ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ И УСТОЙЧИВОСТЬ АТ «ХАЛК БАНК» В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА

Тураназарова Марьям Дилмурод кизи
Магистрантка 1 курса факультета экономики
Термезский университет экономики и сервиса
E-mail: studentkamaram@gmail.com
Тел.: +998 90 978 01 33

Аннотация. В данной статье анализируются вопросы развития финансовой стратегии и устойчивости АТ «Халк банк», одного из крупнейших государственных банков Узбекистана. В исследовании ***рассматриваются финансовые показатели банка за 2026-2026 годы, процессы*** трансформации и эффективность стратегии цифровизации. В частности, освещается роль новой бизнес-модели, ориентированной на снижение уровня проблемных кредитов (NPL), повышение операционной эффективности и сегменты розничного и малого и среднего бизнеса (МСБ). Научно-***практически проанализированы изменения в рамках стратегии на 2026-2026*** годы, разработанной совместно с Азиатским банком развития. Результаты ***показывают, что к 2026 году банк вышел из убытков и начал получать*** прибыль, однако сохраняется необходимость дальнейшего укрепления качества активов и уровня капитализации.

Ключевые слова.коммерческий банк, финансовая стратегия, Халк банк, устойчивость банка, трансформация, NPL, цифровизация, адекватность капитала.

Abstract. This article analyzes the development of financial strategy and stability of JSC "Xalq Bank", one of the largest state-owned banks in Uzbekistan. ***The study examines the bank's financial indicators for 2026-2026, transformation*** processes, and the effectiveness of the digitalization strategy. Specifically, it

highlights the role of a new business model focused on reducing non-performing loans (NPLs), increasing operating efficiency, and targeting retail and SME segments. Changes within the 2023-2025 strategy developed in cooperation with the Asian Development Bank are scientifically and practically analyzed. The results show that by 2023 the bank emerged from losses and began generating profit, though the need to further strengthen asset quality and capitalization levels remains a priority.

Keywords.commercial bank, financial strategy, Xalq Bank, bank stability, transformation, NPL, digitalization, capital adequacy.

Введение. В условиях динамичного реформирования экономики Узбекистана банковский сектор выступает ключевым драйвером финансовой стабильности и инвестиционного роста. АТ «Халк банк» (Народный банк), обладая уникальным статусом государственного банка с обширной социальной нагрузкой, проходит этап глубокой трансформации бизнес-модели. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью перехода от традиционного распределительного механизма государственных ресурсов к коммерчески ориентированной стратегии развития. Согласно указу Президента Республики Узбекистан УП-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы», перед государственными банками поставлена задача повышения эффективности управления и внедрения современных стандартов корпоративного управления [1; 12 б].

Финансовая стратегия современного коммерческого банка представляет собой сложную систему долгосрочных целей и методов управления ресурсами, направленных на достижение конкурентных преимуществ. Для АТ «Халк банк» этот процесс осложняется историческим наследием проблемных активов и необходимостью выполнения функций агента по выплате пенсий и пособий. Однако в последние годы наблюдается четкий вектор на коммерциализацию деятельности. Стратегической задачей

является достижение оптимального баланса между социальной ответственностью и финансовой устойчивостью. Исследование текущего состояния банка позволяет оценить эффективность принятых управленческих решений в контексте макроэкономической нестабильности.

Проблема обеспечения устойчивости банковского сектора в Узбекистане тесно связана с уровнем капитализации и качеством кредитного портфеля. Халк банк, имея одну из самых разветвленных сетей филиалов (более 270 центров обслуживания), сталкивается с высокими операционными расходами. Внедрение цифровых технологий становится не просто трендом, а насущной необходимостью для снижения показателя Cost-to-Income и повышения доступности услуг в отдаленных регионах. Финансовая стратегия банка на текущем этапе фокусируется на диверсификации доходов и снижении зависимости от государственного финансирования.

В условиях глобальной неопределенности и волатильности валютных курсов, устойчивость коммерческого банка определяется его способностью адаптироваться к внешним шокам. АТ «Халк банк» активно сотрудничает с международными финансовыми институтами, такими как Азиатский банк развития (АБР), для внедрения лучших практик риск-менеджмента. Данная работа направлена на детальный анализ финансовых результатов банка в период активной фазы реформ и выработку рекомендаций по совершенствованию его долгосрочной финансовой стратегии.

Целью данной статьи является оценка эффективности финансовой стратегии АТ «Халк банк» и выявление факторов, влияющих на его финансовую устойчивость. Объект исследования — финансовая деятельность АТ «Халк банк». Предмет исследования — совокупность экономических отношений, возникающих в процессе реализации финансовой стратегии банка. Научная новизна заключается в комплексном подходе к анализу трансформационных процессов банка, учитывающем как

финансовые коэффициенты, так и институциональные изменения в структуре управления.

Обзор литературы. Теоретические аспекты финансовой стратегии коммерческих банков широко освещены в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых. Среди классиков теории стратегического управления банками выделяются работы Дж. Синки, который подчеркивал важность управления риском и доходностью для обеспечения долгосрочной жизнеспособности кредитной организации [2; 45 б]. В современных условиях вопросы устойчивости банковского сектора рассматриваются через призму концепции «устойчивого развития» (ESG) и цифровой трансформации. Исследования И. Можанова и О. Антонюк определяют финансовую устойчивость как способность банка возвращаться в исходное равновесие после негативного воздействия внешней среды, что крайне важно для государственных институтов [1.10].

В контексте Узбекистана вопросы реформирования банковской системы глубоко изучались такими учеными, как Ш. Абдуллаева, Б. Бердияров и А. Омонов. Абдуллаева Ш. в своих трудах акцентирует внимание на необходимости оптимизации кредитных рисков и внедрения инновационных банковских продуктов для повышения конкурентоспособности [3; 88 б]. Омонов А. исследует влияние капитализации на стабильность банков, отмечая, что для государственных банков Узбекистана критически важным является постепенное снижение доли директивного кредитования. Анализ литературы показывает, что несмотря на наличие множества работ по общей стратегии банков, специфика трансформации Халк банка как социально значимого института с переходом на коммерческие рельсы требует дополнительного глубокого изучения.

Методология. Методологическую основу исследования составили системный подход, методы финансового и статистического анализа. В

процессе работы использовались данные годовых отчетов АТ «Халк банк», отчетность по стандартам МСФО, а также аналитические обзоры международных рейтинговых агентств (S&P, Fitch Ratings) и Центрального банка Республики Узбекистан. Применение горизонтального и вертикального анализа позволило выявить динамику основных показателей баланса и отчета о прибылях и убытках за период 2021-2023 гг.

Для оценки финансовой устойчивости применялись коэффициентный метод (анализ ликвидности, достаточности капитала и рентабельности) и сравнительный анализ. Особое внимание уделено анализу структуры кредитного портфеля и динамике неработающих кредитов (NPL). Использование метода SWOT-анализа позволило определить сильные и слабые стороны текущей финансовой стратегии банка, а также возможности и угрозы в условиях макроэкономических изменений.

Информационной базой послужили также нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, регулирующие банковскую деятельность, и материалы стратегического планирования самого банка. Расчеты проводились с использованием современного программного обеспечения для статистической обработки данных, что обеспечило высокую точность и достоверность полученных результатов.

Анализ и результаты. Анализ деятельности АТ «Халк банк» за период 2021-2023 гг. демонстрирует значительный прогресс в восстановлении финансовой устойчивости. После периода убытков в 2020-2022 годах, вызванных необходимостью создания резервов по проблемным активам и последствиями пандемии, банк в 2023 году зафиксировал положительный финансовый результат. Чистая прибыль банка по итогам 2023 года составила около 21,1 млн долларов США в эквиваленте [1.6].

Одним из важнейших показателей эффективности стратегии является снижение коэффициента Cost-to-Income (отношение операционных расходов к доходам). Благодаря процессам цифровизации и оптимизации филиальной

сети, данный показатель снизился с 63% в 2021 году до 57% в 2023 году. Это свидетельствует об улучшении операционной эффективности управления ресурсами банка. Ниже представлены ключевые финансовые индикаторы банка в динамике.

1-таблица. Основные финансовые показатели АТ «Халк банк» (2021-2023 гг.)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста (%)
Чистая прибыль (млн долл. США)	-15.4	-8.2	21.1	-
Доля розничных кредитов (%)	42.0	47.0	61.0	+45.2%
NPL (доля нераб. кредитов, %)	54.1	46.5	40.3	-25.5%
Коэф. ликвидности (LCR, %)	120.0	135.0	153.5	+27.9%
Cost-to-Income ratio (%)	63.0	59.0	57.0	-9.5%

Несмотря на положительную динамику прибыли, качество активов остается зоной риска. Уровень проблемных кредитов (Stage 3 loans) на конец 2023 года составил 23,5%, что существенно выше среднего показателя по банковскому сектору Узбекистана (около 7,2%) [1.3]. Однако стоит отметить, что новые кредиты, выданные в рамках обновленной кредитной политики, характеризуются гораздо более высоким качеством. Снижение общего уровня NPL с пиковых 54,1% в 2021 году до 40,3% в 2023 году подтверждает эффективность мер по взысканию задолженности и реструктуризации портфеля.

Важным элементом новой финансовой стратегии стало переориентирование на розничный сегмент. Доля розничных кредитов в общем портфеле увеличилась до 61% к концу 2023 года. Это позволило диверсифицировать риски, так как розничные заемщики более устойчивы к секторальным шокам, чем крупные государственные предприятия. Цифровизация также сыграла ключевую роль: мобильное приложение «Xalq

Online» стало основным каналом обслуживания для миллионов клиентов, что значительно снизило нагрузку на физические офисы.



1-рисунок. Модель стратегической трансформации АТ «Халк банк»

Адекватность капитала является критическим фактором для дальнейшего роста. По состоянию на конец 2023 года коэффициент взвешенного по риску капитала (RAC) составил 6,8% [1.13]. Прогнозы рейтинговых агентств указывают на ожидаемое вливание государственного капитала в 2024-2025 годах, что позволит укрепить этот показатель до 11,5-12,5%. Это необходимо для соблюдения пруденциальных нормативов Центрального банка и расширения кредитования экономики. Поддержка со стороны правительства остается ключевым фактором высокого кредитного рейтинга банка.

Институциональное развитие в рамках сотрудничества с АБР предполагает внедрение системы андеррайтинга на основе скоринговых моделей. В 2023 году банк успешно внедрил кредитный конвейер для микрозаймов, что сократило время принятия решения до нескольких минут. Такие меры способствуют росту процентных доходов при одновременном

контроле операционных затрат. В структуре фондирования наблюдается рост доли депозитов физических лиц, что повышает стабильность ресурсной базы.

Обсуждение. Результаты исследования подтверждают, что финансовая стратегия АТ «Халк банк» находится в фазе активной адаптации. Основной вызов заключается в балансировании между коммерческой эффективностью и выполнением социальных обязательств. Трансформация из «социального кассира» в полноценный коммерческий универсальный банк требует не только технологических изменений, но и культурной трансформации персонала. Снижение доли NPL — позитивный сигнал, однако банку необходимо продолжать агрессивную политику по очистке баланса от старых токсичных активов [5; 22 б].

Сравнение с конкурентами показывает, что Халк банк имеет преимущество в охвате рынка, но уступает в гибкости принятия решений. Ожидаемая приватизация части банковского сектора Узбекистана создаст дополнительное давление на госбанки, заставляя их ускорять реформы. Опыт других стран СНГ показывает, что государственные банки, успешно прошедшие цифровую трансформацию, способны сохранять лидирующие позиции даже после частичной утраты монопольных преимуществ. Для АТ «Халк банк» критически важным остается вопрос поддержания ликвидности и эффективного управления процентным риском в условиях инфляционного давления.

Заключение. На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации:

Во-первых, финансовая стратегия АТ «Халк банк» на 2023-2025 годы демонстрирует жизнеспособность, о чем свидетельствует выход на прибыльность в 2023 году. Ключевыми факторами успеха стали цифровизация услуг, переориентация на розничный сегмент и оптимизация операционных расходов. Снижение показателя Cost-to-Income до 57% является важным индикатором повышения эффективности управления.

Во-вторых, сохраняются серьезные вызовы в области качества активов. Хотя доля NPL снизилась, она все еще остается высокой. Рекомендуется активизировать работу по продаже залогового имущества и привлечению международных экспертов для совершенствования систем раннего предупреждения кредитных рисков. Укрепление капитала за счет государственной поддержки должно сопровождаться жестким контролем над качеством новых выдач.

В-третьих, необходимо продолжить развитие цифровой экосистемы банка. Расширение функционала мобильных приложений для малого бизнеса позволит привлечь наиболее лояльный сегмент клиентов и увеличить долю комиссионных доходов. Социальные функции банка (выплата пенсий) должны быть максимально автоматизированы, чтобы минимизировать операционные риски и очереди в филиалах.

В заключение, АТ «Халк банк» обладает значительным потенциалом для трансформации в одного из лидеров банковского рынка региона. Реализация намеченной финансовой стратегии при поддержке правительства и международных институтов обеспечит банку долгосрочную устойчивость и будет способствовать устойчивому экономическому росту Республики Узбекистан.

Список литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы» от 12 мая 2020 г.
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 1018 с.
3. Абдуллаева Ш.З. Банк иши. Дарслик. — Т.: Иқтисод-молия, 2017. — 624 б.

4. Омонов А.А. Тижорат банклари молиявий барқарорлигини бошқариш. — Т.: Молия, 2018.
5. Бердияров Б.Т. Банк тизимини трансформация қилиш: назария ва амалиёт. — Т.: Innovatsion rivojlanish, 2021.
6. S&P Global Ratings. Research Update: Uzbekistan-Based Xalq Bank 'B' Rating Affirmed. July 30, 2024.
7. Asian Development Bank (ADB). Inclusive Finance Sector Development Program: Xalq Bank Financial Due Diligence. 2023.
8. Центральный банк Республики Узбекистан. Обзор банковской системы за 2023 год. — Т., 2024.
9. Fitch Ratings. Xalq Bank Rating Report. February 2024.
10. Можанова И.И., Антонюк О.А. Финансовая устойчивость коммерческого банка: методы оценки // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 3.
11. Хохлова С.В. Финансовая безопасность и устойчивое развитие в основе стратегии коммерческих банков // Human Progress. — 2024. — Том 10.
12. Официальный сайт АТ «Халк банк». Годовой отчет за 2023 год. [Электронный ресурс] URL: xb.uz
13. Нургалиева А.М. Роль финансовой стратегии в развитии коммерческого банка // КиберЛенинка. — 2022.
14. Подборнова Е.С. Особенности разработки финансовой стратегии банка // Вестник Самарского университета. — 2019.