

нинг сифатини ошириш мақсадида қуйидаги таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқдик:

- ходимларни психологик рағбатлантириш;
- моддий бўлмаган рағбатлантириш усуллари излаш;
- мунтазам ҳаракатларни максимал даражада автоматлаштирилиши;

- жамоанинг ҳиссий муҳити (ишдан қониқиш, жамоадан розилик) га ғамхўрлик қилиш ва уни сақлаш;
- ходимларнинг фикр ва муносабатлари билан қизиқиш ва истакларини имкон қадар амалга ошириш.

**Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Армстронг М. Инсон ресурсларини бошқариш амалиёти 8 -нашр. – СПб.: Питер, 2004. – 825 б.
2. Кибанов А.Я. Ташкилот персоналини бошқариш. Қўлланма – 4 -нашр, М.: ИНФРА-М. 2010. – 695 б.
3. Комарова Т. В. Чет давлатларда ижтимоий пакетларнинг шакллантирилиши асослари. М.: Экзамен, 2011. – 147 б.
4. Комарова Т.В., Сардарян А. Р., Хожемпо В. В. Мотивационная функция социального пакета: Чем заинтересовать работника XXI века. Управление персоналом № 1 (186), 2008 й. б. 57–61.
5. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банк менеджменти: Персонални бошқариш. –М.: Экзамен, 2013. –135 б.
6. Петроченко А.А., Комарова Т. В. Персонални бошқаришнинг замонавий технологиялари.
7. Чижов Н.А. Банк персонали: бошқариш ва ривожлантириш технологияси. –М.: Анкил, 2012. – 241 б.

**МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**Юлдашева Севара Шухрат кизи -  
ассистент. каф. “Банковское дело и инвестиции” ТГЭУ**

**Аннотация.** Ushbu maqolada O'zbekiston Respublikasi bank tizimining raqobatbardoshligini samarali boshqarish uchun nazariy va huquqiy asoslar o'rganib chiqilgan. Bank infratuzilmasini tahlil qilish asosida davlat tomonidan bank tizimida olib borilayotgan islohotlarning hozirgi holati, O'zbekiston Respublikasi bank tizimining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tayanch so'zlar:** bank tizimi, raqobat, strategiya, bank mahsuloti, bank xizmatlari.

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются теоретические и правовые основы эффективного управления конкурентоспособности банковской системы Республики Узбекистан. На базе проведенного анализа банковской инфраструктуры, текущего состояния реформ, проводимых государством в банковской системе, разработаны предложения и рекомендации по повышению конкурентоспособности банковской системы Республики Узбекистан.

**Ключевые слова:** банковская система, конкуренция, стратегия, банковский продукт, банковские услуги.

**Annotation.** This article examines the theoretical and legal foundations for effective management of the competitiveness of the banking system of the Republic of Uzbekistan. Based on the analysis of the banking infrastructure, the current state of reforms carried out by the state in the banking system, proposals and recommendations have been developed to improve the competitiveness of the banking system of the Republic of Uzbekistan.

**Key words:** banking system, competition, strategy, banking product, banking services.

**Введение.** Современному рынку присуща острая конкуренция за сферы привлечения и приложения денежного капитала банков. В связи с этим весьма актуальна проблема повышения конкурентоспособности и устойчивости банковской системы, то есть выбора и реализации рациональных методов управления, являющегося инструментом, продвижения его услуг на рынок и увеличения прибыли.

В Стратегии действий дальнейшего развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах предусматривается «углубление реформирования и повышение устойчивости бан-

ковской системы, уровня капитализации и депозитной базы банков, укрепление их финансовой устойчивости и надежности, дальнейшее расширение кредитования перспективных инвестиционных проектов, а также субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства [3]».

Президент Республики Узбекистан Шавката Мирзиёев в Послание Олий Мажлису отметил, «Главная цель реформ в банковской сфере – научить коммерческие банки клиентоориентированной работе.

Важно сформировать доверие населения к банковской системе и не допускать

вмешательства в деятельность банков со стороны. [5]

Вместе с тем, очевидно, что на смену этапу интуитивного управления коммерческими банками должно прийти управление, базирующееся на современной научной методологии. Чтобы сделать процесс управления банком как сложной социально-экономической системой действительно активным, необходим ряд условий. Прежде всего, руководители банков должны понять истинные причины своих неудач, обусловленных недостатками управления. Затем необходимо осознать реальные возможности качественного совершенствования используемой системы управления.

**Степень изученности проблемы. Литературный обзор.** В экономической литературе вопрос о банковской конкуренции является дискуссионным, что обусловлено, в частности, отсутствием общепринятого определения «конкуренция» [3].

Так, например, М. В Михайлова предлагает понимать под банковской конкуренцией «процесс соперничества коммерческих банков, каждый из которых стремится завоевать свою нишу и постоянно поддерживать ее как можно дольше, а при изменениях банковского рынка - совершенствовать ее разными способами и приемами [7]». Другие ученые понимают под банковской конкуренцией динамичный процесс соперничества субъектов банковского рынка по поводу обеспечения прочных позиций на данном рынке.

Большое количество ученых согласны с мнением Е.К. Самсоновой, которая определяет банковскую конкуренцию в качестве механизма функционирования и развития всего рынка банковских услуг. Банковская конкуренция является историческим закономерным процессом, осуществляемым посредством функционирования субъектов общества, основанным на понимании экономических законов и направленным на реализацию различных экономических интересов в рамках выбранных моделей финансового поведения кредитно-финансовых институтов [8].

А.В. Хамидуллин определяет конкурентоспособность коммерческого банка как способность обеспечить производство услуг, лучших по качеству и больших по количеству, чем другие банки, в условиях эффективного использования конкурентного потенциала, наращивания имеющихся и создания новых конкурентных преимуществ при наименьших

затратах на единицу оказываемых услуг [9].

Проанализировав вышеприведенные определения, можно сделать вывод, что под банковской конкуренцией понимается динамический процесс соперничества между коммерческими банками и другими кредитными институтами, в результате которого обеспечивается устойчивое положение на рынке банковских услуг. Под воздействием конкуренции расширяется ассортимент предоставляемых услуг, регулируются цены на банковские продукты и услуги до приемлемого уровня. Конкуренция является сильнейшим стимулом для банков к переходу на эффективные способы предоставления услуг, т.е. обеспечивает обстановку, благоприятную для их развития и совершенствования.

**Определения объекта и предмета исследования.** Объектом исследования является современное состояние и конкурентные преимущества банковской системы Республики Узбекистан и коммерческих банков республики Узбекистан.

**Предмет исследования** – является процесс связанное с совершенствованием развития деловой репутации коммерческих банков.

**Цель и задачи исследования.** Цель данной работы заключается в научном анализе и обобщении предложений по повышению конкурентоспособности и устойчивости банковской системы Республики Узбекистан на современном этапе.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- исследовать и научно обосновать теоретические основы повышения конкурентоспособности и устойчивости банковской системы Республики Узбекистан;
- рассмотрено правовые основы повышения конкурентоспособности и устойчивости банковской системы Республики Узбекистан;
- показать деловую репутацию как фактор конкурентоспособности коммерческого банка;
- проанализировать современную ситуацию банковской системы Республики Узбекистан;
- определить проблемы современного развития банковского сектора Республики Узбекистан;
- разработать практические предложения по повышению конкурентоспособности и устойчивости банковской системы Республики Узбекистан.

**Методология исследования** В процессе исследования широко использованы методы экономического анализа, системный и сравнительный анализ, подход к управленческому решению, статистическая группировка, эконометрический анализ, SWOT-анализ, сравнение, методы классификации.

**Основная часть.** Конкуренция заставляет коммерческие банки проводить активную политику по продвижению и закреплению на рынке и работу с клиентами – постоянно расширять и дополнять ассортимент банковских продуктов, совершенствовать качество оказываемых услуг, что повышает эффективность производства и перераспределяет экономические ресурсы. Таким образом, конкурентную борьбу можно считать движущей силой качественного улучшения банковского сектора, нацеленного на максимальную доступность банковских услуг и операций, повышение устойчивости банковских структур и наиболее полное удовлетворение интересов клиентов[10].

Основная роль в формировании эффективной конкуренции принадлежит государству, которое создает для этого необходимые правовые предпосылки.

Конкуренция в банковской сфере имеет ряд существенных особенностей:

- Товар, обращающийся в банковской сфере (деньги, финансовые инструменты), довольно специфичен и однороден.

- Тесная связь банковской конкуренции с внешней и внутренней экономикой и политикой.

- Особая специфика конкуренции в банковском секторе заключается в том, что банки используют привлеченные средства, объем которых в 15–20 раз больше объема их собственных средств. Суть этой специфики состоит в том, что банки в отличие от промышленных предприятий намного чаще осуществляют рискованные операции, и в то же время используют гарантии государственного страхования вкладов населения.

В разных странах существуют индивидуализированные механизмы конкуренции на разных сегментах рынка банковских услуг. Это связано с различным состоянием экономических отношений, особенностями законодательства и другими факторами. Специфику банковской конкуренции можно представить в таблице по следующим основным понятиям (см. таб. 1).

Таблица 1

Ключевые понятия банковской конкуренции[12]

Понятие	Характеристика
Область	Область
Объект	Сфера финансовых услуг, включающая виды банковских продуктов и (или) услуг; рынки, на которых осуществляется деятельность и соперничество субъектов
Предмет	Клиент – потребитель банковских продуктов и (или) услуг, который имеет возможность выбора
Субъект	Банковский продукт и (или) услуга, посредством которой кредитные организации стремятся завоевать признание и деньги клиентов
	Конкурент – кредитная организация, предоставляющая на рынок банковские продукты и (или) услуги, расцениваемые потребителем как заменители продуктов и (или) услуг аналогов

Активная фаза реформ банковского сектора, начатая в 2017 году, направлена на либерализацию валютного рынка, снятие устаревших ограничений в банковской деятельности и освобождение банков от несвойственных им функций, расширение доступности банковских услуг.

В 2019 году реализован ряд качественных изменений в банковской системе, в числе которых:

- принятие в новой редакции законов Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности»[1] и «О Центральном банке Республики Узбекистан»[2], соответ-

ствующих современным стандартам и принципам банковского дела;

- реформирование механизмов финансирования инвестиционных проектов с участием Фонда реконструкции и развития Узбекистана;

- отказ от практики кредитования государственных программ по процентным ставкам ниже основной ставки Центрального банка и переход с 2021 года на рыночные условия кредитования;

- концентрация кредитования в рамках целевых государственных программ развития предпринимательства в трех банках — АК

Народный банк, АКБ «Агробанк» и АКБ «Микрокредитбанк»;

- организация механизма государственной льготной финансовой поддержки предпринимательской деятельности через Государственный фонд поддержки предпринимательской деятельности;

- введение нового порядка обеспечения населения жильем за счет ипотечных кредитов на основе рыночных принципов;

- проведение совместно со Всемирным банком оценки механизмов и процедур пруденциального надзора за деятельностью коммерческих банков на предмет его соответствия принципам Базельского комитета.

В ходе последовательного реформирования финансового сектора в Республике Узбекистан реализован ряд мер, в результате которых созданы необходимые правовые условия для ведения прогрессивного банковского бизнеса и усиления конкурентной среды в секторе.

В частности, приняты обновленные законы Республики Узбекистан «О Центральном

банке Республики Узбекистан», «О банках и банковской деятельности», «О валютном регулировании» и «О платежах и платежных системах», соответствующие международным стандартам и создающие привлекательную правовую среду для иностранных инвестиций в финансовую сферу.

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.

Необходимое принятие дополнительных мер по повышению доступности финансовых услуг, расширению присутствия банков в регионах обеспечивает единого спектра услуг во всех населенных пунктах страны.

**Таблица 2.**

**Целевые показатели реализации Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы [11]**

№	Наименование показателя	Текущее состояние	Цель:		
			на 2021 год	на 2023 год	на 2025 год
1.	Доля активов частных банков (без участия государственной доли) в общем объеме активов банковского сектора	15 %	17 — 20 %	35 — 40 %	60 %
2.	Доля обязательств банков перед частным сектором в общем объеме обязательств	28 %	30 — 40 %	60 %	70 %
3.	Привлечение стратегических иностранных инвесторов, обладающих надлежащим опытом, знаниями и репутацией	-	-	3	3
4.	Соотношение депозитов и обязательств банков	41 %	41 — 45 %	45 — 50 %	50 — 60 %
5.	Доля активов небанковских кредитных организаций в общем объеме активов кредитных организаций	0,35%	0,5 — 0,7%	1 — 1,5%	4%
6.	Доля обязательств в иностранной валюте в общем объеме обязательств	58 %	50 — 55 %	45 — 50 %	40 — 45 %
7.	Соотношение активов банков и ВВП	53 %	53-54 %	54-55 %	более 55 %
8.	Соотношение депозитов банков и ВВП	18 %	19 — 21 %	22 — 24 %	25 — 27 %

*(Национальная база данных законодательства, 13.05.2020 г., № 06/20/5992/0581)*

На сегодняшний день ускоренное принятие мер по широкому внедрению в банковской системе информационных технологий на основе современных сервисных решений, финансовых технологий, обеспечивает на должном уровне информационной безопасности, а также снизить влияние человеческого фактора при оказании финансовых услуг.

Исходя из задач, определенных Государ-

ственной программой по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в «Год развития науки, просвещения и цифровой экономики», утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 2 марта 2020 года № УП-5953, а также в целях проведения кардинальной трансформации банковского сектора, направленной на стимулирование развития частного

сектора, повышение инвестиционной привлекательности банков, доступности и качества банковских услуг [3]:

В целом, понятие «конкурентоспособность» применяемое по отношению к коммерческому банку определяется как:

– возможность банка обеспечить производство в большем количестве продуктов и услуг, лучшего качества, чем у других банков в условиях эффективного использования конкурентного потенциала, усиления конкурентных преимуществ, при минимальных издержках на единицу производимых продуктов и оказываемых услуг;

– потенциальные и реальные способности и возможности кредитной организации разрабатывать и продвигать на рынок конкурентоспособные продукты и услуги, создавать положительный имидж надежного и современного банка, который соответствует всем требованиям клиентов;

– показатель его превосходства над банками-конкурентами в определенный период времени на определенном рынке.

**Выводы.** В целях обеспечения эффективности управления повышение конкурентоспособности и устойчивости банковской системы Республики Узбекистан предложены основные меры, которыми должна руководствоваться любая коммерческая организация.

1. Выстраивание и поддержание доверительных отношений с клиентами, акционерами, инвесторами, контрагентами и иными заинтересованными сторонами путем предоставления им полной, объективной и достоверной информации об организации и ее услугах.

Важным каналом распространения информации об организации является Интернет. Информация должна быть написана доступным языком, иметь актуальный и добросовестный характер.

2. Клиенты всегда оценивают качество продукции и предоставленные услуги исходя из своих ожиданий и впечатлений. Именно поэтому необходимо уделять большое внимание мотивации служащих, особенно тех, кто находится на «первой линии» обслуживания клиентов, так как именно они формируют мнение клиентов об организации. Для этого необходимо на постоянной основе проводить обучение персонала с целью получения новой, необходимой в работе информации, демонстрируя сотрудникам, каким образом их действия/бездействие могут сказаться на

деловой репутации организации и какую значимую роль их работа оказывает на деятельность организации в целом.

3. Управление репутационным риском должно предупреждать возможные негативные события. Для этого предлагается разработать и внедрить внутренние документы банка, содержащие общие рекомендации по управлению деловой репутацией и минимизации репутационного риска; внедрить критерии, позволяющие реагировать на угрозу возникновения репутационного риска, возможный урон компании, в том числе и в денежном эквиваленте.

4. Сформировать систему контроля со стороны высшего руководства банка над работой по укреплению репутации банка и снижению уровня репутационного риска. Важным элементом системы контроля является проведение постоянного мониторинга не только банков-конкурентов, но и своих филиалов и подразделений; это значительно улучшит скорость и качество обслуживания клиентов, соответственно возрастет количество положительных отзывов о банке, что скажется на повышении уровня деловой репутации.

5. На постоянной основе проводить обучающие мероприятия для всех сотрудников организации, в том числе вводный курс обучения для новых сотрудников. При изменении законодательства, нормативных внутрибанковских документов и документов ЦБ вовремя информировать о произошедших изменениях. Предоставлять возможность сотрудникам давать обратную связь о проведенном обучении, чтобы в будущем устранять в данном процессе слабые стороны, недочеты.

Анализ опирается на систему показателей, которые необходимо рассматривать в динамике проверяемого и предыдущего периода, что позволит наглядно увидеть эффективность предпринятых мер по минимизации репутационного риска.

6. Информировать сотрудников о возможных рисках и угрозах, присущих организации, о значимости и необходимости управления ими, в том числе и репутационным риском, а также о возможных финансовых потерях в результате увеличения их уровня.

7. Проводить работу, которая бы способствовала укреплению имиджа и деловой репутации организации, а именно: анализировать конкурентов по предлагаемым продуктам, оказываемым услугам, уровню и качеству

обслуживания; проводить периодическую проверку качества обслуживания клиентов; продвигать информацию об организации в социальных сетях, а также проводить анализ узнаваемости бренда.

В целом коммерческим банкам необходимо догонять уровень развития продукто-

вой линейки других стран. Это должно происходить не только за счет увеличения числа предлагаемых продуктов, но и за счет развития технической оснащенности банков, за счет внедрения новых технологий и доведения конечной услуги до потребителя.

**Источник и использованной литературы:**

1. Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности» 05.11.2019 г., №ЗРУ-580; (Новая редакция)
2. Закон Республики Узбекистан «О Центральном банке Республики Узбекистан» от 11.11.2019, №ЗРУ-582; (Новая редакция)
3. Указ Президента Республики «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 07.02. 2017 г. № УП-4947.
4. Указ Президента Республики Узбекистан №УП-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы». 12.05.2020 г.
5. Мирзиёев Ш.М. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 27. 01. 2020 г.
6. Chernova S. A., Alieva M. Yu. K voprosu o sushchnosti bankovskoy konkurentsii i konkurento-sposobnosti // *Finansy i kredit*. 2012. №23 (503). S. 14-22.
7. Mikhajlova M. V. Rol' konkurentnoj strategii sovremennogo kommercheskogo banka // *Finansy i kredit*. 2008. № 36 (324).
8. Samsonova E. K. Formirovaniye i razvitiye konkurentnoj sredy na rynke bankovskikh uslug Rossii: problemy i perspektivy // *Finansy i kredit*. 2007. № 29. S.73-76.
9. Khamidullin A. V. Ekonomicheskoye sodержaniye i faktory povysheniya konkurentosposobnosti kommercheskogo banka v ekonomike regiona // *Ekonomicheskiye nauki*. 2010. №7 (68).
10. Bodrov A. A., Senkus V. V. Konkurentsya bankov i opredeleniye konkurentnykh preimushchestv na sovremennom rynke bankovskikh uslug // *Vestnik KemGU*. 2013. № 2 (54). T. 1. S. 263-266.
11. <https://lex.uz/ru/docs/4811037> Приложение № 3.к Указу Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года № УП-5992.
12. Вороханова, Ю.М. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России // *Science Time*. – 2015. – № 4. – С. 139–147.

## ЎЗБЕКИСТОНДА РАҚАМЛИ БАНК ХИЗМАТЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

**Умарова Малика Бахтияровна - PhD, катта илмий ходим, ТДИУ ҳузуридаги “Ўзбекистон иқтисодиётини ривожлантиришнинг илмий асослари ва муаммолари” Илмий-тадқиқот маркази**

**Аннотация:** Ушбу мақолада Ўзбекистонда тижорат банкларининг масофадан бошқарилувчи хизматларни йўлга қўйишда, замонавий технологияларни жорий этиш орқали рақамли хизматларни янада ривожлантириш, банк хизматлари оммабоплигини оширишга доир таклиф ва хулосалар шакллантирилган. Шунингдек, рақамли банкни жорий этишда янги инновацион технологияларни амалиётга қўллаш имкониятлари ёритиб берилган.

**Калим сўзлар:** банк инфратузилмаси, рақамли банкинг, хизматлар, тўлов тизими, банк ходимлари, омниканал банкингнинг, тижорат банклари.

**Аннотация:** В данной статье содержатся предложения и выводы по развитию дистанционного обслуживания коммерческих банков, дальнейшему развитию цифровых сервисов за счет внедрения современных технологий, повышению популярности банковских услуг в Узбекистане. Также подчеркивает возможности внедрения новых инновационных технологий при внедрении цифрового банка.

**Ключевые слова:** банковская инфраструктура, цифровой банкинг, услуги, платежные системы, банковский персонал, финансово-банковские услуги, коммерческие банки.

**Abstract:** The state contains proposals for the development of remote management of commercial banks in Uzbekistan, further development of digital services through the introduction of modern technologies, and an increase in the popularity of banking services. At the same time, he emphasizes the possibilities of introducing innovative technologies when introducing a digital bank.

**Keywords:** banking infrastructure, digital banking, services, payment systems, bank staff, omnancially banking, commercial banks.

**Кириш.** Замонавий глобал дунёнинг ўзига хос хусусиятларидан бири бу рақамли технологияларнинг ҳаётга кириб келиши ҳисобланади. Ушбу жараёнга эса микро-электроника, ахборот технологиялари ва телекоммуникацияларнинг тараққиёти асос

бўлиб хизмат қилади. Мазкур ҳолат иқтисодиётнинг “рақамлашуви” объекти ва муқаррар жараён эканлигини ҳамда уни тўхтатишнинг иложи йўқлигини кўрсатади.

Бугунги кунда хориж мамлакатларида банк инфратузилмасининг ривожланиш да-