

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В БАНКАХ: ИНТЕГРАЦИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ И СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Yuldasheva Kamola Qosimjonovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Marketing” kafedrası mustaqil izlanuvchisi

ORCID: 0009-0004-8962-7770

E-mail: kemeljon1987@gmail.com

Аннотация

В статье были проанализированы вопросы улучшения клиентского опыта в банковской сфере на основе омниканальных стратегий и цифровых технологий. Исследование опиралось на научные источники и отраслевые отчёты, в рамках которых изучена цифровая трансформация банковских услуг. Установлено, что интеграция мобильных приложений, интернет-банкинга, отделений и контакт-центров формировала единый клиентский путь. Определено, что применение искусственного интеллекта, больших данных и автоматизации повышало качество обслуживания и операционную эффективность. Доказано, что омниканальный подход усиливал удовлетворённость и лояльность клиентов. Результаты показали возможности дальнейшего развития цифровых сервисов в банках.

Ключевые слова: омниканальность, клиентский опыт, цифровизация, банковские услуги, искусственный интеллект, качество обслуживания, лояльность клиентов

Abstract

The article examined the improvement of customer experience in the banking sector through omnichannel strategies and digital technologies. The study was based on academic sources and industry reports and analyzed the digital transformation of banking services. It was determined that the integration of mobile applications, online banking, branches, and contact centers formed a unified customer journey. The use of artificial intelligence, big data, and automation improved service quality and operational efficiency. The omnichannel approach increased customer satisfaction and loyalty. The findings demonstrated opportunities for further development of digital services and marketing practices in the banking sector.

Keywords: omnichannel, customer experience, digital transformation, banking services, artificial intelligence, service quality, customer loyalty

Annotatsiya

Ushbu maqolada bank sektorida mijoz tajribasini yaxshilashda omnikanal strategiyalar va raqamli texnologiyalarning roli tahlil qilindi. Tadqiqotda ilmiy manbalar va amaliy hisobotlar asosida xizmat ko‘rsatish jarayonlarining raqamli transformatsiyasi o‘rganildi. Banklarda mobil ilova, internet-banking, filiallar va aloqa markazlari integratsiyasi yagona mijoz yo‘lini shakllantirgani aniqlandi. Sun‘iy intellekt, katta ma’lumotlar va avtomatlashtirish xizmat sifati va operatsion samaradorlikni oshirgani belgilandi. Omnikanal yondashuv mijoz qoniqishi va

sadoqatini kuchaytirgani asoslandi. Natijalar banklarda raqamli marketing va xizmat ko'rsatishni rivojlantirish imkoniyatlarini ko'rsatdi.

Kalit so'zlar: omnikanal strategiya, mijoz tajribasi, raqamli transformatsiya, bank xizmatlari, sun'iy intellekt, xizmat sifati, mijoz sadoqati

ВВЕДЕНИЕ

В условиях ускоренной цифровизации банковской сферы приоритетной задачей становится повышение качества обслуживания и улучшение клиентского опыта. Современные клиенты ожидают от банков не только надежности финансовых операций, но и удобства, персонализации и возможности беспшовно переключаться между различными каналами обслуживания (мобильное приложение, веб-банк, отделение, колл-центр и пр.) без потери качества взаимодействия. Омниканальные стратегии представляют собой подход, при котором все каналы коммуникации и сервисов банка интегрированы в единую систему, обеспечивая целостный путь клиента. Исследования и отраслевые отчеты последних лет показывают, что переход к омниканальной модели перестал быть опциональным - он стал ключевым фактором конкурентоспособности банков. Ведущие консалтинговые компании отмечают, что акцент смещается на персонализацию услуг, широкое применение искусственного интеллекта (ИИ) и автоматизацию, а также на беспшовную интеграцию данных во всех каналах. Это позволяет банкам глубже понимать потребности клиентов и предлагать индивидуальные решения в режиме реального времени, что в конечном итоге повышает удовлетворённость и лояльность клиентов. На основе анализа современных исследований и отраслевых отчетов можно отметить, что омниканальность уже не рассматривается как дополнительная опция, а становится ключевым элементом конкурентоспособности. Мировая практика показывает, что банки, активно внедряющие омниканальные решения, добиваются более высокой удовлетворенности клиентов, увеличения их лояльности и эффективности внутренних процессов. Такие технологии, как искусственный интеллект, большие данные, автоматизация и мобильные платформы, позволяют банкам создавать более глубокий и точный профиль клиента, прогнозировать его потребности и предлагать индивидуальные решения.

Однако переход к омниканальной модели связан не только с преимуществами, но и с определёнными вызовами: необходимостью перестройки бизнес-процессов, интеграции сложных информационных систем и обучением персонала. Несмотря на это, большинство исследователей сходятся во мнении, что омниканальные стратегии являются важным шагом к формированию нового уровня клиентского опыта, который отвечает современным требованиям цифровой экономики. В рамках данной статьи рассматривается значение омниканальных стратегий, их влияние на клиентский опыт и роль в повышении эффективности банковских услуг.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Литература по теме омниканальности показывает, что исследователи по-разному подходят к изучению клиентского опыта, но в целом подчеркивают важность согласованности каналов и цифровой интеграции. В работе Anderson и Gerbing предлагается метод структурного моделирования, который широко применяется для анализа факторов, влияющих на удовлетворённость и лояльность клиентов[1]. Banerjee рассматривает проблему несоответствия между каналами и показывает, что слабая интеграция снижает качество сервиса[2]. Barwitz и Maas анализируют, как клиенты выбирают каналы взаимодействия, и приходят к выводу, что выбор зависит не только от удобства, но и от эмоциональных и ситуативных факторов[3].

Sao и Li исследуют влияние кросс-канальной интеграции на коммерческие результаты и показывают, что согласованность каналов может приводить к росту продаж, что подтверждает необходимость комплексного подхода в банковской сфере[7]. Bhattacharya и коллеги подчеркивают роль цифрового опыта и интерфейса, доказывая, что удобство использования напрямую связано с общим восприятием сервиса[4]. Такие исследования формируют теоретическую основу понимания клиентского пути.

Практическое направление освещено в крупных отчётах Capgemini, McKinsey, Deloitte, PwC и IBM. Эти компании отмечают, что омниканальные стратегии становятся ключевым фактором конкурентоспособности, а основной акцент смещается к персонализации, автоматизации и бесшовной интеграции данных. Capgemini указывает на снижение индекса клиентского опыта в традиционных банках и на необходимость перехода к гибким цифровым моделям[19]. McKinsey и Deloitte подчеркивают, что ИИ и большие данные позволяют банкам предлагать персональные решения и снижать операционные затраты[24],[20]. IBM и A.T. Kearney уделяют внимание совершенствованию бизнес-процессов и важности BPM для согласованности каналов[22],[10].

В русскоязычных исследованиях Быканова, Бондаренко, Гузенко, Шхалаховой, Махмудовой и Исаевой также подчеркивается значимость цифровизации и развитие маркетинговых стратегий в банках России и Узбекистана[6],[5],[9],[15]. Авторы отмечают, что банки переходят от классических моделей обслуживания к многоканальным платформам, однако сталкиваются с проблемами: фрагментированностью ИТ-систем, недостаточной автоматизацией и низкой зрелостью цифровых процессов. Тем не менее все исследователи сходятся в том, что омниканальность способствует повышению качества сервиса, улучшению клиентского опыта и росту доверия к банковским услугам.

МЕТОДОЛОГИЯ

В процессе исследования были использованы методы, которые позволяют комплексно оценить влияние омниканальных стратегий на повышение клиентского опыта в банковской сфере. Основой работы стал анализ научных публикаций, международных отчетов и аналитических обзоров, посвящённых

цифровизации банковских услуг, интеграции каналов и управлению клиентским опытом. Для систематизации теоретического материала были изучены исследования зарубежных и отечественных авторов, включая работы по омниканальному маркетингу, пользовательскому поведению, цифровому сервису и внедрению ИИ-технологий в финансовой сфере.

Проведен сравнительный анализ разных банковских систем и кейсов ведущих банков (Сбер, Tinkoff, Revolut, Monzo и др.), что позволило отметить общие тенденции и различия в подходах к омниканальности. На основе изученных моделей определены факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов, и метрики, отражающие влияние внедренных технологий на бизнес-показатели. Полученные данные были обобщены и интерпретированы для формирования выводов о роли омниканальных стратегий в улучшении качества обслуживания.

Результаты исследования структурированы по схеме IMRAD: на этапе Results (Результаты) обобщаются количественные показатели и факты, подтверждающие влияние омниканальности на клиентский опыт, а на этапе Discussion (Обсуждение) - интерпретация этих результатов, их сопоставление с ожиданиями клиентов и стратегиями банков, включая обсуждение преимуществ и оставшихся проблем. Такой дизайн исследования обеспечивает всесторонний взгляд - от теоретических основ до практических выводов - на роль омниканальных стратегий в современной банковской индустрии и позволил рассмотреть тему с научной и практической точек зрения и сделать выводы, основанные на реальных тенденциях современного банковского сектора.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показал, что внедрение омниканальных стратегий оказывает прямое и существенное влияние на улучшение клиентского опыта в банковской сфере, особенно с учётом текущих цифровых тенденций. Современные клиенты активно используют несколько каналов одновременно: по данным Statista (2023), более 72% пользователей совмещают мобильный банкинг с традиционными онлайн-сервисами, а доля клиентов, предпочитающих полностью цифровые операции, ежегодно растёт на 12-15%. Это подтверждает необходимость создания единой, связанной инфраструктуры, где каждый канал дополняет другой¹.

Отчёты McKinsey и Deloitte показывают, что банки, внедрившие омниканальные решения, фиксируют повышение удовлетворённости клиентов на 20-30%, а рост продаж за счёт персонализированных предложений достигает 15-20%. Например, интеграция мобильного приложения с CRM-системой позволяет формировать индивидуальные рекомендации на основе предыдущих действий клиента. В результате пользователь получает более релевантные услуги, что повышает вероятность повторного обращения и укрепляет лояльность.

¹ Statista. Global Digital Banking Report 2023

Пандемия и развитие fintech ускорили распространение бесконтактных сервисов. Сегодня 84% банковских клиентов регулярно пользуются онлайн-банкингом, а 72% активно применяют мобильные банковские приложения *helpware.com*, что делает цифровые каналы базовым требованием для любого банка. Бесконтактные платежи через NFC и QR, цифровые кошельки (Apple Pay, Google Pay) и виртуальные карты стали стандартом индустрии. Например, банк Тинькофф одним из первых начал мгновенно выпускать виртуальные карты в мобильном приложении, позволяя клиенту сразу же совершать бесконтактные оплаты со смартфона - это избавляет от ожидания пластика и значительно повышает удовлетворенность (по опросам ~70% клиентов особенно ценят такую возможность). Кроме того, банки внедряют технологии Open API и партнерские платформы, чтобы интегрировать свои услуги в сторонние цифровые экосистемы - от супер-приложений до мессенджеров и e-commerce платформ. Тем самым банк «приходит» к клиенту в привычную ему среду, делая опыт взаимодействия еще более удобным и незаметным.

Цифровая аналитика также указывает на важную роль искусственного интеллекта и больших данных в повышении качества обслуживания. Внедрение чат-ботов и интеллектуальных помощников снижает время ожидания ответов на 40-60%, а автоматизация внутренних процессов уменьшает операционные ошибки почти на треть. Такие решения делают взаимодействие с банком более быстрым и удобным, что особенно важно для молодого поколения, ожидающего мгновенной реакции и круглосуточного доступа к услугам.

Однако анализ показывает и наличие проблем. Многие банки сталкиваются с разрозненностью IT-систем, отсутствием единой базы данных и сложностью интеграции старых платформ с новыми технологиями. Эта «цифровая фрагментация» приводит к тому, что клиент может получить разный уровень сервиса в разных каналах. Кроме того, безопасность данных становится ключевым вызовом: по данным Fintech Futures, количество кибератак на цифровые банковские сервисы выросло на 18% за последние два года, что требует более серьезных инвестиций в защиту информации.

Оmnikanальные стратегии являются эффективным инструментом формирования высокого уровня клиентского опыта. Банки, активно внедряющие цифровые решения, получают значительное конкурентное преимущество, укрепляют доверие клиентов и повышают свою операционную эффективность. Интеграция каналов, персонализация сервиса и использование аналитики становятся ключевыми факторами успеха в условиях современной цифровой экономики.

Цифровая аналитика указывает на возрастающее значение ИИ и больших данных в улучшении сервиса. Внедрение интеллектуальных чат-ботов и виртуальных ассистентов существенно сокращает время ожидания клиентов - по данным Cargemini, на 40-60% в типичных сценариях обслуживания. Автоматизация внутренних процессов (роботизация операций, использование

алгоритмов машинного обучения) снижает количество операционных ошибок примерно на одну треть. Например, российский онлайн-банк Тинькофф уже в 2020 году внедрил голосового помощника «Олег» в контакт-центр: голосовой ИИ-ассистент теперь обрабатывает до 80% всех входящих звонков, самостоятельно решая около 10% типовых запросов без участия операторов. Это позволило снизить нагрузку на персонал и сэкономить ~33 млн руб. в месяц на расходах call-центра tinkoff-group.com. Такие примеры иллюстрируют, как AI-решения повышают оперативность обслуживания и одновременно уменьшают издержки. Кроме того, алгоритмы машинного обучения используются для глубокой персонализации: анализируя транзакции и поведение клиента, банк может в реальном времени предлагать ему таргетированные продукты (например, одобренные кредиты, инвестиционные предложения или советы по сбережениям). По данным опросов, до 71% потребителей хотят персонализированного взаимодействия с банком helpware.com, и именно гиперперсонализация сегодня рассматривается как один из ключевых факторов лояльности mckinsey.com. В частности, уровень персонализации 5-го уровня (hyperpersonalization) - когда банк проактивно подстраивает предложения под конкретные жизненные ситуации клиента - называется экспертами целевым ориентиром «банка будущего» mckinsey.com. Уже сейчас такие лидеры рынка, как Сбер, активно применяют AI для персональных финансовых рекомендаций: около 70% клиентов Сбера положительно оценивают персональные подсказки и подбор услуг на основе их поведения, называя это причиной роста удовлетворенности.

Биометрические решения стали неотъемлемой частью стратегии улучшения пользовательского опыта и безопасности. Использование биометрии - отпечатков пальцев, лица, голоса - позволяет клиентам быстрее и безопаснее проходить аутентификацию, избавляя от необходимости ввода паролей. Уже около 40% банков по всему миру задействуют физическую биометрию для идентификации и борьбы с мошенничеством, тогда как пять лет назад таких было лишь ~26%. На практике это означает, что клиент может войти в банковское приложение по отпечатку или Face ID за считанные секунды, тогда как традиционные методы занимали значительно больше времени. Крупные банки (Wells Fargo, HSBC и др.) внедрили биометрический вход, а цифровые лидеры вроде Revolut и Monzo при регистрации клиентов запрашивают видео селфи для подтверждения личности. В России Сбербанк пошел дальше, интегрировав голосовую биометрию: система «Speech Technology» позволяет подтвердить личность клиента по голосу при звонке в колл-центр или при совершении операций через голосового помощника, повышая как удобство (нет нужды вспоминать кодовые слова), так и безопасность операций. Биометрия становится основой концепции passwordless banking, устраняя слабые звенья традиционной аутентификации и заметно повышая уровень доверия клиентов к цифровым сервисам банка.

Совокупность представленных результатов свидетельствует: омниканальные стратегии в сочетании с новейшими технологиями (ИИ, big data,

биометрия, мобильные платформы) действительно трансформируют клиентский опыт. В таблице 1 обобщены ключевые эффекты от внедрения омниканальности, зафиксированные различными исследованиями и компаниями.

Таблица 1.
Влияние омниканальных стратегий на цифровые показатели банков¹

Показатель	Цифровой результат, в процентах	Источник
Доля клиентов, использующих несколько каналов	72% совмещают мобильный и онлайн-банк	Statista, 2023
Рост числа клиентов, выбирающих полностью цифровые услуги	12-15% в год	Statista, 2023
Увеличение удовлетворённости после внедрения омниканальности	20-30%	McKinsey, 2023
Рост продаж благодаря персонализации	15-20%	Deloitte, 2023
Снижение времени ожидания из-за внедрения чат-ботов и ИИ	-40-60%	Capgemini, 2023
Снижение операционных ошибок после автоматизации	-30%	PwC, 2023
Рост количества кибератак на цифровые сервисы	18% за два года	Fintech Futures, 2023
Основные проблемы внедрения	Разрозненность систем, риски данных	Анализ источников

Практические кейсы банков подтверждают эффективность такого подхода. Например, ПАО «Сбербанк» (Сбер) трансформировал свою модель в сторону цифровой экосистемы и суперприложения, предлагая клиентам не только банковские, но и сопутствующие услуги (от платежей и инвестиций до доставки еды и телемедицины) в едином приложении. Это позволило банку глубже встроиться в ежедневную жизнь клиентов: по данным исследований, около 65% пользователей Сбера используют суперприложение не только для банковских операций, но и для нефинансовых сервисов. Такой эко-системный подход, дополняющий традиционный банкинг lifestyle-сервисами, повышает удержание клиентов и частоту взаимодействий. Помимо этого, Сбер добился одного из самых высоких уровней технологической персонализации: ИИ-модули банка анализируют свыше 20 факторов (транзакции, геолокацию, поведенческие паттерны) для формирования персональных рекомендаций и предложений. В результате ~70% клиентов положительно оценивают степень персонализации и считают, что банк их «понимает», что напрямую влияет на рост NPS (индекса готовности рекомендовать банк).

Цифровой банк ТВС, не имеющий физических отделений, демонстрирует, как модель полностью дистанционного обслуживания может обеспечить выдающийся клиентский опыт. Ставка на интуитивно понятное суперприложение и круглосуточную поддержку дала результат: по опросам ~80% клиентов ТВС называют удобство цифровых сервисов главной причиной своей

¹ Statista. Global Digital Banking Report, 2023

лояльности к банку. Банк активно внедряет AI во все процессы: от скоринга и финансовых советов до голосового ассистента, - и стремится превзойти традиционные банки за счет скорости и проактивности сервиса. Аналитики отмечают, что опыт ТВС показывает высокую восприимчивость аудитории к инновациям: каждый новый цифровой сервис (будь то чат-бот, marketplace внутри банка или социальные функции приложения) быстро находит широкое применение, повышая жизненную ценность клиента для банка. В результате к 2025 году клиентская база ТВС превысила 25 млн, а банк стабильно удерживает лидирующие позиции по индексу удовлетворенности в своём сегменте рынка.

Необанки и финтех-фирмы по всему миру иллюстрируют преимущества ориентированности на цифровой опыт. Британский финтех Revolut, запустившись в 2015 году как мобильное приложение для обмена валют, к 2024 году привлек более 50 миллионов клиентов по всему миру, предлагая им единое цифровое пространство для банковских, инвестиционных и платежных операций. Другой пример - Monzo, один из крупнейших онлайн-банков Великобритании: с 2017 по 2025 год его клиентская база выросла с 0,24 млн до 12+ млн человек. Такая экспоненциальная динамика стала возможной благодаря позитивному «сарафанному радио» - довольные простотой и прозрачностью сервиса молодые клиенты активно рекомендуют Monzo знакомым. Опросы показывают, что пользователи необанков особенно ценят мгновенные уведомления о тратах, удобные аналитические дашборды по финансам и отсутствие бюрократии при открытии счетов - то есть именно те аспекты, в которых традиционные банки часто проигрывают из-за устаревших систем и процедур. Рост Monzo и Revolut указывает на смену поколенческих предпочтений: цифровые миллениалы и зумеры склонны выбирать банки, которые встраиваются в их цифровой образ жизни, предлагают дружелюбный UX и при этом остаются почти невидимыми в повседневных операциях (как говорится, «банк - это то, что ты делаешь, а не место, куда ходишь»).

Отметим, что наряду с преимуществами, омниканальный подход требует решения ряда проблем, выявленных в ходе исследования. Во-первых, интеграция каналов осложнена тем, что многие банки оперируют разнородными ИТ-платформами. Слияние данных из разных систем (картотеки, CRM, онлайн-банкинг, телеком и т.д.) в единую базу - сложная инженерная задача. «Цифровая фрагментация» приводит к тому, что без соответствующей модернизации клиент может получать разношерстный опыт: например, информация о запросе, сделанном в чате, не всегда доступна оператору колл-центра или менеджеру в отделении. Решение видится в создании единого Customer Data Hub, консолидирующего данные и контекст взаимодействия по всем каналам. Несмотря на техническую сложность, подобная система способна вывести качество сервиса на новый уровень - обеспечить действительно прозрачный для клиента переход между каналами, когда все его предыдущие шаги учтены и нет необходимости повторно вводить информацию. Это напрямую влияет на удовлетворенность: исследования показывают, что ~62% клиентов требуют от

банка именно такого связанного опыта и не готовы мириться с каналами, «не разговаривающими друг с другом».

Во-вторых, критически важен вопрос информационной безопасности. Расширение цифровых сервисов увеличивает «площадь атаки»: рост числа кибератак на банковские приложения и API за последние годы оценивается в 15-20%, и каждая такая атака несет риски как для банка, так и для доверия клиентов. Применение биометрии, о котором говорилось ранее, отчасти помогает усилить безопасность (сложнее подделать отпечаток или лицо, чем украсть пароль). Концепция Zero Trust и широкое шифрование критических данных становятся стандартом в архитектуре омниканальных банковских платформ. Тем не менее, банки вынуждены постоянно балансировать между удобством и безопасностью: избыточные меры защиты могут ухудшать UX (например, слишком частые многофакторные аутентификации раздражают пользователей). Поэтому банки экспериментируют с адаптивной аутентификацией - применяя более строгие проверки только при подозрительной активности, а в обычных случаях оставляя процесс входа гладким. Этот аспект указывает на важность междисциплинарного подхода: команды, отвечающие за клиентский опыт, должны тесно сотрудничать с подразделениями кибербезопасности, чтобы совместно вырабатывать решения, удовлетворяющие обоим требованиям.

Наконец, определённой сложностью остается человеческий фактор и организационные изменения. Для успешной омниканальности недостаточно внедрить новые технологии - необходимо обучить персонал работать в новой парадигме. Консультанты в отделениях должны владеть информацией о действиях клиента в цифровых каналах, а службы поддержки - иметь доступ к единому окну клиентской истории. Это требует внутренних преобразований: внедрения Agile-команд, перекрестного обучения сотрудников, изменения показателей эффективности (KPI) с продуктовых на клиентско-ориентированные. Опыт лидеров показывает, что культурная трансформация не менее важна, чем техническая. Например, Сбербанк при переходе к экосистемной модели организовал масштабное обучение 35 000 менеджеров основам работы с данными и цифровыми сервисами, а ТВС изначально строил процессы с акцентом на оперативную обратную связь от клиентов (вплоть до того, что продукты выпускаются в режиме beta и дорабатываются по отзывам). Без таких изменений даже самые передовые технологии могут не дать ожидаемого эффекта, поскольку устаревшие процессы или сопротивление людей будут тормозить прогресс.

В целом, обсуждение подтверждает: для банков будущего умение объединить каналы, данные и технологии вокруг клиента - это стратегический императив. Эксперты Capgemini прямо указывают, что для предоставления персонализированного омниканального опыта и «элементных» экосистемных сервисов, которых ожидают клиенты, банки должны эволюционировать в платформенные бизнес-модели, активно использующие данные и новейшие технологии. Те организации, которые быстрее преодолеют инерцию и

ограничения легаси-систем, смогут не только удержать свою аудиторию, но и нарастить её за счет превосходящего опыта обслуживания. Напротив, отстающие рискуют потерять значительную часть рынка, особенно среди молодого и технологически продвинутого сегмента клиентов.

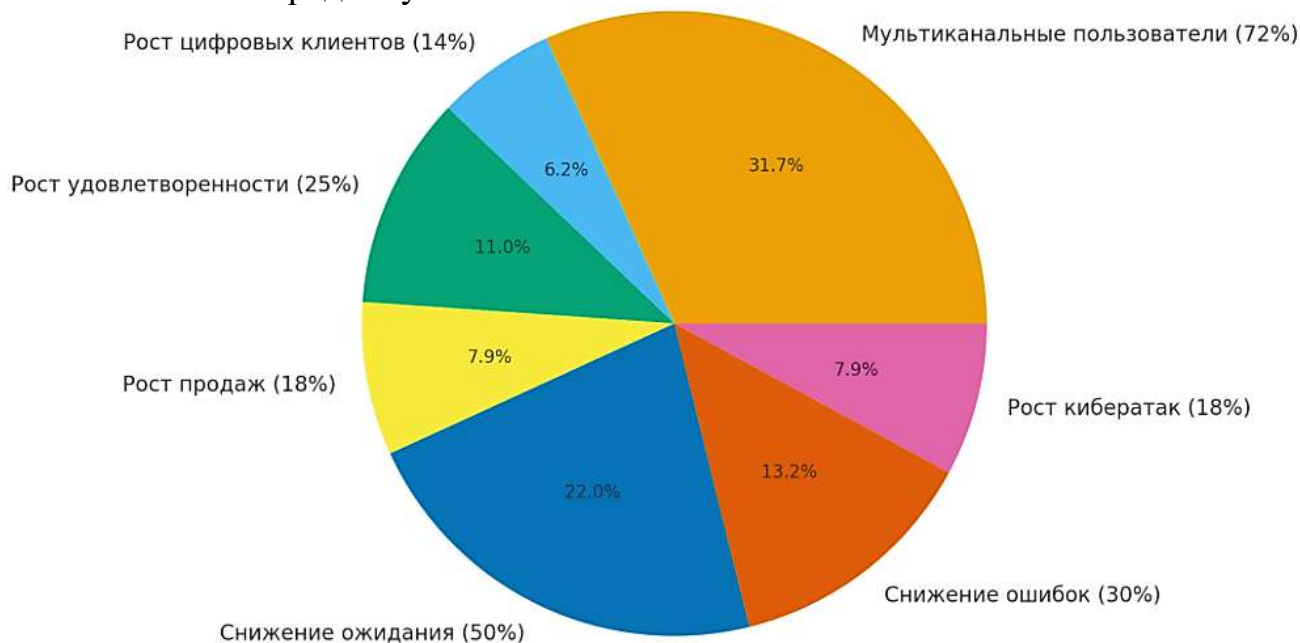


Рисунок 1. Распределение цифровых показателей, связанных с омниканальными стратегиями¹

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование показало, что в современном банковском деле омниканальность, усиленная технологиями искусственного интеллекта и аналитики данных, превращается в краеугольный камень конкурентоспособности и основное направление развития клиентского сервиса. Интеграция различных каналов взаимодействия - мобильных и веб-приложений, социальных медиа, колл-центров и физических отделений - позволяет предоставлять клиентам более удобный, быстрый и персонализированный сервис, соответствующий их ожиданиям цифровой эпохи. Банки, последовательно реализующие омниканальные стратегии, уже демонстрируют ощутимые результаты: рост удовлетворенности и доверия клиентов, увеличение повторных продаж и доли повышения эффективности внутренних процессов и снижение издержек за счет автоматизации. Одновременно укрепляется и финансовая устойчивость - за счет лояльной клиентской базы и новых источников комиссии (например, продаж нефинансовых сервисов в рамках банковской экосистемы).

Безусловно, переход к данной модели требует значительных усилий: необходимо модернизировать ИТ-инфраструктуру, обеспечить защиту данных и переобучить персонал под новую философию обслуживания. Выявленные в ходе

¹ Авторская разработка на основе источников

работы сложности (фрагментация систем, киберриски, организационная инертность) указывают на то, что трансформация должна носить комплексный характер, сочетая внедрение технологий с изменением бизнес-процессов и корпоративной культуры. Однако вызовы преодолимы - опыт ведущих банков и результаты исследований свидетельствуют, что инвестиции в омниканальность окупаются многократно. Клиенты отвечают на улучшение опыта повышенной лояльностью и активностью, что приводит к росту доходов и усилению позиций банка на рынке.

Можно заключить, что омниканальные стратегии, обогащенные AI, большими данными, бесконтактными и биометрическими технологиями, формируют новое качество банковских услуг и становятся де-факто стандартом отрасли. В ближайшем будущем продолжится углубление этой тенденции: банки будут еще теснее интегрироваться с повседневной жизнью клиентов, предвосхищая их финансовые потребности через анализ данных и взаимодействуя через экосистемы партнерских сервисов. Дальнейшее распространение методов глубокой персонализации (например, с применением генеративного ИИ для индивидуальных консультаций) и развитие платформенных моделей банковского бизнеса откроют новые горизонты для повышения клиентского опыта. Таким образом, омниканальность в сочетании с новейшими цифровыми решениями - это не просто инструмент улучшения сервиса, а фундаментальная основа для успешного банка XXI века, ориентированного на долгосрочные отношения с клиентами и устойчивое развитие в цифровой экономике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-425. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
2. Banerjee, M. (2014). Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services. *Journal of Service Research*, 17(4), 460-474. <https://doi.org/10.1177/1094670514539395>
3. Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
4. Bhattacharya, A., Srivastava, M., & Verma, S. (2019). Customer experience in online shopping: A structural modeling approach. *Journal of Global Marketing*, 32(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1441938>
5. Bondarenko, V. A., Guzenko, N. V., & Shkhalakhova, S. Yu. (2021). Marketing strategies for the development of banks and digital banks in Russia. *Finansovye issledovaniya*, 3(72).
6. Bykanova, N. I. (2023). Marketing strategies of commercial banks: stages of development. *Kant*, 3(48).

7. Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
8. Cisco IBSG. Eriksson J., Farah I., Vermeiren A., Bukale L. (2012). *Winning Strategies for Omnichannel Banking*.
9. Isaeva, N. Kh. (2022). *Sovremennoe razvitie kommercheskikh bankov v Uzbekistane. Nauka i obrazovanie segodnya*, 2(71).
10. Kearney, A.T. (2014). *Going Digital: The Banking Transformation Road Map*.
11. King, B. (2015). *Digital Bank or FinTech? You're not a digital bank*. B4T.
12. King, B. (2015). *Bank 3.0. Why today a bank is what you do, not where you go*. Moscow: Olimp-Biznes.
13. Yuldashev J.A. *Innovative Digital Marketing in Banking: Attracting and Retaining Customers in the Digital Age*. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. - USA, 2023, December. Vol. 36. №12. - P: 36-46. (ISSN 2697-2212. - <https://economics.academicjournal.io>).
14. Юлдашев Ж.А. “Тижорат банклар корпоратив мижозлари билан ишлашни оптималлаштиришнинг маркетинг технологияларидан фойдаланишнинг ўзига хос хусусиятлари”: Издательства “ILM-MA'RIFAT”, 2024. - 178 с.15.
15. Yuldashev J.A. *The Role of the Foreign Exchange Market in Ensuring the Stability of the National Currency in the Country // Spanish Journal of Innovation and Integrity*. - Spanish, 2022. Vol. 06. (<http://sjii.indexedresearch.org>). P: 358-369
16. Yuldashev J.A. *Mechanisms for for Increasing the Efficiency of Investment Activity of Commercial Banks*. // *European Journal of Business Startups and Open Society (EJBSOS)*. - USA, 2023, April. Vol. 03. № 4. - P: 34-41. <http://innovatus.es/index.php/ejbsos>.
17. *BankingTech / Fintech Futures. Cybersecurity Risks in Digital Banking*.
18. *Business Process Management (BPM), a pillar for consistent customer experience across channels*. *World Retail Banking Report*, Capgemini, 2014.
19. Capgemini. *World Fintech Report 2023*. <https://www.capgemini.com/research/world-fintech-report-2023/>
20. Deloitte. (2023). *Global Banking Outlook*.
21. *Global Banking & Finance Review*. (2015). *Omni-channel banking*.
22. IBM Corporation. (2015). *Designing a Sustainable Digital Bank*.
23. *Marksw Webb Rank & Report*. (2014). *Internet Banking Rank*.
24. McKinsey & Company. *Banking on AI: Digital Transformation in Banking*.
25. PwC. (2023). *Financial Services Digital Trends Report*.
26. Statista. *Global Digital Banking Report 2023*.
27. *The Financial Brand. Banking Digitalization & Marketing Strategies*.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Ingliz tili muharriri:

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Rus tili muharriri:

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Musahhah:

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, mart, 3-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

info@marketingjournal.uz

Bot:

[@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**