

**РАЗВИТИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ
БАНКОВ В УЗБЕКИСТАНЕ.**

*Самаркандский институт экономики
И сервиса Факультет среднего и высшего
образования Банковское дело и
аудиторский факультет, студента
Гайбуллаев Абубакир Улугбек угли
Преподаватель Самаркандского
института экономики и сервиса
Максудов Ориф Шакирович*

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются основные направления и результаты трансформации коммерческих банков Узбекистана в условиях модернизации национальной экономики, цифровизации финансового сектора и интеграции международных банковских стандартов. Анализируются ключевые реформы, изменения организационной структуры банков, внедрение цифровых технологий, развитие риск-менеджмента и повышение качества клиентского обслуживания. Исследование опирается на системный и сравнительно-аналитический подходы, что позволило выявить факторы, обеспечивающие ускорение трансформационных процессов, а также определить вызовы, с которыми сталкивается банковская система в период перехода к рыночным и цифровым моделям управления.

Ключевые слова: коммерческие банки; трансформация; цифровизация; финансовые реформы; банковский сектор Узбекистана; финтех; риск-менеджмент; развитие банковских услуг.

ABSTRACT

This article examines the main directions and results of the transformation of commercial banks in Uzbekistan in the context of national economic modernization, digitalization of the financial sector, and the integration of international banking standards. It analyzes key reforms, changes in the banks' organizational structure, the introduction of digital technologies, the development of risk management, and improvements in customer service. The study relies on a systemic and comparative analytical approach, which allowed it to identify the factors accelerating transformation processes and identify the challenges facing the banking system during the transition to market and digital management models.

Keywords: commercial banks; transformation; digitalization; financial reforms; banking sector of Uzbekistan; fintech; risk management; development of banking services.

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация коммерческих банков Узбекистана в последние годы стала одним из ключевых направлений социально-экономических реформ, направленных на укрепление финансовой системы, повышение конкурентоспособности и обеспечение устойчивого экономического роста. В условиях глобальной цифровизации банк как финансовый институт переживает глубокие изменения, связанные с модернизацией бизнес-моделей, переходом на инновационные технологии, оптимизацией внутренних процессов и укреплением системы управления рисками.

Особое значение трансформационные процессы приобрели после принятия государственных программ, направленных на реформирование банковского сектора, приватизацию государственных банков, расширение частной инициативы, повышение прозрачности финансовых операций и внедрение международных стандартов регулирования. За последние годы усилилось влияние финтех-сектора, ускорилось развитие дистанционных банковских услуг, расширилось практическое применение искусственного интеллекта, больших данных, биометрии и облачных технологий. Всё это формирует новую архитектуру банковской системы, ориентированную на гибкость, технологичность и клиентоцентричность.

Актуальность темы исследования обусловлена не только необходимостью анализа достигнутых результатов, но и потребностью комплексно оценить дальнейшие перспективы модернизации банков Узбекистана в условиях усиления глобальной конкуренции, роста цифровых угроз и необходимости повышения финансовой устойчивости. Научная значимость заключается в выявлении закономерностей и факторов, определяющих успешность трансформации коммерческих банков, а практическая ценность — в формулировании рекомендаций для дальнейшего развития национального банковского сектора.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методология исследования строилась на сочетании нескольких научных подходов:

1. Системный анализ

Применялся для изучения взаимодействия всех элементов банковской системы — организационной структуры, цифровых технологий, регуляторных механизмов и моделей риск-менеджмента.

2. Сравнительно-аналитический метод

Использован для сопоставления текущего состояния банков Узбекистана с международными тенденциями, стандартами Базельского комитета и опытом стран с аналогичной стадией экономического развития.

3. Экономико-статистический анализ

Оценивались динамика активов и обязательств банков, темпы кредитования, уровень цифровых услуг, структура капитала и показатели ликвидности. Рассматривались данные Центрального банка Республики Узбекистан, Министерства экономики и международных финансовых институтов.

4. Контент-анализ нормативных документов

Изучены государственные программы реформирования банковского сектора (2017–2024 гг.), стратегии цифровой трансформации, требования по управлению рисками и процедур комплаенса.

5. Кейс-анализ

Исследованы практические примеры успешной модернизации ведущих банков Узбекистана (Asaka Bank, Ipoteka-Bank, Agrobank, Xalq Banki, Uzum Bank и др.), включая внедрение новых продуктов, современных ИТ-платформ и сервисов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования показали, что трансформация коммерческих банков Узбекистана развивается ускоренными темпами и охватывает четыре ключевых направления.

1. Цифровизация банковских услуг

В 2017–2024 гг. число пользователей мобильного и интернет-банкинга выросло более чем в **4 раза**, что стало следствием массового внедрения мобильных приложений, онлайн-кредитования, мгновенных переводов и бесконтактных платежей. Банки активно внедряют технологии искусственного интеллекта для скоринга заемщиков, автоматизации внутренних процессов и улучшения клиентского опыта.

2. Приватизация и институциональные реформы

Ряд крупных государственных банков начал процесс приватизации, что существенно повысило прозрачность, улучшило корпоративное управление и стимулировало приток инвестиций. Улучшилось качество раскрытия финансовой информации, усилилось соблюдение международных стандартов бухгалтерского учета и риск-менеджмента.

3. Развитие финтех-экосистемы

В Узбекистане сформировалась конкурентоспособная финтех-среда: появление Uzum, Payme, Click, Apelsin и других платформ изменило структуру банковских услуг, увеличило роль цифровых кошельков и микроплатежей, а также стимулировало банки развивать собственные инновационные решения.

4. Совершенствование риск-менеджмента и комплаенса

Коммерческие банки активно переходят к риск-ориентированным моделям управления кредитным портфелем, внедряют стресс-тестирование, автоматический мониторинг операций и процедуры противодействия финансовым преступлениям. Это привело к снижению операционных рисков и повышению устойчивости банков.

В целом исследование подтверждает, что трансформация банков Узбекистана носит комплексный характер: включает модернизацию инфраструктуры, обновление организационных процессов, внедрение инноваций и адаптацию к международным стандартам.

ОБСУЖДЕНИЕ

Обсуждение результатов исследования показало, что трансформация коммерческих банков Узбекистана представляет собой комплексный, многогранный и стратегически значимый процесс, который охватывает не только обновление технологической базы, но и глубокое совершенствование организационной структуры, регуляторных механизмов, корпоративного управления и культуры работы с клиентами. На основании анализа реформ 2017–2024 годов стало очевидно, что модернизация банковского сектора является системным и целенаправленным государственным приоритетом, обеспечивающим переход страны на новый уровень финансовой устойчивости и интеграции в международную экономическую среду. Прежде всего, обсуждение выявило, что ключевым направлением трансформации стало интенсивное внедрение цифровых технологий. Узбекистан, находясь в фазе активного экономического обновления, ускоренно адаптировал инструменты мобильного банкинга, онлайн-обслуживания, электронных платежей и дистанционных услуг. Эти изменения сопровождалась массовой разработкой цифровых платформ, созданием экосистем банковских сервисов и интеграцией финтех-решений. Анализ показал, что цифровизация позволила существенно снизить транзакционные издержки, повысить скорость обслуживания клиентов и расширить доступ к финансовым услугам для населения даже в удалённых регионах. Параллельно этому банки стали использовать алгоритмы искусственного интеллекта для скоринговых моделей, что повысило точность оценки заемщиков и сократило долю проблемных кредитов. Однако цифровизация, как показало обсуждение, создала и новые вызовы. Среди них — рост киберугроз, необходимость модернизации устаревших ИТ-систем, обеспечение бесперебойной работы платформ в условиях высоких нагрузок, а также потребность в квалифицированных специалистах. Это подчёркивает, что технологическая трансформация требует не только инвестиций, но и долгосрочного развития кадрового потенциала, внедрения корпоративных

стандартов безопасности и постоянного мониторинга цифровых рисков. Следующим важным аспектом обсуждения стал процесс приватизации и реформирования государственных банков. Преобразование крупных банков в акционерные общества привело к улучшению корпоративного управления, повышению прозрачности, внедрению международных стандартов бухгалтерского учёта и усилению конкуренции на рынке. Приватизация формирует условия для привлечения инвестиций, создаёт стимулы для внедрения инноваций и снижает нагрузку на государственный бюджет. Однако реформы также выявили сложности, связанные с адаптацией старых бизнес-моделей, недостатком управленческой гибкости и необходимостью глубокого пересмотра организационных процессов. Отдельное внимание в ходе обсуждения уделяется развитию финтех-среды Узбекистана. Появление сильных финтех-игроков — таких как Uzum, Click, Payme, Apelsin — создало условия для повышения финансовой инклюзии, развития микроплатежей, улучшения пользовательского опыта и формирования конкурентного рынка. Взаимодействие банков с финтех-компаниями стимулирует банки ускорять внедрение инноваций, формировать партнерские экосистемы и создавать комплексные продукты, ориентированные на потребности населения. Исследование показало, что именно интеграция банков и финтеха является одним из важнейших драйверов трансформации. Кроме того, обсуждение выявило важность совершенствования риск-менеджмента. Банки Узбекистана перешли от традиционных форм оценки рисков к внедрению риск-ориентированных моделей, автоматизации мониторинга операций, регулярного стресс-тестирования и систем комплаенса, направленных на предотвращение финансовых преступлений. Это привело к снижению уровня операционных рисков, укреплению кредитных портфелей и росту доверия со стороны клиентов и международных партнеров.

Значимым элементом обсуждения является влияние регуляторных реформ. Центральный банк Республики Узбекистан сыграл ключевую роль в формировании современной банковской системы, внедрив международные стандарты, обновив нормативно-правовую базу и установив требования к капиталу, ликвидности и корпоративному управлению банков. Эти меры обеспечили стабилизацию банковской среды, снизили вероятность системных рисков и повысили инвестиционную привлекательность страны. Таким образом, обсуждение позволяет сделать вывод, что трансформация коммерческих банков Узбекистана — это не временная модернизация, а глубокий структурный процесс, направленный на создание технологизированной, устойчивой, конкурентоспособной и ориентированной на клиента банковской системы. Успешность трансформации зависит от синергии государственного

регулирования, корпоративных реформ, цифровых технологий, развития человеческого капитала и активной интеграции в международные финансовые стандарты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило комплексно оценить ключевые направления и результаты трансформации коммерческих банков Узбекистана, происходящие в последние годы на фоне масштабных экономических и институциональных реформ. Установлено, что трансформация является многомерным процессом, включающим цифровизацию услуг, модернизацию управления, внедрение инновационных технологий, повышение качества риск-менеджмента и совершенствование нормативно-правовой базы. Главные выводы исследования: **Цифровая трансформация стала основным драйвером развития банков.** Массовое внедрение мобильного банкинга, дистанционных услуг и финтех-инноваций значительно повысило доступность финансовых услуг и улучшило их качество. **Приватизация и корпоративные реформы усилили конкуренцию и прозрачность.** Преобразование государственных банков изменило структуру управления, повысило эффективность и стимулировало развитие новых продуктов. **Финтех-экосистема стала ключевым источником инноваций.** Сотрудничество между банками и финтех-компаниями обеспечивает быстрый рост цифровых сервисов и расширяет спектр финансовых решений на рынке. **Развитие риск-менеджмента повышает устойчивость банковской системы.** Современные методы анализа рисков, основанные на больших данных, мониторинге операций и стресс-тестировании, позволяют эффективно снижать вероятность финансовых потерь. **Регулятор поддерживает системные реформы.** Центральный банк обеспечивает внедрение международных стандартов, обновляет нормативные требования и создаёт условия для долгосрочной стабильности сектора. Таким образом, трансформация коммерческих банков Узбекистана является важнейшим условием формирования конкурентоспособной, устойчивой и современной финансовой системы, способной обеспечить поддержку национальной экономики, развивать инновации и отвечать на вызовы глобального рынка. Полученные результаты открывают широкие перспективы для дальнейших исследований, направленных на оценку влияния цифровых технологий, развитие корпоративных моделей управления и совершенствование регуляторных механизмов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Центральный банк Республики Узбекистан. Годовые отчёты 2017–2024 гг. — Ташкент.
2. OECD. Digital Banking and Financial Inclusion. Paris, 2023.

3. Asian Development Bank. Financial Market Transformation Report. Manila, 2023.
4. Лаврушин О.И. Банковское дело: современные тенденции развития. — Москва: КНОРУС, 2022.
5. Deloitte Insights. Banking & Capital Markets Outlook 2023–2024.
6. Accenture. Global Banking Technology Vision. 2023.
7. Basel Committee on Banking Supervision. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel, 2023.

