



## РЕАЛИЗАЦИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

**Бобир Султонмуродов,**

*PhD, начальник управления*

*«Green banking» АКБ «Узпромстройбанк»,*

*Ташкент, Узбекистан. Email: [bsultonmurodov@sqb.uz](mailto:bsultonmurodov@sqb.uz)*

*ORCID: 0009-0007-6555-6500*

## IMPLEMENTATION OF INSTITUTIONAL CHANGES IN THE BANKING SYSTEM AND ENSURING FINANCIAL STABILITY

**Bobir Sultonmurodov,**

*PhD, Head of the Green Banking*

*Department JSCB "Uzpromstroybank",*

*Tashkent, Uzbekistan. Email: [bsultonmurodov@sqb.uz](mailto:bsultonmurodov@sqb.uz)*

*ORCID: 0009-0007-6555-6500*

### **JEL Classification: E5, E58**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается сущность институциональных изменений, их значимая роль в стратегическом планировании и пересмотре бизнес процессов. Развитие и структуры банковской системы происходит на протяжении всего периода ее становления: появляются новые инфраструктурные элементы; изменяются требования к деятельности кредитных организаций банка [3].

В течение последних пяти лет различные факторы оказывали влияние на структуру, прибыльность и стабильность банковской отрасли в промышленно развитых странах. Новые технологии, финансовые инновации и либерализация как национальных, так и международных рынков изменили среду, в которой работают банки, а также оказали влияние на проведение денежно-кредитной политики и фундаментальную стабильность финансового сектора. Банкам пришлось приспосабливаться к возросшей конкуренции со стороны других финансовых институтов, а также к изменениям в нормативно-

правовой базе, и в некоторых случаях эти изменения привели к серьезной финансовой нестабильности. Во многих странах банки отреагировали на это стремлением добиться экономии за счет масштаба за счет консолидации и расширения ассортимента предлагаемых продуктов и услуг.

Улучшение институционального качества является важным фактором снижения рисков банковской системы. Этот эффект институтов менее важен в странах с хорошей капитализацией, высокой прибылью и высокими темпами экономического роста. Этот эффект также сильнее проявляется в высоколиквидных банковских системах. Примечательно, что более высокое институциональное качество помогает снизить риски банковской системы в условиях высокой концентрации банковской системы. Также стоит отметить, что институциональное качество имеет значительную отрицательную взаимосвязь с банковским кредитным риском, особенно в высококонцентрированных банковских

системах и в странах с высокими темпами роста.

На сегодняшний день трансформация остаётся актуальной темой для банков, изучение основных проблем кредитования и пути их решения будут способствовать: сохранению лидерских позиций на рынке инвестиционно-банковских услуг для потенциальных клиентов, обеспечению бесперебойности их деятельности и получение стабильного дохода.

**Abstract:** This article examines the essence of institutional changes, their significant role in strategic planning and revision of business processes. The development and structure of the banking system takes place throughout the entire period of its formation: new infrastructure elements appear; the requirements for the activities of the bank's credit institutions change [1].

Over the past five years, various factors have influenced the structure, profitability and stability of the banking industry in industrialized countries. New technologies, financial innovations and liberalization of both national and international markets have changed the environment in which banks operate, as well as influenced the conduct of monetary policy and the fundamental stability of the financial sector. Banks have had to adapt to increased competition from other financial institutions, as well as to changes in the regulatory framework, and in some cases these changes have led to serious financial instability. In many countries, banks have responded by striving to achieve economies of scale by consolidating and expanding the range of products and services offered.

Improving institutional quality is an important factor in reducing the risks of the banking system. This effect of institutions is less important in countries with good

capitalization, high profits and high rates of economic growth. This effect is also more pronounced in highly liquid banking systems. It is noteworthy that higher institutional quality helps to reduce the risks of the banking system in conditions of high concentration of the banking system. It is also worth noting that institutional quality has a significant negative relationship with bank credit risk, especially in highly concentrated banking systems and in countries with high growth rates.

To date, transformation remains an urgent topic for banks, the study of the main problems of lending and ways to solve them will contribute to: maintaining leadership positions in the market of investment banking services for potential customers, ensuring the continuity of their activities and obtaining a stable income.

**Ключевые слова:** трансформация, коммерческий банк, международные финансовые институты, кредитные ресурсы, банковский продукт, привлечённые средства, клиентоориентированность.

**Key words:** transformation, commercial bank, international financial institutions, credit resources, banking product, attracted funds, customer orientation.

**Введение.** В условиях глобальной конкуренции между банками в мире инноваций определяется уровень развития деятельности, в частности основная модель развития банковского сектора в области институциональных изменений. Мировое научное общество в течении нескольких десятилетий ищет объяснение истокам и предпосылкам устойчивого и высокоэффективного развития национальных банковских систем. При этом все научные исследования концентрируются вокруг двух направлений: повышение качества



регулирования банковской деятельности со стороны центральных банков, оптимизация структуры банковской деятельности [7].

Модернизация финансового посредничества в экономике, в частности, максимальное применение международного опыта в банковском секторе является одним из требований нашего времени. По этой причине проводится активная работа по трансформации банковского сектора, где банки используют цифровые технологии, для того чтобы усовершенствовать уже существующие бизнес-модели, а также чтобы повысить эффективность деятельности банков. Ведётся активная работа по преобразованию в современный банк, ориентированный на клиентоцентричную модель развития бизнеса в рыночных условиях, который сможет конкурировать, не только с отечественными, но и с иностранными банками. В ходе последовательного реформирования финансового сектора реализован ряд мер, в результате которых созданы необходимые правовые условия для ведения прогрессивного банковского бизнеса и усиления конкурентной среды в секторе [1].

Программы господдержки предпринимательства направлены в первую очередь на отрасли, приоритетные для государства. Вместе с тем анализ текущей ситуации в банковской сфере показывает наличие ряда системных проблем, препятствующих развитию банковского сектора в соответствии с экономическими преобразованиями и потребностями общества, таких как высокая доля присутствия государства в банковском секторе, недостаточное качество менеджмента и управления рисками в банках с участием государства,

низкий уровень финансового посредничества в экономике [1].

Стратегия реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы предусматривает: обеспечение финансовой стабильности банковской системы посредством улучшения качества кредитного портфеля и управления рисками, соблюдения умеренного роста объемов кредитования, проведения сбалансированной макроэкономической политики, совершенствования корпоративного управления и привлечения менеджеров с международным практическим опытом, внедрения технологических решений для оценки финансовых рисков, снижение государственной доли в банковском секторе путем комплексной трансформации коммерческих банков с долей государства, внедрения современных стандартов банковского дела, информационных технологий и программных продуктов, реализации государственного пакета акций банков на конкурсной основе инвесторам, обладающим надлежащим опытом и знаниями, а также параллельного реформирования коммерческих банков и предприятий с долей государства, повышение доступности и качества финансовых услуг посредством концентрации государственного присутствия и принятия адресных мер на недостаточно обслуживаемых и уязвимых сегментах, широкого внедрения дистанционных услуг для населения и малого бизнеса, развития сети низко затратных точек обслуживания, а также создания благоприятных условий для становления и развития небанковских кредитных организаций как взаимодополняющей части единой финансовой системы республики.

**Материал и метод.** Согласно проведённого анализа материалов темпы роста экономики Узбекистана в 2022 г. сложились на уровне 5,7% г/г (7,4% г/г в 2021 г.). На фоне таких темпов роста активы банковского сектора увеличились на четверть и составили 557 трлн сум. Сокращение доли активов государственных банков продолжилось. Активы банковского сектора за 2022 г. увеличились на 25,1% г/г и составили 557 трлн сум. Активы банков с государственным участием увеличились на 20,1% г/г до 435 трлн сум, а доля сократилась с 81% до 78,2%. Прирост активов замедлится в связи с ожидаемым умеренным ростом темпов кредитования. Банковские кредиты по-прежнему будут составлять основную часть активов в диапазоне 70% [4]. Банк, деятельность которого ранее, в основном, была сконцентрирована на обслуживании крупных предприятий страны, в

настоящее время, с учётом происходящих отрицательных тенденций, саккумулировал интересы всех слоев населения, в надежде позитивного влияния на стабилизацию его финансовых показателей.

Финансовая устойчивость является важнейшей характеристикой финансовой деятельности коммерческих банков в условиях рыночной экономики. Его обеспечение является одной из наиболее острых проблем в деятельности коммерческих банков [8].

В 2022 году уже около половины объёма всех банковских транзакций приходится на мобильный и интернет банкинг. Популярность электронных денег растёт благодаря ряду преимуществ, таких как возможность быстрого управления средствами, отсутствие необходимости открытия банковского счёта и прозрачность транзакций.



**Рисунок 1. Пользователи дистанционными банковскими услугами (измерение в млн.)<sup>1</sup>**

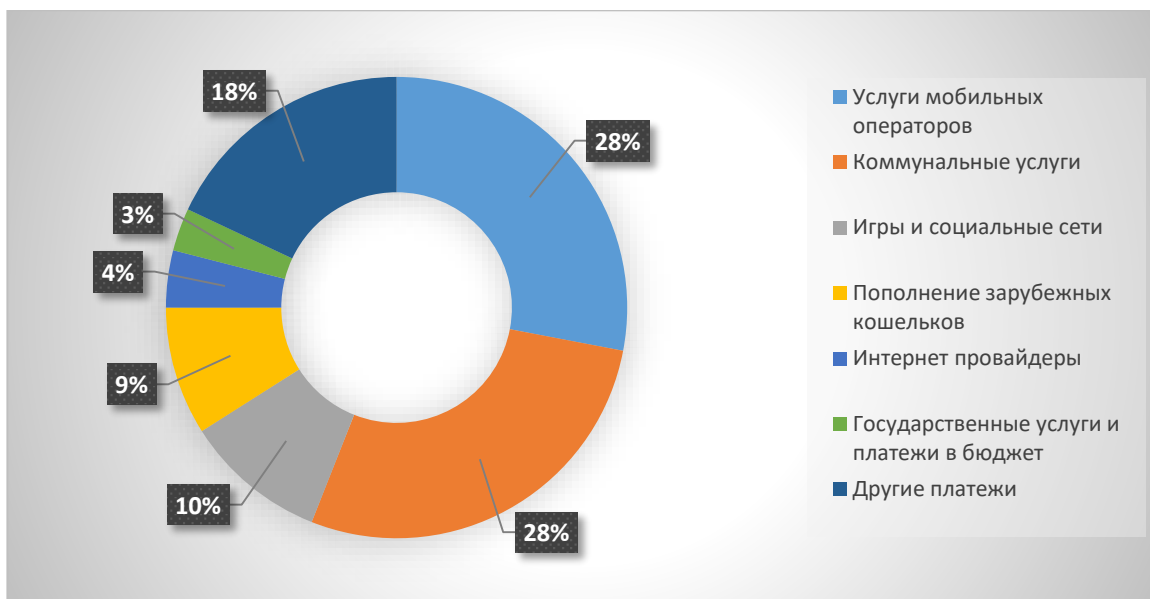
Из рисунка платежей электронными деньгами, 28% – за услуги мобильных операторов, 28% – коммунальные услуги, 10% составили платежи в играх и социальных сетях, 9% –

для пополнение зарубежных электронных кошельков, 18% составили платежи на местах и прочие услуги. Также 92% транзакции держателей электронных кошельков переведены в качестве оплаты

<sup>1</sup> Составлено автором на основе результатов проведенного исследования

за определенные товары (услуги, работы) на электронные кошельки юридических лиц и 8% были

осуществлены для перевода денег на электронные кошельки физических лиц.



**Рисунок 2. Структура операций в интернет и мобильном банкинге в разбивке по видам платежей (млн. транзакций)<sup>2</sup>**

В отчетном году количество операций с электронными деньгами увеличилось в 1,8 раза по сравнению с 2021 годом и составило 11,6 млн ед. Объем транзакций увеличился в 1,6 раз до 273,2 млрд сум. Необходимо отметить,

что 37% населения имеют счёт в банке, 0,6% имеют кредитную карту, 5,6%-женщин совершают онлайн покупки и платежи и 17,9%-женщин совершают онлайн покупки и платежи.



**Рисунок 2. Цифровизация и развития дистанционных банковских услуг<sup>3</sup>**

В настоящее время в Республике Узбекистан существует три действующих цифровых банка нового поколения:

- Anorbank - коммерческий цифровой банк. Представляет полный спектр банковских услуг для физических и юридических лиц без посещения банка;

- Uzum (ранее Apelsin) имеет базу расширенного платежного функционала и предлагает клиентам дополнительные возможности: оплата услуг, гибкие настройки продуктов, расширенная поддержка клиентов;

- TBC Bank - обеспечивает высокое качество цифрового клиентского опыта в

<sup>2</sup> Составлено автором на основе результатов проведенного исследования

<sup>3</sup> Составлено автором на основе результатов проведенного исследования

дополнительных задачах: раскрытие условий продукта, быстрый onboarding, настройка продукта, удобная навигация.

Методом исследования является сравнительный анализ статистических данных. Сравнительный анализ полученных данных – один из самых популярных и основополагающих методов анализа, предполагающий выявление определенных характеристик у объекта исследования и сравнение его по этим параметрам с другими объектами или с самим собой, но, например, в разные периоды времени [5].

**Результаты.** Результатом исследования институциональных изменений в банковской системе стали изменения, происходящие в системе АКБ «Узпромстройбанк». В ходе последовательного реформирования финансового сектора реализован ряд мер, в результате которых созданы необходимые правовые условия для ведения прогрессивного банковского бизнеса и усиления конкурентной среды в секторе [1]. Ирония заключается в том, что именно погоня за максимизацией нормы прибыли, стремление получить максимально возможные доходы от улучшения качества обслуживания клиентов, привели многие хорошо известные банки к финансовому успеху [6].

В нормативно-правовом документе Кабинета Министров Республики Узбекистан предусмотрено повышение конкурентоспособности и привлекательности АКБ «Узпромстройбанк», также преобразование деятельности банка на основе мирового опыта для дальнейшей приватизации [2].

Тесное сотрудничество АКБ «Узпромстройбанк» с Международной

финансовой корпорацией в подготовке к приватизации, укреплении практики корпоративного управления банка, пересмотрении бизнес-процессов, коммерциализации операций, совершенствовании системы управления рисками и развитие экологичного банкинга послужило укреплению позиции банка на рынке банковских услуг.

В сотрудничестве с Международной финансовой корпорацией и независимыми членами банковского совета была разработана стратегия развития банка на 2021-2023 годы и была одобрена общим собранием акционеров.

Согласно Постановлению Кабинета Министров от 29 марта 2021 года «О мерах по приватизации и трансформации акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» с участием международных финансовых институтов», в общей сложности средства в размере 175 млн. долларов США Международной финансовой корпорации, Европейского банка реконструкции и развития и Азиатского банка развития предназначены для привлечения конвертируемых кредитов в акции банка.

Кредитное соглашение с Международной финансовой корпорацией на сумму 75 млн. долл. США было подписано 20 сентября 2021 года, а 22 августа 2022 года кредитные средства были привлечены. Кредитное соглашение с Европейским банком реконструкции и развития на сумму 50 млн. долл. США было подписано 27 июля 2022 года, а 1 ноября 2022 года кредитные средства были полностью привлечены. Комитет по инвестициям Азиатского банка развития одобрил вопрос о выделении кредита в размере 50 млн. долл. США 6 февраля 2023 года.

В сотрудничестве с Европейским банком реконструкции и развития и международной консалтинговой организацией KPMG начата разработка новой стратегии развития банка на 2024-2026 годы, планируется завершение проекта новой стратегии к концу сентября 2023 года.

В целях внедрения принципов ESG (Environmental, social, and governance) в банке в 2019 году впервые среди банков был создан департамент "Green banking". В 2021 году были разработаны и внедрены на практике "зеленые" кредитные продукты и "зеленые" бизнес-процессы. В период 2020-2022 годов банк был удостоен премии ЕБРР "Green Trade". При поддержке Райффайзенбанка была утверждена концепция устойчивого финансирования АКБ «Узпромстройбанк».

Для внедрения ESG в банковскую деятельность была утверждена и внедрена на практике политика управления экологическими и социальными рисками. Также банком разработана концепция устойчивого финансирования инвестиционных проектов.

На сегодняшний день существуют институциональные ограничения и барьеры на пути инновационного, также устойчивого развития банка. Институциональные барьеры препятствуют развитию инновационного предпринимательства и инновационной экономики в целом.

Развитие инновационной деятельности и инновационных процессов позволяют сделать вывод о необходимости совершенствования институциональной, ресурсной и технологической базы банка, учитывая, что одним из основных условий инновационного прорыва в настоящее

время является формирование цифровой экономики.

**Обсуждение.** В Узбекистане имеется строгое банковское регулирование. Центральный банк осуществляет надзор за банками второго уровня, вводя более высокие требования, чем принято в международной практике. Так, в 2020 г. норматив достаточности регулятивного капитала 1-го уровня в банковском секторе составлял 20,4% и постепенно снижался до 14,6% на 1 мая 2023 г. Доля государства несмотря на постепенное снижение остается значительной: 78% банковских активов имеют участие государства в той или иной форме. Государственные банки продолжают занимать ведущее положение в банковском секторе Узбекистана. Банковский сектор состоит из 33 банков, из которых 11 являются банками с участием государственной доли, а остальные 22 – частные банки и банки с капиталом. На государственные банки приходится 78% активов сектора, что значительно меньше данного показателя в 2020 году (по состоянию на 01.04.2020 на гос. банки приходилось 85% активов сектора). Ведущими игроками на рынке по размеру активов являются НБУ (20,4%), SQB (12%), Агробанк (10,1%), Асакабанк (8,9%) и Ипотека Банк (7,7%).

На конец первого квартала 2023 года объем кредитов брутто составил 396,3 трлн сум (70,2% от всех активов против 73,6% по состоянию на 01.04.2022 года), а депозитный портфель банков достиг 206 трлн сум (42,8% от общего объема депозитов по сравнению с 40,8% на конец 1 квартала 2022 года).

Депозитный портфель продемонстрировал рост на 34% по сравнению с 1 кварталом прошлого года. Однако соотношение кредитов к депозитам составило 198,1%, что



указывает на недостаточную базу фондирования кредитов за счет привлеченных средств. Государственные банки в основном финансируют государственные программы по ставкам кредитования, которые не учитывают полную стоимость риска и нормы прибыли.

**Заключение.** Повышенная инфляция, резко возросшие ставки и слабый внутренний спрос будут тормозить экономический рост в крупнейших странах. Рост стоимости кредитных ресурсов будет увеличивать риски для банков. Необходимость обеспечивать положительную маржу потребует от банков существенного пересмотра процентных ставок.

В целях дальнейшего установления межбанковских отношений и успешной реализации институциональных изменений с целью укрепления позиции банка необходимо:

- каскадировать стратегические цели Банка в KPI сотрудников – развитие системы мотивации;
- оптимизация структуры стандартизация подходов в части формирования структурных подразделений;
- разработка новых зелёных продуктов и услуг с целью удержания действующих клиентов и привлечения новых;

- проведение маркетинговых исследований рынка и систематическое обновление списка перспективных проектов;

- получение технической поддержки от МФК, ЕБРР и АБР по управлению изменением климата и применение его в практике оценки проектов;

- проведение оценки экологических и социальных рисков проектов, при выявлении высоких рисков разработка корректирующих мероприятий;

- использование платформы CAFI и других аналогичных программ для оценки зелёных проектов, публикация в средствах массовой информации результаты и достижения по профинансированным проектам;

- организация работ по выпуску ESG бондов и их размещению;

- разработка ESG и TCFD отчётностей;

- получение ESG рейтинга.

Исходя из вышеизложенного, следует, что реализация институциональных изменений в системе коммерческого банка в процессе трансформации являются важным фактором и фундаментом для устойчивого развития банка в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года № УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы»
2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан, от 29.03.2021 г. № 161 «О мерах по приватизации и трансформации акционерного коммерческого банка «Узпромстройбанк» с участием международных финансовых институтов»





3. С.А. Курганский, «Изменение институциональных характеристик банковской системы России» // Финансовая, налоговая и денежно-кредитная политика – 2015
4. Отчёт КРМГ «Диагностика внутренней и внешней среды», 2023
5. В. Исмагилов, «Как организовать доступ к статистике для сотрудников – в условиях роста бизнеса» // Академия аналитики – 2022.
6. Л.Ф. Мурадова, «Пути повышения доходности активов коммерческих банков в условиях модернизации экономики Узбекистана», диссертация PhD. – Т.: 2018.
7. Г.Г. Господарчук, Н.Г. Малова, Г.П. Комиссаров, «Институциональный анализ региональных банковских систем», Экономика и бизнес – 2013
8. Umarov Z.A., Asrarova M.B. Objectives of the provision of financial stability of commercial banks. *International Finance and Accounting*, 2018(2), 133.