



**ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В ПОВЫШЕНИИ
ПРИБЫЛЬНОСТИ БАНКОВ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ И
ПЕРСПЕКТИВАХ ПРИМЕНЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ НА ПРИМЕРЕ
АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ»**

Уразалиева Динара Уразали кизи

Слушатель Банковско-Финансовой Академии

Республики Узбекистан

Мировая банковская отрасль демонстрирует устойчивую тенденцию к цифровой трансформации. Банки Европы, Азии и США последовательно внедряют инновационные решения — от использования искусственного интеллекта до развития открытых платформ и бесконтактных экосистем. В Европе банк **BBVA** активно использует open banking, API и big data для персонализации услуг, а **ING** внедряет цифровые сервисы без отделений. В Азии значительный прогресс показали **DBS Bank (Сингапур)** и **WeBank (Китай)**, в которых наблюдается почти полная цифровизация: онлайн-обслуживание, автоматизированные кредиты, а также использование AI в управлении клиентским опытом. В США **JPMorgan Chase** и **Bank of America** инвестируют в интеллектуальные финансовые советники, биометрическую аутентификацию и автоматизацию операционного цикла.

Результаты таких внедрений отражаются в конкретных финансовых показателях. Так, **DBS Bank** в 2023 году достиг **ROE в 17,2%**, что стало возможным благодаря масштабной цифровизации внутренних процессов и активной работе с данными (McKinsey, 2023). **WeBank**, не имеющий ни одного отделения, добился одного из лучших показателей **CIR — всего 35%** (WeBank Annual Report, 2023). Это означает, что банк тратит лишь треть доходов на операционные расходы, оставаясь при этом прибыльным. Таким образом, цифровизация напрямую влияет на рентабельность и операционную эффективность банков.



Немаловажным фактором успеха является роль регуляторов. В странах ЕС действует директива PSD2, которая обязывает банки предоставлять открытый доступ к данным через API, создавая конкурентную среду для финтех-стартапов. В Великобритании внедрение системы Open Banking координируется на уровне государства через OBIE. В США регуляторное поле более гибкое, но тем не менее, **Consumer Financial Protection Bureau (CFPB)** активно участвует в регулировании цифровых сервисов. В Азии правительство Сингапура создало песочницу MAS Fintech Sandbox, а китайские власти через People's Bank of China формируют инфраструктуру для внедрения regtech и AI в скоринг.

Обобщая зарубежный опыт, можно сделать вывод, что инновации в банковском секторе дают выраженные результаты при комплексном подходе: инвестициях в технологии, поддержке на уровне стратегии и благоприятной нормативной среде. Эти кейсы могут служить ориентиром для адаптации в национальном контексте Узбекистана, где цифровизация банков только набирает темпы.

АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ» стал одним из первых банков Узбекистана, начавших системную цифровую трансформацию. Стратегия цифровизации была развёрнута поэтапно с 2020 года. Основные векторы включали разработку мобильного приложения, внедрение онлайн-кредитования, CRM-платформ и автоматизацию внутренних процессов. Это позволило перевести значительную часть операций в онлайн-режим и улучшить взаимодействие с клиентами.

Анализ ключевых финансовых и операционных показателей подтверждает эффективность этих мер. В 2020 году **CIR банка составлял 62%**, что свидетельствовало о высоких издержках. Однако уже к 2024 году показатель снизился до **51%**, что указывает на значительное повышение операционной эффективности (АИКБ Internal Report, 2024). Показатель **ROE вырос с 11,2% до 15,4%**, превысив среднерыночный уровень в Узбекистане, который на октябрь 2024 года составлял **10,5%** (ЦБ РУз, 2024). Количество



активных пользователей цифровых сервисов банка также выросло — доля онлайн-операций увеличилась с **35% в 2020 году до 65% в 2024 году**.

Сравнение с другими коммерческими банками страны подчёркивает успех стратегии АИКБ. По данным **ACM Digital Library (2024)**, на сегодняшний день **только 32 из 35** зарегистрированных банков в Узбекистане предлагают полноценные мобильные приложения. Однако доля действительно активных цифровых пользователей остаётся неравномерной, и далеко не все банки смогли снизить CIR или увеличить ROE на фоне цифровизации. Это делает кейс АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ» особенно значимым в региональном контексте.

Таким образом, АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ» демонстрирует убедительное доказательство того, что системный подход к цифровым инвестициям, поддержанный корпоративной стратегией, даёт устойчивый экономический эффект. Опыт банка может быть масштабирован и адаптирован другими игроками сектора.

Успешный опыт внедрения цифровых решений в АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ» демонстрирует высокую степень масштабируемости аналогичных практик в других банках Узбекистана. Особенно перспективными направлениями являются автоматизация внутренних процессов, цифровизация розничного кредитования, внедрение CRM и развитие мобильных приложений. При этом необходимо учитывать специфику клиентских сегментов, инфраструктурные ограничения и уровень цифровой зрелости каждой финансовой организации.

Однако на пути к масштабированию сохраняются определённые барьеры. Прежде всего, это **ограниченный уровень цифровых компетенций** у сотрудников и управленцев многих банков, отсутствие единой государственной платформы для верификации и обмена данными, а также **недостаточная открытость регуляторной среды**. Кроме того, в стране ещё не приняты национальные стандарты по open banking или AI-скорингу, что затрудняет массовое внедрение новых технологий.



В этих условиях особую роль должны сыграть государственные органы и регуляторы. Регуляторные инициативы, направленные на развитие цифровых песочниц, запуск платформ цифровой идентификации и стандартизацию API-взаимодействия между банками и финтехами, смогут существенно ускорить прогресс. Также необходимо развивать системы мониторинга рисков, основанные на AI и big data, как это реализовано в ведущих странах мира.

На основе анализа зарубежного и национального опыта можно рекомендовать:

- **для банков:** адаптировать инновационные решения с учётом собственной бизнес-модели, инвестировать в цифровую инфраструктуру и обучение персонала;
- **для аналитиков:** разрабатывать сравнительные рейтинги цифровой зрелости и мониторинг KPI эффективности;
- **для государственных структур:** внедрять единые стандарты цифрового регулирования, поддерживать публичные отчёты по эффективности и стимулировать внедрение ESG и AI-технологий в финсекторе.

Таким образом, системный подход к цифровой трансформации в банковской отрасли может стать основой повышения прибыльности и устойчивости финансовых институтов в Узбекистане на ближайшие годы.

Исследование подтвердило, что инновационные решения являются ключевым инструментом повышения эффективности и прибыльности банков. Зарубежный опыт (DBS, WeBank, JPMorgan и др.) показал, что внедрение цифровых технологий — таких как искусственный интеллект, автоматизация и open banking — способствует росту рентабельности и снижению издержек. В частности, банки достигали ROE выше 15% и снижали CIR до 35–45%.

Пример АИКБ «ИПАК ЙЎЛИ» продемонстрировал успешную адаптацию подобных решений в условиях Узбекистана. За 2020–2024 гг. банк снизил CIR с 62% до 51% и повысил ROE до 15,4%, опередив средние



показатели банковского сектора страны. Это стало возможным благодаря цифровым сервисам, CRM-системам и автоматизации процессов.

При этом были выявлены барьеры: отсутствие единой цифровой инфраструктуры, слабая нормативная база и ограниченная цифровая компетентность в секторе. Это указывает на необходимость системной поддержки со стороны государства и регуляторов.

Практическая значимость работы заключается в формулировке рекомендаций для банков, аналитиков и государственных структур: развитие мобильных платформ, внедрение AI в кредитование, запуск песочниц и принятие цифровых стандартов.

В перспективе стоит расширить выборку банков для анализа, глубже изучить open banking и применение AI в скоринге, а также оценить потенциал развития regtech-платформ в Узбекистане. Цифровая трансформация — это не тренд, а стратегическая необходимость для устойчивого развития финансовой системы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Akhmedov, F., & Tursunov, R. (2024). Digital Finance in Central Asia: Trends and Gaps. *Journal of Open Innovation & Strategic Research*, 11(2), 145–162. Retrieved from <https://spaceknowladge.com/>
2. Афанасьева, О. И. (2020). Инновационные технологии в банковском бизнесе. — М.: Финансы и статистика.
3. Allen, F., & Santomero, A. M. (2001). What do financial intermediaries do? *Journal of Banking & Finance*, 25(2), 271–294.
4. Karimova, L., & Saidov, J. (2024). Application of digital technologies in the banking system of Uzbekistan. *Proceedings of the 2024 Central Asia ICT Conference*. <https://dl.acm.org/>
5. Хакимов, Ж.Ж. (2022). Внедрение финтех-решений в коммерческих банках Узбекистана: проблемы и возможности. — Экономика и инновации, №2.