

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
“O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY
ASOSLARI VA MUAMMOLARI” ILMIY-TADQIQOT MARKAZI**

UMAROVA MALIKA BAXTIYAROVNA

**O‘ZBEKISTONDA BANKLARNI TRANSFORMATSIYALASH
USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Fan doktori (DSc) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Содержание автореферата диссертации доктора наук (DSc)

Content of the Doctogal (DSc) Dissegation Abstgact

Umarova Malika Baxtiyarovna

О‘zbekistonda banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish..... 3

Умарова Малика Бахтияровна

Совершенствование методологии трансформации банков в Узбекистане.....33

Umarova Malika Bakhtiyarovna

Improvement of the methodology of bank transformation in Uzbekistan65

E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati

Список опубликованных работ

List of published works 70

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI HUZURIDAGI
“O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTINI RIVOJLANTIRISHNING ILMIY
ASOSLARI VA MUAMMOLARI” ILMIY-TADQIQOT MARKAZI**

UMAROVA MALIKA BAXTIYAROVNA

**O‘ZBEKISTONDA BANKLARNI TRANSFORMATSIYALASH
USLUBIYOTINI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit

**Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Fan doktori dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2022.1.DSc/Iqt352 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya TDIU huzuridagi "O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari" ilmiy-tadqiqot markazida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uchta tilda (o'zbek, rus, ingliz) Ilmiy kengash veb-sahifasi (www.tsue.uz) va "Ziyo Net" axborot-ta'lim portali (www.ziyounet.uz) manziliga joylashtirilgan.

Ilmiy maslahatchi: Kalomov Muxiddin Baxritdinovich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar: Ismoilov Alisher Agzamovich
iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Jumayev Nodir Xosiyatovich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Berdiyarov Baxriddin Tavasharovich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot: O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi
huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi DSc.03/10.12.2019.1.16.01 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil "10" 07 soat 10⁰⁰ daqiqa majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72; faks: (99871) 239-43-51. e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (167 raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100003, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72; faks: (99871) 239-43-51. e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "26" 06 kuni tarqatildi.

(2025-yil "26" 06 daqiqa 57 raqamli reyestr (taqdimot) nomnomasi).



S.U. Mexmonov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
raisi, i.f.d., professor

U.V. Gafurov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
kotibi, i.f.d., professor

S.K. Xudoyulov
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash
qoshidagi ilmiy seminar raisi, i.f.d.,
professor

KIRISH (fan doktori (DSc) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda transformatsiya jarayoni banklarning raqobatbardoshligini oshirish, ularning faoliyatini globalashtirish va mijozlarga yuqori sifatli xizmatlar taklif qilishda muhim ahamiyatga ega. Moliya bozorining globalashuvi, raqamli texnologiyalarning rivojlanishi va mijozlar talablarining o'zgarishi banklar uchun yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Juniper Research ma'lumotlariga ko'ra, "2026-yilga kelib, dunyo aholisining 53 % raqamli bank xizmatlaridan foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi; bu 2021-yilda 2,5 milliard foydalanuvchidan boshlangan holda, 4,2 milliarddan ortiq raqamli bank foydalanuvchilariga yetadi. Unda pandemiya davrida banklarning samarali ishlashi uchun raqamli transformatsiyalash jarayonlarining rivojlanishi raqamli bankning samaradorligini asoslaydi va foydalanuvchilar o'sishini rag'batlantiradi"¹. Shuningdek, banklarni transformatsiyalashda bankning tashkiliy tuzilmasini qayta shakllantirish, xizmatlari ko'lamini kengaytirish maqsadida yangi xizmat turlarini joriy etish hamda aholi uchun qulay xizmat turlarini taqdim etish, banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish dolzarb masalalardan hisoblanadi.

Bugungi kunda jahon amaliyotida bank infratuzilmasini raqamli va innovatsion texnologiyalar yordamida rivojlantirish, bank xizmatlari ommabopligini oshirish borasida kompleks ilmiy tadqiqotlar olib borilmoqda. Tadqiqotlar banklarni transformatsiyalash jarayonida yangi xizmat turlarini joriy etishning nazariy-huquqiy asoslarini takomillashtirish, bank tizimini isloh qilish doirasida davlat ishtirokidagi banklarni transformatsiya qilish, banklarning zamonaviy korporativ boshqaruv tizimini joriy etishga qaratilgan ishlar bilan bog'liq qonunchilik hujjatlarini takomillashtirish, banklarning kapitallashuv darajasi va resurs bazasini oshirish, banklar uchun belgilangan prudensial me'yorlarni xalqaro standartlarga muvofiqlashtirishga doir ilmiy izlanishlar olib borishni taqozo etadi.

So'nggi yillarda mamlakatimizda davlat ulushi mavjud banklarni xususiyashtirishga tayyorlash va transformatsiyalash yo'nalishida keng ko'lamli islohotlar amalga oshirib kelinmoqda. Xususan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonida "davlat ulushi mavjud tijorat banklarini kompleks transformatsiya qilish, bank ishining zamonaviy standartlarini, axborot texnologiyalari va dasturiy mahsulotlarni joriy etish, banklardagi davlat aksiyalari paketini zarur tajriba va bilimga ega bo'lgan investorlarga tanlov asosida sotish, shuningdek, davlat ulushi mavjud tijorat banklari va korxonalarini bir vaqtning o'zida isloh qilish orqali bank sektorida davlatning ulushini kamaytirish"² kabi vazifalar belgilab berilgan. Ushbu tadqiqot ishida bank boshqaruvining shaffofligini oshirishda yangi talablar asosida banklarning tashkiliy tuzilmasini qayta ko'rib chiqish va uni shakllantirish, transformatsiyalash jarayonida bank xizmatlari ommabopligini oshirish, mijozning kreditga layoqatliligini tahlil etishda

¹ Juniper Research "Digital Banking: Banking-as-a-Service, Market Transformation & Forecasts 2021–2026".

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi "2020–2025-yillarga mo'ljallangan O'zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to'g'risida"gi PF–5992-son farmoni.

omnikanalli bankingdan foydalanish, banklarning transformatsiyalash uslubiyotini yanada rivojlantirishga qaratilgan tadqiqotlar olib borish dolzarb hisoblanadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF–60-son “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi, 2020-yil 12-maydagi PF–5992-son “2020–2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi farmonlari, 2018-yil 23-martdagi PQ–3620-son “Bank xizmatlari ommabopligini oshirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi, 2019-yil 9-oktabrdagi PQ–4487-son “O‘zbekiston Respublikasi bank sektorining moliyaviy barqarorligini oshirishga oid birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi, 2017-yil 12-sentabrdagi PQ–3270-son “Respublika bank tizimini yanada rivojlantirish va barqarorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son “Raqamli O‘zbekiston – 2030 strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoni davlat dasturida hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika ilm-fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma‘naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishiga muvofiq bajarilgan.

Dissertatsiya mavzusi bo‘yicha xorijiy ilmiy tadqiqotlar sharhi³. Banklarni transformatsiyalash jarayonida bank infratuzilmasini rivojlantirish hamda bank xizmatlari samaradorligini oshirishda innovatsion texnologiyalarni joriy etish uslubiyotini takomillashtirish bo‘yicha tadqiqotlar jahondagi bir qator yetakchi ilmiy markazlar va nufuzli oliy ta‘lim muassasalari, xalqaro moliya tashkilotlari tomonidan olib borilgan. World Bank, Bank of America Corporation, JP Morgan, Harvard University (AQSH), Asian Development Bank (Filippin), Central American Bank for Economic Integration (Gonduras), London School of Economics and Political Science (LSE), European Bank for Reconstruction and Development, University of Oxford, University of Cambridge, “Ernst & Young” (EY), Price water house Coopers (PwC), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), University of Hong Kong (Gonkong), Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi (O‘zbekiston) singari oliy o‘quv yurtlari shular jumlasidan.

Dunyoda amalga oshirilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida banklarni

³ The International Monetary Fund (IMF), Annual Geport on Building a Shared Future (Washington, D.C., April 30, 2018.); Friedman, B.M. (2001). “Monetary Policy”. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. pp. 9976–9984.; “The wogld’s 100 laggst banks”. Standard & Poor. April 6, 2018; Basel Committee on Banking Supervision. www.bis.ogg.; Hubbard, Douglas (2009). The Failure of Gisk Management: Why it is Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons. p. 46; Yakov Amihud and Haim Mendelson, “Asset Pricing and the Bid-Ask Spread”. Journal of Financial Economics 17, 1986; Mueller, Jim. “Understanding Financial Liquidity”. Investopedia.com. Investopedia US. Archived from the original on 2 May 2018; International Finance Corporation (IFC), Annual Geport on Gedifining Development Finance, World Bank Open Data 2018; <https://data.wogldbank.ogg>; <https://www.jpmmoggan.com/global>.

transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish bo'yicha bir qator ilmiy-amaliy natijalar olingan. Jumladan, Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management (USA) banklarning raqamli transformatsiyasi va mijozlarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirish bo'yicha; Harvard Business School (USA) bank sektoridagi strategik o'zgarishlar va transformatsiya jarayonlari bo'yicha; London School of Economics and Political Science (LSE) (UK) bank xizmatlarini rivojlantirish va daromadlarni oshirish bo'yicha; Frankfurt School of Finance & Management (Germany) bank innovatsiyalari, operatsion samaradorlik va bank sektorida mijozlar tajribasini yaxshilash strategiyalari bo'yicha; INSEAD (France/Singapore) bank biznes modellari, raqamli bank transformatsiyasi va daromadlilikni optimallashtirish bo'yicha; National University of Singapore (NUS) Business School (Singapore) Osiyo mintaqasida banklarning transformatsiyasi va raqamli bank xizmatlarini rivojlantirish bo'yicha; Stanford Graduate School of Business (USA) texnologiya va innovatsiyalarning bank xizmatlari, mijozlarni jalb qilish va daromadlilikni oshirishga ta'siri bo'yicha; Swiss Finance Institute (Switzerland) bank xizmatlarini transformatsiya qilish, xavflarni boshqarish va moliyaviy muassasalarda daromadlilikni oshirish uchun innovatsiyalardan foydalanish bo'yicha; University of Melbourne rivojlanayotgan mamlakatlarda banklarni transformatsiya qilish va joriy etish jarayonlari bo'yicha chuqur tadqiqotlar olib borgan.

Dunyoning yetakchi oliy ta'lim va ilmiy-tadqiqot muassasalari, shuningdek, nufuzli xalqaro moliya-kredit tashkilotlari tomonidan banklarni transformatsiyalashning nazariy-metodologik, uslubiy va moliyaviy-huquqiy asoslarini takomillashtirish bo'yicha quyidagi ustuvor yo'nalishlarda tadqiqotlar olib borilmoqda: an'anaviy bank tizimini o'zgartiradigan innovatsion biznes-modellar yaratish, banklarni transformatsiyalashda bank xizmatlarini diversifikatsiyalash, banklarni transformatsiyalashda mamlakatlar normativ-huquqiy bazasini o'zaro solishtirma tahlil qilish, masofadan xizmat ko'rsatish tizimini xalqaro to'lov tizimlariga integratsiyalash, innovatsion texnologiyalarni qo'llash uslubiyotini takomillashtirish orqali bank xizmatlari ommabopligini oshirish.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish, transformatsiyalash jarayonida bank infratuzilmasini rivojlantirish, masofadan xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, innovatsion texnologiyalarni joriy etish, shuningdek, bank xizmatlari ommabopligini oshirish masalalari bo'yicha mahalliy va xorijiy olimlar qator izlanishlar olib borishgan. Mazkur yo'nalishda, ayniqsa, Yu.S. Tverdoxleb, Y.A. Shumpeter, Ye.F. Jukova, D. Bekker, A.A. Paskova, A.Ya. Dolgushina, I.L. Avdeeva, N.I. Kulikov, Yu.V. Kudryavseva, A.N. Azriliyan, Brett King, M. Samuels, V. Rijkov, A.A. Kulinich, A.A. Gontar, John Ginovsky, A.V. Muravyeva, L.A. Petrova, Hussain S., Yizhe Dong, Steven Fgies, Anita Taci, John H. Leusneg, John J. L.V.Kox, X. Ma, Ch.Men,

D. Yan, X. Van, P. Vayl, S. Vorner, T.G. Bondarenko⁴ kabi olimlar chuqur tadqiqotlar o‘tkazishgan.

Shuningdek, bank tizimi, bank xizmatlari ommabopligini oshirish, banklarda masofadan turib xizmat ko‘rsatish, xizmat ko‘rsatish sohasiga sun‘iy intellektni joriy etish, transformatsiyalash sharoitida raqamli banklarni rivojlantirishga doir tadqiqotlar N.G‘. Karimov, A.Q. Qodirov, O.A. Aliqoriyev, F. Mirzayev, Sh.Z. Abdullayeva, T.I. Boboqulov, T.M. Qoraliyev, A.A. Omonov, O.B. Sattorov, S.A.

⁴ Твердохлеб, Ю. С. Предпосылки трансформации традиционных кредитно-финансовых учреждений в цифровые банки: прикладные зарубежные исследования / Ю. С. Твердохлеб, С. Г. Тер-Петросян // *Банковские услуги*. – 2021. – № 5. – С. 33–39; Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (1983); Е.Ф. Жукова. Деньги. Кредит. Банки (2003); Е.Ф. Жуков, Н.М. Зеленкова, Л.М. Максимова и др.; под редакцией академика РАЕН Е.Ф. Жукова. – 600 с.; *Банковское дело*. Под ред. проф. О.И. Ловрушина. – М.: «КноРус», 2016. – С. 800; Кулинич А.А. Интернет–банкинг как составляющая развития сетевой инфраструктуры // *Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг: сб. науч. тр.* Харьков: ХДУХТ, 2011. Вып. 2 (14). – С. 421–429; Авраменко О. М. Интернет–банкинг: особенности и перспективы развития банковской системы // *Экономика: проблемы теории и практики: сб. науч. тр.* Днепропетровск: ДНУ, 2010. С. 707–712; Кравченко Д. *Мировые тенденции в мобильном банкинге* (2014); Gontar A.A. Digital banking as one of the components of the economic security of a credit organization // *Bulletin of the Volzhskiy University im. VN. Tatishcheva; John Ginovsky What really is «digital banking» // Banking exchange.* <http://www.bankingexchange.com/blogs-3/making-sense-of-it-all/item/5187>; Муравьева, А.В. *Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. на соиск. канд. экон. наук.* / А.В. Муравьева. – М., 2005. – 137 с.; Радковская, Н.П. *Методология финансового менеджмента и управления прибылью кредитных организаций: автореф. ... д-ра экон. наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов [Электронный ресурс].* – URL: <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-finansovogo-menedzhmenta-i-upravleniya-gibylyu-kreditnykh-organizatsii#ixzz5gcjZptYO> (дата обращения: 07.03.2019); Петрова, Л.А. *Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов / Л.А. Петрова, Т.Е. Кузнецова // Финансовый журнал.* – 2020. –Т. 12, № 3. – С. 91 – 101; Deloitte Development LLC. (2022). *Banking Outlook. Accelerating the transformation.* www.deloitte.com/about; Гальпер М.А. *Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Диссер. на соис. учен. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит.* Санкт-Петербург – 2020. – 19 стр.; Hussain S. *Bank transformation practices around the operation, maintenance monitoring, and chaos engineering.* <https://medium.com/cloud-believers/banktransformation-practices-around-the-operation-maintenance-monitoring-and-chaosengineering-c7e958745815>; Шашкина Е.О. *Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт. Диссер. на соис. учен. степ. канд. экон. наук по спец. 5.2.4. Финансы.* Москва – 2022. – 35-36 стр.; Бубнова, Ю.Б. *Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю.Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета.* – 2020. – № 3. – С. 394 – 401; Белова, С.С. *Современные трансформации российского банковского сектора в контексте цифровизации / С.С. Белова // Инновации. Наука. Образование.* – 2021. – № 30. – С. 1240 – 1244.; *Global Banking Annual Review 2023: The Great Banking Transition October 10, 2023 | Report McKinsey’s Global Banking Annual Review 2023 | McKinsey*; Жуков Е.Ф. *Рынок ценных бумаг.* 2009. «ЮНИТИ-ДАНА». – С. 597; *Финансы: учебник / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина, М.Л. Седова и др.; под ред. А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной* 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.; Кох Л.В. *Инновации в банковском бизнесе / Л.В. Кох, Е.Н. Смольянинова, В.С. Просалова.* – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2009. – 490 с.; Серебренникова А.И. *Сущность и проблемы внедрения инноваций в банках. //Банковское дело.* 2020. № 1. – С. 68–73; Соколинская Н.Э. *Механизмы информационного и нанотехнологического обеспечения инноваций в банковской сфере в условиях цифровой экономики. //Банковское дело.* 2020. № 2. – С. 25–30; Ма Х., Мэн Ч., Ян Д., Ван Х. *Цифровая трансформация Китая.* – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 249 с.; Вайл П., Ворнер С. *Цифровая трансформация бизнеса.* – М.: Сбербанк; Альпина Паблшер, 2019. 215; Гуриц Дж.С., Ньюджент А.Ф., Халпер Ф., Кауфман М.А. *Просто о больших данных.* – М.: Эксмо, 2015. – 400 с.; *Designing a sustainable digital bank” Learning from the digital pioneers-IBM Sales and Distribution White Paper Executive Summary // Copyright IBM Corporation 2015.* – P. 3. <https://review.uz/oz/post/raqamli-iqtisodiyot-mamlakatimiz-taqaqiyoti-garovidi>; Савдерево А.Ф., Журова Д.В. *Тенденции и перспективы развития интернет–банкинга в России // Вестник Чувашского университета, №4, 2013 г.,* – С. 395–399; Бондаренко Т.Г., Белоцерковский В.И. *Становление интернет–банкинга мировой опыт развития // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки.* 2012 г., – С. 579-585;

Abdullayeva, M.B. Mo‘minova, N.E. Jiyanova, Z.T. Mamadiyarov, M.Q. Maxmudova⁵ kabi mahalliy iqtisodchi olimlar tomonidan olib borilgan.

Ta’kidlash joizki, banklarni transformatsiyalash uslubi-yotini takomillashtirish masalalari yuqorida nomlari keltirilgan iqtisodchi olimlarning ilmiy ishlarida yaxlit va kompleks tarzda tadqiq etilmagan. Aynan mazkur holat dissertatsiya ishi mavzusini tanlash, uning maqsadi va vazifalarini belgilashga asos sifatida xizmat qiladi.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan ilmiy-tadqiqot muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog‘liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy-tadqiqot markazi ilmiy-tadqiqotlari rejasiga muvofiq, FZ-5421033210-sonli “Milliy iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish tizimi transformatsiyasining metodologik asoslari” mavzusidagi fundamental ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi O‘zbekistonda banklarning transformatsiyalash uslubi-yotini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

banklarni transformatsiyalash uslubi-yotiga doir iqtisodchi olimlarning nazariy va ilmiy qarashlarini tadqiq qilish hamda mualliflik yondashuvi ishlab chiqish;

banklarni transformatsiyalash jarayonida banklarning joriy holatini o‘rganish;

banklarni transformatsiyalash jarayonida masofadan xizmat ko‘rsatish amaliyotini tahlil qilish;

mamlakatimizda valyuta ayirboshlash jarayoniga zamonaviy texnologiyalarni keng joriy etishga doir yondashuvlar ishlab chiqish;

bank xodimlari va mijozlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnoma tahlili asosida banklarga raqamli texnologiyalar joriy etishni ilmiy asoslash;

banklarni transformatsiyalash jarayonini takomillashtirish bo‘yicha xorijiy mamlakatlarning ilg‘or tajribalarini tadqiq qilish;

mamlakat bank tizimiga innovatsion bank xizmatlarini joriy etish orqali bank xizmatlari ommabopligini oshirishga doir taklif va tavsiyalar ishlab chiqish;

⁵ Karimov N.G‘. Iqtisodiy integratsiyalashuv sharoitida investitsiyalarni moliyalashtirishning bozor mexanizmlarini joriy etish muammolari. Doktorlik dissertatsiyasi. – Toshkent, 2008; Abdullayeva Sh.Z. Bank risklari sharoitida tijorat banklarining kredit portfelini diversifikatsiyalash. Doktorlik dissertatsiyasi. – Toshkent, 2000; Omonov A.A “Bank kapitalini samarali boshqarish masalalari”. Iqt. fan. dok... dissertatsiya avtoreferati. – T, 2004. – 36-b; Sattorov O.B. O‘zbekiston Respublikasi bank tizimi barqarorligini ta‘minlash metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok... diss. Avtoreferati. – Toshkent, 2018. – 32-b.; Mamadiyarov Z.T. Banklarni transformatsiya qilish sharoitida masofaviy bank xizmatlarini rivojlantirish: nazariya, amaliyot va xorij tajribasi. Monografiya. –T.: Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi, (2021). – 188-b.; F.Mirzayev, O‘zbekistonda banklararo raqobatni shakllantirishning konseptual asoslari. I.f.d. ilm. dar. ol.uch. diss. avtoref. – Toshkent, 2009. – 70-b.; Jiyanova N.E. Tijorat banklari aktivlari va passivlarini samarali boshqarish yo‘nalishlari. Nomzodlik dissertatsiyasi. – T.: 2010; Abdullayeva S.A. Tijorat banklari to‘lov qobiliyatini mustahkamlash yo‘llari. Iqt. fan. nom...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2018. – 24 b.; Mo‘minova M.B. Tijorat banklari aktiv va passiv operatsiyalarini innovatsion boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2022. – 31 b.; Aliqoriyev O.F. Tijorat banklarida moliyaviy xizmat turlarini rivojlantirish yo‘nalishlari. Iqt. fan. nom...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2011. – 28 b.; Boboqulov T.I. Milliy valyutaning barqarorligini ta‘minlash: muammolar va yechimlar. –T.: «Fan va texnologiya», 2007. –B. 184; M.Q.Mahmudova Banklarni transformatsiyalashuvida moliyaviy innovatsiyalarni joriy etishning metodologik asoslarini takomillashtirish. Iqt. fan. dok...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2024. – 38 b.;

O‘zbekistonda banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida O‘zbekiston Respublikasi bank tizimi olingan.

Tadqiqotning predmetini banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish jarayonida yuzaga keluvchi moliyaviy munosabatlar tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiya ishida guruhlash, tarkibiy yondashuv, qiyosiy tahlil, miqdoriy tahlil kabi usullardan keng foydalanildi. Shu bilan birga, tadqiqot natijalarining statistik, ekspert va kombinatsiyalashgan tahlillarini baholash maqsadida iqtisodiy-matematik modellashtirish va prognozlashtirish usullaridan keng foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko‘ra, “banklarni transformatsiyalash” tushunchasining iqtisodiy mazmuni institutsional o‘zgarishlarni o‘z ichiga oluvchi tashkiliy tuzilmani modernizatsiyalash, moliyaviy operatsiyalar, texnologiyalar, xizmat ko‘rsatish usullarini diversifikatsiyalash natijasida banklar raqobatbardoshligini oshirish orqali moliya bozori samaradorligiga hissa qo‘shuvchi tizim nuqtayi nazaridan takomillashtirilgan;

tijorat banklarida jismoniy shaxslarning valyuta ayirboshlash jarayonida Touch ID dan foydalanish asosida 100 dollardan oshiq mablag‘larni ayirboshlashda shaxsni tasdiqlovchi hujjat (pasport) talab etmagan holda, barmoq izidan foydalanish tartibini kiritish orqali valyuta ayirboshlash operatsiyalarini ma‘lumotlar bazasida saqlash, valyutaga bo‘lgan davriy talabni baholash va prognoz qilish imkonini yaratish taklifi asoslangan;

tijorat banklarida tizimli, xususiy va kobeyjing kartalari orqali to‘lov o‘tkazmalari jarayonida pul mablag‘larini firibgarlik ta’sirlari ostida yo‘qotish ehtimoli vujudga kelgan holatda “antifrod” tizimidan foydalanish asosida tranzaksiyalar xavfsizligini ta’minlash orqali pul mablag‘larining noqonuniy o‘zlashtirish darajasini 30–50 % oralig‘ida qisqartirish taklifi asoslangan;

mahalliy to‘lov tashkilotlarini xalqaro to‘lov tizimlariga integratsiyalash imkonini beruvchi bank infratuzilmalarini rivojlantirish asosida milliy va xalqaro valyutadagi to‘lov o‘tkazmalarini amalga oshirish vositalarini diversifikatsiyalash orqali to‘lovlar uzluksizligini ta’minlash taklifi asoslangan;

O‘zbekistonda tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar hajmi ARIMA modeli asosida tasodifiy ekzogen va endogen omillarini hisobga olmagan holda, 2029-yilga qadar prognoz ko‘rsatkichlari ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijasi quyidagilardan iborat:

“an’anaviy bank”, “raqamli bank”, “internet bank”, “banklarni transformatsiyalash” tushunchalarining iqtisodiy mohiyati ochib berilgan;

banklarni transformatsiyalash jarayoniga ta’sir etuvchi makro, mikro, mezo omillar, shuningdek, iqtisodiy, ekologik, ijtimoiy, siyosiy, kiber xavflarning ta’siri tahlil etilgan;

valyuta ayirboshlash jarayonida mijozlarni identifikatsiyalash orqali ularning shaxsini tasdiqlash, valyuta ayirboshlash jarayonining shaffofligini oshirish va yashirin iqtisodiyotning oldini olishga doir takliflar ilmiy asoslangan;

banklar tomonidan mobil ilovalar orqali ko'rsatiladigan xizmat turlari ko'lamini kengaytirish, mobil ilovalarda sun'iy intellektdan foydalangan holda, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish ilmiy asoslangan;

banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish bo'yicha mualliflik yondashuvi ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarning ishonchligi xorijiy va mahalliy iqtisodchi olimlarning banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish bo'yicha ilgari surgan ilmiy-nazariy qarashlarini qiyosiy va tanqidiy tahlil qilish; ilg'or xorijiy tajribani chuqur o'rganish; normativ-huquqiy asoslarni tahlil qilish va umumlashtirish; ekspert baholari, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma'lumotlari, boshqa amaliy ma'lumotlar hamda statistik hisobotlar asosida ishlab chiqilgan xulosa, taklif va tavsiyalarning vakolatli tashkilotlar tomonidan amaliyotga joriy qilingani bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan takliflar O'zbekistonda bank tizimini rivojlantirishda ustuvor yo'nalishlarni ishlab chiqish, hamda banklarni transformatsiyalash jarayonlariga oid ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi. Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati shundaki, erishilgan xulosa va tavsiyalardan bank sohasidagi qonunchilikni takomillashtirish, iqtisodiyot yo'nalishidagi oliy o'quv yurtlarida bank faoliyatiga oid fanlarni o'qitish, o'quv dasturlari, qo'llanmalar, darsliklar tayyorlash, shuningdek, 2022–2026-yillarda yangi “O'zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi” hamda “Raqamli O'zbekiston-2030 strategiyasi”da ko'rsatilgan vazifalarni bajarishga qaratilgan chora-tadbirlar ishlab chiqishda foydalanilishi mumkin.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish bo'yicha olingan ilmiy natijalar asosida:

uslubiy yondashuvga ko'ra, “banklarni transformatsiyalash” tushunchasining iqtisodiy mazmuni institutsional o'zgarishlarni o'z ichiga oluvchi tashkiliy tuzilmani modernizatsiyalash, moliyaviy operatsiyalar, texnologiyalar va xizmat ko'rsatish usullarini diversifikatsiyalash natijasida banklarning raqobatbardoshligini oshirish orqali moliya bozori samaradorligiga hissa qo'shuvchi tizim nuqtayi nazaridan takomillashtirishga oid nazariy va uslubiy materiallardan oliy ta'lim muassasalari 60410500 – “Bank ishi va auditori” ta'lim yo'nalishi talabalari uchun tavsiya etilgan “Investitsion banklar” nomli darslik tayyorlashda foydalanilgan (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektorining 2024-yil 27-dekabrda 446-sonli buyrug'i). Mazkur ilmiy yangilikning amaliyotga joriy qilinishi oliy ta'lim muassasalari talabalari uchun “banklarni transformatsiyalash” tushunchasining iqtisodiy mazmuni hamda bank tizimidagi ahamiyati bo'yicha yanada kengroq nazariy bilim va ko'nikmalar hosil qilishda uslubiy asos bo'lgan;

tijorat banklarida jismoniy shaxslarning valyuta ayirboshlash jarayonida Touch ID dan foydalanish asosida 100 AQSH dollaridan oshiq mablag'larni ayirboshlashda shaxsni tasdiqlovchi hujjat (pasport) talab etmagan holda, barmoq izidan foydalanish tartibini kiritish orqali valyuta ayirboshlash operatsiyalarini ma'lumotlar bazasida saqlash, valyutaga bo'lgan davriy talabni baholash va prognoz

qilish imkonini yaratish taklifi “Mikrokreditbank” Aksiyadorlik tijorat bankining 2025-yilgacha rivojlantirish strategiyasi bo‘yicha ishlab chiqilgan “Yo‘l xaritasi”ga kiritilgan (“Mikrokreditbank” ATBning 2024-yil 24-sentabrdagi 05-16/26447-son ma‘lumotnomasi). Ushbu taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida “Mikrokreditbank” Aksiyadorlik tijorat bankida 172 ta valyuta ayirboshlash shoxobchalari faoliyat ko‘rsatib, 2024-yil davomida valyuta ayirboshlash shoxobchalar orqali 151,2 mln AQSH dollari sotilgan hamda 202,5 mln AQSH dollari miqdorida xorijiy valyuta mablag‘lari xarid qilish imkoniyati yaratilgan;

tijorat banklarida tizimli, xususiy va kobeyjing kartalari orqali to‘lov o‘tkazmalari jarayonida pul mablag‘larini firibgarlik ta’sirlari ostida yo‘qotish ehtimoli vujudga kelgan holatda “antifrod” tizimidan foydalanish asosida tranzaksiyalarning xavfsizligini ta’minlash orqali pul mablag‘larining noqonuniy o‘zlashtirish darajasini 30–50 % oralig‘ida qisqartirish taklifi “Mikrokreditbank” Aksiyadorlik tijorat bankida amaliyotga joriy qilingan (“Mikrokreditbank” ATBning 2024-yil 24-sentabrdagi 05-16/26447-son ma‘lumotnomasi). Ushbu taklifning “Mikrokreditbank” Aksiyadorlik tijorat banki tomonidan amaliyotga joriy etilishi 2023-yilda mazkur tijorat bankida xizmat nuqtalari sonini 574 taga, xizmat turlari sonini 102 taga yetkazish imkonini bergan;

mahalliy to‘lov tashkilotlarini xalqaro to‘lov tizimlariga integratsiyalash imkonini beruvchi bank infratuzilmalarini rivojlantirish asosida milliy va xalqaro valyutadagi to‘lov o‘tkazmalarini amalga oshirish vositalarini diversifikatsiyalash orqali to‘lovlar uzluksizligini ta’minlash taklifi Aksiyadorlik tijorat “Xalq banki” 2026-yilgacha rivojlantirish strategiyasi bo‘yicha ishlab chiqilgan “Yo‘l xaritasi”ga kiritilgan (AT “Xalq banki”ning 2025-yil 25-apreldagi 24-25/1294-son ma‘lumotnomasi). Ushbu taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida turistlar, mahalliy aholi, migrantlar to‘lov o‘tkazmalari, valyutani konvertatsiyalash, xaridlarni xalqaro kartalarda to‘lov ilovalari yordamida amalga oshirish imkoni yaratilgan;

O‘zbekistonda tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar hajmi ARIMA modeli asosida tasodifiy ekzogen va endogen omillarini hisobga olmagan holda, 2029-yilga qadar ishlab chiqilgan prognoz ko‘rsatkichlaridan foydalanishga doir taklif AT “Xalq banki” faoliyatiga joriy etilgan (AT “Xalq banki”ning 2025-yil 25-apreldagi 24-25/1294-son ma‘lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida 2029-yilgacha tijorat banklarida yuqori likvidli aktivlar hajmining 181 189,20 mlrd so‘mga yetishi prognoz qilingan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 10 ta respublika miqyosida ilmiy-amaliy konferensiyalarda muhokama qilingan.

Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinganligi. Tadqiqot mavzusi bo‘yicha jami 24 ta ilmiy ish, jumladan, 1 ta monografiya Oliy attestatsiya komissiyasi tomonidan tavsiya etilgan ilmiy jurnallarda 11 ta maqola, jumladan, 10 ta mahalliy va 1 ta xorijiy jurnallarda nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya ishi tarkibi kirish, 4 ta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati hamda ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 234 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiya ishining **kirish** qismida tadqiqotning dolzarbligi va zaruriyati asoslangan; dissertatsiya ishining mavzusi bo'yicha xorijiy ilmiy-tadqiqotlar sharhi, muammoning o'rganilganlik darajasi, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obyekt va predmeti tavsiflangan; respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan; ilmiy yangiligi va amaliy natijalari bayon qilinib, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati ochib berilgan; tadqiqot natijalarini amaliyotga joriy qilish, nashr etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiya tadqiqotining **“Tijorat banklarini transformatsiyalashning nazariy-huquqiy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida an'anaviy bank tizimidan raqamli bank tizimiga o'tishning nazariy va metodologik asoslari tadqiq qilingan.

Bank tizimi rivojlanishiga nazariy jihatdan yondashadigan bo'lsak, an'anaviy bank xizmatlari ko'rsatish modeli 1920-yildan shakllana boshlagan bo'lib, bu davr 2006-yilgacha davom etdi. 2006-yildan bank xizmatlari ko'rsatishning raqamli modeliga bosqichma-bosqich o'tildi. Ushbu o'zgarishlar, asosan, bank axborotlarini raqamlashtirish, mijozlarga bank xizmatlari ko'rsatish jarayonlarini avtomatlashtirish, shuningdek, internet-banking tizimining shakllanishi bilan chambarchas bog'liq.

Har ikkala yondashuv ham o'z afzalliklariga ega. Ko'plab zamonaviy banklar mijozlar tajribasini yaxshilash uchun an'anaviy va raqamli usullarni birlashtirishga intilmoqda. Bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish uchun mijozlar ehtiyojini hisobga olish va bank sohasida innovatsiyalarga intilish muhim strategik yo'nalish hisoblanadi.

Banklarni transformatsiyalash mijozlar bilan ishlash tajribasini to'liq o'rganish va mavjud talabni tahlil qilish hamda yangi ehtiyoj va talabni aniqlash orqali bank siyosatini o'zgartirishga olib keladi. Aynan bank xizmatlari iste'molchilari banklarning innovatsion rivojlanishida harakatlantiruvchi kuch hisoblanadi, chunki ular o'z ehtiyojlarini ifodalash orqali zamonaviy bank mahsulotlari va xizmatlariga bo'lgan talabni shakllantiradi.

Mijozlar bank xizmatidan foydalanganda, ularning xizmat ko'rsatish sifati, tezkorligi hamda turlariga ko'ra baho beradi. Shuning uchun bank sektori mijozlar bilan ishlash tajribasini doimiy ravishda o'rganishi, xodimlar ishidagi kamchiliklarni aniqlashi, mijozlarning talabidan kelib chiqqan holda, yangi xizmat turlari joriy etishi kerak, chunki yangi mijozlar zamonaviy texnologiyalarga asoslangan, ilg'or xizmat ko'rsatish usullarini talab qilishi mumkin.

Banklarda transformatsiyalash jarayonida ichki tartib-qoidalarni o'zgartirish ham bank sektorini raqamli rivojlantirishning muhim shartidir. Raqamli va mijozlarga yo'naltirilgan texnologiyalarni joriy etish bilan bir qatorda, boshqaruv, rahbarlik, nazorat tizimlarini takomillashtirish hamda kiberxavfsizlik darajasini oshirish zarur. Banklarning to'liq raqamlashtirishga o'tishidagi asosiy to'siqlardan biri – bu raqamli iqtisodiyotda ishlash uchun zarur ko'nikmaga ega xodimlarning yetishmasligidir.

Banklarni transformatsiyalash strategiya ishlab chiqish va qo'llashga asoslangan kompleks yondashuvlar talab qiladi. Banklarni transformatsiyalash moliya tizimining barcha jabhalari, shu jumladan, banklarni boshqarish mexanizmlarini qamrab oladi. Shuning uchun maksimal samaradorlikka erishish uchun bank sektorini transformatsiyalash boshqa rivojlanish strategiyalari bilan muvofiqlashtirilgan holda amalga oshirilishi lozim. Banklarni transformatsiyalash strategiyasi to'rtta asosiy vazifani hal qilishga qaratilgan bo'lishi kerak:

- raqamli texnologiyalarni joriy etish;
- xizmatlar narxini shakllantirish jarayonini o'zgartirish;
- raqamlashtirishning moliyaviy jihati;
- tashkiliy strukturani o'zgartirish.

Banklarni transformatsiyalash strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun yuqorida aytib o'tilgan rivojlanish yo'nalishlarini muvofiqlashtirish zarur bo'lib, bu ko'p jihatdan bankning operatsion modeliga bog'liqdir.

Mijozlarni ushlab qolish va yangi mijozlarni jalb etish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va oxir-oqibat banklarni mijozlar uchun yanada jozibador qilish – bularning barchasi banklarning transformatsiyalash natijasidir. Tizimning raqamlashtirilishi tufayli mijozlar bank xizmatlaridan 24/7 davomida foydalanish imkoniyatiga ega bo'lib, vaqtni tejash imkoniyatiga ega bo'ladi. Bundan tashqari, bank xarajatlarining kamayishi individual bank mahsulotlari narxlari pasayishiga olib keladi.

Bank tizimini transformatsiyalash avtomatlashtirish darajasini oshiradi, operatsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqtni qisqartiradi, ma'lumotlar tahlilini yaxshilaydi, bu esa mijozlar va xodimlar bilan o'zaro aloqani rivojlantiradi. Shuningdek, mahsulotlar va xizmatlar sifati oshishiga ham olib keladi.

Banklarni transformatsiyalash, odatda, bir necha bosqichdan iborat bo'lib, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi.

1. Joriy holatni baholash orqali bank o'z rivojlanish strategiyasini qayta ishlab chiqish, yangi xizmat turlarini joriy etish, bankning iqtisodiy salohiyatini baholash, infratuzilmaning joriy holati, integratsiyalashgan tizimlar va texnologiyalarini tahlil qiladi.

2. Raqamli texnologiyalarni joriy etish bosqichida banklar bulutli texnologiyalar, Big Data ma'lumotlar bazasi, xizmat ko'rsatish jarayonlarini avtomatlashtirish, ma'lumotlar tahlilida sun'iy intellektdan foydalanish va boshqa innovatsion raqamli texnologiyalarni amaliyotga joriy etishni boshlaydilar.

3. Xodimlarni tayyorlash banklarni transformatsiyalashni samarali amalga oshirishda asosiy dastak hisoblanadi. Transformatsiyalash jarayonida raqamli texnologiyalar bilan ishlay oladigan malakali kadrlar, jumladan, data tahlilchilar, HR menejerlar, marketologlar va ekonometrikarni tayyorlash hamda ularni o'qitish tizimini yo'lga qo'yish zarur.

4. Monitoring banklarni transformatsiyalash natijalarini kuzatib borish, ma'lumotlarni tahlil qilish hamda muvaffaqiyatli transformatsiyalashni amalga oshirish jarayonlarini optimallashtiradi.

5. Rivojlanish va transformatsiyalash jarayoni doimiy va uzluksiz bo‘lib, banklarning raqobatbardoshligini oshirishda banklarni zamonaviy infratuzilma bilan ta‘minlash, xizmat ko‘rsatish jarayonlarini rivojlantirish va bank strategiyalarini doimiy ravishda takomillashtirib borishni talab etadi.

1-jadval

“Banklarni transformatsiyalash” tushunchasiga doir berilgan ta‘riflar⁶

Muallif	Ta‘rif
Rossiya Aloqa va kommunikatsiyalar vazirligi	Biznesni keng qamrovli o‘zgartirish yangi biznes modellari va mijozlar bilan aloqa kanallariga muvaffaqiyatli o‘tish, yetkazib beruvchilar, mahsulotlar, biznes-ishlab chiqarish jarayonlari, korporativ madaniyatni raqamli texnologiyalar asosida yangilash orqali ma‘lumotlarni boshqarishga yangi yondashuvlar samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.
Stolterman E., Croon F. A. (2004)	Bu – boshqaruv tizimining tubdan o‘zgarishidir. Raqamli transformatsiya (DT yoki DX) strategiyalar, modellar, operatsiyalar, mahsulotlar, marketing yondashuvlari va maqsadlarni qayta belgilash orqali raqamli texnologiyalarni joriy etish asosida amalga oshiriladi.
Bekker D. (2018)	Bu subyektiv fikrlaydigan “aqli” mashinalar tarmog‘iga (ya‘ni juda murakkab birliklar) selektiv birlashma jarayonidir.
Proxorov A., Konik L. (2019)	Forrester – raqamli texnologiyalardan foydalangan holda, operatsion samaradorlik va tezkorlikka erishish; Gartner – biznes modeli bo‘lib, qiymat yaratish va daromad olishga imkon beradi; Deloitte – ulanishlarning eksponensial o‘sishi; Altimeter Group – har qanday aloqa nuqtasida mijozlarni jalb qilish.
Paskova A.A. (2020)	Bu doimiy o‘zgarish jarayoni kompaniya ekotizimining barcha ishtirokchilari, jumladan, xodimlar, mijozlar, yetkazib beruvchilar va hamkorlar faoliyatini ilg‘or biznes texnologiyalari asosida optimallashtirishga qaratilgan.
SAP Insights (2021)	Mijozlar tajribasi, biznes modellari va operatsion jarayonlarni tubdan qayta ko‘rib chiqish – bu qiymat yaratishning yangi usullarini joriy etish, daromad va samaradorlikni oshirishga qaratilgan strategik yondashuvdir.
Samuels M. (2021)	Raqamli texnologiyalarning barcha biznes sohalariga integratsiyalashuvi kompaniyaning ish jarayonlaridagi fundamental o‘zgarishlarga olib keladi.
AWG (2021)	Raqamli texnologiyalarning biznesning barcha sohalariga integratsiyalashuvi kompaniya faoliyatida sezilarli o‘zgarishlarni yuzaga keltiradi. Bu esa operatsion strategiya va ish yuritish usullarini takomillashtirish hamda mijozlar bilan o‘zaro munosabatlarni yaxshilashga olib keladi.
Rijkov V. (2022)	Bu raqamli muhitda samarali ishlay oladigan yangilangan model yaratish uchun biznesni moslashtirish jarayonidir. Texnologik sikl – bu strategik boshqariladigan jarayon bo‘lib, biznesni raqamli iqtisodiyot muammolariga moslashtiradi.

Ilmiy-nazariy yondashuvlardan kelib chiqqan holda, mualliflik ta‘rifi ishlab chiqildi: **“Banklarni transformatsiyalash – bu bankning biznes modeli, operatsiyalari, texnologiyalari va mijozlarga xizmat ko‘rsatish usullarini yangilash jarayoni bo‘lib, banklarning raqobatbardoshligini oshirish, samaradorligini yaxshilashga xizmat qiladi”**. Banklarni transformatsiyalash yordamida bank xizmatlarini avtomatlashtirish, raqobatbardoshlikni oshirish, moliyaviy inklyuzivlikni rivojlantirish, shuningdek, moliyaviy ma‘lumotlarni tahlil qilish orqali strategik qarorlar qabul qilish imkoniyati yuzaga keladi.

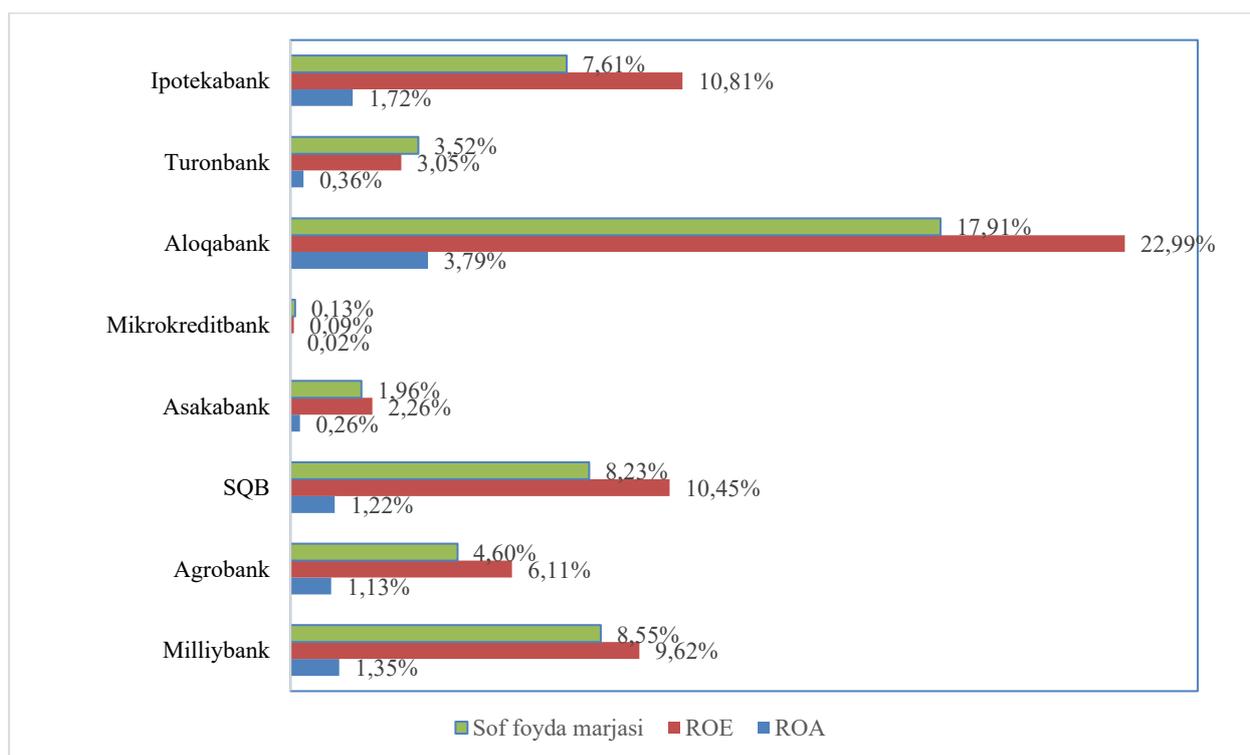
Dissertatsiyaning **“O‘zbekiston Respublikasi tijorat banklarini transformatsiyalashning joriy holati tahlili va uni rivojlantirish tendensiyalari”** deb nomlangan ikkinchi bobida banklarni transformatsiyalash jarayonining

⁶ Ilmiy adabiyotlardan foydalangan holda muallif ishlanmasi.

amaldagi holati tahlil qilingan. Ushbu bobda, shuningdek, banklarda xizmat koʻrsatish sifatini oshirishda bank infratuzilmalarini rivojlantirish, banklarga zamonaviy texnologiyalarni joriy etish masalalari yoritilgan hamda muallif tomonidan tegishli taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Oʻzbekiston moliya bozorining eng rivojlangan ishtirokchilaridan biri – bu bank tizimidir. Bugungi kunda mamlakatimizda banklarni transformatsiyalash va davlat ulushlarini bosqichma-bosqich kamaytirishda xorijiy investorlarni jalb etish, shuningdek, xorij moliya korporatsiyalari yordamida transformatsiyalash jarayonlarini olib borish maqsadida bir qator yirik moliya tashkilotlari va tahlilchilar bank tizimiga jalb qilingan.

2023-yilda davlat ishtirokidagi korxonalar, shu jumladan, tijorat banklarining moliyaviy barqarorligi, investitsiyaviy jozibadorligi hamda operatsion samaradorligini oshirish, ularni xususiylashtirishga tayyorlash va bank tizimiga strategik investorlarni jalb qilish borasida “Oʻzsanoatqurilishbank” ATBning moliyaviy barqarorligini mustahkamlash va xususiylashtirishni jadallashtirishga oid qoʻshimcha chora-tadbirlar toʻgʻrisidagi Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining tegishli qarorlari qabul qilindi.

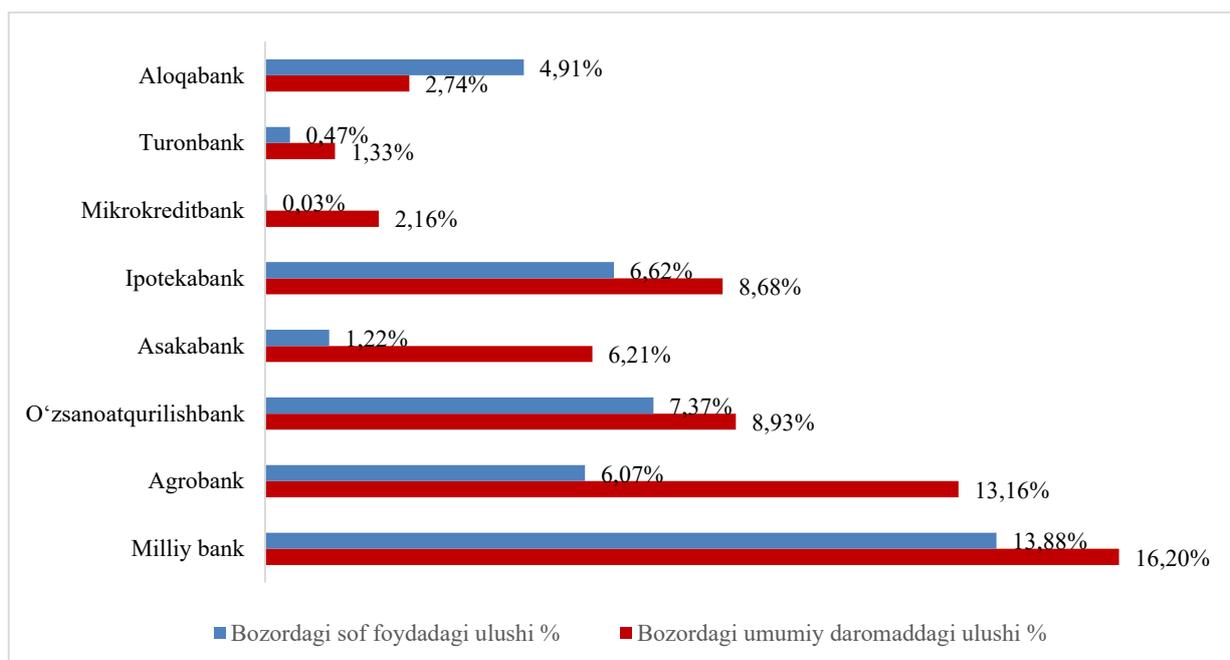


1-rasm. Tijorat banklari kapitali va aktivlari daromadliligi tahlili (foizda)⁷

“Ipoteka-bank” ATIBdagi davlat ulushining kamayishi, tijorat banklarining kapitallashuv darajasi oshishi hamda bank xizmatlari bozoriga 3 ta yangi bankning kirib kelishi jami bank sektori aktivlaridagi davlat ulushining 2022-yildagi 78 foizdan 68 foizgacha, jami bank kapitalidagi ulushining esa 78 foizdan 65 foizgacha pasayishiga xizmat qildi.

⁷ <https://new.openinfo.uz> ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

Transformatsiyalash olib borilayotgan tijorat banklarining xususiy kapital rentabellik darajasi tahlil qilinganda, “Ipoteka bank”da bu ko‘rsatkich 10,81 %, “Milliy bank”da 9,62 %, “Mikrokreditbank”da esa 0,09 %ni tashkil etmoqda. Aktivlar rentabelligi “Ipotekabank”da 1,72 %, “Milliybank”da 1,35 % va “Mikrokreditbank”da 0,02 % ko‘rsatkichga ega. “Mikrokreditbank”da yuzaga kelgan mavjud moliyaviy holatning asosiy sababi sifatida bank kredit portfelida muammoli kreditlar NPL ulushining 6,7 % ga yetgani ko‘rsatilmoqda, bu esa bankning aktivlar sifati va moliyaviy barqarorligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda.



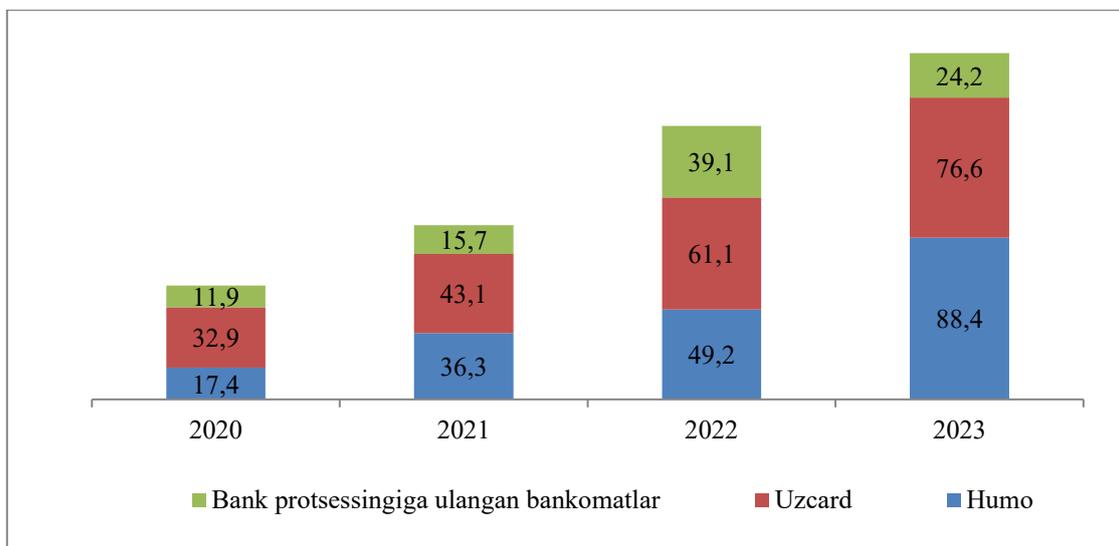
2-rasm. Banklarning sof foydasi va daromaddagi ulushi tahlili⁸

Bozordagi daromad ulushi bo‘yicha “Milliy bank” yetakchilik qilmoqda va uning ulushi 16,20 %ni tashkil etadi. Undan keyin “Agrobank” 13,16 % bilan ikkinchi o‘rinda turadi. Eng kichik ulush esa Mikrokreditbank (2,16 %) va Turonbank (1,33 %) hissasiga to‘g‘ri keladi. Umuman olganda, davlat banklarining jami daromaddagi ulushi 67,21 %ni, xususiy banklarniki esa 32 %ni tashkil etmoqda.

2023-yilda bankomatlar orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar hajmida Humo bankomatlarining ulushi 2020-yilda 17,4 trln so‘mni tashkil etgan bo‘lsa, 2023-yilda bu ko‘rsatkich 88,4 trln so‘mga yetib, 2022-yilda 33 foizdan 47 foizgacha oshgan. Uzcard bankomatlarining foizdagi ulushi 40 foizgacha oshib, 76,6 trln so‘mni tashkil etgan (3-rasm).

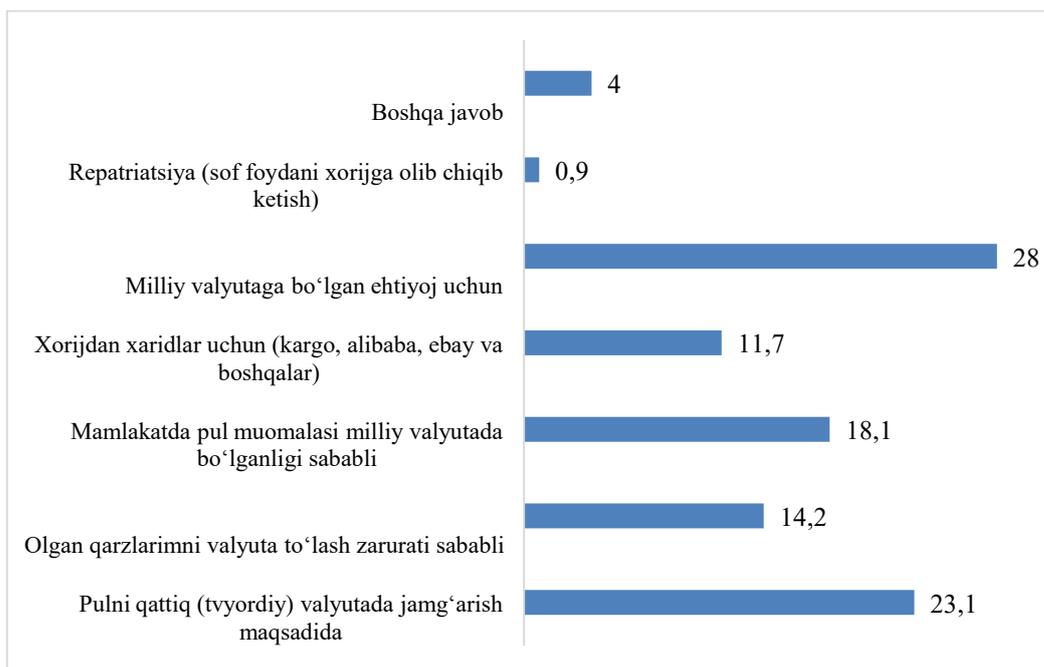
Mahalliy to‘lov tizimlari orqali valyutani konvertatsiya qilish, kobeyjing, Visa, Master card xalqaro to‘lov kartalariga pul o‘tkazmalarini amalga oshirish imkoniyati mijozlar uchun yanada qulay imkoniyatlar yaratadi. Bu ilovalar orqali foydalanuvchilar o‘tkazmalarni 24/7 rejimda amalga oshirish imkoniga ega bo‘ladi.

⁸ <https://new.openinfo.uz> ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.



3-rasm. Bankomatlar orqali amalga oshirilgan tranzaksiyalar (trln so‘m)⁹

Tadqiqot davomida tijorat banklari xodimlari va mijozlari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnomalar natijalari shuni ko‘rsatadiki, bank mijozlari o‘z vaqtini samarali taqsimlashni istaydi. Buning uchun banklardagi mavjud kutishlar, hujjatlashtirishdagi qog‘oz to‘ldirish va tushunmovchiliklar ularning bank tizimidan to‘laqonli qoniqmasligiga sabab bo‘lmoqda.



4-rasm. Bank mijozlarining valyuta ayirboshlashdan maqsadlari to‘g‘risidagi fikrlari (foiz hisobida)¹⁰

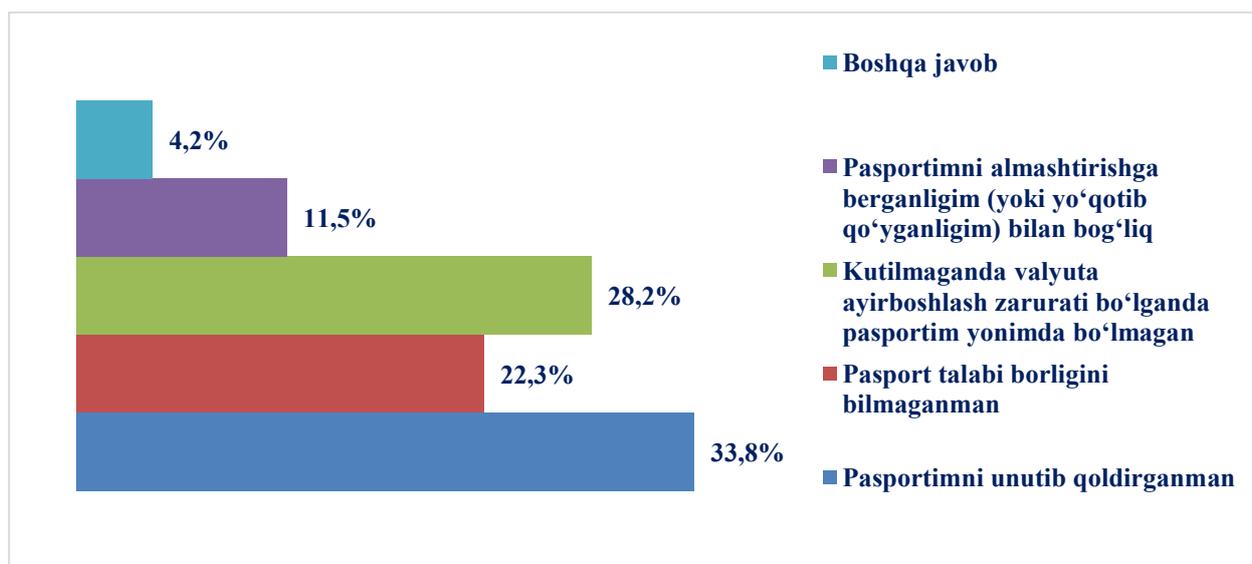
Respondentlarning bir oyda o‘rtacha qancha miqdorda valyuta ayirboshlashi haqidagi savolga javoban, har to‘rtinchi respondent (41,9 %) 100 dan 500 AQSH dollarigacha bo‘lgan miqdordagi valyutani almashtirishini bildirgan.

⁹ O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi. www.cbu.uz

¹⁰ So‘rovnoma natijasida muallif tomonidan shakllantirilgan.

Respondentlarning 25,2 foizi esa 100 dollargacha bo‘lgan valyutani almashtirishini ma’lum qilgan.

Respondentlarning valyuta ayirboshlash paytida yonlarida pasport bo‘lmagandan keyingi xatti-harakatlari tahlil qilinganda, ularning 38,1 foizi qayta ovora bo‘lib, o‘z pasportlarini olib kelgani, 19,2 foizi valyutani boshqa shaxs nomiga rasmiylashtirgani, 16,9 foizi esa valyutani qora bozordan almashtirishga majbur bo‘lganini ta’kidlashgan. Shu bilan birga, 18,8 foiz bank mijozlari, o‘z navbatida, valyuta ayirboshlamasdan banklardan ketishiga to‘g‘ri kelgan.



5-rasm. Bank mijozlarining valyuta ayirboshlash paytida pasport bilan bog‘liq muammolar to‘g‘risidagi fikrlari (foiz hisobida) ¹¹

Pasport bilan bog‘liq muammolardan tashqari, fuqarolar tomonidan banklarda valyuta ayirboshlashda navbatlar hosil bo‘lishi ham muammo sifatida qayd etildi.

Valyuta ayirboshlash jarayonida pasport taqdim etish o‘rniga barmoq izini skanerlash amaliyotini joriy etishni aksariyat fuqarolar qo‘llab-quvvatlashi ma’lum bo‘ldi.

2-jadval

Bank xodimlari va mijozlarining barmoq izini skanerlash amaliyotini joriy etishga bo‘lgan munosabati (foiz hisobida) ¹²

Barmoq izini skanerlash amaliyotini joriy etishga munosabatingiz?	Bank mijozlari	Bank xodimlari
	%	%
To‘liq qo‘llab-quvvatlayman	60,3	55,2
Qo‘llab-quvvatlayman	16,5	27,1
Unchalik qo‘llab-quvvatlamayman	9,2	5,5
Umuman qo‘llab-quvvatlamayman	6,8	2,3
Menga farqi yo‘q	4,1	6,8
Javob berishim qiyin	3,1	3,2

¹¹ So‘rovnoma natijasida muallif tomonidan shakllantirilgan.

¹² So‘rovnoma natijasida muallif tomonidan shakllantirilgan.

Tahlillar bank mijozlarining 76,8 foizi, bank xodimlarining 82,3 foizi yangi amaliyotni joriy etish tarafdori ekanligini ko'rsatdi. Bu tizimga qarshi bo'lganlar esa bank mijozlarida 16,0 foiz va bank xodimlarida esa 7,8 foizni tashkil etdi (2-jadval).

Bank mijozini identifikatsiya qilish tartib-taomillariga biometrik ma'lumotlarning joriy etilishi nafaqat amalga oshirilayotgan tranzaksiyalarda shaxsni tasdiqlashni ta'minlaydi, balki moliyaviy firibgarlik, shaxsiy ma'lumotlarni o'g'irlash va kibertahdidlar xavfini sezilarli darajada pasaytiradi. Shu bilan birga, axborot resurslariga kirish huquqini beruvchi parollar hujjatlarning yo'qolishi va qalbakilashtirilishi xavfini kamaytiradi.

Biometrik texnologiyalardan foydalangan holda, banklar "KYC (Know Your Customer) – o'z mijozingni bilasanmi" tamoyili asosida faoliyat yuritadi.

An'anaviy banklarning biometrik texnologiyalarga bo'lgan qiziqishining asosiy sabablaridan biri – bu mijoz identifikatsiyasidir. Bunga qo'shimcha ravishda, FinTech provayderlarining raqobat bosimi va mijozlarning istalgan joy va istalgan vaqtda bank xizmatlaridan foydalanish istagi ham bu texnologiyalarga ehtiyojni oshirmoqda. So'nggi o'n yilliklarda moliya bozorida an'anaviy moliya vositachilari o'rni bosuvchi texnologiya kompaniyalari jadal rivojlanib bormoqda. Ushbu kompaniyalar bank ishining landshaftini o'zgartirib, bank tizimi va texnologiyalarning o'zaro integratsiyalashuv jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda.

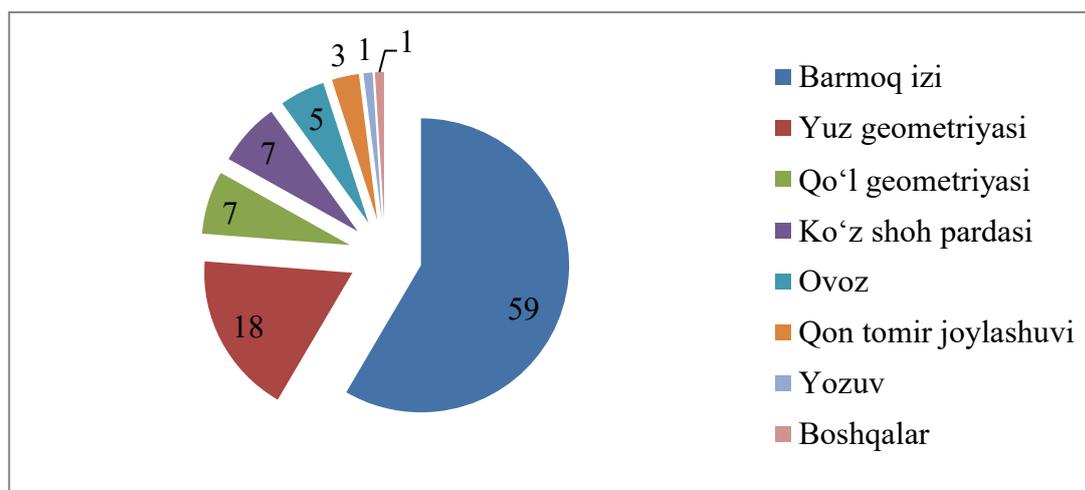
Bir qator mamlakatlarda biometrik identifikatsiyalash tizimini bank to'lov tizimlariga samarali joriy etish bo'yicha izlanishlar olib borilgan. Goode Intelligence tomonidan tayyorlangan "Moliyaviy xizmatlar uchun mobil biometrika: bozor va texnologiyalar tahlili, 2018–2023-yillar uchun strategiya va prognozlar" nomli hisobotda 2023-yilga kelib, har yili 1,67 trillion AQSH dollaridan ortiq mobil biometrik to'lovlar amalga oshirilishi, mobil biometrik texnologiya provayderlari esa 8,7 milliard AQSH dollaridan ortiq daromad olishi prognoz qilingan. 2020-yilda 1,1 milliarddan ortiq mijoz moliyaviy xizmatlarda biometrik identifikatsiyadan foydalangan. Shimoliy Amerika, Yevropa, Afrika, Lotin Amerikasi mintaqalarida mobil ilovalar orqali biometrik to'lovlarni amalga oshirish darajasi past sur'atlarda kechayotgan bo'lsa, Xitoy, Hindiston va Osiyo-Tinch okeani mintaqasidagi boshqa mamlakatlarda esa bu jarayon yuqori sur'atlarda oshib bormoqda.

Umuman olganda, biometrik identifikatsiyalashning bir qancha turlari mavjud bo'lib, ular orasida Face ID, secured touch, ko'z shoh pardasi yordamida identifikatsiyalash, qon tomirlari joylashuviga qarab mijozni identifikatsiyalash faol qo'llanadi. Barmoq izi orqali shaxsni identifikatsiyalash, ya'ni Touch ID tizimi keng tarqalgan.

Bugungi kunda mamlakatimiz banklari tomonidan mijozni identifikatsiyalashda Face ID, Touch ID tizimlaridan keng foydalanib kelinmoqda. Biz tomondan valyuta ayirboshlash jarayoniga mijozni identifikatsiyalashda Touch ID tizimini amaliyotga joriy etish bo'yicha tadqiqotlar amalga oshirildi.

Tadqiqot davomida valyuta ayirboshlash operatsiyalaridan tashqari, O'zbekiston Respublikasi tijorat banklarida qo'llanadigan yangi texnologiyalar ham o'rganib chiqildi. Bundan ko'zlangan maqsad tijorat banklarida bank xizmatlarini ko'rsatish maqsadida mijozlarni aniqlashda qo'llanadigan zamonaviy texnologiyalarni o'rganishdan iborat bo'ldi. Tadqiqotda Toshkent shahrida joylashgan 12 ta tijorat banki

faoliyati o‘rganildi, ammo bu yerda faqat biometrik identifikatsiya vositalaridan foydalanadigan banklar kiritilgan.



6-rasm. Biometrik identifikatsiyalash turlaridan foydalanish kesimi¹³

Tadqiqot davomida tijorat banklari ikkita identifikatsiya usulidan foydalanishi aniqlandi: barmoq izi datchigi (barmoq izi skaneri) va yuz skaneri. Shu bilan birga, skanerlashda bank davlat ma’lumotlarni qayta ishlash markaziga ham, o‘zining mijozlar bazasiga ham kirishi mumkin.

Ayni paytda o‘rganilganlar orasida tijorat banklari biometrik identifikatsiyadan faqat kreditlash xizmatlari ko‘rsatish, omonatlarni boshqarish va pul o‘tkazmalarida foydalanadi. Quyida tadqiqot davomida o‘rganilgan banklar va texnologiyalarning to‘liq ro‘yxati keltirilgan.

3-jadval

O‘zbekiston Respublikasining ayrim tijorat banklarida qo‘llanadigan yangi texnologiyalar¹⁴

1. “Orient Finance bank” (katta pul o‘tkazmalari jo‘natish uchun)	barmoq izi skaneri
2. “Turon bank” (depozitdan pul mablag‘lari chiqarish uchun)	barmoq izi skaneri
3. Asaka bank (kredit olish va ariza topshirganda);	yuz skaneri
4. “Ipoteka bank” (IN-App aniqlash uchun)	yuz skaneri
5. “Xalq banki” (omonat ochish uchun)	barmoq izi skaneri
6. “TBC bank” (Ilovada identifikatsiya qilish uchun)	yuz skaneri

Bugungi kunda mamlakatimizda bank tizimidagi mavjud islohotlar natijasida keskin va samarali o‘zgarishlar amalga oshirilmoqda. Biroq yuqoridagi tahlillarimizning isboti sifatida hali-hanuz tijorat banklari orasida innovatsion yangiliklarni keng qamrovli jalb qilib ulgurmagan banklar ham mavjud. Shiddatli iqtisodiy o‘zgarishlar davrida har sohada bo‘lganidek, bank tizimida ham yangicha yondashuvlar mijozlar talabiga aylanmoqda.

¹³ http://www.techpogtal.gu/glossagy/biometgicheskaya_identifikaciya.html ma’lumotlaridan foydalangan holda muallif ishlanmasi.

¹⁴ <https://xb.uz>, <https://tbcbank.uz/gu>, <https://www.asakabank.uz/>, <https://tugonbank.uz/gu/>, <https://ofb.uz/uz/> ma’lumotlar asosida muallif ishlanmasi.

Dissertatsiyaning “**Tijorat banklarini transformatsiyalashning ilg‘or xorij tajribasi**” deb nomlangan uchinchi bobida taraqqiy etgan mamlakatlar, jumladan, AQSH, Germaniya va Rossiya bank tizimi, banklarni transformatsiyalash jarayonlari, raqamli bank tizimiga o‘tish bosqichlari tahlil qilingan va mamlakatimizdagi tijorat banklari amaliyotiga joriy etish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilgan.

“The Boston Consulting Group” ma’lumotlariga ko‘ra, Xitoyda elektron tijoratning yuqori darajada rivojlanayotgani e’tiborni tortmoqda. Bunda Xitoyning elektron tijorat aylanmasi 18 milliard dollarni tashkil etib, ushbu davrda xitoylik iste’molchilar internet sotib olish uchun taxminan 750 milliard dollar sarflaydi, bu AQSH va Buyuk Britaniya ko‘rsatkichlarini birga qo‘shib hisoblagandan ham ko‘proq. Umuman, Xitoy Savdo vazirligi ma’lumotlariga ko‘ra, 2016-yil oxirigacha mamlakatning xalqaro elektron tijoratdagi ulushi 39,2 foizni tashkil etdi. Shu bilan birga, mamlakatda 2016–2020-yillarda qabul qilingan tarmoqni rivojlantirish dasturiga muvofiq, elektron tijorat hajmi 5 yil ichida 5,8 trln AQSH dollariga yetdi. “McKinsey & Company” instituti taxminlariga ko‘ra, 2025-yilga kelib, raqamli texnologiyalar Xitoy yalpi ichki mahsulotining 22 foiz, Rossiya uchun esa 34 foizgacha oshishiga olib keladi. 2025-yilgacha AQSHda raqamli texnologiyalarning yaratilishidan kutilayotgan xarajatlar 1,6-2,2 trillion AQSH dollari darajasiga yetishi mumkinligi ko‘rsatib o‘tilgan.

4-jadval

Rivojlangan davlatlarda banklarning transformatsiyalash holatlari tahlili¹⁵

Bank nomlari	Umumiy o‘xshashliklar	Farqlar
BBVA	– raqamli yechimlarni amaliyotga joriy etish;	– banklarda firibgarlik holatlarini kamaytirish;
Société Générale	– banklarni raqamli transformatsiyalash jarayonida mijozga yo‘naltirilgan xizmatlar sifatini oshirish;	– ta’lim muassasalari bilan hamkorlik
Deutsche Bank	– texnologik innovatsion kompaniyalar bilan hamkorlik;	Microsoft bilan hamkorlik kelishuvi innovatsion texnik yechimlar manbayi sifatida
JPMorgan Chase	– elektron hujjat aylanmasiga o‘tish;	– Fintex-startaplarni rivojlantirish uchun korporativ muhit yaratish;
HDFC	– banklarda firibgarlik holatlarini kamaytirish;	– korporativ raqamlashtirish uchun alohida javobgar jamoa ajratish;
DBS Bank	– eng yirik oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlik	– ichki raqamli transformatsiya xabini yaratish;
Banco Itaú Unibanco S.A.		– transformatsiyalash sharoitida raqobatdoshlikni muntazam baholash
		Barcha xizmatlarni bankning raqamli platformasiga birlashtirish
		Autsorsingdan bosqichma-bosqich voz kechish
		Mijoz bilan o‘zaro aloqalarni mustahkamlash

¹⁵<https://www.jpmorganchase.com/ig/annual-gepogt>, <https://www.dbs.com/default.pag>, <https://www.db.com>, <https://www.hdfcbank.com>, <https://www.itau.com/>, <https://www.societegenerale.com> ma’lumotlari asosida muallif ishlanmasi.

Xorijiy banklarning raqamlashtirish borasidagi yondashuvlari natijasiga ko‘ra, dunyoning yirik banklari transformatsiyalash jarayonida strategik maqsadlar sirasiga malakali kadrlarni jalb qilish va uni qayta tayyorlashda oliy ta’lim muassasalari bilan hamkorlikni amalga oshirish, Fin Tech kompaniyalari bilan aloqa o‘rnatish, mijozga yo‘naltirilgan xizmatlarga alohida e’tibor qaratish va startap loyihalarni amalga oshirish kiritilgan.

Xorij tajribasi shuni ko‘rsatmoqdaki, mamlakatlar iqtisodiy taraqqiyotida tijorat banklari muhim rol o‘ynamoqda. Shuningdek, tijorat banklarining likvidligini maksimal darajada oshirish hamda ular o‘rtasidagi raqobat muhitini faollashtirish orqali bank faoliyatini transformatsiya qilish va raqamli iqtisodiyot ko‘lamini kengaytirish zarurati tobora ortib bormoqda.

5-jadval

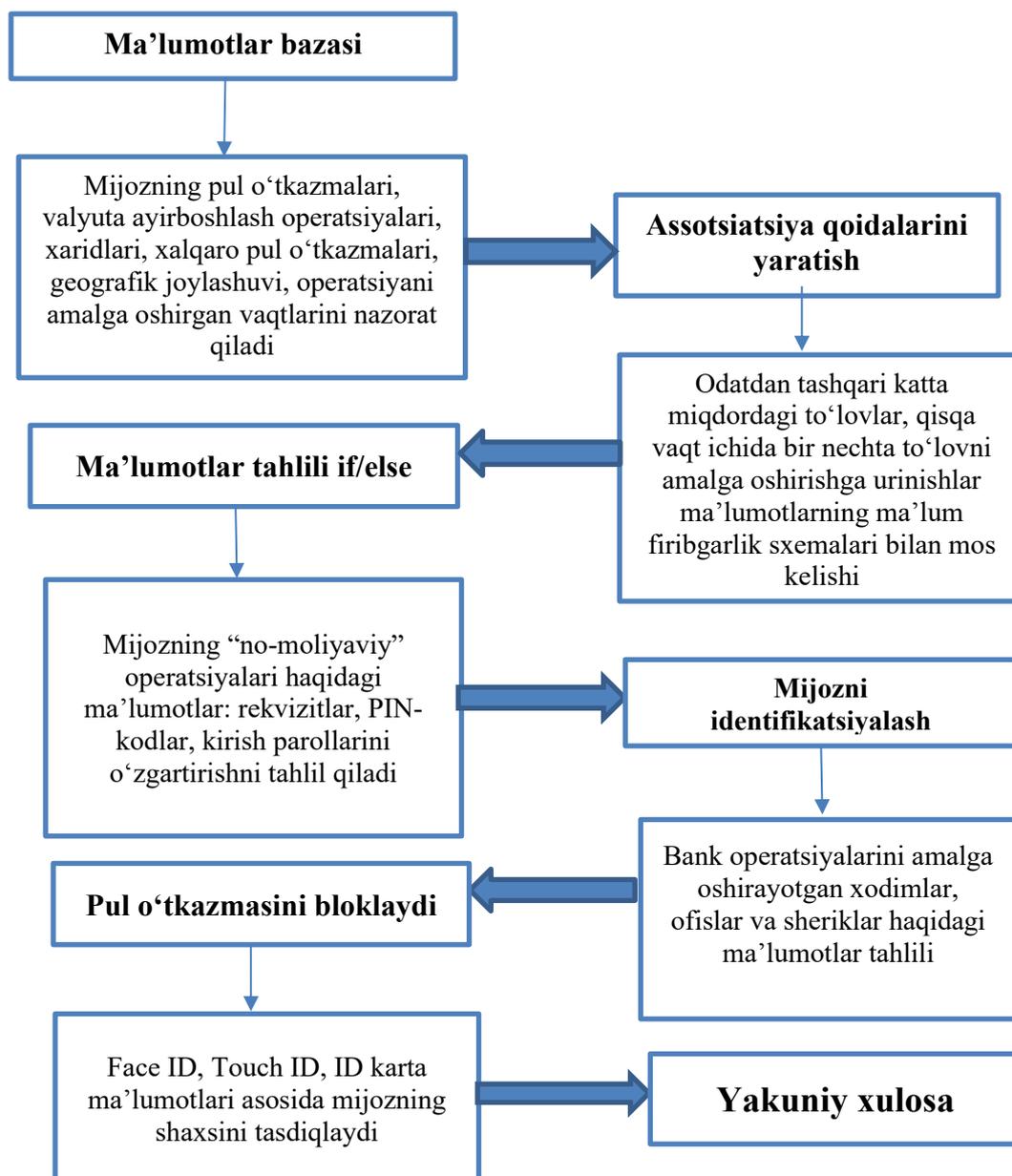
Raqamli o‘zgarishlar sharoitida jahonda banklarning transformatsiyalash bosqichlari¹⁶

Yillar	Tavsifi
2007-yil	Jismoniy filial tarmog‘iga ega bo‘lmagan birinchi muqobil banklarning paydo bo‘lishi: Tinkoff, Fidor, Simple
2009-yil	Chakana bank xizmatlarida mobil ilovalardan foydalanishning boshlanishi
2010-yil	Betterment tomonidan bank sohasida birinchi robot-maslahatchi yaratilishi
2012-yil	Bank mahsulotlarida bank xizmatlaridan foydalanish imkoniyati yaratildi
2014-yil	Apple Pay’ning ishga tushirilishi mobil ilovalar yordamida to‘lov tizimlariga pul o‘tkazmalarini amalga oshirish imkoniyatini kengaytirdi, bu esa bozorda PayPal, Android Pay, Samsung Pay, WeChat Pay kabi yangi raqobatchilarning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ldi. 2017-yildan boshlab amalga oshirilgan to‘lovlar hajmi MasterCard va Visa kartalari bo‘yicha operatsiyalarning umumiy hajmidan bir necha baravar ko‘p.
2014-yil	Ant Financial – dunyoda birinchi moliyaviy innovatsion ekotizim yaratdi.
2016-yil	Alexa ovozli yordamchisi Capital One bank mahsulotlarini taqdim etish funksiyasini joriy etdi.
2020-yil	Avstraliya va Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida tovarlar va xizmatlar uchun to‘lovlarni amalga oshirish jarayonida bank cheklaridan foydalanish amaliyotidan voz kechilgan.
2022-yil	Jismoniy bank filiallariga yiliga tashriflar soni 1 tagacha kamaytirildi.
2025*	Faqat mobil bankingdan foydalanadigan foydalanuvchilar sonini 3 milliard kishiga yetkazish
2026 *	Rivojlangan mamlakatlarda jismoniy filiallar sonini ikki baravar kamaytirish
2030*	Dunyoning 10 dan ortiq mamlakatlarida to‘liq naqd pulsiz to‘lovlarga o‘tish

Xorij mamlakatlari tajribasi shuni ko‘rsatadiki, banklarni transformatsiyalash jarayoni amalga oshirilgandan so‘ng mijozlarga xizmat ko‘rsatish kanallarini o‘zgartirish, mijoz ma’lumotlarini jamlash, tahlil qilish va har bir mijozga yo‘naltirilgan xizmat turlarini ishlab chiqish zaruriyatga aylanadi.

Bank xizmatlari samaradorligini oshirishda asosiy e’tibor zamonaviy texnologiyalar yordamida bank xizmatlarini rivojlantirishga qaratiladi. Bugungi kun talablari esa banklarga raqamli bankingni joriy etish, masofaviy bank xizmat turlarini kengaytirish, shuningdek, bank infratuzilmasini rivojlantirishda innovatsion texnologiyalarni qo‘llagan holda, samarali xizmat ko‘rsatishni yo‘lga qo‘yishni taqozo etadi.

¹⁶ Muallif tomonidan Bret King V. Bank 4.0: Новая финансовая реальность. – М.: ОлимпБизнес, 2018. – 453 с. – М.: OlimpBiznes (2012) ma’lumotlari asosida shakllantirilgan.



7-rasm. Tranzaksiyon antifrodning ishlash mexanizmi¹⁷

Banklarda masofadan xizmat ko'rsatish, kartadan kartaga pul o'tkazmalari, mobil ilovalar hamda elektron hamyonlar orqali tranzaksiyalarni amalga oshirish tizimlari takomillashgan sari moliyaviy mablag'lar xavfsizligini ta'minlashga bo'lgan talab ham oshib bormoqda. Aholi mablag'lari xavfsizligini ta'minlash va firibgarlik (frod) holatlarining oldini olish bank tizimi oldidagi ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi. Bank ilovalari va tranzaksiya operatsiyalari bo'yicha kiberhujumlar sonining ortishi bank xarajatlarining keskin ko'payishi, kutilmagan moliyaviy yo'qotishlar va mijozlarning bank tizimiga bo'lgan ishonchining pasayishiga olib kelmoqda. Bu holat banklar tomonidan pul o'tkazmalari xavfsizligini ta'minlash uchun qator chora-tadbirlarni amalga oshirishni taqozo etadi. Tijorat banklarida

¹⁷ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

tizimli, xususiy va kobeyjing kartalari orqali amalga oshiriladigan to'lov o'tkazmalari orasida pullarni firibgarlik yo'li bilan o'zlashtirish holatlari aniqlanganda, tranzaksiyalar xavfsizligini ta'minlash hamda frod holatlarining oldini olish orqali bank mablag'lari himoya qilinadi va umumiy moliyaviy barqarorlik saqlab qolinadi (7-rasm).

Birinchi bosqichda pul o'tkazmalari, valyuta ayirboshlash operatsiyalari, xaridlar, xalqaro pul o'tkazmalari, geografik joylashuv va operatsiya bajarilgan vaqt kabi barcha ma'lumotlar maxsus bazaga kiritiladi. Shuningdek, assotsiatsiya qoidalari ishlab chiqiladi, ya'ni odatdan tashqari katta miqdordagi to'lovlar yoki qisqa vaqt ichida bir nechta to'lovni amalga oshirishga urinish kabi holatlar firibgarlik sxemalari bilan mos kelganda, ushbu ma'lumotlar tahlil qilinadi va mijoz mablag'larini himoya qilish maqsadida bloklanadi. Ushbu mablag'larni bloklash orqali ularni o'zlashtirish holatlari kamayishiga erishiladi.

Hozirda tijorat banklari o'z mijozlariga xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, yuqori texnologiyalarga ixtisoslashgan xizmat turlari yaratish va bir vaqtning o'zida xizmatlar tannarxini kamaytirish maqsadida yangi imkoniyatlar qidirmoqda. Bu yo'nalishda banklar turli strategiyalar ishlab chiqib, bosqichma-bosqich amaliyotga tatbiq etmoqda. Ayrim banklar ofis xizmat ko'rsatish tarmoq sohalarini, jumladan, an'anaviy operatsiyalarni masofadan turib amalga oshirish imkonini beruvchi zamonaviy texnologiyalarni joriy etish orqali kengaytirishga e'tibor qaratayotgan bo'lsa, boshqalar esa xizmat ko'rsatishning onlayn shakllarini afzal ko'rmoqda.

Dissertatsiyaning "**Tijorat banklarini transformatsiyalash uslubiyotini takomillashtirish**" deb nomlangan to'rtinchi bobida banklarni transformatsiyalash sharoitida bank tizimiga innovatsion texnologiyalarni joriy etishda infratuzilmani rivojlantirish, innovatsiyalarni joriy etishning uslubiyotini takomillashtirish, banklarda omnikanalli bankingdan foydalanish, raqamli texnologiyalar, shuningdek, kanallararo infratuzilmani rivojlantirish istiqbollari bayon etilgan.

Tadqiqot bo'yicha ma'lumotlar ko'p omilli vaqtli qatorlar asosida shakllangani uchun ekonometrik tenglamalar ishlab chiqishda ko'p omilli chiziqli regression (LS) modeli qo'llandi.

Ekonometrik tenglamalarni ishlab chiqishda tijorat banklarini transformatsiyalash jarayonida moliyaviy samaradorlikni oshirishga ta'sir etuvchi o'zgaruvchilarni baholash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Markaziy Bankining 2020-yildan 2024-yilgacha bo'lgan davrda jami kuzatuvlar soni 43 ta oylik ko'rsatkichlaridan iborat ma'lumot manbalaridan foydalanildi. Shuningdek, ko'p o'lchovli regressiya (LS) modeli Gauss-Markov shartlari ko'rib chiqildi hamda Durbin-Watson, Shapiro-Wilk va Breusch-Pagan kabi ishonch testlari yordamida statistik ahamiyatlilik darajasi baholandi.

Ekonometrik model bo'yicha barcha o'zgaruvchilar quyida keltirilgan:

tijorat banklari yuqori likvidli aktivlar ko'rsatkichi – *loghigh_liquid_asset* (bog'liq o'zgaruvchi);

tijorat banklari masofadan foydalanuvchilar soni – *logremote_serv* (mustaqil

o'zgaruvchi);

tijorat banklari tranzaksiyalar hajmi – *logvol_transac* (mustaqil o'zgaruvchi);

bir yilgacha bo'lgan o'rtacha tortilgan depozit stavkasi – *logweghted_depos_1* (mustaqil o'zgaruvchi).

Tadqiqot bo'yicha ko'p omilli chiziqli regression (LS) modeldan foydalangan holda, tijorat banklari yuqori likvidli aktivlari va unga ta'sir etuvchi omillarning ekonometrik tenglamalari ishlab chiqildi (6-jadvalga qarang).

6-jadval

Tijorat banklari yuqori likvidli aktivlari va unga ta'sir etuvchi omillar bo'yicha regression tenglama ko'rsatkichlari¹⁸

<i>loghigh_liq_asset</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>logremote_serv</i>	.404	.111	3.62	.001	.178	.629	***
<i>logvol_transac</i>	.54	.309	1.75	.088	-.085	1.165	*
<i>logweghted_depos1</i>	.948	.448	2.12	.041	.042	1.855	**
<i>Constant</i>	3.268	1.097	2.98	.005	1.05	5.486	***
<i>Mean dependent var</i>		11.055	<i>SD dependent var</i>			0.404	
<i>R-squared</i>		0.748	<i>Number of obs</i>			43	
<i>F-test</i>		38.686	<i>Prob > F</i>			0.000	
<i>Akaike crit. (AIC)</i>		-8.229	<i>Bayesian crit. (BIC)</i>			-1.185	

$$\text{loghigh_liq_asset} = 3.26 + 0.40\text{logremote_serv} + 0.54\text{logvol_transac} + 0.94\text{logweghted_depos1} \quad (1)$$

Natija. Tijorat banklarida masofadan xizmat ko'rsatishdan foydalanuvchilar sonining 1 % ga oshishi natijasida yuqori likvidli aktivlar ko'rsatkichi o'rtacha 0.40 % ga ortadi. Tranzaksiyalar hajmining 1 % ga ko'payishi yuqori likvidli aktivlar ko'rsatkichining 0.54 % ga o'sishiga zamin yaratadi. Shuningdek, bir yilgacha bo'lgan muddatli depozitlar bo'yicha o'rtacha tortilgan foiz stavkasining 1 % ga ortishi tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar ko'rsatkichining 0.94 % ga oshishiga olib keladi.

Biz tijorat banklarini transformatsiyalashda moliyaviy samaradorlikni oshirish maqsadida 2025–2029-yillar uchun *ARIMA* modeli asosida prognoz ko'rsatkichlar ishlab chiqdik.

Ekonometrik tadqiqotni ishlab chiqishda O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (<https://www.cbu.uz/>) ma'lumotlaridan foydalangan holda, 2020–2024-yillardagi bank tizimida yuqori likvidli aktivlar hajmi 55 ta oylik kuzatuvdan iborat ko'rsatkich asosida prognoz qilindi.

Ekonometrik tadqiqot bo'yicha prognozlashda *ARIMA* modeli ishlab chiqishda turli variantlardan foydalangan holda, optimal modellari tanlandi; *ARIMA* (1, 1, 1), *ARIMA* (2, 1, 1), *ARIMA* (1, 1, 2), *ARIMA* (2, 1, 2), *ARIMA* (2, 2, 2) va *ARIMA* (2, 0, 2) ko'rinishidagi modellardan foydalanildi. Bular orasida *ARIMA* (2, 1, 2) modeli eng yaxshi natija ko'rsatdi (7-jadvalga qarang).

¹⁸ Muallif tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan.

ARIMA (2, 1, 2) modeli ekonometrik tenglama ko'rsatkichlari¹⁹

<i>D.high liq asset</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>Constant</i>	126.704	857.908	1.48	.094	-414.764	948.172	*
<i>L</i>	-1.523	.126	-12.12	0	-1.769	-1.277	***
<i>L2</i>	-.772	.106	-7.31	0	-.98	-.565	***
<i>L</i>	1.64	.237	6.91	0	1.175	2.105	***
<i>L2</i>	1	.263	3.81	0	.485	1.515	***
<i>Constant</i>	299.608
<i>Mean dependent var</i>		127.130	<i>SD dependent var</i>			2872.697	
<i>Number of obs</i>		54	<i>Chi-square</i>			290.365	
<i>Prob > chi2</i>		.	<i>Akaike crit. (AIC)</i>			1092.966	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

$$\Delta Y_t = \alpha + \phi_1 \Delta Y_{t-1} + \phi_2 \Delta Y_{t-2} + \theta_1 \epsilon_{t-1} + \theta_2 \epsilon_{t-2} + \epsilon_t \quad (3)$$

6-jadvalga ko'ra, ARIMA (2, 1, 2) modeli quyidagi ko'rinishga ega bo'ldi:

$$\Delta \text{high_liq_asset}_t = 126.70 - 1.52 \Delta \text{high_liq_asset}_{t-1} - 0.77 \Delta \text{high_liq_asset}_{t-2} + 1.64 \epsilon_{t-1} + 299.60 \cdot \epsilon_{t-2} + \epsilon_t \quad (4)$$

ARIMA (2, 1, 2) modeli asosida tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar hajmi bo'yicha 2025-yildan 2029-yilgacha bo'lgan davr uchun tasodifiy o'zgaruvchilar ta'sirini hisobga olmagan holda, prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqildi (8-jadvalga qarang).

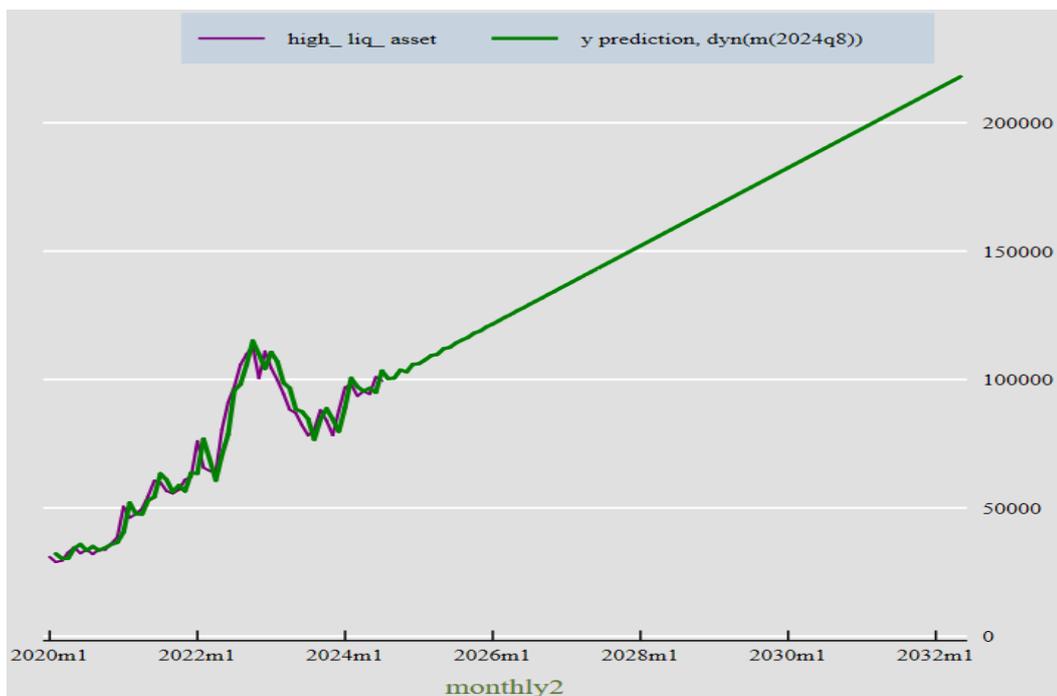
2025–2029 yillar mobaynida tijorat banklari yuqori likvidli aktivlar hajmining prognoz ko'rsatkichlari (mlrd so'mda)²⁰

<i>Yillar</i>	<i>Pessimistik prognoz</i>	<i>Optimistik prognoz</i>	<i>Prognoz</i>
2025	117 660,60	123 406,00	120 533,30
2026	132 746,10	138 491,50	135 618,80
2027	147 921,90	153 667,30	150 794,60
2028	163 117,10	168 862,50	165 989,80
2029	178 316,50	184 061,90	181 189,20

Natija. ARIMA (2, 1, 2) modeli asosida olingan prognoz natijalariga ko'ra, tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar hajmi 2024–2029-yillar davomida tasodifiy ekzogen va endogen omillar hisobga olinmagan holda, quyidagi miqdorlarga yetishi kutilmoqda: 2025-yilda 120 533,30 mlrd so'm, 2026-yilda 135 618,80 mlrd so'm, 2027-yilda 150 794,60 mlrd so'm, 2028-yilda mos ravishda 165 989,80 mlrd so'm hamda 2029-yil 181 189,20 mlrd so'm.

¹⁹ Muallif tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan.

²⁰ Muallif tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan.



8-rasm. 2020–2024 yillar davomida natijaviy omil hamda 2025–2029 yillar uchun prognoz grafiği²¹

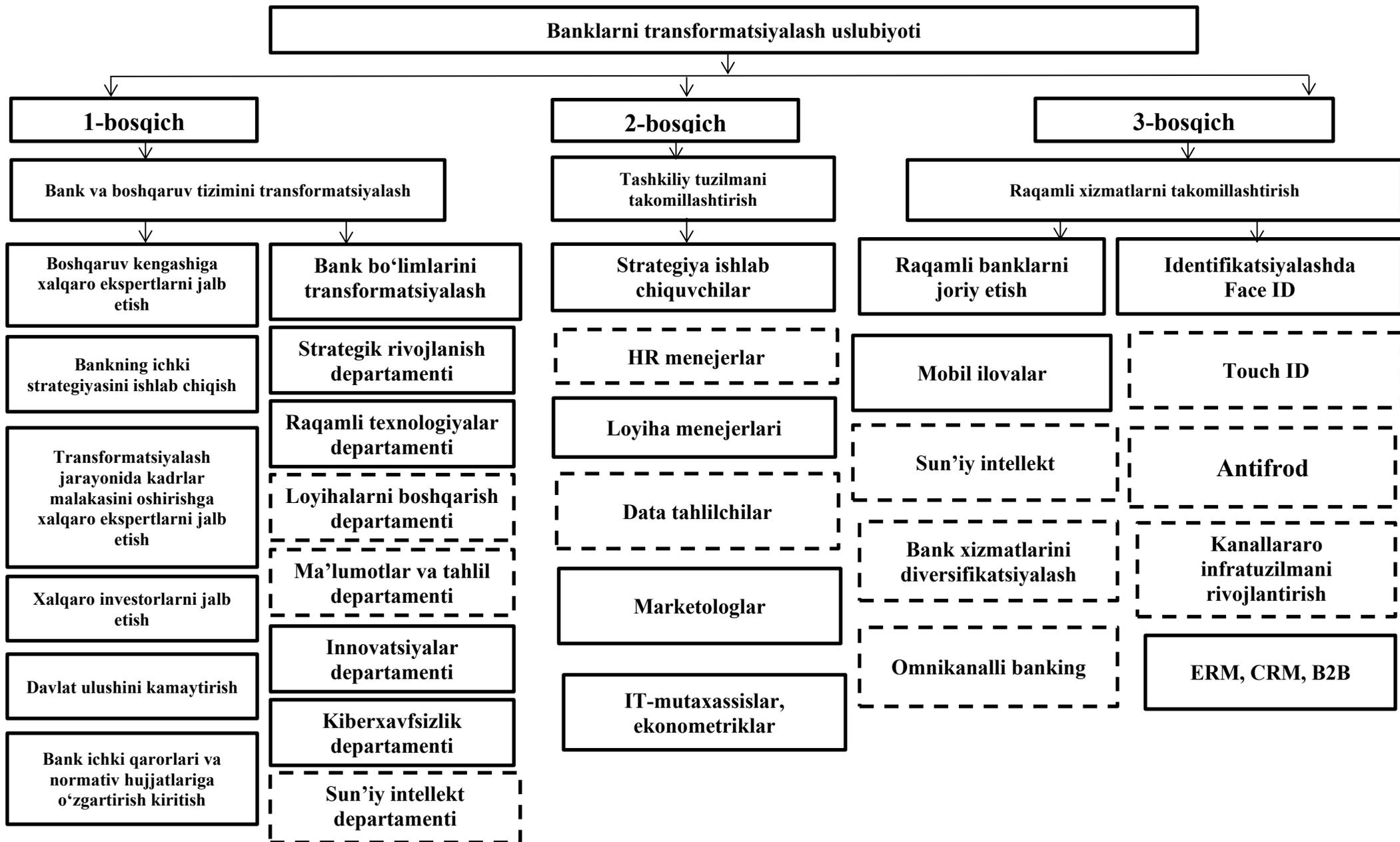
8-rasmda tijorat banklarining yuqori likvidli aktivlar hajmi hamda prognoz ko‘rsatkichlari keltirilgan. Unga ko‘ra, ushbu tijorat banklari yuqori likvidli aktivlar hajmi yo‘naltirilgan grafik tasviri va kelgusi besh yil uchun prognozning ishonchligini ta‘minlaydi. Tasvir bo‘yicha ikkala chiziqning maksimal darajada yaqinligi istiqbolda mazkur prognoz ko‘rsatkichining ishonchli ekanligidan dalolat beradi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yildagi “2020–2025-yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasi bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi PF–5992-sonli farmoniga asosan, bank tizimi ommabopligini oshirish, bank sektorida davlat ulushini kamaytirish, bank tizimini isloh qilishda xorijiy mamlakatlarning transformatsiya qilish tajribasiga asoslangan holda, bank tizimini yanada rivojlantirish ko‘zda tutilgan.

Bank xizmatlarining hududiy qamrovini oshirish, aholining moliyaviy xizmatlarga bo‘lgan talabini qondirish maqsadida davlat ishtirokidagi 3 ta bankda (“Milliy bank”, “Agrobank”, “Mikrokreditbank”) davlat ulushi saqlab qolinadi.

Mamlakatimizda “Ipotekabank”, “Sanoatqurilishbank”, “Turonbank”, “Agrobank” ATB, “Aloqabank” ATB, “Asaka bank” ATBda transformatsiyalash jarayonlari bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda bank faoliyatini xalqaro moliya institutlari ko‘magida transformatsiya qilish, ikkinchi bosqichda esa davlat aksiyalari paketini strategik investorlarga sotish orqali bankni xususiylashtirish ko‘zda tutilgan.

²¹ Muallif tomonidan mustaqil ishlab chiqilgan.



9-rasm. Banklarni transformatsiyalash uslubiyoti²²

²² Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Umuman olganda, O‘zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayoni tijorat banklarida tizimli o‘zgarishlarni amalga oshirishni talab etadi. Bank kapitallashuvi darajasining oshishi, bankka xorijiy investorlarning jalb etilishi xalqaro standartlarga mos ravishda bank tizimini o‘zgartirishni talab etadi.

Biz transformatsiyalash jarayoni uslubiyotini uch bosqichga ajratdik. Birinchi bosqich – bu bank boshqaruv tizimini transformatsiyalash orqali bankning tashkiliy tuzilmasini qayta shakllantirishni o‘z ichiga oladi. Ushbu bosqichda xorijiy ekspertlarni boshqaruv tizimiga jalb etish, boshqaruvda shaffoflikni oshirish va bank tomonidan o‘z rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish zarurati yuzaga chiqadi.

Banklar transformatsiyasi jarayonida avval faoliyat yuritgan bo‘limlar, xodimlar va boshqaruv tizimi yangi transformatsiyalash jarayoniga mos ravishda qayta ko‘rib chiqilishi lozim. Shu munosabat bilan bankning yangi tuzilmasini shakllantirish, zarur yangi bo‘limlar tashkil etish, bankning normativ-huquqiy hujjatlariga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish, shuningdek, ichki strukturaviy o‘zgarishlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq.

Ikkinchi bosqichda biz banklarni transformatsiyalash jarayonida tashkiliy tuzilmani takomillashtirishni taklif etdik. Ma’lumki, ushbu jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi yetuk mutaxassislar ishtirokiga bevosita bog‘liq. Shunga ko‘ra, bank tizimiga malakali kadrlarni jalb etish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Xususan, yirik ma’lumotlar bazalari bilan ishlaydigan tahlilchilar, bankning moliya bozoridagi nufuzini oshirish va raqobatbardoshligini ta’minlashda muhim strategik qarorlar ishlab chiqishda faol ishtirok etuvchi marketologlar, xodimlarni ishga qabul qilish, malakasini oshirish, o‘quv kurslari tashkil etish va kadrlar malakasini oshiruvchi HR menejerlar, shuningdek, yangi startap loyihalarni bankka jalb etish, xizmat turlarini diversifikatsiyalashda xizmat qiluvchi konsultant xodimlarni jalb etish maqsadga muvofiq bo‘lar edi.

Uchinchi bosqichda biz raqamli xizmatlarni takomillashtirishni taklif etdik. Banklarni transformatsiyalash an’anaviy bank tizimida mavjud xizmat turlarini takomillashtirish, xizmat ko‘rsatishda zamonaviy texnologiyalar va innovatsion yondashuvlarni amalga oshirishni talab etadi. Ma’lumki, dunyoda yuz bergan Covid-19 pandemiyasidan so‘ng banklar o‘z xizmat turlarini diversifikatsiyalash ishlarini amalga oshirdilar. 2020-yildan boshlab bir qator xorij mamlakatlari va yurtimizda raqamli banklar tashkil etilishi natijasida masofadan turib xizmat ko‘rsatish tizimidan foydalanuvchilar soni bir necha barobar ortdi. Bu esa mobil ilovalar yordamida mijozlarga ko‘rsatiladigan xizmat turlari kengayishiga olib keldi. Biz banklarda xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish, mijozlar bazasini kengaytirishda bir qator zamonaviy bank infratuzilmalaridan foydalanishni taklif etdik.

Bundan tashqari, ishlab chiqilgan takliflarni O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi hamda banklarni transformatsiyalashning keyingi bosqichlarida tatbiq etish innovatsion xizmatlar va ilg‘or texnologiyalarni samarali joriy etish, mijozlar tajribasini yaxshilash, biznes jarayonlarini yanada samarali boshqarish va moliya bozorida raqobat ustunligini mustahkamlash hamda mamlakat bank tizimining jadal rivojlanishiga kuchli turtki beradi.

XULOSA

O‘zbekistonda bank tizimini modernizatsiya qilish jarayonida innovatsion texnologiyalarni joriy etish va raqamli yechimlardan foydalanish moliyaviy xizmatlar samaradorligini oshirish, moliya muassasalarining raqobatbardoshlik darajasini mustahkamlash, moliyaviy tizimning barqarorligini ta’minlash va makroiqtisodiy barqarorlikka hissa qo‘shishda strategik rol o‘ynaydi. Bank sektorida raqamli transformatsiya orqali xizmat ko‘rsatish sifatini oshirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish, bank xizmatlari turini kengaytirish va mijozga yo‘naltirilgan innovatsion biznes modellarini rivojlantirish uchun yangi imkoniyatlar yaratilmoqda.

O‘zbekistonda bank tizimida amalga oshirilayotgan transformatsiya jarayonida davlat tomonidan qabul qilingan moliyaviy islohotlar, tarkibiy o‘zgarishlar va dasturlar alohida o‘rin tutadi. Xususan, “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasi doirasida moliyaviy xizmatlarni raqamlashtirish, elektron to‘lov infratuzilmasini rivojlantirish, moliyaviy inklyuzivlikni kengaytirish, banklarda korporativ boshqaruvning zamonaviy standartlarini joriy etish, xalqaro moliyaviy hisobot standartlariga (IFRS) moslashish, davlat ishtirokidagi banklarni bosqichma-bosqich xususiylashtirish va kapitallashtirish darajasini oshirish kabi yo‘nalishlar ustuvor vazifa sifatida belgilangan.

Transformatsiya jarayonida ilg‘or texnologiyalarni samarali tatbiq etish bank amaliyotida xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish, tranzaksiya jarayonlarida shaffoflikni kuchaytirish, kredit portfelini yanada diversifikatsiya qilish, likvidlikni boshqarish bo‘yicha samaradorlikni oshirish hamda mijozlar ishonchini mustahkamlashda muhim omil sifatida e’tirof etilmoqda. Shuningdek, masofaviy identifikatsiya, biometrik autentifikatsiya, elektron raqamli imzo, kriptografik himoya, axborot xavfsizligi standartlari kabi texnologiyalarni joriy etish banklarda axborot xavfsizligi tizimini kuchaytirishda ustuvor ahamiyatga ega.

Xulosa o‘rnida shuni aytish mumkinki, tijorat banklarida innovatsion xizmatlar va texnologiyalarni joriy etish banklarni transformatsiyalashni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun kompleks yondashuv va muayyan usullarni talab qiladi. Ya’ni banklarni transformatsiyalashning aniq strategiyasini ishlab chiqish innovatsiyalar uchun maqsadlar, ustuvorliklar va harakat rejalarini belgilashni talab qiladi hamda transformatsiyalash jarayonida quyidagilarni inobatga olish muhim hisoblanadi:

1. Fintex kompaniyalari va innovatsion startaplar bilan strategik hamkorlik aloqalarini rivojlantirish orqali moliyaviy xizmatlar sifati va ko‘lamini oshirish zarur.

2. Bank tizimi xodimlari malakasini oshirish, ularning zamonaviy moliyaviy texnologiyalar, fintech va raqamli moliya sohasi bo‘yicha ilg‘or bilim va ko‘nikmalarini oshirish maqsadida muntazam malaka oshirish kurslari, seminarlar va treninglar tashkil etish orqali salohiyatini oshirish darkor.

3. Mijozlarga yo‘naltirilgan xizmatlarni rivojlantirishda ma’lumotlar tahlili (Data Analytics) va prognoz modellaridan samarali foydalanish orqali mijozlarning ehtiyoj va istaklarini aniqlash hamda ularga moliyaviy xizmatlar taklif etish maqsadga muvofiq.

4. Banklar tomonidan innovatsion texnologiyalar, xususan, sun'iy intellektni qo'llash orqali mijozlarga individuallashtirilgan xizmatlar taklif etish imkoniyati yaratiladi. Bu esa mijozlar haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish, ularning ehtiyojlarini aniqlash va ularga mos xizmatlar taklif etish imkonini yaratadi.

5. Banklar transformatsiya jarayonida kiberxavfsizlikni ta'minlash maqsadida innovatsion texnologiyalarni joriy etish bilan birga, mijozlar shaxsiy ma'lumotlarini himoya qilish, xavf-xatarlarni aniqlash va bartaraf etish uchun zamonaviy kiberxavfsizlik yechimlarini qo'llashi kerak.

6. "Raqamli bank"lar sonini oshirish, istiqbolli innovatsiya texnologiyalarini yanada rivojlantirish va joriy etish, telekommunikatsiya infratuzilmasi va texnik vositalar kompleksini takomillashtirish hamda sotuvning elektron kanallarini rivojlantirish lozim.

7. Banklar uchun dasturiy ta'minot ishlab chiquvchi IT-kompaniyalar tomonidan yaratilayotgan innovatsion loyihalar reytingini yaratish va sog'lom raqobat muhitini shakllantirish darkor.

8. Aholining moliyaviy bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish, bank tizimi faoliyati hamda zamonaviy moliyaviy xizmatlar bo'yicha xabardorlik darajasini oshirish maqsadida ijtimoiy so'rovnomalar o'tkazish va targ'ibot ishlarini tashkil etish orqali moliyaviy inklyuzivlikni rivojlantirish, bank xizmatlariga bo'lgan talabni rag'batlantirish hamda mijozlar ishonchini mustahkamlash zarur.

9. Mamlakatimizda "raqamli bank"ni rivojlantirish, bank ofislari va filiallariga ketadigan ortiqcha xarajatlarni cheklash maqsadida O'zbekiston bank tizimiga omnikanalli bankingning joriy etilishi bo'yicha xorij tajribasini o'rgangan holda, uni mamlakatimiz bank tizimiga joriy etish taklif qilindi. Omnikanalli banking strategiyasini banklarga qo'llashning afzal tomonlari shundaki, jismoniy va yuridik shaxslarga moliyaviy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini integratsiyalashgan va innovatsiyalarga yondashgan holda amalga oshirish imkoniyati yaratiladi.

10. Bank xodimlarining samarali faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida ularning moliyaviy malakasini oshirish, xususan, CFA (Chartered Financial Analyst), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) kabi xalqaro darajadagi sertifikatlariga ega bo'lishlari uchun o'qitish, zamonaviy moliya tizimiga malakali kadrlarni keng jalb qilish hamda ushbu yo'nalishda kadrlar tayyorlash tizimini isloh qilib borish, shuningdek, xodimlarning mehnat faoliyatini reyting tizimi asosida baholab, yuqori natijalarga erishgan xodimni rag'batlantirib borish taklifi ilmiy asoslangan.

11. Transformatsiya jarayonida kiberxavfsizlikni ta'minlash ustuvor ahamiyat kasb etadi. Innovatsion texnologiyalarni joriy etish bilan birga, banklar mijozlarning shaxsiy ma'lumotlarini himoya qilish, xavf-xatarlarni aniqlash va bartaraf etish uchun zamonaviy kiberxavfsizlik yechimlarini qo'llashi zarur. Mazkur taklif va tavsiyalarni amaliyotga tatbiq etish banklarda innovatsion xizmatlar va ilg'or texnologiyalarni samarali joriy etish, mijozlar tajribasini oshirish, biznes jarayonlarini yanada samarali boshqarish va moliya bozorida raqobatbardoshlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonida innovatsion texnologiyalarni qo'llash iqtisodiyotning barqaror rivojlanishi, investitsiyalarni jalb qilish va global moliya bozorida raqobatdoshlikni oshirish uchun muhimdir.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ № DSc. 03/10.12.2019.1.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

**НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ И
ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА» ПРИ
ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ
УНИВЕРСИТЕТЕ**

УМАРОВА МАЛИКА БАХТИЯРОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ
БАНКОВ В УЗБЕКИСТАНЕ**

08.00.07 – Финансы, денежное обращение и кредит

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора наук (DSc) по экономическим наукам**

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора наук зарегистрирована под номером B2022.1.DSc/Iqt352 в Высшей аттестационной комиссии.

Диссертационная работа выполнена в Научно-исследовательском центре «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации опубликован на трех языках (узбекский, русский и английский (резюме) на веб-сайте Научного совета (www.tsue.uz) и информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziyounet.uz).

Научный консультант: Калонов Мухиддин Бахритдинович
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Исмоилов Алишер Агзамович
доктор экономических наук, доцент

Жумъев Нодир Хосиятович
доктор экономических наук, профессор

Бердияров Бахриддин Тавашарович
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Защита диссертации состоится в 10⁰⁰ часов «10» 07 2025 г. на заседании научного совета №DSc.03/10.12.2019.1.16.01 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 232-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный номер №23). Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (99871) 239-28-72, факс: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz).

Автореферат диссертации разослан «06» 2025 года.
(протокол реестра № 57 от «07» 2025 года).



С.У. Мехмонов

Председатель научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

У.В. Гафуров

Секретарь научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

С.К. Худойкулов

Председатель научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора наук (DSc))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире процесс трансформации важен для банков с точки зрения повышения их конкурентоспособности, глобализации деятельности и предложения клиентам высококачественных услуг. Глобализация финансовых рынков, развитие цифровых технологий и меняющиеся требования клиентов создают новые возможности для банков. По данным Juniper Research, “к 2026 году 53% населения мира будет иметь доступ к услугам цифрового банкинга; число пользователей вырастет с 2,5 млрд. в 2021 году до более чем 4,2 млрд. человек. При этом разработка процессов цифровой трансформации для эффективной работы банков во время пандемии будет способствовать повышению эффективности цифрового банкинга и стимулировать рост числа пользователей”²³. Кроме того, в ходе трансформации банков актуальными вопросами являются изменение организационной структуры банка, расширение сферы его услуг, внедрение новых видов услуг, предоставление удобного сервиса для населения, совершенствование методологии трансформации банка.

Сегодня в мировой практике проводятся комплексные научные исследования по развитию банковской инфраструктуры с использованием цифровых и инновационных технологий, повышению популярности банковских услуг. В этой связи возникает необходимость проведения научных исследований по совершенствованию теоретических и правовых основ внедрения новых видов услуг в процессе трансформации банков, трансформации банков с государственным участием в рамках реформы банковской системы, совершенствованию законодательных документов, связанных с внедрением современной системы корпоративного управления в банках, повышением уровня капитализации и ресурсной базы банков, а также приведением пруденциальных нормативов, установленных для банков, в соответствие с международными стандартами.

В последние годы в нашей стране реализуются масштабные реформы, направленные на подготовку к приватизации и преобразованию банков с государственной долей. В частности, в Указе Президента Республики Узбекистан определены такие задачи, как “комплексная трансформация коммерческих банков с государственным участием, внедрение современных банковских стандартов, информационных технологий и программных продуктов, продажа на основе выбора государственных акций банков инвесторам, обладающим необходимым опытом и знаниями, а также сокращение доли государства в банковском секторе вместе с реформированием коммерческих банков и предприятий с государственным участием”²⁴. В рамках данного исследования актуальным является проведение

²³Juniper Research “Digital Banking: Banking-as-a-Service, Market Transformation & Forecasts 2021-2026”.

²⁴ Указ Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года №УП-5992 “О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы”.

исследований, направленных на пересмотр и формирование организационной структуры банков с учетом новых требований по повышению прозрачности управления банком, повышению популярности банковских услуг в процессе трансформации, использованию омниканального банкинга для анализа кредитоспособности клиентов, совершенствованию методологии трансформации банков.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, определенных в Законе Республики Узбекистан от 7 ноября 2019 года №ЗРУ-578 “О платежах и платежных системах”, Указах Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года №УП-60 “О Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы”, от 12 мая 2020 года №УП-5992 “О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы”, Постановлениях Президента Республики Узбекистан от 23 марта 2018 года №ПП-3620 “О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг”, от 9 октября 2019 года №ПП-4487 “О первоочередных мерах по повышению финансовой устойчивости банковского сектора Республики Узбекистан”, от 12 сентября 2017 года №ПП-3270 “О мерах по дальнейшему развитию и повышению устойчивости банковской системы республики”, в Государственной программе Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года об утверждении стратегии “Цифровой Узбекистан – 2030” и мерах по ее эффективной реализации, а также других нормативно-правовых актах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями развития науки и технологий I. «Духовное, нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Обзор зарубежных исследований по теме диссертации²⁵. Исследования по совершенствованию методологии внедрения инновационных технологий для развития банковской инфраструктуры и повышения эффективности банковских услуг в процессе банковской трансформации проводятся рядом ведущих научных центров и престижных высших учебных заведений мира, а также международными финансовыми организациями. Исследования также проводятся World Bank, Bank of America Corporation, JP Morgan, Harvard University (США), Asian Development Bank (Филиппины), Central American Bank for Economic Integration (Гондурас), London School of Economics and

²⁵The International Monetary Fund (IMF), Annual Report on Building a Shared Future (Washington, D.C., April 30, 2018.); Fiedman, B.M. (2001). “Monetary Policy”. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. pp. 9976–9984.; “The world’s 100 largest banks”. Standard & Poor’s. April 6, 2018; Basel Committee on Banking Supervision. www.bis.org.; Hubbard, Douglas (2009). The Failure of Risk Management: Why it is Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons. p. 46; Yakov Amihud and Haim Mendelson, “Asset Pricing and the Bid-Ask Spread.” Journal of Financial Economics 17, 1986; Muelleg, Jim. “Understanding Financial Liquidity”. Investopedia.com. Investopedia US. Archived from the original on 2 May 2018; International Finance Corporation (IFC), Annual Report on Redefining Development Finance, World Bank Open Data 2018; <https://data.worldbank.org>; <https://www.jpmorgan.com/global>.

Political Science (LSE), European Bank for Reconstruction and Development, University of Oxford, University of Cambridge, “Ernst & Young” (EC), Price water house Coopers (PwC), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), University of Hong Kong (Гонконг), высшими учебными заведениями, такими как Ташкентский государственный экономический университет и Банковско-финансовая академия Республики Узбекистан (Узбекистан).

В результате научных исследований, проводимых в мире, получены следующие научные и практические результаты по совершенствованию методологии трансформации банков, в частности, исследования по цифровой трансформации банков и повышению качества обслуживания клиентов проводятся Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management (USA); по изучению стратегических изменений и трансформационных процессов в банковском секторе (Harvard Business School (USA)); глубокие исследования в области финансов и банковского дела, а также научные исследования, направленные на развитие банковских услуг и увеличение прибыли, проводились London School of Economics and Political Science (LSE) (UK); исследования в области банковских инноваций, операционной эффективности и стратегий улучшения качества обслуживания клиентов в банковском секторе проводились Frankfurt School of Finance & Management (Germany); исследования по банковским бизнес-моделям, цифровой банковской трансформации и оптимизации доходности проводятся INSEAD (France/Singapore); исследования по банковской трансформации и развитию цифрового банкинга в азиатском регионе проводятся National University of Singapore (NUS) Business School (Singapore); влияние технологий и инноваций на банковские услуги, взаимодействие с клиентами и доходность изучались Stanford Graduate School of Business (USA); исследования по использованию инноваций для трансформации банковских услуг, управления рисками и повышения доходности финансовых учреждений проводятся Swiss Finance Institute (Switzerland); процессы банковской трансформации и внедрения в развивающихся странах изучались University of Melbourne.

Ведущие высшие учебные заведения и научно-исследовательские учреждения мира, а также авторитетные международные финансово-кредитные организации проводят исследования по следующим приоритетным направлениям с целью совершенствования теоретических, методических и финансово-правовых основ банковской трансформации: создание инновационных бизнес-моделей, трансформирующих традиционную банковскую систему, диверсификация банковских услуг при трансформации банков, сравнительный анализ нормативно-правовой базы стран при трансформации банков, интеграция систем дистанционного обслуживания в международные платежные системы, повышение доступности банковских услуг за счет совершенствования методологии использования инновационных технологий.

Степень изученности проблемы. Отечественные и зарубежные ученые проводят исследования по совершенствованию методологии банковской трансформации, развитию банковской инфраструктуры в процессе

трансформации, повышению качества предоставления дистанционных услуг, внедрению инновационных технологий, повышению доступности банковских услуг. Исследования по данным вопросам представлены в научных работах таких ученых, как Ю.С.Твердохлеб, Y.A.Shumpeter, Е.Ф.Жукова, D.Bekker, А.А.Паскова, А.Я.Долгушина, И.Л.Авдеева, Н.И.Куликова, Ю.В.Кудрявцева, А.Н.Арзильян, Brett King, M.Samuels, В.Рыжков, А.А.Кулинич, А.А.Gontar, John Ginovsky, А.В.Муравьева, Л.А.Петрова, Hussain S., Yizhe Dong, Steven Fgies, Anita Taci, John H. Leusneg, John J. L.V.Кох, X. Ma, Ch.Men, D. Yan, X. Van, P.Vayl, S.Vorner, Т.Г. Бондаренко²⁶.

²⁶ Твердохлеб, Ю. С. Предпосылки трансформации традиционных кредитно-финансовых учреждений в цифровые банки: прикладные зарубежные исследования / Ю. С. Твердохлеб, С. Г. Тер-Петросян // Банковские услуги. – 2021. – № 5. – С. 33 – 39.; Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (1983).; Е.Ф.Жукова. Деньги. Кредит. Банки (2003) Е.Ф. Жуков, Н.М. Зеленкова, Л.М. Максимова и др.; под редакцией академика РАЕН Е.Ф. Жукова. 600 с.; Банковское дело. Под.ред. проф.О.И.Ловрушина – М.: «КноРус», 2016. с 800.; Кулинич А. А. Интернет–банкинг как составляющая развития сетевой инфраструктуры // Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг: сб. науч. тр. Харьков: ХДУХТ, 2011. Вып. 2 (14). С. 421–429.; Авраменко О. М. Интернет–банкинг: особенности и перспективы развития банковской системы // Экономика: проблемы теории и практики: сб. науч. тр. Днепрпетровск: ДНУ, 2010. С. 707–712.; Кравченко Д. Мировые тенденции в мобильном банкинге (2014); Gontar А.А. Digital banking as one of the components of the economic security of a creditorganization // Bulletin of the Volzhskiy Universityim. VN Tatishcheva.; John Ginovsky What really is «digital banking» // Banking exchange. <http://www.bankingexchange.com/blogs-3/making-sense-of-it-all/item/5187>.;Муравьева, А.В. Банковские инновации: мировой опыт ироссийская практика: дис. насоиск. канд. экон. наук. / А.В. Муравьева. М., 2005. –137 с.;Радковская, Н.П. Методология финансового менеджмента и управления прибылью кредитных организаций: автореф. ... д-раэконом. наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов d [Электронныйресурс]. – URL: <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-finansovogo-menedzhmenta-i-upravleniya-ribylyu-kreditnykh-organizatsii#ixzz5gcjZptYO> (датаобращения: 07.03.2019).; Петрова, Л. А. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды бизнес-процессов / Л. А. Петрова, Т. Е. Кузнецова // Финансовый журнал. – 2020. –Т. 12, № 3. – С. 91 – 101.; Deloitte Development LLC. 2022 Banking Outlook. Accelerating the transformation. www.deloitte.com/about.; ГальперМ.А. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Диссер. на соис. учен. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит. Санкт-Петербург – 2020. 19 стр.; HussainS. Bank transformation practices around theoperation, maintenance monitoring, and chaos engineering. <https://medium.com/cloud-believers/banktransformation-practices-around-the-operation-maintenance-monitoring-and-chaosengineering-c7e958745815>; Шашкина Е.О. Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт. Диссер.насоис. учен.степ. канд. экон. наук по спец. 5.2.4. Финансы. Москва – 2022. 35-36 стр.; Бубнова, Ю. Б. Развитие экосистем – основной тренд трансформации банковского бизнеса / Ю. Б. Бубнова // Известия Байкальского государственного университета. – 2020. – № 3. – С. 394 – 401.; Белова, С. С. Современные трансформации российского банковского сектора в контексте цифровизации / С. С. Белова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 30. – С. 1240 – 1244.; Global Banking Annual Geview 2023: The Great Banking TransitionOctober 10, 2023 | GeportMcKinsey’s Global Banking Annual Geview 2023 | McKinsey.; Жуков Е.Ф. Рынок ценных бумаг. 2009. «ЮНИТИ-ДАНА». С. 597.; Финансы: учебник / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина, М.Л. Седова и др.; под ред. А. Г. Грязновой, Е. В. Маркиной 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.; Кох Л.В. Инновации в банковском бизнесе / Л. В. Кох, Е. Н. Смольянинова, В. С. Просалова. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2009. — 490 с.; Серебренникова А.И. Сущность и проблемы внедрения инноваций в банках. //Банковское дело. 2020. № 1. С. 68–73.; Соколинская Н.Э. Механизмы информационного и научнотехнологического обеспечения инноваций в банковской сфере в условиях цифровой экономики. //Банковское дело. 2020. № 2. С. 25–30.; Ма Х., Мэн Ч., Ян Д., Ван Х. Цифровая трансформация Китая. -М.: Альпина Паблишер, 2019. 249 с.; Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. -М.: Сбербанк; Альпина Паблишер, 2019. 215.; ГурвицДж.С., Ньуджент А.Ф., Халпер Ф., Кауфман М.А. Просто о больших данных. -М.: Эксмо, 2015. 400 с.; Designing a sustainable digital bank” Learning from the digital pioneers -IBM Sales and Distribution White Paper Executive Summary// Copyright IBM Corporation 2015 - p.3. <https://review.uz/oz/post/raqamli-iqtisodiyot-mamlakatimiz-taraqqiyoti-garovidi>.; Савдерево А.Ф., Журова Д.В. Тенденции и перспективы развития интернет-банкинга в России // Вестник Чувашского университета, №4, 2013 г., с. 395-399.; Бондаренко Т.Г., Белоцерковский В.И. Становление интернет-банкинга мировой опыт развития // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2012 г., с. 579-585.;

Кроме того, исследования банковской системы, повышение доступности банковских услуг, предоставление удаленных услуг в банках, развитие цифровых банков, внедрение искусственного интеллекта в сферу услуг, развитие цифровых банков в условиях трансформации всесторонне изучены в научных работах таких отечественных ученых-экономистов, как Н.Г.Каримов, А.Г.Кодиров, О.А.Аликориёв, Ф.Мирзаев, Ш.З.Абдуллаева, Т.И.Бобокулов, Т.М.Коралиев, А.А.Омонов, О.Б.Саттаров, С.А.Абдуллаева, М.Б.Муминова, Н.Э.Жиянова, З.Т.Мамадияров, М.Г.Махмудова²⁷ и других ученых.

Следует отметить, что вопросы совершенствования методологии трансформации банков не были целостно и всесторонне изучены в научных трудах вышеперечисленных ученых-экономистов, и именно этот факт послужил основанием для выбора темы диссертационной работы и определения ее целей и задач.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательской работы высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Научно-исследовательского центра “Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана” при Ташкентском государственном экономическом университете в рамках фундаментального научного проекта № FZ-5421033210 на тему “Методические основы трансформации системы государственного регулирования национальной экономики”.

Целью исследования является разработка научных предложений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование методологии банковской трансформации в Узбекистане.

Задачи исследования:

исследование теоретических и научных взглядов экономистов на методологию банковской трансформации и разработка авторского подхода;

изучение современного состояния банков в процессе банковской трансформации;

анализ практики дистанционного предоставления услуг в процессе банковской трансформации;

²⁷ Karimov N.G. Iqtisodiy integratsiyalashuv sharoitida investitsiyalarni moliyalashtirishning bozor mexanizmlarini joriy etish muammolari. doktorlik dissertatsiyasi. – Toshkent, 2008; Abdullayeva Sh.Z. Bank risklari sharoitida tijorat banklarining kredit portfelini diversifikatsiyalash. Doktorlik dissertatsiyasi. – Toshkent, 2000.; Omonov A.A “Bank kapitalini samarali boshqarish masalalari” Iqt.fan.dok... disseratsiya avtoreferati. – T, 2004. 36b; Sattorov O.B. O‘zbekiston Respublikasi bank tizimi barqarorligini ta’minlash metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok... diss. Avtoreferati. – Toshkent, 2018. – 32 b.; Mamadiyarov Z.T. Banklarni transformatsiya qilish sharoitida masofaviy bank xizmatlarini rivojlantirish: nazariya, amaliyot va xorij tajribasi. Monografiya. –T.: Innovatsion rivojlanish nashriyatmatbaa uyi, (2021). – 188 b. F.Mirzaev, O‘zbekistonda banklararo raqobatni shakllantirishning kontseptual asoslari, I.f.d. ilm. dar. ol.uch. diss. avtoref. – Toshkent, 2009. – 70 b.; Jiyanova N.E. Tijorat banklari aktivlari va passivlarini samarali boshqarish yo‘nalishlari. Nomzodlik dissertatsiyasi. - T.: 2010. Abdullayeva S.A. Tijorat banklari to‘lov qobiliyatini mustahkamlash yo‘llari. Iqt. fan. nom...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2018. – 24 b.; Mo‘minova M.B. Tijorat banklari aktiv va passiv operatsiyalariniinnovatsion boshqarish metodologiyasini takomillashtirish. Iqt. fan. dok...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2022. – 31 b.; Aliqoriyev O.F. Tijorat banklarida moliyaviy xizmat turlarini rivojlantirish yo‘nalishlari. Iqt. fan. nom...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2011. – 28 b.; Boboqulov T.I. Milliy valyutaning barqarorligini ta’minlash: muammolar va yechimlar. –T.: «Fan va texnologiya», 2007. –B. 184; M.Q.Mahmudova Banklarni transformatsiyalashuvida moliyaviy innovatsiyalarni joriy etishning metodologik asoslarini takomillashtirish. Iqt. fan. dok...diss. avtoreferati. – Toshkent, 2024. – 38 b.;

разработка подходов к широкому внедрению современных технологий в процесс обмена валюты в нашей стране;

научное обоснование внедрения цифровых технологий в банках на основе анализа проведенного опроса среди банковских работников и клиентов;

изучение передового опыта зарубежных стран по совершенствованию процесса трансформации банков;

разработка предложений и рекомендаций по повышению доступности банковских услуг путем внедрения инновационных банковских услуг в банковскую систему страны;

разработка научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию методологии трансформации банков в Узбекистане.

Объектом исследования является банковская система Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются финансовые отношения, возникающие в процессе совершенствования методологии банковской трансформации.

Методы исследования. В диссертационной работе широко использовались такие методы, как группировка, структурный подход, сравнительный анализ, количественный анализ. При этом для оценки статистических, экспертных и комплексных анализов результатов научных исследований широко применялись методы экономико-математического моделирования и прогнозирования.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

согласно методическому подходу усовершенствовано экономическое содержание понятия “банковская трансформация” с позиций системы, способствующей эффективности финансового рынка за счет повышения конкурентоспособности банков путем модернизации организационной структуры, диверсификации финансовых операций, технологий и методов предоставления услуг, включая институциональные изменения;

обосновано предложение о хранении данных по операциям по обмену валюты в базе данных, оценке периодического спроса на валюту и создании возможности её прогноза при обмене средств на сумму свыше 100 долларов США посредством введения порядка использования отпечатка пальца на основе использования Touch ID, не требуя при этом предъявления документа, удостоверяющего личность (паспорта);

обосновано предложение об уменьшении уровня присвоения средств на 30-50% за счет обеспечения безопасности транзакций на основе использования системы “антифрод” в случаях, когда существует вероятность потери денежных средств под воздействием мошеннических действий в процессе платежных переводов по системным, частным и кобэйдженговым картам в коммерческих банках;

обосновано предложение по обеспечению непрерывности платежей посредством диверсификации средств осуществления платежных переводов в национальной и иностранной валютах на основе развития банковской инфраструктуры, предоставляющей возможность интеграции местных

платежных организаций в международные платежные системы;

на основе модели ARIMA разработаны прогнозные показатели объема высоколиквидных активов коммерческих банков Узбекистана до 2029 года без учета случайных экзогенных и эндогенных факторов.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

раскрыта экономическая сущность понятий “традиционный банкинг”, “цифровой банкинг”, “интернет-банкинг”, “трансформация банков”;

проанализировано влияние макро-, микро- и мезофакторов, влияющих на процесс трансформации банков, а также экономических, экологических, социальных, политических и киберрисков;

научно обоснованы предложения по подтверждению личности клиентов посредством их идентификации в процессе обмена валюты, повышению прозрачности процесса обмена валюты и предотвращению теневой экономики;

научно обосновано расширение спектра услуг, предоставляемых банками через мобильные приложения, повышение качества обслуживания с использованием искусственного интеллекта в мобильных приложениях;

разработан авторский подход по совершенствованию методологии трансформации банков.

Достоверность полученных результатов определяется сравнительным и критическим анализом научно-теоретических идей зарубежных и отечественных ученых-экономистов по совершенствованию методологии трансформации банков, изучением передового зарубежного опыта, изучением и обобщением нормативно-правовой базы, основанностью результатов экспертной оценки на данных Центрального банка Республики Узбекистан, других практических сведениях и отчетах, а также внедрением предложений и рекомендаций, сделанных на основе анализа, в практику уполномоченными организациями.

Научная и практическая значимость исследования. Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные предложения послужат для определения приоритетных направлений развития банковской системы в Узбекистане, а также для проведения научных исследований, связанных с процессами трансформации банков. Результаты исследования практический Значение заключается в том, что сделанные выводы и рекомендации могут быть использованы для совершенствования законодательства в банковской сфере, преподавания банковских дисциплин в высших учебных заведениях по направлению экономики, для подготовки учебных программ, пособий, учебников, а также для разработки мер, направленных на выполнение задач, обозначенных в новой «Стратегии развития Узбекистана» и «Стратегии цифрового Узбекистана-2030» на 2022-2026 годы.

Внедрение результатов исследования.

теоретические и методические материалы по усовершенствованному согласно методическому подходу экономическому содержанию понятия “банковская трансформация” с позиций системы, способствующей

эффективности финансового рынка за счет повышения конкурентоспособности банков путем модернизации организационной структуры, диверсификации финансовых операций, технологий и методов предоставления услуг, включая институциональные изменения, использованы при подготовке учебника “Инвестиционные банки”, рекомендованного для студентов образовательного направления 60410500 – “Банковское дело и аудит” высших учебных заведений (приказ № 446 Ташкентского государственного экономического университета от 27 декабря 2024 года). Внедрение данного научного новшества в практику стало методологической основой для формирования более широких теоретических знаний и умений у студентов высших учебных заведений по экономическому содержанию понятия “банковская трансформация” и его значению в банковской системе;

предложение о хранении данных по операциям по обмену валюты в базе данных, оценке периодического спроса на валюту и создании возможности её прогноза при обмене средств на сумму свыше 100 долларов США посредством введения порядка использования отпечатка пальца на основе использования Touch ID, не требуя при этом предъявления документа, удостоверяющего личность (паспорта), включено в “Дорожную карту”, разработанную по стратегии развития Акционерно-коммерческого банка “Микрокредитбанк” до 2025 года (справка №05-16/26447 АКБ “Микрокредитбанк” от 24 сентября 2024 года). В результате внедрения в практику данного предложения в Акционерном коммерческом банке “Микрокредитбанк” функционируют 172 пункта обмена валюты и в течение 2024 года через пункты обмена валюты было продано 151,2 млн. долларов США и создана возможность покупки валюты на сумму 202,5 млн. долларов США;

предложение об уменьшении уровня присвоения средств на 30-50% за счет обеспечения безопасности транзакций на основе использования системы “антифрод” в случаях, когда существует вероятность потери денежных средств под воздействием мошеннических действий в процессе платежных переводов по системным, частным и кобэйдженговым картам в коммерческих банках, внедрено в практику в Акционерно-коммерческий банк “Микрокредитбанк” (справка №05-16/26447 АКБ “Микрокредитбанк” от 24 сентября 2024 года). В результате внедрения в практику данного предложения АКБ “Микрокредитбанк” к 2023 году создана возможность увеличения количества точек обслуживания в этом коммерческом банке до 574, а количества видов услуг - до 102 видов услуг;

предложение по обеспечению непрерывности платежей посредством диверсификации средств осуществления платежных переводов в национальной и иностранной валютах на основе развития банковской инфраструктуры, предоставляющей возможность интеграции местных платежных организаций в международные платежные системы введено в “Дорожную карту”, разработанную по стратегии развития Акционерно-коммерческого банка “Народный банк” до 2026 года (справка № 24-25/1294 АК “Народный банк” от 25 апреля 2025 года). В результате реализации данного предложения туристы, местные жители и мигранты смогут

осуществлять платежи, конвертировать валюту и совершать покупки с использованием международных карт с помощью платежных приложений;

предложение по разработанным на основе модели ARIMA прогнозным показателям объема высоколиквидных активов коммерческих банков Узбекистана до 2029 года без учета случайных экзогенных и эндогенных факторов внедрено в деятельность АК “Народный банк” (справка № 24-25/1294 АК “Народный банк” от 25 апреля 2025 года). В результате внедрения в практику данного научного предложения прогнозируется, что объем высоколиквидных активов коммерческих банков к 2029 году достигнет 181 189,20 млрд. сумов.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования прошли обсуждение на более 10 научно-практических конференциях, включая 2 международные и 10 республиканских научно-практических конференций.

Опубликованность результатов исследования. Всего по теме диссертации опубликовано 24 научные работы, из них 1 монография, 11 статей в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Кабинете Министров Республики Узбекистан для публикации основных результатов докторских диссертаций, из которых 10 статей в отечественных журналах и 1 статья в зарубежном журнале.

Структура и объем диссертации. Структура диссертационной работы состоит из введения, 4 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем исследования составляет 234 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** диссертации обоснованы актуальность и значение исследования, определены его цель и основные задачи, объект и предмет диссертации, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, обоснована научная новизна и изложены практические результаты, раскрыты научное и практическое значение полученных результатов, представлены данные о внедрении результатов исследования, а также приведены сведения об опубликованных работах и структуре диссертации.

В первой главе диссертационного исследования **“Теоретико-правовые основы трансформации коммерческих банков”** рассматриваются теоретические и методологические основы этапов перехода от традиционной банковской системы к цифровой банковской системе.

Если подходить к развитию банковской системы с теоретической позиции, то переход к традиционной модели банковского обслуживания произошел в 1920 году, когда банковские услуги начали формироваться, и это продолжалось с 1920 по 2006 год. Начиная с 2006 года постепенно осуществлялся переход на цифровую модель банковского обслуживания. Данный переход был связан в основном с цифровизацией банковской информации, цифровизацией процесса предоставления банковских услуг

клиентам, а также развитием интернет-банкинга.

Оба подхода имеют свои преимущества и многие современные банки стремятся объединить традиционные и цифровые методы для улучшения опыта клиентов. Чтобы успешно конкурировать на рынке, важно учитывать потребности клиентов и стремиться к инновациям в банковском деле.

Трансформация банка подразумевает изменение банковской политики посредством тщательного изучения клиентского опыта и анализа существующего спроса, а также выявления новых потребностей и запросов. Именно потребители банковских услуг являются движущей силой инновационного развития банков, поскольку они формируют требования к современным банковским продуктам и услугам, выражая свои потребности.

При обращении клиентов оценивается использование банковских услуг по качеству, скорости и количеству предоставляемых услуг. Поэтому банковской сфере необходимо постоянно изучать опыт работы с клиентами, выявлять недостатки в работе сотрудников, внедрять новые виды услуг с учетом спроса клиентов, так как новые клиенты могут потребовать использования услуг с использованием более современных технологий.

В процессе трансформации в банках изменение внутренних процедур также является важным условием цифрового развития банковского сектора. Наряду с внедрением цифровых, клиентоориентированных технологий необходимо совершенствовать управление, умение руководить, контроль, повышать кибербезопасность. Основным препятствием на пути полной цифровизации банков является нехватка сотрудников, обладающих необходимыми навыками для работы в цифровой экономике.

Трансформация банка требует комплексных подходов, основанных на разработке и реализации стратегии. Трансформация банков охватывает все аспекты финансовой системы, включая механизмы управления банком, поэтому трансформация банковского сектора должна координироваться с другими стратегиями развития для разработки решений, помогающих достичь максимальной эффективности. “Стратегия трансформации банков должна быть направлена на решение четырех основных задач:

- внедрение цифровых технологий,
- изменение процесса формирования цен на услуги;
- финансовый аспект цифровизации;
- изменение организационной структуры”.

Для успешной реализации стратегии трансформации банка необходима координация вышеуказанных направлений развития, которая во многом зависит от операционной модели банка.

Удержание и привлечение новых клиентов, снижение операционных расходов и в конечном итоге повышение привлекательности банков для клиентов - все это результаты трансформации банков. Благодаря цифровизации системы клиенты смогут пользоваться банковскими услугами 24/7, экономя время. Кроме того, снижение банковских издержек приведет к снижению цен на отдельные банковские продукты.

Трансформация банковской системы повысит уровень автоматизации,

сократит время проведения транзакций, улучшит анализ данных, что улучшит взаимодействие с клиентами и сотрудниками. Также это приведет к повышению качества продуктов и услуг, а также качества обслуживания клиентов.

Таблица 1

Определения понятия “банковская трансформация”²⁸

Автор	Определение
Министерство связи и информатизации России	Всестороннее изменение бизнеса существенно повышает эффективность новых подходов к управлению данными, включая успешный переход на новые бизнес-модели и каналы коммуникации с клиентами, поставщиками, продуктами, бизнес-производственными процессами и корпоративной культурой с использованием цифровых технологий.
Stolterman E., Croon F. A.(2004)	Это изменение в системе управления достигается за счет внедрения цифровых технологий путем переосмысления стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей (цифровая трансформация, DT или DX).
Bekker D. (2018)	Это процесс селективной интеграции в сеть субъективно мыслящих “умных” машин (т.е. очень сложных единиц).
Прохоров А., Коник Л. (2019)	Forrester - достижение операционной эффективности и гибкости с использованием цифровых технологий; Gartner – бизнес-модель, предоставляющая возможности создания стоимости и получения дохода; Delloite - экспоненциальный рост числа подключений; Altimeter Group – привлечение клиентов в каждую точку связи.
Паскова А.А. (2020)	Этот непрерывный процесс изменений направлен на оптимизацию или развитие передовых бизнес-технологий во всех экосистемах компании, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров.
SAP Insights (2021)	Кардинальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей и операций; новые способы создания стоимости, увеличения доходов и эффективности.
Samuels M. (2021)	Интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса приводит к кардинальным изменениям в рабочих процессах компании.
AWG (2021)	Интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса существенно меняет операционную стратегию и методы работы компании, что приводит к улучшению взаимоотношений с клиентами.
Рыжков В. (2022)	Это процесс адаптации бизнеса для создания обновленной модели, которая может эффективно работать в цифровой среде. Технологический цикл — это стратегически управляемый процесс адаптации бизнеса к вызовам цифровой экономики.

Трансформация банка обычно состоит из нескольких этапов, которые включают в себя следующие шаги:

²⁸ Разработка автора при использовании научной литературы.

1. Оценивая текущую ситуацию, банк сможет пересмотреть стратегию своего развития, внедрить новые виды услуг, оценить экономический потенциал банка, проанализировать текущее состояние инфраструктуры, а также проанализировать интегрированные системы и технологии.

2. На этапе внедрения цифровых технологий банки начинают внедрять облачные технологии, базы данных BIG Data, автоматизацию процессов обслуживания, использование искусственного интеллекта при анализе данных и другие инновационные цифровые технологии.

3. Обучение персонала является ключевым рычагом для эффективной реализации банковской трансформации. Процесс трансформации требует создания системы обучения и воспитания квалифицированных кадров, которые могут работать с цифровыми технологиями, а также аналитиков данных, HR-менеджеров, маркетологов и специалистов в эконометрике.

4. Мониторинг оптимизирует процессы отслеживания результатов банковской трансформации, анализа данных и внедрения успешных преобразований.

5. Постоянное развитие и трансформация являются непрерывными процессами, требующими от банков предоставления современной инфраструктуры, разработки процессов обслуживания и постоянного совершенствования банковских стратегий для повышения своей конкурентоспособности.

На основании вышеизложенных исследований и научно-теоретических подходов нами сформулировано следующее авторское определение: ***Трансформация банка — это процесс обновления бизнес-модели, операций, технологий и методов обслуживания клиентов банка, который способствует повышению конкурентоспособности банков и улучшению их эффективности.*** Путем трансформации банков станет возможным автоматизировать банковские услуги, повысить конкурентоспособность банков, расширить финансовую доступность и принимать стратегические решения на основе анализа финансовых данных.

Во второй главе диссертации “**Анализ современного состояния процесса трансформации коммерческих банков Республики Узбекистан и тенденции его развития**” автором проанализировано современное состояние процесса трансформации банков, а также разработаны предложения по развитию банковской инфраструктуры для повышения качества обслуживания в банках и по внедрению современных технологий в банках.

Одним из наиболее развитых участников финансового рынка нашей страны является банковская система. На сегодняшний день в банковскую систему вовлечен ряд крупных финансовых институтов и аналитиков с целью трансформации банков нашей страны и постепенного сокращения государственных долей, привлечения иностранных инвесторов, а также осуществления трансформационных процессов с помощью иностранных финансовых корпораций.

В 2023 году приняты соответствующие Постановления Президента Республики Узбекистан о дополнительных мерах по укреплению финансовой

устойчивости АКБ “Узпромстройбанк” и ускорению приватизации государственных предприятий, в том числе коммерческих банков, повышению их финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и эффективности деятельности, подготовке к приватизации, привлечению стратегических инвесторов в банковскую систему.

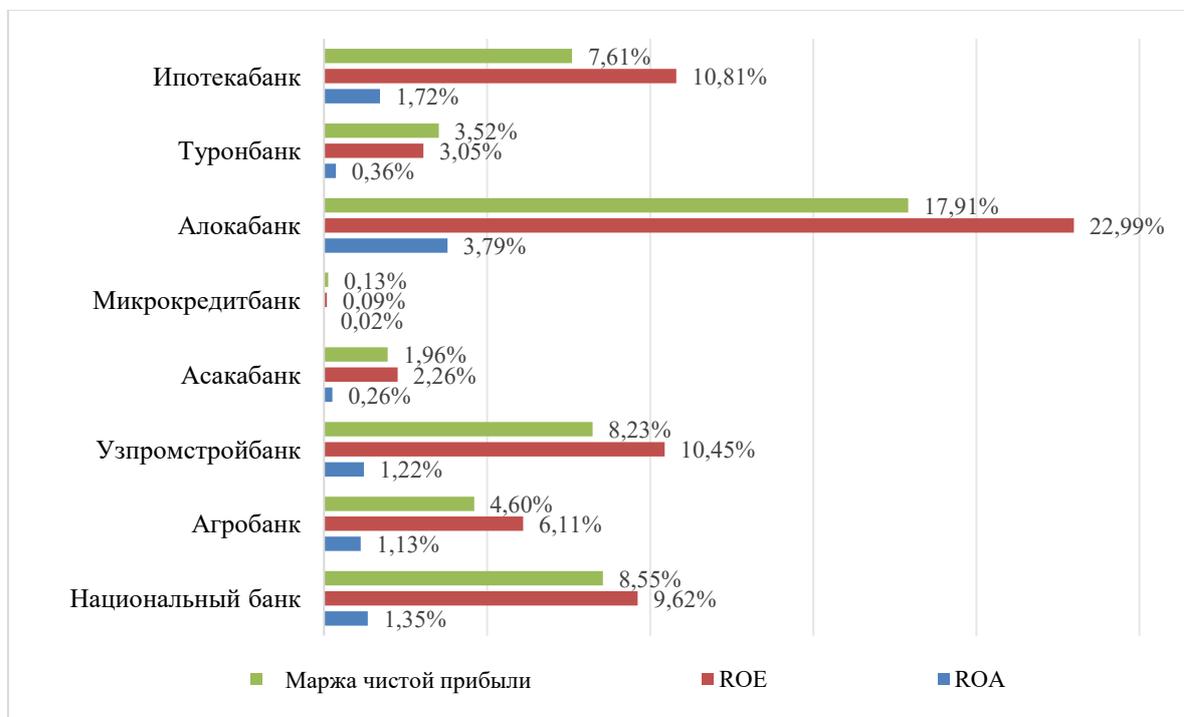


Рисунок 1. Анализ доходности капитала и активов коммерческих банков (в процентах)²⁹

Сокращение государственной доли в АКИБ “Ипотека-банк”, рост капитализации коммерческих банков, а также выход на рынок банковских услуг 3 новых банков способствовали снижению доли государства в совокупных активах банковского сектора с 78% до 68% в 2022 году и его доли в совокупном капитале банков с 78% до 65%.

Анализируя уровень рентабельности собственного капитала коммерческих банков, находящихся в процессе трансформации, можно отметить, что “Ипотека-банк” имеет низкий показатель - 10,81%, “Национальный банк” - 9,62%, “Микрокредитбанк” - 0,09%. Анализируя уровень рентабельности активов, очевидно, что “Ипотека-банк” имеет низкий показатель в 1,72%, “Национальный банк” - 1,35%, “Микрокредитбанк” - 0,02%. Одной из основных причин сложившейся ситуации в “Микрокредитбанке” является то, что доля задолженности по проблемным кредитам (NPL) в общем объеме кредитов банка составляет 6,7%.

²⁹Разработка автора на основ еданных <https://new.openinfo.uz>.

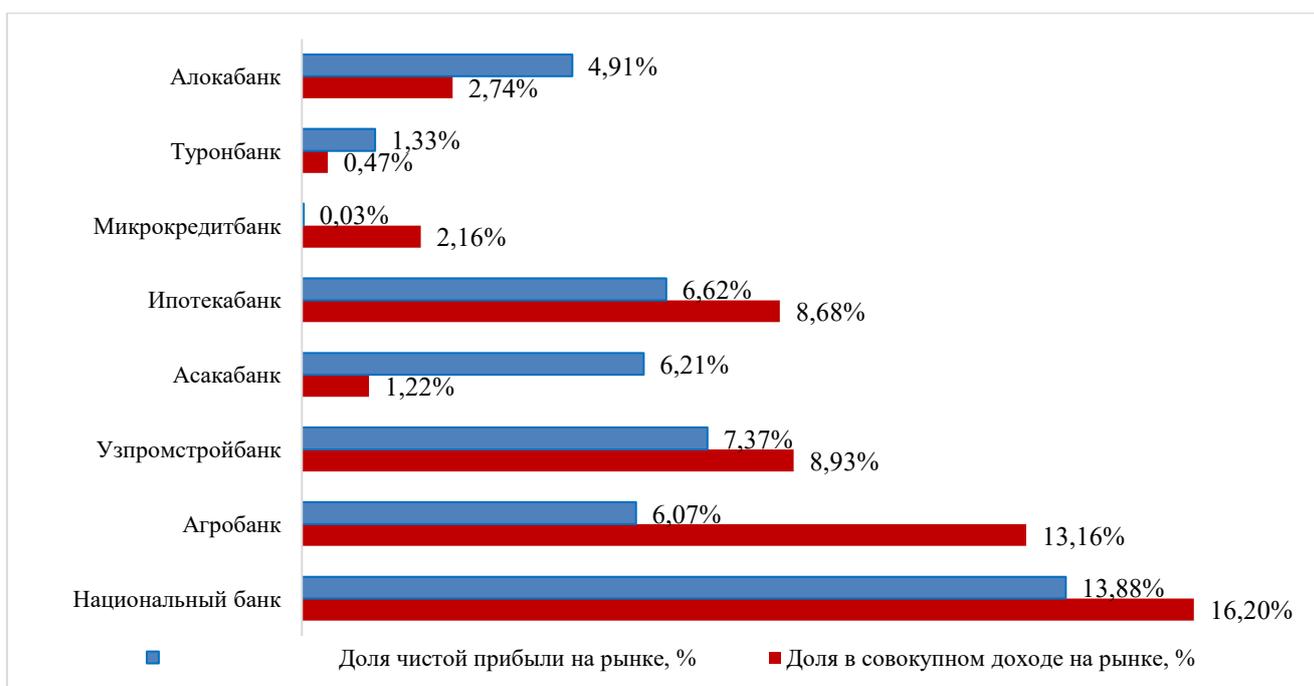


Рисунок 2. Анализ чистой прибыли банков и доли в доходах³⁰.

Наибольшую долю в доходах рынка среди банков занимает “Национальный банк” с 16,20%, за ним следует “Агробанк” с 13,16%, а наименьшие доли у “Микрокредитбанка” с 2,16% и “Туронбанка” с 1,33%. Доля всех государственных банков в общем доходе составляет 67,21%, тогда как на частные банки приходится 32%.

В 2023 году доля банкоматов Нумо в общем объеме транзакций, проведенных через банкоматы, составила 17,4 трлн. сумов в 2020 году и достигла 88,4 трлн. сумов в 2023 году, увеличившись с 33 процентов в 2022 году до 47 процентов. Доля банкоматов Uzcard в процентном отношении увеличилась до 40 процентов, составив 76,6 трлн сумов (рисунок 3).

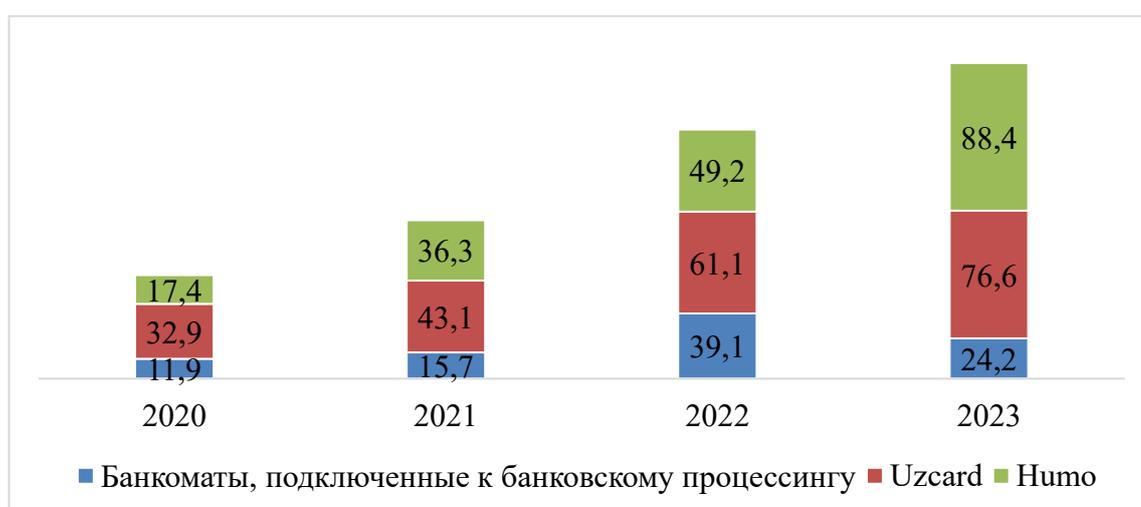


Рисунок 3. Транзакции, совершаемые через банкоматы (трлн.сумов)³¹

³⁰ Разработка автора на основе данных <https://new.openinfo.uz>.

³¹ Разработка автора на основ еданных Центрального банка Республики Узбекистан www.cbu.uz

Конвертация валют через локальные платежные системы, внедрение денежных переводов на международные платежные карты, такие как Ко-бэйджинг, Visa и Master Card, создадут ряд удобных возможностей для клиентов, которые получают возможность совершать переводы через приложения в режиме 24/7.

Результаты опросов, проведенных среди сотрудников и клиентов коммерческих банков в ходе исследования, показывают, что клиенты банков хотят эффективно распределять свое время. При этом существующие ожидания в банках, бумажная волокита и недопонимание в документации являются причиной того, что они не в полной мере удовлетворены банковской системой.



Рисунок 4. Мнения клиентов банка о целях обмена валюты (в процентах)³²

На вопрос о том, сколько валюты респонденты обменивают в среднем за месяц, каждый четвертый респондент (41,9%) ответил, что обменивает валюту на суммы от 100 до 500 долларов США. 25,2% респондентов обменивают валюту на сумму до 100 долларов США.

При анализе действий респондентов после того, как они не имели при себе паспорта при обмене валюты, было выявлено, что 38,1% из них были вынуждены принести паспорт снова, 19,2% были вынуждены зарегистрировать валюту на имя другого лица, а 16,9% были вынуждены обменять валюту на черном рынке. При этом 18,8% клиентов банков были вынуждены покинуть банки, не обменяв валюту.

Помимо проблем с паспортами, в качестве проблемы граждане также отметили очереди в банках при обмене валюты.

³² Составлено автором на основе результатов опроса.



Рисунок 5. Мнения клиентов банков о проблемах с паспортами при обмене валюты (в процентах)³³

Выяснилось, что большинство граждан поддерживают введение сканирования отпечатков пальцев вместо предъявления паспорта в процессе обмена валюты.

**Таблица 2
Отношение сотрудников и клиентов банка к внедрению сканирования отпечатков пальцев (в процентах)³⁴**

Каково Ваше отношение к введению сканирования отпечатков пальцев?	Клиенты банка	Сотрудники банка
	%	%
Полностью поддерживаю	60,3	55,2
Поддерживаю	16,5	27,1
Не особо поддерживаю	9,2	5,5
Не поддерживаю	6,8	2,3
Мне все равно	4,1	6,8
Затрудняюсь ответить	3,1	3,2

Анализ показал, что 76,8% клиентов банков и 82,3% работников банков высказались за введение новой практики. Против этой системы выступили 16,0% клиентов банков и 7,8% работников банков (таблица 2).

Внедрение биометрических данных в процедуры идентификации клиентов банков не только упрощает процесс проверки личности при

³³ Составлено автором на основе результатов опроса.

³⁴ Составлено автором на основе результатов опроса.

совершении транзакций, но и снижает риск финансового мошенничества, кражи личных данных и киберугроз. Пароли, предоставляющие доступ к информационным ресурсам, снижают риск потери и подделки документов.

Используя биометрические технологии, банки работают по принципам KYC (Know Your Customer - Знай своего клиента).

Одной из причин, по которой традиционные банки заинтересованы в биометрических технологиях, является идентификация клиентов. Это обусловлено конкурентным давлением со стороны провайдеров FinTech и тем фактом, что клиенты имеют возможность получить доступ к банковским услугам в любом месте и в любое время. В последние десятилетия технологические компании стремительно выходят на финансовый рынок, заменяя традиционных финансовых посредников. Они меняют банковский ландшафт и способствуют трансформации банковского дела и технологий.

В ряде стран были проведены исследования по эффективному внедрению систем биометрической идентификации в банковские платежные системы. По оценкам Goode Intelligence, к 2023 году объем мобильных биометрических платежей составит более 1,67 трлн долларов США в год, что принесет поставщикам мобильных биометрических технологий доход более 8,7 млрд долларов США, о чем говорится в отчете компании «Мобильная биометрия для финансовых услуг - анализ рынка и технологий на 2018 - 2023 годы, стратегия и прогнозы». В 2020 году более 1,1 млрд. клиентов будут использовать биометрическую идентификацию для финансовых услуг. Внедрение биометрических платежей в мобильных приложениях растет низкими темпами в Северной Америке, Европе, Африке и Латинской Америке, в то время как в Китае, Индии и других странах Азиатско-Тихоокеанского региона данный показатель характеризуется высокими темпами роста.

В целом существует несколько видов биометрической идентификации, например, Face ID, защищенное касание, идентификация по радужной оболочке глаза и идентификация клиента по расположению кровеносных сосудов. Наиболее распространенной из них является идентификация по отпечаткам пальцев, т. е. система Touch ID.

На сегодняшний день банки нашей страны широко используют системы Face ID и Touch ID для идентификации клиентов. Нами были проведены исследования по практическому внедрению системы Touch ID для идентификации клиентов в процессе обмена валют.

Помимо валютнообменных операций, мы также изучали новые технологии, используемые в коммерческих банках Республики Узбекистан. Целью было изучение современных технологий, используемых в коммерческих банках для идентификации клиентов в целях предоставления банковских услуг. В исследовании рассматривалась деятельность 12 коммерческих банков Ташкента, однако в него были включены только банки, использующие биометрические средства идентификации.

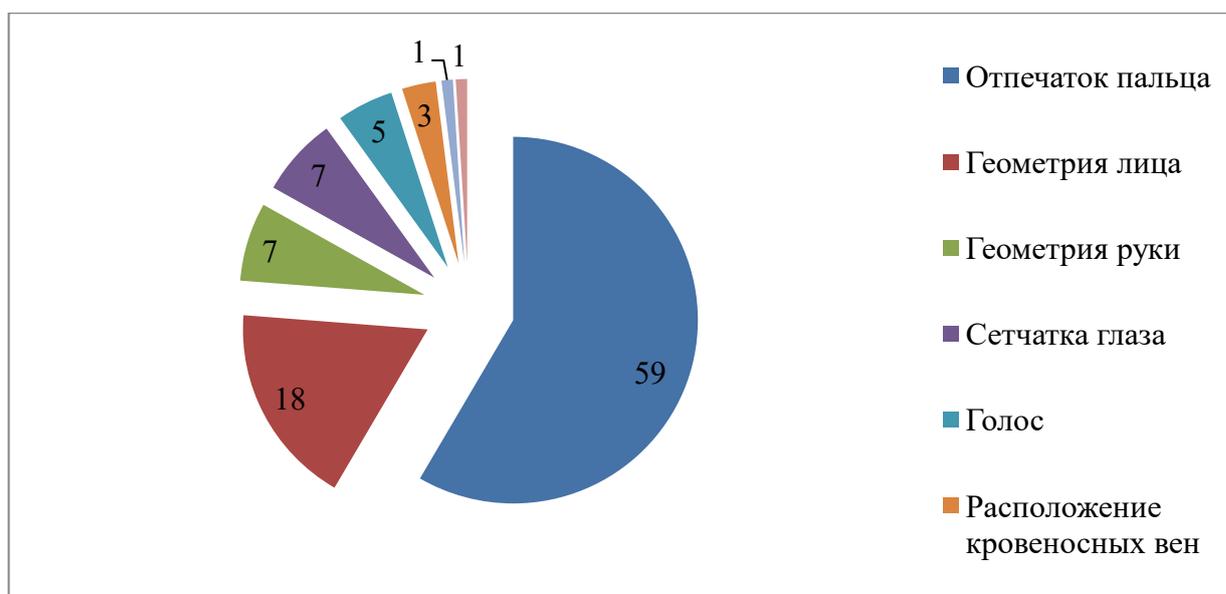


Рисунок 6. Использование видов биометрической идентификации в разрезе³⁵

Исследование показало, что коммерческие банки используют два метода идентификации: дактилоскопический датчик (сканер отпечатков пальцев) и сканер лица. При этом при сканировании банк может получить доступ как к государственному центру обработки данных, так и к собственной клиентской базе.

В настоящее время коммерческие банки из числа исследованных используют биометрическую идентификацию только в кредитных услугах, управлении депозитами и денежных переводах. Ниже приведен полный список банков и технологий, изученных в ходе исследования.

Таблица 3

Новые технологии, используемые в некоторых коммерческих банках Республики Узбекистан³⁶

1. Ориент Финанс банк - при отправке крупных денежных переводов	• сканер отпечатков пальцев
2. Туронбанк – при снятии денежных средств с депозита	• сканер отпечатков пальцев
3. При получении кредита и при идентификации в приложении Асака Банк.	• face scanner
4. Ипотекабанк – для определения IN-App	• Face scanner;
5. Народный банк – при открытии вкладов	• сканер отпечатков пальцев
6. ТВС банк - для идентификации в приложении	• сканер лица.

Сегодня в нашей стране происходят кардинальные и эффективные

³⁵Разработка автора с использованием данных http://www.techpogtal.gu/glossagy/biometgicheskaya_identifikaciya.html.

³⁶ Разработка автора на основе данных <https://xb.uz>, <https://tbcbank.uz/gu>, <https://www.asakabank.uz/>, <https://tugonbank.uz/gu/>, <https://ofb.uz/uz/>.

изменения в результате продолжающихся реформ банковской системы. Однако, как свидетельствует проведенный выше анализ, все еще есть некоторые коммерческие банки, которые еще не полностью приняли инновационные инновации. Как и в любом другом секторе, в банковской системе новые подходы становятся клиентским спросом во времена быстрых экономических изменений.

В третьей главе диссертации **“Передовой зарубежный опыт трансформации коммерческих банков”** проанализированы банковские системы развитых стран, США, Германии и России, процессы банковской трансформации, этапы перехода к цифровой банковской системе, а также разработаны рекомендации по их внедрению в практику деятельности коммерческих банков нашей страны.

Таблица 4

Анализ ситуаций с банковской трансформацией в развитых странах³⁷

Название банка	Общие черты	Различия
BBVA	- Внедрение цифровых решений в практические процессы. - Повышение качества клиентоориентированных услуг в процессе цифровой трансформации банков.	- Сокращение случаев мошенничества в банках; - Сотрудничество с образовательными учреждениями.
Société Générale	- Сотрудничество с технологически инновационными компаниями.	Партнерское соглашение с Microsoft как источником инновационных технических решений.
Deutsche Bank	- Переход на электронный документооборот. - Сокращение случаев мошенничества в банках.	- Создание корпоративной среды для развития финтех-стартапов; - Выделение отдельной команды, отвечающей за корпоративную цифровизацию.
JPMorgan Chase	- Сотрудничество с крупнейшими высшими учебными заведениями.	- Создание внутреннего хаба цифровой трансформации; - Регулярная оценка конкурентоспособности в контексте трансформации.
HDFC		- Объединение всех услуг в цифровую платформу банка.
DBS Bank		Поэтапный отказ от аутсорсинга.
Banco Itaú Unibanco S.A.		Укрепление отношений с клиентами.

³⁷ Разработка автора на основе данных сайтов <https://www.jpmorganchase.com/ig/annual-gepogt>, <https://www.dbs.com/default.pag>, <https://www.db.com>, <https://www.hdfcbank.com>, <https://www.itaub.com/>, <https://www.societegenerale.com>.

По данным “The Boston Consulting Group”, обращает на себя внимание высокий уровень развития электронной коммерции в Китае. Оборот электронной коммерции Китая составляет 18 млрд. долларов США, а китайские потребители тратят на онлайн-покупки за этот период около 750 млрд. долларов США, что больше, чем показатели вместе взятых США и Великобритании. В целом, по данным Министерства коммерции Китая, по итогам 2016 года доля страны в международной электронной торговле составила 39,2 %. При этом, согласно принятой в стране программе развития отрасли на 2016-2020 годы, объем электронной торговли через 5 лет достигнет 5,8 трлн. долларов США. По данным “McKinsey&Company”, к 2025 году цифровые технологии будут вносить 22% в ВВП Китая и 34% в ВВП России. Предполагается, что к 2025 году ожидаемая стоимость цифровых технологий в США может достичь 1,6-2,2 трлн. долларов США.

По результатам подходов зарубежных банков к цифровизации, крупнейшие банки мира включили в свои стратегические цели в процессе трансформации сотрудничество с высшими учебными заведениями по привлечению и переподготовке квалифицированных кадров, налаживание контактов с финтех-компаниями, уделение особого внимания клиентоориентированным услугам, реализацию стартап-проектов.

Таблица 5.

Этапы трансформации банков по всему миру в условиях цифровых изменений³⁸

Годы	Описание
2007 год	Появление первых альтернативных банков без физической сети филиалов: Tinkoff, Fidor, Simple
2009 год	Начало использования мобильных приложений в розничном банковском обслуживании
2010 год	Betterment создает первого робота-консультанта в банковской отрасли
2012 год	В банковских продуктах создана возможность использования банковских услуг
2014 год	Запуск Apple Pay привел к увеличению числа новых игроков на рынке осуществления денежных переводов в платежные системы с использованием мобильных приложений, таких как PayPal, Android Pay, Samsung Pay, WeChat Pay, объем проведенных платежей с 2017 года в несколько раз превышает суммарный объем транзакций по картам MasterCard и Visa.
2014 год	Ant Financial создала первую в мире экосистему финансовых инноваций
2016 год	Голосовой помощник Alexa представляет функцию презентации банковских продуктов Capital One
2020 год	В Австралии и странах Евросоюза отказались от банковских чеков для оплаты при использовании товаров и услуг
2022 год	Количество физических посещений филиалов банка сокращено до 1 в год.
2025*	Доведение количества пользователей, использующих только мобильный банкинг, до 3 млрд. человек
2026 *	Сокращение вдвое количества физических филиалов в развитых странах
2030*	Переход на полностью безналичные расчеты в более чем 10 странах мира

Согласно зарубежному опыту, роль коммерческих банков оказывает

³⁸ Составлено автором на основе данных Bret King B. Bank 4.0: Novaya finansovaya realnost. – М.: OlimpBiznes, 2018. – 453 с.; King B. Bank 2.0. Как potrebitelskoye povedeniye i tehnologii izmenyat budushchee finansovyykh uslug. – М.: OlimpBiznes, 2012..

существенное влияние в развитии экономик стран. Также растет потребность в максимизации ликвидности коммерческих банков, повышении конкурентной среды среди коммерческих банков, увеличении масштабов цифровой экономики при трансформации их деятельности.

Опыт зарубежных стран показал, что после реализации процесса трансформации банков необходимо менять каналы обслуживания клиентов, собирать и анализировать данные о клиентах, разрабатывать услуги, ориентированные на одного клиента.



Рисунок 7. Механизм работы транзакционного антифрода³⁹

Основным направлением в повышении эффективности банковских услуг является развитие банковских услуг с использованием современных технологий. На сегодняшний день спрос также направлен на внедрение

³⁹ Разработано автором.

цифрового банкинга в банки, расширение дистанционного банковского обслуживания, а также на создание банковских услуг с использованием инновационных технологий в развитии банковской инфраструктуры.

По мере того, как банки совершенствуют дистанционные услуги, переводы с карты на карту, транзакции через мобильные приложения и электронные кошельки, растет и спрос на обеспечение безопасности финансовых средств. Обеспечение сохранности государственных средств и защита их от фрода (мошенничества) является одной из приоритетных задач банковской системы. Рост кибератак на банковские приложения и транзакционные операции приведет к резкому росту банковских издержек, непредвиденным банковским расходам и снижению доверия клиентов к банку. Это требует от банка принятия ряда мер по обеспечению безопасности переводов. В коммерческих банках безопасность банковских средств обеспечивается путем гарантирования безопасности транзакций и предотвращения случаев фрода при возникновении случаев хищения при переводах платежей через системные, частные и кобэйджинговые карты (рисунок 7).

На первом этапе все данные заносятся в базу данных для отслеживания денежных переводов, операций по обмену валюты, покупок, международных денежных переводов, географического положения и времени совершения операции. Кроме того, создание правил ассоциации, т.е. в случаях необычно крупных платежей, попыток провести несколько платежей в короткий промежуток времени данные анализируются и блокируются с целью защиты клиентских средств. Блокируя эти средства, достигается снижение вероятности их присвоения.

В настоящее время коммерческие банки ищут новые возможности для улучшения обслуживания клиентов, создания видов высокотехнологичных специализированных услуг и одновременного снижения себестоимости услуг. Банки разрабатывают и реализуют различные стратегии. Одни банки делают акцент на расширении зон офисного обслуживания, в том числе традиционных операций, внедряя новые технологии дистанционного предоставления услуг, другие предпочитают использовать онлайн-форму данного вида обслуживания.

В четвертой главе диссертации **“Совершенствование методологии трансформации коммерческих банков”** описывается развитие инфраструктуры внедрения инновационных технологий в банковскую систему в условиях банковской трансформации, совершенствование методики внедрения инноваций, использование омниканального банкинга в банках, цифровых технологий, а также перспективы развития межканальной инфраструктуры.

Поскольку данные исследования основаны на многомерных временных рядах, для разработки эконометрических уравнений использовалась модель многофакторной линейной регрессии (LS).

При разработке эконометрических уравнений для оценки переменных, влияющих на повышение финансовой эффективности трансформации

коммерческих банков, использовались источники данных Центрального банка Республики Узбекистан, состоящие из 43 ежемесячных показателей с общим числом наблюдений за период с 2020 по 2024 год. Кроме того, учитывались условия Гаусса-Маркова модели многомерной регрессии (LS), а уровень статистической значимости оценивался с использованием тестов достоверности, таких как тесты Durbin-Watson, Shapiro-Wilk и Breusch-Pagan.

Все переменные эконометрической модели перечислены ниже.

Показатель высоколиквидных активов коммерческих банков – *loghigh_liq_asset* (независимая переменная), количество удаленных пользователей коммерческих банков - *logremote_serv* (независимая переменная), объем транзакций коммерческих банков - *logvol_transac* (независимая переменная), средневзвешенная ставка по депозитам на срок до одного года - *logweghted_depos_1* (независимая переменная).

В ходе исследования были разработаны эконометрические уравнения для высоколиквидных активов коммерческих банков и факторов, влияющих на них, с использованием модели многофакторной линейной регрессии (LS) (см. таблицу 6).

Результат. Увеличение количества удаленных пользователей коммерческих банков на 1% приводит к увеличению высоколиквидных активов коммерческих банков на 0,40%. Увеличение объема операций коммерческих банков на 1% приведет к увеличению показателя высоколиквидных активов коммерческих банков на 0,54%. Также повышение средневзвешенной ставки по депозитам коммерческих банков сроком до одного года на 1% приведет к увеличению показателя высоколиквидных активов коммерческих банков на 0,94%.

Таблица 6

Показатели уравнения регрессии по высоколиквидным активам коммерческих банков и факторы влияния⁴⁰

<i>loghigh liq asset</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>logremote serv</i>	.404	.111	3.62	.001	.178	.629	***
<i>logvol transac</i>	.54	.309	1.75	.088	-.085	1.165	*
<i>logweghted depos1</i>	.948	.448	2.12	.041	.042	1.855	**
<i>Constant</i>	3.268	1.097	2.98	.005	1.05	5.486	***
<i>Mean dependent var</i>		11.055	<i>SD dependent var</i>			0.404	
<i>R-squared</i>		0.748	<i>Number of obs</i>			43	
<i>F-test</i>		38.686	<i>Prob > F</i>			0.000	
<i>Akaike crit. (AIC)</i>		-8.229	<i>Bayesian crit. (BIC)</i>			-1.185	

$$\text{loghigh_liq_asset} = 3.26 + 0.40 \text{logremote_serv} + 0.54 \text{logvol_transac} + 0.94 \text{logweghted_depos1} \quad (1)$$

Для повышения финансовой эффективности трансформации коммерческих банков нами разработаны прогнозные показатели на основе

⁴⁰ Самостоятельно разработано автором.

модели ARIMA на 2025-2029 годы.

При разработке эконометрического исследования прогноз объема высоколиквидных активов банковской системы на 2020-2024 годы осуществлялся на основе показателя, состоящего из 55 ежемесячных наблюдений, с использованием данных Центрального банка Республики Узбекистан (<https://www.cbu.uz/>).

Таблица 7

Показатели эконометрического уравнения модели ARIMA⁴¹ (2,1,2)

<i>D.high liq asset</i>	<i>Coef.</i>	<i>St.Err.</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	<i>[95% Conf</i>	<i>Interval]</i>	<i>Sig</i>
<i>Constant</i>	126.704	857.908	1.48	.094	-414.764	948.172	*
<i>L</i>	-1.523	.126	-12.12	0	-1.769	-1.277	***
<i>L2</i>	-.772	.106	-7.31	0	-.98	-.565	***
<i>L</i>	1.64	.237	6.91	0	1.175	2.105	***
<i>L2</i>	1	.263	3.81	0	.485	1.515	***
<i>Constant</i>	299.608
<i>Mean dependent var</i>		127.130	<i>SD dependent var</i>			2872.697	
<i>Number of obs</i>		54	<i>Chi-square</i>			290.365	
<i>Prob > chi2</i>		.	<i>Akaike crit. (AIC)</i>			1092.966	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

$$\Delta Y_t = \alpha + \phi_1 \Delta Y_{t-1} + \phi_2 \Delta Y_{t-2} + \theta_1 \epsilon_{t-1} + \theta_2 \epsilon_{t-2} + \epsilon_t \quad (3)$$

В эконометрических исследованиях при прогнозировании оптимальные модели были выбраны с использованием различных вариантов разработки модели ARIMA. Были использованы такие модели, как ARIMA(1,1,1), ARIMA(2,1,1), ARIMA(1,1,2), ARIMA(2,1,2), ARIMA(2,2,2), и ARIMA(2,0,2). Среди них была выбрана модель ARIMA (2,1,2), показавшая наилучшие результаты (см. таблицу 7).

Согласно таблице 6, модель ARIMA (2,1,2) выглядит следующим образом:

$$\Delta high_liq_asset_t = 126.70 - 1.52 \Delta high_liq_asset_{t-1} - 0.77 \Delta high_liq_asset_{t-2} + 1.64 \epsilon_{t-1} + 299.60 \cdot \epsilon_{t-2} + \epsilon_t \quad (4)$$

Прогнозные показатели объема высоколиквидных активов коммерческих банков на период 2025–2029 гг. с исключением случайных величин были разработаны с использованием модели ARIMA(2,1,2) (см. таблицу 8).

Результаты. По результатам прогноза, на основе модели ARIMA(2,1,2), прогнозный показатель объема высоколиквидных активов коммерческих банков на 2024-2029 годы, без учета случайных экзогенных и эндогенных факторов, прогнозируется на уровне 120 533,30 млрд. сумов в 2025 году, 135 618,80 млрд. сумов в 2026 году, 150 794,60 млрд. сумов в 2027 году, 165 989,80 млрд. сумов в 2028 году и 181 189,20 млрд. сумов в 2029 году соответственно.

⁴¹ Самостоятельно разработано автором.

Таблица 8

Прогнозные показатели объема высоколиквидных активов коммерческих банков на 2025-2029 годы (в млрд. сумов)⁴²

<i>Годы</i>	<i>Пессимистичный прогноз</i>	<i>Оптимистичный прогноз</i>	<i>Прогноз</i>
2025	117 660,60	123 406,00	120 533,30
2026	132 746,10	138 491,50	135 618,80
2027	147 921,90	153 667,30	150 794,60
2028	163 117,10	168 862,50	165 989,80
2029	178 316,50	184 061,90	181 189,20

На основании рисунка 8 представлен объем высоколиквидных активов коммерческих банков и прогнозные показатели. Согласно ему, данные коммерческие банки дают направленное графическое представление объема высоколиквидных активов и достоверности прогноза на ближайшие пять лет. Максимальная сближенность двух линий на изображении свидетельствует о достоверности данного прогнозного показателя в будущем.

Согласно Указу Президента Республики Узбекистан от 2020 года № УП-5992 “О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы” планируется повышение популяризации банковской системы, сокращение доли государства в банковском секторе, дальнейшее развитие банковской системы на основе трансформационного опыта зарубежных стран по реформированию банковской системы.

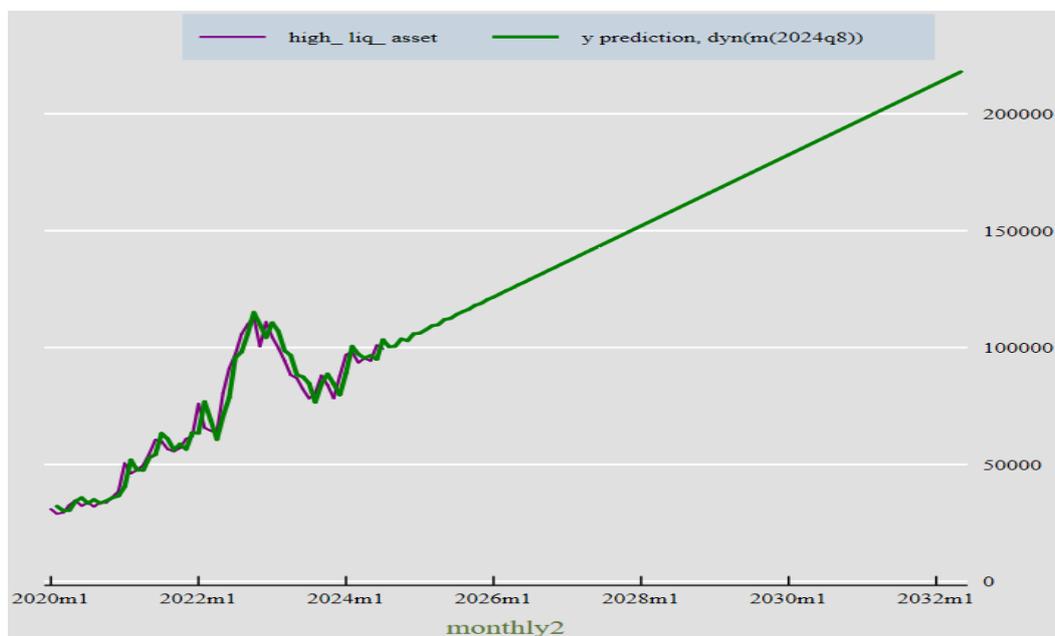


Рисунок 8. Результирующий фактор на 2020-2024 гг. и прогнозный график на 2025-2029 гг.⁴³

⁴² Самостоятельно разработано автором.

⁴³ Самостоятельно разработано автором.

В целях расширения территориального охвата банковскими услугами и удовлетворения спроса населения на финансовые услуги будет сохранена доля государства в трех банках с государственным участием: Национальном банке, “Агробанке” и “Микрокредитбанке”.

В нашей стране процессы трансформации в “Ипотекабанке”, “Узпромстройбанке”, “Туронбанке”, “Агробанке”, “Алокабанке”, “Асакабанке” осуществляются постепенно, то есть поэтапно. Первый этап предполагает трансформацию банковской деятельности в рамках международных финансовых институтов, а второй этап - приватизацию путем продажи пакета государственных акций стратегическим инвесторам.

В целом процесс банковской трансформации в Узбекистане требует системных изменений в коммерческих банках, повышения уровня капитализации банков, привлечения в банки иностранных инвесторов, изменения банковской системы в соответствии с международными стандартами.

Методологию трансформации мы разделили на 3 этапа. 1-й этап предполагает перестройку структуры банка путем трансформации системы управления банком, то есть привлечение иностранных экспертов в систему управления банком, повышение прозрачности системы управления и требование к банку разработать собственные стратегии развития.

В результате трансформации банков целесообразно сформировать новую структуру и новые подразделения в соответствии с процессом трансформации ранее существовавших подразделений, сотрудников и систем управления, внести изменения и дополнения в нормативно-правовые акты банка, осуществить внутренние структурные изменения.

На втором этапе нами было предложено усовершенствовать организационную структуру в процессе трансформации банков. Известно, что банки требуют особого внимания со стороны квалифицированных специалистов для успешной реализации процесса трансформации. Целесообразно привлекать в банковскую систему квалифицированные кадры, аналитиков, работающих с большими базами данных, маркетологов, изучающих и анализирующих рынок и разрабатывающих важные стратегические решения для повышения престижа и конкурентоспособности банка на финансовом рынке, HR-менеджеров, которые занимаются подбором, обучением, организацией обучающих курсов и повышением квалификации персонала, привлечением в банк новых стартап-проектов, привлечением консультантов для диверсификации видов услуг.

На третьем этапе мы предложили усовершенствовать цифровые услуги. Трансформация банков требует совершенствования видов услуг, доступных в традиционной банковской системе, внедрения современных технологий и инновационных подходов к предоставлению услуг. Как известно, после пандемии Covid19, которая произошла в мире, банки диверсифицировали свои услуги.

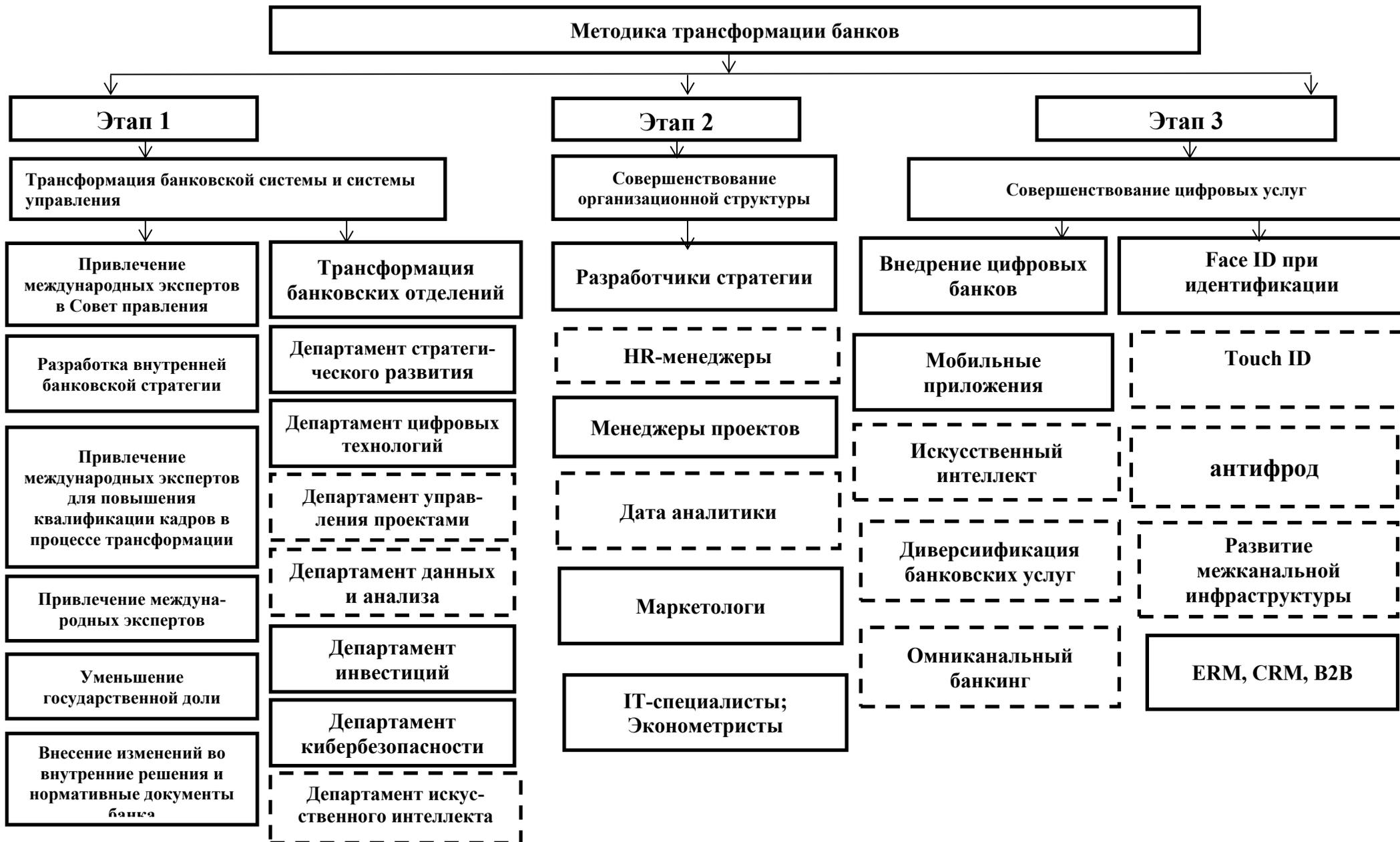


Рисунок 9. Методика трансформации банков⁴⁴

⁴⁴ Разработано автором.

С 2020 года в ряде зарубежных стран и в нашей стране были созданы цифровые банки, а количество пользователей системы дистанционного обслуживания увеличилось в несколько раз. Это привело к расширению спектра услуг, предоставляемых клиентам с использованием мобильных приложений. Мы предложили использовать ряд современных банковских инфраструктур для повышения качества обслуживания в банках и расширения их клиентской базы.

Кроме того, реализация подготовленных предложений в Стратегии Президента Республики Узбекистан “Цифровой Узбекистан 2030” на следующих этапах трансформации банков также будет способствовать эффективному внедрению инновационных услуг и передовых технологий, улучшению опыта клиентов, более эффективному управлению бизнес-процессами, укреплению конкурентных преимуществ на финансовом рынке, ускорению развития банковской системы страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе модернизации банковской системы Узбекистана внедрение инновационных технологий и использование цифровых решений играют стратегическую роль в повышении эффективности финансовых услуг, укреплении конкурентоспособности финансовых институтов, обеспечении устойчивости финансовой системы, содействии макроэкономической устойчивости. Цифровая трансформация в банковском секторе создает новые возможности для повышения качества обслуживания, снижения операционных расходов, расширения спектра банковских услуг и разработки инновационных клиентоориентированных бизнес-моделей.

Особую роль в процессе трансформации банковской системы Узбекистана играют финансовые реформы, структурные изменения и программы, принимаемые государством. В частности, в рамках стратегии “Цифровой Узбекистан - 2030” приоритетными задачами являются цифровизация финансовых услуг, развитие инфраструктуры электронных платежей, расширение финансовой инклюзивности, внедрение современных стандартов корпоративного управления в банках, адаптация к международным стандартам финансовой отчетности (IFRS), постепенная приватизация государственных банков и повышение уровня капитализации.

Эффективное внедрение передовых технологий в процесс трансформации признано важным фактором повышения скорости предоставления услуг в банковской практике, повышения прозрачности транзакционных процессов, дальнейшей диверсификации кредитного портфеля, повышения эффективности управления ликвидностью и укрепления доверия клиентов. Также внедрение таких технологий, как удаленная идентификация, биометрическая аутентификация, электронная цифровая подпись, криптографическая защита, стандарты информационной безопасности являются приоритетными направлениями в укреплении системы информационной безопасности в банках.

В заключение можно сказать, что внедрение инновационных услуг и технологий в коммерческих банках требует комплексного подхода и конкретных методов для успешной трансформации банков. То есть, разработка четкой стратегии трансформации банков требует определения целей, приоритетов и планов действий по внедрению инноваций, и в процессе трансформации важно учитывать следующее:

1. Повышение качества и расширение спектра финансовых услуг путем развития стратегических партнерств с финтех-компаниями и инновационными стартапами;

2. Повышение потенциала персонала путем организации регулярных курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов с целью повышения квалификации сотрудников банковской системы и углубления их передовых знаний и навыков в области современных финансовых технологий, финтеха и цифровых финансов;

3. Выявление потребностей и желаний клиентов и предложение им финансовых услуг посредством эффективного использования моделей аналитики данных (Data Analytics) и прогнозирования при развитии клиентоориентированных услуг;

4. Банк может использовать инновационные технологии для предоставления клиентам персонализированных услуг, используя искусственный интеллект для анализа данных, выявления потребностей клиентов и предложения подходящих для них услуг.

5. Наряду с внедрением инновационных технологий с целью обеспечения кибербезопасности в процессе трансформации банкам необходимо использовать современные решения по кибербезопасности для защиты персональных данных клиентов, выявления и минимизации рисков.

6. Для увеличения количества “цифровых банков” необходимо дальнейшее развитие и внедрение перспективных инновационных технологий, совершенствование комплекса телекоммуникационной инфраструктуры и технических средств, развитие электронных каналов продаж.

7. Формирование здоровой конкурентной среды через разработку рейтинга инновационных проектов, созданных IT-компаниями, внедряющими банковское программное обеспечение.

8. В целях развития финансовых знаний и навыков населения, повышения осведомленности о банковской системе и современных финансовых услугах необходимо проводить социальные опросы, организовывать рекламные мероприятия, направленные на развитие финансовой инклюзивности, стимулирование спроса на банковские услуги, укрепление доверия клиентов.

9. В целях развития “цифрового банкинга” в нашей стране и ограничения чрезмерных расходов для банковских отделений и филиалов предложено изучить зарубежный опыт внедрения омниканального банкинга в банковскую систему Узбекистана и внедрить его в банковскую систему нашей страны. Преимущества применения стратегии омниканального банкинга в банках заключаются в том, что она создает возможность для физических и

юридических лиц получать доступ к финансовым услугам комплексным и инновационным способом.

10. Научно обосновано предложение о совершенствовании финансовых навыков банковских служащих и их подготовке к получению сертификатов CFA (Chartered Financial Analyst), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), широкое вовлечение кадров в современную финансовую систему, реформировании системы обучения кадров в этом направлении, а также оценке результатов работы работников через рейтинговую систему и поощрении работников с высокими оценками.

11. Кибербезопасность требует приоритетного внимания в процессе трансформации. Наряду с внедрением инновационных технологий, банкам необходимо внедрять современные решения по кибербезопасности для защиты персональных данных клиентов, выявления и минимизации рисков. Реализация данных предложений и рекомендаций будет способствовать эффективному внедрению инновационных услуг и передовых технологий в банках, повышению опыта клиентов, более эффективному управлению бизнес-процессами, укреплению конкурентоспособности на финансовом рынке.

Кроме того, использование инновационных технологий в процессе трансформации банков Узбекистана имеет важное значение для устойчивого развития экономики, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности на мировом финансовом рынке.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING OF THE SCIENTIFIC DEGREES
№ DSc. 03/10.12.2019.I.16.01 AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY
OF ECONOMICS**

**RESEARCH CENTER “SCIENTIFIC FOUNDATIONS AND PROBLEMS
OF DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UZBEKISTAN” AT THE
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

UMAROVA MALIKA BAKHTIYAROVNA

**IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGY OF BANK
TRANSFORMATION IN UZBEKISTAN**

08.00.07 –Finance, money circulation and credit

**ABSTRACT
of the dissertation of Doctor of Science (DSc) in Economics**

Tashkent – 2025

The topic of doctoral dissertation (DSc) was registered under the number B2022.1.DSc/Iqt352 at the Supreme Attestation Commission.

The dissertation has been accomplished at the Research Center "Scientific Foundations and Problems of Development of the Economy of Uzbekistan" at the Tashkent State University of Economics.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (resume)) on the website of the Scientific Council (www.tsue.uz) and on the website of «Ziyonet» informational and educational portal (www.ziyonet.uz).

Scientific consultant: Kalonov Mukhiddin Bakhriddinovich
Doctor of Economics, Professor

Official opponents: Ismoilov Alisher Agzamovich
Doctor of Economics, Associate Professor

Jumaev Nodir Khosiyatovich
Doctor of Economics, Professor

Berdiyarov Bakhriddin Tavasharovich
Doctor of Economics, Professor

Leading organization: Graduate School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan

The defense of the dissertation will take place on 07 «10», 2025 at 10⁰⁰ at the meeting of the Scientific council №DSc.03/10.12.2019.1.16.01 awarding for the scientific degrees at Tashkent State University of Economics. Address: 100003, Tashkent city, I.Karimov street, building 49, phone: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz)

The doctoral dissertation (DSc) can be reviewed at the Information Resource Center of Tashkent State University of Economics (registered under the number 673). Address: 100003, Tashkent city, I.Karimov street, building 49, phone: (99871) 239-28-72; fax: (99871) 239-43-51, e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdu@tdiu.uz)

The abstract of dissertation sent out on 26 «06», 2025.
(mailing report №57 on «26» 2025)



S.U. Mekhmonov
Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

U.V. Gafurov
Secretary of the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

S.K. Khudoykulov
Chairman of the scientific seminar under the scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of Economics, Professor

INTRODUCTION (abstract of the thesis of the Doctor of Science (DSc) on Economic Sciences)

The aim of the research work is to develop scientific proposals and practical recommendations aimed at improving the methodology of bank transformation in Uzbekistan.

The tasks of the research work are:

researching theoretical and scientific views of economists on the methodology of bank transformation and developing the author's approach;

investigating the current state of banks in the process of bank transformation;

analyzing the practice of remote provision of services in the process of bank transformation;

developing the approaches to the widespread introduction of the advanced technologies in the foreign exchange process in our country;

scientific substantiation of introducing digital technologies in banks based on the analysis of a survey conducted among bank employees and clients;

investigating the best practices of foreign countries in improving the process of bank transformation;

developing the proposals and recommendations for raising availability of banking services by introducing innovative banking services into the national banking system;

developing scientifically based proposals and recommendations for improving the methodology for bank transformation in Uzbekistan.

The object of the research work is the banking system of the Republic of Uzbekistan.

The subject of the research work is financial relations arising in the process of improving the methodology for bank transformation.

The scientific novelty of the research work, consisting of the following:

according to the methodical approach, the economic content of the "bank transformation" concept has been improved in terms of the system that promotes the efficiency of the financial market by enhancing competitiveness of banks through the modernization of the organizational structure, diversification of financial operations, technologies and methods of providing services, including institutional changes;

the proposal to store data on the foreign exchange transactions in a database, assess periodic demand for currency and create the possibility of forecasting it when exchanging funds in the amount of over 100 USD by introducing the procedure for using a fingerprint based on the use of Touch ID, without requiring the presentation of an identity document (passport) has been substantiated;

the proposal to reduce the level of misappropriation of funds by 30-50% by ensuring the security of transactions based on the use of the "anti-fraud" system in

cases where there is a possibility of loss of funds due to fraudulent actions during payment transfers using system, private and co-branded cards in commercial banks has been substantiated;

the proposal to ensure the continuity of payments through the diversification of means of making payment transfers in national and foreign currencies in reliance upon the development of banking infrastructure, which provides the opportunity to integrate local payment organizations into international payment systems, has been substantiated;

forecast indicators of the volume of highly liquid assets of commercial banks of Uzbekistan until 2029 have been developed based on the ARIMA model without taking into account random exogenous and endogenous factors.

Scientific and practical significance of the research work. The research results, which have scientific significance, can be used in the development of industry legislation, teaching students academic subjects related to banking activities in higher educational institutions with an economic profile, preparing curricula, manuals, textbooks, as well as developing measures aimed at implementing the tasks outlined in the “Strategy for the Development of the New Uzbekistan for 2022-2026” and the “Strategy “Digital Uzbekistan-2030”.

Implementation of the research results.

theoretical and methodological materials on the improved economic content of the “bank transformation” concept according to the methodical approach from the standpoint of a system that promotes the efficiency of the financial market by increasing the competitiveness of banks through modernization of the organizational structure, diversification of financial operations, technologies and methods of providing services, including institutional changes, have been used in the preparation of the textbook “Investment Banks”, recommended for students of the educational profile 60410500 - “Banking and Audit” of higher educational institutions (order № 446 of the Tashkent State University of Economics dated December 27, 2024). Introduction of this scientific novelty into practice has become a methodological basis for the formation of broader theoretical knowledge and skills among students of higher educational institutions on the economic content of the concept of “bank transformation” and its significance in the banking system;

the proposal to store data on currency exchange transactions in a database, assess periodic demand for currency and create the ability to forecast it when exchanging funds in excess of 100 USD by introducing a procedure for using a fingerprint based on the use of Touch ID, without requiring the presentation of an identity document (passport), is included in the “Roadmap” developed according to the development strategy of Joint-Stock Commercial Bank “Microcreditbank” until 2025 (reference № 05-16/26447 of Joint-Stock Commercial Bank “Microcreditbank” dated September 24, 2024). As a result of implementing this proposal into practice, 172 currency exchange points operate in the Joint-Stock Commercial Bank “Microcreditbank” and during 2024, 151.2 million USD have been sold through currency exchange points and the opportunity to purchase currency in the amount of 202.5 million USD has been created;

the proposal to reduce the level of misappropriation of funds by 30-50% by ensuring the security of transactions based on the use of the anti-fraud system in cases where there is a possibility of losing funds due to fraudulent actions during payment transfers using system, private and co-badging cards in commercial banks has been put into practice at Joint-Stock Commercial Bank Mikrokreditbank (reference № 05-16/26447 of Joint-Stock Commercial Bank Mikrokreditbank dated September 24, 2024). As a result of implementing this proposal by JSCB Microcreditbank, by 2023 it has become possible to increase the number of service points in this commercial bank to 574, and the number of types of services to 102 types of services;

the proposal to ensure the continuity of payments through the diversification of means of making payment transfers in national and foreign currencies based on the development of banking infrastructure that provides the opportunity to integrate local payment organizations into international payment systems has been included in the Roadmap developed according to the development strategy of Joint-Stock Commercial Bank “People’s Bank” until 2026 (reference № 24-25/1294 of Joint-Stock Commercial Bank “People’s Bank” dated April 25, 2025). As a result of implementing this proposal, tourists, local residents and migrants are able to make payments, convert currencies and make purchases using international cards through payment applications;

the proposal for forecast indicators of the volume of highly liquid assets of commercial banks of Uzbekistan developed on the basis of the ARIMA model until 2029 without taking into account random exogenous and endogenous factors has been implemented in the activities of Joint-Stock Commercial Bank “People’s Bank” until 2026 (reference № 24-25/1294 of Joint-Stock Commercial Bank “People’s Bank” dated April 25, 2025). As a result of implementing this scientific proposal into practice, it is predicted that the volume of highly liquid assets of commercial banks by 2029 will reach 181189.20 billion UZS.

Evaluation of the research results. The research results have been discussed at 10 over scientific and practical conferences, including 2 international and 10 republican scientific and practical conferences.

Publication of the research results. On the topic of the thesis totally 22 research papers have been published, including 1 monograph, 11 articles in the scientific journals recommended by the Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan for publishing the main results of the doctoral dissertations of which 10 articles in the domestic journals including 1 article in the foreign journal.

Structure and volume of the research. The research structure includes introduction, 4 chapters, conclusion, a list of literature used and annexes. The volume of the research consists of 234 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS
I bo'lim (I часть, part I)

1. Umarova M.B. O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonida innovatsion texnologiyalarni qo'llash istiqbollari. Monografiya. 2024. "Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi". 191 bet.
2. Umarova M.B. O'zbekistonda raqamli bank xizmatlarini takomillashtirish yo'llari. // Iqtisodiyot va ta'lim. 2-son, mart-aprel. – T.: TDIU, 2021-y. 74-78-betlar (08.00.00, № 11).
3. Umarova M.B. O'zbekistonda bank xizmatlari samaradorligini oshirish yo'llari. // Iqtisodiyot va ta'lim. 4-son. iyul-avgust. – T.: TDIU, 2022-y. 62-65-betlar. (08.00.00, № 11).
4. Umarova M.B. Tijorat banklarida valyuta ayirboshlashda zamonaviy texnologiyalarni qo'llash imkoniyatlari. // Iqtisodiyot va ta'lim. 2-son. mart-aprel. – T.: TDIU, 2022-y. 81-92-betlar. (08.00.00, № 11).
5. Umagova M.B. Using digital technologies in E-segvinces bank tgansfogmation in Uzbekistan. Integnational Jougnal of Scientific Tgends- (IJST)ISSN: 2980-4299 Volume 2, Issue 3, Magch, 2023. ebsite: <https://scientifictgends.ogg/index.php/ijst> Open Access, Peeg Geviewed, Scientific Jougnal.
6. Umarova M.B. O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayoning raqamli bank xizmatlarini joriy etish yo'llar. "Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil" ilmiy elektron jurnali. 4- son. 2023-y. . – T.: TDIU 208-215 betlar.
7. Umarova M.B. O'zbekistonda elektron bank xizmatlarini o'zgartirishda raqamli texnologiyalardan foydalanish. "Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali, 8- son. avgust . . – T.: TDIU . 111-116 betlar.
8. Umarova M.B. O'zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonida biometrik identifikatsiyalash tizimidan foydalanish yo'llari. "Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil" Ilmiy-elektron jurnali. 7 son. iyul 2024y. . – T.: TDIU 403-410 betlar.
9. Umarova M.B. Banklarni transformatsiyalash jarayonida zamonaviy texnologiyalarni joriy etishning ilmiy-nazariy yondashuvlari. "Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi" ilmiy jurnali . 7-son. iyul. 2024y. 4(07). 53-59 betlar.
10. Umarova M.B. Tijorat banklarini transformatsiyalashda zamonaviy texnologiyalarni joriy etishning nazariy asoslari. "Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil" Ilmiy-elektron jurnali. 11 son. noyabr 2024y. 656-666 b
11. Umarova M.B. Banklarga zamonaviy xizmat turlarini joriy etishda infratuzilmaning roli. "Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali, 11- son. noyabr 2024y . . – T.: TDIU .356-362b.
12. Umarova M.B. O'zbekistonda banklarni transformatsiya qilish jarayonining joriy holati tahlili. "Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil" Ilmiy-elektron jurnali. 12 son. dekabr 2024y. . – T.: TDIU 305-312 betlar.

13. Umarova M.B. Xalqaro kapital bozoriga integratsiyalashuvni kuchaytirishda raqamli bankni rivojlantirish yo‘llari . “Xalqaro kapital bozoriga integratsiyalashuv jarayonida korporativ moliya va moliya bozorini kompleks rivojlantirish istiqbollari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. – Toshkent, 2021. – 156-161b.

14. Umarova M.B. Banklarga zamonaviy xizmat turlarini joriy etishda infratuzilmaning roli. “Harakatlar strategiyasi: makroiqtisodiy barqarorlik, investitsion faollik va innovatsion rivojlanish istiqbollari” mavzusidagi IV an’anaviy xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiya materiallari to‘plami. . – T.: 2021. B.125-132

15. Umarova M.B. Tijorat banklarida valyuta ayirboshlashda zamonaviy texnologiyalarni qo‘llash imkoniyatlari. TDIU huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy-tadqiqot markazi. “Moliya bozorini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, zamonaviy tendensiyalari va istiqbollari” mavzusida Respublika ilmiy-amaliy konferensiya. 2022-yil 25-noyabr. 834-837 b

16. Umarova M.B. O‘zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonida raqamli bank xizmatlarini joriy etish istiqbollari. “Moliya bozorini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, zamonaviy tendensiyalari va istiqbollari”. II Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to‘plami. –T.: TDIU 2023. 235-238 b.

II bo‘lim (II часть; II part)

17. Umarova M.B., Muminova M.B. O‘zbekistonda raqamli bankni rivojlantirish yo‘llari. //Iqtisodiyot va ta’lim 4-son, iyul-avgust.T.: TDIU, 2020-y. 78-82betlar. (08.00.00, № 11).

18. Umarova M.B., Muminova M/B/Ways to enhance efficiency of banking services in Uzbekistan. Ann. Fog. Ges. 65(1): 4026-4032, 2022 ISSN: 18448135, 20652445ANNALS OF FOGEST GESEAGCH <https://www.e-afg.ogg/> 4026-4032. 598-602 rr.

19. Umarova M.B. O‘zbekistonda bank infratuzilmasini rivojlantirishda innovatsion xizmat turlarini joriy etish yo‘llari. “O‘zbekiston iqtisodiyoti barqaror rivojlanishining muammolari: zamonaviy chaqiriqlar, o‘shish zaxiralari, istiqbollari”. Ilmiy maqolalar to‘plami. – T.: 2020. B.136-138b.

20. Umarova M.B. O‘zbekistonda raqamli bank xizmatlarini yanada takomillashtirish yo‘llari. “O‘zbekiston olimlari va yoshlarining innovatsion ilmiy-amaliy tadqiqotlari” mavzusidagi Respublika miqyosida o‘tkaziladigan 32-ko‘p tarmoqli ilmiy masofaviy onlayn konferensiyasi to‘plami. . – T.: 2021. B.136-140b

21. Umarova M.B. O‘zbekistonda banklarni transformatsiyalash jarayonida bank xizmatlari samaradorligini oshirish yo‘llari. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy-tadqiqot markazi. O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi: maqsad, tamoyillar va rivojlanish istiqbollari. Respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. T.: TDIU, 2022. 121-124 b.

22. Umarova M.B. Bank tizimida raqamli transformatsiyalashning afzalliklari. TDIU huzuridagi ilmiy-tadqiqot markazida “Moliya bozorini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari, zamonaviy tendensiyalari va istiqbollari” mavzusida III Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi materiallari to‘plami. –T.: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy-tadqiqot markazi. 2024. 247-250 b.

23. Umarova M.B. Tijorat banklarini transformatsiyalash jarayonida innovatsion xizmatlarni joriy etish usullari. “Milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda demografik omillarning o‘rni” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to‘plami. –T.: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi “O‘zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishning ilmiy asoslari va muammolari” ilmiy-tadqiqot markazi. 2024. 333-336 b.

24. Umarova M.B. O‘zbekistonda banklarini transformatsiyalash jarayonida raqamli bank xizmatlarni joriy etish usullari. “Mintaqani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari” mavzusida respublika ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami. –T.: Termiz davlat universiteti . 2024 490-492 b.

Avtoreferat “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi” davlat unitar korxonasida tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz tillaridagi matnlari o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat etildi: 2025-yil 25-iyun.
Bichimi 60x84^{1/16} “Times New Roman”
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 4,5. Adadi 100 nusxa. Бююртма № 132.

“Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi” davlat unitar
korxonasi bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: 100174, Toshkent sh., Talabalar ko‘chasi, 96/1-uy.

