

## Теоретические Основы Цифровой Трансформации Банковской Сферы: Понятийный И Нормативный Анализ

М.Х.Турсунова

Ведущий специалист АО «Узнацбанк»

### АБСТРАКТ

В статье рассматриваются теоретические и нормативные основы цифровой трансформации банковской сферы. Анализируются ключевые понятия: цифровизация, финтех, цифровая трансформация, платформа банковских услуг. Приводится сравнительный обзор научных подходов к пониманию сущности цифровых изменений в банковском секторе, а также анализ нормативно-правовой базы Узбекистана и международных стандартов. Основанием для исследования служат современные вызовы, связанные с цифровыми рисками, кибербезопасностью и необходимостью адаптации регулирования к инновационным технологиям. Делается вывод о важности институциональной среды и нормативной согласованности для успешной цифровизации финансового сектора.

The article explores the theoretical and regulatory foundations of digital transformation in the banking sector. It analyzes key concepts such as digitalization, fintech, digital transformation, and banking service platforms. A comparative overview of academic approaches to understanding the essence of digital change in banking is provided, along with an analysis of the regulatory framework in Uzbekistan and international standards. The study is based on current challenges related to digital risks, cybersecurity, and the need to adapt financial regulation to emerging technologies. The article concludes by emphasizing the importance of institutional frameworks and regulatory coherence for the successful digitalization of the financial sector.

### ARTICLE INFO

Received: 20<sup>th</sup> September 2025

Accepted: 14<sup>th</sup> October 2025

### KEYWORDS:

цифровая трансформация, банковская система, цифровизация, нормативно-правовая база, финтех, финансовая устойчивость.

Digital transformation, banking system, digitalization, regulatory framework, fintech, financial stability.

### Введение

В XXI веке цифровая трансформация стала определяющим фактором развития банковской системы. Стремительное внедрение информационно-коммуникационных технологий, платформенных решений, искусственного интеллекта и больших данных изменило природу финансовых операций, поведение потребителей и стратегические ориентиры банковских организаций. В условиях постпандемийного мира, ускорившего переход к дистанционным услугам, цифровизация перестала быть конкурентным преимуществом и превратилась в условие выживания для банков.

### Анализ научной литературы

Научные исследования, проведённые в последние годы, внесли значительный вклад в осмысление цифровизации банковской сферы. Работа Zetzsche et al. [1] даёт системное определение понятий Fintech, TechFin и RegTech, а также выделяет институциональные риски и правовые пробелы, возникающие в процессе цифровой трансформации финансового сектора. Отчёт PwC [2] подчеркивает тенденцию к слиянию финтеха и традиционного банкинга, указывая на потребность в новых моделях взаимодействия. Исследование Accenture [3] вводит концепцию цифровой зрелости и предлагает четырёхуровневую модель трансформации, охватывающую как операционные, так и стратегические аспекты.

Современные исследования указывают на множественность трактовок цифровой трансформации. В частности, термин "цифровизация" зачастую употребляется как синоним автоматизации, тогда как "цифровая трансформация" предполагает качественную перестройку бизнес-модели банка, внедрение платформенного подхода, усиление клиентской персонализации и интеграцию финтех-решений.

Понятийная база цифровой трансформации формируется на стыке дисциплин: экономики, информационных технологий и права. Согласно Zetzsche et al. (2023), цифровая трансформация в банковской сфере — это переход от вертикально-интегрированной модели к децентрализованным платформам, основанным на API и экосистемах [1]. Она охватывает не только автоматизацию операций, но и изменение логики бизнес-процессов, каналов взаимодействия с клиентами и продуктов.

С точки зрения регуляторной среды, отчёты Европейского банковского управления [6] подчеркивают необходимость пересмотра действующих норм в контексте внедрения блокчейна, кибербезопасности и цифровых валют. Аналитика McKinsey [5] и Центрального банка РУз [4] демонстрирует практические выгоды цифровизации: снижение операционных издержек, рост рентабельности, расширение финансовой инклюзии. В совокупности эти источники формируют полное представление о концептуальных, технологических и правовых аспектах цифровой трансформации банков.

По данным PwC (2024), более 85% банков мира к 2023 году внедрили элементы цифровой трансформации: удалённую идентификацию, автоматическое кредитование, голосовые интерфейсы и robo-advisors [2]. Исследование Accenture выделяет четыре уровня цифровой зрелости банков: от автоматизации до полной платформенной интеграции с финтех-партнёрами [3].

В Узбекистане, согласно данным Центрального банка, на 2025 год более 65% операций осуществляется в цифровом формате, что свидетельствует о высоком уровне адаптации [4]. Однако структурные реформы требуют переосмысления концепции цифрового банка: от электронного интерфейса — к сервисной экосистеме с участием нескольких игроков.

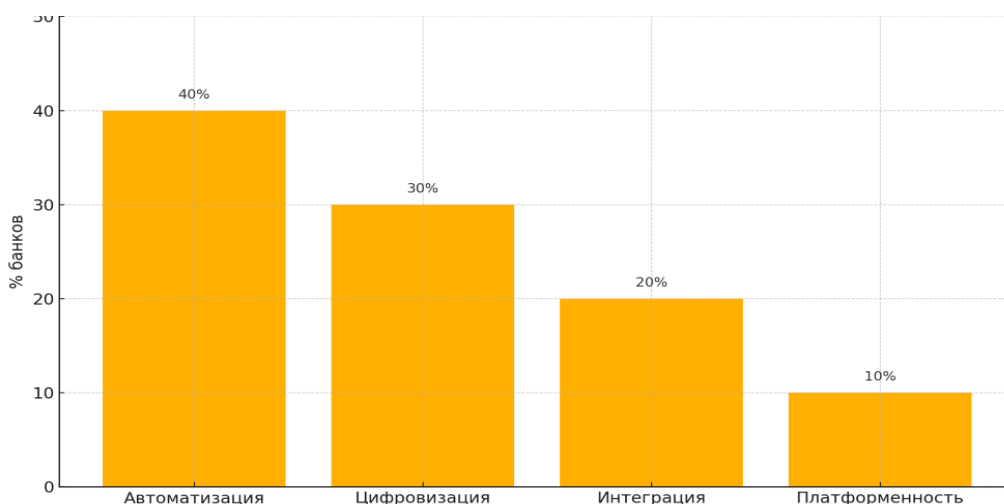
Экономическая эффективность цифровой трансформации подтверждена статистически. Согласно McKinsey (2025), банки, внедрившие AI и big data, снижали издержки на 25–30% и увеличивали рентабельность активов на 15% [5]. В Европе, по данным ЕВА, внедрение блокчейна позволило сократить издержки на трансграничные платежи на 40% [6].

Для Узбекистана цифровизация банковской сферы имеет критическое значение: она расширяет доступ к финансовым услугам, особенно в регионах, снижает транзакционные издержки и формирует новый тип финансовой инклюзивности. Использование биометрии, мобильных платформ и открытых API позволяет достичь ранее недостижимых слоёв населения и МСБ.

Рост инвестиций в цифровую инфраструктуру в банковском секторе Узбекистана составил с \$80 млн в 2020 году до \$180 млн в 2025 году, согласно данным Министерства цифровых технологий [7].

Согласно классификации Accenture [3], цифровая зрелость банков может быть оценена по четырём уровням: от простой автоматизации процессов до платформенной модели, обеспечивающей глубокую интеграцию с финтех-партнёрами. Оценка состояния банковского сектора Узбекистана на 2025 год показывает, что большая часть банков (70%) сосредоточена на первых двух этапах — автоматизации и базовой цифровизации. Лишь 10% достигли платформенного уровня, позволяющего строить цифровые экосистемы.

Согласно McKinsey (2025), банки, внедрившие AI и big data, снижали издержки на 25–30% и увеличивали рентабельность активов на 15% [5]. В Европе, по данным ЕВА, внедрение блокчейна позволило сократить издержки на трансграничные платежи на 40% [6].



### Уровни цифровой зрелости банков в Узбекистане (оценка на 2025 г.), % от общего числа банков.

Источник: Accenture. Banking Technology Vision 2025 [3].

Цифровая трансформация невозможна без адекватной нормативной базы. В Узбекистане ключевыми документами являются:

- Закон "О цифровой экономике" (2020) [8];
- Постановление Президента №ПП-6099 (2021) о развитии финтеха и цифровой трансформации [9];
- Инструкции Центрального банка по удалённой идентификации и электронным платёжным системам (2023).

Сравнительный анализ с европейской практикой (GDPR, PSD2) показывает необходимость усиления механизмов защиты данных, развития нормативов для open banking и цифровой идентичности. На сегодняшний день регулирование в Узбекистане развивается реактивно, а не проактивно, что создаёт нормативные пробелы.

#### Проблемы и возможные решения

Несмотря на ощутимый прогресс в цифровой трансформации банковского сектора Узбекистана, сохраняется ряд системных проблем, замедляющих движение к более высокому уровню цифровой зрелости:

- Фрагментация цифровой инфраструктуры: отсутствие единой экосистемы и несовместимость ИТ-платформ между банками препятствуют внедрению open banking и интеграции с финтех-организациями;
- Недостаточный уровень цифровой грамотности: как среди клиентов, так и внутри банковского персонала, что ограничивает масштабное внедрение новых технологий;
- Нерегулярная нормативная адаптация: действующее законодательство отстаёт от технологического прогресса и не всегда обеспечивает правовую поддержку цифровых продуктов и сервисов;
- Низкий уровень защищённости данных: отсутствие системной защиты и квалифицированных специалистов по кибербезопасности увеличивает уязвимость банковских ИТ-систем;
- Цифровой разрыв между регионами: слабая телекоммуникационная инфраструктура в отдельных областях ограничивает доступ к цифровым банковским услугам.

Для преодоления указанных проблем предлагаются следующие решения:

- Разработка и внедрение Единой национальной стратегии цифровой трансформации банковского сектора с участием государства, коммерческих банков и ИКТ-компаний;

- Создание национальной платформы открытых API под управлением Центрального банка, что обеспечит совместимость цифровых сервисов;
- Проведение массовых образовательных кампаний по повышению цифровой грамотности и формированию доверия к финтех-услугам;
- Обновление законодательства в части цифровой идентификации, кибербезопасности, хранения и передачи персональных данных, с учётом международных стандартов;
- Запуск программ государственно-частного партнёрства по развитию ИТ-инфраструктуры в регионах, включая доступ к мобильным сервисам и интернету.

### **Заключение**

Цифровая трансформация банковской сферы — это не тождество автоматизации и «оцифровки» отдельных операций. Она предполагает качественную перестройку бизнес-моделей и клиентских каналов на основе платформенных решений, открытых API, данных и ИИ, а также согласованной институционально-нормативной среды. Проведённый понятийный и нормативный анализ показывает: при высокой степени проникновения дистанционных сервисов в Узбекистане сохраняется разрыв между операционной цифровизацией и стратегической платформенной интеграцией. Ключевые ограничения связаны с фрагментацией ИТ-инфраструктуры, недостаточной цифровой грамотностью, пробелами в регулировании идентификации, данных и кибербезопасности, а также региональной неравномерностью доступа к услугам.

Для выхода на более высокий уровень цифровой зрелости необходимы взаимодополняющие меры:

- единая национальная стратегия цифровой трансформации банковского сектора с чётким разграничением ролей государства, регулятора и рынка;
- развитие национальной платформы открытых API под управлением регулятора, обеспечивающей интероперабельность и конкуренцию экосистем;
- обновление регуляторной базы по цифровой идентичности, защите и обмену персональными данными, управлению ИИ и операционным риском;
- системные программы цифровой грамотности для клиентов и персонала;
- адресное устранение «цифрового разрыва» в регионах посредством ГЧП-инвестиций в инфраструктуру.

Ограничения исследования обусловлены дефицитом сопоставимых эмпирических данных и высокой динамичностью технологий. Перспективными направлениями дальнейших работ являются: измерение цифровой зрелости банков на основе единой методики, оценка влияния платформизации на финансовую включённость и устойчивость, анализ экономики (cost–benefit) регуляторных нововведений, а также прикладные кейсы по open banking и цифровой идентичности. В совокупности результаты подтверждают: устойчивый эффект цифровой трансформации достигается лишь при сочетании технологических инноваций с институциональной логикой и регуляторной согласованностью.

### **Список литературы**

- [1] Zetzsche D.A., Buckley R.P., Arner D.W., Barberis J. The Future of Finance: Fintech, TechFin and RegTech // Journal of Banking Regulation. – 2023.
- [2] PwC. Global FinTech Report 2024. – <https://www.pwc.com>
- [3] Accenture. Banking Technology Vision 2025. – <https://www.accenture.com>
- [4] Центральный банк Республики Узбекистан. Отчёты 2025 года – <https://cbu.uz>
- [5] McKinsey & Company. Digital Banking Insights. – 2025. – <https://www.mckinsey.com>
- [6] European Banking Authority. Blockchain Use in Financial Infrastructure. – 2024.
- [7] Министерство цифровых технологий РУз. Статистика инвестиций – 2025.
- [8] Закон Республики Узбекистан "О цифровой экономике" от 15.01.2020 г.
- [9] Постановление Президента РУз №ПП-6099 от 5.10.2021 г.