



**International Educators Conference**

**Hosted online from Toronto, Canada**

Website: [econfseries.com](http://econfseries.com)

7<sup>th</sup> July, 2025

## ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

Муталова М. А.

Независимый исследователь ТГЭУ

### **Аннотация:**

В тезисах доклада рассматриваются состояния и дальнейшей трансформации банковской сферы Узбекистана.

**Ключевые слова:** банковская сфера, Цифровизация, трансформация, научно-технический прогресс, Санкт-Галленская модель управления.

Особенностью нынешнего этапа развития является ускорение темпов трансформации деятельности экономики на основе ускорения темпов научно-технического прогресса во всех сферах жизни общества, когда происходят большие структурные изменения, направленные на ускорение темпов роста экономики и повышение её эффективности. Большой экономический и социальный эффект даёт использование достижений научно-технического прогресса в такой важной сфере экономики, как банковская.

Глобализация экономики, экономические последствия быстрого изменения политических событий, переход на новую техническую и технологическую политику, рост конкурентной борьбы, ужесточение регулирующей роли государства, форс - мажорные условия (пандемия, финансово - экономические кризисы, политика санкций) и ряд других проблем, требуют у банковской системы находить оптимальные пути для успешного приспособления к непрерывно меняющимся условиям, ибо быстро растущие количественно и особенно качественно потребности клиентов требуют смену парадигмы развития банков, на которую влияет ряд факторов, главными среди которых являются повышение качества и ускорение темпов обслуживания всего комплекса систематически растущих и расширяющихся потребностей клиентов с наименьшими затратами средств и в кратчайшие сроки. В этих условиях, если банки хотят выжить на рынке сегодня и развиваться в будущем,



# E CONF SERIES



**International Educators Conference**

**Hosted online from Toronto, Canada**

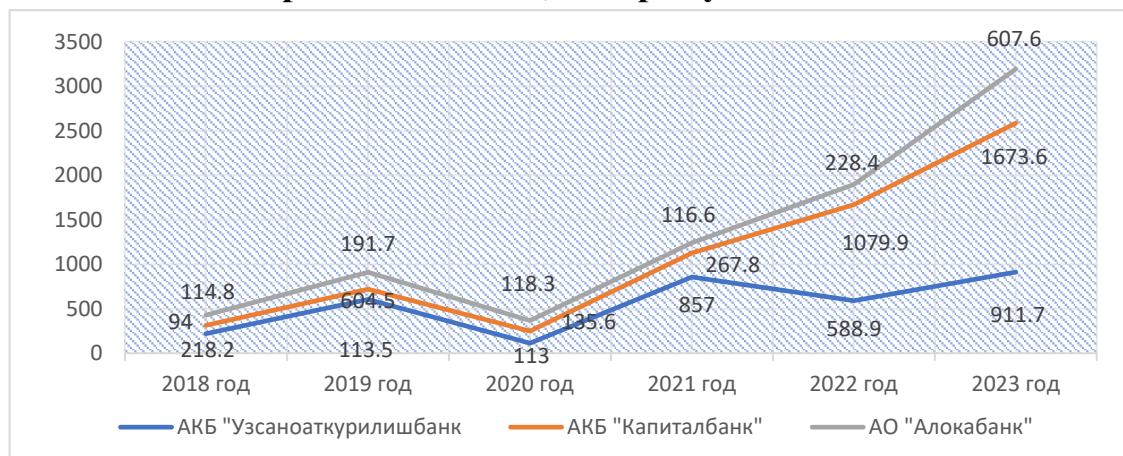
Website: [econfseries.com](http://econfseries.com)

7<sup>th</sup> July, 2025

должны быстро совершенствовать свою деятельность путём ускоренного внедрения новой высокопроизводительной техники и прогрессивной банковской технологии, а также осуществлять инновационный подход к управлению.

Учитывая важность трансформации банковской сферы и Республике Узбекистан ускоренными темпами осуществляются мероприятия по трансформации банков, которые уже сейчас дают хорошие финансовые результаты, в чем можно убедиться ознакомившись с данными, приведенными на рисунке.

## Динамика чистой прибыли банков, в млрд.сумах



Как видно из рисунка цифровые банки Узбекистана добиваются систематического роста конечного показателя эффективности своей деятельности - чистой прибыли. Так, в 2018-2023 годах обследованные нами банки имеют положительную динамику роста чистой прибыли. Например, АКБ “Узсанаткуилишбанк” увеличил чистую прибыль с 218,2 до 911,77 млрд. сумов, АКБ “Капиталбанк” – с 94,0 до 1673,6 млрд. сумов, а АО “Алокабанк – с 114,8 до 607,2 млрд. сумов.

В целом положительная динамика чистой прибыли достигается за счёт внедрения новых, более интересных для клиентов продуктов и услуг.

Проводимая в банках работа по дальнейшей трансформации способствует постоянному росту объёмов услуг, предоставляемых банком росту выданных онлайн розничных кредитов. Например АКБ “Узсанаткуилишбанк”



# E CONF SERIES



**International Educators Conference**

**Hosted online from Toronto, Canada**

Website: [econfseries.com](http://econfseries.com)

7<sup>th</sup> July, 2025

предоставил кредиты овердрафт и на микрозаймы на сумму 1,8 трлн. сумов, количество пользователей дистанционных услуг банка увеличилось в 1,5 раза и составило 2,7 млн. единиц, в том числе, по юридическим лицам – на 21%, составив 48 тыс. и физических лиц на 57% составив 2,6 млн. человек. Кроме того, постоянно растёт сумма привлечённых депозитов и вкладов населения через мобильное приложение. Таким образом, рост темпов трансформации банков, в её современном понятии, приводит к улучшению конечных финансовых показателей банков и поэтому в перспективе предусмотрено ускорение темпов дальнейшей трансформации Узбекистана путем реализации разработанных нами следующих научных предложений и практических рекомендаций:

I. Необходимо создать коммерческими банками постоянно действующую “Рабочую группу (Центр) по цифровизации и трансформации банка” (совершенствовать деятельность, если они имеются), которая должна:

а) совместно со специалистами (консультантами Компаний) - разработчиков проекта трансформации, систематически изучать деятельность каждого подразделения банка для анализа достигнутого уровня цифровизации и трансформации, а также определения перспектив дальнейшей трансформации и совершенствования разрабатываемых программ по цифровой трансформации банка в сферах кредитования, привлечения инвестиций, интернет банкинга, мобильных платежей - переводов и др.

б) укомплектовать (доукомплектовать) “рабочую группу” банка высококвалифицированными специалистами, которые должны:

- глубоко знать специфику банковской деятельности, цель и содержание каждой банковской операции (услуги) в современном понятии трансформации;

- быть знакомыми с последними мировыми достижениями научно-технического прогресса в области цифровизации банковских продуктов (услуг), эффективных банковских технологий, коммуникаций и перспектив дальнейшей трансформации;

- подробно знать требования адаптации трансформации банка к внешней среде, чего предусматривает “Санкт-Галлен”ская модель управления.



# E CONF SERIES



**International Educators Conference**

**Hosted online from Toronto, Canada**

Website: [econfseries.com](http://econfseries.com)

7<sup>th</sup> July, 2025

---

2. Систематически повышать операционную эффективность и качество обслуживания банка путём дальнейшего развития применения современных банковских технологий и постепенной интеграции их во все сферы (включая внешнюю среду) банковской деятельности.
3. Систематически повышать эффективность деятельности банка путём интеграции нового программного обеспечения за счёт оптимизации бизнес-процессов, повышения качества и скорости обслуживания, снижения производственных затрат.
4. В условиях глобализации экономики быстрыми темпами внедрять эффективную практику повышения конкурентоспособности банка.
5. Добиваться систематического расширения клиентской базы банка с целью обеспечения полного (банковского и внебанковского) обслуживания клиентов на основе развития продуктовой линейки, ориентируясь на индивидуальные особенности каждого из них.
6. Периодически проводить эконометрический анализ эффективности трансформации банка аутём внедрения в практическую деятельность банка разработанную нами “Методику эконометрического анализа эффективности применения Санкт-Галленской модели управления трансформации и в целях дальнейшего совершенствования банковской стратегии, структуры, корпоративной культуры и генерирования новых идей, а также повышения качества и скорости обслуживания, снижения производственных затрат за счёт разработки и внедрения продуктовых инноваций.
7. Использовать искусственный интеллект для совершенствования системы ознакомления постоянного распространения новых продуктов и услуг, созданных банком в результате цифровизации, клиентам через веб-сайты банка, а также удалённого обучения клиентов (в т.ч. предпринимателей) по вопросам внедрения новых продуктов банка и упрощения их использования.
8. Периодически организовывать в Учебных Центрах банков семинары по применению высокоэффективной Санкт-Галленской модели управления цифровизации и трансформации банков для систематического повышения квалификации сотрудников банков. В этом отношении важно отметить, что при АКБ “Капитал банк” создана “Академия”, призванная обучать и повышать



# E CONF SERIES



**International Educators Conference**

**Hosted online from Toronto, Canada**

Website: [econfseries.com](http://econfseries.com)

7<sup>th</sup> July, 2025

квалификацию кадров самого банка, занимающихся вопросами трансформации, а при необходимости и клиентов;

9. В целях подготовки грамотных и конкурентоспособных кадров для банковской сферы, рекомендовано ввести в учебные планы подготовки специалистов по специальности “Банковское дело” высших учебных заведений в качестве обязательного предмета - курс “Цифровизация и трансформация банков”, т.к. дальнейшее развитие банковской сферы невозможно без дальнейшей цифровизации банковских продуктов и услуг, а также совершенствования моделей управления.

10. Рекомендовано разработчикам проектов цифровизации и трансформации банков при разработке и внедрении проекта цифровизации и трансформации обязательно адаптировать проект с требованиями внешней среды банка, как этого требует Санкт-Галленская модель управления.

Таким образом, реализация наших предложений по дальнейшей трансформации коммерческих банков Республики Узбекистан на основе использования мировых достижений трансформации и Санкт-Галленской модели управления, позволит ускорить темпы дальнейшей трансформации и оптимизировать работу банков, путём максимального сокращения времени обслуживания, снижения издержек и повышения рентабельности банковского бизнеса в Республике, а также повысить лояльность клиентов по отношению к банку и окажет положительное влияние на развитие экономики страны в целом.