

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

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**MUTALOVA MOHIRA ALISHER QIZI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
BANKLARINI SANKT-GALLEN BOSHQARUV  
MODELI ASOSIDA TRANSFORMATSIYALASH**

**08.00.07 - Moliya, pul muomalasi va kredit**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)  
dissertatsiya avtoreferati mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации  
доктора философии по экономическим наукам (PhD)**

**Content of the dissertation abstract of doctor  
of philosophy (PhD) on economic sciences**

**Mutalova Mohira Alisher qizi**

O‘zbekiston Respublikasi banklarini Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish asosida transformatsiyalash.....3

**Муталова Мохира Алишер кизи**

Трансформация банков Республики Узбекистан на основе применения Санкт-Галленской модели управления.....29

**Mutalova Mokhira Alisher kizi**

Transformation of banks of the Republic of Uzbekistan based on the St. Gallen management model.....57

**E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati**

Список опубликованных работ  
List of published works..... 61

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

---

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**MUTALOVA MOHIRA ALISHER QIZI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**BANKLARINI SANKT-GALLEN BOSHQARUV**  
**MODELI ASOSIDA TRANSFORMATSIYALASH**

**08.00.07 - Moliya, pul muomalasi va kredit**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi**  
**AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida B2023.2.PhD/Iqt3056 raqami bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Jahon iqtisodiyoti va diplomatiya universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus va ingliz (rezyume)) Ilmiy kengashning veb-saytida ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) va "ZiyoNET" Axborot tarmog'i portalida ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:**

**Sirojiddinov Nishonboy**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:**

**Alimardanov Ilxom Muzrobshoxovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Raxmonov Dilshodjon Alijonovich**  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Yetakchi tashkilot:**

**G.V. Plexanov nomli Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent filiali**

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti xuzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/10.12.2019.I.16.01 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ soat \_\_\_\_dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: Toshkent sh., 100003, I. Karimov ko'chasi, 49. Tel.: (+998 71) 239-28-72, faks: (+998 71) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz), [rektorat@uved.uz](mailto:rektorat@uved.uz)

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (\_\_\_\_raqam bilan ro'yxatdan o'tgan) (Manzil: O'zbekiston, Toshkent sh., 100003, I.Karimov ko'chasi, 49. Tel.: (+998 71) 239-28-72, faks: (+998 71) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ kuni tarqatilgan.  
(2025-yil "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_-raqamli bayonnoma reestri)

**S.U. Mexmonov**

Ilmiy darajalar berish bo'yicha ilmiy kengash raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**U.V. Gafurov**

Ilmiy darajalar berish bo'yicha ilmiy kengash ilmiy kotibi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**S.K. Xudoyqulov**

Ilmiy darajalar berish bo'yicha ilmiy kengash huzuridagi Ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

## KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Jahon iqtisodiyotning globallasuvi, siyosiy voqealarning tez o'zgarishining iqtisodiy oqibatlari, yangi texnika va texnologik siyosatga o'tish, keskinlashib borayotgan raqobat, davlatning tartibga solish rolining kuchayishi, fors-major holatlar va bir qator boshqa muammolar bank tizimidan doimiy o'zgaruvchan sharoitlarni hisobga olib, o'z faoliyatini muvaffaqiyatli transformatsiyalash uchun moslashishning maqbul usullarini topish hamda boshqaruvga innovatsion yondashish zarurati bank sohasini mukammalroq o'rganish zaruratini oshirib borayotir. Bunday sharoitda jahonda bank sohasini raqamlashtirish, yangi yuqori samarali ilg'or bank hamda axborot-kommunikatsion texnologiyalarini jadal joriy etish va ulardan samarali foydalanaoladigan, shuningdek boshqaruvning zamonaviy modellarini puxta o'zlashtirgan bilimdon raqobatbardosh kadrlarga ega bo'lish muammolari doirasida tadqiqot ishlari olib borilmoqda.

Hozirgi paytda jahonda o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda Sankt-Gallen boshqaruv modeli asosida transformatsiyalash o'zining yuqori samaradorligini ko'rsatmoqda, uni qo'llash banklarni eng yuqori jahon standartlari darajasida jadal va samarali transformatsiyalashning eng muhim vositasiga aylangan. Bugungi kunda jahon mamlakatlarida ilg'or bank muassasalari tomonidan bank biznesi sohasiga yangicha yondashish va yangi standartlarni joriy etish orqali iqtisodiyot globallasuvining yangi talablariga moslashish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Bunga qonunchilik ham keng imkoniyatlar yaratib bermoqda.

O'zbekiston Respublikasi tijorat banklarini transformatsiyalash sohasida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yilning 9-yanvar kuni qabul qilingan "O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki faoliyatini tubdan takomillashtirish to'g'risida"gi farmoni bilan mamlakatimiz iqtisodiyoti va shu jumladan bank sohasini raqamlashtirish jarayoniga o'tishiga birinchi qadam qo'yilgan. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabridagi "Raqamli O'zbekiston-2030 strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni va 2024-yil 14-oktyabridagi "Sun'iy intellekt texnologiyalarini rivojlantirishning 2030 yilgacha bo'lgan strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy-hujjatlarda mamlakatimizda iqtisodiyotni raqamlashtirishni faol rivojlantirish, shuningdek, ilg'or axborot-kommunikatsion texnologiyalar va sun'iy intellektdan iqtisodiyotning barcha sohalari va tarmoqlarida keng foydalanish bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish ko'zda tutilgan. Shu bilan birga, aksariy bank xodimlarining bank mahsulotlari va xizmatlarini raqamlashtirish, yangi axborot-kommunikatsion texnologiyalari va boshqaruvga innovatsion yondashuvning mohiyati va samaradorligini to'g'ri tushuna olmayotganligi namoyon bo'lmoqda. Bu borada tajribaning kamligi va ayniqsa ayrim bank *rahbarlarining* bu tadbirlarni kam sarmoya va kam vaqt sarflab amalga oshirib, kutilgan natijaga erishishga intilishi yuqoridagi tadbirlarni amalga oshirishga to'siq bo'lib kelmoqda. Mamlakatimiz banklarini tez hamda samarali

transformatsiyalashda ko‘zlangan natijalarga erishishga to‘sqinlik qilishi shuningdek, O‘zbekistonda hozirgacha bank tizimini transformatsiyalashning barcha yo‘nalishlarini har tomonlama qamrab oluvchi kompleks transformatsiyalash bo‘yicha maxsus chuqur ilmiy tadqiqotlarning kamligi yoki hatto umuman yo‘qligi ilmiy-tadqiqot ishi mavzusining dolzarbligini namoyon etadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevraldagi PF-37-son “O‘zbekiston-2030” strategiyasini “Yoshlarni qo‘llab-quvvatlash yili Davlat dasturi to‘g‘risida”, 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son ««O‘zbekiston-2030» strategiyasi to‘g‘risida», 2023-yil 21-iyuldagi PF-111-son “Ma‘muriy islohotlar doirasida investitsiyalar, sanoat va savdo sohasida davlat boshqaruvini samarali tashkil qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son «2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida», 2020-yil 12-maydagi PF-5992-son “2020-2025 yillarga mo‘ljallangan O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”, 2020-yil 5-oktabrdagi PF-6079-son “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”, 2018-yil 9-yanvardagi PF-5296-son “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmonlari, 2024-yil 14-oktyabrdagi PQ-358-son “Sun‘iy intellekt texnologiyalarini rivojlantirishning 2030 yilgacha bo‘lgan strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”, 2021-yil 1-apreldagi PQ-5047-son “Ilm-fan sohasidagi davlat siyosati va innovatsion rivojlantirishdagi davlat boshqaruvini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorlari va ushbu sohadagi boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

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

**Muammoning o‘rganilganlik darajasi.** Bank sohasini rivojlantirishning umumnazarliy masalalari Mc.Kinsey, Megargel A., Terence P.C, Shankaraman V., Druker P., Gehrig B., Antony L., Mujinda M., Kroeze J., Eloff M. va boshqalar yetarli darajada o‘rganishgan<sup>1</sup>.

---

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

O‘rganilayotgan mavzuning nazariy va uslubiy masalalari Shvab K., King B., Fenvik N., Gebler V., Goldberg J., GaMersden P., Vasilyeva T.A. kabi taniqli xorijiy olim va amaliyotchilar tomonidan o‘rganib chiqilgan<sup>2</sup>.

Bank sohasini raqamlashtirish va transformatsiyalashning, jumladan bankning tashkiliy tarkibi va uning korporativ madaniyatining uslubiy asoslarini takomillashtirishga bag‘ishlangan ishlar qatoriga zamonaviy bank ishi metodologiyasiga sezilarli hissa qo‘shgan va hozirda ham o‘zlarining zalvorli hissalarini surunkali qo‘shib kelayotgan quyidagi iqtidorli tadqiqotchilarni ko‘rsatish mumkin.

Ular qatoriga Anoxina N.V., Galper M.A., Dyatlova S.A., Koroleva O.G., Klyuchnikova I.K., Molchanova O.A., Klyuchnikov O.I., Shmireva A.I., Lyandau Yu.V., Ponomareva M.A., Ezangina I.A., Isaev R.A., Shelyakina A.V., Reisert B. kabi jahonning banklarni transfoatsiyalash masalalari bilan muvaffaqiyat bilan shug‘ullanib kelayotgan bir qator yirik iqtisodchi olimlari va tajribali amaliyotchilarini shu qatorga kiritishimiz mumkin<sup>3</sup>.

Shu bilan birga, globallashtirish va umumiy raqamlashtirish sharoitida bank biznesini elektron shaklga aylantirishning ayrim jihatlari bugungi kungacha ochiqlicha qolmoqda.

O‘zbekiston Respublikasida bank sektorini rivojlantirishning nazariy va uslubiy masalalari Q. Abduraxmonov, Z. Umarov, G. Xusainov, X. Rahimova, Sh. Abdullayeva, D. Rahmonov, I. Toymuhamedov, O. Ortiqov, O. Aliqoriyev, M. Abdurahmonova, F. Agzamov, B. Mirzamaydinov, T. Rahmonov, G. Bekmurodova, M. Umarova, Z. Mamadiyarov va boshqa bir qator yetuk iqtisodchi olim va bank mutaxassislari tomonidan o‘rganib

---

<sup>2</sup>Швab K. Технологии Четвёртой промышленной революции. Москва: Эксмо, 2018. – 320 стр., King B. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2012. – 512 стр.; Гальпер М.А. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Санкт-Петербург. 2020.13-85 стр.; Gabler W. Homo oeconomicus – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>.; Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best [www.facebook.com/SyzygyGroup/app\\_326320330789965](http://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965); Мойсейчик Г.И. Цифрофикация экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - стр. 11-19.; Petrova L. A., Kuznetsova T. E., Eremina S. A. et al. Digital Bank of the Future / Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference “Digital Economy and Finances” (ISPC-DEF 2020). Atlantis Press, 2020. [www.doi.org/10.2991/aebmr.k.200423.013](http://www.doi.org/10.2991/aebmr.k.200423.013).; Ермакова Е. П., Фролова Е. Е. Правовое регулирование цифрового банкинга в России и зарубежных странах (Европейский союз, США, КНР). Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2019. № 4. стр. 606–625. [doi.org/10.17072/1995-4190-2019-46-606-625](http://doi.org/10.17072/1995-4190-2019-46-606-625).; Рузныев А. М. Диджитализация российских банков как неизбежное требование цифровой экономики. Вектор экономики. 2018. № 5 (23). стр. 61.; Аптекман А., Калабин В., Клинецов В. и др. Цифровая Россия: новая реальность. Digital Mc.Kinsey, 2017. 133 стр.; Головенчик Г.Г. Ковалев М.М. Цифровая экономика. Минск Издательский Центр БГУ.2019. [www.elib.bsu.by/bitstream.pdf](http://www.elib.bsu.by/bitstream.pdf) стр 253

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

chiqilgan<sup>4</sup>. Biroq, mamlakatimizda “Sankt-Gallen” boshqaruv modeli taqozo etganidek, O‘zbekiston bank tizimini transformatsiyalashni har tomonlama qamrab oluvchi kompleks transformatsiyalash bo‘yicha maxsus ilmiy tadqiqotlar haligacha mavjud emas va faqat tijorat banklarini jahon andozalari darajasida transformatsiyalash modelini yaratish bo‘yicha dastlabki qadamlar qo‘yilmoqda, bu ham ushbu tadqiqot mavzusi dolzarbligini tasdiqlaydi.

**Tadqiqotning maqsadi** Sankt-Gallen boshqaruv modeli talablarini hamda O‘zbekistonning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda banklarni transformatsiyalash metodologiyasini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

banklarni transformatsiyalashning nazariy asoslarini chuqur o‘rganib chiqish;  
iqtisodiyot globallashtiruvining banklar faoliyatiga ta‘sirini o‘rganib chiqish;  
muhitni va biznes-jarayonlarni raqamli transformatsiyalash mohiyatini o‘rganib chiqish;

O‘zbekistonda banklarni raqamli transformatsiyalash holatini chuqur tahlil qilib chiqish;

tijorat banklarining raqamli transformatsiyalashning boshqaruv modellarining eng samarali modelini tanlab olish;

Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish samaradorligini ekonometrik tahlil qilish metodikasini ishlab chiqish;

mualliflik metodikasidan kelib chiqib, tadqiqotimiz obyekti bo‘lgan O‘zbekistonning uchta raqamli banklari misolida transformatsiyalashni boshqarishning Sankt-Gallen modelidan foydalanish samaradorligini ekonometrik tahlil qilishning mualliflik metodikasini ishlab chiqish;

banklarni transformatsiyalash bo‘yicha jaxon tendentsiyalari va perspektivalarini uzluksiz o‘rganib borish asosida O‘zbekiston Respublikasida banklarni transformatsiyalashning perspektivalarini aniqlash bo‘yicha ilmiy takliflar ishlab chiqish;

ilmiy ish natijalari bo‘yicha hulosalar ishlab chiqish va ular asosida O‘zbekiston Respublikasida banklarni transformatsiyalashning perspektivalarini aniqlash bo‘yicha ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish.

---

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

**Tadqiqotning obyekti** bo'lib O'zbekistonda Sankt-Gallen boshqaruv modeli asosida tijorat banklarini transformatsiyalash jarayonlari hisoblanadi.

**Tadqiqotning predmeti** bo'lib bank tizimini transformatsiyalashda boshqarishning Sankt-Gallen modelini qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari va sharoitlari hisoblanadi.

**Tadqiqotning usullari.** Ushbu tadqiqotni o'tkazishda umumlashtirish, tahlilga jarayonli va tizimli yondashish, guruhlash va taqqoslash, tizimli va tarixiy yondashuv, moliyaviy tahlil kabi statistik tadqiqot usullari va ekonometrik modellashirish elementlaridan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

banklarni transformatsiyalashni muvaffaqiyatli amalga oshirish maqsadida banklarning bank jarayonlari, mahsulot va xizmatlarini raqamlashtirish borasidagi so'nggi yutuqlari, zamonaviy bank va axborot-kommunikatsiyalari texnologiyalari bilan chuqur tanish bo'lgan oliy ma'lumotli kadrlarni tayyorlash hamda amalda faoliyat olib borayotgan kadrlarning malakasini tizimli ravishda oshirib borish zarurligi asoslangan;

transformatsiyalashni boshqarishning turli modellarining sifat ko'rsatkichlarini taqqoslash orqali O'zbekistonda banklarni muvaffaqiyatli transformatsiya qilish uchun samarali Sankt-Gallen modelini tanlanishining maqsadga muvofiqligi asoslangan;

banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalash uchun zamonaviy loyihalarni ishlab chiqish yoki tayyor loyihalarni sof holda amalga oshirish emas, balki bankning ichki imkoniyatlari, tashqi mulit tahdidlari va mavjud imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda har bir tijorat bankiga mos bo'lgan individual yondashuv asoslangan;

Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish samaradorligini ekonometrik tahlil qilishning mualliflik metodikasini qo'llash asosida O'zbekistondagi raqamlashtirilgan banklarni transformatsiyalashning samaradorligini oshirish taklifi asoslangan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish samaradorligini ekonometrik tahlil qilish Metodikasi ishlab chiqilgan;

mualliflik metodikasi asosida O'zbekistonning uchta raqamlashtirilgan banklarini transformatsiyalashning samaradorligi hisoblab chiqilgan;

raqamlashtirish asosida transformatsiyalash bo'yicha banklar bilan hamkorlikda raqamlashtirish loyihalarini ishlab chiqaruvchi kompaniyalar (universitetlar) o'z loyixalarini bank amaliyotiga joriy etish jarayonlarida hamkorlikni davom ettirishlari zarurligi asoslab berilgan.

**Tadqiqot natijalarining ishonchliligi** ilmiy ishda qo'llanilgan metodlar va yondashuvlarning ilmiy va amaliy jixatdan asoslanganligi bilan isbotlanadi, ishlatilgan ma'lumotlarning rasmiy manbalardan olinganligi bilan, hamda ishda keltirilgan taklif va tavsiyalar chuqur asoslanganligi, amaliy aprotatsiyadan o'tganligi, shuningdek mamlakatimizning uchta raqamlashtirilgan banklari faoliyatiga tatbiq etgan tashkilotlarning ma'lumotlari bilan isbotlangan.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati unda ilgari surilgan nazariy qoidalar va xulosalardan iqtisodiy globallashtirish sharoitida, banklarni transformatsiyalash asoslarini va ularni modellashtirish, boshqaruvning “Sankt-Gallen” modeli asosida banklarni transformatsiyalashning ilmiy-nazariy asoslari va uslubiy yondashuvlarini ishlab chiqish, raqamli iqtisodiyot sharoitida tijorat banklarini transformatsiya qilish jarayonlarini takomillashtirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlarning uslubiy asoslarini kengaytirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati raqamli iqtisodiyot sharoitida tijorat banklarini transformatsiya qilish jarayonlarini takomillashtirish borasidagi amaliy tavsifdagi taklif va tavsiyalardan O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Qonunchilik palatasi tomonidan qabul qilingan moliya va banklar faoliyatiga doir qonunlarni ishlab chiqishda, bank sohasida xalqaro hamkorlikning konseptual asoslarini mustahkamlashda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Tadqiqot jarayonida ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar asosida:

tijorat banklarini muvaffaqiyatli transformatsiya qilish maqsadida hamda jahon banklarining bank jarayonlari, mahsulot va xizmatlarini raqamlashtirish bo‘yicha eng so‘nggi yutuqlari, eng yangi bank va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bilan chuqur tanish bo‘lgan kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni hisobga olgan holda, shuningdek, bank sektori uchun malakali va raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimli ravishda oshirish taklifi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligi tomonidan vazirlik tasarrufidagi oliy o‘quv yurtlarida yangi o‘quv yilidan boshlab “Bank ishi” mutaxassisligi bo‘yicha oliy ma‘lumotli raqobatbardosh mutaxassis kadrlarni tayyorlashni takomillashtirish maqsadida mutaxassslik bo‘yicha o‘quv rejalariga “Banklarni raqamlashtirish va transformatsiyalash” kursini majburiy fan sifatida kiritish to‘g‘risida qarorida e‘tiborga olingan (O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta‘lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 6-iyuldagi 01/01-1905-son, Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining 2024-yil 15-iyuldagi 01-5701 -son, G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti Toshkent filialining 2024-yil 6-sentabrdagi PF-200-son ma‘lumotnomalari). Shuningdek, mazkur taklif “O‘zsanoatqurilishbank” ATB, “Kapitulbank” ATB, “Aloqa bank” AJ banklaming o‘quv markazlarida bank xodimlarining malakasini tizimli ravishda oshirish, shu jumladan mijozlar uchun masofaviy ta‘limni joriy etish yo‘lga qo‘yilgan (“O‘zsanoatqurilishbank” ATBning 2024-yil 9- avgustdagi 0I-03/7543-son, “Uzun bank” AJning (“Kapilalbank” ATB sho‘ba korxonasi) 2024-yil 12-avgustdagi 01/3129-son, “Aloqa-bank” AJning 2024-yil 9-avgustdagi 05-04/3183-sonli ma‘lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy elilishi natijasida bank sektori uchun malakali va raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish orqali tijorat banklarini muvaffaqiyatli transformatsiyalash imkoni yaratilgan;

transformatsiyalashni boshqarishning turli modellarining sifat ko‘rsatkichlarini taqqoslasli orqali O‘zbekistonda banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalash uchun samarali Sant- Gallen modelini tanlanishi zarurligi

to'g'risidagi taklifi "O'zsanoatqurilishbank" ATB, "Uzum bank" ATB, "Aloqa-bank" AJ tomonidan amaliyotga joriy qilingan ("O'zsanoatqurilishbank" ATBning 2024-yil 9-avgustdagi 01-03/7543-son, "Uzum bank" ATBning ("Kapitalbank" ATB sho'ba korxonasi) 2024-yil 12-avgustdagi 01/3129-son, "Aloqa-bank" AJning 2024-yil 9-avgustdagi 05-04/3183-sonli ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida O'zbekistonda banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalash uchun samarali Sant-Gallen modelini tanlash imkoni yaratilgan;

banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalash uchun zamonaviy loyihalarni ishlab chiqish yoki tayyor loyihalarni sof holda amalga oshirish emas, balki bankning ichki imkoniyatlari, tashqi muhit tahdidlari va mavjud imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda har bir tijorat bankiga mos bo'lgan individual yondashuv taklifi "O'zsanoatqurilishbank" ATB, "Uzum bank" ATB, "Aloqa-bank" AJ tomonidan amaliyotga joriy qilingan ("O'zsanoatqurilishbank" ATBning 2024-yil 9-avgustdagi 01-03/7543-son, "Uzum bank" ATBning ("Kapitalbank" ATB sho'ba korxonasi) 2024-yil 12-avgustdagi 01/3129-son, "Aloqa-bank" AJning 2024-yil 9-avgustdagi 05-04/3183-sonli ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalash imkoni yaratilgan;

Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish samardorligini ekonometrik tahlil qilishning mualliflik metodikasini qo'llash asosida O'zbekistondagi raqamlashtirilgan banklarni transformatsiyalashning samardorligini oshirish taklifi "O'zsanoatqurilishbank" ATB, "Uzum bank" ATB, "Aloqa-bank" AJ tomonidan amaliyotga joriy qilingan ("O'zsanoatqurilishbank" ATBning 2024-yil 9-avgustdagi 01-03/7543-son, "Uzum bank" ATBning ("Kapitalbank" ATB sho'ba korxonasi) 2024-yil 12-avgustdagi 01/3129-son, "Aloqa-bank" AJning 2024-yil 9-avgustdagi 05-04/3183-sonli ma'lumotnomalari). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida O'zbekistondagi raqamlashtirilgan banklarni transformatsiyalashning samardorligini oshirish imkoni yaratilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 3 ta xalqaro va 2 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanlarida muhokama qilingan va materiallari chop etilgan.

**Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi.** Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 9 ta ilmiy ish, shu jumladan O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasi tavsiya etgan ilmiy nashrlarda 2 ta, nufuzli xorijiy nashrlarda 2 ta ilmiy maqola, respublika ilmiy-amaliy anjumanlarda 2 ta va xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarda 3 ta ma'ruza tezislari chop etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya tarkibi kirish, 3 ta bob, 8 paragraf, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati hamda ilovalardan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 133 betdan iborat.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Dissertatsiyaning **kirish** qismida tadqiqot mavzusining zaruriigi va dolzarbligi asoslab berilgan, tadqiqotning respublikada fan va texnologiyalarni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari bilan bog'liqligi tasdiqlangan, mavzu bo'yicha olib borilgan izlanishlar haqida ma'lumotlar berilgan, muammoning o'rganilganlik darajasi tavsiflab berilgan, maqsad va vazifalar shakllantirib berilgan, tadqiqot obyekti, predmeti va usullari aniqlangan.

Tadqiqot natijalarining ilmiy yangiligi, nazariy va amaliy ahamiyati, ishonchliligi ochib berilgan, tadqiqot natijalarini amaliyotga tatbiq etish va sinovdan o'tkazish to'g'risidagi ma'lumotlar taqdim etilgan, chop etilgan ishlar haqida, dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Dissertatsiyaning **“Iqtisodiy globallashuv sharoitida banklarni transformatsiyalashning nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida bank tizimini transformatsiyalash nazariyasi bo'yicha jaxon yetakchi olimlarning tadqiqotlari va ilg'or banklar tajribasining chop etilgan ma'lumotlarini o'rganish natijasida banklarni transformatsiyalashning nazariy xususiyatlari ochib berilgan.

Oxirgi paytlarda iqtisodiy globallashuv, ilmiy-texnika taraqqiyotining muhim yo'nalishi bo'lgan raqamli va axborot-kommunikatsion texnologiyalarni joriy qilish asosida transformatsiyalash bank sohasidagi barcha klassik tamoyillar va iqtisodiy nazariyalarni institutsional o'zgarishiga olib keldi.

Bank sohasini transformatsiyalashning nazariy asoslarini o'rganishda biz uzoq xorijiy va Rossiya banklari tajribasiga, shu bo'yicha tadqiqotlar bilan shug'ullangan B. King, K. Shvab, I. Yezangina, I. Klyuchnikov, O. Lyandau, O. Klyuchnikov, O. Molchanova, McKinsey, Marsden, L. Petrova, S. Yemina kabi turli nazariyotchilar va amaliyotchilarning ilmiy qarashlariga tayandik.

Xozirgi paytda faollik bilan biznes jarayonlarni qayta qurish olib borilayotir va bu jarayon natijalari banklarni o'z faoliyatlari ma'nosini qayta ko'rib chiqishga, xodimlarining shu sohadagi dunyoqarashlarini keskin o'zgartirishlariga olib kelmoqda.

Bu xaqida iqtisodchi K. Shvab “...kelgusi sanoat revolyutsiyasi tamoyillari bo'lib ananaviy banklar foydalanmagan odamlar bilimiga, hamda boshqaruvga yangicha yondoshuvga investitsiyalar sarflash hizmat qilishi lozim”,-deb aytgan edi.

Bank paradigmasining o'zgarishi va sanoat rivojlanishi masalalarini tadqiq qilgan professor G. Moyseychik bu o'zgarishlar sanoatni “setizatsiyalash”, “raqamlashtirish” va “kiberrizatsiyalash”, roboilashtirish, sanoat internetining rivojlanishi, “3-D loyihalash”, dizaynni joriy etish natijasidir deb ko'rsatib o'tgan edi<sup>5</sup>.

Uning fikricha, yuqorida keltirilgan samarali jarayonlardan foydalanish va ayniqsa raqamlashtirish texnologiyalaridan foydalanish sanoat unumdorligining o'sish sur'atlarini jadallashtirishga olib keldi.

---

<sup>5</sup>Мойсейчик, Г.И. Цифрофикация экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - стр. 11-19.

Raqamlashtirish jarayonlarining bank arxitekturasini takomillashtirish ta'sirini tadqiq qilgan rossiyalik olim I. Yezangina, buning uchun loyixa yaratuvchi mutaxassislar axborot texnologiyalari mutaxassislari bilan uyg'unlikda ishlab ularning ish jarayonlarini o'zlariga moslashtirishlari uchun "Dev Ops" instrumentidan foydalanish lozimligini ko'rsatib o'tgan edi<sup>6</sup>.

Raqamlashtirishning banklarni transformatsiyalashda muhim o'rin tutuvchi moliya masalalariga ta'sirini o'rgangan ingliz olimi McKinsey raqamlashtirish moliyaning tub o'zgarishiga sabab bo'lganini, xususan juda katta miqdordagi turli-tuman ma'lumotlarni juda tez qayta ishlash lozimligini ta'kidlab, bunga osonlik bilan erishish imkonini beruvchi "Big data" mexanizmini qo'llashni taklif etib otgan<sup>7</sup>.

O'zgarishlarning keyingi sababchisi bo'lib, juda katta miqdordagi ma'lumotlarni juda tez va to'g'ri qayta ishlash imkonini beruvchi "Big data" mexanizmi bilan bog'liq bo'lgan samarali blokcheyn texnologiyasini hamda ma'lumotlar bilan olmashtirishning yangi standartlarini qo'llashni ko'zda tutuvchi «SWIFT» to'lov tizimini qo'llash hisoblanadi. Shunday qilib, moliyalashni raqamlashtirish amalga oshirildi<sup>8</sup>.

Iqtisodchi V. Gabler iqtisodiy terminologiyaga mijozning o'ziga ko'rsatiladigan xizmatlarning sifatiga, miqdoriga va ko'rsatilish vaqti miqdoriga qo'yadigan talablariga to'liq javob beradigan «Homo economicus» (o'ta maqsadga muvofiq intizomli odam) tushunchani kiritgan<sup>9</sup>.

Shu fikrni davom ettirib, R. Marsden mijoz nimaga muxtojligini bildiruvchi to'rtta «F» («F»-Fame - hurmatga sazovor, «Fortune» - baxt, «Fulfilment» - bajarish va «Fun»-o'yin-kulgu) tushunchasini kiritdi<sup>10</sup>.

Bizni innovator bankir B. Kingning tadqiqotlari va banklarni transformatsiyalashning nazariy asoslarini o'rganish bo'yicha olib borgan izlanishlari natijalari ko'proq qiziqtirdi.

U o'zining "Bank 2.0." iste'molchilarning xulq-atvori va texnologiyalar moliyaviy xizmatlar kelajagini qanday o'zgartiradi" kitobida, an'anaviy (klassik) banklar davri tugadi, deb ta'kidlagan<sup>11</sup>.

"Bank 3.0"<sup>12</sup> u zamonaviy texnologiyalarning cheksiz imkoniyatlarini, innovatsion moliyaviy xizmatlar va mahsulotlarni yaratish va joriy qilish, ularning raqobatchilari bo'lgan moliya bozorining ko'plab ishtirokchilari uchun ochiqligini isbotlab berdi.

<sup>6</sup>Езангина И.А. Роль agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. Экономика и Юриспруденция. - 2018. - №5 (50). – стр. 70-72.

<sup>7</sup>McKinsey Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance. [www.iif.com/portals/0/Files/private/ai\\_report\\_copy.pdf](http://www.iif.com/portals/0/Files/private/ai_report_copy.pdf)

<sup>8</sup>Ключников, И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И. Big data в финансах: теория и практика. Финансы и бизнес. -2017. - № 4. - стр. 105-116.

<sup>9</sup>Gabler, W. Homo oeconomicus [www.wirtschaftslexikongabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html](http://www.wirtschaftslexikongabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html)

<sup>10</sup>Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best [www.facebook.com/SyzygyGroup/app\\_326320330789965](https://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965)

<sup>11</sup>Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 стр.

<sup>12</sup>Кинг Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. –520 стр.

Uning tasnifiga ko'ra, transformatsiyalash jarayonlariga hali tortilmagan an'anaviy banklar "Bank 1.0" qilib belgilandi va keyinchalik transformatsiyalash darajasiga qarab "Bank 2.0", "Bank. 3.0" va "Bank 4.0" etib nomladi hamda ularning xar biri to'g'risida tushuntirishlar berib chiqdi (1-jadval).

1-jadval

### Transformatsiyalash darajasi bo'yicha banklar faoliyatining mazmuni<sup>13</sup>

«Банк 1.0»	«Банк 2.0»	«Банк 3.0»
Bank - bu filiallar tarmog'iga asoslangan an'anaviy tashkiliy tuzilmaga ega bo'lgan moliyaviy tashkilot. Shu bilan birga, Internet, qo'ng'iroq markazlari va bankomatlar bankning strategik bo'lmagan funktsional bo'linmalariga tegishli "muqobil" kanallar sifatida qaraladi	Faoliyati mijozlarning iste'molchi xulq-atvorini chuqur o'rganishga va mijozlar ehtiyojini qondirishni maksimal darajada oshirishga qaratilgan innovatsion texnologiyalardan foydalanishga asoslangan moliyaviy tashkilot	Uch asosiy jihatning kombinatsiyasi sifatida yangi bank modeli: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil texnologiyalar,</li> <li>• ijtimoiy media,</li> <li>• xatti-harakatlar o'yin modellari</li> </ul>

B. King o'zining "Bank 4. Banking hamma joyda, nafaqat banklarda"<sup>14</sup> deb nomlangan kitobida, iqtisodiyotning globallasuvi sharoitida bank faoliyatini to'liq transformatsiyalash muqarrarligini va bank xizmatlari iste'molchining raqamli hayotiga moslashtirilib singib ketishini hamda ko'p kanallilik tamoyilidan omnikanal tamoyillariga o'tishini, ya'ni bank xizmatlarini keng tarqatish va uning moliyaviy ehtiyojlarini qondirish uchun uning hayotiga integratsiyalashuvi lozimligini asoslab berdi.

Shu bilan birga, King B. bankning 1970-yildan hozirgi kungacha va kelajakdagi o'zgarishlar dinamikasini o'rganar ekan, turli davrlarda turli obyektlar texnologik drayverga aylanganligi va ular qanday bank xizmatlarini amalga oshirganligini ko'rsatib berdi, bir bosqichdan ikkinchi bosqichga o'tgan banklarning davriy xronologiyasi va texnologik drayverlarning o'zgarishi hamda har bir alohida bosqichga xos bank xizmatlari ro'yxatini aniqlab bergan (2-jadval).

Jadvaldan ko'rinishicha, King B. tasnifiga ko'ra, bank 2.0 dan Bank 3.0 ga o'tish davrida bank faoliyatining o'zgarishi shundan iboratki, mijozlar o'zlarining moliyaviy operatsiyalarini ta'minlash uchun bankka bormay turib, to'liq ishonib topshirishlari mumkin bo'lgan bankni tanlaydilar. Bunday sharoitda bankning asosiy vazifasi - sheriklar bilan aloqalarni o'rnatish va mijozlarining tranzaksiya jarayonlari texnologiyasiga moslashtirishdan iborat.

"Bank 3.0" kitobida banklarni transformatsiyalash kontseptsiyasini rivojlantirib, innovatsion bank texnologiyalarining cheksiz imkoniyatlarini isbotlab berdi va ularning biznes yuritishning mijozga yo'naltirilgan yondashuv mos kelishi va ulardan moliya bozorining barcha teng xuquqli a'zolari bemaol foydalanaolishlari mumkinligini ko'rsatib berdi. "Bank 4.0" modeliga o'tishda

<sup>13</sup>Jadval muallif tomonidan King B. asarlarini o'rganish natijalari asosida ishlab chiqilgan.

<sup>14</sup>King B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. – Singapore: Marshall Cavendish Business, 2018. 347

transformatsiyalash insoniyat taraqqiyotidagi juda katta sifat sakrashi shaklini oladi hamda sun'iy intellekt yaratish va u bilan o'zaro ta'sir qilish muammosini hal qilishga yaqinlashmoqda.

2-jadval

**Bank xizmatlarining texnologik drayverlari va transformatsiyasi**<sup>13</sup>

Konsepsiya	“Банк 2.0”.		“Банк 3.0”.	“Банк 4.0”.
Davr	1970 -1980 yy.	1990-chi y.	2000-chi y. - Hozirda	Kelajakda (keyingi 10 yillik)
Texnologik drayverlar	Bankomatlar		Internet	Sun'iy intellekt, kengaytirilgan haqiqat
<b>Bank xizmatlari</b>	Bankomatda naqd pul berish va standart bank operatsiyalari	Bank xizmatlarini ko'rsatish uchun shaharlarda bankomatlarining tarqalishi - ommaviy odamlar o'rniga mashina bilan o'zaro ta'sir qila boshlaydi	Hisoblarga masofaviy kirish imkoniyatidan foydalanish mumkin bo'ladi	Ishonchli va qulay interfeyslar paydo bo'ladi
				Ko'pgina bank xizmatlari va operatsiyalari uchun uydan chiqib ketish zaruratini yo'q qiladi
				To'lovlar, pul o'tkazmalari va hisobga kirish uchun arizalar (tafsilotlar)
				Ba'zi banklar mobil kameradan fotosurat taqdim etish orqali depozitlarni taklif qilishadi
				Ilovalar bankomatlarining funksiyalarini bajaradi
				Bank mahsulot va xizmatlaridan foydalanish uchun bank filiallariga borish zaruriyatini yanada bartaraf etish
				Sun'iy intellekt yordamida banklar o'z mijozlarining moliyaviy maslahatchisi va yordamchisiga aylanadi
				Bank ishida kengaytirilgan realik texnologiyasidan foydalanish
				Bank xizmatlarini raqamli hayotga, omnichannelga aylantirish orqali inson hayotiga to'liq integratsiya qilish

"Raqamlashtirish" tushunchasi axborotlarni raqamli shaklga o'tkazish jarayonini bildiradi. Raqamli banklar, texnologik kompaniyalar kabi, an'anaviy banklarga nisbatan juda katta afzalliklarga ega. Raqamli texnologiyalarni joriy etish tubdan yangi bank mahsulotlarini yaratish, bank jarayonlarini raqamlashtirishni jadallashtirish uchun asos bo'lib, iqtisodiyot va odamlarning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi, ya'ni. odamlar bir-biri bilan va biznes bilan muloqot qilishning yangi usullariga o'tmoqdalar (3-jadval).

Natijada, texnologiyalar inson xatti-harakatlaridagi o'zgarishlarga moslashadi, bu esa biznesni rivojlantirish uchun arzonroq va samaraliroq yechimlarga olib keladi.

Iqtisodiyotning globallasuvi-internatsionalizatsiyalashtirishning oliy shakli bo'lib, banklardan unga moslashish uchun zudlik bilan o'zgarishlar qilishni talab qiladigan tez o'zgaruvchan tizimdir.

Shu sharoitda banklar uchun tashqi muxit ham muhim axamiyat kasb etadi.

O‘z navbatida u global tashqi muxitga va bank faoliyatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir etuvchi lokal tashqi muhitga bo‘linadi.

3-jadval

### Raqamli banklarning va raqamli texnologik kompaniyalarning afzalliklari<sup>13</sup>

Mijozning pul oqimlari haqida keng qamrovli, interaktiv va aniq harakati bo‘yicha umumiy ma’lumot	Markazlashtirilgan ma’lumotlar banklari o‘rtiga shifrlangan taqsimlangan xavfsiz saqlash	Kiberxavfsizlik - tizimlar, tarmoqlar va dasturiy ilovalarni raqamli hujumlardan himoya qilish bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish	Mobil qurilma orqali mijozning bank biznes jarayonlariga kirishi	To‘liq raqamli to‘lovlar	Sotishni avtomatlashtirish va yangi mahsulotlarni yaratish sun‘iy intellekt	Roboadvising - sun‘iy intellektga asoslangan robot maslahatchilar	Hatrlarni boshqarishni takomillashtirish, rentabellikni oshirish	Bulutdagi ilg‘or katta ma’lumotlar kengaytirilgan tahlili	Sun‘iy intellekt platformalaridan foydalanish	Uzluksiz multikanalli	Axborotga kirishni nazorat qilish uchun biometrika, jumladan, nafaqat barmoq izlari yoki retinani, balki xatti-harakatlar biometrikasi
---	--	---	--	--------------------------	---	---	--	---	---	-----------------------	--

Shunday qilib, bank sohasini transformatsiyalashning nazariy asoslarini o‘rganish, iqtisodiyotning globallasuvi sharoitida transformatsiyalashning jaxon tajribasini muvaffaqiyatli joriy qilish uchun raqamlashtirish loyixalarini ishlab chiqish (tayyorini sotib olish) va yangi bank va axborot-kommunikatsion texnologiyalarni sotib olish va joriy etish, raqamlashtirish va transformatsiyalash asoslarini puxta egallagan hodimlarni tayyorlash uchun banklar yetarli darajada investitsiya mablag‘lariga ega bo‘lishlari shart.

Dissertatsiyaning **“Banklarni transformatsiyalashning tahlili va transformatsiyalashni boshqarishning samarali modelini tanlash”**,—deb nomlanuvchi ikkinchi bobida banklarni transformatsiyalashning jaxon hamda O‘zbekiston tajribasini tahlil qilish, hamda transformatsiyalashni boshqarishning samarali modelni tanlash masalalari ko‘rib chiqilgan.

Jaxonning ilg‘or banklarining bank maxsulotlarini raqamlashtirish va transformatsiyalash, zamonaviy bank va axborot-kommunikatsion texnologiyalaridan foydalanish, transformatsiyalashni boshqarishning tegishli modellari talablariga moslashtirish holatlarini o‘rganish shuni ko‘rsatdiki, xozir ilg‘or mamlakatlar qonunchiligi raqamlashtirish va taransformatsiyalash talablariga maksimal darajada javob beradigan qilib takomillashtirilgan. Masalan, xozirgi paytda qonunchilik identifikatsiyalash, autentifikatsiyalash va biometrik tizimda yagona avtorizatsiya bo‘yicha yagona tizimida avtorizatsiyaga o‘tgan shaxslarga bankka bormay turib hisob raqami ochish, kreditlar olish va pul o‘tkazmalari qilish xuquqi berilgan, ananviy banklarda esa buning iloji yo‘q.

Bundan tashqari, nazorat qilish va bosqarish funksiyalarini bajaruvchi “RegTech” va “SupTech” texnologiyalari joriy qilingan, moliyaviy jarayonlarni bajarishga qaratilgan “Marketpleys” platformasi muvaffaqiyatli ishlab turipti.

Shveysariyaning “UBS” banki o‘z bank operatsiyalarini o‘z smartfonlari orqali raqamli texnologiyalar yordamida to‘liq raqamlashtirish usulida 24/7 rejimida olib borishni xoxlagan mijozlar uchun “UBS key4” raqamli maxsulotlar tizimini joriy qilgan.

Raqobatda doim g‘olib chiqish uchun yetakchi raqamli banklar rivojlanishning samarali yo‘nalishlarini aniqlash maqsadida doimiy ravishda o‘z strategiyalarini o‘zlarining biznes jarayonlarini ekotizim shaklida takomillashtirib bormoqdalar, yetarli moliyaviy imkoniyatga va tajribaga ega bo‘lmagan banklar esa o‘zlarining asosiy xizmatlarini yuqoridagi banklar brendlari ostida ko‘rsatishlari mumkin.

O‘zbekistonda bank tizimini tubdan takomillashtirishga doimiy e‘tibor qaratilib, qonunlar, Respublika Prezidentining farmon va qarorlari, Hukumat qarorlari, tegishli vazirlik va idoralarning farmoyish va qarorlari qabul qilinmoqda. Masalan, O‘zbekiston Prezidentining 2018-yil 9-yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki faoliyatini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qaroriga muvofiq, mamlakatimiz bank sektori raqamlashtirish yo‘nalishiga o‘tishni rasman boshladi.

2020-yil 5-oktabrdagi “Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi farmoniga muvofiq raqamli iqtisodiyotni yanada faol rivojlantirish, shuningdek, zamonaviy informatsion-kommunikatsion texnologiyalarni keng joriy etish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar belgilandi.

2022-yil 12-oktabrda “Elektron imzo to‘g‘risida”gi qonun qabul qilindi, unga ko‘ra, bank sohasida elektron raqamli imzo qog‘ozdagi qo‘lda yozilgan imzoga ekvivalent elektron hujjatlarda tan olinadi.

Mamlakatimizda biznesni raqamli transformatsiyalashga oid yuqoridagi qonunchilik hujjatlarini tezkor amalga oshirish quyidagi yo‘nalishlarda ko‘zda tutilgan (1-rasm).

1-rasmdan ko‘rinib turibdiki, banklarning raqobatbardoshlik bo‘yicha afzalliklarining asosiy omillari quyidagilardan iborat:

raqamli banking - yangi raqamli bank mahsulotlari va ularni iste‘molchilarga taqdim etishning xavfsiz kanallaridan foydalanishdan;

mijozlar bilan o‘zaro aloqa qilishning ko‘p kanalli interaktiv usullari (masofaviy xizmat ko‘rsatishni takomillashtirish) va “ICT yechimlari”dan foydalangan holda bank mahsulotlari va xizmatlarini ilgari surishdan;

“FATF”(Financial Action Task Force - jinoiy daromadlarni legallashtirishga qarshi kurashish bo‘yicha moliyaviy chora-tadbirlarni ishlab chiqish guruhi) - talablariga to‘g‘ri keladigan mijozlarni aniqlash va autentifikatsiya qilish uchun “IT” - qarorlar qabul qilishdan;

hizmat ko‘rsatish sifati va shaxsiy ma‘lumotlarning maxfiyligini hurmat qilishdan iborat bo‘lgan omillardan kelib chiqqan holda banklar lokal to‘lov tizimlari bozorida faol ish olib boradi va aholiga pul o‘tkazmalari, kommunal va

savdo-servis korxonalariga ko'rsatgan xizmatlari uchun to'lovlar bo'yicha xizmatlar ko'rsatadi.

<b>Innovatsiyalar</b>	Biznesning asosiy yo'nalishlarini rivojlantirish uchun innovatsion texnologik infratuzilmani rivojlantirish	Amaliy tadqiqotlar o'tkazish va mahsulot va xizmatlarga yangi texnologiyalarni joriy etish, shuningdek, doimiy ravishda yangi ishlanmalarni kuzatish va yangi g'oyalarni yaratish	Fintech kompaniyalari bilan hamkorlik qilish, qo'shma loyihalarni ishlab chiqish va amalga oshirish
<b>CRM (Client Relationship Management)</b>	Mijozlarning ma'lumotlarini boshqarish, shu jumladan real vaqt rejimida saqlash, qayta ishlash, mavjudligi, to'liqligi va dolzarbligini ta'minlash uchun mijoz bilan munosabatlarni boshqarish (CRM) tizimini yaratish	Texnologik infratuzilma va ma'lumotlar markazini rivojlantirish	Ma'lumotlar bilan ishlash bo'yicha ichki malakalarni rivojlantirish
<b>Xavfsizlik</b>	Mijozlarning ma'lumotlarini himoya qilishni ta'minlash va barcha raqamli kanallar va tranzaksiyalarni monitoring qilish vositalari uchun xavfsizlik choralariga sarmoya kiritish, xodimlar va mijozlarni kiberjinoyatlarning oldini olishning zamonaviy usullariga o'rgatish	Kiberxavfsizlik - tizimlar, tarmoqlar va dasturiy ta'minotni raqamli hujumlardan himoya qilish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish - bank uchun eng muhimi bo'lib, moddiy investitsiyalar va ushbu sohadagi mutaxassislarning malakasini talab qiladi	

### 1-rasm. Raqamlashtirish orqali banklarning texnologik yetakchilik yutuqlarining asosiy yo'nalishlari<sup>15</sup>

Raqamli banklar o'zlarining afzalliklari hisobiga yakuniy samaradorlik ko'rsatkichi - sof foydaning uzluksiz o'sib borishiga erishib kelmoqdalar (2-rasm).

2-rasmdan ko'rinib turibdiki, 2018-2023 yillarda biz o'rgangan banklar sof foydaning o'sish tendentsiyasiga ega bo'lgan, masalan, "O'zsanoatqurilishbank" ATBda sof foyda 114,8 dan 231,2 milliard so'mgacha, "Kapitalbank" ATBda 94 dan 1129,0 mlrdgacha va "Aloqabank"da AJ 218,2 dan 590,2 mlrd. so'mgacha o'sgan<sup>16</sup>.

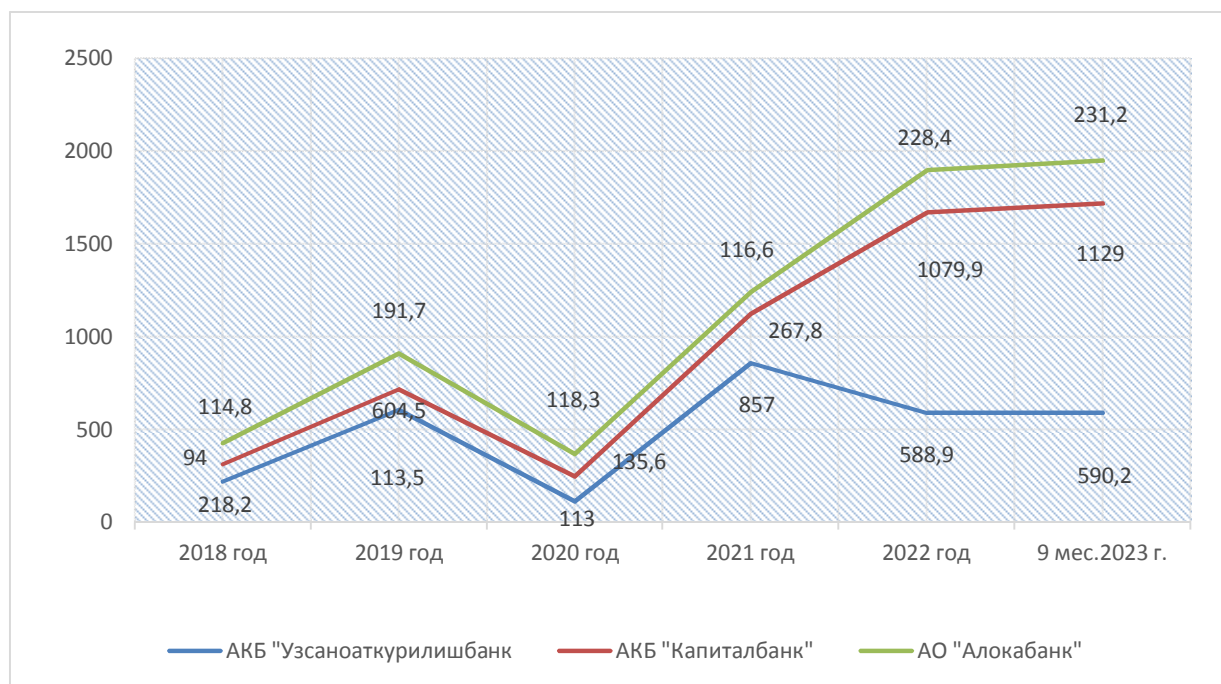
Boshqaruv modelini to'g'ri tanlash ham banklarni muvaffaqiyatli transformatsiyalashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Raqamli banklar mijozlarga moslashishga yo'naltirilgan model asosida ishlaydi. Bunday sharoitda banklarni transformatsiyalash modellarining referent turi, alohida operatsiyalarni modellashtirishdan farqli o'laroq, amaldagi va

<sup>15</sup>Rasm muallif tomonidan ishlab chiqilgan

<sup>16</sup>"O'zsanoatqurilishbank"ATB - [www.sqb.uz](http://www.sqb.uz), "Kapitalbank"ATB - [www.kapitalbank.uz](http://www.kapitalbank.uz) va "Aloqabank"AJ - [www.Aloqabank.uz](http://www.Aloqabank.uz) rasmiy saytlari.

kelajakda samarali bo‘ladigan biznes arxitekturasi (tuzilishi)ni aniqlash va istiqbolda transformatsiyalash rejasini ishlab chiqish uchun bank biznesini har tomonlama o‘rganib chiqishga imkon beradigan boshqaruv modellari hisoblanadi<sup>17</sup>.



**2-rasm. Banklarning sof foydasi dinamikasi (milyard so‘m)<sup>18</sup>**

Ulardan foydalanish boshqarish sifatini oshirishning samarali usuli bo‘lib, reytinglarda banklarni baholashning miqdoriy bo‘lmagan me‘zonlariga taalluqlidir va ko‘plab maqom berish agentliklari ("Fitch", "Moody's") tomonidan hisobga olinadi<sup>19</sup>. Boshqaruv modellarining sifat ko‘rsatkichlarini qiyosiy tahlil qilish orqali biz Sankt-Gallen boshqaruv modelini tanladik, chunki u iqtisodiyotning barcha sohalari va tarmoqlari uchun samarali tashkil etishning va boshqarishning barcha kontseptual va hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lgan o‘zaro aloqalari masalalarini ochib beraoladi.

Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanishning kontsertual va metodologik asoslarini o‘rganish shuni ko‘rsatdiki, u tizim sifatida bankning barcha bo‘linmalarini qamrab oladi, tashqi muxitning o‘zgaishlariga sezuvchan va moslashuvchandir.

“Sent-Gallen boshqaruv modelining yuqorida keltirilgan xususiyatlari iqtisodiyotning globallashuvi sharoitida banklarni boshqarishni optimallashtirish bo‘yicha bank mikromuxitining asosiy elementlari bo‘lgan strstegiyasi, strukturasi va korporativ madaniyatnikompleks moslashtirishni talab qiladi.

<sup>17</sup>M. Муталова “Эконометрическое моделирование трансформации банков”, Журнал “Экономика и предпринимательство”. Россия, Москва [www.Intereconom.com](http://www.Intereconom.com)) стр.993-996

<sup>18</sup>Jadval muallif tomonidan banklarning hisobot ma'lumotlari asosida ishlab chiqilgan

<sup>19</sup>Исаев Р.А. Инструменты бизнес-моделирования и примеры применения в кредитных организациях.<https://ecm-journal.ru/post/Instrumenty-biznes-modelirovaniya-i-Primeryprimeneniya-v-kreditnykh-organizacijakh.aspx>

Bank mikromuhitini va uning uchala elementiini faqatgina baravariga bir-biriga moslashtirib takomillashtirilgan holdagina bank faoliyatini optimallashtirish bo'yicha kutilgan natijalarga erishish mumkin.

Shuning uchun transformatsiyalash jarayonida asosiy e'tiborni yuqoridagi elementlarning xar biriniyaxshi tomonga takomillashtirishga asosiy e'tiborni qaratish lozim. Shu bilan birga bank faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi muxitning o'zi global va lokal tashqi muxitga bo'linishini aytib o'tish lozim.

O'z navbatida global tashqi muxitga siyosat, iqtisodiyot, texnologiya ijtimoiy-madaniy omillar kiradi. Lokal tashqi muxitga esa raqobqt, mijozlar, resueslar, qiziquvchi tomonlar, meyoriy-xuquqiy xujjatlar, boshqaruv choralari va nazorat kabi omillar kiradi.

Shunday qilib, "Sankt-Gallen boshqaruv modeli tizimli yondashuvga asoslanadi va bankning tashqi va ichki omillari o'zaro aloqalarini ko'zda tutadi hamda ishlab chiqilgan raqamlashtirish loyixasini tashqi muxit talablarini hisobga olib joriy qiladi, chunki tanlab olingan yondashuv bank faoliyatiga tasqi muxit bilan aloqa qilmay faoliyat yuritib bo'lmaydigan ochiq tizim sifatida qaraydi.

Bank o'z faoliyatini mijozlar xoxishi asosida tashqi muxit o'zgarishlariga moslashgan ravishda amalga oshirishi lozim.

Shunday qilib, xozir "Sankt-Gallen boshqaruv modeli banklarni transformatsiyalashnig eng takomillashgan quroliga aylanib qolgan.

**"O'zbekiston Respublikasida banklarni "Sankt-Gallen boshqaruv modeli asosida transformatsiyalsh istiqbollari"** deb nomlangan uchinchi bobda banklarni raqamlashtirish orqali transformatsiyalashda boshqarishning Sankt-Gallen modelini qo'llash bilan bog'liq bo'lgan kompleks o'rganish, bu sohada transformatsiyalashning samarali yonalishlarini aniqlab olish imkonini berdi.

Transformatsiyalashda Sankt-Gallen modelidan foydalanishning samaradorligini aniqlash uchun biz tomonimizdan "O'zsanoatqurilishbank ATB" misolida "Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanishning samaradorligini aniqlash metodikasi" ishlab chiqildi va uning asosida ushbu boshqaruv modelidan foydalanish samaradorligining ekonometrik tahlili o'tkazildi.

Metodikada transformatsiyalash bo'yicha tavsiyalarning bank faoliyatining yakuniy samaradorlik ko'rsatkichi - sof foydaga ta'siri "bezarar iqtisodiy model" asosida grafik tarzda ifodalangan.

Ishlab chiqilgan "Metodikada" bankning o'zgaruvchan xarajatlari manba'lari va daromadlarining o'ziga xosligi, sof foydaning raqamli transformatsiyalashni amalga oshirishga bog'liqligini va raqamli transformatsiyalashning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olingan.

Ta'sirning miqdoriy bahosi bankning sof foydasini maksimallashtirishning iqtisodiy va matematik modelini qurish orqali amalga oshiriladi.

Umumiy holda foyda miqdori quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$Y=ax_1+bx_2+cx_3. (1).$$

Bu yerda: Y-bankning sof foydasi;

$x_1, x_2, x_3$  sof foydaning o'sishiga ta'sir qiluvchi omillar;

a,b,c - o'zgaruvchan ko'rsatkichlarning miqdoriy koeffitsientlari;

Ushbu model mijozlar bilan aloqa kanallarini kengaytirish va ular to'g'risidagi ma'lumotlarni raqamli qayta ishlash orqali mijozlarga shaxsiylashtirilgan onlayn takliflarni taqdim etish va hamkorlar bilan tarmoq ichida o'zaro aloqalarini kengaytirish orqali yangi mijozlar oqimini ko'paytiradi, mijozlarga ular manfaatlarining turli segmentlari uchun ekotizimlarni tashkil etuvchi qo'shimcha nomoliyaviy xizmatlarni taqdim etish orqali - kichik va o'rta biznes, ipoteka, iste'mol krediti berish orqali xizmat ko'rsatishni yanada jozibador qiladi.

Bundan tashqari, mobil ilova, onlayn-banking va bank veb-saytidan foydalanish qulayligi tufayli bankning yangi mijozlar uchun jozibadorligi oshadi, ya'ni bank yangi mijozlarga o'ziga xos xizmatlarni taqdim etish orqali yanada jozibador bo'lib bormoqda va bank to'g'risidagi ma'lumotlarni tarqatish ko'lami kengayib bormoqda, bu esa mijozlar oqimining ko'payishiga olib keladi.

Bank sof foydasi hajmiga ta'sir etuvchi va yangi mijozlar sonining o'sishiga bog'liq bo'lgan asosiy omil bankning sof foiz daromadi bo'lib, uning o'sish manbai esa onlayn platformalarni joriy etish hisobiga o'sib borayotgan chakana savdo portfelining o'sishi hisoblanadi.

Shunday qilib, bank sof foydasining o'sishiga quyidagilar ta'sir qiladi:

1. Yangi mijozlar oqimini va mavjud mijozlarni ko'proq pul sarflashni rag'batlantirish.

2. Sankt-Gallen modeliga ko'ra, jarayonlarni avtomatlashtirish va raqamli texnologiyalarni "bek-ofis"da qo'llash hisobiga bank samaradorligi darajasining o'sishi ham sof foydaning oshishiga olib keladi.

Biz bankning talab qilinadigan ko'rsatkichlarini hisoblash uchun, xususan, raqamli transformatsiyani amalga oshirishdan bank tomonidan qo'shimcha ravishda olingan sof foydani aniqlash uchun ekonometrik modeldan foydalanamiz.

Bank foiz daromadlarining o'sishiga raqamli biznes modelini joriy etish ta'sir ko'rsatadigan qismini aniqlash maqsadida tanlangan variantga muvofiq bankda raqamlashtirishni joriy etish bo'yicha jarayonlar va vazifalarning batafsil tavsifi amalga oshiriladi.

Shunday qilib, bankning sof foydasining o'sishiga quyidagilar ta'sir ko'rsatadi:

- yangi mijozlar ko'payishi va borlarini ko'proq sarflashlarini rag'batlantirish;

- Sankt-Gallen modelivtalablaridan kelib chiqib, jarayonlarni avtomatlashtirish va "bek offis"da raqamlarni texnologiyalarni joriy etish orqali bank faoliyati samaradorligini (sof foyda miqdorini) oshirish.

Shunday qilib, bankda raqamlashtirish orqali transformatsiyalsh quyidagi metodika asosida amalga oshiriladi:

- bankda raqamlashtirish orqali transformatsiyalshning maqsadga muvofiqligini hisob-kitob qilish;

- bank raxbariyati tomonidan modelning tegishli versiyasini tanlab olish;

- tanlab olingan modelga suyanib raqamli transformatsiyalashni amalga oshirishning strategiyasini ishlab chiqish;

- bankning xarbir bo'limida mas'ul xodimni belgilash yoki bank bo'yicha tegishli komanda tashkil etish;

raqamli transformatsiyalashni samaradorligiga baxo berish uchun bank soʻf foydasining oʻsishini hisoblab chiqish;  
tanlab olingan model versiyasining 4-jadvalda keltirilgan vazifalarni bajarish.

#### 4-jadval

### Modelning opsional versiyasini koʻrsatib, bankni raqamli transformatsiyalashni amalga oshirishning detallarga ajratgan holda amalga oshirish<sup>20</sup>

Raqamli transformatsiyalashni amalga oshirishning vazifalari	Amalga oshirishning usullari	Versiya
Kredit toʻlayolish qobiliyatiga ega ssuda oluvchini tahlil qilish uchun bankning skoring-modelini takomillashtirish	Kredit olish osonlashtirish maqsadida barcha toʻlovlar va soliqlarni oʻz vaqtida toʻlab boruvchi mijozlarning “Davlat xizmatlari” portalida beradigan axborotlarini tahlil qilish	Ilgʻor Versiya
Bank xizmatlarini raqmlashtirish texnologiyalarini shaxsiylashtirilgan takliflar va dizayn joriy etish orqali amalga oshirishni takomillashtirish	Mijozlarning qidiruvlari va odatlarini eʼtiborga olib ularning soʻrovlari xaqidagi axborotni tahlil qilish. *Mijozning psixologik turi tahlil qilinadi. •Ilgʻor variantda yangi mijozlarni jalb qilish imkonini beruvchi oʻz CRM tizimini yaratish	Ilgʻor Versiya
Bankning mobil ilovasini va “ON Line banking”ni takomillashtirish	Bankning ichki imkoniyatlari (xodimlar bilan soʻrovnomalar, IT departamenti) va imkon boricha tashqi imkoniyatlar (outsorsing, kraudsorsing) foydalaniladi	Ilgʻor Versiya
Ekotizim tashkil etish	Mijozlarga xizmat koʻrsatish va sotishni osonlashtirish maqsadida ON-Line platformalar yaratish, mijoz hayotining turli jabxalarida nomoliyaviy tashkilotlar bilan, masalan Davreestr, koʻchmas mulk agentligi, meditsina xizmatlari koʻrsatish, avtosalonlar, turfirmalar, restoranlar kabilar bilan aloqalar qilish	Ilgʻor Versiy
“IT kompaniyalar” bilan xamkorlik qilish	Kelgusida banklar API-larni ochadilar, ammo endi mijozlarga bankka tegishli buyruqni yuborish bosqichini chetlab oʻtib, xizmatlar uchun toʻgʻridan-toʻgʻri ilovalar orqali toʻlash imkonini beruvchi koʻplab ilovalar, fintech startaplari bilan oʻzaro aloqa qilish imkoniyati mavjud.	Ilgʻor Versiya

“Eviews” dasturining “Distribution” funktsiyasidan foydalanib tijorat banki koʻrsatkichlarining yozma statistikasini keltiramiz va tegishli omillarini ajratib, quyidagi natijaga ega boʻlamiz (5-jadval).

<sup>20</sup> Jadval muallif tomonidan ishlab chiqilgan

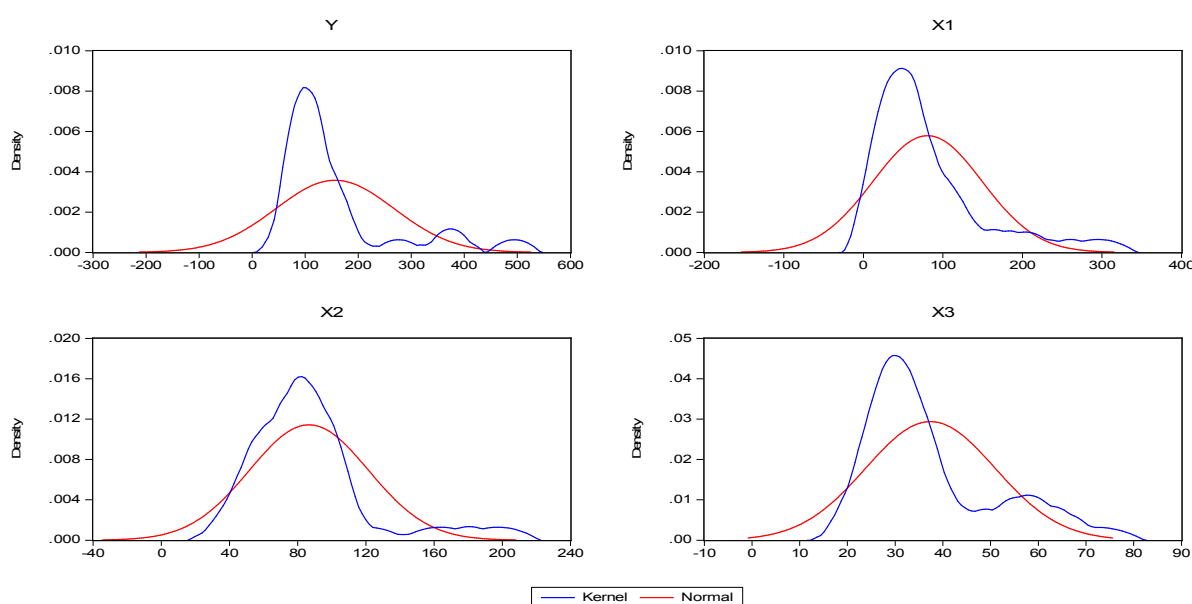
Bank ko'rsatkichlarining yozma statistikasi<sup>20</sup>

	Y	X1	X2	X3
Mean	317.6500	205.3875	60.66667	77.34583
Median	292.4500	134.3000	61.35000	43.50000
Maximum	805.4000	528.7000	82.40000	210.8000
Minimum	56.20000	52.40000	42.70000	16.20000
Std. Dev.	205.7886	149.2358	10.66566	62.86819
Skewness	0.764134	1.016007	0.230286	0.907813
Kurtosis	2.885360	2.585509	2.097279	2.466015
Jarque-Bera	7.348744	6.300887	4.027031	6.581639
Probability	0.039013	0.046432	0.058388	0.041823
Sum	7623.600	4929.300	1456.000	1856.300
Sum Sq. Dev.	974025.5	512240.2	2616.393	90905.42
Observations	24	24	24	24

Bu yerda omillarning o'rtacha, maksimal va minimal ko'rsatkichlari, standart farqlar, assimetriya va ekstsess, Jan-Ber kriteriyasi miqdorlari hisoblab chiqiladi.

Omillarning normal taqsimlash grafiklari 1-rasmda keltirilgan va bu funktsiya quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$p(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma}} \cdot e^{-\frac{(x-a)^2}{2\sigma^2}}, \quad -\infty < x < \infty, \quad (2).$$

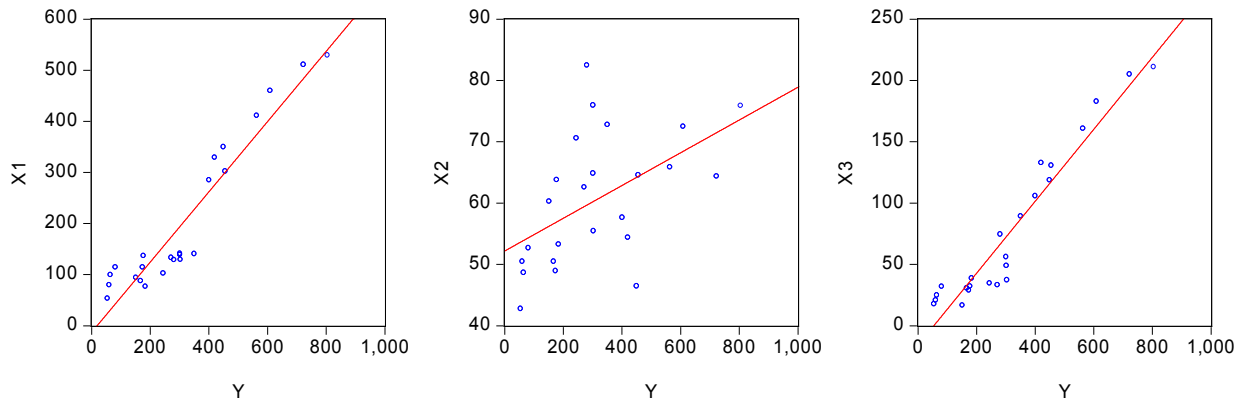


**3-rasm. Omillarning normal taqsimlanganini tekshirish<sup>21</sup>**

Rasmda ko'rinib turiptiki, barcha omillar normal taqsimlash qonuniga to'g'ri kelayotir. Ayrim omillarda asimetriya koeffitsiyenti ijobiy (X1) va shuning uchun uning dumi o'ng tarafga egilgan. Y, X2 va X3 omillarida asimetriya koeffitsiyenti manfiy va shuning uchun ularning dumi chap tarafga egilgan.

Barcha omillarning ekstsess koeffitsiyentlari miqdori (Y dan tashqari) 3 dan kam va shuning uchun shu omillar funktsiyalari grafigining tepasi nazariy grafiknikidan pastroq, ya'ni tekis, Y omilining grafigining tepasi uchlidir. Y va ta'sir qiluvchi omillar (X1, X2 va X3) orasidagi o'zaro munosabatni aniqlash uchun skatter diagrammani tuzamiz (4 rasm).

<sup>21</sup> Rasm muallif tomonidan ishlab chiqilgan banklar hisoboti asosida.



**4-rasm. Y va ta'sir qiluvchi omillar (X1, X2 va X3) orasidagi o'zaro munosabatlarni aniqlash<sup>21</sup>**

Rasmdan ko'rinib tyriptiki, Y va X1, X2 va X3 lar orasida to'g'ridan-to'g'ri aloqalar mavjud. O'zaro aloqalarni xususiy va juft korrelyatsiyalar koeffitsiyentlari orqali hisoblab chiqamiz (6- jadval).

**6-jadval**

**Korrelyatsion matritsa<sup>20</sup>**

	Y	X1	X2	X3
Y	0.948119	1		
X1	-0.515379	-0.327555	1	
X2	0.960651	0.576396	0.425738	1
X3	1			

Bu yerda ikki hil, ya'ni xususiy va juft korrelyatsiya koeffitsiyentlari hisoblab chiqiladi.

Korrelyatsiyaning xususiy koeffitsiyenti tobe' o'zgaruchanlarning ta'sir qiluvchi xarbir omil bilan o'zaro aloqalarini ko'rsatadi. Masalan, sof foizli daromad (Y) bilan sof komission daromad (X1) o'rtasidagi nisbatni bildiradi.

Agar, korrelyatsiyaning xususiy koeffitsiyenti birdan past bo'lsa, bu ikki ko'rsatkich juda zich aloqada ekanligini bildiradi, ya'ni sof komission daromad (X1)ning o'sishi bankning sof foizli daromad (X1) ning o'sishiga olib keladi.

Agar, sof foizli daromad (Y) bilan bankning operatsion xarajatlari (X2) manfiy qiymatli bo'lsa, bu bank xarajatlarining o'sishi bankning sof foizli daromad (X1) ning pasayishini bildiradi.

Bu holda bankning sof foizli daromad (X1) va sof foydasi (X3) o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti birdan past bo'ladi va ular orasida to'g'ridan-to'g'ri aloqa borlini ko'rsatadi.

Korrelyatsiyaning juft koeffitsiyentlari ta'sir qiluvchi omillar o'rtasidagi aloqalarni ko'rsatadi. Masalan, agar of komission daromad (X1) bilan bankning operatsion xarajatlari (X2) o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti manfiy bo'lsa, operatsion xarajatlarning o'sishi bankning sof komission daromadining pasayishiga olib keladi.

Tobe' o'zgaruvchan qolqiqlar o'rtasidagi avtokorrelyatsiyani tahlil qilish uchun VIF (Variance Inflation Factors)ni hisoblab chiqamiz (7-jadval).

**VIF (Variance Inflation Factors) koeffitsiyentlarini hisoblash<sup>20</sup>**

Variance Inflation Factors

Date: 02/03/24 Time: 01:04

Sample: 2018Q1 2023Q4

Included observations: 24

Variable	Coefficient Variance	Centered VIF
X1	0.129897	6.908631
X2	1.449011	1.533177
X3	0.798075	9.339380
C	5313.354	NA

Qoida bo'yicha xarbir omilning VIF koeffitsientining miqdori 10dan past b'lishi kerak, chunki bu hol o'zgaruvchan qolliqlar qatorida avtokorrelyatsiyaning yo'qligini bildiradi va "Darbin-Watson kriteriyasi" koeffitsiyentining axamiyatini tasdiqlaydi.

Korrelyatsion tahlil ko'p omilli ekonometrik modelga barcha omillarni kiritish mumkinligini ko'rsatdi.

Ko'p omilli modelning noma'lum o'zgaruvchanlarning miqdorini topish uchun eng kichik kvadratlar metodi qo'llaniladi va hisob-kitoblarni avtamatlashtirish maqsadida Eviews dasturi qo'llaniladi (8-jadval).

**Regressiv tahlil natijalari<sup>20</sup>**

Dependent Variable: Y

Method: Least Squares

Date: 02/03/24 Time: 01:07

Sample: 2018Q1 2023Q4

Included observations: 28

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.801323	0.360413	2.223348	0.0379***
X2	-0.714169	1.203749	-3.085502	0.0058***
X3	1.018997	0.893350	1.140647	0.0675**
C	-151.0731	72.89276	-2.072539	0.0514**
R-squared	0.949226	Mean dependent var		317.6500
Adjusted R-squared	0.941610	S.D. dependent var		205.7886
S.E. of regression	49.72687	Akaike info criterion		10.80198
Sum squared resid	49455.23	Schwarz criterion		10.99832
Log likelihood	-125.6238	Hannan-Quinn criter.		10.85407
F-statistic	124.6340	Durbin-Watson stat		1.796508
Prob(F-statistic)	0.000000			

Ko'p omilli modelni yaratish uchun 5-jadvaldagi regressiya parametrlarining hisoblangan miqdoridan foydalanamiz:

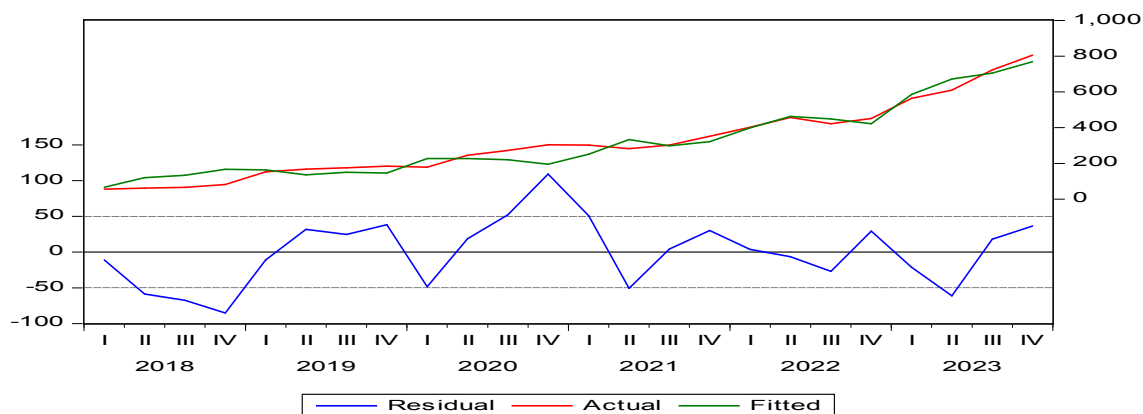
$$\hat{Y} = -151,0731 + 0,8013x_1 - 0,7142x_2 + 1,0189x_3 \quad (3)$$

Hisoblangan ko'p omilli model sof komission daromad (X1) ning o'rtacha 1 mln. so'mga o'sishi bankning sof foizli daromadning o'rtacha 0,8013 so'mga oshishiga olib keladi.

Operatsion xarajatlarning (X2) o‘rtacha 1 mln.so‘mga oshishi bankning foizli sof daromadining o‘rtacha 0,7142 so‘mga pasyishiga olib keladi.

Bankning sof foydasining (X3) o‘rtacha 1 mln.so‘mga oshishi bankning foizli sof daromadining o‘rtacha 1,0189so‘mga oshishiga olib keladi.

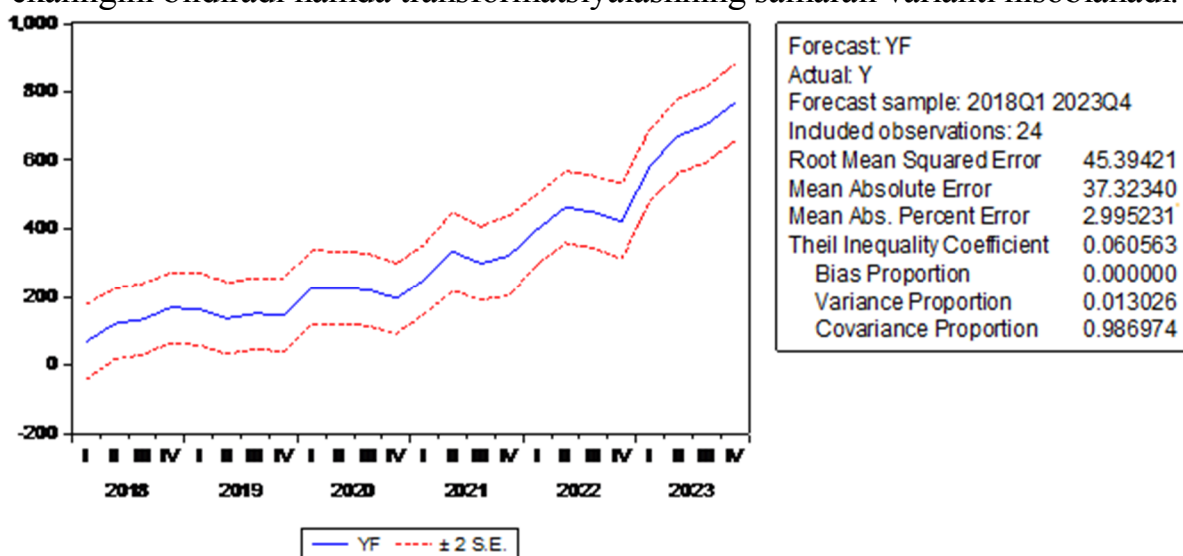
Quyida keltirilgan rasmda bank sof foydasining nazariy va hisoblangan miqdori va ular orasidagi qoldiqlar keltiriladi (5-rasm).



**5-rasm. Tobe o‘zgaruvchanlarning nazariy va hisoblangan miqdori va ular orasidagi qoldiqlari<sup>21</sup>**

Rasmdan ko‘rinib turiptiki, tobe o‘zgaruvchanlarning nazariy va hisoblangan miqdori deyarli bir xil bo‘ladi va bu hol tanlab olgan modelimizning to‘g‘ri tanlanganligini bildiradi va ushbu modelni bankning foizli sof daromadining tobe o‘zgaruvchan ko‘rsatkichini prognozlashda qo‘llash mumkinligini bildiradi (6-rasm).

Buyerda muhim ko‘rsatkich bo‘lib “MAPE” (Mean Absolute Percent Error - o‘rtacha absolyut xato foizlarda) hisoblanadi va u 15% dan ko‘p bo‘lishi mumkin emas. Bu hol biz tanlab olgan ko‘p omilli modelning prognozlashga yaroqli ekanligini bildiradi hamda transformatsiyalashning samarali varianti hisoblanadi.



**6-rasm. Tobe o‘zgaruvchan ko‘rsatkichning prognoz parametrlari<sup>21</sup>**

Shuning uchun uni banklarni transformatsiyalashda qo'llash uchun tavsiya etishimiz mumkin.

Biz tomonimizdan mamlakatimizning uchta raqamlashtirilgan banklarida Sankt-Gallen modelini qo'llashning samaradorligini aniqlash bo'yicha amalga oshirgan hisob-kitoblarimiz yuqorida bildirgan fikrlarimiz to'g'riligini isbotladi

Banklarni transformatsiyalash bo'yicha Sankt-Gallen modelini qo'llashning samaradorligini aniqlash bo'yicha biz ishlab chiqqan Metodika asosida raqammlashtirilgan "O'zsanoatqurilishbank" ATBda, "Kapitalbank" ATBda va "Aloqabank" AJda 2018-2023 yillardagi faoliyatlarining ekonometrik tahlillari (dissertatsiyaning 1 va 2-ilovalari) ushbu modelning yuqori samaradorligini isbotladi.

Dissertatsiyaning ushbu bobida, shuningdek bank sohasini raqamlashtirish asosida transformatsiyalash bo'yicha amalga oshirilgan ishlarni chuqur va kompleks o'rganish asosida O'zbekiston banklarini Sankt-Gallen modelidan foydalanish asosida istiqbolda transformatsiyalashning asosiy yo'nalishlari aniqlanib, ilmiy asoslab berildi.

Bankni raqamlashtirish va boshqa xarqanday tadbirni amalga oshirish kabi, zamonaviy bank hamda axborot-kommunikatsion texnologiyalarni joriy qilish va yuqori malakali xodimlarni jalb qilish uchun yetarli investitsiya mablag'larini sarflashni talab qiladi va hisob-kitoblar ularning samarali ekanligini ko'rsatganidagina amalga oshirilishi lozim.

Hozirgi paytda bank sohasi iqtisodiyot tarmoqlariga raqamli va texnologik yechimlarni joriy qilish va ularni professional kadrlar bilan ta'minlashning lokomativiga aylangan, chunki o'z faoliyatini banklar bilan bog'lamagan yuridik shaxs yoki yakka tadbirkor yo'qdir.

Transformatsiyalashning jahon tajribasi bank tizimining kelajagi axborot tizimlari va hizmatlari rivojlanishi, bank sohasidagi isloxotlar, zamonaviy aloqa kanallari va infrastrukturani takomillashtirish, yangi bank texnologiyalarini joriy qilish, mijozlar va hamkorlar biln tezkor aloqa vositalaridan hamda "onlayn-chatlar"dan keng foydalanish va shaxsiy yondashish bilan bog'liqligini ko'rsatdi.

Har bir bank bor mijozlarni yo'qotmaslik va yangilarini muvaffaqiyatli jalb qilish uchun o'z faoliyatini atrofda bo'layotgan o'zgarishlardan orqada qolmay amalga oshirishi shart.

## **XULOSA**

Iqtisodiyotning globallasuvi sharoitida bank tizimini transformatsiyalash hamda ularni modellashtirishning nazariy va kontseptual qoidalari masalalarini chuqur o'rganish, ilmiy asoslangan xulosalar qilishga va ular asosida istiqbolda O'zbekiston bank tizimini transformatsiyalashda yuqori samaradorlikka erishishga imkon beruvchi quyidagi ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

1. Tijorat banklari raqamlashtirish va transformatsiyalash masalalari bilan shug'ullanuvchi doimo faoliyat yurituvchi "Ishchi gurux (Markaz)" tashkil etishlari (agar bo'lsa ular faoliyatini takomillashtirish) lozim;

2. Bank xodimlari malakasini oshirish maqsadida O'quv Markazlarida transformatsiyalashni boshqarishning yuqori samarali Sankt-Gallen modelidan foydalanish masalalari bo'yicha seminarlar o'tkazib turish lozim;

3. Bankning operatsion samaradorligini va xizmat ko'rsatish sifatini zamonaviy bank texnologiyalarini qo'llash va ularni bosqichma-bosqich bank faoliyatining barcha soxalari (tashqi muxitga ham) integratsiyalab borish lozim;

4. Biznes-jarayonlarni optimallashtirish, xizmat ko'rsatish sifatini oshirish va tezligini oshirish, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishni ko'zda tutuvchi yangi dasturlarni integratsiyalash yo'li bilan bank faoliyatining samaradorligini oshirib borish lozim;

5. Iqtisodiyotning globallashuvi sharoitida bankning raqobatbardoshligini oshirishning samarali amaliyotini yuqori sur'atlarda joriy qilish lozim;

6. Maxsulot lineykasini rivojlantirish hisobiga xarbir mijozning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, ularning barcha (bank va nobank) talablarini to'liq qondirish yo'li bilan mijozlar sonini uzluksiz oshirib borishga erishish lozim;

7. Biz ishlab chiqqan "Transformatsiyalashni boshqarishning Sankt-Gallen modelidan foydalanisning samaradorligini ekonometrik tahlil qilish metodikasi" ni bank faoliyatiga joriy qilish va u asosida bankning strategiyasini, strukturasi va korporativ madaniyatini takomillashtirish hamda yangi qarashlarni to'plash maqsadida vaqt-vaqti bilan banklarni taransformatsiyalashning samaradorligini tahlil qilib turish lozim;

8. Raqamlashtirish natijasida yangi paydo bo'lgan bank maxsulotlari va hizmatlari bilan mijozlarni bank veb-saytlari orqali tanishtirish va tarqatish, hamda mijozlarni bankning yangi maxsulotlarini joriy qilish va ulardan foydalanishni soddalashtirish masalalarini masofaviy o'qitish maqsadida sun'iy intellektdan foydalanish lozim;

9. Bank sohasi uchun chuqur bilimli va raqobatbardosh oliy ma'lumotli mutaxassislar yetkazub berish maqsadida oliy o'quv yurtlarining "Bank ishi" mutaxassisligi bo'yicha mutaxassislar tayyorlash o'quv rejasiga majburiy fan sifatida "Banklarni raqamlashtirish vs transformatsiyalash" kursini kiritish lozim, chunki bank sohasini rivojlantirishning bank maxsulotlari va hizmatlarini raqamlashtirishdan hamda boshqaishni takomillashtirishdan boshqa yo'li yo'q.

10. Banklarni raqamlashtirish va transformatsiyalash loyihalarini ishlab chiquvchilarga loyihalarni ishlab chiqish va joriy qilishda transformatsiyalashni boshqarishning Sankt-Gallen modeli talab qilgandek, albatta bankning tashqi muxiti talablariga moslashtirishlari lozim.

O'zbekiston tijorat banklarini raqamlashtirish va transformatsiyalashda jahon yutuqlari va Sankt-Gallen boshqaruv modelidan foydalanish asosida kelajakda yanada muvaffaqitatroq transformatsiyalash bo'yicha takliflarimizni amalga oshirish, banklar faoliyatini optimallashtirish, xarajatlarni kamaytirish, xizmat ko'rsatish muddatlarini maksimal darajada qisqartirish va mijozlarning sodiqligini oshirish, Respublikada bank biznesining rentabelligini oshirish va umuman mamlakat iqtisodiyotini rivojlantirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/10.12.2019.1.16.01  
ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**МУТАЛОВА МОХИРА АЛИШЕР КИЗИ**

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

**08.00. 07 - Финансы, денежное обращение и кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2025**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией под номером B2023.2.PhD/Iqt3056**

Диссертация доктора философии (PhD) выполнена в Университете мировой экономики и дипломатии. Автореферат диссертации размещен на трёх языках (русском, узбекском и английском (резюме)) на веб-сайте Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и Портале Информационной сети "ZiyoNET" ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz))

**Научный руководитель:** **Сирожиддинов Нишонбой**  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** **Алимарданов Илхом Музробхонович**  
доктор экономических наук, профессор

**Рахмонов Дилшоджон Алиджонович**  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова**

Защита диссертации состоится "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 года в \_\_\_\_ часов на заседании Научного совета DSe.03/10.12.2019.1.16.01 по присуждению учёных степеней при Ташкентском государственном экономическом университете (Адрес: 100003, Узбекистан, г.Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49, Тел.: (+998 71) 239-28-72, факс: (+998 71) 232-43-51, e-mail: [info@tdiu.uz](mailto:info@tdiu.uz)).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный номер №\_\_\_\_) Адрес: 100066, Узбекистан, г.Ташкент, ул. Ислама Каримова, д. 49. Тел.: (+998 71) 239-28-72, факс: (+998 71) 239-43-51, e-mail: [info@tdiu.uz](mailto:info@tdiu.uz).

Автореферат диссертации разослан "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 года.  
(Реестр протокола рассылка №\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 года).

**С.У. Мехмонов**  
Председатель Научного совета по присуждению учёных степеней, доктор экономических наук, профессор

**У.В. Гафуров**  
Учёный секретарь Научного совета по присуждению учёных степеней, доктор экономических наук, профессор

**С.К. Худойкулов**  
Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению учёных степеней, доктор экономических наук, профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

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

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

Исследования показали, что в Узбекистане трансформация банков на основе использования Санкт-Галленской модели управления с учетом особенностей страны, показывает свою высокую эффективность и сейчас она превратилась в важный инструмент трансформации. Вместе с тем, из-за того, что не все члены коллектива традиционных банков не всегда одинаково правильно понимают суть и эффективность вышеуказанных мероприятий, из-за отсутствия у них специальных знаний в области цифровизации банковских продуктов и услуг, новых банковских и информационно-коммуникационных технологий, а также сути инновационного подхода к управлению, трансформация банков нашей страны осуществляется не должными темпами. Положение усугубляется ещё и желанием некоторых руководящих работников банков добиваться ожидаемых результатов с малыми затратами инвестиций и времени. Всё вышеуказанное, а также недостаток или даже полное отсутствие специальных углублённых научных исследований по комплексной трансформации, всесторонне охватывающих все направления трансформации банковской системы в Республике Узбекистан и определяют актуальность темы настоящего исследования и наша диссертация внесет определенный вклад в решение вышеуказанных актуальных проблем.

Настоящее диссертационное исследование в определенной мере послужит реализации задач, обозначенных Указах Президента Республики Узбекистан- № УП-37 от 21 февраля 2024 года «О Государственной программе «Год поддержки молодежи», № УП-158 от 11 сентября 2023 года «О Стратегии «Узбекистан-2030», № УП-111 от 21 июля 2023 года «О мерах по эффективной организации государственного управления в сфере инвестиций, промышленности и торговли в рамках административных реформ», № УП-60 от 28 января 2022 года «О Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы», № УП-5992 от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на

2020-2025 годы», № УП-6079 от 5 октября 2020 года «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и мерах по ее эффективной реализации», № УП-5296 от 9 января 2018 года «О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан» и Постановлениях Президента № ПП-358 от 14 октября 2024 года «Об утверждении Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года», № ПП-5047 от 1 апреля 2021 года «О мерах по дальнейшему совершенствованию государственной политики в сфере науки и государственного управления в области инновационного развития» и других нормативно-правовых актах в данной сфере.

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

**Степень изученности темы исследования.** Общетеоретические вопросы развития банковской сферы в достаточной степени изучены такими ведущими зарубежными учеными, как Мк.Кинсей., Питер Д., Мегаргел А., Шанкараман В., Теренс П.С., Гехриг Б., Мужинда М., Элоф М., Круз Ж., Антони Л., Ямит В., Блумберг С., Стуер С., Мурати А., Скау О., Тарапогевала З., А.Т. Карней и др.<sup>22</sup>

Теоретические и методологические вопросы изучаемой темы исследованы такими известными зарубежными учёными и практиками, как Шваб К., Кинг Б., Гальпер М.А., Геблер В., Мерсден П., Мойсейчик Г.И., Ермакова Е.П., Фролова Е.Е., Рузняев А.М., Аптекман А., Калабин В., Клинцов В., Головенчик Г.Г. Ковалев М.М. и др.<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup>Mc.Kinsey Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance. [www.iif.com/portals/0/Files/private/aireport\\_copy.pdf](http://www.iif.com/portals/0/Files/private/aireport_copy.pdf); Megargel A., Shankararaman V., Terence P.C. SOA maturity influence on digital banking transformation. (2018). IDRBT Journal of Banking Technology. 2, (2), 1-27. [www.ink.library.smu.edu.sg/sis\\_research/4102](http://www.ink.library.smu.edu.sg/sis_research/4102); Питер Друкер. Эра социальной трансформации. – Гуманитарный портал. [www.gtmarket.ru/library/articles/2506](http://www.gtmarket.ru/library/articles/2506); Gehrig, B. Private Banking—Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen. Gehrig, B. Private Banking—Aktuelle Probleme und neue Herausforderungen. Zurich: Verlag Neue Zurcher Zeitung, 1996. – 56 p.; Mujinda M., Elof M., Kroeze J. Sistem usability scale evaluation of online banking services 2018. p. 93 “Financial Journal”, P.12 №3•2020. 93; Anthony L., Yamit V. Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff’s perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty // International Journal of Bank Marketing. 2017. Vol. 35. Iss. 6. P. 858–877. [www.doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112](http://www.doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112) Blumberg S., Stuer C. Becoming a digital bank; Murati A., Skau O., Taraporevala Z. Disruption in European consumer finance: Lessons from Sweden / McKinsey & Company, 2018. p. 96 “Financial Journal”, P.12, №3•2020. 96; A.T. Kearney research studies developed in conjunction with Efma. Page 15. 14. [www.Kearney.com](http://www.Kearney.com).

<sup>23</sup>Шваб К. Технологии Четвёртой промышленной революции. Москва: Эксмо, 2018. – 320 стр., Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2012. – 512 стр.; Гальпер М.А. Трансформация банка в условиях глобальной неустойчивой среды. Санкт-Петербург. 2020.13-85 стр.; Gabler W. Homo oeconomicus – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>; Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best [www.facebook.com/SyzygyGroup/app\\_326320330789965](http://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965); Мойсейчик Г.И. Цифрофикация экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - стр. 11-19.; Ермакова Е. П., Фролова Е. Е. Правовое регулирование цифрового банкинга в России и зарубежных странах (Европейский союз, США, КНР). Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2019. № 4. стр. 606–625. [doi.org/10.17072/1995-4190-2019-46-606-625](http://doi.org/10.17072/1995-4190-2019-46-606-625); Рузняев А. М. Диджитализация российских банков как неизбежное требование цифровой экономики. Вектор экономики. 2018. № 5 (23). стр. 61.; Аптекман А., Калабин В., Клинцов В. и др. Цифровая Россия: новая реальность. Digital Mc.Kinsey, 2017. 133 стр.; Головенчик Г.Г. Ковалев М.М. Цифровая экономика. Минск Издательский Центр БГУ.2019. [www.elib.bsu.by/bitstream.pdf](http://www.elib.bsu.by/bitstream.pdf) стр 253

Необходимо особо отметить научные работы учёных, которые внесли и продолжают вносить большой вклад в исследование концептуальных и методологических основ процессов трансформации и цифровизации банковской сферы, в том числе изучению трансформации таких элементов моделей управления, как стратегия, организационная структура и корпоративная культура банка Королев О.Г., Ключников И.К., Молчанов О.А., Ключников О.И., Шмырёва А.И., Ляндау Ю.В., Пономарев М.А, Езангина И.А., Исаев Р.А., Шелякин А.В., Рейсерт Б. и целый ряд других ученых<sup>24</sup>.

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

В Республике Узбекистан теоретические и методологические вопросы развития традиционных банков в достаточной степени изучены такими ведущими отечественными учёными, как академик К. Абдурахмонов, З. Умаров, Г. Хусаинов, Х. Рахимова, Ш. Абдуллаева, Д. Рахмонов, И. Тоймухамедов, О. Ортиков, О. Аликориев, М. Абдурахмонова, Ф. Агзамов, Б. Мирзамайдинов, Т. Рахмонов, Г. Бекмуродова, М. Умарова, З. Мамадияров и др.<sup>25</sup>.

**Целью исследования** является разработка научно-обоснованных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию методологии трансформации банков на основе использования Санкт-Галленской модели управления, с учетом особенностей Республики Узбекистан.

---

<sup>24</sup> Королев О.Г. О сущности банковских бизнес-моделей. Финансы, денежное обращение и кредит. 2014. №3(112). – стр. 69-74.; Ключников И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И. Big data в финансах: теория и практика. Финансы и бизнес. 2017. №4. - стр. 105-116.; Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Концепции моделирования бизнес-процессов. Вестник ИжГТУ. 2013. № 2(58). – стр. 84-87.; Езангина И.А. Роль agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. Экономика и Юриспруденция. - 2018. - №5 (50). - стр. 70-72.; Исаев Р.А. Инструменты бизнес- моделирования и примеры применения в кредитных организациях.ecm-journal.ru /post/Instrumenty-biznes-modelirovaniya -i-primeryprimenenija-v-kreditnykh-organizacijakh. aspx.; Шелякина А.В. Корпоративная культура организации. Молодой ученый. 2018. №14. - стр. 206-209.; Reissert, B. Wohin steuert die Europäische Union? Lection of Bernd Reissert at UNECON, Sankt-Petersburg, 2 November, 2017.

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

### **Задачи исследования:**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Методы исследования.** В ходе осуществления данного научного исследования использованы методы обобщения, анализа и синтеза, индукции и дедукции, системный и исторический подход, такие статистические методы исследования, как группировка, средних величин и сравнение, а также эконометрическое моделирование.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит из следующих:

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

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

успешная трансформация банков основана не на разработке современных проектов или чистой реализации простых проектов, а на индивидуальном

подходе, подходящем для каждого коммерческого банка, исходя из внутренних возможностей банка, внешних глобальных угроз и имеющихся возможностей;

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

**Практические результаты исследования** следующие:

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

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

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

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

**Научно-практическая значимость результатов исследования.**

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

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

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

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

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

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

и АК “Алока банк” №05-04/3183 от 09.08.2024г.). Внедрение этого научного предложения позволило провести успешную трансформацию банков;

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

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

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

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

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснованы актуальность и востребованность темы исследования, установлено соответствие темы основным приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, дан обзор исследований по теме, охарактеризована степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект, предмет и методы исследования.

Раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования, их достоверность, представлены сведения по реализации и апробации результатов исследования, об опубликованных работах, приведены данные о структуре и объёме диссертации.

**В первой главе, которая называется “Теоретические основы трансформации банков в условиях глобализации экономики”** изложены теоретические исследования, проведённые нами на основе изучения передового опыта зарубежной банковской системы в динамике и исследований учёных, по их опубликованным материалам в области теоретических основ банковской цифровизации и трансформации в условиях глобализации экономики, показали, что развитие информационных технологий под влиянием глобализации экономики, ускорением научно-технического прогресса и его важного направления - цифровых технологий, привели к институциональному изменению всех классических принципов и экономических теорий в области

трансформации банковской сферы (в их современном понятии) и получили своё начало с семидесятых годов прошлого века.

При изучении теоретических основ трансформации банковской сферы мы опирались на трактовку вопросов со стороны различных теоретиков и практиков, занимавшихся исследованиями по вышеуказанным вопросам, таких как Кинг Б., Шваб К., Езангина И. А., Ключников И.А., Молчанова О.А., Ключников О. И., Ляндау, Ю.В., Пономарев, М.А., Петрова Л., Кузнецова Т.Е., Еремина С.А., McKinsey, Marsden и др.

В настоящее время происходит перестройка бизнес-процессов банков, что приводит к изменению мировоззрения сотрудников и в свете этих изменений банки обязаны переосмысливать свою деятельность и как указывает немецкий экономист Шваб К.” .... принципами будущей промышленной революции должны стать инвестиции в знания людей, а также во внедрение новых подходов к управлению”<sup>26</sup>.

На наш взгляд, для этого, необходимо разрабатывать и внедрять цифровые технологии с учётом перспективных возможностей во взаимодействии с клиентами - потребителями банковских продуктов и услуг, учитывая требования внешней среды и интересы всех заинтересованных сторон.

Исследуя вопросы изменения парадигмы банка и развития промышленности профессор Мойсейчик Г.И. отметил, что это произошло в результате внедрения таких процессов, как “сетизация”, “цифровка” и “киберификация” промышленности, роботизация, развитие промышленного интернета, “3-D” проектирование, печати и дизайна, которыми традиционные банки не пользовались.

Переход к новой парадигме, произошедший в результате использования вышеуказанных прогрессивных процессов, а также внедрения цифровых технологий, как утверждает профессор Мойсейчик Г.И., привели к ускорению темпов роста производительности промышленности<sup>27</sup>.

Российский ученый Езангина И.А., исследовавшая вопросы совершенствования архитектуры банка в процессе цифровизации, выявила необходимость использования принципа «agile», для чего, должен использоваться инструмент «Dev Ops» чтобы специалисты - разработчики могли эффективно и слаженно работать со специалистами по информационно - технологическому обслуживанию и интегрировать их рабочих процессов друг в друга<sup>28</sup>.

Английский ученый McKinsey, исследовавший вопросы влияния цифровизации на финансы, которые по значимости занимают важное место в процессе трансформации банков, отметил, что цифровизация привела к фундаментальным изменениям финансов, в частности появилась проблема скоростной обработки огромных размеров разнообразной информации и для

---

<sup>26</sup>Шваб К. Технологии Четвёртой промышленной революции:К. Шваб Н. Дэвис. – Москва:Эксмо, 2018.– 320 стр.

<sup>27</sup>Мойсейчик, Г.И. Цифровка экономики стран Евразийского союза как стратегический императив XXI века // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1 (57). - стр. 11-19.

<sup>28</sup>Езангина И.А. Роль agile-подхода в повышении эффективности современного банковского менеджмента. Экономика и Юриспруденция. - 2018. - №5 (50). – стр. 70-72.

успешного решения этой проблемы предложил внедрять механизм “Big data”, что как подтверждает McKinsey, внедрение этого механизма при торговле роботами на мировых биржах, позволило создать специальные модели и алгоритмы, которые с лёгкостью могли справиться с обработкой совокупности большого объёма разнообразных онлайн - потоков информации, протекающих ежесекундно<sup>29</sup>. Следующей причиной изменений является децентрализация регулирования финансового рынка путём воздействия технологии блокчейн, связанной с “Big data”, которая позволяет правильно и одновременно обрабатывать большое количество данных и это даёт большое преимущество.

Межбанковской платёжной системой «SWIFT» были внедрены новые стандарты обмена сообщениями. Итак, произошла информатизация финансов<sup>30</sup>. Экономист Габлер В., ввёл в экономическую терминологию понятие - «Homo economicus» (человек с чрезвычайно рациональным поведением), которое требует полного удовлетворения требований клиента к качеству, количеству и времени оказываемых ему услуг<sup>31</sup>.

Развивая эту мысль Марсен Р. предложил внедрить название четыре «F» («F»-Fame - популярность, «Fortune» - удача, «Fulfilment» - выполнение и «Fun»- веселье), которые описывают то, в чем нуждается потребитель<sup>32</sup>.

Эти понятия объединяют стремление человека выразить своё творчество и индивидуальность. Наибольший интерес у нас вызвали исследования банкира-инноватора Б. Кинга, результаты исследования которого, сегодня нашли полное внедрение в практическую деятельность цифровых банков мира. Результаты его исследований по изучению теоретических основ трансформации банков опубликованы в его нескольких книгах.

Так, в книге «Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг», Б. Кинг утверждает, что завершилась эпоха традиционного банкинга<sup>33</sup>.

В книге «Банк 3.0»<sup>34</sup> он доказал неограниченные возможности современных технологий, их доступность для многих участников финансового рынка, которые становятся опасными конкурентами коммерческих банков в сфере создания и продвижения инновационных финансовых услуг и продуктов.

По классификации Б. Кинга традиционные банки получили условное обозначение - “Банк 1.0.” и по степени трансформированности “Банк 2.0”, “Банк 3.0” и “Банк 4.0” и далее даётся характеристика каждому из них, которые по своему содержанию и возможностям отличаются друг от друга (1-табл.).

<sup>29</sup>McKinsey Digitalizing Intelligence: AI, Robots and the Future of Finance // Institute of international finance. [www.iif.com/portals/0/Files/private/ai\\_report\\_copy.pdf](http://www.iif.com/portals/0/Files/private/ai_report_copy.pdf)

<sup>30</sup>Ключников, И.К., Молчанова О.А., Ключников О.И. Big data в финансах: теория и практика. Финансы и бизнес. -2017. - № 4. - стр. 105-116.

<sup>31</sup>Gabler, W. Homo oeconomicus [www.wirtschaftslexikongabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html](http://www.wirtschaftslexikongabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html)

<sup>32</sup>Marsden, P. Ideenplattformen—Web 2.0 at its best [www.facebook.com/SyzygyGroup/app\\_326320330789965](https://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965)

<sup>33</sup>Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 512 стр.

<sup>34</sup>Кинг Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете. – М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. –520 стр.

**Содержание деятельности банков по степени их трансформированности<sup>35</sup>**

«Банк 1.0»	«Банк 2.0»	«Банк 3.0»
Традиционный банк - это финансовое учреждение с традиционной организационной структурой, имеющее сеть отделений и колл-центры. Однако, в нём банковские автоматы используются в качестве «альтернативных» каналов, относящихся к нестратегическим функциональным подразделениям банка.	В целях максимального удовлетворения потребностей клиентов, банки глубоко изучают потребительское поведение клиентов путём использования инновационных технологий.	Новая модель банка, включающая в себя: - мобильные технологии, - социальные медиа, - поведенческие модели

В книге «Банк 4. Банкинг везде, не только в банках»<sup>36</sup>, показана неизбежность в условиях глобализации полного преобразования банковской деятельности, которая становится приращением к цифровой жизни потребителя, переходит на повсеместное распространение банковских услуг и встраивания в жизнь клиента для полного удовлетворения его финансовых потребностей. Изучение динамики трансформации банков с 1970 года по настоящее время и далее в перспективе показывает, что технологическими драйверами в разные периоды становились различные объекты и даны объяснения тому - какие банковские услуги они выполняли (таблица 2).

Таблица 2

**Динамика трансформация банковских услуг в разрезе периодов<sup>35</sup>**

Концепция	“Банк 2.0”		“Банк 3.0”	“Банк 4.0”
	1970 -1980 гг.	1990-е г.г.	2000-е г.г. - настоящее время	В будущем
Технологические драйверы	<b>Банкоматы</b>	<b>Интернет</b>	<b>Смартфоны, Облачные технологии, Big data, интернет вещей</b>	<b>Искусственный интеллект, дополненная реальность</b>
<b>Банковские услуги</b>	Банкоматы выдают наличные деньги и выполняют стандартные банковские операции  Распространение АТМ в городах для получения банковских услуг - массы начинают взаимодействовать с машиной вместо человека	Появляется возможным использование удалённого доступа к счетам  Появляются надёжные и удобные интерфейсы; Появляется возможным для получения множества банковских услуг и осуществления операций не выходя из дома	Появляются приложения для платежей, переводов и доступа к счёту (детализация)  Отдельные банки предлагают депозиты посредством предоставления фото с мобильной камеры  Приложения исполняют функции банкоматов  Дальнейшее устранение необходимости посещать отделения банков для пользования банковскими продуктами и услугами.	С помощью искусственного интеллекта банки становятся финансовым консультантом и ассистентом своего клиента.  Использование в банковской деятельности технологий дополненной реальности.  Полное встраивание банковских услуг в жизнь человека путём превращения к его цифровой жизни, омниканальность.

<sup>35</sup> Разработана автором по результатам изучения трудов Кинга Б.

<sup>36</sup> King B. Bank 4.0: banking everywhere, never at bank. Singapore: Marshall Cavendish Business. 2018. 347 p.

Таблица показывает хронологию трансформации банков, когда банки переходили от одного этапа к другому по классификации Кинга Б., с указанием изменений технологических драйверов и перечнем банковских услуг, характерных для каждого отдельного этапа.

Трансформация банковской деятельности при переходе от Банка 2.0 - к Банку 3.0, заключается в том, что клиенты выбирают банк, к которому они могут полностью доверить обеспечение своих финансовых транзакций, при этом не обращаясь к нему напрямую.

В этих условиях главная задача банка – установление контактов с партнёрами и подстроить технологии процессов осуществления транзакций своих клиентов.

Модели “Банк 3.0” соответствует клиентоцентричный подход ведения бизнеса и определён механизм трансформации коммерческого банка через референтную модель управления.

При переходе к “Банку 4.0” трансформация принимает форму качественного скачка в развитии человечества и вплотную подходит к решению задачи о создании и взаимодействии человека с искусственным интеллектом.

Далее дана характеристика понятию “цифровизация”, которое представляет собой преобразование информации в цифровую форму.

Цифровые банки, как и технологические компании, имеющие банковскую лицензию, имеют широкие преимущества по сравнению с традиционными банками.

Внедрение цифровых технологий является основой для создания принципиально новых банковских продуктов, ускорения цифровизации банковских процессов и оказывает влияние на экономику и поведение людей, т.е. люди переходят на новые способы взаимодействия между собой и с бизнесом (таб.3).

**Таблица 3**

**Преимущества цифровых банков и цифровых технологических компаний<sup>35</sup>**

Возможности цифровых банков и цифровых технологических компаний											
Всеобъемлющий, интерактивный обзор движения денежных средств клиента	Безопасные зашифрованные распределенные хранилища вместо централизованных банковских данных	Кибербезопасность - реализация мер по защите систем, сетей и программных приложений от цифровых атак	Доступ клиентов к бизнес-процессам банка через мобильное устройство	Полностью цифровые платежи	Автоматизация продаж и создания новых продуктов с помощью искусственного интеллекта	Роботдайвинг – роботы-советники на основе искусственного интеллекта	Улучшенное управление рисками, увеличение доходности	Расширенная аналитика на основе больших данных в облаке	Использование платформ искусственного интеллекта	Бесшовная мультимедийность	Биометрический контроль доступа к информации

В результате происходит адаптация технологий к изменениям в поведении людей, что приводит к появлению более низкокзатратных и эффективных решений в деле развития бизнеса.

Далее даётся характеристика понятию “глобализация экономики”, где отмечается, что она представляет собой высшую стадию интернационализации и является сложной динамичной системой, требующей быстрых, динамичных изменений в банке для адаптации к ней.

В этих условиях важное значение приобретает внешняя среда для банков, которая состоит из глобальной внешней среды и локальной, оказывающей прямое воздействие на деятельность банка.

Таким образом, изучение теоретических основ трансформации банковской сферы показало, что в условиях глобализации экономики для успешного внедрения последних достижений мирового опыта трансформации, необходимо иметь достаточные инвестиции для внедрения новых банковских и информационных технологий и подготовить новый состав кадров, глубоко разбирающихся в вышеуказанных направлениях, с учётом особенностей страны.

**Глава II. Анализ трансформации банков и выбор эффективной модели управления трансформации** посвящена анализу передового опыта трансформации банков мира и банков Узбекистана, а также выбору эффективной модели управления трансформации.

Изучение опыта успешных банков мира по цифровизации и трансформации банковских продуктов, использованию современных банковских и информационно - коммуникационных технологий, согласование с требованиями соответствующей модели управления трансформации показало, что действующее законодательство совершенствовано и максимально способствует требованиям цифровизации и трансформации банков, в их современном понятии.

Наиболее эффективным решением, характеризующим преимущества цифровых банков, явилось то, что нынешнее законодательство позволяет лицам, прошедшим авторизацию в единых системах идентификации, аутентификации и биометрической системе, открывать счета в банках, получать кредиты и делать переводы без обязательного личного присутствия, что совершенно не возможно в традиционных банках.

Кроме того, успешно внедрены технологии, позволяющие успешно выполнять надзорные и регуляторные функции - технологии “RegTech” и “SupTech”, с большим успехом используется прототип “Маркетплейс”а, который объединил в себе платформы для осуществления финансовых сделок, витрины с информацией о финансовых продуктах и ботов для рекомендации продуктов потребителям.

В этом отношении представляет интерес запущенная Швейцарским банком “UBS” целая линейка исключительно цифровых продуктов “UBS key4” для клиентов, которые хотят осуществлять свои банковские операции в цифровом формате в режиме - 24/7 со своего смартфона с помощью цифровых технологий.

Чтобы постоянно побеждать в конкуренции, ведущие цифровые банки систематически пересматривают свою стратегию, с целью определения эффективных направлений дальнейшего развития, чего можно достигнуть только за счёт проведения широкомасштабной цифровой трансформации, сопровождающейся преобразованием действующих и созданием новых бизнес-процессов в виде экосистемы, а банки, не имеющие достаточных финансовых возможностей и из-за отсутствия компетентности, могут предоставлять базовые услуги под брендом вышеуказанных банков.

В настоящее время в Узбекистане создана и продолжает совершенствоваться законодательная база, способствующая успешной трансформации банковской системы. Так, Указом Президента Республики Узбекистан от 9 января 2018 года “О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан” банковская сфера страны начала свою деятельность по цифровизации банковской системы.

Указом от 5 октября 2020 года “Об утверждении стратегии “Цифровой Узбекистан - 2030” и мерах по её эффективной реализации” осуществляются комплексные меры по дальнейшему развитию цифровой экономики и по широкому внедрению современных информационно - коммуникационных технологий.

12 октября 2022 года был принят Закон Узбекистан “О электронной подписи”, согласно которому в банковской сфере признаётся электронная цифровая подпись в электронных документах, равнозначная собственноручной подписи на бумаге.

14 октября 2024 года было принято Постановление Президента “Об утверждении Стратегии развития технологий искусственного интеллекта до 2030 года”, где предусматривается реализация комплексных мер по дальнейшему активному развитию цифровой экономики и по широкому использованию передовых информационно - коммуникационных технологий и искусственного интеллекта во всех сферах и отраслях экономики.

Реализация вышеуказанных законодательных документов, по части цифровой трансформации бизнеса в кратчайшие сроки, предусмотрена по следующим направлениям (рис.1).

Как видно из рисунка 1, основными факторами конкурентного преимущества для банков являются:

цифровой банкинг - новые цифровые банковские продукты и защищённые каналы их предоставления потребителям;

многоканальные интерактивные способы взаимодействия с клиентами (усовершенствование систем дистанционного банковского обслуживания) и продвижения банковских продуктов и услуг с использованием “ICT” - решений;

”IT” - решения для проведения идентификации и аутентификации клиентов в соответствии с требованиями “FATF” (Financial Action Task Force - группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег);

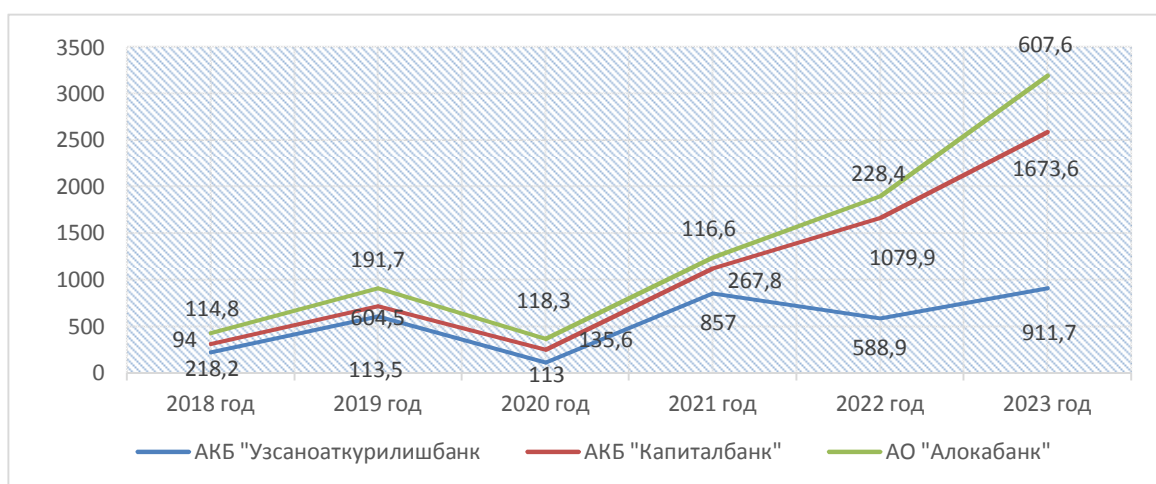
качество обслуживания и соблюдение конфиденциальности персональных данных.

<b>Иновация</b>	Развитие инновационной технологической инфраструктуры для развития основных направлений бизнеса	Проведение прикладных исследований и внедрение новых технологий для разработки и внедрение проектов цифровизации банковских продуктов и услуг, а также вести постоянный мониторинг новых разработок и генерация новых и идей	Разработка и внедрение совместных проектов в сотрудничестве с финтех компаниями
<b>CRM (Client Relationship Management)</b>	Для управления данными о клиентах, включая хранение, обработку, поддержание доступности, полноты и актуальности в режиме реального времени создать систему Client Relationship Management (CRM)	Развитие технологической инфраструктуры и центра обработки данных	Развитие внутренних компетенций по работе с данными
<b>Безопасность</b>	Обеспечение защиты данных клиентов и инвестирование в средства защиты всех цифровых каналов и инструменты мониторинга операций, обучение банковских работников и клиентов современным способам предотвращения киберпреступлений	Кибербезопасность и реализация мер по защите системы сетей и программных приложений от цифровых атак, что является наиболее критической для банка и требует материальных вложений и компетенций специалистов в этой области	

**Рисунок 1. Основные направления достижений технологического лидерства банков путём цифровизации<sup>37</sup>**

Исходя из указанных выше факторов, банки активно работают на рынке локальных платёжных систем и предоставляют услуги населению по платёжным переводам и оплате услуг торгово-сервисных предприятий, а также по коммунальным услугам.

Благодаря своим преимуществам, цифровые банки Республики Узбекистан добиваются систематического роста конечного показателя эффективности своей деятельности - чистой прибыли (рис. 2.).



**Рисунок 2. Динамика чистой прибыли в АК «Узсаноатқурилишбанк», АКБ «Капиталбанк» и АО «Алокабанк» за 2018- 2023 гг. (в млрд. сумах)<sup>38</sup>**

<sup>37</sup>Рисунок разработан автором

<sup>38</sup>Рисунок разработан автором по отчётным данным банков

Рисунок показывает, что в 2018-2023 годах обследованные нами банки имеют положительную динамику роста чистой прибыли. Например, АКБ “Узсаноаткурилишбанк” увеличил чистую прибыль с 218,2 до 911,77 млрд. сумов, АКБ “Капиталбанк” – с 94 до 1673,6 млрд. сумов, а АО “Алокабанк – с 114,8 до 607,2 млрд. сумов<sup>39</sup>.

Успешная трансформация банков в решающей степени зависит и от правильного выбора её модели управления.

Цифровые банки осуществляют свою деятельность на основе клиентоцентричной модели.

В этих условиях эффективным видом моделей трансформации банка являются референтные модели управления, которые в отличие от простого моделирования, рассматривают комплексно бизнес банка в целях описания текущей и желаемой архитектуры бизнеса, а также разработки плана по проведению последующих преобразований<sup>40</sup>.

Они позволяют повышать качество управления трансформации, улучшают неколичественные критерии оценки банков, которые учитываются статусными агентствами - «Fitch», «Moody's»<sup>41</sup>.

Важнейшей задачей успешной трансформации банков является раскрытие механизма трансформации банка под влиянием факторов глобализации экономики, что и определяет подход к выбору модели управления.

Путём проведения сравнительного анализа качественных показателей ряда существующих референтных моделей, нами выбрана Санкт-Галленская модель, которая даёт необходимый обзор эффективной концептуальной организации и решающих взаимосвязей тех вопросов управления, которые актуальны для всех отраслей и сфер экономики.

Изучение концептуальных и методологических основ использования Санкт-Галленской модели показало, что она как система охватывает деятельность всех подразделений банка, реагирует на воздействия внешней среды и максимально учитывает любые изменения её требований и адаптируется к ним, но при этом сохраняет относительную устойчивость и адаптивность функционирования<sup>42</sup>.

Такие свойства модели в условиях глобализации экономики для оптимизации управления банком, требуют комплексно настроить основные элементы микросреды банка, т.е. стратегию, структуру и корпоративную культуру.

Только одновременное и взаимосогласованное совершенствование этих трёх элементов микросреды в целом и их элементов, позволит достичь

---

<sup>39</sup>Официальные сайты АКБ “Узсаноаткурилишбанк” - [www.sqb.uz](http://www.sqb.uz), АКБ “Капиталбанк” - [www.kapitalbank.uz](http://www.kapitalbank.uz) и АО “Алокабанк” - [www.Aloqabank.uz](http://www.Aloqabank.uz)

<sup>40</sup>М. Муталова “Эконометрическое моделирование трансформации банков”, Журнал “Экономика и предпринимательство”. Россия, Москва [www.Intereconom.com](http://www.Intereconom.com)) стр.993-996

<sup>41</sup>Исаев Р.А. Инструменты бизнес - моделирования и примеры применения в кредитных организациях. [www.ecm-journal.ru/post/Instrumenty-biznes-modelirovanija-i-primeryprimeneniya-vkreditnykh-organizacijakh.aspx](http://www.ecm-journal.ru/post/Instrumenty-biznes-modelirovanija-i-primeryprimeneniya-vkreditnykh-organizacijakh.aspx)

<sup>42</sup>М. Муталова “Эконометрическое моделирование трансформации банков”, Журнал “Экономика и предпринимательство”. Россия, Москва [www.Intereconom.com](http://www.Intereconom.com)) стр. 994-996.

желаемых результатов по оптимизации деятельности банка. Поэтому, в ходе трансформации банка, необходимо уделять особое внимание совершенствованию каждого из выше приведённых элементов в лучшую сторону.

В свою очередь на деятельность банка воздействует внешняя среда, которая состоит из глобальной и локальной внешней среды.

К глобальной внешней среде относятся такие факторы, как политика, экономика, технологии и социально - культурные факторы.

К локальной относятся - конкуренция, клиенты, ресурсы, заинтересованные стороны, нормативно - правовые акты, регулятивные меры и надзор.

Итак, “Санкт-Галленская” модель управления опирается на системный подход и предусматривает взаимные связи между факторами внешней и внутренней среды банка и предусматривает внедрение разработанных проектов цифровизации с обязательным учётом требований внешней среды, т. к. избранный подход рассматривает деятельность банка как открытой системы, которая не может функционировать без взаимодействия с внешней средой.

Банк осуществляет деятельность строго по требованиям клиента с обязательной адаптацией к изменениям внешней среды. Таким образом, «Санкт-Галленская» модель управления стала важным, самым совершенным инструментом трансформации банков.

В третьей главе **“Перспективы дальнейшей трансформации банков в Республике Узбекистан на основе применения Санкт-Галленской модели управления”**, на основе углублённого изучения всего комплекса работ в области цифровизации с последующей трансформацией банковской сферы, определены пути дальнейшей трансформации на основе использования Санкт-Галленской модели управления.

В целях определения эффективности применения этой модели управления при трансформации нами разработана “Методика эконометрического анализа эффективности использования Санкт-Галленской модели управления” на примере цифрового АКБ “Капиталбанк” и на её основе проведён эконометрический анализ эффективности использования данной модели управления.

В “Методике” предусмотрено влияние рекомендаций по трансформации на конечный показатель эффективности деятельности банка - чистую прибыль, которая графически выражается с опорой на экономическую модель безубыточности.

В разработанной “Методике” учитываются особенности проведения цифровой трансформации с учетом специфики источников переменных расходов банка и его доходов, зависимость чистой прибыли от проведения цифровой трансформации.

Количественная оценка эффекта производится путём построения экономико-математической модели максимизации чистой прибыли банка.

В общем виде она имеет следующий вид:  $y = ax_1 + bx_2 + cx_3$ ; (1)

где:  $y$  – чистая прибыль банка,

$a, b, c$  – весовые коэффициенты переменных  $x_1, x_2, x_3$  соответственно,  
 $x_1, x_2, x_3$  – факторы, влияющие на увеличение чистой прибыли банка.

Данная модель предусматривает приток новых клиентов за счёт расширения каналов связи с клиентами и сетевое взаимодействие с партнёрами через предоставление персонализированных онлайн - предложений клиентам за счет цифровой обработки данных о них, через предоставление клиентам дополнительных сервисов нефинансового характера, образующих экосистемы по разным сегментам интересов клиентов – малый и средний бизнес, ипотека, потребительское кредитование, что делает более привлекательным обслуживание именно в данном банке.

Кроме того, за счёт удобства использования мобильного приложения, онлайн - банкинга и сайта банка повышается привлекательность банка для новых клиентов, т.е. можно сделать вывод, что банк становится более привлекательным для новых клиентов за счёт предоставления им уникальных услуг и расширяются масштабы распространения информации о банке, что приведёт к росту притока клиентов.

Главным фактором, влияющим на объём чистой прибыли банка и зависящим от роста количества новых клиентов, является чистый процентный доход банка, а его источником увеличения является рост розничного портфеля, который возрастает за счёт внедрения онлайн - платформ.

Таким образом, на рост объёма чистой прибыли банка оказывают влияние:

Приток новых клиентов и стимулирование имеющихся клиентов тратить больше.

Согласно Санкт-Галленской модели, рост уровня эффективности деятельности банка за счёт автоматизации процессов и применения цифровых технологий в “бэк - офисе”, также приводит к росту объёмов чистой прибыли.

Нами применяется эконометрическая модель для вычисления искомым показателей банка, в частности, для выявления чистой прибыли, дополнительно полученной банком от проведения цифровой трансформации.

В целях определения части процентных доходов банка, на рост которого влияет именно внедрение цифровой бизнес-модели, проводится детальное описание процессов и задач по проведению цифровизации в банке, в соответствии с выбранной опцией.

Цифровая трансформация в банке может быть проведена по методике:  
расчёт целесообразности проведения цифровой трансформации в банке;  
выбор руководством банка (менеджером проекта) подходящей версии модели её проведения;

создание стратегии проведения цифровой трансформации с опорой на выбранную нами модель;

назначение ответственных лиц в каждом отделе или формирование соответствующих команд;

оценка эффективности проведения цифровой трансформации путём расчёта увеличения чистой прибыли банка.

выполнение задач, приведённых в таблице - 4. для воплощения в реальность выбранной версии модели.

Таблица 4

**Детализация проведения цифровой трансформации банка с  
указанием опциональных версий модели<sup>43</sup>**

Задачи в рамках проведения цифровой трансформации	Способы реализации	Версия
Совершенствование скоринг-модели банка для анализа кредитоспособного ссудозаемщика	Анализ информации о клиенте из социальных сетей, данных с портала Госуслуги (например, если он регулярно оплачивает все счета и налоги, это положительно оценивается с точки зрения принятия решения о предоставлении ему кредита)	Light версия/ Продвинутая версия
Совершенствование стратегии по продвижению услуг банка с помощью ЦТ: персонафицированные предложения, дизайн	Анализируется информация о клиенте, исходя из его поисковых запросов, увлечений. • Анализируется психотип клиента (например, с помощью данных о его манере ввода пароля). • В продвинутом варианте покупка/создание собственной CRM-системы, позволяющей создать конвейер по привлечению новых клиентов	Light версия/ Продвинутая версия
Совершенствование мобильного приложения банка, совершенствование онлайн-банкинга	Используются внутренние ресурсы банка (опрос сотрудников, ИТ-департамент) и по возможности, внешние: аутсорсинг, краудсорсинговые площадки, анкетирование клиентов, фокус-группа с целью создания максимально удобного приложения (минимальное количество кликов для выполнения операции)	Продвинутая версия
Создание экосистемы	Сотрудничество с нефинансовыми организациями в разных сферах жизни клиента: Госреестр, агентства недвижимости, медицинское обслуживание, автосалоны, рестораны, турфирмы, супермаркеты, консультанты молодых предпринимателей и т.д. для разработки онлайн-платформ, упрощающих получение услуг клиентами и дающих возможность продать свои услуги	Продвинутая версия
Сотрудничество с ФТ-компаниями	В будущем банки откроют API, но сейчас существует возможность взаимодействовать с множеством приложений, финтех-стартапов, позволяющих клиентам оплачивать услуги напрямую через приложения, минуя этап подачи соответствующей команды в банк	Продвинутая версия

<sup>43</sup>Таблица разработана автором

Проведём описательную статистику показателей коммерческого банка, для чего используется функция “Distribution” программы “Eviews” и после выделения соответствующих факторов, получим следующий результат (табл 5).

Таблица 5

Описательная статистика банка<sup>43</sup>

	Y	X1	X2	X3
Mean	317.6500	205.3875	60.66667	77.34583
Median	292.4500	134.3000	61.35000	43.50000
Maximum	805.4000	528.7000	82.40000	210.8000
Minimum	56.20000	52.40000	42.70000	16.20000
Std. Dev.	205.7886	149.2358	10.66566	62.86819
Skewness	0.764134	1.016007	0.230286	0.907813
Kurtosis	2.885360	2.585509	2.097279	2.466015
Jarque-Bera	7.348744	6.300887	4.027031	6.581639
Probability	0.039013	0.046432	0.058388	0.041823
Sum	7623.600	4929.300	1456.000	1856.300
Sum Sq. Dev.	974025.5	512240.2	2616.393	90905.42
Observations	24	24	24	24

Здесь рассчитываются средние, максимальные и минимальные значения показателей факторов, стандартное отклонение, асимметрия и эксцесс, значение критерия Жака-Бера и т.д.

Графики функций нормального распределения факторов приведена на рис. - 3 и эта функция определяется по формуле:

$$p(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} \cdot e^{-\frac{(x-a)^2}{2\sigma^2}}, \quad -\infty < x < \infty, \quad (2)$$

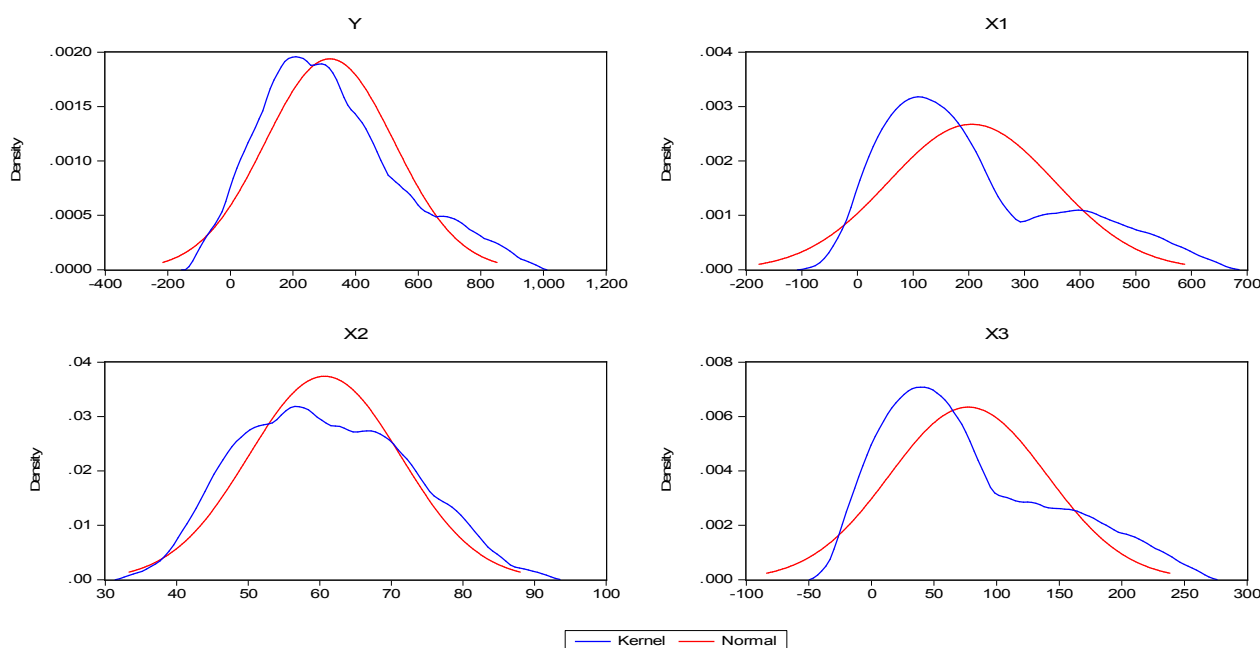
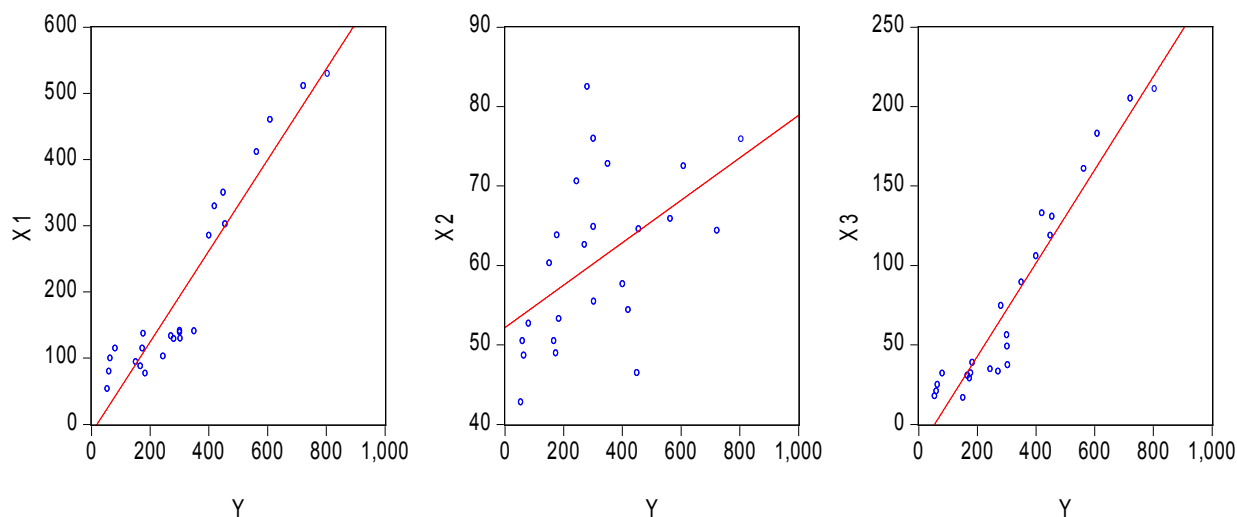


Рисунок 3. Проверка факторов на нормальное распределение<sup>37</sup>

Как видно из рисунка 3, все факторы подчиняются закону нормального распределения. У всех факторов коэффициент асимметрии положительные (Y, X1, X2 и X3), и поэтому «хвосты» этих факторов скошены в право. Во всех факторах значение коэффициентов эксцесс меньше чем 3, и поэтому вершина графика функций этих факторов ниже чем теоретического графика, т.е. плоские.

Для того чтобы определить взаимосвязи между зависимой переменной (Y) и влияющими факторами, построим “Скаттер диаграмму” (рис. 4).



**Рисунок 4. Взаимосвязь между зависимой переменной и влияющими факторами<sup>37</sup>**

Рисунок - 4 показывает, что, визуально существует тесная прямая связь между зависимой переменной и влияющими на неё факторами.

Эту взаимосвязь рассчитаем через коэффициенты частной и парной корреляции (табл. 6).

**Таблица 6**

**Корреляционная матрица<sup>43</sup>**

	Y	X1	X2	X3
Y	1			
X1	0.948119	1		
X2	-0.515379	-0.327555	1	
X3	0.960651	0.576396	0.425738	1

Здесь рассчитываются два вида коэффициентов корреляции - частные и парные.

Частные коэффициенты корреляции показывают взаимосвязь зависимой переменной с каждым влияющим фактором. Например, на соотношение между чистым процентным доходом банка (Y) и чистым комиссионным доходом - (X1). Если коэффициент частной корреляции получится ниже единицы, показывает, что между этими показателями существует тесная

связь, т.е. увеличение чистого комиссионного дохода приводит к увеличению чистого процентного дохода банка.

Коэффициент корреляции между чистым процентным доходом банка (Y) и операционными расходами банка (X2), если принимает отрицательное значение, это говорит о том, что увеличение операционных расходов банка приводит к уменьшению чистого процентного дохода банка.

Тогда коэффициент корреляции между чистым процентным доходом банка (Y) и чистой прибылью банка (X3) будет ниже единицы и будет означать, что существует прямая тесная связь между этими показателями.

Коэффициенты парной корреляции показывают взаимосвязь между влияющими факторами.

Например, если коэффициент корреляции между чистым комиссионным доходом (X1) и операционными расходами банка (X2) принимает отрицательное значение, что будет означать, что увеличение операционных расходов банка приведёт к уменьшению чистых комиссионных доходов банка.

Для исследования автокорреляции в рядах остатков зависимой переменной рассчитаем VIF (Variance Inflation Factors) коэффициенты (табл. 7).

**Таблица 7**

**Расчёт VIF (Variance Inflation Factors) коэффициентов<sup>43</sup>**

Variance Inflation Factors

Date: 02/03/24 Time: 01:04

Sample: 2018Q1 2023Q4

Included observations: 24

Variable	Coefficient Variance	Centered VIF
X1	0.129897	6.908631
X2	1.449011	1.533177
X3	0.798075	9.339380
C	5313.354	NA

По правилам значение VIF коэффициента каждого фактора должны быть меньше 10, что будет говорить об отсутствии автокорреляции в ряде остатков зависимой переменной, что будет подтверждать значение коэффициента “критерия Дарбина-Уотсона”.

Корреляционный анализ показывает, что можно включить все факторы в многофакторную эконометрическую модель.

Чтобы получить значение неизвестных переменных многофакторной модели используется метод наименьших квадратов.

Для автоматизации расчётов используется программа Eviews (табл. 8).

Результаты регрессионного анализа<sup>43</sup>

Dependent Variable: Y  
 Method: Least Squares  
 Date: 02/03/24 Time: 01:07  
 Sample: 2018Q1 2023Q4  
 Included observations: 28

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.801323	0.360413	2.223348	0.0379***
X2	-0.714169	1.203749	-3.085502	0.0058***
X3	1.018997	0.893350	1.140647	0.0675**
C	-151.0731	72.89276	-2.072539	0.0514**
R-squared	0.949226	Mean dependent var		317.6500
Adjusted R-squared	0.941610	S.D. dependent var		205.7886
S.E. of regression	49.72687	Akaike info criterion		10.80198
Sum squared resid	49455.23	Schwarz criterion		10.99832
Log likelihood	-125.6238	Hannan-Quinn criter.		10.85407
F-statistic	124.6340	Durbin-Watson stat		1.796508
Prob(F-statistic)	0.000000			

Для построения многофакторной модели используются расчётные значения параметров регрессии из 3.5 таблицы.

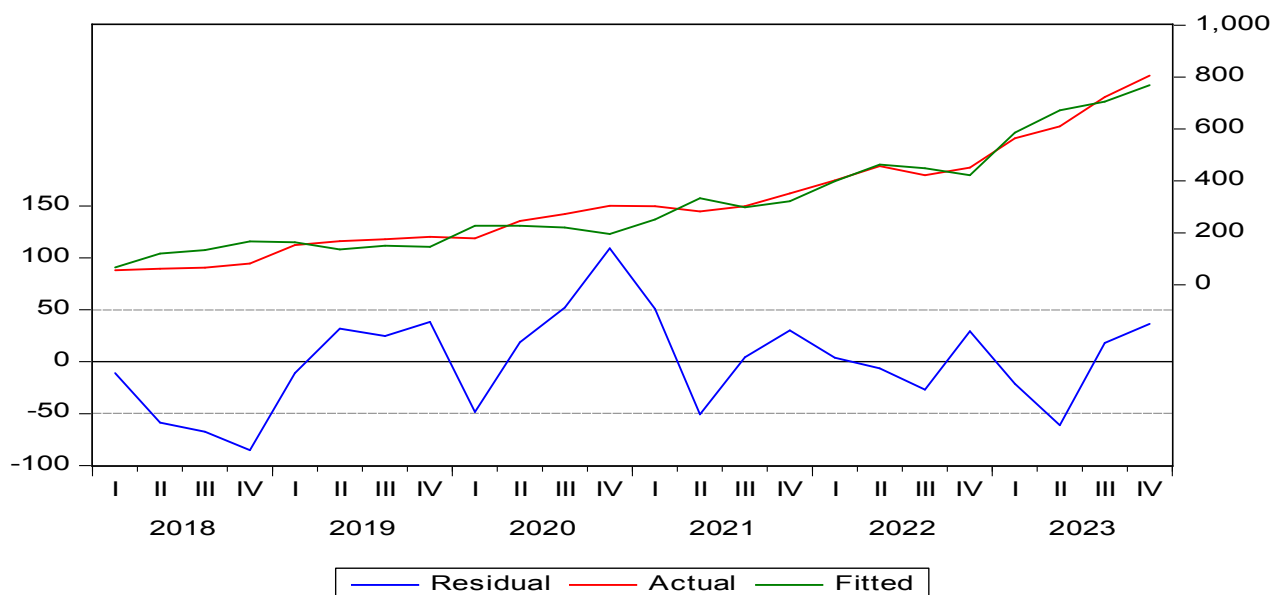
Многофакторная модель выглядит следующим образом:

$$\hat{Y} = -151,0731 + 0,8013x_1 - 0,7142x_2 + 1,0189x_3 \quad (3)$$

Расчётная многофакторная модель показывает, что увеличение чистого комиссионного дохода (X1) в среднем на 1 млн. сум, приводит к увеличению чистого процентного дохода банка в среднем на 0,8013млн сумов. Увеличение операционного расхода банка (X2) на 1 млн. сум, приведёт к уменьшению чистого процентного дохода банка в среднем на 0,7142 млн. сум.

В свою очередь, увеличение чистой прибыли банка (X3) в среднем на 1 млн. сум, приведёт к увеличению чистого процентного дохода банка в среднем на 1,0189 млн. сумов.

На рисунке - 5. показаны теоретические, а также расчётные значения чистой прибыли банка и остатки между этими показателями.

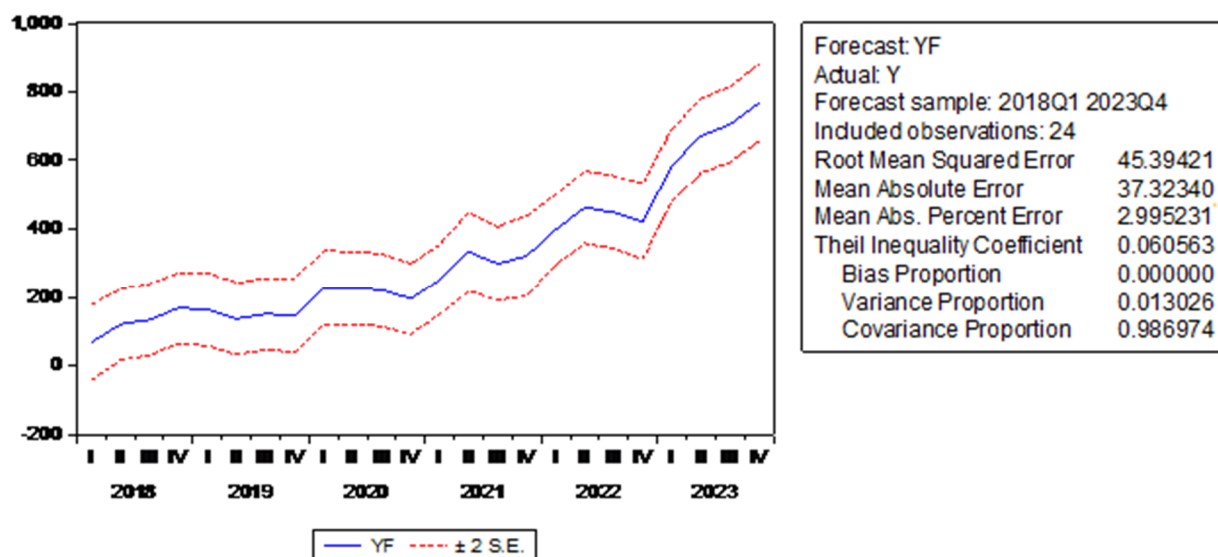


**Рисунок 5. Теоретические и расчётные значения зависимой переменной, а также остатки между этими переменными<sup>37</sup>**

Рисунок показывает, что теоретические и расчётные значения зависимой переменной должны будут почти совпадать и это будет показывать адекватность выбранной модели и будут показывать, что построенная многофакторная модель можно использовать при прогнозировании зависимой переменной - чистого процентного дохода банка (рис. 6).

Здесь важным является показатель “MAPE” (Mean Absolute Percent Error - средняя абсолютная ошибка в процентах), который не должен быть больше 15%.

Это будет говорит о том, что построенная многофакторная модель, пригодна для прогнозирования и является эффективным вариантом модели трансформации и может быть рекомендована для применения при трансформации банков.



**Рисунок 6. Прогнозные параметры зависимой переменной<sup>37</sup>**

Произведенный расчёт эффективности использования Санкт-Галленской модели должен будет доказывать целесообразность проведения трансформации и подтверждает значимость наших разработок для банков.

В этой же главе на основе углублённого изучения всего комплекса работ в области цифровизации с последующей трансформацией банковской сферы, определены пути дальнейшей трансформации банков в перспективе на основе использования Санкт-Галленской модели управления трансформации.

Цифровая трансформация банка, как и любые другие мероприятия, требует значительных сумм инвестиций для внедрения современных банковских и информационно-коммуникационных технологий и участия профессиональных кадров высокой квалификации и она может осуществляться только тогда, когда расчёты покажут их эффективность. В настоящее время банковский сектор является локомотивом внедрения цифровых и технологических решений и поставщиком кадров в другие отрасли экономики страны, ибо нет ни одного юридического лица или частного предпринимателя, не связанного в своей деятельности с банками.

Мировой опыт трансформации показывает, что будущее банковской системы диктуется развитием информационных систем и услуг, реформами законодательства в сфере банковского дела, созданием каналов связи и инфраструктуры, запуском новейших банковских технологий, использованием мгновенной обратной связи с клиентами и партнёрами, наличием “онлайн-чатов” и индивидуального подхода.

Каждый банк, чтобы не потерять клиентов и приобретать новых, должен осуществлять свою деятельность со скоростью изменений, происходящих вокруг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Углубленное исследование теоретических и концептуальных положений банковской трансформации и их моделирования в условиях глобализации экономики позволило нам сделать научно обоснованные выводы и исходя из них, в целях достижения высокой эффективности дальнейшей успешной трансформации банковской системы Узбекистана в перспективе, нами разработаны следующие научные предложения и практические рекомендации:

1. Коммерческим банкам в целях определения успешных направлений дальнейшей трансформации проводить систематический анализ хода трансформации банка и мировых достижений в этой области для предлагается создать постоянно действующую “Рабочую группу (Центр) по трансформации банка” (совершенствовать деятельность, если они имеются);

2. Систематически повышать операционную эффективность и качество обслуживания банка путём дальнейшего 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. Внедрить в практическую деятельность цифровых банков Узбекистана разработанную нами “Методику эконометрического анализа эффективности применения Санкт-Галленской модели управления трансформации” и на её основе в целях дальнейшего совершенствования банковской стратегии, структуры, корпоративной культуры и генерирования новых идей, периодически проводить эконометрический анализ эффективности трансформации банка.

7. Использовать искусственный интеллект для совершенствования системы ознакомления и 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 самих банков, 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” ВУЗов 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.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSe.03/10.12.2019.1.16.01  
FOR AWARDING SCIENTIFIC DEGREES AT THE  
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

**MUTALOVA MOKHIRA ALISHER KIZI**

**TRANSFORMATION OF BANKS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN  
BASED ON THE ST. GALLEN MANAGEMENT MODEL**

**08.00.07 – Finance, money circulation and credit**

**ABSTRACT**  
**of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD) on Economic Science**

**Tashkent – 2025**

**The topic of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) is registered by the Higher Attestation Commission under number B2023.2.PhD/Iqt3056**

The doctoral dissertation (PhD) is completed at the University of World Economy and Diplomacy.

The abstract of the dissertation is available on the website of Scientific Council ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) and information-educational portal "ZiyoNET" ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)) in three languages (Russian, Uzbek, English)

**Scientific advisor:** **Sirojiddinov Nishonboy**  
doctor of Economic Sciences, Professor

**Official opponents:** **Alimardanov Ilkhom Muzrobkhonovich**  
doctor of Economic Sciences, Professor

**Rakhmonov Dilshodjon Alidjonovich**  
doctor of Economic Sciences, Professor

**Leading organization:** **Tashkent branch of Plekhanov Russian University of Economics**

The defense of the dissertation will be held "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 at \_\_\_\_ at the meeting of the Scientific Council DSe.03/10.12.2019.1.16.01 for awarding scientific degrees at the Tashkent State University of Economics (Address: 100003, Uzbekistan, Tashkent, I. Karimov st., 49. Tel. (+998 71) 239-28-72, fax (+998 71) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz)).

The dissertation is available at the Information and Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered under No. \_\_\_\_\_) Address: 100003, Uzbekistan, Tashkent, I. Karimov St., 49. Tel. (+998 71) 239-28-72, fax (+998 71) 239-43-51, e-mail: [info@tsue.uz](mailto:info@tsue.uz).

The abstract of the dissertation submitted on "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025.  
(Registry protocol No. \_\_\_\_ dated "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025).

**S. U. Mekhmonov**  
Chairman of the scientific council for awarding scientific degrees, doctor of economic sciences, professor

**U. V. Gafurov**  
Secretary of the scientific council for awarding academic degrees, doctor of economic sciences, professor

**S. K. Khudoykulov**  
Chairman of the scientific seminar at the scientific council for awarding scientific degrees, doctor of Economic sciences, professor

## INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

**The purpose of the research:** is to develop scientific proposals and practical recommendations for improving the methodology of bank transformation based on the theoretical foundations of bank transformation, considering the basic banking features of Uzbekistan in the context of globalization and digitalization in order to increase the competitiveness of commercial banks in the country.

**The object of research** is the processes of transformation of commercial banks in the conditions of universal globalization and digitalization.

**The Scientific novelty of the research** consists in the following conceptual scientific and applied provisions, which include:

the necessity of considering the stages of transformation of banks in the context of economic globalization, informatization and digitalization is justified, based on the study of the works of scientists and the experience of advanced banks in foreign countries;

by comparing different reference models, the choice of the most effective St.Gallen management model of transformation of banks in Uzbekistan was justified;

successful transformation of banks is based not on the development of modern projects or implementation of simple projects, but on an individual approach, suitable for each commercial bank, based on the internal capabilities of the bank, external global threats and existing opportunities.

The proposal to improve its efficiency of transformation of standardized banks in Uzbekistan is based on the use of the author's methodology of econometric analysis of the efficiency of using the St. Gallen management model.

**Implementation of research results.** Based on the scientific proposals and practical recommendations developed during the research process:

In order to successfully transform commercial banks and research of the latest achievements of global banks in the field of digitalization of banking processes, products and services, the necessity of human capital with a deep knowledge of the latest banking and information and communication technologies, as well as a proposal on the systematic increase in the training and advanced training of qualified and competitive employees for the banking sector was taken a decision by the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan in order to improve the training of highly qualified and competitive specialists in the specialty "Banking", starting from the new academic year in higher education institutions subordinate to the Ministry, also to include the course of "Digitalization and Transformation of Banks" as a compulsory subject in the curriculum of the specialty (Certificate of the Ministry of Higher Education, Science and Innovation of the Republic of Uzbekistan No. 01/01-1905 dated 06.07.2024), Tashkent State University of Economics No. 01-5701 dated 15.07.2024 and Tashkent branch of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov No. PF - 200 dated 06.09.2024), This proposal also includes systematic training of bank employees in the training centers of JSCB "Uzsanoatqurilishbank", JSCB "Kapitalbank" and JSC "Aloqa bank", including the ongoing implementation of technical training for clients. (Certificates of JSCB "Uzsanoatqurilishbank" No. 01-03/7543 dated 08/09/2024,

JSCB “Uzum Bank” (a subsidiary of JSCB “Kapitalbank”) No. 01/3129 dated 08/12/2024 and JSC “Aloqa bank” No. 05-04/3183 dated 08/09/2024). As a result of the implementation of this scientific proposal, the opportunity arose for the successful transformation of commercial banks by training qualified and competitive employees for the banking sector and improving their qualifications;

the proposal on the need to select an effective St. Gallen model for the successful transformation of banks in Uzbekistan by comparing the quality indicators of various transformation management models was implemented in practice by JSCB “Uzsanoatqurilishbank”, JSCB “Uzumbank” and JSC “Aloqa bank” (Certificates of JSCB “Uzsanoatkurilishbank” No. 01-03/7543 dated 08/09/2024, JSCB “Uzum Bank” (a subsidiary of JSCB “Kapitalbank”) No. 01/3129 dated 08/12/2024 and JSC “Aloqa bank” No. 05-04/3183 dated 08/09/2024). As a result of the implementation of this scientific proposal, it was possible to select an effective St. Gallen model for the successful transformation of banks in Uzbekistan;

the proposal on the need to select an effective St. Gallen model for the successful transformation of banks in Uzbekistan by comparing the quality indicators of various transformation management models was implemented in practice by JSCB “Uzsanoatqurilishbank”, JSCB “Uzum bank” and JSC “Aloqa bank” (Certificates of JSCB “Uzsanoatqurilishbank” No. 01-03/7543 dated 08/09/2024, JSCB “Uzum bank” (a subsidiary of JSCB “Kapitalbank”) No. 01/3129 dated 08/12/2024 and JSC “Aloqa bank” No. 05-04/3183 dated 08/09/2024). The implementation of this scientific proposal has enabled the successful transformation of banks;

a proposal to improve the efficiency of the transformation of digitalized banks in Uzbekistan based on the use of the author's methodology for econometric analysis of the efficiency of using the St. Gallen management model has been implemented in the practice of JSCB “Uzsanoatqurilishbank”, JSCB “Uzum bank”, and JSC “Aloqa bank” (Certificates of JSCB “Uzsanoatqurilishbank” No. 01-03/7543 dated 08/09/2024, JSCB “Uzum bank” (a subsidiary of JSCB “Kapitalbank”) No. 01/3129 dated 08/12/2024 and JSC “Aloqa bank” No. 05-04/3183 dated 08/09/2024). The implementation of this scientific proposal has made it possible to increase the efficiency of the transformation of digital banks in Uzbekistan.

#### **The structure and volume of the dissertation.**

The dissertation consists of an introduction, 3 chapters, consisting of 8 paragraphs, a conclusion and a list of references.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть; Part I)**

1. Муталова М. “Эконометрическое моделирование трансформации банков” (на примере Санкт-Галленской модели управления), Журнал “Экономика и предпринимательство” (журнал из перечня ВАКа России 2022). Москва. [www.Intereconom.com](http://www.Intereconom.com);

2. Муталова М. “Тижорат банкларини трансформациялаш – давр талаби” Iqtisodiyotning raqamlashuvi sharoitida bank-moliya tizimini rivojlantirish istiqbollari. O‘zbekiston Respublikasi bank-moliya akademiyasi ilmiy-amaliy konferensiyasi tezislari. Tashkent 2023 г.

3. Муталова М. “Банк тизимини трансформациялашнинг самарадорлигини эконометрик такдик килиш”. Сборник научных статей и тезисов, Международной научной - практической конференции на тему: Махалля – национальная модель организации ремесленного производства и предпринимательства. 2023 г.

4. Муталова М. “The Econometric analysis of financial indicators of commercial banks activities”. - Журнал “European Science Review ” Австрия, Вена. 2024 г.

5. Муталова М. “O‘zbekistonda tijorat banklarini rivojlantirish va transformatsiya qilish istiqbollari”. - Журнал “Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot” 2024г., noyabr. № 11 (журнал из перечня ВАКа Узбекистана).

6. Муталова М. “O‘zbekiston bank sohasini rivojlantirishda sun’iy intellektning o‘rni”. - Журнал “Muhandislik va iqtisodiyot” 2024г., noyabr. № 4 (журнал из перечня ВАКа Узбекистана).

7. Муталова М. “Санкт-Галленская модель-самая эффективная модель управления трансформации банков”. - Журнал “E SONF SERIES” Scientific Conference on Multidisciplinary Studies Hosted online from Bursa, Turkey, 2025.

8. Муталова М. “Перспективы дальнейшей трансформации банков в Узбекистане”. - Журнал “International Educators Conference Hosted” online from Toronto, Canada, 2025 г.

9. Муталова М. “Ta’limning zamonaviy transformatsiyasi”. Konferensiya to‘plami, 21-to‘plam 1-son. Iyul. 2025-yil - “Tijorat banklarini transformatsiyalashda kadrlarning roli”.

Avtoreferat TDIU “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” jurnalida tahrirdan o‘tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: 20.08.2025.  
Bichimi: 60x84 1/16. «Times New Roman»  
garniturada raqamli bosma usulda bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 3,75. Adadi 100. Buyurtma: № 52

«Tahririy nashriyot» bo‘limida chop etildi.  
100000, Toshkent, Amir Temur shoh ko‘chasi, 60A.