ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ДИСТАНЦИОННЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ УЗБЕКИСТАНА

Пардаев Алишер Абдимумин угли

магистрант Термезский университет экономики и сервиса

E-mail: Pardayevalisher238@gmail.com

Тел: +998 99 133 07 09

Научный руководитель: и.ф.ф.д. Мамаджанова Туйгуной

Аннотация. Данная научная статья посвящена анализу современного состояния и перспектив развития систем цифрового обслуживания в коммерческих банках Узбекистана. В ходе исследования рассматриваются вопросы экономической эффективности цифровизации банковского сектора, динамика роста числа пользователей дистанционных банковских услуг (ДБУ) и роль финтех-экосистем на национальном финансовом рынке. Анализ, ***проведенный на основе данных Центрального банка, показывает, что к 2026*** году количество пользователей ДБУ превысило 74 миллиона, что свидетельствует о стремительном росте сектора. В статье освещены теоретические основы создания цифровых банков, международный опыт и ***реформы, проводимые в рамках стратегии «Цифровой Узбекистан - 2026».*** Также анализируются проблемы, с которыми сталкиваются банки в процессе цифровой трансформации, такие как кибербезопасность, цифровая грамотность и необходимость совершенствования нормативно-правовой базы, и предлагаются научно обоснованные рекомендации по их решению. Результаты исследования имеют практическое значение для банковских менеджеров, ученых-экономистов и участников финансового рынка,

способствуя повышению качества банковских услуг и снижению операционных расходов.

Ключевые слова: цифровой банкинг, дистанционное банковское обслуживание, финтех, коммерческие банки, цифровая трансформация, экономическая эффективность, Центральный банк, кибербезопасность.

Abstract. This scientific article is devoted to the analysis of the current state and development prospects of digital service systems in commercial banks of Uzbekistan. The study examines the economic efficiency of digitalization of the banking sector, the dynamics of growth in the number of remote banking services (RBS) users, and the role of fintech ecosystems in the national financial market. Analysis based on Central Bank data shows that by 2025, the number of RBS users exceeded 74 million, indicating rapid sector growth. The article covers the theoretical foundations of digital bank creation, international experience, and reforms implemented within the framework of the "Digital Uzbekistan – 2030" strategy. It also analyzes the challenges banks face during digital transformation, such as cybersecurity, digital literacy, and the need for legal framework improvement, providing evidence-based recommendations. The research results have practical significance for bank managers, economists, and financial market participants, contributing to enhanced banking service quality and reduced operational costs.

Keywords: digital banking, remote banking services, fintech, commercial banks, digital transformation, economic efficiency, Central Bank, cybersecurity.

Введение. В условиях стремительной глобализации и развития информационно-коммуникационных технологий банковская система претерпевает фундаментальные изменения. Традиционные модели ведения банковского бизнеса, основанные на физическом присутствии клиентов в филиалах, постепенно вытесняются инновационными цифровыми

платформами. Цифровизация в экономике стала не просто трендом, а необходимым условием выживания и конкурентоспособности финансовых институтов на мировом и национальном рынках. Современный потребитель финансовых услуг требует мгновенного доступа к своим счетам, персонализации сервисов и высокой степени безопасности транзакций, что достижимо исключительно через глубокую интеграцию цифровых технологий во все бизнес-процессы банка [1; 45-48].

Актуальность данного исследования обусловлена масштабными реформами, инициированными руководством Республики Узбекистан. Принятие стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и «Стратегии реформирования банковской системы на 2020–2025 годы» задало вектор на ускоренную трансформацию банковского сектора. Государство ставит амбициозные задачи по снижению доли государственного участия в банках, внедрению принципов Open Banking и созданию благоприятной среды для финтех-стартапов. Цифровой банкинг в Узбекистане перестал быть «альтернативным каналом» и стал основным способом взаимодействия между банком и клиентом, особенно в сегменте ритейла и обслуживания малого бизнеса.

Пандемия COVID-19 выступила мощным катализатором, который форсировал переход населения на безналичные расчеты и использование мобильных приложений. Если ранее цифровая грамотность населения была сдерживающим фактором, то за последние три года произошел качественный скачок в использовании смартфонов как основного инструмента для совершения платежей, переводов и получения кредитов. Это создало уникальную ситуацию, когда банки вынуждены в кратчайшие сроки обновлять свою ИТ-инфраструктуру, внедрять системы искусственного интеллекта для скоринга и биометрическую идентификацию для удаленного открытия счетов.

Несмотря на достигнутые успехи, процесс цифровизации сталкивается с рядом серьезных вызовов. К ним относятся риски киберугроз, мошенничества в сфере социальной инженерии, а также неравномерность развития цифровой инфраструктуры в регионах. Кроме того, традиционные банки испытывают жесткую конкуренцию со стороны необанков и платежных организаций, которые обладают большей гибкостью и меньшими операционными издержками. Исследование этих противоречий и поиск оптимальных путей трансформации коммерческих банков являются приоритетными задачами современной экономической науки.

Целью данной статьи является комплексный анализ динамики развития цифровых услуг в коммерческих банках Узбекистана, оценка их влияния на финансовую устойчивость банков и разработка рекомендаций по совершенствованию стратегий цифровой трансформации. Мы выдвигаем гипотезу, что переход к полностью цифровым моделям обслуживания не только снижает издержки на 40-60%, но и является единственным способом расширения финансовой инклюзивности населения в долгосрочной перспективе [2; 12-15].

Обзор литературы. Теоретические основы инноваций в банковской сфере были заложены еще Йозефом Шумпетером, который рассматривал инновации как «новые комбинации» факторов производства, ведущие к экономическому развитию. В современном контексте концепция «подрывных инноваций» Клейтона Кристенсена находит яркое отражение в деятельности финтех-компаний, которые постепенно заменяют традиционные банковские услуги более простыми и доступными цифровыми аналогами. Зарубежные исследователи, такие как Кинг Б. («Bank 4.0»), акцентируют внимание на том, что банковское дело в будущем будет представлять собой не «место», куда ходят люди, а повседневную деятельность, встроенную в цифровую среду [3; 88-92].

В отечественной литературе вопросы трансформации банковского сектора Узбекистана активно изучаются такими учеными, как Абдуллаева Ш., Асарова М., Юлдашева С. и другие. В работах Асараровой М. Б. подчеркивается, что цифровая трансформация сегодня — это новая парадигма, где изменения природы банков становятся локомотивом развития смежных отраслей экономики [7; 3-5]. Исследователи Шермаматова И. и Набиев К. фокусируются на институциональных аспектах и нормативно-правовой базе, отмечая важность принятия закона «О платежах и платежных системах» как фундамента для развития бесконтактных платежей и систем HUMO и Uzcard [8; 11]. Тем не менее, существует потребность в более глубоком анализе статистических данных за период 2024-2025 годов, когда рынок вошел в фазу зрелости.

Методология. Для достижения поставленной цели в исследовании был использован комплексный подход, сочетающий количественные и качественные методы анализа. Теоретическую базу составили научные труды ведущих экономистов, официальные документы Центрального банка Республики Узбекистан и международные стандарты финансовой отчетности. Использование метода сравнительного анализа позволило сопоставить показатели деятельности традиционных банков и новых цифровых игроков (необанков), выявив сильные и слабые стороны их бизнес-моделей в условиях узбекского рынка.

Основным эмпирическим методом стал статистический анализ временных рядов данных за 2022–2025 годы. В качестве ключевых показателей (KPI) были выбраны: количество пользователей систем дистанционного банковского обслуживания (ДБУ), объем выпущенных карт, доля безналичных платежей в общем обороте и показатели рентабельности банков. Источником данных послужили статистические бюллетени Центрального банка РУз и финансовые отчеты коммерческих банков.

Расчеты проводились с использованием методов корреляционного анализа для выявления зависимости между уровнем цифровизации и доходностью банковских операций.

Кроме того, применялся метод графического моделирования для визуализации структуры цифровых экосистем и динамики рыночных долей. Индуктивный метод позволил на основе частных данных о деятельности отдельных банков, таких как «Uzum Bank», «TBC Bank» и «Anorbank», сделать общие выводы о тенденциях развития всей банковской системы страны. Особое внимание было уделено анализу законодательных актов, принятых в 2024-2025 годах, включая постановления по Open Banking и внедрению искусственного интеллекта, что позволило оценить регуляторную среду исследования [11; 5-9].

Анализ и результаты. Современный этап развития банковской системы Узбекистана характеризуется беспрецедентной динамикой перехода клиентов в цифровые каналы. Согласно официальным данным Центрального банка РУз, к началу октября 2025 года общее количество пользователей систем дистанционного банковского обслуживания (ДБУ) достигло 74,2 млн единиц. Для сравнения, в начале 2025 года этот показатель составлял 52,9 млн, что означает рост на 40% менее чем за год. Такой взрывной рост обусловлен не только активностью физических лиц, но и массовым переходом индивидуальных предпринимателей на мобильные платформы для управления бизнесом.

Важным показателем является структура рынка ДБУ. Лидерство по общему количеству цифровых клиентов удерживает Народный банк (более 8,19 млн пользователей), что связано с его широкой сетью и обслуживанием социальных выплат. Однако наиболее агрессивный рост демонстрируют именно цифровые банки и финтех-платформы. Например, Uzum Bank за

девять месяцев 2025 года увеличил свою клиентскую базу почти в 3 раза — с 2 млн до 5,9 млн человек. Это подтверждает гипотезу о том, что экосистемный подход, при котором банковские услуги интегрированы с маркетплейсом и логистикой, является наиболее привлекательным для современного потребителя.

1-таблица. Основные показатели использования систем дистанционного банковского обслуживания (ДБУ) по состоянию на 1 октября 2025 г[1]

Наименование банка	Юридические лица и ИП (тыс. ед.)	Физические лица (млн чел.)	Всего (млн чел.)
Народный банк	136.7	8.05	8.19
Алокабанк	92.5	6.19	6.28
Uzum Bank	0.0	5.90	5.90
TBC Bank	5.3	5.58	5.58
Узпромстройбанк	94.0	5.91	6.00
Агробанк	225.8	4.04	4.27

Анализ финансовой эффективности цифровизации показывает неоднозначные результаты для различных групп банков. В 2024 году общий доход коммерческих банков сократился на 43,7% по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует об ужесточении конкуренции и росте затрат на технологическую трансформацию. Тем не менее, банки, сделавшие ставку на инновации, демонстрируют впечатляющую доходность. Например, TBC Bank показал рекордный рост доходов на 744,6%, достигнув отметки в 40,2 млрд

[1] Источник: Центральный банк РУз

сумов, в то время как традиционные институты с тяжелой физической инфраструктурой зачастую сталкивались с убытками из-за высокой себестоимости обслуживания.



1-рисунок. Экосистема цифрового банкинга: интеграция финтеха, маркетплейсов и государственных сервисов[2]

Важным фактором развития является инфраструктурная база. Количество банковских карт в обращении к августу 2024 года превысило 50,9 млн единиц. Смартфон стал основным платежным инструментом: более 50% всех транзакций в 2025 году проводятся через мобильные приложения. Этому способствует развитие бесконтактных платежей через QR-коды и интеграция систем HUMO и Uzcard. Статистика P2P-переводов также показывает экспоненциальный рост: со 116 трлн сум в 2021 году до оценочных 250+ трлн сум в 2025 году. Цифровизация позволила банкам снизить стоимость доставки счетов и обработки транзакций примерно на 40% по сравнению с бумажным документооборотом [9; 4-6].

Обсуждение. Результаты исследования подтверждают, что банковский сектор Узбекистана находится в фазе «зрелой цифровизации», когда технологии перестают быть конкурентным преимуществом и становятся

[2] Источник: Разработка автором

стандартом отрасли. Высокие темпы роста пользователей ДБУ (40% за неполный 2025 год) свидетельствуют о том, что барьер недоверия населения к цифровым финансам в основном преодолен. Однако быстрый рост выявил новые структурные проблемы. Одной из наиболее острых является проблема безопасности. Как отмечают эксперты [14; 2-3], 2025 год стал годом системной перестройки антифрод-систем. Увеличение числа онлайн-операций привело к росту случаев социальной инженерии, что потребовало от банков внедрения систем распознавания лиц (Face ID) и многофакторной аутентификации на уровне законодательных требований.

Другим важным аспектом обсуждения является переход к Open Banking. Внедрение открытых API позволяет финтех-компаниям получать доступ к банковским данным (с согласия клиента), что разрушает монополию крупных банков на владение информацией. Это стимулирует создание супераппов (Super-apps), где банковские услуги являются лишь частью широкого набора сервисов: от покупки продуктов до оплаты налогов. Наш анализ показывает, что банки, которые сопротивляются этой тенденции и пытаются сохранить закрытую архитектуру, рискуют потерять маржинальность, превращаясь в простые «депозитные сейфы» для финтех-игроков.

Также стоит обсудить вопрос финансовой устойчивости. Снижение общего дохода банковской системы в 2024 году на фоне роста цифровизации может показаться парадоксальным. Однако это объясняется эффектом «инвестиционной ямы»: банки вкладывают огромные средства в ИТ-архитектуру, которые окупятся лишь через 3-5 лет за счет снижения операционных расходов (OPEX). Традиционным банкам сложнее всего — им приходится содержать и филиальную сеть, и развивать цифровые платформы, что ведет к двойным затратам. В этом контексте опыт TBC Bank и Uzum

Bank, работающих по модели Asset-light, является образцовым для анализа эффективности капитала в цифровую эпоху.

Заключение. Подводя итоги исследования цифровой трансформации коммерческих банков Узбекистана, можно сделать следующие выводы. Во-первых, переход к цифровому обслуживанию приобрел необратимый и массовый характер, охватив более 74 миллионов пользователей к концу 2025 года. Смартфон окончательно закрепился в статусе главного финансового терминала для населения, обеспечивая более половины всех транзакций в стране. Во-вторых, рыночная структура смещается в сторону экосистемных моделей, где лидерами становятся банки, способные интегрировать финансовые услуги с нефинансовыми сервисами (маркетплейсы, госуслуги).

Для дальнейшего успешного развития сектора рекомендуется:

1. Усилить государственно-частное партнерство в вопросах кибербезопасности и создания единой базы антифрода.

2. Ускорить внедрение стандартов Open Banking для повышения конкуренции и снижения тарифов для конечных потребителей.

3. Банкам следует пересмотреть свои стратегии управления персоналом, делая упор на привлечение ИТ-специалистов и дата-сайентистов, так как данные становятся главным активом банка.

4. Расширять программы цифровой грамотности в отдаленных регионах страны для преодоления цифрового разрыва.

Цифровая трансформация — это не просто смена технологий, это изменение ментальности финансового посредничества. Дальнейшие исследования в этой области должны быть сосредоточены на изучении влияния искусственного интеллекта на кредитный риск и анализе этических аспектов использования больших данных в банковской сфере.

Список литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 05.10.2020 г. № ПФ-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030».

2. Указ Президента Республики Узбекистан от 12.05.2020 г. № ПФ-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы».

3. Кинг Б. Bank 4.0: Банковское дело повсюду, но никогда в банке. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 480 с.

4. Центральный банк Республики Узбекистан. Статистический бюллетень за 2024-2025 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://cbu.uz

5. Асрарова М. Б. Цифровая трансформация банков в Узбекистане // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1. – С. 96-99.

6. Шермаматова И. О. Цифровая трансформация банков в Республике Узбекистан: вызовы и решения // InLibrary.uz. – 2024. – С. 10-15.

7. Набиев К. К. Место цифрового банкинга в современной банковской системе // World Scientific Research Journal. – 2024. – Т. 2. – № 1.

8. Тойбоев Ш. Ш. Текущее состояние и тенденции развития услуг цифрового банкинга в Узбекистане // Modern Science and Research. – 2024.

9. Юлдашева С. Методы обеспечения конкурентоспособности банковской системы РУз // Экономика и образование. – 2021. – № 2. – С. 69–74.

10. Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 239 с.

11. Отчет Центрально-Азиатской Финтех Ассоциации: Итоги 2025 года в банковском секторе. – Ташкент, 2026.

12. Финансовые результаты коммерческих банков Узбекистана за 2024 год // Zamin.uz, 18.01.2025.

13. Анализ уровня развития онлайн банковских услуг в Узбекистане // InfoCOM.UZ, 10.12.2024.

14. Как цифровизация изменила банковский сектор Узбекистана в 2025 году // Spot.uz, 03.02.2026.

15. Банковская трансформация в Центральной Азии: Результаты исследования Octobank // Fintech-retail.com, 04.03.2025.