



## РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**Султонмуродов Сардорбек Баходирович**

Акционерное общество "Национальный  
банк внешнеэкономической деятельности

Республики Узбекистан"

ORCID: 0009-0000-6851-3505

[SSultonmurodov@nbu.uz](mailto:SSultonmurodov@nbu.uz)

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены понятие и сущность розничного бизнеса, розничное кредитование и обслуживание розничных клиентов, роль и значение реализации социальных пакетов услуг в развитии экономики страны, донорство локальных и международных финансовых институтов и зарубежных банков в формировании банковских ресурсов. Более того рассмотрены роль и значимость развития кредитования розничных клиентов, что значима для коммерческого банка. Рассмотрена перспектива развития банковского розничного кредитования и его роль в развитии экономики страны. Даны предложения и рекомендации по совершенствованию розничного кредитования.

**Ключевые слова:** розничный кредит, донорство, кредитные ресурсы, международный финансовый институт, кредитный договор, банковский продукт.

## ТИЖОРАТ БАНКИНИНГ ЧАКАНА БИЗНЕСИНИНГ РОЛИ ВА АҲАМИЯТИ

**Султонмуродов Сардорбек Баходирович**

"Ўзбекистон Республикаси Ташқи

иқтисодий фаолият миллий банки" акциядорлик жамияти

**Аннотация.** Ушбу мақолада чакана бизнес, чакана кредитлаш ва чакана миқдорларга хизмат кўрсатиш тушунчаси ва моҳияти, мамлакат иқтисодиётини ривожлантиришда ижтимоий пакетлар хизматлари амалга оширилишининг роли ва аҳамияти, банк ресурсларини шакллантиришда маҳаллий ва халқаро молия институтлари ва хорижий банкларнинг донорлиги кўриб чиқилган. Бундан ташқари, тиждорат банки учун муҳим бўлган чакана миқдорларга кредит беришни ривожлантиришининг роли ва аҳамияти кўриб чиқилган. Чакана банк кредитларини ривожлантириш истиқболлари ва унинг мамлакат иқтисодиётини ривожлантиришдаги роли кўрилган. Чакана кредитлашни такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар берилган.

**Калит сўзлар:** чакана кредит, донорлик, кредит ресурслари, халқаро молия институти, кредит шартномаси, банк маҳсулоти.

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE RETAIL BUSINESS OF A COMMERCIAL BANK

**Sultonmurodov Sardorbek Bakhodirovich**

*Joint Stock Company "National Bank for Foreign  
Economic Activity of the Republic of Uzbekistan"*

**Abstract.** *This article examines the concept and essence of retail business, retail lending and retail customer service, the role and importance of the implementation of social packages of services in the development of the country's economy, the donation of local and international financial institutions and foreign banks in the formation of banking resources. Moreover, the role and importance of the development of lending to retail customers, which is significant for a commercial bank, are considered. The perspective of the development of retail banking lending and its role in the development of the country's economy is considered. Suggestions and recommendations for improving retail lending are given.*

**Keywords:** *retail loan, donation, credit resources, international financial institution, loan agreement, banking product.*

### **Введение.**

На сегодняшний день важной составляющей развития розничного бизнеса банка является наличие достаточности ресурсов, как собственных, так и привлечённых. Достаточность кредитных ресурсов способствует стабильному развитию банка и воздействует на экономические процессы страны через кредитную политику. Кредитная политика, в свою очередь, является неотъемлемой частью общей стратегии банка и направлена на достижение стратегических целей банка, таких как обслуживание физических и юридических лиц, путём развития розничного кредитования и кредитования субъектов малого и среднего бизнеса. В настоящее время каждый коммерческий банк диверсифицирует свои риски путём развития розничного бизнеса.

Известно, что реализация стратегии реформирования банковской системы на 2020-2025 годы и ускорение процессов трансформации коммерческих банков, нацеленной на увеличение доли частного сектора в банковских активах с 15 до 60 процентов имеет первостепенное значение. «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» (Указ, 2020).

Международная практика показывает, что розничный бизнес банка может адаптироваться к рыночному спросу за короткое время по сравнению с кредитованием малых и средних предприятий. Внедрение новых продуктов и услуг, эффективное их реализация будет быстрее сказываться на бизнесе банка чем обслуживание юридических лиц.

Целевое размещение привлечённых средств путём развития розничного кредитования является мерилем успешности банка. Ирония заключается в том, что «именно погоня за максимизацией нормы прибыли, стремление получить максимально возможные доходы от кредитования корпоративных клиентов, привели многие хорошо известные банки к финансовому успеху» (Мурадова, 2018).

Существуют некоторые трудности развития розничного бизнеса это обусловлено отсутствием профессионалов на рынке труда в области развития розничных продуктов и услуг, высокая востребованность специалистов в области интернет-банкинг, а также проблемы стандартизации бизнес-процессов и пути их оптимизации, выстраивания на конвейер в масштабах филиалов банков. Зарубежная практика показывает, что при

наличии решимости топ-менеджеров банков и выделении соответствующих ресурсов для розничного бизнеса можно выстроить систему обслуживания за 2–3 года усиленного труда, а за довольно короткий период развить это направление во всех филиалах банка.

### **Обзор литературы.**

В рамках стратегии реформирования банковской системы определены основные направления, одна из которых повышение эффективности банковской системы путем создания на финансовом рынке равных конкурентных условий, кредитования исключительно на рыночной основе, снижения зависимости банков от государственных ресурсов, модернизации банковского обслуживания, создания эффективной инфраструктуры и автоматизации деятельности банков, а также поэтапной отмены непрофильных функций банков (Указ, 2020).

В настоящее время розничная банковская деятельность является одним из самых неразвитых сегментов клиентского обслуживания и именно поэтому имеет высокий потенциал для развития, что дает возможность банкам успешно конкурировать и быстро завоевывать ведущие позиции благодаря предложению наиболее востребованных продуктов и услуг (Попова, 2007).

Доказано, что банк, обслуживая физических и юридических лиц, вправе называться розничным при условии позиционирования себя в качестве такого и осуществления комплекса мероприятий по предложению и продвижению услуг для частных клиентов. Универсальным является банк, уделяющий одинаковое внимание физическим и юридическим лицам, предоставляющий широкий спектр услуг, имеющий крупную филиальную сеть, включающую универсальные и специализированные офисы по обслуживанию частных и корпоративных клиентов (Крестовский, 2010).

Основной целью розничного бизнеса любого банка является расширение путей привлечения ресурсов в условиях денежного дефицита, вызванное направленностью ресурсов корпоративного бизнеса на внутренние потребности и выводом населения на позиции основного нетто-кредитора экономики, посредством привлечения на обслуживание потенциально интересного клиентского сегмента – физических лиц (Пантелеева, 2016).

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции между банками в привлечении средств международных финансовых институтов определяют уровень развития корреспондентских отношений, деятельности в области кредитования, а также клиентоориентированности банков. Именно активное привлечение средств международных финансовых институтов обеспечивает высокую конкурентоспособность на глобальном финансовом рынке (Султонмуродов, 2024).

Сегодня коммерческие банки Республики Узбекистан осуществляют свою деятельность в условиях, характеризующихся высокими рисками, вытекающими из неопределенности рыночной ситуации. В этих условиях особое значение приобретают вопросы страхования банковской деятельности, в том числе розничных кредитов, которые сопряжены со всевозможными кредитными рисками. Страхование объекта обеспечения намного снижает уровень потерь банковских ресурсов. Вопросы страхования розничных кредитов были рассмотрены в научных трудах Абдурахмонова (2018-2023).

### **Методология исследования.**

В качестве метода исследования был использован логико-структурный анализ теоретических и эмпирических данных, представленных в открытом доступе. Также анализ и синтез, позволяющие, с одной стороны, выделить отдельные направления институционального развития банковской системы, с другой – тренды и

потенциальные возможности, также роль розничного бизнеса коммерческого банка. В результате исследования выявлено особое значение и роль розничного бизнеса коммерческого банка в экономическом развитии страны.

### Анализ и результаты.

Основные тренды и потенциальные возможности банковского сектора показывают, что умеренный рост совокупных доходов населения (9,7% в 2022 году). В структуре доходов сократилась доля зарплаты, но выросла доля переводов и социальных выплат, прогнозируется значительный рост населения в возрасте 20 40 digital savvy. Поколения Y и Z требуют новых интерактивных подходов привлечения аудитории (геймификация, персонализация), 37% населения имеют банковский счет и 8,6% населения совершают безналичные покупки и платежи 70% и 76% от населения пользователей интернета и держателей смартфонов, и темпы роста пользователей ДБО (дистанционного банковского обслуживания) значительные 72% с 2018 по 2022 год (темпы роста юр. лиц и ИП 75%, а физ. лиц 72%).

Ключевые выводы по бизнес-модели Розничного бизнеса коммерческих банков: фактически отсутствует ценностное предложение, отсутствуют определения и понимания целевого клиентского сегмента и их профилей, ведется ручной мониторинг сегментов и присутствует дуближ в клиентской базе – 1 клиент в нескольких сегментах и нескольких МФО, не ведётся учёт доходности каждого сегмента, продуктовая линейка РБ перенасыщена, что требует оптимизации, отсутствуют программы лояльности, которые могут улучшить опыт клиентов и увеличить их приверженность бренду, низкий уровень покрытия потенциальных клиентов филиальной сетью в условиях, когда клиенты воспринимают отделения как основной канал приобретения ключевых банковских продуктов, банкам необходимо определить оптимальное сочетание каналов и их приоритизация исходя из целевых розничных сегментов.

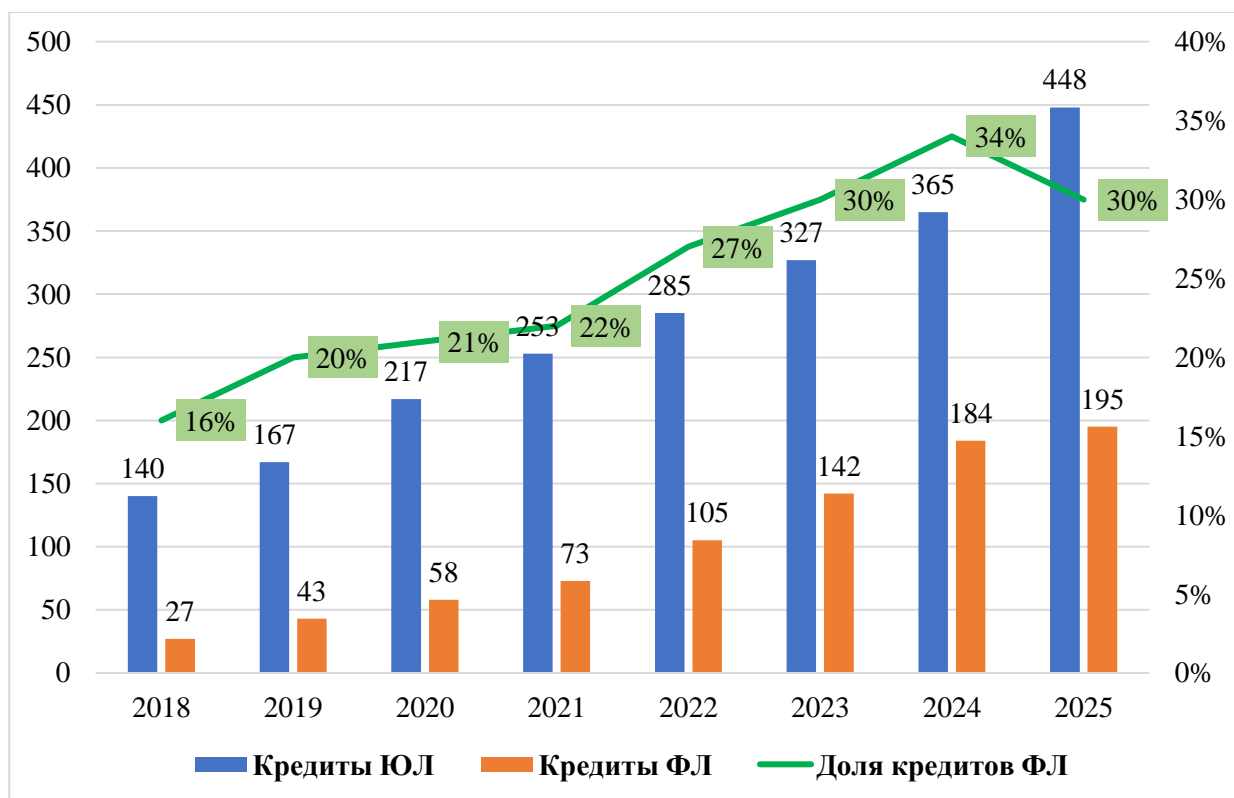


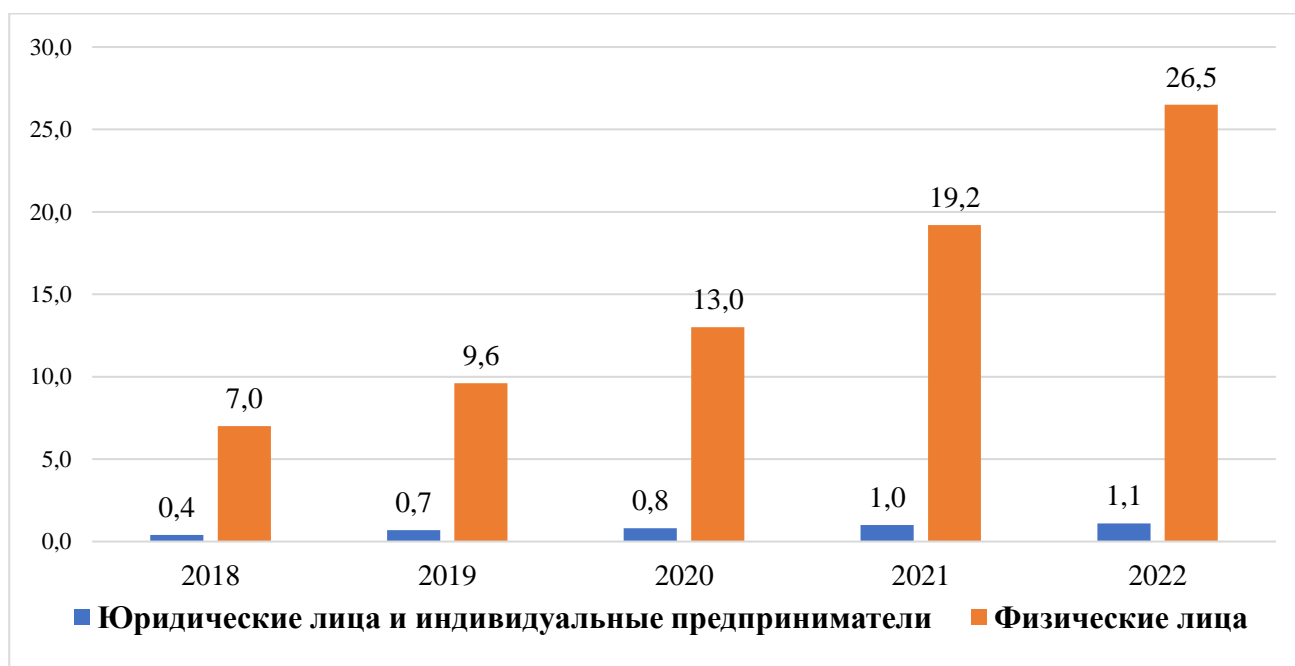
Рисунок 1. Кредиты банков по видам заемщиков, трлн. сум

Согласно прогнозу ряда организаций как IMF, ООН, и Всемирного Банка, ожидается замедление роста мировой экономики за последние десятилетия в связи с рядом факторов таких как пандемия, геополитика, связанный с ней продовольственный и энергетический кризис, резкий рост инфляции, увеличение долгового бремени, а также изменение климата.

Розничные банки продолжают показывать положительные перспективы, несмотря на ухудшение экономической ситуации и инфляцию. Переход к управлению на основе данных, цифровая модернизация процессов риск ориентированного управления прибылью. Коммерческим банкам требуется оптимизация затрат для обеспечения роста.

Ожидается рост розничного кредитного портфеля, но невысокая платежеспособность населения и высокие % ставки могут являться сдерживающими факторами (Рисунок 1).

Делая выводы из рисунка, государственные и частные банки будут активно наращивать кредитование частного сектора и, в особенности розничного кредитования в целях повышения диверсификации доходов и увеличения маржи. Платежеспособность физических лиц остается ограниченной из-за невысокого уровня благосостояния и накоплений населения Узбекистана, тем не менее наблюдается рост розничного кредитного портфеля ввиду эффекта низкой базы. Несмотря на некоторый прогресс, достигнутый в предыдущие годы, уровень долларизации, вероятно, останется высоким в ближайшие годы. Высокий уровень долларизации в банковском секторе остается фактором риска в случае значительного колебания обменного курса.



**Рисунок 2. Количество пользователей дистанционными банковскими услугами, млн. пользователей**

В 2022 году уже около половины объема всех транзакций приходится на мобильный и интернет-банкинг (Рисунок 2). Популярность электронных денег растет благодаря ряду преимуществ, таких как возможность быстрого управления средствами, отсутствие необходимости открытия банковского счета и прозрачность транзакций. Из 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.

92% транзакции держателей электронных кошельков переведены в качестве оплаты за определенные товары (услуги, работы) на электронные кошельки юридических лиц и 8% были осуществлены для перевода денег на электронные кошельки физических лиц.

### **Закключение.**

Коммерческие банки ставят перед собой задачу в более активном темпе развивать процентный бизнес, фокусируя свои усилия в розничном кредитовании и кредитовании малого бизнеса, что в свою очередь поможет сделать его кредитный портфель более диверсифицированным.

Среди многих факторов для быстрого перехода благодаря росту доверия населения к безналичному виду расчётов важнейшую роль играет доступность финансовой инфраструктуры в виде банкоматов, терминалов и филиалов банков. Учитывая данное наблюдение, коммерческие банки наращивают количество функционирующих банкоматов в городах и регионах страны, что в конечном итоге приведет к росту среднегодового остатка на клиентских счетах, а значит и обеспечение средств для поддержания объёмов безналичного расчёта.

Заметное на сегодняшний день увеличение таких показателей, как количество банковских карт в обращении и объёмы поступлений на счета клиентов в коммерческих банках, действительно указывает на текущий переход населения к безналичным транзакциям.

Коммерческими банками ведутся работы по расширению спектра услуг через системы дистанционного обслуживания счетов для держателей платежных карт. Общее число пользователей этих систем по состоянию на 1 мая 2023г. составило 37 019 862. При этом доля физических лиц в общем числе пользователей интернет-банкинга растет быстрыми темпами и составляет почти 97%. Стоит отметить, что подобные дистанционные услуги держателям платежных карт также предлагаются небанковскими платежными организациями.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что грамотная организация розничного бизнеса банка является необходимым элементом развития экономики и положительно сказывается на уровне жизни населения и экономическом положении страны. В целях совершенствования розничного бизнеса коммерческого банка необходимо:

- переход от продуктово ориентированных к клиентоцентричным бизнес-моделям;
- фокус на клиентском опыте в целом, а не на отдельных характеристиках каждого продукта;
- увеличение клиентской базы, таргетирование, и проникновение продукта на одного клиента;
- оптимизация филиальной сети;
- технологическое лидерство в части сбора и анализа данных, развития удаленных каналов, безопасности данных и т.д.;
- гибкая организационная структура с минимальным количеством уровней управления и внедрением agile команд; большое внимание обучению и удержанию персонала;
- разработка дорожных карт по целевому привлечению ресурсов для развития розничного кредитования;
- наращивание потенциала сотрудников в оценке и минимизации рисков потребительских кредитов.

Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что развитие розничного бизнеса коммерческого банка крайне необходима в социально-экономическом развитии страны.

### **Литература / Reference:**

- Abdurahmonov, I. (2020). Efficiency of organizing the activities of insurance intermediaries in the development of insurance sector. *International Finance and Accounting*, 2020(1), 5.
- Abdurakhmonov PhD, I. (2020). Impact of insurance services on the development of real sector enterprises. *International Finance and Accounting*, 2020(6), 7.
- Abdurakhmonov, I. (2020) "Regulation of the insurance market and implementation of effective mechanisms of prudential control," *International Finance and Accounting: Vol. 2020: Iss. 2, Article 10*. Available at: <https://uzjournals.edu.uz/interfinance/vol2020/iss2/10>
- Abdurakhmonov, I. (2020). Methods and approaches to evaluating the insurance industry efficiency. *International Finance and Accounting*, 2020(3), 7.
- Abdurakhmonov, I. (2020). Prospects for applying new marketing technologies in the insurance industry. *International Finance and Accounting*, 2020(4), 6.
- Abduraxmonov, I. (2022). Sug'urta sohalarining shakllanish tendensiyalari. *MOLIYA VA BANK ISHI*, 8(3), 60-67.
- Abduraxmonov, I., Abduraimova, M., & Abdullayeva, N. (2018). Sug'urta nazariyasi va amaliyoti. O'quv qo'llanma. Toshkent. "IQTDISOD-MOLIYA.
- Ilyas, A. (2018). Competition in the insurance market of Uzbekistan. *Asian journal of management sciences & education*, 7(2), 56-61.
- Ilyas, A. (2018). Insurance market analysis methods: case-study from Uzbekistan. *SAARJ Journal on Banking & Insurance Research*, 7(1), 59-68.
- Khurshidovich, A. I. (2021). Issues of innovative development of insurance in Uzbekistan. *International Journal of Management IT and Engineering*, 11(7), 91-96.
- Sultonmurodov B.B. (2023) Mechanisms for raising funds from international financial institutions *International Journal of Marketing and Technology Vol. 13 Issue 09, September 2023 ISSN: 2249-1058 Impact Factor: 6.559 Journal Homepage: http://www.ijmra.us, Email: editorijmie@gmail.com.*
- Sultonmurodov B.B. Financing of investment projects: experience of foreign banks, *International Journal of Management, IT & Engineering Vol. 13 Issue 10, October 2023 ISSN: 2249-0558 Impact Factor: 7.119 Journal Homepage: http://www.ijmra.us, Email: editorijmie@gmail.com.*
- Абдурахмонов И.Х. (2023) Ўзбекистон Республикасида суғурта тармоқларини ривожлантиришнинг концептуал асослари. Автореферат дисс... и.ф.д. 78 бет.
- Абдурахмонов, И. (2020). Суғурта бозорини тартибга солиш ва пруденциал назоратнинг самарали механизмларини жорий этиш, "Халқаро молия ва ҳисоб" илмий электрон журнали, 2.
- Абдурахмонов, И. (2022). Суғурта соҳасида рақамли технологияларни қўллаш истиқболлари. *MOLIYA VA BANK ISHI*, 8(1), 95-99.
- Абдурахмонов, И. Х. (2010). Ўзбекистон Республикасида жавобгарликни суғурталашнинг амалиётини такомиллаштириш. Автореф. дисс.... и. ф. н, 26.
- Абдурахмонов, И. Х. (2018). Суғурта назарияси ва амалиёти. Ўқув қўлланма. Т.: "Иқтисод-Молия" нашриёти, 23-24.
- Абдурахмонов, И. Х. (2019). Теория и практика страхования. Учебник/–Т.: «Иқтисод молия, 353-354.
- Крестовский И.А. (2010) «Развитие розничного банковского бизнеса в России» // 08.00.10 - "Финансы, денежное обращение и кредит".
- Мурадова Л.Ф. (2018) «Пути повышения доходности активов коммерческих банков в условиях модернизации экономики Узбекистана», Диссертация PhD. – Т.:

*Отчёт КРМГ (2023) «Диагностика внутренней и внешней среды».*

*Пантелеева Т.А. (2016) Сущность и специфика розничного банковского бизнеса // Мировые цивилизации.*

*Попова А.А. (2007) «Розничная банковская деятельность и стратегия ее развития в России» // 08.00.10 - "Финансы, денежное обращение и кредит".*

*Султонмуродов Б.Б. (2024) Механизмы и методы финансирования инвестиционных проектов крупных предприятий, Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2024-yil, II-son fevral, <https://e-itt.uz/index.php/eitt/issue/view/20>, UO'K: 330.322.1.*

*Султонмуродов Б.Б. (2024) Реформирование банковской системы – тренды и потенциальные возможности. Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil, 2024-yil, yanvar 494-498 бет. <https://e-itt.uz/index.php/eitt/article/view/651/634>*

*Указ (2020) Указ Президента Республики Узбекистан, от 12.05.2020г. №УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан*