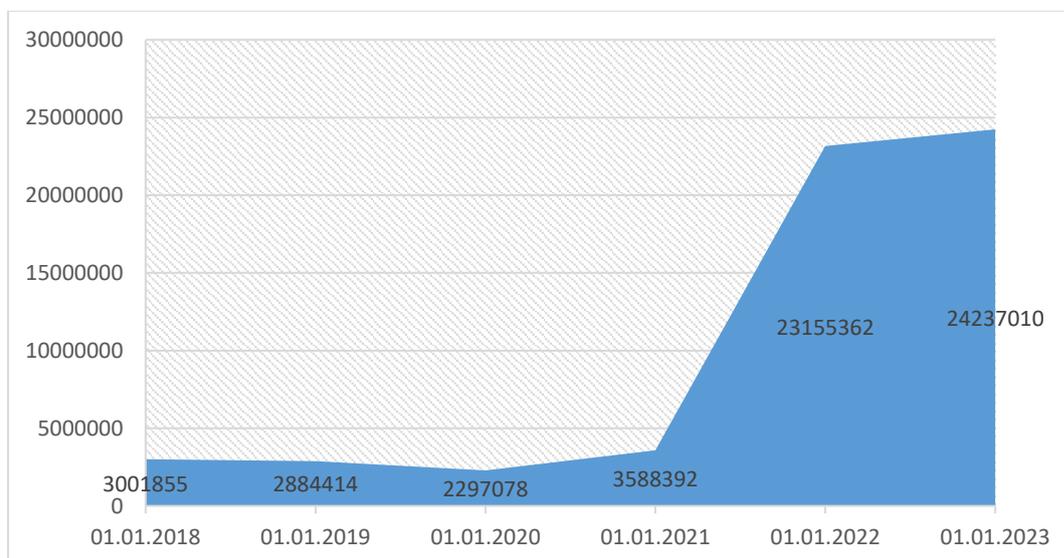


Рисунок 2.1. Прибыль коммерческих банков КР

Показатель чистой прибыли в январе стал рекордным для банковского сектора за последние пять лет. Заработок банков в рассматриваемом периоде сильно менялся из года в год, причем в январе этого года к аналогичному месяцу 2022 - го рост составил 455.5%.

Тремя наиболее прибыльными банками стали «Коммерческий банк «Кыргызстан», «Бакай Банк» и «Оптима Банк», на долю которых пришлось более половины общей прибыли.

Январский рейтинг банков за 2023 год по объему прибыли возглавляют два аутсайдера. Так, в отчетную дату годом ранее «Коммерческий банк «Кыргызстан» получил убыток в 7.5 млн сомов, а «Бакай Банк» — в 28.3 млн сомов, тем самым обеспечив себе место в топ-8 банков, завершивших январь 2022 года с минусом.

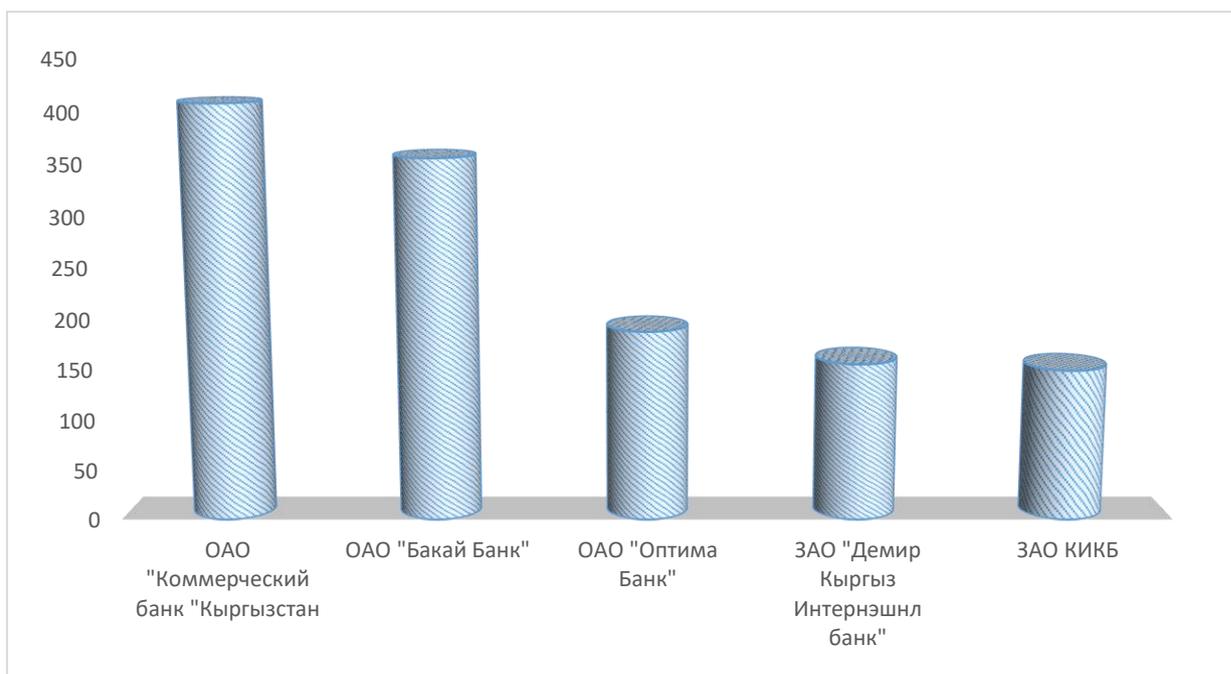


Рисунок 2.2. Рейтинг коммерческих банков Кыргызстана по объему чистой прибыли (данные на январь 2023 года)

Однако, в январе этого года выросла не только общая прибыль коммерческих банков, но и сократилось число получивших убыток, с восьми до двух. Увеличить прибыль банкам помог доход от операций с иностранной валютой. По итогам 2022 года валюта принесла банкам 27.8 млрд сомов, а в январе этого года — 1 млрд 585.7 млн сомов.

Лидерами среди банков по чистой прибыли от операций с валютой стали: «Коммерческий банк «Кыргызстан», который заработал 416.5 млн сомов, «Бакай Банк» с чистым доходом в 239.95 млн сомов и «Айыл Банк» — доход 213.1 млн сомов. Суммарные активы банковского сектора с начала 2024 года составили 727,3 млрд сомов (на конец 2023 года – 614,3 млрд сомов).

Объем кредитного портфеля клиентов банковского сектора составил 281,1 млрд сомов (на конец 2023 года – 257,8 млрд сомов), в том числе в разрезе отраслей:

- кредиты на промышленность составили 12,4 млрд сомов (уменьшение на 7,2 процента);
- кредиты на сельское хозяйство – 46,1 млрд сомов (увеличение на 9,1 процента);
- кредиты на торговлю – 77,5 млрд сомов (увеличение на 4,6 процента);
- кредиты на строительство – 13,5 млрд сомов (увеличение на 13,3 процента);
- кредиты на ипотеку – 32,6 млрд сомов (увеличение на 8,7 процента);
- потребительские кредиты – 67,5 млрд сомов (увеличение на 20,9 процента);
- прочие кредиты – 31,5 млрд сомов (увеличение на 3,5 процента).

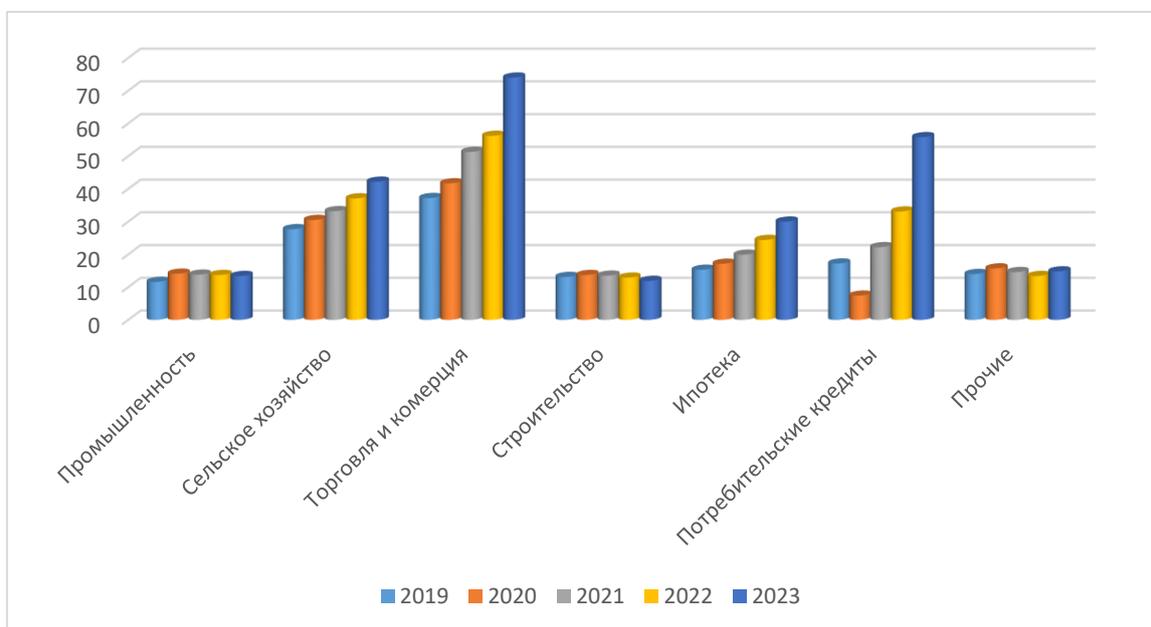


Рисунок 2.3. Динамика кредитного портфеля банковского сектора по отраслям экономики за период 2019-2024 гг. [97]

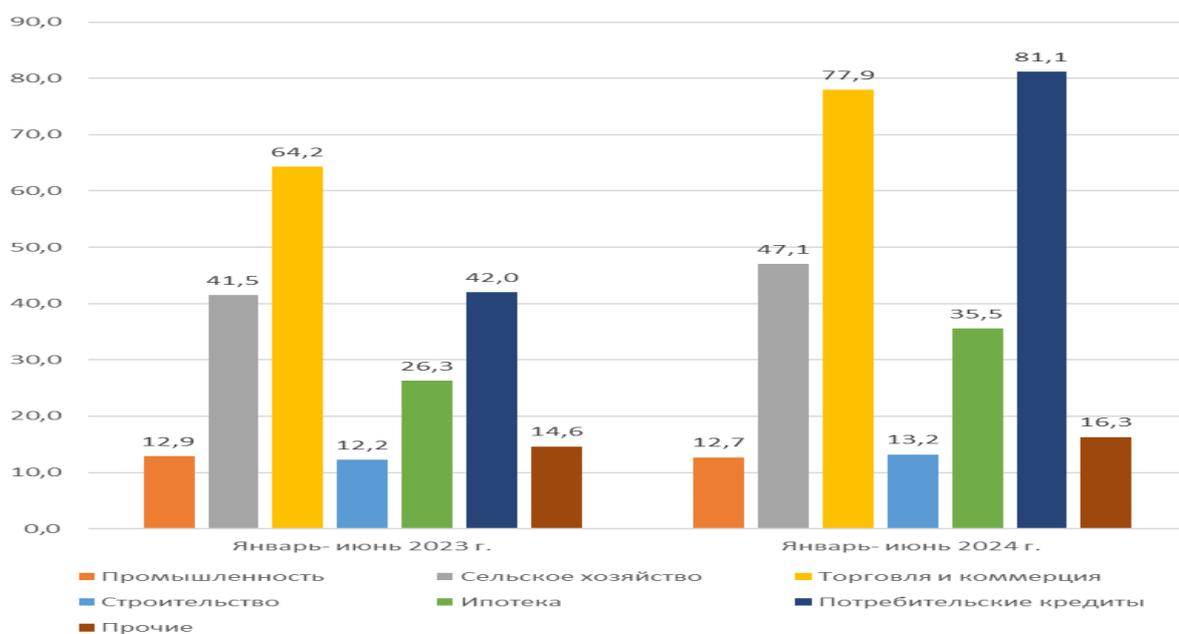


Рисунок 2.4. Динамика кредитного портфеля банковского сектора по отраслям экономики за 2 квартала 2023-2024 гг. [97]

Банковская система кредитовала в большей доле торговлю, потребительские расходы клиентов, а сельское хозяйство кредитовалось по правительственной программе из источника бюджетных расходов. Данное распределение долей кредитования является характерным.

Российско-кыргызский фонд развития оказал влияние на снижение банковской процентной ставки. В основном банки обслуживают проекты российско-кыргызского фонда развития по низким ставкам за счет предоставленных средств, а свои более дорогие средства используются для дополнительных сопутствующих услуг клиентам.

В кредитном портфеле банковской системы в целом доля классифицированных кредитов составила 12,1 процента, или 33,8 млрд сомов (на конец 2023 года – 9,2 процента, или 23,8 млрд сомов). Объем просроченных кредитов составил 7,2 млрд сомов, или 2,6 процента кредитного портфеля банковской системы. Данное распределение долей классифицированных и просроченных кредитов является характерным, кроме ситуаций при

форсмажорных ситуациях (COVID-2019). Оценка кредитоспособности клиентов со стороны банковской системы осуществляется на должном уровне.

Специальное РППУ по кредитам ко всем кредитам коммерческих банков по состоянию на май 2024 года составили 6,4%.

Суммарные обязательства банковского сектора с начала 2024 года составили 618,3 млрд сомов (на конец 2023 года – 510,0 млрд сомов) [97].

Общая депозитная база клиентов банковского сектора составила 522,1 млрд сомов (на конец 2023 года – 431,3 млрд сомов), в том числе:

- депозиты юридических лиц составили 201,3 млрд сомов;
- депозиты физических лиц – 184,3 млрд сомов;
- депозиты органов власти – 61,3 млрд сомов;
- депозиты нерезидентов – 72,1 млрд сомов;
- депозиты других финансово-кредитных организаций – 3,2 млрд сомов.

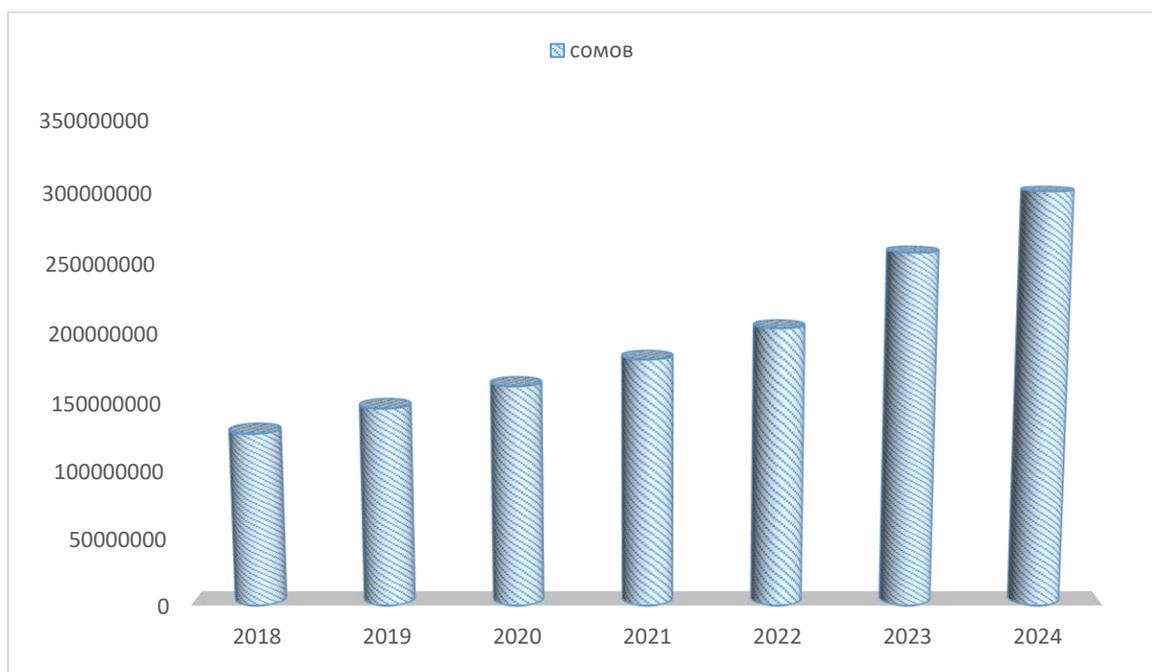


Рисунок 2.5. Динамика объема кредитного портфеля клиентов банковского сектора за период 2019-2024 гг. на конец периода [97]

Расчетные счета юридических лиц составляют преобладающие объемы над срочными депозитами и счетами до востребования. В срочных депозитах

наибольшая доля сбережений на срок 6-12 месяцев, что не позволяет банкам использовать средства на срок больше этого в полном объеме.

У физических лиц счета до востребования и срочных депозитов имеют примерно одинаковые объемы. У физических лиц в срочных депозитах наибольшая доля принадлежит сроку 6-12 месяцев.

В целом срок 6-12 месяцев и преобладание счетов до востребования у физических лиц говорит о доверии к банковской системе со стороны юридических и физических лиц. Банки исходить в сроках кредитования из сроков депозитной базы, поэтому экономика республики испытывает дефицит длинных и дешевых средствах.

Кредиты к депозитам на отчетную дату составили 62,5%, а кредиты к активам составили 39,5%.

Основным источником фондирования банковского сектора выступают клиентские средства, составляющие 62% пассивов на 01.03.2024 (63% на 01.01.2024). В их структуре основная доля приходится на корпоративные депозиты, составляющие 49% пассивов на 01.02.2024 (48% на 01.01.2024). В целом структура клиентских средств и уровень средневзвешенной процентной ставки по депозитам с 01.01.2023 характеризуются относительной стабильностью. Доля средств в иностранной валюте в 2023 году выросла с 48,3 до 49,3% совокупного объема депозитной базы.

Уровень долларизации кредитного портфеля банковского сектора составил 21,1 процента. Уровень долларизации депозитной базы банковского сектора составил 43,2 процента. Правительство с 2019 года проводит мероприятия по дедолларизации экономики. Однако со стороны НБКР не рассчитывался уровень долларизации, ниже которого показатель не снизится [94].

Показатель чистого суммарного капитала банковского сектора, применяемый для расчета установленных Национальным банком экономических нормативов, составил 110,0 млрд сомов (на конец 2023 года – 106,3 млрд сомов). Доля иностранного участия в капитале банковского сектора составила 17,9

процента, или 12,2 млрд сомов (на конец 2023 года – 20,3 процента, или 12,2 млрд сомов) от оплаченного уставного капитала банковского сектора.

Коэффициент достаточности (адекватности) суммарного капитала по банковскому сектору составил 22,3 процента (на конец 2023 года – 24,8 процента) при нормативе 12,0 процента, коэффициент леверджа по банковскому сектору составил 12,3 процента (на конец 2023 года – 12,4 процента) при нормативе 6,0 процента [97].

Коэффициент ликвидности по банковской системе составил 78,8 процента (на конец 2023 года – 77,4 процента) при нормативе 45,0 процента. Как видно ликвидность банковской системы сохраняется с большой разницей

Доходность активов банковского сектора (ROA) составила 4,3 процента (на конец 2023 года – 4,4 процента), а доходность на вложенный капитал (ROE) – 29,6 процента (на конец 2023 года – 32,4 процента).

Показатели уровня финансового посредничества составили:

- (активы / ВВП) – 55,8 процента (на конец 2023 года – 50,0 процента);
- (кредиты / ВВП) – 21,6 процента (на конец 2023 года – 21,0 процента);
- (депозиты / ВВП) – 40,0 процента (на конец 2023 года – 35,1 процента).

Акционерный капитал банков по состоянию на май 2024 года составил 68,8 млрд сомов [97].

Банковский капитал с 01.01.2023 стабильно составляет порядка 17% пассивов (на 01.01.2022 – 14%). На иностранное участие в совокупном капитале банков приходится 20,3% от оплаченного уставного капитала банковского сектора (12,2 млрд сомов/0,1 млрд долларов). Коэффициент достаточности (адекватности) суммарного капитала на 01.03.2024 находится на уровне 25% (на 01.01.2024 – 25%) при регуляторном минимуме 12%, коэффициент леверджа (отношение чистого суммарного капитала к суммарным активам банка) по банковскому сектору составил 16% (на 01.01.2024 – 12%) при регуляторном минимуме 6%.

Национальный банк Кыргызской Республики принял решение с 01.07.2024 определить минимальный размер уставного капитала для коммерческих банков на уровне 800 млн сомов. Таким образом, по состоянию на 01.01.2024 пяти

действующим банкам республики необходимо увеличить акционерный капитал до регуляторного минимума в установленный срок [94].

Нераспределенная прибыль банков прошлых лет по состоянию на май 2024 года составила 24,9 млрд сомов.

Доходность активов банковского сектора (ROA) по итогам 2023 года составила 4,4% (по итогам 2022-го — 5,9%), а доходность на вложенный капитал (ROE) — 32% (по итогам 2022-го — 43%). Снижение уровней рентабельности отражает значительные темпы роста совокупных активов и капитала. Показатели чистой процентной маржи и спреда (разница между процентными ставками получения и размещения средств) демонстрируют слабую волатильность и по итогам 2023 года составили соответственно 7,8 и 7,4%.

В настоящий момент Правительство Кыргызстана провело капитализацию государственных банков, уровень превзошел капитализацию частных коммерческих банков.

Банковской системой за 2023 год получена чистая прибыль в размере 24,2 млрд сомов (0,3 млрд долларов), что на 4,3% превышает финансовый результат 2022-го. Позитивной тенденцией банковского сектора является смещение превалирующего компонента финансового результата с непроцентных (обусловленных преимущественно колебаниями валютного рынка) на процентные доходы и восстановление резервов по кредитным операциям при относительно крупном их формировании в 2022 году. Также в 2023 году банки нарастили доходы от комиссионных услуг с 8,9 до 12,7% совокупного объема доходов банковского сектора.

Доходность активов банковского сектора (ROA) по итогам 2023 года составила 4,4% (по итогам 2022-го — 5,9%), а доходность на вложенный капитал (ROE) — 32% (по итогам 2022-го — 43%). Снижение уровней рентабельности отражает значительные темпы роста совокупных активов и капитала. Показатели чистой процентной маржи и спреда (разница между процентными ставками получения и размещения средств) демонстрируют слабую волатильность и по итогам 2023 года составили соответственно 7,8 и 7,4%.

Таким образом, динамика ключевых показателей рентабельности и маржинальности банковского сектора свидетельствует о постепенной стабилизации финансовых условий, несмотря на снижение доходности активов и капитала, обусловленное увеличением совокупных объемов активов и капитала.

2.2. Сравнительный анализ тенденций развития банковской экосистемы стран ЕАЭС

В последние годы банковская экосистема стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) демонстрирует значительные изменения, обусловленные как внутренними, так и внешними факторами. Сравнительный анализ тенденций развития банковских систем в этих странах показывает, что несмотря на общие черты, такие как стремление к цифровизации и внедрению инновационных финансовых технологий, каждая страна имеет свои уникальные особенности. Например, в России наблюдается активное развитие финтех-компаний и интеграция с традиционными банками, в то время как в Казахстане акцент делается на улучшение финансовой доступности и поддержку малого и среднего бизнеса. Кыргызстан, в свою очередь, сталкивается с вызовами, связанными с ограниченной финансовой грамотностью населения и недостаточной капитализацией банков. Эти различия подчеркивают необходимость адаптации стратегий развития банковской экосистемы в зависимости от специфики каждой страны, что, в свою очередь, может способствовать более эффективному взаимодействию и интеграции в рамках ЕАЭС.

Важно заметить, что интеграция в финансовом секторе стран ЕАЭС развивается медленно, она в значительной степени отстает от аналогичных процессов в торгово-экономической и политической сферах. Однако на сегодняшний день сложилось понимание, что «финансовый сектор является важным этапом интеграции, который позволит участникам ЕАЭС использовать новые возможности и привлекать дополнительный капитал» [89]. Поэтому

создание единого рынка Евразийского экономического союза является одним из приоритетов государственной внешнеэкономической политики в соответствии с Государственной программой «Развитие внешнеэкономической деятельности» [34].

Ключевым фактором создания интегрированного финансового рынка ЕАЭС является формирование условий для сотрудничества банковских систем стран-участниц. В соответствии с формулировками определения и основных критериев понятия «общий финансовый рынок», приведенными в Приложении № 17 к Договору о Евразийском экономическом союзе, его создание предполагает решение определенного комплекса задач, это:

- гармонизация требований в области регулирования и надзора в ЕАЭС;
- признание на территории всего объединения лицензий в банковской и страховой областях деятельности и на рынке ценных бумаг;
- введение возможности осуществления деятельности по предоставлению финансовых услуг без создания дополнительного юридического лица на всей территории ЕАЭС;
- административное сотрудничество между уполномоченными органами стран-участников [25].

В рамках ЕАЭС на наднациональном уровне осуществляется разработка институциональной базы цифровой трансформации экономик государств-членов на основе имплементации лучших страновых практик и стандартов. Анализ основных стратегий формирования цифровой экономики ЕАЭС с использованием предложенной модели позволяет сформировать институциональную матрицу экосреды цифровой экономики (Рис. 2.7.).



Рисунок 2.6. Элементы модели институциональной экосистемы цифровой экономики (разработано автором)

В представленной ниже таблице приведены данные, которые отражают важнейшие институциональные характеристики национальных банковских систем. Эти показатели позволяют подробно проанализировать их структуру, функциональность и динамику развития. Информация, содержащаяся в таблице, служит основой для глубокого понимания текущих тенденций и проблем в банковской сфере.

Таблица 2.2 — Блок институциональных показателей

Показатель	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия
Общее количество банков, ед.	17	24	27	21	442
Количество банков под контролем других стран ЕАЭС, ед.	2	5	4	2	3
Доля банков под контролем других стран ЕАЭС в общем количестве банков, в процентах	11,76	20,83	14,81	8,33	0,68
Представительства банков в других странах ЕАЭС, ед.	1	0	1	0	6
Филиалы банков, ед.	551	17	301	323	623
Обеспеченность населения подразделениями банков, ед	19,19	0,44	1,76	5,32	0,73
Концентрация активов, млрд. долл. США	0,72	1,61	2,60	0,15	3,53
Концентрация собственного капитала, млрд. долл. США	0,10	0,08	0,35	0,03	0,37
Индекс по блоку (I62)	8,43	5,15	7,97	3,67	14,78

Источник: составлено автором по материалам [242].

По общему количеству банков лидером среди государств ЕАЭС является Россия — несмотря на значительное сокращение числа кредитных организаций в последние годы, обусловленное, в том числе, политикой оздоровления банковской системы со стороны Банка России, данный показатель значительно превосходит остальные страны. По объему филиалов банков в абсолютных цифрах Россия также имеет наибольшее значение, однако при этом сравнительный анализ показывает, что филиальная сеть в стране развита слабее, чем в других государствах, о чем свидетельствует один из самых низких показателей обеспеченности населения подразделениями банков. Это наглядно демонстрирует тот факт, что для России развитие национальной банковской системы сегодня имеет более высокий приоритет, чем активная зарубежная экспансия. Развитой филиальной сетью выделяется Армения, которая, при наименьшем по союзу количестве банков, за счет этого показывает наивысший результат по обеспеченности жителей банковскими учреждениями, с большим отрывом от остальных стран-участниц. Беларусь, напротив, отличается крайне малым количеством филиалов, и ее население менее всех обеспечено банковскими услугами.

Взаимное проникновение банковских структур на территорию друг друга достаточно незначительно. Максимальный показатель числа и доли иностранных банков в общем количестве принадлежит Беларуси (5 банков, более 20%), что обусловлено, в том числе, низкой плотностью банковского сектора в стране. В России присутствуют 3 банка под контролем других стран Союза, однако их доля в общем количестве банков является минимальной на общем фоне. Здесь необходимо отметить, что для банковской интеграции огромную роль играют такие институциональные аспекты, как согласованность национальных законодательств и единство подхода к макропруденциальному контролю. Однако на данном этапе анализа провести корректное сравнение уровней развитости банковского законодательства стран ЕАЭС не представляется возможным из-за отсутствия единых критериев оценки и обобщенных показателей в количественном выражении.

Для стран ЕАЭС характерна тенденция укрупнения банковских структур при сокращении числа организаций, что ведет к повышению концентрации активов и капитала, особенно в России и Казахстане. Основными игроками остаются банки с государственным участием, что ограничивает гибкость, но повышает устойчивость банковской системы. Наднациональное регулирование цифровой экономики в рамках ЕАЭС пока остается ограниченным и слабо охватывает финансовые рынки и защиту киберпространства. Эти факторы подчеркивают необходимость усиления координации в регулировании.

На данный момент можно выделить следующие уровни (этапы) формирования экосреды цифровой экономики ЕАЭС:

- 1) базовый (2016–2018) – создание стратегии (программы) цифровизации и механизмов ее реализации по отдельным направлениям; отсутствие разработок в области регулирования финансового рынка; сведение проблематики кибербезопасности к банковскому регулированию в рамках соглашений между центральными банками;
- 2) первый (2019 г. – н. в.) – расширение и углубление представлений о направлениях цифровизации, что выражается в стимулировании внедрения цифровых решений для различных секторов экономики и создания соответствующей инфраструктуры, однако институциональные блоки по регулированию финансового рынка и кибербезопасности остаются неразработанными.

При этом важно отметить, что по ряду направлений (банковский сектор, общее информационное пространство) регуляторами процесса цифровизации выступают не структуры ЕАЭС, а органы государственного управления РФ на уровне межведомственного взаимодействия (Центральный банк, Минцифры, Минэкономразвития).

Рассмотрим некоторые структурные и функциональные особенности формирования цифровых экосистем банков ПАО Сбербанк, АО «Тинькофф Банк», Каспий, Мбанк.

Банковская экосистема ПАО Сбербанк формируется по универсальному принципу на основе модели lifestyle banking (стиль жизни), что в определенной степени объясняется преобладанием физических лиц в клиентуре банка, позволяя клиентам находить все необходимое в одном «окне», а также предоставляя возможность анализировать, вести учет и управлять своими финансами в удобном визуальном и функциональном формате.

С конца 2016 г. Сбербанк одним из первых занялся формированием собственной цифровой банковской системы, перестраивая ее с учетом действия санкций и изменений финансового и геополитического ландшафта.



Рисунок 2.7. Динамика основных финансовых показателей Сбербанка России на 2021–2023 годы

На графике показана положительная динамика финансовых показателей Сбербанка России за период с 2021 по 2023 годы. Чистый процентный доход и операционный доход стабильно росли, достигая максимума в 2023 году, что свидетельствует об увеличении кредитной активности и улучшении управления активами. Чистая прибыль после спада в 2022 году значительно выросла в 2023 году, что указывает на успешное восстановление и оптимизацию деятельности. Капитал банка также демонстрирует устойчивый рост, отражая укрепление его финансовой базы и надежности.

Так, клиентская база Сбербанка включает 114,5 млн пользователей, из них 110 млн физических лиц (96,07 %) и 4,5 млн юридических лиц (3,93 %). В их экосистему входит 6,7 тыс. офисных отделений и 26,1 тыс. банкоматов. Несмотря на многократное удаление мобильного приложения Сбербанка из зарубежных цифровых систем, количество клиентов приложения не уменьшилось, а увеличилось, составив более 80 млн пользователей. При этом 65 % их клиентской базы составляют потребители среднего возраста и пенсионеры.

В связи с санкциями Сбербанк покинул европейский рынок банковских услуг, продав 16 своих филиалов (остались 2 филиала – Беларусь и Индия), однако планируется открыть филиалы на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. В Китае функционирует представительство Сбербанка.

Одним из быстрорастущих сегментов экосистемы ПАО Сбербанк является отдел по связям с государством (B2G) на основе геоплатформы для бизнеса и государства. Сбербанк активно принимает участие в инициативах Банка России и Правительства РФ, фигурируя в совместных проектах и «регулятивных песочницах».

Экосистема Сбербанка включает обширный спектр как финансовых услуг – банковских операций, кредитовых, P2P, страхования и инвестиций (СберОнлайн, СберИнвестор, СберСпасибо, SberPay), так и нефинансовых услуг – е-медицина (СберЗдоровье), образование (СберКласс, СберУниверситет), сфера общественного питания (СберФуд, Самокат), сделки с недвижимостью и ипотека («ДомКлик», СовТех), сфера электронной коммерции (отдельный холдинг «СберМаркет»), сектор развлечений и отдыха (Рамблер-Касса, Союзмультфильм), транспорт (СберАвто, 2ГИС, Осаго-онлайн и др.), сфера ИТ-технологий (Сбер ID, ИТ-технологии распознавания лиц, SberBox – умный дом и др.). В бизнес-секторе экосистемы банка B2B развиваются такие сервисы, как магазин SberB2B, СберЛизинг, СберФакторинг, СберРешения, аутсорсинг бухгалтерии и бизнес-процессов, платформа торговли ЦФА и т. д. С этих позиций ПАО Сбербанк становится больше, чем просто банк, так как его цифровая экосистема выступает в роли интегрированной технологической интернет-платформы, которая

реализует широкий ассортимент финансовых и нефинансовых услуг для клиентов.

Использование искусственного интеллекта в экосистеме Сбербанка (голосовые помощники и виртуальные ассистенты – Афина и Джой, обработка звонков, запросов, предпочтений клиентов и т. д.), а также нейросети GigaChat, «Кандинский 2.1», ориентированные на молодую часть клиентов Сбербанка, за первые 4 дня работы, привлекли аудиторию в 1 млн человек. Сбербанк разработал отдельный банковский продукт для кредитования молодежи без кредитной истории начиная от 1 тыс. руб., конкурируя с микрофинансовыми организациями.

На текущее время цифровая экосистема Сбербанка включает в себя более 60 российских и зарубежных партнеров в сфере нефинансовых услуг. К 2030 г. доход от непрофильных активов в общем доходе Сбербанка планируется на уровне 30 %, в отличие от сегодняшнего 5–6 %³.

В то же время степень интегрированности всех финансовых и нефинансовых звеньев большой экосистемы Сбербанка пока не достигла своего пика. Экосистема пережила несколько реформ, в результате четко разделились отделения B2C (физических лиц) и B2B (бизнес клиентов), а также инфраструктурные направления – электронная коммерция, транспорт, ИТ-технологии. В рамках экосистемы банка одни сервисы приобретаются («Яндекс.Деньги»), а другие из-за санкций распродают – такси «Ситимобил», кинотеатр «Окко», СберЗвук, «Кухни на районе», Delivery Club и др.

Таким образом, специфика строения и функционирования цифровой экосистемы Сбербанка проявляется в следующем: во-первых, экосистема обладает самой большой клиентской базой в российском банковском секторе – 114,5 млн клиентов, с ориентацией на физических лиц (lifestyle banking) (97,03 %) и сектор бизнеса (3,93 %), что несет свои преимущества и недостатки для ее устойчивого развития; во-вторых, экосистема имеет максимально широкий набор нефинансовых услуг (60 российских и зарубежных бизнес-партнеров); в-третьих, экосистема имеет сильную межсекторальную дифференцированность нефинансовых модулей, одни бизнесы уходят, а другие приобретаются,

способствуя расширению услуг (ввод сервисов SberPay QR, «Умный мониторинг здоровья» и др.); в-четвертых, активно развивается геоплатформа B2G при поддержке государства для реализации совместных инициатив и проектов («Зеленые окна Сбербанка», «Национальный кодекс этики искусственного интеллекта» и др.); в-пятых, в экосистеме сохраняется высокий уровень межсекторальных рисков иммобилизационных активов банка.

АО «Тинькофф Банк» выступает как инновационный онлайн-провайдер финансовых услуг на российском и зарубежных рынках. Начиная с конца 2017 г. банк активно приступил к интеграции собственной цифровой экосистемы, с основания функционируя как цифровой банк.

Офисных отделений по работе с клиентами у АО «Тинькофф Банк» не имеется, а на местах работают 1 088 индивидуальных представителей банка, опираясь на сеть из 2,5 тыс. банкоматов. На конец 2022 г. АО «Тинькофф Банк» имело 20,7 млн активных клиентов, из них 19,7 млн (94,01 %) частных лиц и 1 млн (5,9 %) бизнес-клиентов.

В связи с санкциями АО «Тинькофф Банк», как и другие системно значимые российские банки, отключенные от возможности совершать зарубежные транзакции, сейчас активно сотрудничает с другими российскими банками и платежными сервисами SberPay QR и Alfa Pay в целях формирования бесконтактных платежей, интегрированных в одну платежную систему.

АО «Тинькофф Банк» относят к цифровому банку, что достигается благодаря широкому использованию искусственного интеллекта, автоматизации процессов и цифровым каналам обслуживания клиентов.

Спецификой банковской экосистемы АО «Тинькофф Банк» является высокая степень сквозной интегрированности всех онлайн-сервисов банка с учетом принципов собственной экосистемы: 1) удобство; 2) советы; 3) стиль жизни (lifestyle banking), что отражается в энергичности рекламы своих услуг в цифровой среде.

В Казахстане словосочетание «цифровая экосистема» до недавнего времени ассоциировалась лишь с одним брендом – Kaspi. Выросшая из банка, экосистема

Kaspi сегодня включает платежную систему, маркетплейс, рекламную площадку, компанию в сфере онлайн-туризма и e-grocery. Сама компания выделяет в своей отчетности три ключевых сегмента: платежную систему, маркетплейс и финтех. Во всех этих сегментах в последние годы наблюдаются высокие темпы роста, но торговая площадка – разгонный блок ракеты Kaspi: если в целом компания за 2023 год нарастила выручку на 50%, то маркетплейс прибавил 87%.



Рисунок 2.8. Финансовые показатели Kaspi Group за 2021-2023 годы



Рисунок 2.9. Динамика основных показателей KaspiBank Казахстана (2021-2023 гг.)

На графике представлена динамика финансовых показателей Kaspi Bank Казахстан за 2021–2023 годы. Чистый процентный доход и операционный доход демонстрируют стабильный рост, отражая укрепление позиции банка на рынке.

Чистая прибыль значительно увеличилась к 2023 году, что может быть связано с ростом эффективности операционной деятельности и снижением затрат. Капитал банка также растёт, свидетельствуя о повышении устойчивости и способности к долгосрочному развитию.

Путь к нынешней конфигурации бизнеса начался в середине нулевых, -когда Банк Каспийский ушел из корпоративного кредитования, сосредоточившись на розничном сегменте. Банк думал и действовал как экосистема: шел за клиентом, изучая его особенности, а затем на основе этих данных предлагал ему все новые и новые продукты. Чтобы лучше понимать клиента, банкирам необходимо было получать от него больше касаний. В том числе и поэтому бизнес начали диверсифицировать. В 2012 году акционеры Kaspi Вячеслав Ким и Михаил Ломтадзе приобрели биллинговую компанию «Алсеко», а в 2014 году – онлайн-маркетплейс авто и жилья «Колеса»/«Крыша». У банка появился Kaspi Red, продукт с рассрочками на покупку потребительских товаров. Благодаря тому что Kaspi создал инфраструктуру по быстрому выпуску дебетовых карт, банк превратил в клиентов почти все взрослое население страны. В 2017-м все продукты банка объединили в суперприложение, которыми сейчас в 20-миллионном Казахстане используют в среднем 14 млн человек в месяц. В 2018 году банк запустил P2P-переводы.



Рисунок 2.10. Схема работы P2P-переводы Kaspi Group

В 2019-м Kaspi открыл маркетплейс и начал предлагать бизнесу собственные POS-терминалы: расчет происходил через считывание QR с экрана

терминала камерой телефона в суперприложении пользователя. Маркетплейсы создавали и другие банки – у Народного банка появился Halyk Market, у Forte – ForteMarket, у Jusan – «Jusan Магазин». Народный и Jusan также предлагают бизнесу свои фирменные POS-терминалы, но по масштабности использования к уровню Kaspi пока никто не приблизился. Kaspi менял казахстанскую повседневность: развитие этой экосистемы было одним из факторов сокращения оборота наличных денег в стране.

Следует отметить, что, несмотря на бурное развитие маркетплейса, на финтехсегмент бизнеса и платежную систему – вполне традиционные для банков виды деятельности – приходится до 80% выручки Kaspi. В 2023-м Kaspi получил 44% выручки в виде процентных доходов. По расчетам Kursiv Research, основанным на данных Нацбанка РК, средние ставки по выданным краткосрочным ссудам физлицам (в этой группе находится значительная часть потребительских кредитов, в том числе и рассрочек – основного кредитного продукта Kaspi) в 2023 году находились в диапазоне 18,6–23,0%. Впрочем, выгоду из кредитования населения извлекают практически все ведущие казахстанские банки, но мультиплицировать этот эффект благодаря развитой цифровой экосистеме удалось лишь одному.

В отличие от банковских систем ведущих стран ЕАЭС, банковская система Кыргызстана находится на стадии формирования собственных экосистем. На банковском рынке обозначились лидеры цифровой трансформации, имеющие потенциал дальнейшего охвата своими услугами. К ним можно отнести ОАО «Коммерческий банк Кыргызстан» с брендом МБанк (далее – МБанк), ОАО «Халык банк Кыргызстан» с брендом О!Банк (далее – О!Банк), ОАО «Бакай Банк», ОАО Банк «Бай-Тушум». Данные банки находятся на стадии формирования собственных экосистем, которые включают свои цифровые платформы; сети торгово-сервисных предприятий; образовательные учреждения.

МБанк является наиболее активным участником рынка, проводит агрессивную маркетинговую политику, осуществляет демпинг цен на рынке банковских услуг. МБанк обеспечил дополнение к своей банковской деятельности

клиентскую среду и продолжает расширять сеть торгово-сервисных предприятий «Азия» и прочих крупных, средних и малых предприятий и предпринимателей.

В соответствии с официальной отчетностью данный банк в настоящее время в своей деятельности имеет наибольшую долю показателей доходности за счет обменных операций, активно работает с ценными бумагами, а расходы по деятельности цифровой платформы компенсируются от вышеуказанных источников доходов.

Согласно отчету о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе на 30 сентября 2024 года Операционные доходы банка составили 7,2 млрд сомов, из которых Чистый доход по операциям с иностранной валютой составляет 6,8 млрд сомов. В то же время Чистый процентный доход банка составил 3,1 млрд сомов. Таким образом МБанк, являясь монопольной экосистемой на банковском рынке Кыргызстана не формирует в настоящее время базу под доходы от кредитования, используя собственную цифровую платформу – программного обеспечение, сеть ПОС-терминалов, банкоматов, QR-код, популярное банковское приложение; сеть торгово-сервисных предприятий и IT-образовательных учреждений. Маркетинговая стратегическая задача МБанка заключается в расширении сети от крупных до средних и малых предприятий и предпринимателей, торгово-сервисных предприятий для обеспечения охвата внутри сети платежей посредством ПОС-терминалов с функцией ККМ, пластиковых карт, QR-код платежей с целью удешевления средней стоимости транзакций, освобождаясь от международных комиссионных платежей и с целью дальнейшего перемещения предложения кредитов для всех вовлеченных участников и, тем самым, смещения источников формирования доходов от операционной деятельности к процентным доходам за счет расширенного кредитования.

Необходимо отметить, что факт монополизации рынка для МБанка не имеет прецедента нарушения законодательства в силу того, что МБанк, в общем-то, снижает комиссию внутри своей сети несмотря на то, что это является демпингом для остальных участников банковского рынка. В мировой практике имеется прецедент с компанией Гугл, которая монополизировала мировой рынок услуг

интернет поиска, когда данная компания, снизив свои тарифы, обеспечивает удешевление своих услуг и законодательно это является приемлемым преимуществом.

На основании опыта банковской системы, к примеру, МБанка наблюдается сращивание цифровых инструментов с сетями торгово-логистических сетей и образовательных учреждений.

В частности, сеть торгово-логистических сетей “Азия” во взаимодействии с МБанк обеспечивают увеличение товарооборота за счет финансирования стимулирования спроса со стороны физических лиц. Техническое обеспечение электронных платежей МБанк, обеспечивается процессингом российских производителей, головная организация которой попала в 2024 году в санкционный список западных стран. Тем не менее, МБанк расширяет свои маркетинговых услуги на маркетплейсе приложения МБанк, формирует преимущества перед другими банками республики.

Анализируя финансовые показатели МВАНК за 2021-2023 годы, можно выделить несколько ключевых тенденций, которые показывают существенный рост и трансформацию банка в Кыргызстане [98].

Чистый процентный доход в 2021 году чистый процентный доход составлял 113 083, а к 2023 году он увеличился до 3 278 201. Это свидетельствует о значительном росте доходности от процентных операций. Основным драйвером такого увеличения могло стать активное кредитование и привлечение депозитов. Такой скачок может указывать на расширение клиентской базы и увеличение объема выданных кредитов. С 2021 по 2023 год комиссионные доходы также значительно выросли — с 576 108 до 3 139 468. Это подтверждает активное развитие не только традиционных, но и цифровых банковских продуктов, таких как онлайн-платежи, переводы, услуги по эквайрингу, и, вероятно, запуск дополнительных продуктов для предпринимателей (например, МКassa). Увеличение комиссионных доходов может также свидетельствовать о расширении спектра банковских услуг и росте доверия клиентов.

В 2023 году появились комиссионные расходы в размере 4 013 911, что может указывать на расширение деятельности банка в сфере платежных систем, увеличенные операционные издержки по новым продуктам или интеграции сторонних платежных сервисов. Операционные доходы с 2021 по 2023 годы выросли с 424 065 до 4 150 345, что показывает эффективное управление активами и успешные вложения в расширение бизнеса. Высокий рост доходов также свидетельствует о том, что MBANK смог адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, возможно, за счет более высоких доходов от операций с валютой, эквайринга или инвестиций в цифровые продукты [94].

Доходы от операций с валютой увеличились с 426 096 в 2021 году до 5 032 590 в 2023 году, что, вероятно, связано с активными валютными операциями и выгодными курсовыми разницеми. Это могло быть связано с увеличением международных переводов, запуском услуг типа Visa Direct или ростом спроса на валютные депозиты и кредиты.

Чистая прибыль выросла с 296 323 в 2021 году до 3 738 847 в 2023 году, что отражает значительный рост доходности банка и успешное управление операциями. Это может быть связано с ростом комиссионных доходов, эффективным управлением активами и снижением издержек благодаря цифровизации услуг.

Капитал банка также демонстрирует резкий рост — с 1 936 748 в 2021 году до 5 012 952 в 2023 году. Это может свидетельствовать о притоке новых инвестиций, увеличении прибыли и успешной реализации стратегии наращивания активов.

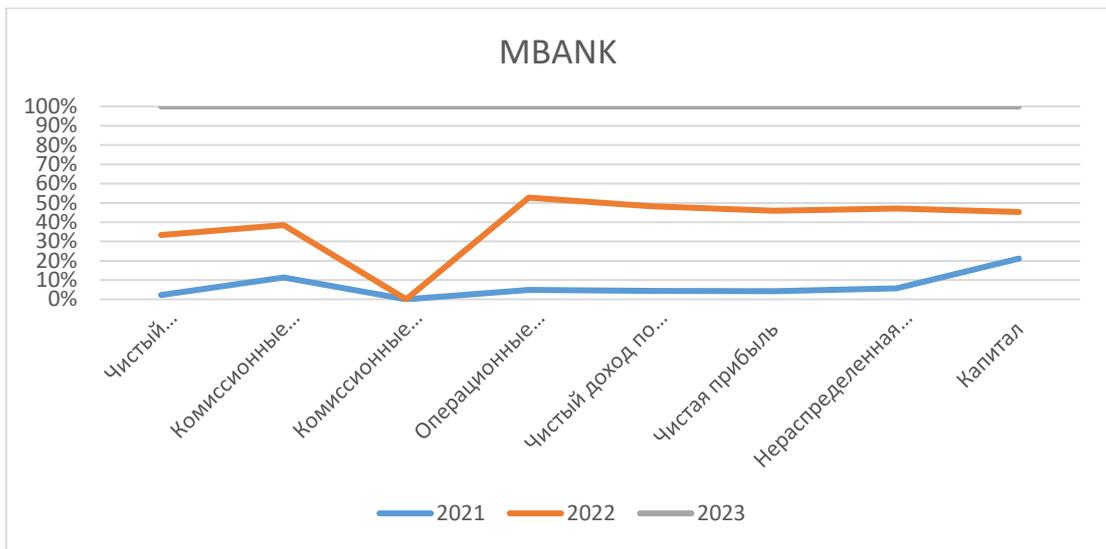


Рисунок 2.11. Динамика основных показателей Мбанк [98]

MBANK демонстрирует впечатляющий рост в ключевых финансовых показателях за последние три года. Банк активно инвестирует в цифровизацию, расширяет линейку продуктов и увеличивает свою долю на рынке. Особенно заметен рост комиссионных доходов и операций с валютой, что может свидетельствовать о стратегическом фокусе на инновационных и международных услугах [98]. Этот рост также может быть связан с общими трендами в банковской сфере Кыргызстана, такими как увеличение спроса на онлайн-услуги, расширение малых и средних предприятий, а также укрепление международных финансовых потоков через страну. MBANK активно инвестировал в цифровизацию и создание своего мобильного приложения на протяжении последних лет, что стало одним из ключевых факторов его успеха.

Приложение MBANK достигло более 7 миллионов скачиваний и внедрило множество инновационных функций, таких как онлайн-кредиты, переводы, госуслуги, а также поддержку Visa и другие банковские карты для пополнения счетов. В рамках цифровизации MBANK развивал собственную инфраструктуру, включая новые банкоматы с бесконтактными модулями NFC, а также запуск SmartPOS-терминалов и бесплатных ККМ для предпринимателей. Кроме того, банк усовершенствовал свои системы безопасности, что позволило повысить скорость обработки данных в несколько раз.

Маркетинговая стратегия MBank основана на концепции Майкла Портера и включает дифференциацию через уникальные онлайн-банковские услуги и фокус на целевых сегментах, таких как молодежь и малые предприятия. Это достигается через специализированные предложения и маркетинговые кампании, направленные на привлечение этих групп клиентов. Эти подходы помогают MBank укрепить свою позицию на рынке и создать лояльность среди клиентов.

Так же для анализа маркетинговой политики банковского сектора Кыргызской Республики важно учитывать результаты внедрения и развития инструментов, таких как POS-терминалы, пластиковые карты, международные платежные системы и QR-коды. Эти инициативы способствуют значительному увеличению денежного и товарного оборота, что стимулирует экономическую активность и поддерживает цели Кабинета Министров по активизации экономики и увеличения доли безналичных расчетов и платежей. В контексте ЕАЭС данные процессы демонстрируют важность адаптации маркетинговых стратегий банков к цифровизации и международной интеграции, а также использования передовых технологий для повышения конкурентоспособности.

Общее количество ПОС-терминалов, обслуживающих международные платежные системы с использованием банковских платежных карт имеет динамику роста, зависит от стратегических целей коммерческих банков по расширению собственной клиентской базы, т.к. держатели банковских пластиковых карт фактически являются владельцами счетов до востребования в банковской системе. На основании информации Национального банка Кыргызской Республики по состоянию на октябрь 2024 года объем депозитов Счетов до востребования коммерческих банков составили сумму 166,9 млрд сомов.

Со стороны международных платежных систем VISA (США), Mastercard (ЕС) и UPI (Китай) проводится работа по расширению применения пластиковых карт этих систем. Как игрок рынка, с их стороны внедряется своя маркетинговая стратегия, в частности, данные международные компании устанавливают комиссионные, которые отличаются по регионам стран мира. В нашей стране, в

качестве стимулирования, устанавливаются высокие комиссионные и уровень платежей в сторону данных систем несколько выше, чем принято в Юго-Восточной Азии, Европе и США. Дело в том, что наш рынок сильно меньший по объемам. Необходимо отметить, что, чем выше премиальность пластиковых карт, тем выше комиссионное вознаграждение, тем больше банкам появляется возможность применить их для предоставления скидочных маркетинговых условий для торгово-сервисных предприятий. Это является основой популярности международных платежных систем, в отличие от отечественной платежной системы Элкарт, где комиссионные Национального оператора платежных систем Международного процессингового центра являются минимальными, но стимул финансового вознаграждения отсутствует. Данный факт является преимуществом для потребителей, но не является привлекательным для коммерческих банков.

В части инициативы Кабинета Министров Кыргызской Республики следует отметить, что, в целях увеличения доли безналичных расчетов, прослеживаемости товаров, увеличения налогооблагаемой базы во исполнения Закона Кыргызской Республики «О внесении изменений в Закон КР «О платежной системе Кыргызской Республики» от 10 мая 2024 года № 83 (далее – Закон) и утвержденного в соответствии с Законом постановления Правления НБКР №2024-п-14/60-3-(ПС) «О внесении изменений в постановление Правления Национального банка Кыргызской Республики» «Об утверждении Положения «О банковских платежных картах» в Кыргызской Республике» от 9 декабря 2015 года № 76/8» все коммерческие банки должны интегрировать свои процессинговые центры с Межбанковским процессинговым центром, как Национальным оператором платежных систем. Данный нормы возымеют силу с начала 2025 года и призваны обеспечить общую взаимосвязанность в случае санкционных мер по отношению международных платежных систем, но в то же время, данный механизм обеспечивает возможность локально зациклить все платежи и снизить комиссионные, причитающиеся международным платежным системам.

В части процессингового взаимодействия между банками необходимо отметить, что каждый коммерческий банк, согласно вышеуказанному

законодательству, должен предусмотреть в своих бизнес-планах долю финансирования на цели интеграции. Важно отметить, что не каждый банк имеет собственный процессинговый центр, но имеет возможность прибегать к процессинговым услугам, предоставляемым на отечественном рынке. В 2025 году ряд коммерческих банков завершат установку собственных процессинговых центров и имеют планы по расширению количества ПОС-терминалов и платежных карт в кратном размере. Данные работы трудоемки и финансово затратны, говорят о стратегических планах банков на активную деятельность в своих экосистемах.

Результаты деятельности коммерческих банков, отраженные в официальной статистике, демонстрируют изменения на банковском рынке, которые ранее не имели места.

В частности, наблюдается роста количества банковских платежных карт международных платежных систем со второго квартала 2024 года. Процессы, берущие начало с 2017 года, до активизации банков в 2020 году не характеризовались большим количеством распространения ПОС-терминалов, банковских платежных карт, банкоматов. Расширение электронной коммерции в ближнем зарубежье, в США, Китае и Европейском Союзе стимулировали товарный обмен.

На основании приведенной ниже статистики, во втором квартале 2024 года по количеству международных платежных карт VISA и Mastercard наблюдается кратный рост. Коммерческие банки активно выпускают данные международные карты для своих клиентов, что является будущей основой для предоставления кредитования под приобретения в сотрудничающих торгово-сервисных предприятиях.

Таблица 2.3. Международные платежные карты

	4Q 2023	1Q 2024	2Q 2024	3Q 2024
VISA and Mastercard	8341	8613	29352	32069
UPI	4538	4789	19603	21611

Источник: НБКР. Отчет о состоянии платежной системы

В 2024 году наблюдается рост количества ПОС-терминалов, обслуживающих международные платежные системы, но данный рост не отличается кратностью. С начала 2024 года количество ПОС-терминалов составило 9267 единиц.

На данное количество платежных карт приходится 62,6 млн транзакций на общую сумму 259,9 млрд сомов. Необходимо отметить, что по объему средств на обналичивается приходится большая доля в сумме 193,4 млрд сомов, чем на расчеты в торгово-сервисных предприятиях на общую сумму 66,5 млрд сомов, хотя количество транзакций в торгово-сервисных предприятиях выше в 2,3 раза. Если в торговых терминалах сумма проведенных платежей по Visa картам составила 43,1 млрд сомов, то по картам Элкарт она более, чем в два раза ниже и составила 20,7 млрд сомов.

Таблица 2.4. - Динамика объема операций с использованием банковских платежных карт:

	4Q 2023		1Q 2024		2Q 2024		3Q 2024	
	Кол-во	Сумма (млр сомов)						
Всего:	58,4	225,4	57,9	304,0	67,8	257,6	62,6	259,9
Обналичивание	23,7	175,2	21,7	249,2	22,8	191,6	19,2	193,4
ПОС в ТСП	34,7	50,3	36,2	54,8	45,0	66,0	43,4	66,5
Соотношение обналичивания к расчетам в ТСП (%)		71,3		78,0		65,6		65,6

Источник: НБКР. Отчет о состоянии платежной системы

Согласно официальным данным НБКР, в таблице ниже приведены статистические данные об активизации расширения применения международных платежных карт с третьего квартала 2024 года в целом по республике, но со значительным ростом в Нарынской, Таласской и Иссык-Кульской областях. Данный факт демонстрирует экспансию банковских платежных карт в регионах, для того чтобы заключить соглашения с малыми и средними предпринимателями, как расширение клиентской базы коммерческих банков.

Таблица 2.5. - Общее количество платежных карт в обращении составило (тыс.ед.):

	4Q 2023	1Q 2024	2Q 2024	3Q 2024
Платежные карты, всего	6890,3	7466,6	7984,9	8553,8
Рост количества карт Visa к предыдущему кварталу (%)				
г. Бишкек		15,2	11,9	8,2
Чуй обл.		9,4	8,8	14,5
Иссык-Кульская		1,1	6,5	25,4
Нарынская		14,3	7,4	40,0
Таласская		10,3	4,2	30,3
Джалал-Абадск		9,0	10,1	17,6
Ошская		14,7	9,0	16,0
Баткенская		17,8	3,8	29,3

Источник: НБКР. Отчет о состоянии платежной системы, 3 кв. 2024 года.

По Mastercard в таблицу данные не вносились по причине того, что в сравнении с 4 кварталом 2023 года с начала года показатели количества пластиковых карт снизились в течении 1 и 2 кварталов, но имели кратный рост на 32,8% только в период 3 квартала 2024 года в основном в г. Бишкек и Ошской области. Следует отметить, что тенденция активизации международных платежных систем на отечественном рынке постепенно увеличивается. Если в конце 2023 года международных платежных карт было в несколько процентов ниже, то с началом 2024 года наблюдается снижение оборота отечественных платежных карт Элкарт.

Таблица 2.6.- Разбивка по видам банковских платежных карт (%):

	4Q 2023		1Q 2024		2Q 2024		3Q 2024	
	Межд. карты (Visa, Mastercard UPI)	ELCAR T	Межд. карты (Visa, Mastercard UPI)	ELCAR T	Межд. карты (Visa, Mastercard UPI)	ELCAR T	Межд. карты (Visa, Mastercard UPI)	ELCAR T
	49.6	50.4	52.7	47.3	55.1	44.9	58.1	41.9
из них Visa	47.2		50.6		53.21		56.1	
Mastercard	0.8		0.6		0.6		0.8	

Источник: Бюллетень НБКР.

Фактическое снижение применения национальной платежной карты является результатом незаинтересованности коммерческих банков, по причине

отсутствия стимулирующих маркетинговых предложений со стороны оператора платежной системы.

Оплата за товары и услуги с применением QR кодов в пользу своих ТСП в большей степени проводилась со стороны Операторов платежных систем/Платежных организаций и в 3 квартале 2024 года сложилась в размере 1,7 млрд сомов. Через банки данный показатель составил 242,5 млн. сомов, что меньше 7,2 раза.

В свою очередь межсистемные платежи имеют гораздо большее значение и также Операторы платежных систем/Платежные организации превосходят в показателях коммерческие банки. В частности, за 3 квартал 2024 года входящие платежи в общей сумме составили 6,35 млрд сомов, а исходящие 1,4 млрд. сомов, где платежные организации во входящих платежах имели показатель 4,7 млрд сомов, а исходящих 608,7 млн сомов.

Расчеты посредством QR кодов постепенно популяризируются, но остаются в меньшей доле. К примеру, за третий квартал 2024 года объем платежей по пластиковым картам составил 259,9 млрд сомов, а по QR кодам 19,9 млрд сомов, разница составляет в 13,1 раз. По количеству транзакций по пластиковым картам составило 62,6 млн транзакций, а по QR кодам 17,3 млн транзакций, что меньше в 3,6 раза.

Отражаемые факты активизации выпуска банковских платежных карт можно сделать прогноз о том, что количество транзакций не будет иметь резкую динамику роста. Динамика роста прогнозируется за счет роста количества выпущенных платежных карт для крупных торгово-сервисных предприятий, как Дордой, Кара-Суйский рынок, а также за счет клиентской базы сотового оператора. В этой части, коммерческие банки, как «О!Банк», Банк «Бай-Тушум», «Бакай Банк» формируют собственную экосистему из торгово-сервисных предприятий. Банк «Бай-Тушум» взаимодействует с рынком «Дордой» на котором около 3,0 тысяч клиентов, «О!Банк» имеет доступ к клиентской базе сотового оператора О! около 3,0 млн клиентов. Среди перечисленных банков «Бакай Банк»

дорабатывает собственный процессинговый центр, готов агрессивно войти на рынок платежных услуг.

Разберем данные тенденции более подробно прежде всего, важно понимать, что безналичные платежи способствуют прозрачности денежного обращения и тем самым помогают сокращать теневую экономику. Недавно постановлением Кабмина и НБКР утвержден очередной этап Госпрограммы по увеличению доли безналичных платежей и расчетов на 2023-2027 годы. Для участников платежной системы Нацбанк также принял стратегический документ «Основные направления развития платежной системы Кыргызской Республики на 2023–2027 годы».

По итогам I квартала 2024 года было проведено 57,9 млн транзакций с использованием карт на общую сумму 304,0 млрд сомов (по сравнению с аналогичным периодом прошлого года показатели увеличились на 36,2 и 76,7 процента соответственно, а с начала года количество транзакций уменьшилось на 0,9 процента, объем операций вырос на 34,8 процента). Из них:

- количество операций по обналичиванию денежных средств составило 21,7 млн транзакций на общую сумму 249,2 млрд сомов, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года количество операций выросло на 0,5 процента, а объем операций – на 82,3 процента, за три месяца текущего года количество операций уменьшилось на 8,4 процента, а объем операций вырос на 42,2 процента;

- количество операций, проведенных через POS-терминалы в торгово-сервисных предприятиях, составило 36,2 млн транзакций на общую сумму 54,8 млрд сомов, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года количество операций увеличилось на 73,2 процента, объем операций вырос на 55,2 процента, а с начала 2024 года рост составил 4,3 и 8,9 процента соответственно.

Проведение платежей и переводов с использованием QR-кодов. По итогам I квартала 2024 года 15 банков (из 23) и 3 операторов платежных систем/платежных организаций обеспечивают межсистемную интеграцию и предоставляют услуги по проведению платежей и переводов посредством QR-кодов. В рамках межсистемной интеграции на конец I квартала 2024 года банками и операторами

платежных систем/платежными организациями установлено 48,5 тыс QRкодов в торгово-сервисных предприятиях, в том числе в регионах Кыргызской Республики. В течение I квартала 2024 года через систему оператора взаимодействия проведен 3 933 361 платёж на сумму 3,9 млрд сомов, по сравнению с аналогичным периодом 2023 года показатели увеличились в 92,4 и 42,7 раза соответственно, из них за государственные услуги – 20 542 платежа на сумму 57,3 млн сомов, по сравнению с аналогичным периодом 2023 года рост составил 4,4 и 6,7 раз соответственно.

Таблица 2.7 - Региональное развитие QR-кодов по состоянию на 1 апреля 2024 года [37]

Регион	Кол-во
Бишкек	27983,0
Баткенская область	1493,0
Джалал-Абадская область	3965,0
Иссык-Кульская область	2600,0
Нарынская область	1288,0
Ошская область	5981,0
Таласская область	1297,0
Чуйская область	3854,0

В I квартале 2024 года через банки, операторов платежных систем/платежные организации проведены следующие операции:

Таблица 2.8 - Переводы с использованием QR-кодов [34]

	Внутри собственной системы				Межсистемный перевод							
	1 кв 2023		1 кв 2024		1 кв 2023				1 кв 2024			
	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем
Банк	9843 5	18342 4277	3768 936	73561 5837	662 7	34618 773	493 2	30657 279	143 440	47659 8261	353 728	99564 4483
Операторы платежных систем / Платежные организации	20	2400	480	23720 8	0	0	0	0	843	58020 8	418 205	14529 4234
Всего	9845 5	18342 6677	3769 418	73585 3045	662 7	34618 773	493 2	30657 279	144 283	47714 8469	771 933	11409 38717

Оператор взаимодействия – оператор платежной системы, обеспечивающий техническое взаимодействие с участниками платежных систем и формирование клиринговых файлов для окончательных расчетов по платежам с использованием

QR-кода, имеющий лицензию Национального банка на оказание услуг по приему, обработке и выдаче финансовой информации (процессинг, клиринг) по платежам и расчетам третьих лиц участникам платежной системы, данного процессингового, клирингового центра.

Таблица 2.9 - Оплата за товары и услуги с применением QR-кодов [39]

	Внутри собственной системы				Из них платежи в бюджет				Межсистемный перевод							
	1 кв 2023		1 кв 2024		1 кв 2023		1 кв 2024		1 кв 2023				1 кв 2024			
	Ко л-во	Объем	Кол-во	Объем	Ко л-во	Объем	Ко л-во	Объем	Кол-во	Объем	Ко л-во	Объем	Кол-во	Объем	Кол-во	Объем
Банк	1,1	760,4	84,2	120,8	1,3	1,2	16,3	61,0	7,2	12,3	30,4	4,6	1468,9	1,8	2650,7	2053,5
Операторы платежных систем / Платежные организации	184,1	134,6	1213,0	920,6	0	0	5	0,01	22,3	15,2	1,7	1,8	2121,9	1,3	193,4	168,7
Итого	185,2	142,2	1297,2	104,1	1,3	1,2	16,3	61,0	29,4	27,6	32,1	47,9	3590,8	3,1	2844,1	2222,2

По состоянию на 1 апреля 2024 года, в торгово-сервисных предприятиях и центрах обслуживания населения всех регионов республики установлено более 48,5 тысячи QR-кодов, при этом по сравнению с показателем аналогичного периода 2023 года количество установленных QR-кодов увеличилось почти в 5 раз.

С момента запуска проекта посредством QR-кода проведено 7 млн платежей и переводов на сумму 7,1 млрд сомов, из них за государственные услуги - 52,9 тысячи платежей на сумму 127,8 млн сомов. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года показатели выросли в 139 и 69 раз соответственно.

Таким образом, система безналичных расчетов с помощью QR-кодов (ELQR) действует в КР с мая 2022 года и с каждым днем набирает все большую популярность среди населения.



Рисунок 2.12. Динамика транзакций через QR-коды

В 2022 году количество транзакций через QR-коды составило всего 7.8 тысячи, к 2023 году их число взлетело до более чем 3 млн операций. Только за последний год использование QR-платежей выросло более чем в 100 раз. В феврале 2024 года пользователи осуществили около 1.2 млн QR-платежей на общую сумму более 1.2 млрд сомов.

Что касается результатов работы, то изменения ключевых показателей платежной системы показывают также положительную динамику.

Во-первых, в республике неуклонно растет общее количество выпущенных банковских платежных карт. По состоянию на 1 января 2024 года насчитывается более 6,9 млн штук, т.е. за год их стало больше на 32,7 %. Из них 3,5 млн – карты национальной системы «Элкарт». Можно констатировать, что отечественные карты, согласно статистике, пользуются большим доверием и популярностью среди населения. Рост эмиссии карт «Элкарт» составил 16,7 % по сравнению с 2022 годом.

На конец 2023 года также зафиксировано 6,5 млн электронных кошельков, что на 19,7 % больше показателя 2022 года. Использование электронных денег обретает не менее значительные масштабы. В 2023 году проведено 47,5 млн операций с использованием электронных денег на сумму 106,7 млрд сомов.

Через платежные организации Кыргызстана в 2023 году прошло 235,2 млн платежей на сумму 379,9 млрд сомов, объем платежей по сравнению с 2022 годом вырос в два раза.

Национальный банк и далее будет продолжать комплексную работу для достижения еще более существенных показателей в этой сфере.

— Необходимо понимать, в чем, собственно, польза платежей с помощью QR-кода Национального стандарта. Прежде всего, оплата с помощью QR-кода, конечно, является не только удобной, но и доступной с экономической точки зрения. На сегодня это один из самых быстрых и дешевых способов проведения платежей и переводов.

Разработка и введение единого национального стандарта QR-кода позволили создать по этому платежному инструменту единое платежное пространство в стране, что в целом стимулирует развитие безналичных расчетов, поскольку позволяет объединить в единую систему всех пользователей мобильных платежных приложений на территории Кыргызстана.

В декабре 2022 года банки и платежные организации Кыргызстана, имеющие мобильные приложения, завершили межсистемную интеграцию платежных систем с использованием QR-кода национального стандарта, что позволило пользователям мобильных приложений повсеместно совершать платежи и переводы с использованием QR-кода.

На 1 января текущего года в торгово-сервисных предприятиях и центрах обслуживания населения во всех регионах республики уже установлено более 38,9 тыс. QR-кодов, что по сравнению с прошлым годом больше в 11,4 раза. Многократно увеличилось число платежей посредством QR-кода в 2023 году. Проведено 3,1 млн таких платежей и переводов на сумму 3,2 млрд сомов, из них за госуслуги – 27,5 тыс. платежей на сумму 65,4 млн сомов. Например, с мая по декабрь 2022 года посредством QR-кода было проведено всего 7,8 тыс. платежей на общую сумму 12 млн сомов. Положительная динамика налицо.

НБКР не намерены останавливаться и в нынешнем году планирует расширить охват QR-кодами торгово-сервисных предприятий в регионах страны путем

проведения повсеместной обширной информационной кампании для повышения осведомленности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей о преимуществах использования платежных QR-кодов.

Общая сумма наличных денег в обращении за 2023 год по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 4,2 % и составила 207,3 млрд сомов. В 2022 году в обращении было 198,8 млрд сомов.

Цифровизация платежей в последние годы значительно ускорила развитие финансовых технологий, особенно с использованием QR-кодов и платежных карт. Эти технологии обеспечили более удобные и безопасные способы совершения транзакций для потребителей и бизнеса. Внедрение маркетинговых стратегий, направленных на продвижение цифровых платежных инструментов, также способствовало росту их популярности, особенно среди молодежной аудитории. Платежные карты и мобильные приложения, в свою очередь, стали важным элементом экосистемы, обеспечивая широкие возможности для взаимодействия с различными сервисами. В дальнейшем ожидается еще большее внедрение инновационных технологий, что сделает процесс оплаты еще более интегрированным и доступным для различных слоев населения.

2.3 Анализ состояния банковского маркетинга в цифровой банковской экосистеме

Цифровая трансформация становится важнейшим инструментом для повышения конкурентоспособности банков, особенно в контексте интеграции в общий финансовый рынок ЕАЭС. В 2023 году почти 70% банковских операций в Кыргызстане выполнялись через мобильные и онлайн-платформы, что стало возможным благодаря активной цифровизации и внедрению современных технологий.

Почти все крупные банки Кыргызстана, такие как Мбанк, Бакай банк, Айыл Банк, РСК Банк, и Демир Банк, предложили своим клиентам мобильные приложения, которые обеспечивают доступ к широкому спектру услуг: от

перевода средств до использования кредитных карт и погашения кредитов. В 2023 году количество пользователей мобильных приложений в РСК Банк увеличилось на 40%, а в Айыл Банк – на 25%. Это отражает общий тренд роста использования цифровых каналов для финансовых операций. При этом стоит отметить, что эти данные охватывают период 2023 года и включают как новые, так и активные пользователи, что подтверждает стабильный интерес к мобильным банковским решениям в стране.

Применение цифровых технологий в банковской сфере включает в себя внедрение мобильных приложений, онлайн-банкинга, цифровых платежей и услуг, таких как эквайринг, кредитование через интернет, а также использование новых инструментов, таких как блокчейн, искусственный интеллект и т.д.

Несмотря на то, что в странах ЕАЭС цифровая трансформация банковской системы более активно развита, Кыргызстан на фоне общего отставания старается ликвидировать этот разрыв. В странах, таких как Россия, Казахстан и Беларусь, процесс цифровизации банков давно стал нормой, и банки этих стран активно используют инновации для повышения удобства и безопасности своих клиентов. В частности, в России уже более 70% транзакций проходят через мобильные приложения, в Казахстане число пользователей мобильных приложений достигло 10 миллионов, а в Беларуси наблюдается рост числа транзакций через цифровые каналы. Эти данные показывают, что страны ЕАЭС уже достигли значительных успехов в этом направлении.

Таблица 2.10 Сравнительный анализ ключевых показателей мобильных платежей и цифровых технологий в банковской сфере стран ЕАЭС (2023 г)

Показатель	Кыргызстан	Россия	Казахстан	Беларусь
Число пользователей мобильных приложений	2,5 млн	70 млн	10 млн	7 млн
Процент транзакций через мобильные приложения	55 %	70%	65%	60 %
Объем электронных платежей (млрд долларов США)	1,151 млрд	324,3	37.47	3,99
Количество банковских приложений	15	100	20	15

Однако Кыргызстан, несмотря на свою меньшую цифровую зрелость, активно работает в этом направлении, и в ближайшие годы можно ожидать значительных улучшений. В частности, увеличение числа мобильных пользователей, активное использование QR-кодов и внедрение новых финансовых технологий свидетельствуют о стремлении кыргызстанских банков не отставать от соседей по ЕАЭС. Важно отметить, что цифровая трансформация позволяет не только улучшить клиентский опыт, но и повысить финансовую инклюзивность, что особенно актуально для Кыргызстана, где значительная часть населения еще не имеет доступа к традиционным банковским услугам.

В условиях цифровой экономики банки Кыргызстана активно используют современные маркетинговые инструменты, чтобы достигать более широкой аудитории и увеличивать вовлеченность клиентов. Одним из самых эффективных методов остается использование социальных сетей и цифровых платформ.

Цифровая реклама и таргетинг через социальные сети: В 2023 году около 70% рекламных расходов кыргызстанских банков направлено на продвижение через социальные сети, такие как Instagram, Facebook, и Telegram. Это связано с тем, что аудитория этих платформ составляет более 80% пользователей интернета в Кыргызстане. В рамках целенаправленного маркетинга, банки активно проводят рекламные кампании, используя таргетированную рекламу, которая позволяет точно нацелиться на потенциальных клиентов.

Важным аспектом цифровизации является интеграция с международными платежными системами, такими как Visa, Mastercard, и UnionPay, а также запуск национальных альтернатив. В 2023 году объем платежей через международные системы составил около 40 млрд сомов, что на 18% больше по сравнению с 2022 годом. Это свидетельствует о растущем доверии клиентов к безналичным платежам и увеличении спроса на транзакции через международные каналы.

Цифровые платформы и мобильные приложения становятся основными каналами взаимодействия с клиентами, что приводит к активному внедрению инновационных решений, таких как чат-боты, искусственный интеллект и машинное обучение для оптимизации процессов. В свою очередь, конкуренция на

рынке финансовых услуг усиливается, что требует от банков постоянного улучшения маркетинговых стратегий, внедрения новых технологий и эффективных инструментов продвижения. В целом, банковский маркетинг в цифровой экосистеме ориентирован на создание долгосрочных отношений с клиентами и повышение их ценности для банка. В условиях стремительного развития цифровых технологий и изменения потребительских предпочтений, банковский маркетинг в рамках цифровой банковской экосистемы ЕАЭС приобретает особую значимость. Однако, несмотря на положительные тенденции, существует ряд вызовов, таких как высокая конкуренция, необходимость соблюдения норм регулирования и защита данных клиентов, которые требуют от банков постоянного совершенствования своих подходов и стратегий в области маркетинга. Таким образом, эффективное использование цифровых технологий в банковском маркетинге становится ключевым фактором для успешного функционирования банковской системы в условиях интеграции стран ЕАЭС.

Способность центральных банков стран ЕАЭС обеспечивать стабильность цен напрямую зависит от доверия к их денежно-кредитной политике, эффективности внедряемых инструментов и адаптации к цифровым технологиям в финансовом секторе. Страны ЕАЭС, такие как Казахстан, Россия, Кыргызстан, Беларусь и Армения, активно переходят к режиму таргетирования инфляции, поддерживаемого гибким обменным курсом. В последние годы эти страны также начали внедрять цифровые валюты и развивать финтех, что способствует улучшению контроля за денежной массой и снижению инфляционных рисков.

Цифровизация финансового сектора помогает центральным банкам этих стран быстрее и более точно реагировать на изменения экономической ситуации. Например, в Казахстане и России активно внедряются цифровые платформы и мобильные приложения для проведения операций, что влияет на скорость и объем денежных потоков. Установление цифровых валют и развитие инновационных финансовых продуктов способствует более эффективному управлению инфляцией, так как центральные банки могут мгновенно контролировать потоки ликвидности и процентные ставки.

Таким образом, цифровизация в странах ЕАЭС становится важным инструментом, который помогает центральным банкам более гибко и оперативно регулировать экономику, способствуя снижению инфляции и обеспечению финансовой стабильности. Несмотря на то, что большинство центральных банков повысили процентные ставки во время текущего периода инфляции, регион по-прежнему сталкивается с постоянным инфляционным давлением. Это связано с тем, что эффективности денежно-кредитной политики также препятствуют несколько структурных факторов, ограничивающих влияние изменений процентных ставок на экономику.

Слабо развитые финансовые рынки, которые снижают влияние денежно-кредитной политики на процентные ставки, банковское кредитование, цены на активы, балансы и инфляционные ожидания.

Продолжающееся широкое использование регулирования обменного курса и валютных интервенций, которые могут нивелировать некоторые последствия изменений процентных ставок.

Все еще повышенный уровень использования доллара США в экономике (долларизации), несмотря на его постепенное снижение в течение последнего десятилетия.

Ограниченный авторитет центрального банка и объем предоставляемой им информации в условиях низкого доверия к государственным институтам и низкой финансовой грамотности.

Направленность денежно-кредитной политики в государствах-членах различалась. По мере ослабления инфляционного давления национальные (центральные) банки Беларуси, Армении и Казахстана снижали процентные ставки. При этом в Беларуси ставка была снижена с 11,5% в январе до 9,5% в июне, но по мере увеличения инфляции во втором полугодии национальный банк взял паузу в снижении ставки рефинансирования.

В Казахстане и Армении снижение ставок пришлось на вторую половину 2022 года. В Армении ставка рефинансирования Центрального банка была понижена с 10,75% в январе до 9,25% в декабре; в Казахстане с 16,75% в январе 2022 года до

15,75% в ноябре 2023 года. В России в результате возникновения угрозы ценовой стабильности ключевая ставка была повышена с 7,5% в июле до 16% в декабре. В Кыргызстане учетная ставка в течение 2023 года оставалась неизменной на уровне 13%.

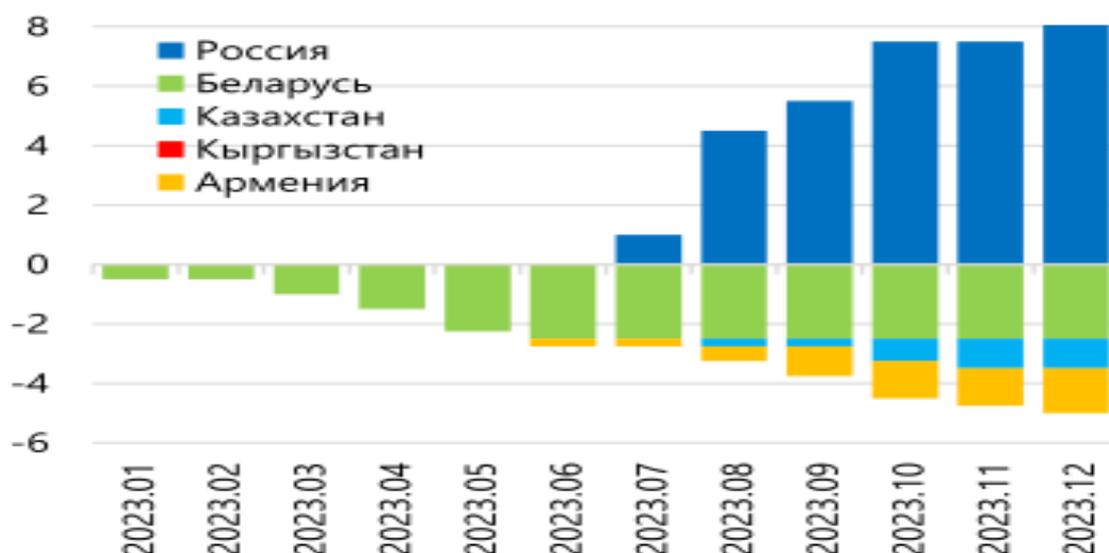


Рисунок 2.13. Изменение ставок национальных (центральных) банков государств-членов, нарастающим итогом с начала 2023 года, п.п.

Повышение процентных ставок, сокращение предложения денег (в странах, проводивших политику количественного смягчения), а также снижение потоков прямых иностранных инвестиций привели к снижению накопления капитала.

В 2023 году в государствах-членах наблюдалось расширение кредитования. Объем кредитов, предоставленных коммерческими банками в национальных валютах, за 2023 год в Армении увеличился на 18%, Беларуси – на 19,1%, Казахстане – на 23,0%, Кыргызстане – на 25,9%, а в России – на 24,9%.

Расширение кредитования банковским сектором в государствах-членах происходило преимущественно за счет депозитных операций, сдерживающий эффект оказывали операции с иностранными активами и национальными (центральными) банками. В Кыргызстане в 2023 году Национальный банк в целях ограничения монетарной составляющей инфляции активно проводил абсорбирование избыточной ликвидности из банковской системы, что, учитывая

краткосрочный характер избыточной ликвидности коммерческих банков, объясняет их существенный интерес к операциям Национального банка. В Армении и Беларуси операции с иностранными активами до 2021 года вносили положительный вклад в кредитование, однако в результате роста геополитической напряженности и связанной с ней неопределенностью, данные операции сократились и с учетом эффекта высокой базы их вклад в динамику кредитования оказался в 2023 году отрицательным.

В поведении потребителей финансовых услуг в банковской сфере продолжают происходить структурные изменения. Во всех государствах – членах ЕАЭС наблюдается снижение доли иностранной валюты в совокупном объеме банковских услуг.

Наиболее интенсивно в 2023 году данный процесс проходил в Армении, Беларуси и Казахстане. Снижение доли депозитов в иностранной валюте в совокупном объеме депозитов на конец 2023 года по сравнению с началом года в Казахстане составило 8,4 п.п. (до 23,2%), в Беларуси – 4,3 п.п. (до 51%) Армении – 3 п.п. (до 40,6%). Несколько медленнее протекал процесс в России и Кыргызстане. Наиболее интенсивно снижение валютизации депозитов физических и юридических лиц происходило в Беларуси и Казахстане, в Армении – преимущественно депозитов юридических лиц, в России – депозитов физических лиц. В настоящее время сохраняются существенные различия в уровне долларизации депозитов как между государствами-членами, так и по различным категориям вкладчиков. Высокой остается доля депозитов в иностранной валюте в Армении у физических лиц – 48,6%, в Беларуси как у физических лиц – 49,3%, так и у юридических лиц – 52,4%, в Кыргызстане – у юридических лиц – 45%. Наиболее низкая среди государств-членов доля иностранной валюты в депозитах в России: физических лиц – 8%, юридических лиц – 23%.

На фоне высокой кредитной активности в отдельных государствах-членах наблюдается увеличение доли просроченной задолженности по кредитам. В Беларуси и Кыргызстане данный показатель по кредитам, выданным

юридическим лицам, находится на сравнительно низком уровне – не превышает 5%, однако четко наблюдается тенденция его роста. В Армении, Казахстане и России наблюдалось ее снижение, особенно быстрыми темпами сокращается доля просроченной задолженности в Армении.

Анализ применяемых инструментов денежно-кредитной политики в странах ЕАЭС показывает, что:

1. Механизмы рефинансирования, применяемые центральными банками стран ЕАЭС, близки, однако в зависимости от уровня развития национального финансового рынка, структуры банковской системы есть некоторые различия.
2. Анализ динамики процентных ставок, применяемых центральными банками при рефинансировании в странах ЕАЭС за 2012–2021 гг. (табл. 12), позволяет сделать вывод о том, что постепенно происходит сближение процентной политики центральных банков рассматриваемых стран при наблюдающейся тенденции к снижению применяемых ставок.

Таблица 2.11. - Динамика процентных ставок, применяемых центральными банками при рефинансировании, в странах ЕАЭС за 2012–2021 годы, в %, на конец года

Год	Республика Армения	Республика Беларусь	Республика Казахстан	Кыргызская Республика	Российская Федерация
2019	8,00	45,00	7,50	13,61	8,00(5,25)
2020	8,00	30,00	5,50	2,64	8,25(5,50)
2021	7,75	23,50	5,50	4,17	8,25(5,50)
2022	8,50	20,00	5,50	10,50	8,25(17,00)
2023	8,75	25,00	5,50	10,00	8,25(11,00)

3. Все страны ЕАЭС активно используют такой инструмент денежно-кредитного регулирования, как обязательные резервные требования. В Армении установленные Центральным банком Республики Армения высокие нормы резервирования, как результат проведения политики «дорогих денег», применяются практически на протяжении всего периода использования режима таргетирования инфляции Центральным банком Республики Армения. В Беларуси также отмечается достаточно активное изменение норм обязательных резервов (в 2023 г. Национальный банк отказался от нулевых значений нормы по

привлеченным средствам физических лиц в национальной валюте и установил единые нормы по всем видам привлеченных банками ресурсов). В 2023 г. Национальным банком Казахстана внедрена детальная структура резервных обязательств путем разделения обязательств по видам валют (национальная и иностранная валюта) с сохранением принципа резидентства и срочности. Аналогичный порядок резервирования применяется и в Кыргызстане. Банк России до марта 2018 г. практически не использовал данный инструмент денежно-кредитного регулирования. В настоящее время – нормативы обязательного резервирования также дифференцированы по принципу резидентства, вида валюты обязательства и владельца счета (наиболее высокие – 7% по обязательствам кредитных организаций перед юридическими лицами-нерезидентами и иным обязательствам кредитных организаций в иностранной валюте).

К макроэкономическим условиям и предпосылкам для согласования национальных денежно-кредитных политик стран ЕАЭС относится осознание важности координации действий центральных банков и министерств финансов этих стран. Важно, чтобы они эффективно взаимодействовали для создания единой системы денежных, кредитных, финансовых и платежных процессов. Это сотрудничество направлено на поиск оптимальных методов и инструментов монетарного регулирования, которые помогут стабилизировать экономику и стимулировать её рост в рамках евразийской интеграции. Однако только с помощью денежно-кредитной политики нельзя обеспечить финансовую стабильность и развитие экономики — для этого необходимо учитывать и другие экономические факторы и инструменты.

Таким образом, Вызовы перестраивающейся экономики придали импульс развитию целого ряда инноваций. На каждое недружественное действие финансовые рынки и их регуляторы нашли противодействие. Например, появились платежные стикеры и распространилась оплата по QR-коду в ответ на отключение оплаты мобильными телефонами.

Одновременно с этим появились гораздо более сложные и концептуальные инструменты. Например, в рамках ЕАЭС Банк России запустил в пилотном режиме цифровой рубль, наблюдается взрывной рост сделок с использованием инструмента цифровых финансовых активов, который сейчас активно тестируется сообществом [22]. Классический фондовый рынок существовал в неизменном состоянии десятилетиями, и для его процессов характерен ряд сложностей, обусловленных множеством процедур и общей ориентацией на крупные организации со значительным капиталом. ЦФА помогают решать эти задачи, но с определенными новациями: размещать деньги, давать займы, управлять ликвидностью, инвестировать, управлять рисками без финансовых посредников.

Стратегия цифровой трансформации банковского сектора также предусматривает внедрение искусственного интеллекта, уже значительно меняющего многие сферы, включая финансовый рынок, ландшафт которого перекраивается на глазах. Нарботанная практика использования ИИ имеет как положительные, так и отрицательные примеры, поэтому на тему преимуществ и угроз внедрения ИИ, необходимости законодательного регулирования таких отношений сейчас идут активные дискуссии на всех уровнях. В части финрынков эти вопросы стоят на повестке дня у регулятора. Однако при всем этом не использовать ИИ и технологии больших данных уже сейчас — это прямые риски потерять конкурентоспособность и остаться «за бортом» [37].

Автоматизацию бизнес-процессов: ИИ может автоматизировать утомительные и повторяющиеся задачи, такие как проверка документов, обработка платежей и управление рисками. Это позволяет банкам повысить эффективность и снизить операционные расходы.

Персонализацию клиентского опыта: ИИ может использоваться для создания персонализированных предложений и рекомендаций для клиентов. Это помогает банкам повысить удовлетворенность клиентов и увеличить продажи [22].

Борьба с мошенничеством: ИИ может использоваться для выявления и предотвращения мошенничества. Это помогает банкам защитить клиентов и сохранить их доверие. Так, в датском банке внедрение ИИ позволило снизить

количество ложноположительных срабатываний системы обнаружения мошенничества на 60%, а выявление реальных случаев мошенничества увеличилось на 50%.

Сегодня деятельность банковского сектора имеет совершенно иную структуру в отличие от работы зарубежных банков, что проявляется в активном внедрении современных цифровых технологий и инноваций, систем идентификации, облачных технологий, анализа больших данных и программного обеспечения, способного выполнять задачи по распознаванию речи и визуальных образов, принятию аналитических решений, сложных логических операций. На рисунке 2.9. представлена классификация наиболее перспективных инновационных финансовых технологий в рамках ЕАЭС [38].

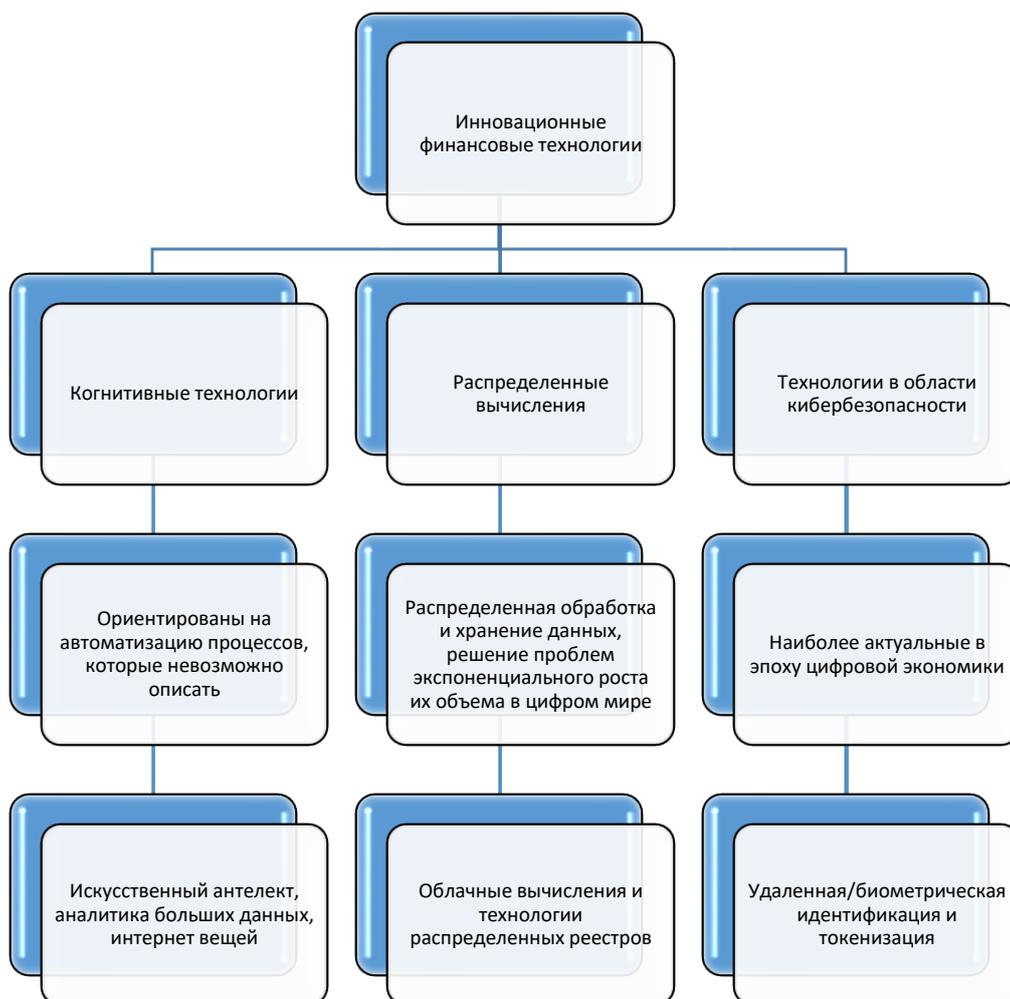


Рис. 2.14. Классификация наиболее перспективных инновационных финансовых технологий (Составлено на основе [22])

Несмотря на успешную цифровую трансформацию банковской системы, в Кыргызстане продолжают оставаться значительные проблемы, с которыми сталкиваются банки и их маркетинговые службы.

Безопасность и защита данных: В 2023 году количество кибератак на банки в Кыргызстане увеличилось на 25%. Это обусловлено ростом числа онлайн-операций, что требует от банков дополнительных усилий для обеспечения безопасности данных и защиты от фишинга, вирусов и других угроз.

Низкая цифровая грамотность: несмотря на активное продвижение цифровых услуг, значительная часть населения Кыргызстана продолжает сталкиваться с проблемами из-за низкого уровня цифровой грамотности. Особенно это касается сельского населения, где только около 40% имеет доступ к интернету, и лишь 20% использует мобильные приложения для финансовых операций.

Высокая конкуренция: С увеличением числа банков и финансовых организаций, конкуренция на рынке финансовых услуг становится острой. В 2023 году количество банков в Кыргызстане достигло 21, что создает дополнительное давление на маркетинговые стратегии каждого из них. Это требует внедрения инновационных подходов и повышения качества обслуживания для поддержания конкурентоспособности.

Цифровая трансформация в банковской сфере Кыргызстана продолжается, и в 2023 году банки активно внедряли новые технологии, такие как искусственный интеллект, мобильные кошельки и аналитические инструменты для повышения эффективности маркетинговых стратегий. Однако для дальнейшего успешного развития цифрового банковского маркетинга необходимо решать такие проблемы, как безопасность данных, низкий уровень цифровой грамотности и высокая конкуренция. Важно продолжать развивать инфраструктуру и образование для того, чтобы максимизировать эффект от внедрения цифровых технологий и обеспечить стабильный рост сектора.

Такой подход позволит не только глубже рассмотреть текущее состояние банковского маркетинга, но и предоставить больше данных о внедрении

цифровых технологий и маркетинговых инструментов в банковской экосистеме Кыргызстана.

Выводы ко 2 главе.

Экосистемы цифрового банкинга способствуют расширению продуктовой линейки в банковском и смежных секторах, меняя отраслевые границы бизнес-моделей финансовых организаций, поскольку банки расширяют спектр услуг и сервисов, объединяя ресурсы различных направлений деятельности в рамках единой цифровой платформы.

Мировой опыт показывает, что существуют различные способы регулирования цифровых экосистем и активным присутствием банков в нефинансовом секторе. На одной стороне – американский инструментальный с институциональным разграничением банковской и нефинансовой сфер деятельности, который направлен на минимизацию риска и обеспечение стабильности финансовой системы. На другой – китайский опыт с установленными стандартами, с максимальным коэффициентом риска 1 250 %, предполагающим необходимость создания соответствующих резервов для возможных финансовых потерь.

Главным принципом регулирования банковских цифровых экосистем является недопущение функционирования доминирующей цифровой экосистемы на рынке, что требует уточнения ее критериев в зависимости от размера платформы, направленности, количества участников и т. д.

Экосистемы как объединения нескольких цифровых платформ разных компаний, могут способствовать эффекту «перетока» клиентской базы из одного направления бизнеса в другой, занимаемый участником-партнером этой экосистемы. Предложенные регулятором инструменты риск-чувствительного лимита для управления непрофильными активами банков подталкивают кредитные и некредитные организации переходить на внешние и партнерские

механизмы формирования экосистемных продуктов, стараясь даже не употреблять понятие «экосистема».

Набирающее популярность в последние годы повсеместное использование цифровых финансовых технологий в банковской индустрии предоставляет возможности разработки новых банковских услуг и каналов их предоставления, снижает расходы и экономит время пользователей, тем самым повышая финансовую вовлеченность населения и бизнеса, стимулируя инновации, повышая цифровую и финансовую грамотность граждан, укрепляя их доверие к банковской системе.

Рассчитанные для государств ЕАЭС индексы доступности цифровых финансовых услуг показывают, что развитие финансовых технологий напрямую стимулирует цифровую трансформацию банковского сектора и повышает удобства и доступность финансовых услуг, предоставляет банкам новые конкурентные преимущества и дает новые возможности. Цифровые преобразования в банковской отрасли связаны с необходимостью снижения затрат, повышения безопасности финансовых транзакций и оперативного реагирования на постоянно изменяющиеся запросы развивающегося общества.

Успех цифровизации банковского сектора стран ЕАЭС напрямую зависит от стратегии, выбранной основными игроками отрасли. Более крупные банки, скорее всего, начнут широкомасштабную цифровую трансформацию, сопровождающуюся созданием отдельной финансовой экосистемы вокруг основной деятельности; менее крупные банки, вероятно, займут оптимальную нишу рынка со своими уникальными продуктами и нацелятся на точечную цифровизацию, а также приступят к созданию финансовых маркетплейсов.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ В РАМКАХ ЕАЭС

3.1. Формирование банками собственной экосистемы

На протяжении последнего десятилетия банковский сектор активно трансформируется на фоне значительного развития информационных технологий и глобальной цифровизации общества, банки все чаще предлагают не только традиционные услуги, но и дополнительные нефинансовые, как, например, страхование и инвестиции, или прочие, необходимые людям в повседневной жизни. В результате подобных изменений возникло новое направление – экосистема как бизнес-модель деятельности коммерческих банков, состоящая из ряда определенных собственных или партнерских платформ и приложений, предлагающих самые разные услуги и сервисы, представляющая из себя сращивание банка, интернет-компании и мобильного оператора в единый холдинг в целях удовлетворения 100% - ных потребностей клиентов по системе «одного окна».

Являясь, как показывают различные исследования, одним из мировых трендов, банковская экосистема в классическом понимании – это способ ведения интегрированного бизнеса, основанный на одной или нескольких цифровых платформах с различными сервисами, объединяющий клиентов и поставщиков услуг в целях удовлетворения их финансовых и нефинансовых потребностей.

При этом основными факторами, способствующими появлению банковских экосистем, являются внедрение новых цифровых технологий и рост конкуренции в банковском бизнесе, а основными компонентами – единая цифровая платформа, клиентоориентированность бизнеса и формы партнерства [12].

Стремление кредитных организаций снизить транзакционные издержки и повысить скорость обслуживания, изменение клиентского опыта, основанного на желании «бесшовного» взаимодействия с финансовыми институтами во всех направлениях обслуживания, способствовали обновлению бизнес-моделей банков и смене элементов цепочки создания финансовых услуг и их стоимости.

Традиционные бизнес-модели, основанные на создании универсальных банковских продуктов, были отодвинуты на второй план более современными моделями, базирующимися на потребительских потребностях. Импульсом для такой трансформации классических банков послужила, в частности, возросшая за последние годы конкуренция со стороны небанковских организаций, предоставляющих финансовые услуги.

Традиционный банкинг отреагировал на это развитием новых форм партнерского сотрудничества с небанковскими поставщиками услуг (как, например, маркетплейсы, агрегаторы, суперприложения, экосистемы и т.д.), рассматривая его в качестве стратегического ориентира для достижения устойчивого уровня конкуренции на финансовом рынке и повышения прибыли.

Несмотря на то, что цифровые экосистемы – это относительно новое направление в развитии отечественных банков, они уже доказывают свою эффективность – благодаря правильно выстроенной системе происходит расширение клиентской базы, потребности клиентов удовлетворяются с большим успехом. В значительной мере эти результаты «обязаны» наличию ряда признаков, отличающих их от других моделей управления в бизнесе:

- модульность (в экосистеме предложения функционируют как одно целое: как правило, клиент сам выбирает опции и их комбинации);
- персонализация (участники экосистемы подстраиваются под нее, а результаты их работы взаимосовместимы друг с другом – в отличие от модели открытого рынка);
- принцип многосторонних отношений (модель экосистемного бизнеса включает взаимоотношения, которые нельзя поделить на многочисленные двусторонние взаимодействия);

– координация (механизм координации заключается во внедрении общих стандартов, правил и процессов).

В практике экосистемы банков можно разделить на специализированные и универсальные.

1. Специализированные экосистемы — это экосистемы, которые ориентированы на конкретные типы услуг или на работу с определенными клиентскими сегментами. Примером таких экосистем являются банки, которые предоставляют только финансовые услуги в одной области, например, только кредитование или только управление активами. Эти экосистемы концентрируются на глубоком проникновении в свою нишу и предлагают специализированные продукты и сервисы, часто с высокой степенью персонализации и экспертизы. Примером таких банков может служить монобанк, который сосредоточен исключительно на онлайн-услугах и не предоставляет физические офисы.

2. Универсальные экосистемы — это более широкий и комплексный подход, при котором банк выступает не только как финансовый посредник, но и как полноценная технологическая платформа, предоставляющая разнообразные нефинансовые и финансовые услуги. Универсальные экосистемы часто включают в себя не только традиционные банковские операции, но и сферы, такие как страхование, инвестиции, покупка недвижимости, здравоохранение и образование, а также IT-сервисы.

Исследователи выделяют ряд обязательных признаков, соблюдение которых в комплексе, во-первых, обеспечивает популярность теории необходимых изменений банковской сферы именно в данном направлении, а во-вторых, подчеркивает специфику экосистемы как перспективной бизнес-модели банковской деятельности. Обобщая результаты исследований, можно выделить следующие признаки (Рис. 3.1.).

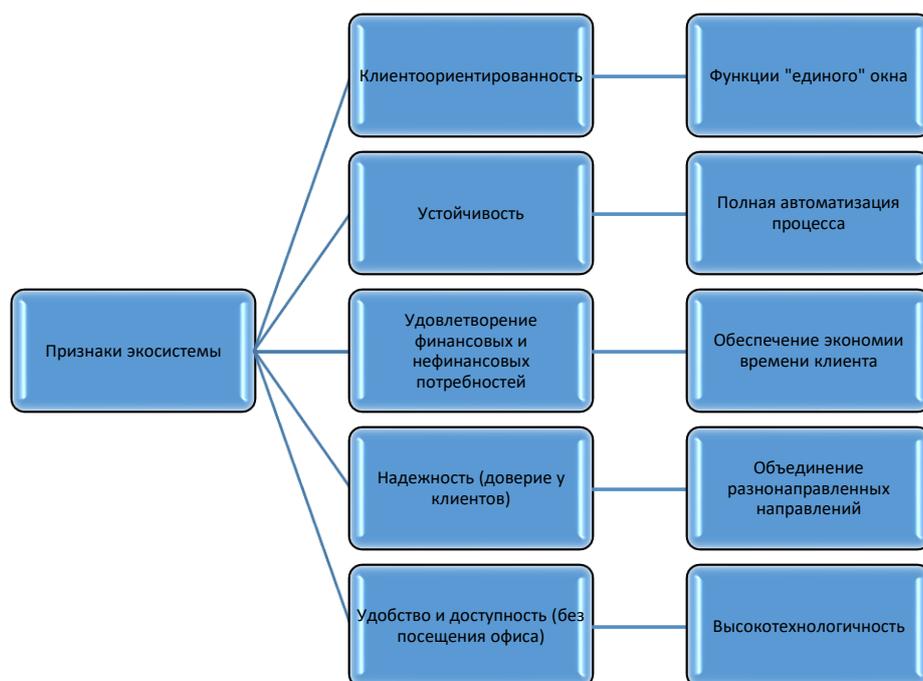


Рисунок 3.1. Обязательные признаки банковских экосистем

Источник: составлено автором.

Как любое экономическое явление, банковские экосистемы имеют как плюсы, так и минусы, причем как для клиентов, так и для самих кредитных организаций (Рис. 3.2).

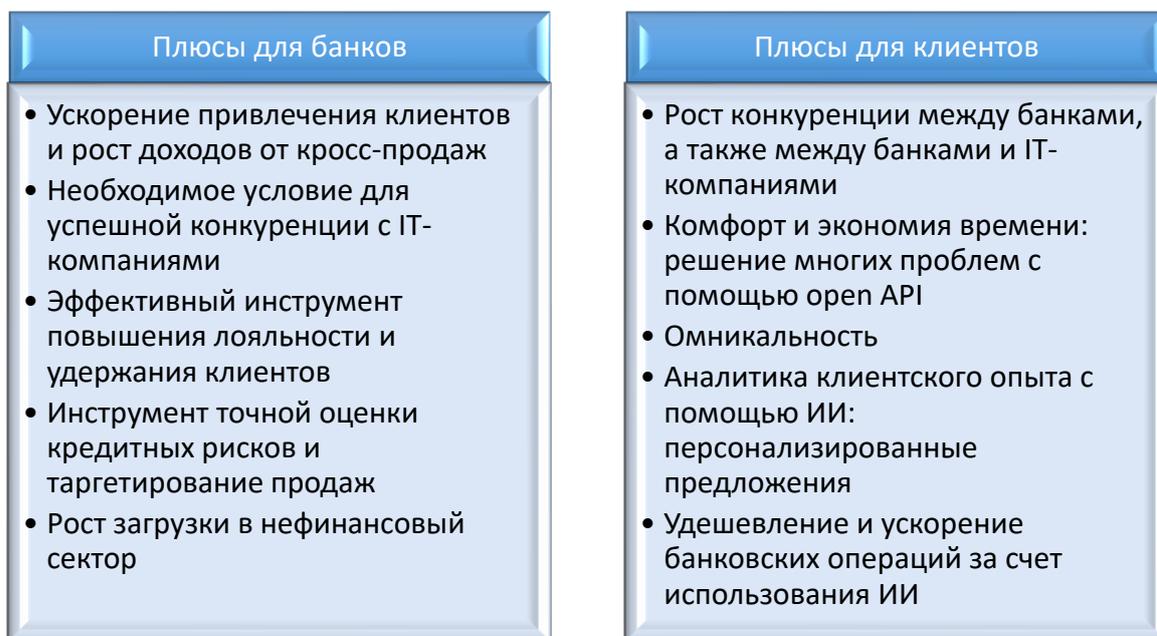


Рисунок 3.2. Плюсы внедрения экосистем для клиентов и банков

Источник: составлено автором.

Однако наряду с неоспоримыми преимуществами банковские экосистемы несут в себе определенные риски и угрозы для кредитных организаций и их клиентов. Каковы тенденции и сферы функционирования банковской отрасли, в наибольшей степени подверженные указанным рискам и угрозам?

1. Конкуренция.

По мнению мегарегулятора, «сверхмощные» экосистемы, построенные по закрытому принципу, когда лидеры рынка создают внутри своей системы множество нефинансовых продуктов и собирают огромные объемы данных, могут тормозить развитие финансовой системы за счет появления монополии на рынке [14]. Аналогичные опасения высказывают и эксперты; управляющий директор рейтингового агентства НКР С. Волков отмечает: «создание экосистем требует значительных инвестиций, что создает дополнительную нагрузку на капитал банков – эти средства уже невозможно быстро превратить в деньги, чтобы закрыть отток вкладчиков или избежать их обесценения. Поэтому это доступно только банкам с очень большим запасом капитала, отсюда одна из ключевых угроз банковских экосистем – негативное влияние на уровень конкуренции ...» [15].

2. Риск формирования проблемных активов.

Накопление на балансе банка вложений в организации-участники экосистемы и иные расходы, не предполагающие обязательств по возврату ресурсов, отвлекают его капитал, сокращая возможности более эффективного вложения средств.

3. Риск информационной безопасности.

Рост операционных рисков платформенных решений в ситуации, когда кредитная организация фокусируется на финансовых сервисах и является вспомогательным участником экосистемы, архитектором которой выступает материнская технологическая компания.

4. Риск вынужденной поддержки.

Необходимость для банка предоставлять финансовую помощь партнерам при возникновении у них трудностей, дабы избежать рисков для собственного бизнеса.

5. Снижение лояльности и отток клиентов банка.

Финансирование банком клиентских сценариев, которые окажутся не востребованными, как результат неправильно выбранного подхода к определению контрагентов по экосистеме.

6. Риск утечки или несанкционированного использования персональных данных и информации, составляющей банковскую тайну.

7. Социальный риск.

Переход от классического обслуживания к высокотехнологичным банковским продуктам в сельской местности, жители которой в условиях отсутствия Интернета не используют мобильные приложения и современные цифровые технологии, может вызвать определенные трудности и негативное восприятие с их стороны.

8. Внутриплатформенные расчеты.

Переход на расчеты внутри платформ собственными валютами – баллами и бонусами – фактически делает их денежными суррогатами, эмиссию которых не может контролировать НБКР, что, по мнению аналитиков Союза банков, несет угрозу для финансовой стабильности страны.

Таким образом, в развитии экосистемных моделей в коммерческих банках существуют определенные риски, которые на ближайшее время могут стать ограничивающим фактором на данном пути. Для их минимизации необходимо, во-первых, на государственном уровне ввести определенные меры поддержки и регулирования процесса становления экосистем, во-вторых, самим банкам акцентировать внимание, в первую очередь, на построении сильной и слаженной команды, формировании эффективных партнерских отношений с перспективными IT-компаниями и востребованными пользовательскими сервисами, развивая и поддерживая при этом основные направления деятельности.

В рамках первой задачи в ближайшие 3–5 лет необходимо ввести меры по контролю банковских рисков, возникающих при чрезмерном вовлечении кредитных организаций в деятельность нефинансового сектора, в частности ограничить объем иммобилизованных активов, используемых для этих целей (в

размере 30% от совокупного капитала), а также учитывать их с повышающим коэффициентом, вычитая итоговые цифры из собственного капитала банка перед проверкой на достаточность капитала. Такие дополнительные риски связаны с тем, что для активов, используемых для развития экосистем, нет ликвидного рынка, а в случае убыточности направления или срочной потребности в средствах эти активы окажутся сложно реализуемыми.

Представляется, что в целях дальнейшего эффективного развития экосистем банков следует предпринять, в частности, следующие шаги:

- внести изменения в действующее законодательство в части урегулирования деятельности кредитных организаций в сфере внедрения экосистемных подходов и контроля за ним, а также в области информационных технологий и защиты персональных данных: в частности, внести поправки в соответствующие законы для урегулирования использования единой учетной записи, в которой хранится информация о пользователе различных сервисов, когда в случае «взлома» одного из них у мошенника будет возможность получить доступ и к остальным, в том числе к персональным банковским данным;
- крупным банкам более детально проработать вопрос по аренде и приобретению жилья, когда они по существу стали бы официальным посредником между участниками сделок, исключая такое звено в этой цепочке, как риелторы (при этом обеспечиваются контроль за своевременным исполнением платежей и выполнением своих обязательств участниками договоров, помощь с оплатой налогов для собственников жилья, сопровождение документального оформления, упрощенное предоставление аккредитива и т.д.);
- приобрести уже существующие платформы для знакомств или создать собственные, что способствовало бы минимизации рисков, вызванных спецификой данной области, повышению качества предоставляемых такими сервисами услуг и увеличению числа лояльных пользователей. В частности, имея большой объем достоверных персональных данных, банк мог бы в автоматизированном режиме проверять клиентов на соответствие предоставленных данных и предлагать возможные варианты знакомств по

определенному ряду признаков: возраст, семейное положение, место работы или сфера деятельности.

Таким образом, внедрение в практику коммерческих банков такой перспективной бизнес-модели деятельности, как экосистема, наряду с неоспоримыми преимуществами и достоинствами, содержит в себе определенные риски и угрозы как для самих кредитных организаций, так и для клиентов – физических и юридических лиц. В целях минимизации рисков необходимо, во-первых, на государственном уровне вводить определенные меры поддержки и регулирования процесса становления экосистем, во-вторых, самим банкам в целях получения дополнительной прибыли, расширения клиентской базы и повышения уровня лояльности акцентировать внимание в первую очередь на формировании эффективных партнерских отношений с перспективными IT-компаниями и востребованными пользовательскими сервисами, построении сильной и слаженной команды, развитии и поддержании основных направлений деятельности.

3.2. Совершенствование системы управления маркетинговой деятельностью банков КР

Усиление конкурентной борьбы все больше требует применения инструментов, способных формировать и поддерживать конкурентные преимущества коммерческих банков на высококонцентрированных и динамично растущих рынках. В этой связи перед большинством коммерческих банков сегодня стоит проблема поиска более эффективных способов банковской деятельности, новых организационных структур, методов работы с клиентами, повышения качества и активного использования принципов стратегического управления, формирования стратегии развития и освоения современного инструментария ее реализации, внедрения эффективного маркетинга, усиления работы по увеличению клиентской базы.

Ключом к решению таких проблем может стать научный подход к изучению закономерностей поведения национальных финансовых рынков, выявлению основных тенденций и особенностей развития банковских услуг с целью определения перспектив сохранения банками конкурентных преимуществ перед зарубежными компаниями.

Специфика банковской деятельности заключается в концентрации денежных ресурсов с последующим их перераспределением. Как правило, банки владеют лишь средствами в виде собственного капитала, а основные банковские услуги обеспечиваются привлеченными средствами клиентов и кредиторов. Особенность функционирования банков определяет необходимость организации тесной и эффективной работы с потенциальными клиентами, создающими основу банковского фондирования (вкладчики депозитов, покупатели ценных банковских бумаг, пользователи различных банковских услуг и т.п.) и заемщиками банковских средств (потребители кредитов, банковских гарантий и т.д.).

В данном параграфе рассмотрены некоторые наиболее прогрессивные методы привлечения и удержания клиентов банка, активно применяемые также в Кыргызстане. У нас существуют значительные проблемы с совокупным кредитным портфелем банков. Большая его часть является неработающей из-за невозможности возврата заемных средств (к середине 2020 г. более 30% составили невозвращенные кредиты).

По данным Ассоциации пользователей кредитной информацией «Ишеним» [148], к январю 2024 г. количество активных заемщиков, которые к этому моменту имели кредиты, преодолело отметку в половину миллиона (рис. 3.5). По данным НБКР, количество заемщиков в Кыргызстане составляет около 600 тыс. Трудоспособное население в возрасте свыше 15 лет или экономически активного населения в Кыргызстане насчитывает около 2,5 млн. человек. То есть каждый четвертый гражданин в Кыргызстане старше 15 лет имеет кредитный процентный долг. В среднем на каждого заемщика приходится кредитный долг в сумме 223 тыс. 291 сом. (данные КИБ «Ишеним»), плюс проценты, которые никогда и ни при каких обстоятельствах не останавливаются и растут.

Таблица 3.1 - Обзор рынка кредитования в КР на начало 2024 г

Основные показатели	Банки	Микрофинансовые организации	Итого
Количество активных заемщиков	376 428	194 061	536 662
Количество заемщиков с актив. параллельными кредитами	67 906	42 944	77 023
Доля заемщиков с активными параллельными кредитами	18 %	22%	14%
Количество заемщиков с просроченными кредитами	99 847	14 681	113 226
Доля заёмщиков с просроченными кредитами	27%	8%	21%
Количество активных кредитов	330 576	141 310	471 886
Объём кредитного портфеля, сом	95 723 584 694	9 644 485 516	105 368 070 210
Средний размер кредита, сом	289 566	68 251	223 291

Кредитный долг населения превысил объем денежной массы в Кыргызстане. На рис. 3.6 дана динамика кредитной задолженности населения и предприятий коммерческим банкам в сравнении с денежной базой. Видно, что «красную черту» Кыргызстан преодолел еще в начале 2023 г., когда объем кредитного долга превысил количество денег в национальной валюте, находящейся в экономике. И отрыв от «красной черты» резко вырос уже к началу 2024 г., когда долги перед банками превысили денежную базу более чем на треть, денежная база составила 60,4 млрд. сом., а долги перед коммерческими банками населения и предприятий – 96,3 млрд. сом. Здесь мы не учли еще долги населения и предприятий перед такими небанковскими финансовыми учреждениями, как микрофинансовые учреждения и кредитные союзы, составившие к началу 2024 г. 9 млрд. сом.



Рисунок 3.3. Динамика кредитной задолженности по КР, 2015-2024 года

Источник: данные КИБ «Ишеним»

Экономический эффект превышения кредитного долга над денежной массой будет сказываться на том, что большая часть денег будет концентрироваться без дальнейшего движения в банках, что снизит скорость обращения денег в экономике. А некредитоспособность обремененной кредитными долгами большей части экономически активного населения и предприятий приведет к сокращению спроса на кредитные ресурсы и дефициту денег в обращении. Поскольку все большая часть денег в обращении будет изыматься в пользу обслуживания кредитного долга населением и предприятиями, а банки не спешат выдавать новые кредиты, учитывая повышенный фон риска и к тому же снижение спроса на кредиты.

Банки сегодня предпочитают вкладывать деньги в менее рискованные и более надежные операции, гарантированные Национальным банком. Так, например, коммерческие банки Кыргызстана очень активно начали размещать свободные средства в ноты НБКР и депозиты «овернайт» (деньги на ночь), на такие операции в среднем в день банки размещали по 9,2 млрд. сом. (в сравнении с 2,2 млрд. за 8 месяцев 2024 г.).

Совокупный круговорот денег банков, размещаемых в НБКР на депозитах «овернайт», всего за 8 месяцев 2024 г. составил 1 трлн. 129 млрд. сом. (в сравнении

с 173 млрд. за 8 месяцев 2023 г.). Происходит своеобразная игра НБКР и коммерческих банков в «междусобойчик», ведь у НБКР эксклюзивное право на эмиссию денег – бесконечно может печатать деньги и выплачивать проценты банкам.

Это говорит о растущих, как снежный ком, объемах денег, которые концентрируются в банковской системе и застревают там. А в экономике такими же темпами сокращается масса денег. Такая тенденция усиливается в текущем году с каждым месяцем. Очевидно, что дефицит денег в экономике приведет к резкому спаду совокупного спроса, цен, производства, объемов торговли и услуг, сбора налогов и пошлин в бюджет страны. Экономике страны от неминуемого коллапса удерживают два фактора – приток денежных переводов от увеличивающегося числа мигрантов в размере 1,26 млрд. долл. за 8 месяцев 2024 г. и международные гранты и кредиты, поступающие в бюджет страны.

Тенденция роста просроченных кредитов сохраняется и по сей день. Объем просроченной задолженности, по которой банками уже поданы иски в суды по взысканию заложенного имущества, по данным НБКР за август текущего года составляет 2 млрд. 325 млн. сом. Суды Кыргызстана завалены исками банков и микрофинансовых компаний по взысканию залога.

Как видно на рис. 3.6, с начала 2024 г. наблюдается активный рост ссудного портфеля с одновременным ростом проблемных займов. При этом кризисные моменты 2021-2022 гг. не оказали положительного влияния на качество ссудного портфеля [68].

При наличии фондирования наши банки испытывают дефицит инвестиционных проектов, подкрепленных достаточным запасом финансовой прочности для возврата заемных средств. В этой связи прагматичной видится задача улучшения работы банков с многочисленными потенциальными и реальными клиентами, увеличения их числа – диверсификация бизнеса.

Укрепление позиций ведущих банков Кыргызстана идет, в том числе, и через процесс концентрации капиталов. В начале 2024 г. сразу несколько кыргызских банков заявили о своем объединении, что находит поддержку в глазах

государственного регулятора. Такие процессы способствуют стабилизации на рынках страны и создают благоприятные условия для развития отечественного бизнеса, укрепления суверенитета государства, а также повышают доверие клиентов к банковской системе.

Интеграционные процессы в деятельности коммерческих банков неизбежно приводят менеджмент к пониманию необходимости повышения конкурентоспособности путем внедрения инновационных технологий в рамках стратегии построения клиентоориентированной модели банковского бизнеса. Весьма перспективными в этой модели видятся деятельность банка, направленная на расширение производства дополнительных услуг с учетом потребностей бизнеса клиентов, а также предоставление разрешенных небанковских услуг [81].

Стратегии в области схем взаимодействия с потребителями получили свое развитие по четырем основным направлениям воздействия на клиентов, которые с точки зрения деятельности коммерческого банка могут быть обозначены как: 1) продуктовая стратегия; 2) стратегия ценообразования; 3) стратегия распространения банковских продуктов; 4) комплекс стимулирования потребителя. Главная цель стратегии – обеспечение роста стоимости банка путем создания ценностей для клиента и новых возможностей для банка.

В качестве инструмента реализации клиентоориентированной стратегии необходимо использовать передовые управленческие информационные технологии, с помощью которых банк собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях их жизнедеятельности и полученные сведения использует для подготовки взаимовыгодных предложений, которые формируют (стимулируют) в сознании клиентов потребность обслуживания исключительно в данном банке.

Изучение специфики бизнеса осуществляется посредством проведения маркетингового анализа, который позволяет понять менеджерам банков, какой категории клиентов подходит тот или иной продукт, каков объем потенциальных продаж, какова эффективность бизнеса, уровень потребности в финансировании и другие значимые аспекты [95].

Основным инструментом маркетингового анализа является сегментация [33], которая позволяет осуществить разделение неоднородного рынка на ряд более мелких однородных сегментов, выделив группы клиентов с идентичными интересами и потребностями. Для начала имеет смысл выделить отдельные группы клиентов по уровню объемности бизнеса: крупный, средний, малый. В зависимости от поступающей информации и интересов банка, данные категории можно разбить на более мелкие, например, по отраслевому признаку, или по сферам деятельности, уровню доходности, территориальности и т.д.

Обладая информацией обо всех крупных и средних клиентах конкретного региона, можно рассчитать общий потенциал и долю обслуживания конкретных клиентских сегментов в разрезе основных продуктов (кредитование, привлечение средств, «зарплатные» проекты, а также иные продукты через статистически определенные соотношения). В итоге произведенной сегментации в соответствии с утвержденными в банке критериями определяются группы значимых клиентов, оказывающих превалирующее влияние на бизнес банка (достижение плановых показателей), а также целевые сегменты клиентской работы в разрезе перспективных отраслей и территорий.

Далее проводится анализ компаний внутри каждого сегмента и оцениваются масштабы взаимоотношений с потенциальными клиентами в зависимости от того, с какой из выделенных сегментных групп наиболее интересно и выгодно сотрудничество.

По каждой приоритетной для банка отрасли должно быть подготовлено специальное предложение, включающее получившие в банке наибольшее развитие услуги, адаптированные под актуальные потребности компаний. Сформулировать такое предложение можно, владея информацией о доходности компании, объемах реализации, численности персонала и т.п. На основании этих данных можно рассчитать размер потребности клиента в банковских услугах и их конкретику.

Сведения об активах компании и сезонности бизнеса помогут понять размеры необходимых привлечений кредитных ресурсов, либо иных форм

предоставления финансирования на оптимально выгодных условиях, а также о размещении свободных ресурсов в периоды затишья деловой активности.

Выявляя особенности в структуре собственности и взаимосвязей внутри холдингов, консорциумов, синдикатов, банк получает возможность более предметно структурировать предлагаемые сделки, а также осуществить комплексную оценку бизнеса клиентов с целью предоставления эксклюзивного предложения для обслуживания в банке. В этой связи обязательно осуществляется анализ платежных цепочек значимых клиентов банка (с целью последующего стимулирования «заведения» в банк финансовых потоков самих клиентов и их контрагентов), используются внутрибанковские базы данных, в которых автоматически фильтруются платежи определенных компаний с аналитической сортировкой.

Формируя комплексное предложение клиенту, важно помнить о достижении экономического эффекта при его обслуживании, в том числе для целей грамотного управления ликвидностью банка.

Анализ параметров обслуживания компании в банке и оценка доли банка в обслуживании бизнеса клиента (группы взаимосвязанных клиентов) является заключительным шагом в оценке потенциала банковского обслуживания потребителей.

На основании изученной информации предлагается пакетирование продаж, что подразумевает взаимовыгодное комплексное предложение услуг клиентам и клиентским сегментам с учетом отраслевой и иной специфики.

Комплексное обслуживание позволяет банку предоставлять льготные условия обслуживания (дисконтирование тарифов, предоставление отсрочек платежей и т.п.), что в конечном итоге и оборачивается выгодой для клиента, где банк в свою очередь также получает доходность от общего объема оказываемых услуг.

Такая стратегия также открывает возможности привлечения клиентов методом, основанным на финансово-хозяйственных связях уже существующих клиентов с потенциальными (линейно-связанное привлечение), который ведет к

организации перекрестных продаж продуктов и услуг. К примеру, можно предложить поставщику сырья и производителю готовой продукции, при условии обслуживания в одном банке, факторинговые программы, льготные тарифы на операционное обслуживание по текущим счетам внутри банка и т.д. [75].

Применяя описываемые практики в условиях значительного расширения базы клиентов, банкиры получают возможность четко представлять потребности каждого потенциального покупателя финансовых продуктов и учитывать их при разработке маркетинговых кампаний. Как следствие, повышаются конкурентоспособность и прибыльность банка, а существенным фактором для их поддержания является установление эксклюзивных отношений с наиболее значимыми представителями предпринимательства, которые выражаются во взаимодействии менеджмента банков с клиентами и/или наличии особых доверительных связей между ними. Эти отношения достигаются благодаря возможностям специалистов банка продемонстрировать руководителям компаний глубокие знания и компетенцию в их бизнесе с учетом особенностей отрасли, рынка или региона, в котором они работают, либо хотят работать, а также смежных направлений, в которых сами предприниматели могут оказаться несведущими.

Например, производители готовой продукции могут не знать о возможностях коммерческого использования отходов их производства, наличии режима льготного налогообложения или государственных преференций на такую деятельность в соседнем регионе. Однако не стоит забывать, что большинство сотрудников банка имеет в основном экономическое образование. В этом смысле наличие в банке современных информационных технологий, способных осуществлять анализ жизнедеятельности бизнеса, делает работу банка в глазах потенциального клиента уникальной. Кроме того, существенно снижается себестоимость услуг банка, так как отсутствует необходимость привлечения дорогостоящих узких специалистов.

Для того чтобы приступить к расширению отношений с потребителями уже с момента первого их контакта с банком, менеджменту банка необходимо широко внедрять автоматизированные аналитические инструменты, использование

которых обеспечивает представителям компаний возможность за считанные секунды самостоятельно получить исчерпывающую информацию по интересующему их продукту, в том числе о потенциальных вариантах необходимых услуг [82].

В свою очередь банк существенно экономит на своих ресурсах, поскольку в результате оптимизации бизнес-процессов происходит более эффективная работа с клиентами. Благодаря тому, что банковские специалисты имеют возможность оперативно получать необходимые данные о востребованных продуктах и услугах, их диалог с потребителями становится более предметным. Внедрение вышеперечисленных инструментов позволяет заметно сократить административные расходы на распечатку, хранение и рассылку информации о продуктах и услугах. Одновременно уменьшаются затраты времени и усилий персонала банка на «бумажную» волокиту, что в дальнейшем может отразиться не только на качестве и объемах услуг, но и на их стоимости, которая является для клиента не менее значимым фактором при принятии решения о выборе места обслуживания [116].

Внедрение клиентоориентированной стратегии в работу кредитных учреждений основано на проведении инвентаризации существующих бизнес-процессов, агрегированная структура которых была представлена выше. Формирование новой системы управления компании предполагает распределение функций, соответствующих данной стратегии. В банке происходит четкое разделение функций, критерии эффективности которых расположены в области обслуживания клиентов:

- время обслуживания;
- объем неудобств, которые испытывают клиенты при получении услуги;
- количество персонала компании, который взаимодействует с клиентом при получении услуги;
- качество обслуживания клиентов;
- показатели удовлетворенности клиентской базы;
- показатели устойчивости и лояльности клиентской базы;

- доля бизнеса, приносимая новыми клиентами;
- объем информации о клиентуре компании и т.д. Особо следует акцентировать внимание на то, что в клиентоориентированной стратегии банка резко усиливается роль и значение маркетинга и рекламы, поскольку разработка новых кредитных услуг невозможна без исследования потребностей клиента и интересующих их ценностей. Отдел по развитию банка становится своеобразным информационным центром, в котором аккумулируются все данные как о существующих, так и о потенциальных клиентах. Именно такое подразделение создает и ведет маркетинговую информационную систему (сведения о клиентах, продуктах, маркетинговых акциях компании и т.д.), без которых невозможна успешная организация продаж кредитных продуктов.

Таким образом, отдел по развитию превращается в исследовательский центр, в организатора продаж, в основе которого в отношении клиента лежит комплексный подход, предлагающий рассмотрение объекта в виде совокупности взаимосвязанных элементов, сочетание которых способствует финансовой защите своих ресурсов. Такая перестройка системы продаж необходима наряду с ее ориентацией на индивидуальные и корпоративные потребности клиентов, а также на специальные и массовые кредитные продукты.

Очевидно, что переход от традиционной селективной к клиентоориентированной стратегии управления требует от банков тщательной подготовки к такому инвестиционному проекту и не может осуществиться в короткий срок. Перестройка кредитного бизнеса, по оценке специалистов, и повышение степени клиентоориентированности рассчитаны, как правило, на среднесрочную перспективу и при правильной формулировке задач внедрение стратегии успешно может быть реализовано на срок порядка полутора-двух лет. Первая стадия внедрения клиентоориентированной стратегии состоит из составления списка клиентов компании.

На второй стадии компания пополняет данные сведения информацией о клиентах:

- юридические лица: репутация на рынке, финансовое положение, вид деятельности и т.д.;

- физические лица: социальное положение, возраст, оценка кредитной истории и т.д.

Третья стадия внедрения заключается в формировании основных предпочтений клиента.

Четвертая – это интерпретация информации, которая получена в результате предыдущих стадий исследования поведения клиента.

В стратегии одну из ключевых ролей играют подразделения клиентских отношений, работа которых обеспечивается и поддерживается всеми остальными подразделениями банков. Это предполагает не только создание команды по работе с клиентами, но и формирование мощной поддерживающей информационной системы (управление клиентской базой данных, мультимедийный коммуникационный центр, электронная и факсимильная рассылка, веб-взаимодействие).

Функциональность клиентоориентированной стратегии охватывает продажи и сервис, маркетинг, анализ данных, поддержку клиентов, что соответствует стадиям привлечения клиентуры от заключения договора до завершения сделки по предоставлению кредита заемщику.

Для системы входной информацией служат данные, которые характеризуют клиента:

- история контактов (приобретение кредитных продуктов, информационные запросы, запросы на обслуживание, претензии и т.д.);
- профиль (доход, возраст и т.д.).

С помощью данной стратегии компания удобным для нее способом вводит информацию о клиенте в базу данных, которая при каждом взаимодействии с клиентом обновляется независимо от того, личное ли это посещение компании клиентом, телефонный разговор или связь по факсу, почте или через Интернет.

Стратегия позволяет ранжировать и сохранять информацию, полученную в соответствии с заданными критериями. Причем данные сведения для брокерской компании могут храниться в стандартной форме.

Для того чтобы дать объективную оценку внедряемой стратегии, необходимо применить методику оценивания ее разных сторон полезности. Существует множество техник, параметров и процедур, с помощью которых осуществляется оценка различных систем применительно к разным организациям. Посредством синтеза маркетинговых и экономических параметров будет произведена попытка исследования полноценной методики, которая ориентирована на определение слабых и сильных сторон коммерческих банков. Схема и алгоритм деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии развития коммерческого банка представлены на рис. 3.7. Необходимым условием для разработки клиентоориентированной стратегии развития коммерческого банка является обеспечение высококвалифицированного маркетинга, отражающего рыночную стратегию по формированию, продвижению и реализации кредитных услуг. Данная система технологических методов и приемов с целью удовлетворения клиентских потребностей выгодна и рентабельна в целях развития банка.

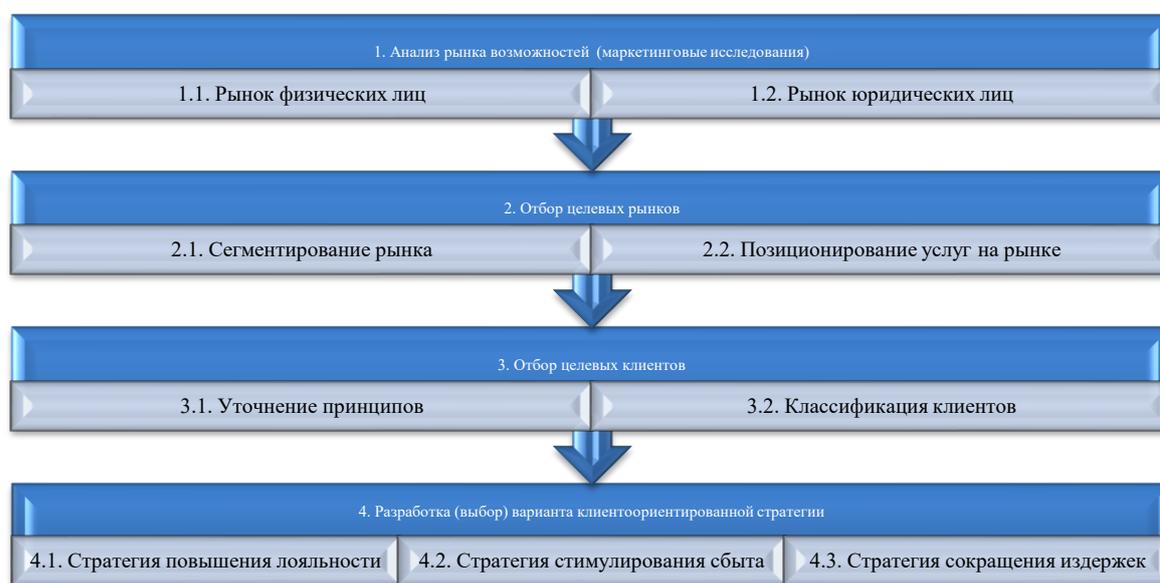


Рисунок 3.4. Организация деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии банка

Источник: составлено автором на основе данных коммерческого банка.

Реализация целей и задач клиентоориентированной стратегии заключается в структурной перестройке ключевых бизнес-процессов коммерческого банка с ориентацией на клиента. Агрегированная структура бизнес-процессов клиентоориентированной стратегии банка представлена в табл. 3.4.

Таблица 3.2 – Структура бизнес-процессов клиентоориентированной стратегии банков

Управленческий блок	Клиентский блок	Блок разработки продуктов	Поддерживающий блок
Общее управление	Управление отношениями с клиентами	Организационно-техническое развитие	Обеспечение брокерской деятельности
Стратегическое управление	Определение зоны потенциальных клиентов	Управление информацией о клиентах	Управление человеческими ресурсами
Сводное планирование	Идентификация клиентов	Управление продуктовым рядом	Управление ИТ-системами
Управление рисками	Идентификация клиентов	Управление качеством	Управление внешними связями
Управление рисками	Привлечение клиентов	-	Общее администрирование
Экономическое планирование и контроллинг	Удержание клиентов	-	Прочие корпоративные службы
Внутренний контроль	Развитие клиентов	-	-
Управление корпоративными программами и проектами	-	-	-

Источник: разработано и составлено автором.

Внедрение принципов CRM предусматривает существенную перестройку всей деятельности банка. Клиентоориентированная стратегия является основой формирования долгосрочной программы развития компании, которая направлена не только на получение прибыли, но и на укрепление взаимоотношений с клиентами.

Основная особенность стратегического управления коммерческого банка, которая применяет клиентоориентированный подход, характеризуется наличием обширного блока критериев, посредством которых можно отразить степень достижения стратегических целей, которые отвечают за развитие взаимоотношений с клиентами. В качестве базовых критериев оценки

эффективности бизнес-процессов при внедрении клиентоориентированной стратегии необходимо применять критерии, характеризующие деятельность компании по обслуживанию клиентов. Следовательно, чтобы сохранить и нарастить конкурентные преимущества в сфере предоставления кредитных услуг, брокерской компании необходимы инструменты, позволяющие управлять собственными бизнес-процессами. Одним из таких инструментов может служить программа реализации клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка, содержащая четыре блока последовательно проводимых мероприятий:

- 1) создание клиентоориентированной структуры;
- 2) проведение мероприятий по развитию клиентской базы;
- 3) проведение работы по улучшению технологии обслуживания клиентов;
- 4) мероприятия по улучшению отношений клиентов с компанией.

Программа реализации клиентоориентированной стратегии развития коммерческого банка представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.3 – Программа реализации клиентоориентированной стратегии развития

Блок мероприятий	Мероприятия в составе блока	
	Перечень мероприятий	Показатели оценки эффективности мероприятий
Создание клиентоориентированной структуры	- сегментация; - рекламные компании; - планирование по клиенту	- число новых клиентов; - объем продаж; - процент откликов
Развитие клиентской базы	- оценка потребностей клиентов; - управление сделками; - индивидуальные предложения	- период продажи; - число контактов в день; - число сделок; - средний размер сделки
Улучшение технологии обслуживания клиентов	- управление обращениями клиентов; - скорость обслуживания; - управление претензиями	- процент потерь клиентов; - пожизненная стоимость клиента; - процент операционных ошибок
Улучшение взаимоотношений с клиентами	- анализ потребности клиента; - прогноз бизнес-потребностей; - кросс-продажи	- средний прирост объема сделок; - кросс-продажи; - процент оказанных дополнительных сервисов клиенту

Источник: составлено автором на основе данных коммерческого банка и анкетирования.

Внедрение клиентоориентированной стратегии коммерческого банка основано на проведении инвентаризации существующих бизнес-процессов, агрегированная структура которых была представлена выше. Формирование новой системы управления банком предполагает распределение функций, соответствующих данной стратегии. В банке происходит четкое разделение функций, критерии эффективности которых расположены в области обслуживания клиентов.

3.3. Общая цифровая платформа банковской системы стран ЕАЭС

Общая цифровая платформа банковской системы стран ЕАЭС представляет собой интегрированную технологическую структуру, направленную на унификацию и стандартизацию банковских услуг внутри Союза.

Внедрение такой платформы способствует улучшению взаимодействия между финансовыми учреждениями, повышая эффективность финансовых операций, сокращая временные затраты и снижая издержки для пользователей. В рамках платформы банки стран ЕАЭС смогут обмениваться информацией в режиме реального времени, предоставляя клиентам возможность совершать транзакции на едином рынке с минимальными барьерами. Важным аспектом является обеспечение высокого уровня безопасности данных, что требует внедрения передовых технологий защиты информации и соответствующих стандартов криптографической защиты. Развитие общей цифровой платформы также способствует расширению финансовых услуг для граждан и бизнеса, повышая доступность кредитования, платежных услуг и иных банковских операций, что является ключевым фактором в формировании общего финансового рынка.

Разработка и внедрение общей цифровой платформы в банковской системе стран ЕАЭС создаёт значительный потенциал для гармонизации финансовых процессов и обеспечения совместимости национальных платежных систем.

Одним из важных направлений является интеграция платформы с существующими цифровыми решениями, такими как мобильные приложения и интернет-банкинг, что позволит обеспечить seamless (бесшовный) доступ к финансовым услугам для пользователей в любой точке Союза. Такая платформа также играет ключевую роль в стандартизации процедур проведения платежей и транзакций, что облегчает процесс межбанковских расчетов и способствует ускорению процессов финансовых операций. Это особенно важно в контексте глобализации финансовых рынков и растущего спроса на мгновенные международные переводы. В долгосрочной перспективе создание общей цифровой платформы может также способствовать снижению уровня финансовой исключенности, улучшению доступа к финансовым продуктам для населения и малого бизнеса, что имеет особое значение для социально-экономического развития стран ЕАЭС.

Разработка общей цифровой платформы в банковской системе Евразийского экономического союза (ЕАЭС) имеет решающее значение для повышения финансовой интеграции и доступности. Поскольку цифровизация преобразует финансовые услуги во всем мире, многие страны ЕАЭС приводят свои банковские системы в соответствие с современной технологической инфраструктурой. Переход к цифровым платформам позволяет улучшить взаимодействие с клиентами, оптимизировать трансграничные транзакции и повысить операционную эффективность банков.

Одним из важных факторов, обуславливающих этот сдвиг, является растущая популярность мобильного и цифрового банкинга. Например, мобильный банкинг уже показал заметный рост использования во всем мире, при этом транзакции в некоторых регионах, выросли, к примеру со 1,62 млрд. долларов в 2013 году до более чем 14, 726 млрд. долларов к 2024 финансовому году. Аналогичные тенденции возникают в ЕАЭС, где страны активно разрабатывают цифровые инструменты для лучшего обслуживания своего населения. Платформы, связывающие клиентов с финансовыми продуктами через границы,

становятся обычным явлением, предлагая трансграничный доступ к финансовым услугам и повышая конкуренцию и прозрачность.

Кроме того, ЕАЭС принял инициативы, направленные на то, чтобы цифровые платформы повышали финансовую стабильность, одновременно снижая такие риски, как угрозы кибербезопасности. Страны в рамках союза также рассматривают возможность совершенствования нормативно-правовой базы для управления этими платформами и предотвращения возникающих рисков, связанных с новыми взаимозависимостями между финансовыми институтами и технологическими компаниями. Однако эта трансформация требует существенных инвестиций в технологии и кибербезопасность, а также в формирование доверия и осведомленности потребителей, что будет иметь решающее значение для долгосрочного успеха таких платформ.

Цель заключается в создании интегрированной, прозрачной и эффективной финансовой экосистемы, которая будет способствовать экономическому росту и расширять доступ к банковским услугам для всех граждан в пределах ЕАЭС.

При объединении цифровой платформы банков стран ЕАЭС, общая цифровая платформа может стать ключевым инструментом для достижения финансовой интеграции, удобства и устойчивости на общем финансовом рынке. Ожидается, что такая платформа обеспечит унификацию цифровых сервисов, повысит эффективность межбанковских операций и обеспечит доступность финансовых продуктов для граждан и бизнеса на всей территории Союза.

Основные особенности такой платформы могут включать:

1. Унифицированный интерфейс и стандарты: Платформа будет обеспечивать совместимость между различными национальными банковскими системами и платежными сервисами, создавая удобную среду для пользователей по всему Союзу. Это включает стандарты для обработки платежей, кредитования, переводов и других финансовых операций, которые должны соответствовать единым требованиям безопасности и эффективности.

2. Доступность финансовых услуг: В странах ЕАЭС, включая Кыргызстан, Беларусь, Казахстан и Россию, разрыв в доступности финансовых услуг между

городами и сельской местностью можно будет сократить. Преимущества цифровизации заключаются в снижении стоимости обслуживания, что особенно важно для отдалённых и сельских регионов. Например, цифровые платформы облегчают доступ к кредитованию и микрофинансированию, что расширяет возможности для бизнеса и населения.

3. Интеграция с международными платёжными системами: Объединение платформы позволит банкам стран ЕАЭС работать с международными платёжными системами, такими как SWIFT, а также развивать собственные системы расчетов, как это уже делается в странах, таких как Китай и Индия. Это укрепит финансовую устойчивость и повысит безопасность транзакций, особенно в условиях международной нестабильности.

4. Обеспечение высокого уровня безопасности: Важным аспектом будет развитие механизмов защиты данных, включая шифрование и биометрические технологии, для защиты от киберугроз. В ответ на растущие угрозы кибербезопасности, страны ЕАЭС будут вынуждены инвестировать в инновационные решения для обеспечения защиты данных.

5. Регулирование и надзор: для эффективного функционирования общей платформы необходима сильная регулирующая база, которая обеспечит надежность и безопасность финансовых операций. Это включает совместные усилия регулирующих органов для предотвращения финансовых и технологических рисков и улучшения мониторинга на едином рынке.

В долгосрочной перспективе общая цифровая платформа станет драйвером для расширения финансовой интеграции и повышения уровня благосостояния в регионе, предлагая удобные и доступные финансовые решения для граждан и бизнеса.

Маркетинговые цели коммерческих банков при создании общей платёжной системы стран ЕАЭС могут быть ориентированы на несколько ключевых направлений, направленных на расширение финансовых услуг, повышение конкурентоспособности и улучшение пользовательского опыта, где основным будет выступать:

1. Расширение доступности финансовых услуг. Одна из главных целей — сделать финансовые услуги доступными для широкой аудитории в странах ЕАЭС, включая граждан и малые предприятия. Это предполагает как улучшение доступа к кредитованию и расчетам через цифровые платформы, так и уменьшение финансовой изоляции отдаленных регионов.

2. Повышение транзакционной активности и удобства. Маркетинговая цель заключается в привлечении большего числа пользователей через удобство и простоту использования платформы. Это может включать в себя оптимизацию интерфейсов, внедрение новых технологий, таких как биометрия и смарт-аналитика, а также улучшение скорости и безопасности транзакций.

3. Укрепление доверия к платформе. Для успешной маркетинговой стратегии важным элементом будет повышение доверия пользователей к новой системе. Это достигается через внедрение современных систем безопасности, открытость в регулировании и ясность в условия обслуживания.

4. Стимулирование инноваций и конкуренции. Введение общей платежной системы может стать стимулом для появления новых финансовых продуктов и услуг, таких как гибкие кредитные решения, мультифункциональные мобильные приложения и улучшенные схемы лояльности, что улучшит конкуренцию среди банков и привлекательно для конечных пользователей.

5. Маркетинг на уровне региона. Объединенная платежная система предоставляет уникальную возможность для проведения маркетинговых кампаний на уровне всего ЕАЭС, направленных на повышение финансовой грамотности, знакомство с новыми сервисами и использование преимуществ единого финансового рынка. Это также открывает возможности для транснациональных рекламных стратегий, ориентированных на международную аудиторию.

Таким образом, маркетинговая цель заключается в создании удобной, доступной и конкурентоспособной экосистемы для пользователей и банков в странах ЕАЭС.

При создании общей цифровой платформы банков стран ЕАЭС так же можно говорить об интеграции с электронной коммерцией, страны Союза получат множество возможностей для стимулирования экономического роста, улучшения финансовых процессов и повышения удобства для пользователей. Вот некоторые дополнительные аспекты, которые подчеркивают эти возможности и цели.

1. Ускорение развития электронной коммерции через упрощение платежных решений.

Платформа обеспечит стандартные механизмы для расчетов, что существенно упростит оплату товаров и услуг между странами ЕАЭС. В частности, унификация платежных систем позволит ускорить процессы транзакций и снизить операционные расходы, что сделает электронную коммерцию более доступной и выгодной для предприятий и покупателей.

2. Снижение финансовых рисков и затрат.

Внедрение общей цифровой платформы позволяет снизить затраты на транзакции, особенно для малого и среднего бизнеса, предоставляя им возможность работать на международной арене с минимальными рисками. Это также обеспечит больший контроль за движением средств, что повысит доверие к электронной коммерции как со стороны продавцов, так и покупателей.

3. Растущая роль финтех-стартапов и инновационных решений.

С интеграцией электронной коммерции в общую цифровую банковскую платформу усиливается роль финтех-стартапов. Появление новых инновационных решений, таких как автоматизированные финансовые инструменты для торговли, искусственный интеллект для анализа покупательских предпочтений и блокчейн для безопасности, создаст динамичную и конкурентоспособную экосистему для пользователей и бизнеса.

4. Укрепление конкурентных позиций стран ЕАЭС на глобальном рынке.

Единая платформа позволит регионам Союза работать как интегрированный рынок, что даст конкурентные преимущества на глобальном уровне. Возможности для более легкой торговли между странами, сокращение издержек и улучшение

качества финансовых услуг окажет положительное влияние на экспорт товаров и услуг в другие регионы.

5. Развитие финансовой грамотности и инклюзивности.

Целью создания общей цифровой платформы является также повышение финансовой грамотности среди населения. Внедрение платформы с пользовательскими обучающими функциями и интеграция с электронной коммерцией помогут повысить осведомленность о возможностях цифровых платежей, улучшив доступ к финансовым услугам для различных слоев населения.

Таким образом, общая цифровая платформа для банков и электронной коммерции стран ЕАЭС станет важным элементом для усиления экономической интеграции. С учетом растущей популярности электронных торговых платформ и онлайн-услуг страны ЕАЭС имеют уникальный шанс улучшить свою ситуацию благодаря интеграции и стандартизации правовых и логистических процедур, повышения прозрачности и доступности финансовых услуг и стимулирования роста цифровой экономики в регионе.

Выводы к третьей главе

Резюмируя изложенное и изучив действующую практику последних лет, мы пришли к выводу, что одной из основополагающих в повышении конкурентоспособности банков Кыргызстана в современных условиях глобализации мировой экономики является реализация финансовыми организациями клиентоориентированной маркетинговой политики, эффективность которой напрямую зависит от правильного, глубоко продуманного применения следующих инструментов:

- 1) передовые управленческие информационные технологии, с помощью которых банк сможет собирать информацию о клиентах, выявлять среди них особо прибыльных и, анализируя полученные сведения, создавать целевые взаимовыгодные предложения;

- 2) маркетинговый анализ позволяет с большей долей вероятности прогнозировать объем потенциальных продаж, рассчитать эффективность бизнеса, уровень востребованности различных банковских услуг и другие значимые аспекты и на основании полученных результатов разработать банковский продукт для конкретной категории клиентов;
- 3) сегментация – разделение неоднородного рынка на ряд более мелких однородных сегментов, с последующим выделением группы клиентов с идентичными интересами и потребностями. Результаты сегментации используются при разработке банковских продуктов для клиентов одного сегмента рынка или смежных сегментов, а также для определения стратегии банка в вопросе привлечения наиболее перспективных клиентов;
- 4) линейно-связанное привлечение – использование информации о финансово-хозяйственных связях уже существующих потребителей с их контрагентами, в том числе анализ платежных цепочек клиентов банка для последующего стимулирования в банк финансовых потоков самих клиентов и их партнеров и организации перекрестных продаж продуктов путем использования услуг, предоставляемых банком, т.е. разработка банковского продукта специально для группы взаимодействующих между собой предпринимателей;
- 5) автоматизация аналитических инструментов, систем хранения информации применяется для оперативных электронных расчетов, в том числе показателей рентабельности, предоставления потребителям доступа к полной информации о возможностях и услугах банка с целью построения грамотного диалога с потенциальным клиентом, повышения оперативности работы банка и реализации ключевых компетенций персонала;
- б) эксклюзивные отношения, благодаря использованию автоматизированных систем и информационных технологий, позволяют обеспечить предложение, адаптированное исключительно под интересы конкретных клиентов. Данный инструмент поддерживает и развивает клиентскую лояльность, позволяет выстраивать с ними доверительные отношения через обслуживание по разным каналам взаимодействия с учетом их персональных потребностей;

7) «пакетирование продаж» подразумевает взаимовыгодное комплексное предложение услуг клиентам и клиентским сегментам с учетом отраслевой и иной специфики. Комплексное обслуживание способствует развитию банком льготной политики обслуживания (дисконтирование тарифов, предоставление отсрочек платежей и т.п.), что в конечном итоге оборачивается выгодой для клиента, где банк в свою очередь также получает доходность от общего объема оказываемых услуг;

8) предоставление дополнительных небанковских услуг.

В условиях развития предпринимательской деятельности обучение законам рынка, консультирование по финансовым, налоговым вопросам, разъяснение действующей международной практики и применение новых технологий открывают перед банками значительный потенциал в работе по созданию в финансовой среде имиджа уникального банка, предоставляющего эксклюзивные услуги. Клиенты банка всегда требуют внимания, совета и индивидуального подхода. Благодаря внедрению всего комплекса этих методов создаются условия для повышения доверия клиентов к услугам банка, нацеленным на помощь клиенту в увеличении объема управляемых активов и сокращении административных издержек.

Создание общей цифровой платформы в рамках стран ЕАЭС откроет широкие возможности для интеграции банковских услуг и электронной коммерции, улучшая взаимодействие между странами региона. Унификация платежных систем и создание единой цифровой инфраструктуры значительно упростят транзакции и повысят доступность финансовых услуг, что окажет позитивное влияние на развитие бизнеса, особенно для малого и среднего предпринимательства.

Банковский маркетинг, ориентированный на цифровизацию, позволит укрепить доверие потребителей и повысить эффективность операций. Внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, а также создание единых стандартов для электронной коммерции, создадут условия для более прозрачной и безопасной торговли между странами.

Таким образом, синергия между общей цифровой платформой, банковским маркетингом и электронной торговлей позволит странам ЕАЭС развивать единый, конкурентоспособный и инновационный финансовый рынок, что обеспечит устойчивый экономический рост и повысит благосостояние граждан региона.

ВЫВОДЫ

Исследование проблем маркетинговой политики коммерческих банков Кыргызской Республики позволило сделать следующие выводы.

1. Уточнено и дополнено понятие «банковский маркетинг» как инструмента углубления интеграции банковских систем на общем финансовом рынке ЕАЭС, что позволило учесть специфику процессов цифровизации и региональной интеграции.

2. Разработана и предложена перспективная модель цифрового маркетинга, которая учитывает современные тенденции в области цифровой экономики и интеграционные особенности общего финансового рынка ЕАЭС.

3. Обоснованы методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики, адаптированные к условиям функционирования цифровых банковских экосистем в Кыргызской Республике.

4. В рамках предложенной модели сформулированы принципы организации маркетинговой деятельности в банке, включая ориентир на клиентский опыт, гибкость стратегий и использование цифровых технологий.

5. Разработаны предложения по совершенствованию системы управления маркетинговой деятельностью в условиях цифровой банковской экосистемы Кыргызской Республики, что способствует повышению эффективности деятельности банков в новых условиях.

6. Определены перспективные направления развития банковской маркетинговой политики в рамках интеграции стран ЕАЭС, включая координацию маркетинговых стратегий банков и использование единой платежной системы.

7. Предложены современные формы продвижения банковских продуктов и услуг, основанные на цифровизации банковской системы, таких как онлайн-платформы, мобильные приложения и таргетированный маркетинг. Разработаны рекомендации по внедрению цифровых инструментов для повышения конкурентоспособности банков Кыргызской Республики на общем финансовом рынке стран ЕАЭС.

Эти выводы обобщают научные результаты исследования и подчеркивают их значимость для развития банковской маркетинговой политики в условиях интеграции и цифровизации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате исследования проблемы формирования и реализации маркетинговой политики в коммерческих банках обоснованы следующие практические рекомендации.

1. Разработана и предложена к внедрению клиентоориентированная CRM модель маркетинговой стратегии. Инструментом данной модели является управление взаимоотношениями с клиентами, нацеленное на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующееся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

2. Научно обоснованы и предложены к использованию методические подходы к формированию банковской маркетинговой политики в условиях цифровых банковских экосистем;

3. Предложены практические рекомендации по переходу ко второй фазе развития маркетинга в банковской системе –цифровому маркетингу

4. Для реализации маркетинговой политики банка предложено разделение неоднородного рынка на ряд более мелких однородных сегментов, с последующим выделением группы клиентов с идентичными интересами и потребностями. Результаты сегментации могут использоваться при разработке банковских продуктов для клиентов одного сегмента рынка или смежных сегментов, а также для определения стратегии банка в целях привлечения наиболее перспективных клиентов.

5. Предложены перспективные направления развития банковской маркетинговой политики в рамках ЕАЭС;

6. Обоснованы и рекомендованы к применению современные формы продвижения банковских продуктов и услуг на основе цифровизации банковской системы и внедрения платежной системы в рамках интеграции стран ЕАЭС.

7. Предложено увеличение современных каналов продвижения банковских продуктов и услуг на основе взаимовыгодного комплексного предложения услуг клиентам и клиентским сегментам с учетом отраслевой и иной специфики, что

позволит банкам разработать льготную для клиентов политику обслуживания (дисконтирование тарифов, предоставление отсрочек платежей и т.п.), а также получить доходность от общего объема оказываемых услуг.

8. Предложено инновационное направление финансового менеджмента банка: структурирование банковских услуг по бизнес-направлениям с использованием методики, основанной на принципах маркетинга, характеризующее рисковыми крупномасштабными преобразованиями системы взаимосвязанных видов деятельности, основанными на принципах процессного подхода, результатом которых является значительное улучшение отдельных качественных показателей деятельности коммерческого банка и повышение эффективности его функционирования в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. О банках и банковской деятельности в Кыргызской Республике [Текст]: Закон Кырг. Респ. от 29 июля 1997 г. № 60.
2. О Национальном банке Кыргызской Республики, банках и банковской деятельности [Текст]: Закон Кырг. Респ. от 16 дек. 2016 г. № 206 (В редакции Законов Кырг. Респ. от 2 апр. 2018 г. № 34, 11 июля 2018 г. № 68, 6 авг. 2018 г. № 88).
3. О Национальном банке Кыргызской Республики [Текст]: Закон Кырг. Респ. от 29 июля 1997 г. № 59.
4. Положение об обязательных резервах кредитных организаций [Текст]: постановление Правления Национального банка Кырг. Респ. от 7 авг. 2009 г. № 342-П.
5. Положение о порядке проведения Национальным банком Кыргызской Республики депозитных операций [Текст]: постановление Правления Национального банка Кырг. Респ. от 14 нояб. 2007 г. № 48/1.

Монографии, учебники, учебные пособия и статьи

6. Альтшулер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации [Текст] / И. Г. Альтшулер. – М., 2006. – 232 с.
7. Аскарлова, А. К. Маркетинг: курс лекций. – Джалал-Абад, 2015.
8. Банковское дело [Текст]: учеб. / Под ред. Г. Г. Коробовой. – М.: Юрист, 2002. – С. 72.
9. Банковское дело [Текст]: учеб. / Под ред. О. И. Лаврушина, И. Д. Мамонова, Н. И. Валенцева. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 786 с. – С. 485, 487.
10. Банковское дело [Текст] / Под ред. О. И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2011. – 352 с.

11. Банковские операции [Текст]: учеб. / Под ред. М. В. Романовского, О. В. Врублевской. – М.: Юрайт, 2008. – 543 с. – С. 274.
12. Банковские операции [Текст]: учеб. / Под ред. Г. Г. Коробова, О. И. Лаврушина, Ю. Б. Зеленского. – М.: Магистр, 2007. – 446 с. – С. 102.
13. Белявский, И. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] / И. Белявский. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 507 с.
14. Бисенова, Р. А. Организация маркетинговой деятельности в сфере финансовых услуг (на примере коммерческих банков Республики Казахстан) [Текст] / Р. А. Бисенова. – Кызылорда, 2012.
15. Бобылева, М. П. Система электронного документооборота в банке: уровни и критерии зрелости [Текст] / М. П. Бобылева // Деньги и кредит. – 2009. – № 5. – С. 45-52.
16. Бондаренко, Т. Н. Роль маркетинговых стратегий в организации работы коммерческого банка с клиентами [Текст] / Т. Н. Бондаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3. – С. 59-62.
17. Викуленко, А. Е. Проблемы и меры по повышению эффективности хозяйственной системы России [Текст] / А. Е. Викуленко // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического ин-та. – 2007. – № 1(27). – С. 96-100.
18. Владимирова, М. П. Деньги, кредит, банки [Текст]: учеб. пособие / М. П. Владимирова, А. И. Козлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2007. – 288 с. – С. 149.
19. Войткевич, Н. И. Экономическая сущность и основные категории кредитного брокериджа [Текст] / Н. И. Войткевич, В. О. Макаров // Вестник Самарского государственного экономического ун-та. – 2014. – № 69. – С. 18-24.
20. Гаврилов, Д. А. Оценка эффективности банковской рекламы [Текст] / Д. А. Гаврилов // Банковское дело. – 2009. – № 4. – С. 38-40.
21. Голубков, Е. П. Основы маркетинга [Текст]: учеб. / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 704 с.

22. Грейвс, Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели [Текст] / Ф. Грейвс. – М.: Финпресс, 2013.
23. Данилевская, Е. Е. Оценка банковских рисков по данным бухгалтерской отчетности [Текст] / Е. Е. Данилевская // Вестник Костромского государственного технологического ун-та. – 2013. – № 2. – Т. 1. – С. 4.
24. Дахова, З. Тенденции развития инновационной деятельности банков [Текст] / З. Дахова, И. Гюнтер // Финансовая жизнь. – 2013. – № 4. – С. 57-60.
25. Дежкина, И. П. Инновационный потенциал хозяйственной системы и его оценка [Текст] / И. П. Дежкина, Г. А. Поташева. – М.: Инфра-М, 2011. – 124 с.
26. Демчук, И. Н. О теории рисков и классификации банковских рисков [Текст] / И. Н. Демчук // Банковское дело. – 2009. – № 1. – С. 95-106.
27. Денисова, А. Л. Теория и практика экспертной оценки товаров и услуг [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Денисова, Е. В. Зайцев. – Тамбов: Изд-во Тамбовского гос. техн. ун-та, 2002. – 72 с.
28. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учеб. / Под ред. Г. Н. Белоглазовой. – М.: Высшее образование, 2009. – 392 с. – С. 306.
29. Деньги, кредит, банки (экспресс-курс) [Текст]: учеб. пособие / О. И. Лаврушин, С. А. Андрюшин, Л. Г. Тараканов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2010. – 320 с. – С. 262.
30. Деньги. Кредиты. Банки / Под. ред. Г.С. Сейткасимова. – Алматы, 2006.
31. Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга [Текст]: учеб. пособие / Д. Джоббер. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2000.
32. Джозлин, Р. В. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование [Текст] / Р. В. Джозлин, Д. К. Хамфриз / Пер. с англ. – М.: Церих-ПЭЛ, 2005.
33. Драгомирецкая, О. В. Стратегическое управление в современном коммерческом банке [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / О. В. Драгомирецкая. – СПб: Санкт-Петербургский ун-тет экономики и финансов, 2009.
34. Дыхова, А. Л. Деофшоризация российской экономики как фактор восстановления экономического суверенитета страны [Текст] / А. Л. Дыхова, Е. В.

Илинич // Вестник УМО «Экономика, статистика и информатика». – 2015. – № 2. – С. 40-44.

35. Завьялов, П. С. Формула успеха: маркетинг [Текст] / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – М.: Международные отношения, 2007. – 387 с.

36. Захарова, И. К. Маркетинг [Текст]: учеб.-практ. пособие / И. К. Захарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 135 с.

37. Зверев, О. А. Маркетинг, клиентская база, организация продаж банковских услуг – основа обеспечения устойчивости коммерческого банка [Текст] / О. А. Зверев / Под ред. В. И. Видяпина, К. Р. Тагирбекова // Все о коммерческом банке. Библиотека банкира. – М.: Кучково поле, 2007. – Т. 2.

38. Камалова, А. К. Возможность применения опыта банковского маркетинга западноевропейских стран в Кыргызстане [Текст] / А. К. Камалова. – Бишкек, 2008.

39. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

40. Капранова, Л. Д. Управление инновационными рисками в банках в условиях модернизации банковской системы [Текст] / Л. Д. Капранова, М. Ю. Гусев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 41.

41. Карасева, В. Комплекс маркетинга в Интернет-бизнесе [Текст] / В. Карасева // Маркетинг. – 2008. – № 2. – С. 117-124.

42. Керимкулова, М. К. Особенности и проблемы развития маркетинга в Кыргызской Республике // Вестник КНУ им. Ж. Баласагына. – 2013. – № 8.

43. Коновалова, А. В. Идентификация и классификация рисков в сфере банковского инновационного проектирования [Текст] / А. В. Коновалова // Вестник Ярославского государственного ун-та. – 2012. – № 3. – С. 221-225.

44. Корнейчук, В. И. Организация управления риском безопасности информационных банковских систем в кредитной организации [Текст] / В. И. Корнейчук // Финансы и кредит. – 2011. – № 18. – С. 38-44.

45. Корнилова, Е. Ю. Факторы, определяющие инновационную активность банковских учреждений [Текст] / Е. Ю. Корнилова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9. – С. 705-709.
46. Коросташов, Р. Н. Продуктовые инновации как способ неценовой конкуренции в банковском секторе [Текст] / Р. Н. Коросташов // Журнал экономической теории. – 2014. – № 1. – С. 108-121.
47. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Вильямс, 2009. – 1067 с.
48. Котлер, Ф. Маркетинг: гостеприимство и туризм [Текст] / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – М., 1998. – С. 153.
49. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2010.
50. Кунде, Й. Уникальность теперь или никогда [Текст] / Й. Кунде. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2010. – 178 с.
51. Лаврушин, О. И. Банковское дело [Текст]: учеб. пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2007. – 264 с.
52. Лагутаева, Д. А. Влияние маркетинговых практик на прибыльность компаний: исследование методом машинного обучения [Текст] / Д. А. Лагутаева, О. А. Третьяк, А. Ю. Григорьев // Российский журнал менеджмента. – 2016. – № 4. – С. 3-20.
53. Лапин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией [Текст] / А. Н. Лапин. – 2006. – 288 с.
54. Ломакина, А. Н. Банковский продукт и его особенности [Текст] / А. Н. Ломакина // Трансформация региона в условиях глобализации экономического развития. – М.: Илекса, 2014. – 201 с.
55. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент: организация стратегического развития [Текст]: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 361 с.

56. Мамаева, Д. Выиграть борьбу за клиента поможет грамотная коммуникация [Текст] / Д. Мамаева // Аналитический банковский журнал. – 2011. – № 4(190). – С. 112-117.
57. Мамонова, И. Д. Банковское дело [Текст]: учеб. / И. Д. Мамонова, О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2014. – 768 с.
58. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] / Под ред. В. А. Алексушина. – М.: Дашков и К, 2013. – 614 с.
59. Маркетинг и разработка новых банковских продуктов [Текст]: учеб.-метод. пособие. – СПб: Питер, 2013. – 281 с.
60. Маркова, В. Д. Маркетинг услуг [Текст] / В. Д. Маркова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 215с.
61. Марьина, Ю. М. Анализ проблем функционирования и развития интернет-торговли Красноярска [Текст] / Ю. М. Марьина, Е. В. Сумина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – № 7. – С. 18-25.
62. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга [Текст]: учеб. пособие / Ю. В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.
63. Михайлова, М. В. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка [Текст] / М. В. Михайлова // Финансы и кредит. – 2008. – № 36. – С. 51.
64. Мукарапов, А. Т. Влияние концентрации банковского рынка на экономический рост [Текст] / А. Т. Мукарапов, Н. Б. Алымкулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 9. – С. 59-63.
65. Николаева, Т. П. Банковский маркетинг [Текст]: учеб.-метод. комплекс / Т. П. Николаева. – М.: Издат. центр ЕАОИ, 2013. – 224 с.
66. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: учеб. пособие / Под ред. Н. А. Нагапетьянца. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 329 с.
67. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке [Текст] / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 345 с.
68. Обзор банковского сектора Кыргызской Республики [Текст]: стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кырг. Респ., 2017.

69. Ограженшек, И. Количественные или качественные методы? [Текст] / И. Ограженшек, П. Тайргод // Деловое совершенство. – 2004. – № 4.
70. Ойнер, О. К. Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителей [Текст] / О. К. Ойнер, И. В. Липсиц. – М.: Инфра-М, 2013. – 144 с.
71. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга [Текст]: учеб. для магистров / О. К. Ойнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 343 с.
72. Павлов, А. CRM-системы в российских банках [Текст] / А. Павлов // Банковское дело в Москве. – 2006. – № 12. – С. 60.
73. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг [Текст] / Е. В. Песоцкая. – СПб.: Гос. ун-т экон. и финансов, 2014. – 214 с.
74. Полищук, А. И. Банк и клиент: регулирование взаимоотношений и понятийный анализ инструментов обслуживания [Текст] / А. И. Полищук // Банковские услуги. – 2008. – № 3. – С. 32-33.
75. Пономарева, В. А. Политика привлечения корпоративных клиентов на обслуживание в банк [Текст] / В. А. Пономарева // Известия Российского государственного педагогического ун-та им. А.И. Герцена. – 2007. – Т. 12. – № 33. – С. 218-220.
76. Попов, Е. В. Продвижение товаров и услуг [Текст] / Е. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 213с.
77. Рабинович, И. В. Оценка международной конкурентоспособности банка [Текст] / И. В. Рабинович // Деньги и кредит. – 2008. – № 9. – С. 51-55.
78. Санович, М. А. Анализ конкурентоспособности предприятий на рынке банковских услуг [Текст] / М. А. Санович // Концепт. – 2014. – № 6. – С. 46-50.
79. Сатывалдиева, Б. А. Концепция маркетинга [Электронный ресурс] / Б. А. Сатывалдиева. – Бишкек. – Режим доступа: http://journals.manas.edu.kg/reforma/oldarchives/2000-2-6/15_1145-4006-1-PB.pdf
80. Свиридов, О. Ю. Деньги, кредит, банки [Текст]: учеб. пособие / О. Ю. Свиридов, Ю. С. Колесников. – М., 2008. – 480 с. – С. 106.
81. Сергеенкова, А. А. Современные технологии обеспечения конкурентоспособности многопрофильного коммерческого банка на рынке

финансовых услуг [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / А. А. Сергеевкова. – Ростов-на-Дону, 2007.

82. Серов, Е. Р. Организация работы с корпоративными клиентами как важный элемент повышения эффективности предпринимательской деятельности кредитных организаций [Текст] / Е. Р. Серов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1. – С. 165-172.

83. Сигова, М. В. Формирование клиентоориентированной модели развития предприятий сферы услуг [Текст] / М. В. Сигова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2012. – № 3. – С. 185-189.

84. Спицын, И. О. Маркетинг в банке [Текст] / О. И. Спицын, Я. О. Спицын. – Тернополь: АО «Тарнекс», 2003.

85. Стаханов, В. Н. Маркетинг сферы услуг [Текст]: учеб. пособие / В. Н. Стаханов, Д. В. Стаханов. – М.: Экспертное бюро, 2001. – С. 91.

86. Сысолятин, А. В. Модели маркетинга услуг [Текст] / А. В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования. – 2014. – № 11(29). – С. 43-45.

87. Сушкова, Т. В. Исследование бизнеса банков [Текст] / Т. В. Сушкова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1(33). – С. 25-27.

88. Татарина, Л. Ю. Некоторые аспекты оценки проведения коммуникационной политики региональными банками [Текст] / Л. Ю. Татарина // Деньги и кредит. – 2008. – № 3. – С. 39-40.

89. Толчин, К. В. Особенности реализации банковских стратегий в различной рыночной среде [Текст] / К. В. Толчин // Деньги и кредит. – 2008. – № 1. – С. 84-88.

90. Трошин, А. Н. Финансы и кредит [Текст]: учеб. / А. Н. Трошин, Т. Ю. Мазурин, В. И. Фомкина. – М.: Инфра-М, 2009. – 408 с. – С. 198.

91. Уткин, Э. А. Банковский маркетинг [Текст] / Э. А. Уткин. – М.: Инфра-М, 2008. – 362 с.

92. Фишер, И. Управление изменениями в организации [Текст] / Пер. с нем. / И. Фишер. – М.: Книгописная палата, 2009. – 264 с.

93. Фоменко, Е. Г. Маркетинговые коммуникации банков как механизм управления ликвидностью [Текст] / Е. Г. Фоменко // TERRA ECONOMICUS (Экономический вестник Ростовского государственного ун-та). – 2010. – № 3. – Т. 8. – Ч. 2.
94. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
95. Хабаров, В. И. Банковский маркетинг [Текст] / В. И. Хабаров. – М.: Московский международный ин-тут экономики, информатики, финансов и права, 2002.
96. Хасанова, Л. Т. Анализ сущности категорий «банковская услуга», «банковская операция» и «банковский продукт» [Текст] / Л. Т. Хасанова, Н. П. Абаева // Вестник университета (ГУУ). Развитие отраслевого и регионального управления. – М.: ГОУ ВПО «Государственный университет управления», 2011. – № 9. – С. 5-8.
97. Шатковская, Е. Г. Эволюция концепций банковского маркетинга [Текст] / Е. Г. Шатковская. – М., 2012. – С. 66.
98. Arrow, K. The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk-bearing [Text] / K. Arrow // Review of Economic Studies. – 1964. – No. 31(2). – P. 91-96.
99. Berger, N. The profit – Structure Relationship in Banking: Tests of Market Power and Efficient-Structure Hypotheses [Text] / N. Berger // Journal of Money, Credit, and Banking. – 1995. – No. 27. – P. 404-431.
100. Bikker, A. Measures of Competition and Concentration in the Banking Industry: a Review of the Literature [Text] / A. Bikker, K. Haaf // Economic and Financial Modeling. – 2001 No. 9.
101. Bourke, P. Concentration and Other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia [Text] / P. Bourke // Journal of Banking and Finance, 1989. – No. 13. – 659 p.
102. Competition and Concentration in the New European Banking Landscape Natassa Koutsomanoli-Fillipaki [Text] // European Financial Management. – 2006. – Vol. 12. – No. 3.

103. Davies, S. W. Choosing between Concentration Indices: The Iso Concentration Curve [Text] / S. W. Davies // *Economica*, 1979.
104. Debreu, G. Theory of Value [Text] / G. Debreu. – New York: John Wiley & Sons, 1965.
105. Goddard, J. The Profitability of European Banks: a Cross-Sectional and Dynamic Panel Analysis [Text] / J. Goddard, P. Molyneux. – J.O.S Wilson., 2004.
106. Perry, P. Do Banks Gain or Lose From Inflation [Text] / P. Perry // *Journal of Retail Banking*. – 1992. – No. 14.
107. Phillips, A. A Critique of Empirical Studies of Relations between Market Structure and Profitability [Text] / A. Phillips // *Journal of Industrial Economics*. – 1976. – No. 24. – P. 241-249.
108. Smirlock, M. Evidence on the (Non) Relationship between Concentration and Profitability in Banking [Text] / M. Smirlock // *Journal of Money, Credit and Banking*. – 1985. – No. 17. – P. 69-83.
109. Short, B. K. The Relation between Commercial Bank Profit Rates and Banking Concentration in Canada, Western Europe and Japan [Text] / B. K. Short // *Journal of Banking and Finance*. – 1979. – 12
110. Harry M.J. Six Sigma: A Breakthrough Strategy for Profitability [Text] // *Quality Progress*, 1998. Пер.: Методы менеджмента качества, 2000. — №6. — С. 8-14.

Интернет-ресурсы

111. Аскарлова, А. К. Состояние и перспективы развития банковского маркетинга в Кыргызской Республике [Электронный ресурс] / А. К. Аскарлова. – Режим доступа: <http://modelmarketinga.ru/teoriya-marketinga/200-osnovnye-etapy-ustanovleniya-i-razvitiya-marketinga-kak-nauki.html>
112. Банки Белгорода: репутация банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://banki31.ru/analytics1/research/reputacija_bankov_v_internete.html>. – Загл. с экрана.

112. Банки и Интернет: новая реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/research/?id=3171476#banksegment>. – Загл. с экрана.
113. Бизнес, построенный на доверии [Электронный ресурс] // Аналитический банковский журнал. – Режим доступа: http://www.abajour.ru/pr-expert/pr_inostrannie_banki.php. – Загл. с экрана.
114. Восприятие имиджа банка их реальными и потенциальными клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sostav.ru/news/2010/06/04/ko6/>. – Загл. с экрана.
115. Зверев С. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников [Электронный ресурс] / С. Зверев, А. Нефедов. – Режим доступа: <http://www.teamlab.ru/library>. – Загл. с экрана.
116. Имамбаева, Р. Г. Пути развития клиентской базы банка в современных условиях глобальной финансовой интеграции [Электронный ресурс] / Р. Г. Имамбаева // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2014. – № 1(1). – С. 63-72. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.18334/grfi.1.1.8>. – Загл. с экрана.
117. Имидж банка в условиях кризиса. Как создать положительный образ и удержаться на плаву? [Электронный ресурс] // Библиотека банкира. – Режим доступа: http://www.bankerlib.ru/articles_13.html. – Загл. с экрана.
118. Когнитивное исследование сложных ситуаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://life-prog.ru/1_15383_kognitivnoe-issledovanie-slozhnih-situatsiy.html. – Загл. с экрана.
119. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Электронный ресурс] / Ф. Котлер // Краткий курс. – М.: Издат-во «Вильямс», 2007. – Режим доступа: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf. – Загл. с экрана.
120. Кричевский, Н. А. О некоторых аспектах взаимодействия страховых компаний и банков [Электронный ресурс] / Н. А. Кричевский. – Режим доступа: <http://www.krichevsky.ru>. – Загл. с экрана.

121. Ли, Я. Карьера менеджера [Электронный ресурс] / Я. Ли. – 2012. – Режим доступа: http://2248932.ru/images/Books/3_LiYakokka.pdf. – Загл. с экрана.

122. Мукарапов, А. [Электронный ресурс] / А. Мукарапов. – Режим доступа: <http://cslnaskr.jet.kg/collections/uploads/%D0%9C%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B2%20%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D0%B5%D0%BA%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BD%D0%B1%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%202017.pdf>. – Загл. с экрана.

123. Методика составления рейтингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mlg.ru/ratings/methodology/>

124. Редька, С. И. Клиентоориентированность, как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг [Электронный ресурс] / С. И. Редька // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 8. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26004>. – Загл. с экрана.

125. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2005. – № 7. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>. – Загл. с экрана.

126. Цветкова, И. Менеджмент качества страховой услуги [Электронный ресурс] / И. Цветкова // Организация продаж страховых продуктов. – 2009. – № 2. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>. – Загл. с экрана.

127. Чем банки привлекают сотрудников? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/s/chem-banki-privlekeyut-sotrudnikov-10000734/>. – Загл. с экрана.

128. Экономическая политика. Маркетинговые стратегии зарубежных коммерческих банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2008/2-08/figurov208.html>. – Загл. с экрана.

129. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vb.kg>. – Загл. с экрана.

130. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.spinform.ru>. – Загл. с экрана.
131. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbkr.kg>. – Загл. с экрана.
132. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bank.kg/>. – Загл. с экрана.
133. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.centralasia-biz.com>. – Загл. с экрана.
134. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.akipress.kg. – Загл. с экрана.
135. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.24kg. – Загл. с экрана.
136. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.uralsbank.ru. – Загл. с экрана.
137. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.quote.rbc.ru. – Загл. с экрана.
138. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.k2kapital.com. – Загл. с экрана.
139. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bloomberg.com. – Загл. с экрана.
140. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rbc.ru. – Загл. с экрана.
141. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sbrf.ru. – Загл. с экрана.
142. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cbonds.info. – Загл. с экрана.
143. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rating.rbc.ru. – Загл. с экрана.
144. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.diasoft.ru. – Загл. с экрана.
145. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.micex.ru. – Загл. с экрана.
146. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rts.ru. – Загл. с экрана.

147. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-vzaimootnoshenijami-s-klientami.html>. – Загл. с экрана.

148. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kghistory.akipress.org/unews/un_post:8360. – Загл. с экрана.