

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И
ИНВЕСТИЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**На правах рукописи
УДК: 336.5:6112.15.7**

МУТАЛОВА МОХИРА АЛИШЕР КИЗИ

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ САНКТ-ГАЛЛЕНСКОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

08.00. 07 – финансы, денежные отношения и кредит

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени (PhD)

доктора философии по экономическим наукам

Научный руководитель:

д.э.н., профессор Н. Сирожиддинов

Ташкент – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	13
1.1. Понятие и сущность трансформации банков.....	13
1.2. Глобализация экономики и её влияние на деятельность банков	28
1.3. Цифровая трансформация среды и бизнес-процессов.....	36
<i>Выводы по главе 1</i>	41
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ И ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ	44
2.1. Зарубежный опыт трансформации банков.....	44
2.2. Анализ трансформации банков в Узбекистане.....	52
2.3. Модели управления трансформации банков.....	70
<i>Выводы по главе 2</i>	78
ГЛАВА III. ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ САНКТ-ГАЛЛЕНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ	81
3.1. Эконометрический анализ эффективности трансформации банков Узбекистана на основе применения Санкт-Галленской модели управления.....	81
3.2. Перспективы дальнейшей трансформации банков в Республике Узбекистан....	92
<i>Выводы по главе 3</i>	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	111
ПРИЛОЖЕНИЯ	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и необходимость темы диссертационного исследования. Глобализация экономики, экономические последствия быстрого изменения политических событий, переход на новую техническую и технологическую политику, рост конкурентной борьбы, ужесточение регулирующей роли государства, форс - мажорные условия и ряд других проблем, требуют у банковской системы в целях успешного осуществления трансформации находить оптимальные пути для успешного приспособления к непрерывно меняющимся условиям, а также осуществлять инновационный подход к управлению.

В этих условиях в мировом масштабе проводятся научные исследования по ускорению процессов цифровизации, внедрению и эффективному использованию передовых банковских и информационно-коммуникационных технологий, а также по привлечению кадров, могущих эффективно работать в условиях цифровизации и успешно освоивших современные модели управления трансформации.

Исследования показали, что в Узбекистане трансформация банков на основе использования Санкт-Галленской модели управления с учетом особенностей страны, показывает свою высокую эффективность и сейчас она превратилась в важный инструмент трансформации. Вместе с тем, из-за того, что не все члены коллектива традиционных банков не всегда одинаково правильно понимают суть и эффективность вышеуказанных мероприятий, из-за отсутствия у них специальных знаний в области цифровизации банковских продуктов и услуг, новых банковских и информационно-коммуникационных технологий, а также сути инновационного подхода к управлению, трансформация банков нашей страны осуществляется не должными темпами. Положение усугубляется ещё и желанием некоторых руководящих работников банков добиваться ожидаемых результатов с малыми затратами инвестиций и времени. Всё вышеуказанное, а также недостаток или даже полное отсутствие

специальных углублённых научных исследований по комплексной трансформации, всесторонне охватывающих все направления трансформации банковской системы в Республике Узбекистан и определяют актуальность темы настоящего исследования и наша диссертация внесет определенный вклад в решение вышеуказанных актуальных проблем.

Настоящее диссертационное исследование в определенной мере послужит реализации задач, обозначенных Указах Президента Республики Узбекистан- № УП-37 от 21 февраля 2024 года «О Государственной программе «Год поддержки молодежи», № УП-158 от 11 сентября 2023 года «О Стратегии «Узбекистан-2030», № УП-111 от 21 июля 2023 года «О мерах по эффективной организации государственного управления в сфере инвестиций, промышленности и торговли в рамках административных реформ», № УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы», № УП-5992 от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы», № УП-6079 от 5 октября 2020 года «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и мерах по ее эффективной реализации», № УП-5296 от 9 января 2018 года «О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан» и Постановлениях Президента № ПП-358 от 14 октября 2024 года «Об утверждении Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года», № ПП-5047 от 1 апреля 2021 года «О мерах по дальнейшему совершенствованию государственной политики в сфере науки и государственного управления в области инновационного развития» и других нормативно-правовых актах в данной сфере.

Соответствие исследования основным приоритетным направлениям развития науки и технологии республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и техники в Республике “Трансформационные и приватизационные процессы в банковской системе”.

Степень изученности темы исследования. Общетеоретические вопросы развития банковской сферы в достаточной степени изучены такими ведущими зарубежными учеными, как Мк.Кинсей., Питер Д., Мегаргел А., Шанкараман В., Теренс П.С., Гехриг Б., Мужинда М., Элоф М., Круз Ж., Антони Л., Ямит В., Блумберг С., Стуер С., Мурати А., Скау О., Тарапогевала З., А.Т. Карней и др.¹

Теоретические и методологические вопросы изучаемой темы исследованы такими известными зарубежными учёными и практиками, как Шваб К., Кинг Б., Гальпер М.А., Геблер В., Мерсен П., Мойсейчик Г.И., Ермакова Е.П., Фролова Е.Е., Рузняев А.М., Аптекман А., Калабин В., Клинцов В., Головенчик Г.Г. Ковалев М.М. и др.²

Необходимо особо отметить научные работы учёных, которые внесли и продолжают вносить большой вклад в исследование концептуальных и методологических основ процессов трансформации и цифровизации банковской сферы, в том числе изучению трансформации таких элементов моделей управления, как стратегия, организационная структура и

¹Mc.Kinsey Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance. www.iif.com/portals/0/Files/private/aireport_copy.pdf; Megargel A., Shankararaman V., Terence P.C. SOA maturity influence on digital banking transformation. (2018). IDRBT Journal of Banking Technology. 2, (2), 1-27. www.ink.library.smu.edu.sg/sis_research/4102; Питер Друкер. Эра социальной трансформации. – Гуманитарный портал. www.gtmarket.ru/library/articles/2506; Gehrig, B. Private Banking—Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen. Gehrig, B. Private Banking-Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen. Zurich: Verlag Neue Zurcher Zeitung, 1996. – 56 p.; Mujinda M., Eloff M., Kroeze J. Systeem usability scale evaluation of online banking services 2018. p. 93 “Financial Journal”, P.12 №3•2020. 93; Anthony L., Yamit V. Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff’s perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty // International Journal of Bank Marketing. 2017. Vol. 35. Iss. 6. P. 858–877. www.doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112 Blumberg S., Stüer C. Becoming a digital bank; Murati A., Skau O., Taraporevala Z. Disruption in European consumer finance: Lessons from Sweden / McKinsey & Company, 2018. p. 96 “Financial Journal”, P.12, №3•2020. 96; A.T. Kearney research studies developed in conjunction with Efma. Page 15. 14. www.Kearney.com.

²Шваб К. Технологии Четвёртой промышленной революции. Москва: Эксмо, 2018. – 320 стр., Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2012. – 512 стр.; Гальпер М.А. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Санкт-Петербург. 2020.13-85 стр.; Gabler W. Homo oeconomicus – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>; Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965; Мойсейчик Г.И. Цифрофикация экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - стр. 11-19.; Ермакова Е. П., Фролова Е. Е. Правовое регулирование цифрового банкинга в России и зарубежных странах (Европейский союз, США, КНР). Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2019. № 4. стр. 606–625. doi.org/10.17072/1995-4190-2019-46-606-625; Рузняев А. М. Диджитализация российских банков как неизбежное требование цифровой экономики. Вектор экономики. 2018. № 5 (23). стр. 61.; Аптекман А., Калабин В., Клинцов В. и др. Цифровая Россия: новая реальность. Digital Mc.Kinsey, 2017. 133 стр.; Головенчик Г.Г. Ковалев М.М. Цифровая экономика. Минск Издательский Центр БГУ.2019. www.elib.bsu.by/bitstream.pdf стр 253

корпоративная культура банка Королев О.Г., Ключников И.К., Молчанов О.А., Ключников О.И., Шмырёва А.И., Ляндау Ю.В., Пономарев М.А., Езангина И.А., Исаев Р.А., Шелякин А.В., Рейсерт Б. и целый ряд других ученых³.

Вместе с тем, до настоящего времени остаются мало исследованными некоторые важные вопросы трансформации, такие как совершенствование архитектуры банков под влиянием процессов цифровизации банковских продуктов и услуг, внедрение новых банковских технологий, электронной доставки информации и т.д.

В Республике Узбекистан теоретические и методологические вопросы развития традиционных банков в достаточной степени изучены такими ведущими отечественными учёными, как академик К. Абдурахмонов, З. Умаров, Г. Хусаинов, Х. Рахимова, Ш. Абдуллаева, Д. Рахмонов, И. Тоймухамедов, О. Ортиков, О. Аликориев, М. Абдурахмонова, Ф. Агзамов, Б. Мирзамайдинов, Т. Рахмонов, Г. Бекмуродова, М. Умарова, З. Мамадияров и др.⁴.

Целью исследования является разработка научно-обоснованных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию

³ Королев О.Г. О сущности банковских бизнес-моделей. Финансы, денежное обращение и кредит. 2014. №3(112). – стр. 69-74.; Ключников И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И. Big data в финансах: теория и практика. Финансы и бизнес. 2017. №4. - стр. 105-116.; Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Концепции моделирования бизнес-процессов. Вестник ИжГТУ. 2013. № 2(58). – стр. 84-87.; Езангина И.А. Роль agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. Экономика и Юриспруденция. - 2018. - №5 (50). - стр. 70-72.; Исаев Р.А. Инструменты бизнес- моделирования и примеры применения в кредитных организациях.ecm-journal.ru /post/Instrumenty-biznes-modelirovaniya-i-primeryprimeneniya-v-kreditnykh-organizacijakh.aspx.; Шелякина А.В. Корпоративная культура организации. Молодой ученый. 2018. №14. - стр. 206-209.; Reissert, B. Wohin steuert die Europäische Union? Lection of Bernd Reissert at UNECON, Sankt-Petersburg, 2 November, 2017.

⁴ К. Абдурахманов. Искусственный интеллект-основа устойчивого развития экономики. - М, 2023. А.Бекмуродова. Телекоммуникация компаниялари маркетинг стратегиялари (Ўзбекистон уяли алока компаниялари асосида)-Т.:Иктисодиёт, 2008.- 49 бет; Ш. Абдуллаева. Банк иши. Дарслик, - Т.: Иктисодиёт-молия, 2017. - 732 бет; И. Тоймухамедова, З. Умаров, Г. Хусаинов. Нақд пулсиз ҳисоб-китоблар ва тўлов тизими. Ўқув қўлланма - LESSON PRESS - 2018. 215-218 бетлар; Х. Рахимова. Нақд пулсиз ҳисоб-китоблар ва тўлов тизими. Ўқув қўлланма. 2016. 243-247 бетлар; О.Ортиков. Банклараро рақобат шароитида банк хизматлари ва тақомиллаштириш йўллари. - Автореферат, - Т.: 2019. – 18 бет; О.Аликориев. Тижорат банклариди молиявий хизмат турлари ривожлантириш йўналишлари. – Автореферат, - Т.: 2011.- 11 бет; М. Абдурахманова. Банк хизматлари бозорида маркетинг фаолиятини ривожлантириш. - Автореферат, - Т. 2010.- 25 бет; Ф. Агзамов. Ўзбекистон Республикаси интернет тизимида кириб бориш муаммолари ва унинг самарадорлиги. - Автореферат, - Т.: 2015. - 22 бет; Д.А.Рахмонов ва бошқаалар Молиявий глобаллашув шароитида мвсофавий банк хизматларининг ривожланиши; назария ва амалиёт, Г.Бекмуродова. Тижорат банклари рақобатбардошлигини оширишнинг инновацион маркетинг концепциясини тақомиллаштириш. - Автореферат, - Т.: 2017.- 23 бет.М. Умарова, Ўзбекистонда банк инфратурилмасини ривожлантириш истикболлари. И.Ф.Ф.Д (PhD)Т.:2020- 13 бет; З. Мамадияров, Тижорат банклариди масофавий хизматларни ривожлантириш.И.Ф.Ф.Д (PhD)Т.:2020 - 18 бет.

методологии трансформации банков на основе использования Санкт-Галленской модели управления, с учетом особенностей Республики Узбекистан.

Задачи исследования:

углублённо изучить теоретические основы трансформации банков;
изучить влияние глобализации экономики на деятельность банков;
изучить сущность цифровой трансформации среды и бизнес-процессов;
изучить существующие модели управления цифровой трансформации банков;

осуществить выбор наиболее эффективной модели управления цифровой трансформации банков с детализацией процессов её проведения;

разработать методику проведения эконометрического анализа эффективности применения рекомендуемой нами - Санкт - Галленской модели управления в банковской системе;

руководствуясь вышеуказанной методикой, осуществить эконометрический анализ эффективности использования моделей управления трех цифровых банков Узбекистана;

систематически изучать мировые тенденции и перспективы дальнейшей трансформации банковской системы и выработать рекомендации для применения в Республике Узбекистан с учётом её особенностей;

сделать выводы по работе и на их основе разработать научные предложения и практические рекомендации по определению перспектив дальнейшей трансформации банковской сферы Узбекистана, с обязательным учётом требований Санкт-Галленской модели управления.

Объектом исследования являются процессы трансформации коммерческих банков Узбекистана на основе использования Санкт-Галленской модели управления.

Предметом исследования являются особенности и условия внедрения Санкт-Галленской модели управления в коммерческих банках.

Методы исследования. В ходе осуществления данного научного

исследования использованы методы обобщения, анализа и синтеза, индукции и дедукции, системный и исторический подход, такие статистические методы исследования, как группировка, средних величин и сравнение, а также эконометрическое моделирование.

Научная новизна диссертационного исследования состоит из следующих:

в целях успешного осуществления трансформации банков обоснована необходимость подготовки конкурентоспособных кадров, глубоко знакомых с последними достижениями банков мира по цифровизации банковских процессов, продуктов и услуг, с новейшей банковской и информационно-коммуникационной технологиями и необходимость систематического повышения их квалификации;

обоснована возможность выбора эффективной модели Санкт-Галлена для успешной трансформации банков Узбекистана на основе сравнения качественных показателей различных моделей управления трансформацией;

успешная трансформация банков основана не на разработке современных проектов или чистой реализации простых проектов, а на индивидуальном подходе, подходящем для каждого коммерческого банка, исходя из внутренних возможностей банка, внешних глобальных угроз и имеющихся возможностей;

Предложение по повышению эффективности трансформации стандартизированных банков в Узбекистане основано на использовании авторской Методики эконометрического анализа эффективности использования модели управления Санкт-Галлена.

Практические результаты исследования следующие:

разработана Методика проведения эконометрического анализа эффективности трансформации банков на основе применения Санкт-Галленской модели управления;

на основе авторизованной Методики произведён расчёт эффективности трансформации трёх цифровых банков Узбекистана;

выявлены особенности сотрудничества между банками и компаниями (университетами) - разработчиками проектов по цифровизации и трансформации, ибо обоснована необходимость продолжения разработчиками совместно разработанных проектов в процессе их внедрения курировать ход реализации внедрения, что позволит выявлять отдельные недостатки проекта, которые тут же могут исправляться.

Достоверность результатов исследования доказывается научной и практической обоснованностью методов и подходов, примененных в исследовании, формированием данных на основе официальных источников, а также тем, что предложения и рекомендации, представленные в исследовании, были глубоко обоснованы, прошли практическую апробацию и подтверждены тремя коммерческими банками Республики Узбекистан.

Научно-практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования заключается в том, что сформулированные в нем теоретические положения и выводы могут быть использованы для расширения методологических основ научных исследований, направленных на разработку основ и моделирования банковской трансформации в условиях экономической глобализации, разработку научно-теоретических основ и методических подходов к банковской трансформации на основе «Санкт-Галленская» модели управления, совершенствование процессов трансформации коммерческих банков в условиях цифровой экономики.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что изложенные в практическом описании предложения и рекомендации по совершенствованию процессов трансформации коммерческих банков в условиях цифровой экономики могут быть использованы при разработке законов о финансах и банковской деятельности, принимаемых Законодательной палатой Олий Мажлиса Республики Узбекистан, а также для укреплении концептуальных основ международного сотрудничества в банковской сфере.

Внедрение результатов исследования. На основе разработанных в процессе исследования научные предложения и практические рекомендации:

в целях успешной трансформации коммерческих банков и учета новейших достижений мировых банков в области цифровизации банковских процессов, продуктов и услуг, потребность в кадрах, глубоко владеющих новейшими банковскими и информационно-коммуникационными технологиями, а также предложение о системном увеличении подготовки и повышения квалификации квалифицированных и конкурентоспособных кадров для банковской сферы Министерством высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан в целях совершенствования подготовки высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов по специальности «Банковское дело» с нового учебного года в высших учебных заведениях, подведомственных Министерству, принято во внимание решение о включении курса «Цифровизация и трансформация банков» в качестве обязательного предмета в учебный план специальности (Справка Министерства Высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан №01/01-1905 от 06.07.2024 г.), Ташкентского государственного экономического университета №01-5701 от 15.07.2024 г. и Ташкентского филиала Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова №PF-200 от 06.09.2024 г.), также данное предложение также включает в себя системное повышение квалификации банковских сотрудников в учебных центрах АКБ «Узсаноатқурилишбанк», АКБ «Капиталбанк» и АК «Алока банк», в том числе текущую реализацию технического обучения для клиентов (Справки АКБ «Узсаноатқурилишбанк» №01-03/7543 от 09.08.2024г., АКБ «Узум банк» (дочернее предприятие АКБ «Капиталбанк») №01/3129 от 12.08.2024г. и АК «Алока банк» №05-04/3183 от 09.08.2024г.). В результате внедрения данного научного предложения появилась возможность успешной трансформации коммерческих банков путем подготовки квалифицированных и конкурентоспособных кадров для банковской сферы и повышения их квалификации;

предложение о необходимости выбора эффективной модели Санкт-Галлена для успешной трансформации банков Узбекистана путем сравнения качественных показателей различных моделей управления трансформацией было реализовано на практике АКБ «Узсаноатқурилишбанк», АКБ «Узумбанк» и АК «Алока-банк» (Справки АКБ «Узсаноатқурилишбанк» №01-03/7543 от 09.08.2024г., АКБ «Узум банк» (дочернее предприятие АКБ «Капиталбанк») №01/3129 от 12.08.2024г. и АК «Алока банк» №05-04/3183 от 09.08.2024г.). В результате внедрения данного научного предложения удалось выбрать эффективную Санкт-Галленскую модель для успешной трансформации банков Узбекистана;

предложение для успешной трансформации банков заключается не в разработке современных проектов или простом внедрении готовых проектов, а в обеспечении индивидуального подхода, подходящего каждому коммерческому банку, исходя из его внутренних возможностей, внешних угроз и имеющихся возможностей. Это уже реализовано АКБ «Узсаноатқурилишбанк», АКБ «Узум Банк» и АО «Алока-банк» (Справки АКБ «Узсаноатқурилишбанк» №01-03/7543 от 09.08.2024г., АКБ «Узум банк» (дочернее предприятие АКБ «Капиталбанк») №01/3129 от 12.08.2024г. и АК «Алока банк» №05-04/3183 от 09.08.2024г.). Внедрение этого научного предложения позволило провести успешную трансформацию банков;

предложение по повышению эффективности трансформации цифровизированных банков Узбекистана на основе использования авторской методики эконометрического анализа эффективности использования модели управления Сент-Галлена внедрено в практику АКБ «Узсаноатқурилишбанк», АКБ «Узумбанк», АК «Алока-банк» (Справки АКБ «Узсаноатқурилишбанк» №01-03/7543 от 09.08.2024г., АКБ «Узум банк» (дочернее предприятие АКБ «Капиталбанк») №01/3129 от 12.08.2024г. и АК «Алока банк» №05-04/3183 от 09.08.2024г.). Внедрение данного научного предложения позволило повысить эффективность трансформации цифровых банков в Узбекистане.

Апробация результатов исследования. Результаты нашего исследования были обсуждены на трех международных и двух республиканских научно-практических конференциях, материалы которых опубликованы.

Публикация результатов исследования. По теме диссертационной работы опубликовано всего 9 научных работ, в т.ч. 4 научных статей – из них 2 в журналах ВАК Узбекистана и 2 в престижных зарубежных журналах, а также 3 тезиса докладов на международных и 2 тезиса на республиканских научно-практических конференциях.

Структура диссертации и объём состоит из введения, трёх глав, состоящих из 8 параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений, в объёме 133 страниц.