

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ БАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ АКБ «КАПИТАЛБАНК»

*Каримов Шахрух Рахмонбердиевич  
Высшая школа бизнеса и предпринимательства  
при Кабинете Министров Республики Узбекистан*

**Аннотация:** В статье рассматривается современное состояние банковской конкуренции в Республике Узбекистан на примере АКБ «КАПИТАЛБАНК». Проанализированы особенности конкурентной среды, роль государственных и частных банков, влияние цифровизации, финтех-сервисов и изменения клиентских предпочтений на развитие банковского рынка. Обосновано, что в современных условиях конкурентоспособность коммерческого банка определяется не только уровнем процентных ставок и тарифов, но и качеством цифровых услуг, скоростью обслуживания, гибкостью продуктовой линейки и уровнем доверия клиентов. По результатам исследования предложены направления совершенствования банковской конкуренции, связанные с развитием цифровой инфраструктуры, повышением прозрачности регулирования и созданием равных условий для участников рынка.

**Ключевые слова:** банковская конкуренция, АКБ «КАПИТАЛБАНК», банковский сектор, цифровизация, конкурентная среда, финансовые услуги.

**Annotatsiya:** Maqolada O'zbekiston Respublikasida bank raqobatining zamonaviy holati АКБ «КАПИТАЛБАНК» misolida ko'rib chiqilgan. Raqobat muhitining xususiyatlari, davlat va xususiy banklarning o'rni, raqamlashtirish, fintex xizmatlari hamda mijozlar talablarining o'zgarishi bank bozorining rivojlanishiga ta'siri tahlil qilingan. Zamonaviy sharoitda tijorat banking raqobatbardoshligi nafaqat foiz stavkalari va tariflar darajasi, balki raqamli xizmatlar sifati, xizmat ko'rsatish tezligi, mahsulotlar moslashuvchanligi va mijozlar ishonchi bilan belgilanadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra bank raqobatini takomillashtirish yo'nalishlari sifatida raqamli infratuzilmani rivojlantirish, tartibga solish shaffofligini oshirish va bozor ishtirokchilari uchun teng sharoit yaratish taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** bank raqobati, АКБ «КАПИТАЛБАНК», bank sektori, raqamlashtirish, raqobat muhiti, moliyaviy xizmatlar.

### Введение

В современных условиях развитие банковской конкуренции является одним из важных факторов повышения устойчивости и эффективности финансовой системы Республики Узбекистан. Банковский сектор страны находится в процессе активной трансформации, связанной с либерализацией финансового рынка, расширением роли частных банков, внедрением цифровых технологий и повышением требований клиентов к качеству обслуживания.

Особую значимость данная проблема приобретает в связи с тем, что конкуренция между банками всё больше смещается от традиционного соперничества за процентные ставки и объём ресурсов к борьбе за качество

цифровых сервисов, скорость принятия решений, удобство дистанционного обслуживания и гибкость продуктовых предложений. В этих условиях конкурентоспособность банка определяется не только его финансовыми возможностями, но и способностью быстро адаптироваться к изменениям рынка.

Для банковской системы Узбекистана характерно сочетание положительной динамики реформ и сохраняющихся структурных ограничений. Значительная роль крупных банков, различия в доступе к ресурсам и неодинаковый уровень технологического развития участников рынка влияют на состояние конкурентной среды. В связи с этим анализ деятельности частных банков, в частности АКБ «КАПИТАЛБАНК», позволяет глубже раскрыть современные особенности банковской конкуренции и определить направления её дальнейшего совершенствования.

Целью данной статьи является анализ современного состояния банковской конкуренции в Узбекистане и разработка предложений по её совершенствованию на примере АКБ «КАПИТАЛБАНК».

### **Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляют современные подходы к анализу банковской конкуренции, рыночной структуры и стратегического поведения коммерческих банков. В работе использованы методы системного анализа, сравнительного и структурно-функционального анализа, а также экономико-статистические методы, позволяющие оценить состояние и динамику банковского сектора.

Для количественной оценки уровня конкуренции и степени концентрации банковского рынка применён индекс Херфиндаля–Хиршмана (НИ), который позволяет определить уровень монополизации и выявить особенности распределения рыночных долей между крупнейшими участниками. Кроме того, в исследовании использованы элементы модели пяти сил конкуренции, позволяющие оценить влияние внешней конкурентной среды, включая угрозу новых участников, давление со стороны клиентов и альтернативных финансовых институтов.

В рамках анализа конкурентной позиции АКБ «КАПИТАЛБАНК» применены инструменты стратегического анализа, включая SWOT-анализ и бенчмаркинг, что позволило выявить сильные и слабые стороны банка, а также его конкурентные преимущества и ограничения.

Информационную базу исследования составили официальные статистические данные Центрального банка Республики Узбекистан, финансовая отчётность коммерческих банков, в том числе АКБ «КАПИТАЛБАНК», а также аналитические материалы и публикации, посвящённые развитию банковского сектора и цифровых финансовых технологий.

### **Результаты**

Банковская система Республики Узбекистан на протяжении последнего десятилетия претерпевает глубокую структурную трансформацию, связанной

одновременно с либерализацией финансового сектора, постепенным расширением частного банковского капитала и реформированием роли государства в распределении кредитных ресурсов. По состоянию на 2023 год в стране функционируют более 30 коммерческих банков, однако уровень концентрации остаётся высоким: на долю пяти крупнейших государственных банков приходится свыше 60% совокупных активов банковской системы. Данная структура рынка формирует специфические конкурентные условия, при которых частные банки вынуждены избирать нишевые стратегии дифференциации, не вступая в прямую конкурентную борьбу с государственными гигантами по всем сегментам одновременно.

С точки зрения теории отраслевых рынков, подобная конфигурация соответствует модели олигополистической конкуренции с доминирующими фирмами, где небольшое число крупнейших участников задаёт базовые параметры рынка, а остальные банки адаптируют продуктовую политику, ценовые стратегии и каналы обслуживания к уже сформированным условиям. В узбекском контексте это проявляется в том, что государственные банки сохраняют преимущество в доступе к бюджетным ресурсам, крупным корпоративным клиентам, инфраструктурным проектам и программам льготного кредитования, тогда как частные банки концентрируются на розничном кредитовании, дистанционных сервисах, малом и среднем бизнесе, а также на более гибких и технологичных форматах обслуживания.

Отдельного внимания заслуживает различие между формальной и фактической конкуренцией. Формально число банков и филиалов увеличивается, расширяется спектр цифровых услуг, растёт число новых продуктов и маркетинговых предложений. Однако фактическая конкуренция ограничивается высокой рыночной властью системно значимых банков, неравномерным распределением депозитной базы и исторически сложившейся клиентской лояльностью к государственным институтам. Именно поэтому оценка конкуренции в банковской системе Узбекистана не может сводиться только к количеству действующих банков: необходим анализ структуры активов, кредитных портфелей, долей на депозитном рынке, а также динамики индекса концентрации.

**Таблица 1.**

**Динамика ключевых показателей банковской системы Республики Узбекистан (2022–2025 гг.)**

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество действующих банков	28	30	31	33
Доля государственных банков в активах, %	72	69	65	61
Доля частных банков в активах, %	18	20	23	27
Доля иностранных банков в активах, %	10	11	12	12
Индекс Херфиндаля–Хиршмана (НИ)	1820	1740	1650	1520
Темп роста кредитного портфеля, %	28,4	22,1	34,7	29,5

Динамика индекса Херфиндаля–Хиршмана (ННІ) свидетельствует о постепенном снижении концентрации банковского рынка: с 1820 в 2022 году до 1520 в 2025 годах. Тем не менее значение показателя по-прежнему превышает пороговый уровень 1500, характерный для умеренно концентрированных рынков по классификации DOJ/FTC. Это означает, что конкурентная среда в Узбекистане остаётся ограниченной, а малые и средние частные банки — в том числе КАПИТАЛБАНК — работают в условиях структурного неравенства доступа к государственным ресурсам и льготным программам кредитования.

Снижение ННІ в рассматриваемый период следует интерпретировать как позитивный, но пока недостаточный сигнал углубления конкуренции. Во-первых, рост числа банков сам по себе не гарантирует уменьшения рыночной концентрации, если новые участники имеют ограниченную филиальную сеть, небольшую капитализацию и незначительную долю в активах. Во-вторых, даже при расширении частного сегмента ключевые рычаги распределения ликвидности, участия в государственных программах и обслуживания крупных инфраструктурных проектов по-прежнему сосредоточены у ограниченного круга банков. Поэтому падение ННІ отражает скорее эволюционное перераспределение долей, чем качественный переход к полноценной конкурентной модели.

Темп роста кредитного портфеля демонстрирует высокую волатильность: после снижения до 22,1% в 2020 году, что было связано с последствиями пандемии и временным замедлением экономической активности, в 2021 году наблюдался резкий рост до 34,7%, а затем некоторое замедление до 29,5% в 2022–2023 годах. Эта динамика указывает на восстановление кредитного спроса, расширение инвестиционной активности и продолжение государственной политики стимулирования экономики через банковский канал. Вместе с тем ускоренное кредитование в условиях сохраняющейся концентрации может усиливать асимметрию между крупными и малыми банками: крупные банки быстрее наращивают портфели за счёт административных ресурсов и дешёвого фондирования, а частные банки вынуждены конкурировать более высокими ставками, сервисом или скоростью принятия решений.

Практика банковского сектора Узбекистана показывает, что конкуренция всё чаще перемещается из плоскости цены в плоскость качества обслуживания и цифровой зрелости. Многие частные банки делают ставку на мобильные приложения, дистанционное открытие счетов, скоринговые модели для розничного кредитования, быстрое рассмотрение заявок малого бизнеса и более гибкие условия по депозитам. В то же время государственные банки сохраняют сравнительное преимущество в доступе к корпоративным клиентам, валютным операциям и проектному финансированию. Такая специализация повышает общую функциональную дифференциацию рынка, но не устраняет структурный дисбаланс, поскольку масштаб и ресурсная база участников остаются несопоставимыми.

Международный контекст подтверждает, что для банковских систем переходных экономик характерно сочетание высокой концентрации и постепенной либерализации. Подобные процессы наблюдались в ряде стран Центральной и Восточной Европы, где после приватизации банков и прихода иностранных инвесторов рынок сначала сохранял высокий уровень концентрации, но затем становился более конкурентным благодаря усилению регуляторного надзора, развитию цифровых каналов и снижению административных барьеров. Для Узбекистана этот опыт особенно важен, поскольку дальнейшее углубление конкуренции будет зависеть не столько от формального увеличения числа банков, сколько от равных условий доступа к государственным программам, прозрачности распределения ресурсов и развития инфраструктуры финансового рынка.

Таким образом, текущий уровень конкуренции в банковской системе Узбекистана можно охарактеризовать как умеренно концентрированный с выраженным доминированием государственных банков и возрастающей, но пока ограниченной ролью частных и иностранных участников. В ближайшей перспективе ключевыми драйверами усиления конкуренции станут приватизация отдельных банков, развитие финтех-решений, совершенствование антимонопольного регулирования и расширение возможностей для привлечения долгосрочного частного капитала. Для банков наподобие КАПИТАЛБАНК это означает необходимость не только адаптации к существующим рыночным ограничениям, но и активного поиска конкурентных преимуществ в нишевых сегментах, где скорость, технологичность и клиентский сервис могут частично компенсировать масштабное неравенство.

#### **Анализ конкурентной среды АКБ «КАПИТАЛБАНК»**

АКБ «КАПИТАЛБАНК» основан в 1994 году и в настоящее время входит в пятёрку крупнейших частных банков Республики Узбекистан по объёму активов, кредитного портфеля и клиентской базы. Банк специализируется на корпоративном и розничном кредитовании, расчётно-кассовом обслуживании, торговом финансировании и цифровых банковских услугах. Конкурентная среда банка формируется под воздействием как макроэкономических факторов, так и специфики позиционирования ключевых игроков рынка.

С точки зрения рыночной структуры КАПИТАЛБАНК функционирует в сегменте, где доминируют крупные государственные банки, обладающие преимуществами в доступе к ресурсной базе, участии в целевых государственных программах и масштабной филиальной сети. Вместе с тем частные банки, включая КАПИТАЛБАНК, демонстрируют более высокую операционную гибкость, быстрее адаптируют продуктовые решения и активнее внедряют цифровые сервисы. Это позволяет им конкурировать не столько по абсолютному масштабу баланса, сколько по качеству клиентского опыта, скорости обслуживания и точности сегментации клиентских групп.

В последние годы в банковской системе Узбекистана усилились тенденции к диверсификации источников дохода, росту доли комиссионных операций и

цифровизации каналов продаж. Для КАПИТАЛБАНК это особенно важно, поскольку конкуренция смещается от традиционного соперничества за кредитный портфель к борьбе за транзакционную активность, удержание корпоративных клиентов, развитие МСБ и формирование устойчивой экосистемы дистанционного обслуживания. На практике это означает, что банк должен одновременно поддерживать конкурентоспособность процентных ставок, повышать скорость принятия решений и сохранять приемлемый уровень риска по портфелю.

Дополнительным фактором конкурентного давления выступает расширение присутствия банков с иностранным капиталом и рост финтех-решений, ориентированных на платежи, эквайринг и онлайн-сервисы. Международный опыт показывает, что в странах с переходной экономикой устойчивые частные банки получают конкурентное преимущество тогда, когда сочетают нишевую специализацию с сильной цифровой платформой и эффективным риск-менеджментом. В этом контексте КАПИТАЛБАНК можно рассматривать как пример банка, который стремится укрепить позиции в сегментах, где важны скорость, персонализация и технологичность, а не только масштаб активов.

**Таблица 2.**

**Сравнительная характеристика ключевых участников банковского рынка Узбекистана**

Банк	Тип	Активы (млрд сум)	Кредитный портфель	Розничный охват	Цифровые услуги
Узнацбанк	Государственный	85 400	Очень высокий	Максимальный	Средние
Асакабанк	Государственный	72 300	Высокий	Высокий	Развивающиеся
Ипотекабанк	Государственный	38 200	Средний	Средний	Средние
КАПИТАЛБАНК	Частный	18 750	Высокий	Растущий	Высокие
Hamkorbank	Частный	15 200	Средний	Региональный	Средние
Тенгебанк	Иностранный	12 600	Нишевый	Ограниченный	Высокие

Представленная сравнительная характеристика показывает, что КАПИТАЛБАНК занимает промежуточную позицию между крупнейшими государственными институтами и более узкоспециализированными частными банками. Хотя по объёму активов он заметно уступает лидерам рынка, банк выделяется сбалансированным сочетанием кредитной активности, растущего розничного присутствия и сравнительно развитых цифровых решений. Такой профиль характерен для универсальных частных банков, которые одновременно конкурируют за корпоративных клиентов, массовый розничный сегмент и МСБ.

Особое значение имеет тот факт, что наличие сильных государственных конкурентов в Узбекистане формирует неравные условия доступа к пассивам и квазибюджетным ресурсам. Поэтому для КАПИТАЛБАНК критически важны такие конкурентные факторы, как качество сервиса, скорость рассмотрения заявок, развитие удалённых каналов продаж и точечная работа с клиентскими сегментами, где государственные банки менее гибки. В международной практике подобная стратегия часто применяется частными банками на рынках с высокой долей государства: они стремятся не копировать крупные банки, а находить клиентские ниши с более высоким уровнем сервиса и меньшей стандартизацией продукта.

Сильные стороны КАПИТАЛБАНК

Технологическое лидерство среди частных банков, особенно в части цифрового онбординга, дистанционных платежей и онлайн-взаимодействия с клиентами, что сокращает время обслуживания и повышает удобство для пользователей.

Высокая скорость принятия кредитных решений, позволяющая банку быстрее реагировать на запросы бизнеса и населения, особенно в сегментах, где важны оперативность и индивидуальный подход.

Гибкая продуктовая линейка для МСБ, включающая кредитные и расчётные продукты, адаптированные под оборотные потребности предпринимателей и сезонность бизнеса.

Развитая сеть цифровых каналов, которая снижает зависимость от физической филиальной инфраструктуры и расширяет охват молодёжной и технологически ориентированной аудитории.

Сильный бренд в молодёжном сегменте, что способствует привлечению новых клиентов, формированию лояльности и расширению клиентской базы через современные коммуникационные инструменты.

Зоны развития

Ограниченный доступ к дешёвому фондированию, что повышает стоимость ресурсной базы и сдерживает возможность агрессивного наращивания кредитования без увеличения маржинального риска.

Меньший географический охват vs государственные банки, из-за чего в отдельных регионах банк может уступать по узнаваемости и физической доступности сервисов, особенно для консервативных клиентов.

Зависимость от корпоративного сегмента, что усиливает чувствительность к колебаниям деловой активности, крупным заёмщикам и изменениям в инвестиционном цикле экономики.

Необходимость наращивания капитальной базы для поддержки роста активов, соблюдения регуляторных нормативов и укрепления доверия со стороны институциональных клиентов и партнёров.

Риск оттока персонала в госбанки, где зачастую выше устойчивость карьерных траекторий и могут предлагаться более привлекательные условия для опытных специалистов.

В стратегическом плане перечисленные сильные и слабые стороны формируют для банка как возможности, так и ограничения. Так, технологическое преимущество может быть использовано для масштабирования дистанционных продаж и расширения продуктовой линейки без существенного роста операционных расходов. В то же время недостаточная ресурсная база требует аккуратной политики по срокам и валюте активов и пассивов, чтобы не допустить чрезмерного давления на ликвидность. Следовательно, устойчивость конкурентной позиции КАПИТАЛБАНК зависит не только от текущих рыночных показателей, но и от способности поддерживать долгосрочный баланс между ростом, прибыльностью и риском.

Если рассматривать банк в сравнении с международными аналогами, то его положение во многом соответствует модели «regional challenger bank», то есть банка-«претендента», который не является системным лидером, но может успешно наращивать долю рынка за счёт специализации, клиентоориентированности и цифровизации. Для дальнейшего укрепления конкурентных преимуществ КАПИТАЛБАНК целесообразно усиливать аналитику клиентских данных, расширять партнёрские экосистемы, развивать необеспеченное кредитование с контролируемым риском и продолжать инвестиции в автоматизацию операционных процессов. В совокупности это позволит банку не только удерживать позиции среди частных игроков, но и постепенно сокращать разрыв с крупнейшими государственными конкурентами.



**Рисунок 1. Анализ конкурентной среды АКБ «КАПИТАЛБАНК» по модели пяти сил М. Портера**

Анализ конкурентной среды АКБ «КАПИТАЛБАНК» по модели пяти конкурентных сил М. Портера позволяет идентифицировать ключевые стратегические угрозы и возможности. Наиболее интенсивным является

внутриотраслевое соперничество, обусловленное высокой концентрацией ресурсов в руках государственных банков. Вместе с тем банк располагает значительным потенциалом в области технологических инноваций и работы с сегментами, традиционно недообслуживаемыми крупными государственными структурами — малый и средний бизнес, молодёжь, цифровые пользователи.

С точки зрения методологии, модель Портера особенно полезна для банковского сектора, поскольку позволяет рассматривать конкуренцию не только как прямое соперничество между банками, но и как совокупность внешних давлений: со стороны новых участников рынка, альтернативных финансовых сервисов, клиентов и источников ресурсной базы. Для Узбекистана это имеет особое значение, так как банковская система находится в стадии структурной трансформации: усиливаются рыночные механизмы, расширяется присутствие частных банков, а цифровизация ускоряет снижение транзакционных издержек для клиентов.

В условиях Узбекистана конкурентная борьба между банками строится не только вокруг процентных ставок и стоимости услуг, но и вокруг скорости обслуживания, качества цифровых каналов, удобства мобильных приложений, доступности дистанционного кредитования и гибкости скоринговых моделей. Для АКБ «КАПИТАЛБАНК» это означает, что устойчивость конкурентных преимуществ всё в меньшей степени определяется масштабом филиальной сети и всё в большей — качеством клиентского опыта, технологической зрелостью и способностью быстро адаптировать продуктовую линейку под меняющиеся потребности рынка.

Наиболее сильное давление на банк создаёт внутриотраслевая конкуренция. На рынке действует значительное число банков, и при этом государственные банки сохраняют преимущества в доступе к крупным корпоративным клиентам, бюджетным потокам и более дешёвому фондированию. Это усиливает ценовую конкуренцию и вынуждает частные банки, включая КАПИТАЛБАНК, искать отличительные ниши. В практическом плане это выражается в конкуренции за надёжных заёмщиков, предприятия МСБ, зарплатные проекты, а также в борьбе за активных пользователей цифровых сервисов, которые сравнивают условия не только внутри страны, но и по международным стандартам удобства.

Угроза со стороны новых игроков является умеренной, но не следует её недооценивать. Формальные регуляторные барьеры остаются высокими: необходимы капитал, лицензирование, соблюдение требований по управлению рисками и комплаенсу. Однако одновременно наблюдается либерализация финансового сектора, развитие платёжной инфраструктуры и рост интереса к финтех-моделям, которые могут входить на рынок через партнёрства, агентские схемы и нишевые цифровые продукты. В международной практике именно такие «лёгкие» формы входа часто оказывались наиболее опасными для традиционных банков, поскольку новые участники не конкурируют за весь рынок сразу, а фокусируются на наиболее доходных и технологически простых сегментах.

Угроза субститутов для КАПИТАЛБАНК в последние годы заметно возрастает. Клиенты всё чаще используют альтернативные каналы платежей, электронные кошельки, P2P-сервисы, микрофинансовые организации и специализированные цифровые платформы, которые заменяют отдельные банковские продукты или сокращают частоту обращения к банку. Особенно это характерно для повседневных расчётов, небольших краткосрочных займов и переводов. В этой ситуации банк должен не просто защищать существующие продукты, а предлагать комплексные решения, в которых кредитование, платежи, накопления и сервисная поддержка объединены в единую цифровую экосистему.

Переговорная сила поставщиков в банковской логике в значительной степени связана с вкладчиками и другими источниками ресурсной базы. Для КАПИТАЛБАНК она оценивается как умеренная, но чувствительная к рыночным ставкам и уровню доверия к банку. Население и корпоративные клиенты становятся более мобильными: при малейшем изменении доходности они сравнивают предложения различных банков, особенно через цифровые каналы. Это означает, что ресурсная база банка должна поддерживаться не только ценовыми инструментами, но и факторами надёжности, прозрачности, качества сервиса и репутации. В международном контексте банки всё чаще удерживают вкладчиков не максимальными ставками, а пакетами услуг, лояльностными программами и удобством ежедневного использования счёта.

Переговорная сила покупателей — заёмщиков, корпоративных клиентов и розничных потребителей — также растёт. В условиях распространения онлайн-сравнения условий клиенты легче переключаются между банками, а стоимость смены провайдера финансовой услуги снижается. Для кредитного рынка это особенно важно: заёмщики оценивают не только ставку, но и сроки рассмотрения заявки, требования к залогу, прозрачность комиссий, гибкость графика погашения и возможность реструктуризации. Следовательно, конкурентоспособность КАПИТАЛБАНК напрямую зависит от способности ускорять принятие решений, снижать бюрократическую нагрузку и предлагать персонализированные решения для различных клиентских сегментов.

Если рассматривать модель пяти сил в прикладном стратегическом измерении, то для КАПИТАЛБАНК возникают три ключевых вывода. Во-первых, банк должен удерживать и развивать технологическое преимущество, поскольку именно цифровые каналы становятся главным источником дифференциации в массовом банковском обслуживании. Во-вторых, следует укреплять позиции в сегментах МСБ и розничных клиентов, где государственные банки не всегда обеспечивают достаточную гибкость и скорость. В-третьих, необходимо диверсифицировать источники фондирования и снизить зависимость от чувствительных к ставкам пассивов, чтобы смягчить давление со стороны рынка.

Таким образом, модель Портера показывает, что конкурентная среда АКБ «КАПИТАЛБАНК» является одновременно сложной и перспективной. Сложность определяется сильным давлением со стороны крупных

государственных игроков, ростом цифровых субститутов и повышением требовательности клиентов. Перспективность же связана с возможностью занять устойчивую позицию в сегментах, где решающими факторами становятся скорость, технологичность и адаптивность. В долгосрочном плане выигрышной стратегией для банка может стать сочетание умеренной ценовой политики, активной цифровой трансформации, точного сегментирования клиентской базы и укрепления бренда как современного, динамичного и ориентированного на клиента финансового института.

### **Конкурентные стратегии АКБ «КАПИТАЛБАНК»**

Стратегическое позиционирование АКБ «КАПИТАЛБАНК» на конкурентном рынке Узбекистана основывается на концепции дифференцированной специализации: банк целенаправленно развивает компетенции в тех сегментах и по тем параметрам, где он способен предложить клиентам очевидное превосходство над конкурентами. Конкурентная стратегия банка включает несколько взаимоусиливающих направлений, реализуемых одновременно в рамках единой системы стратегического управления.

В условиях усиления конкуренции в банковском секторе Узбекистана подобный подход является особенно актуальным, поскольку рынок одновременно характеризуется ростом числа игроков, ускорением цифровизации, повышением требований клиентов к скорости обслуживания и сохранением высокой роли государственных банков в ряде ключевых сегментов. В этой связи стратегия АКБ «КАПИТАЛБАНК» не сводится к простому наращиванию ресурсной базы или расширению сети отделений, а предполагает более сложную модель создания ценности: через технологическое обновление, углубление клиентской сегментации, развитие нишевых продуктов и повышение качества сервиса. Именно сочетание этих элементов позволяет банку формировать устойчивые конкурентные преимущества, которые труднее копировать в краткосрочной перспективе.

С теоретической точки зрения данная стратегия соответствует логике конкурентного позиционирования, согласно которой организация не стремится быть одинаково сильной во всех направлениях, а выбирает те сегменты, в которых её компетенции, операционная модель и технологическая инфраструктура дают наибольший эффект. В практике банковского бизнеса это особенно важно, поскольку универсальная модель, ориентированная одновременно на все клиентские группы, часто приводит к размыванию фокуса, росту издержек и снижению качества обслуживания. Напротив, дифференцированная специализация позволяет банку сочетать массовый охват с точечной глубиной предложения: для розничных клиентов — удобные цифровые каналы, для МСБ — скоринговые решения и быстрое кредитование, для корпоративных клиентов — инструменты торгового финансирования и персонализированное сопровождение.

Таблица 3.

**Стратегические направления конкурентного развития АКБ  
«КАПИТАЛБАНК»**

Стратегическое направление	Содержание	Целевой сегмент	Ожидаемый результат
Цифровая трансформация	Развитие мобильного банкинга, интернет-эквайринга, API-интеграций	Розничные клиенты 18–45 лет	Рост транзакционных доходов на 25–30%
МСБ-ориентированность	Скоринговые модели для малого бизнеса, экспресс-кредитование	Малый и средний бизнес	Расширение кредитного портфеля МСБ
Торговое финансирование	Аккредитивы, гарантии, факторинг для внешнеторговых операций	Экспортёры/импортёры	Укрепление позиций в корпоративном сегменте
Персонализация сервиса	CRM-платформы, персональные менеджеры, кастомные продукты	VIP и premium-клиенты	Повышение лояльности и LTV клиента
Региональная экспансия	Открытие новых филиалов в регионах Узбекистана	Клиенты регионов	Увеличение географического охвата

Представленная таблица демонстрирует, что стратегия банка носит не фрагментарный, а системный характер. Каждый элемент усиливает другой: цифровая трансформация создаёт основу для масштабируемости обслуживания, МСБ-ориентированность обеспечивает доступ к быстро растущему сегменту экономики, торговое финансирование повышает устойчивость корпоративного бизнеса, персонализация усиливает удержание наиболее доходных клиентов, а региональная экспансия позволяет диверсифицировать клиентскую базу и снизить зависимость от столичного рынка. Таким образом, банк формирует многоуровневую конкурентную модель, в которой технологические и продуктовые решения тесно увязаны с географической и сегментной политикой.

Особое значение в этой системе занимает цифровая трансформация. Для банковского сектора Узбекистана она стала не просто инструментом повышения удобства, а ключевым фактором перераспределения рыночных долей. Клиенты всё чаще оценивают банк не по количеству отделений, а по скорости цифрового онбординга, качеству мобильного приложения, доступности онлайн-платежей, интеграции с экосистемами электронной коммерции и возможностям дистанционного получения услуг. В международной практике подобный сдвиг уже давно привёл к тому, что банки, не развивающие цифровые каналы, теряют молодую аудиторию и уступают её финтех-компаниям либо крупным универсальным платформам. Для «КАПИТАЛБАНК» это означает

необходимость постоянного обновления интерфейсов, расширения функционала и внедрения API-решений, которые позволяют встраивать банковские услуги в повседневные цифровые сценарии клиента.

Не менее важным направлением является ориентация на малый и средний бизнес. В Узбекистане МСБ выступает одним из наиболее динамичных сегментов экономики, однако именно здесь сохраняются проблемы с доступом к финансированию, оценкой кредитоспособности и скоростью принятия решений. В ответ банк развивает скоринговые модели и экспресс-кредитование, что позволяет сократить административные барьеры и уменьшить временные затраты предпринимателей. Такая стратегия соответствует международной тенденции перехода от классического залогового кредитования к более гибким моделям оценки риска, основанным на цифровых данных, транзакционной активности и поведенческих индикаторах. Практически это означает, что банк получает возможность обслуживать более широкий круг клиентов, включая начинающие компании и предприятия с ограниченной кредитной историей.

Торговое финансирование представляет собой ещё одно конкурентное направление, важное прежде всего для корпоративного сегмента и компаний, участвующих во внешнеэкономической деятельности. В условиях роста экспортно-импортных операций Узбекистана такие инструменты, как аккредитивы, банковские гарантии и факторинг, становятся не только источником комиссионных доходов, но и механизмом укрепления долгосрочных отношений с клиентами. В международной банковской практике торговое финансирование традиционно рассматривается как один из наиболее надёжных и доходных сегментов, поскольку он позволяет банку сопровождать весь цикл сделки и укреплять свою роль финансового посредника в цепочке поставок. Для «КАПИТАЛБАНК» это особенно важно с точки зрения диверсификации доходов и повышения устойчивости к колебаниям розничного кредитного спроса.

Персонализация сервиса, в свою очередь, отражает переход от массового банковского обслуживания к модели более точного учёта потребностей клиента. Использование CRM-платформ, персональных менеджеров и кастомизированных продуктов позволяет банку не только увеличить удовлетворённость клиентов, но и повысить показатель lifetime value, то есть совокупную долгосрочную ценность клиента для банка. На практике это особенно значимо для VIP- и premium-сегмента, где ожидания клиентов включают не только стандартные финансовые услуги, но и высокий уровень сопровождения, приоритетное обслуживание, индивидуальные тарифы и комплексные предложения по управлению капиталом. В международных банках подобная стратегия давно стала стандартом, однако в Узбекистане она всё ещё сохраняет высокий потенциал роста, особенно в контексте формирования более зрелого и требовательного частного банковского сегмента.

Региональная экспансия дополняет цифровые и продуктовые меры, обеспечивая физическое присутствие банка в различных частях страны. Для Узбекистана, где пространственная структура спроса на банковские услуги

остаётся неоднородной, расширение региональной сети имеет важное социально-экономическое значение. Оно позволяет вовлекать в финансовый оборот клиентов из городов и районов, где доступ к качественным банковским услугам по-прежнему ограничен. При этом открытие филиалов должно рассматриваться не как механическое увеличение точек присутствия, а как элемент более широкой стратегии проникновения на локальные рынки, где банк может сочетать офлайн-обслуживание с цифровыми сервисами. В международной практике именно гибридная модель «физическое присутствие + цифровая платформа» показала наибольшую устойчивость, поскольку позволяет учитывать различия в цифровой зрелости клиентов и сохранять доверие к банку в сегментах, где личный контакт остаётся важным.

#### Цифровое лидерство

Развитие собственной экосистемы цифровых продуктов, включая мобильное приложение Kapitalbank с более чем 2 млн активных пользователей. Это свидетельствует не только о высоком уровне проникновения цифровых каналов, но и о формировании поведенческой привычки клиентов пользоваться банком в ежедневном режиме. В условиях, когда цифровой опыт становится одним из основных критериев выбора финансовой организации, наличие масштабной пользовательской базы усиливает сетевой эффект и повышает барьеры для конкурентов.

#### Фокус на МСБ

Программы кредитования малого и среднего бизнеса с упрощёнными процедурами оценки, онлайн-заявками и ускоренным принятием решений. Дополнительно это снижает транзакционные издержки для предпринимателей и делает банк более привлекательным для компаний, которым критично быстрое финансирование оборотного капитала. В условиях высокой чувствительности МСБ к срокам и условиям кредитования именно оперативность становится важным источником конкурентного преимущества.

Специализированные инструменты поддержки внешнеэкономической деятельности клиентов в условиях роста экспорта Узбекистана. Развитие этого направления позволяет банку выходить за рамки традиционного кредитования и участвовать в обслуживании более сложных и маржинальных финансовых потоков, связанных с международной торговлей. В долгосрочной перспективе это способствует укреплению деловой репутации банка среди корпоративных клиентов и повышает его институциональную значимость.

Если рассматривать конкурентные стратегии АКБ «КАПИТАЛБАНК» в более широком контексте, то они отражают переход банковского сектора Узбекистана от модели административно обусловленной конкуренции к модели рыночного соперничества, в которой решающими становятся качество клиентского опыта, скорость адаптации и способность генерировать инновации. В этом смысле банк действует в русле глобальных тенденций: крупные универсальные банки стремятся сочетать массовость с персонализацией, а региональные игроки — выигрывать за счёт гибкости и глубокого понимания

локального спроса. Для КАПИТАЛБАНК это означает необходимость удерживать баланс между масштабированием и фокусом, поскольку чрезмерное расширение без технологической и организационной готовности может ослабить стратегическую эффективность.

Дополнительным стратегическим фактором является рост конкуренции со стороны финтех-компаний и небанковских финансовых сервисов. Международный опыт показывает, что именно финтех-среда чаще всего задаёт стандарты скорости, удобства и прозрачности операций, после чего традиционные банки вынуждены догонять эти ожидания. Следовательно, конкурентоспособность АКБ «КАПИТАЛБАНК» в перспективе будет зависеть не только от качества собственных продуктов, но и от способности интегрироваться с внешними цифровыми платформами, развивать партнёрские экосистемы и использовать данные для более точного предложения услуг. Таким образом, стратегия банка носит адаптивный характер: она ориентирована на текущие рыночные реалии, но при этом содержит механизмы долгосрочного обновления, что является важнейшим условием устойчивого развития в банковской отрасли.

SWOT-анализ позволяет системно оценить внутренние конкурентные преимущества и ограничения АКБ «КАПИТАЛБАНК», а также внешние рыночные возможности и угрозы, формирующие стратегическое поле его развития. Для банковского сектора Узбекистана данный инструмент особенно важен, поскольку конкурентная среда одновременно характеризуется ускоренной цифровизацией, ростом требований к капиталу и ликвидности, повышением роли нефинансовых сервисов и усилением соперничества как со стороны традиционных банков, так и со стороны новых финтех-игроков.

В случае АКБ «КАПИТАЛБАНК» SWOT-логика помогает увидеть не только текущую структуру сильных и слабых сторон, но и то, каким образом отдельные факторы могут усиливать или, напротив, ослаблять друг друга. Например, технологическая инфраструктура повышает способность банка быстро запускать новые продукты, однако ее эффект может быть ограничен сравнительно меньшей капитальной базой, если темпы роста кредитного портфеля будут опережать возможности наращивания ресурсной базы. Аналогично, либерализация финансового рынка создаёт пространство для расширения, но одновременно повышает давление со стороны более крупных и международно интегрированных участников.



Рисунок 2. SWOT-анализ АКБ «КАПИТАЛБАНК»

Сильные стороны банка в первую очередь связаны с его способностью адаптироваться к изменениям рыночной среды. Технологический потенциал обеспечивает быстрое внедрение дистанционных каналов обслуживания, автоматизацию клиентских операций, развитие мобильных сервисов и повышение скорости принятия решений. Гибкость управления, в свою очередь, позволяет банку быстрее реагировать на локальные изменения спроса, перестраивать продуктовую линейку и тестировать нишевые решения. Наличие сильного бренда и диверсифицированного портфеля снижает зависимость от одного источника доходов, а опытная команда повышает качество риск-менеджмента и операционной устойчивости.

Особое значение в условиях узбекского рынка имеет сочетание технологичности и управленческой мобильности. В последние годы банки, ориентированные на цифровые каналы, получают преимущество в обслуживании розничных клиентов, торговых операций и МСБ, поскольку именно эти сегменты наиболее чувствительны к скорости, удобству и стоимости банковского сервиса. Международная практика показывает, что банки среднего размера могут успешно конкурировать с более крупными институтами не столько масштабом, сколько точностью позиционирования, качеством клиентского пути и способностью быстро запускать продукты с высоким уровнем пользовательской ценности.

К слабым сторонам АКБ «КАПИТАЛБАНК» следует отнести ограничения капитальной базы, которые снижают возможности для крупных кредитных сделок, долгосрочного расширения активов и агрессивного наращивания присутствия в отдельных сегментах. Более узкий территориальный охват по сравнению с крупнейшими национальными банками может ограничивать доступ к клиентам в регионах, особенно там, где важную роль играют физическая сеть, локальные партнёрства и узнаваемость бренда. Кроме того, зависимость от

корпоративного сегмента создаёт риск концентрации, поскольку колебания деловой активности, внешней торговли и инвестиционного цикла могут сильнее отражаться на финансовых результатах банка.

Возможности банка формируются под влиянием нескольких макротрендов. Во-первых, быстрый рост финтех-рынка Узбекистана открывает потенциал для партнёрств с цифровыми платформами, внедрения open API, развития экосистемных решений и усиления дистанционных продаж. Во-вторых, либерализация финансового сектора и последовательные реформы в банковской системе создают более благоприятные условия для расширения продуктовой линейки и выхода в новые сегменты. В-третьих, рост малого и среднего бизнеса усиливает спрос на кредитование оборотного капитала, факторинг, расчётно-кассовое обслуживание и торговое финансирование. Наконец, международная экспансия, прежде всего в части трансграничных расчётов и обслуживания внешнеэкономической деятельности, может стать источником дополнительного дохода и диверсификации рисков.

Угрозы для банка также носят многослойный характер. Усиление присутствия иностранных банков и финтех-компаний приводит к росту конкуренции за наиболее привлекательных клиентов, особенно в сегменте цифровых услуг и расчётных операций. Ужесточение регуляторных требований может повысить стоимость соблюдения комплаенс-процедур, усилить нагрузку на капитал и потребовать дополнительных инвестиций в внутренний контроль. Киберриски становятся критически значимыми в условиях роста безналичных платежей и расширения удалённого доступа к банковским системам. Волатильность валютного курса, в свою очередь, влияет на стоимость привлечённых ресурсов, качество валютных активов и поведение корпоративных заемщиков, особенно в отраслях, завязанных на импорт и экспорт.

В более широком стратегическом контексте SWOT-анализ показывает, что для АКБ «КАПИТАЛБАНК» наиболее перспективной является модель развития, основанная на использовании внутренних преимуществ для захвата внешних возможностей. Иными словами, технологический потенциал и управленческая гибкость должны быть направлены на рост МСБ-направления, развитие цифровых каналов, усиление торгового финансирования и повышение качества персонализированного обслуживания. Такая стратегия соответствует как тенденциям банковского сектора Узбекистана, так и международной практике банков, которые достигают устойчивого роста за счёт узкой специализации, качества сервиса и цифровой эффективности.

Таблица 4.

**SWOT-матрица АКБ «КАПИТАЛБАНК»: стратегическое значение ключевых факторов**

Квадрант SWOT	Элемент	Стратегическое значение для КАПИТАЛБАНК
S — Сильные стороны	Технологическая инфраструктура	Формирует устойчивое конкурентное преимущество в цифровую эпоху, ускоряет

		запуск новых сервисов и повышает операционную эффективность
W — Слабые стороны	Капитальная база	Ограничивает масштаб крупных корпоративных сделок, снижает запас прочности в период стрессов и усложняет агрессивное расширение активов
O — Возможности	Либерализация финансового рынка	Открывает доступ к новым источникам фондирования, стимулирует продуктовые инновации и расширяет пространство для стратегических партнёрств
T — Угрозы	Выход нео-банков и финтех-игроков	Создаёт прямую конкуренцию в цифровом сегменте, повышает давление на тарифы и усиливает борьбу за клиентское внимание

Таким образом, SWOT-профиль АКБ «КАПИТАЛБАНК» следует интерпретировать как сочетание значимого внутреннего потенциала и ряда структурных ограничений, которые могут быть преодолены за счёт точной настройки стратегии роста. Для банка принципиально важно не только удерживать сильные стороны, но и переводить их в измеримые конкурентные результаты: рост клиентской базы, увеличение доли цифровых операций, расширение присутствия в сегменте МСБ и повышение устойчивости к внешним шокам. В международной практике такие результаты достигаются при условии, что банк выстраивает стратегию вокруг конкретных рыночных ниш и одновременно поддерживает высокий уровень капитальной, технологической и организационной готовности.

### Заключение

Таким образом, банковская конкуренция в Узбекистане развивается в условиях активной трансформации финансового сектора, цифровизации банковских услуг и постепенного усиления роли частных банков. При этом конкурентная среда всё ещё сохраняет признаки концентрации, что связано с сильными позициями крупных банков и различиями в доступе участников рынка к ресурсам и инфраструктуре.

На примере АКБ «КАПИТАЛБАНК» можно отметить, что конкурентоспособность коммерческого банка сегодня определяется не только процентными ставками и тарифами, но и качеством цифровых сервисов, скоростью обслуживания, гибкостью продуктовой линейки, уровнем доверия клиентов и способностью банка адаптироваться к новым требованиям рынка.

Дальнейшее совершенствование банковской конкуренции требует комплексного подхода, включающего развитие цифровой инфраструктуры, повышение прозрачности регулирования, расширение доступа частных банков к финансовым ресурсам и создание равных условий для всех участников банковского рынка. Именно эти направления могут способствовать укреплению конкурентной среды и повышению эффективности банковской системы Узбекистана.

### Список использованной литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан О Стратегии «Узбекистан – 2030» (2023)
2. Постановление Президента Республики Узбекистан от 11 июля 2019 года № ПП–4391
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 08 октября 2019 года № УП–5847
4. Постановление Кабинета Министров от 3 декабря 2019 года № 967
5. Постановление Кабинета Министров от 31 декабря 2020 года № 824 «О внедрении кредитно-модульной системы в вузах».
6. Указ Президента № УП-6318 от 30 сентября 2021 г. «О дополнительных мерах поддержки сферы услуг»
7. Постановление Кабинета Министров № 421 от 6 июля 2021 г. «Об утверждении Положения об организации образовательной деятельности на основе совместных образовательных программ»
8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-60
9. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-61
10. "Финансирование высших учебных заведений" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2001г.
11. "Экономика, инвестиции и маркетинг высшего образования" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2002г.
12. "Основы права Республики Узбекистан"
13. Андреева Т. Ю. Финансово-экономический механизм самофинансирования вузов: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2019.
14. Куликов Л. М. Экономика высшего образования. — М.: Академический проект, 2020.
15. Хоменко Н. П. Финансовые основы устойчивого развития образовательных учреждений. — М.: Юрайт, 2021.
16. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание, 2022.
17. Лапуста М. Г., Шванда А. А. Предпринимательство в сфере образования. — М.: Дело, 2020.
18. Исмадова М. И. Пути повышения финансовой самостоятельности высших учебных заведений Узбекистана // Экономика и образование. — 2022. — №4. — С. 35–40.
19. Алимов А. А. Проблемы и перспективы самофинансирования вузов в условиях рыночной экономики // Финансы и бизнес. — 2021. — №2. — С. 54–58.
20. Рахматова З. Т. Самофинансирование вузов: международный опыт и возможности адаптации в Узбекистане // Образование и право. — 2023. — №1. — С. 22–27.

### **Интернет-ресурсы и информация с сайтов компаний**

1. [www.stat.uz](http://www.stat.uz)
2. [www.presidents.uz](http://www.presidents.uz)
3. [www.lex.uz](http://www.lex.uz)
4. [www.unicef.org](http://www.unicef.org)
5. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
6. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
7. [www.finance.gov.uz](http://www.finance.gov.uz)
8. <https://tsuos.uz>
9. <https://gazeta.uz>
10. <https://kun.uz>
11. <https://tadqiqot.uz>
12. <https://tashkenttimes.uz>
13. <https://cyberleninka.ru>