

**ИННОВАЦИИ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И РЕИНЖИНИРИНГ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН**

Рахимходжаева Нодира Саидахраловна

Аннотация. В статье исследуются инновационные процессы, цифровая трансформация и реинжиниринг бизнес-процессов банковского сектора Республики Узбекистан как взаимосвязанные направления. За 2021–2025 гг. активы банковской системы увеличились с 444,9 до 924,8 трлн сумов, кредитный портфель вырос с 326,4 до 604,0 трлн сумов. Более ускоренная тенденция также наблюдалась с ростом депозитов с 156,2 до 417,3 трлн сумов. Число пользователей дистанционного банковского обслуживания выросло с 20,2 млн на 01.01.2022 до 71,6 млн на 01.01.2026¹. Обосновано, что цифровое расширение должно сопровождаться перестройкой сквозных процессов, интеграцией данных и риск-контуров для избежания возникновения риска «цифрового фасада». В Сформулированы направления перехода от локальной цифровизации к системной трансформации банковской бизнес-модели.

Ключевые слова: инновации, цифровая трансформация, реинжиниринг, банковский сектор, бизнес-процессы, дистанционное банковское обслуживание, цифровые каналы, приватизация, Узбекистан.

ВВЕДЕНИЕ

Банковский сектор Республики Узбекистан в последние годы развивается в условиях ускоренной цифровизации финансовых услуг, расширения клиентской базы, роста объемов операций, усиления конкуренции со стороны финтех-компаний и реформирования банков с государственным участием. В этих условиях инновации перестают быть только технологическим инструментом и становятся фактором изменения способа организации банковской деятельности.

Цифровая трансформация требует пересмотра не отдельных операций, а всей логики создания и предоставления банковских продуктов. Если внешняя цифровизация развивается быстрее внутренних процессов, возникает разрыв между современным клиентским интерфейсом и фактической архитектурой обработки операций: сохраняются ручные согласования, повторный ввод данных, функциональная разобщенность подразделений и дополнительные контрольные процедуры.

Цель статьи состоит в обосновании взаимосвязи инноваций, цифровой трансформации и реинжиниринга бизнес-процессов в банковском секторе Узбекистана на основе фактической динамики его развития.

¹ Центральный банк Республики Узбекистан. Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2022. 25.01.2022; Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2026. 21.01.2026; Пользователи систем дистанционного управления банковскими счетами на 1 декабря 2025 г. 17.12.2025.

Методологическую основу исследования составили сравнительный, статистический и процессный анализ. Информационная база сформирована из официальных показателей Центрального банка Республики Узбекистан, статистики дистанционного банковского обслуживания, нормативных документов и аналитических материалов банковского сектора.

Статистический анализ применен к динамике активов, кредитов, депозитов, отношения активов к ВВП и цифрового охвата. Процессный анализ использован для выявления узких мест функциональной модели управления: ручного переноса данных, многократных согласований, разрыва между фронт- и бэк-офисом и отсутствия единого владельца сквозного процесса. Сопоставление AS-IS и TO-BE позволило определить направления перехода к end-to-end процессам и системе интегрированных KPI.

За 2021-2025 гг. банковская система Узбекистана существенно увеличила абсолютные масштабы деятельности. Активы выросли с 444,9 до 924,8 трлн сумов, кредитный портфель с 326,4 до 604,0 трлн сумов, депозиты с 156,2 до 417,3 трлн сумов. Одновременно отношение активов банковского сектора к ВВП снизилось с 51,7% до 50,0%².

Таблица 1.

Динамика основных показателей банковского сектора Республики Узбекистан.³

Показатель	01.01.2022	01.01.2026	Изменение
Активы, трлн сумов	444,9	924,8	+479,9
Кредитный портфель, трлн сумов	326,4	604,0	+277,6
Депозиты, трлн сумов	156,2	417,3	+261,1
Активы / ВВП, %	51,7	50,0	–1,7 п.п.

Увеличение активов, кредитов и депозитов означает рост количества операций, клиентов, проверок, платежей, обращений и массивов данных. При сохранении функциональной модели управления нагрузка распределяется между отдельными

² Центральный банк Республики Узбекистан. Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2022; Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2026.

³ Составлено автором по данным Центрального банка Республики Узбекистан и Агентства статистики Республики Узбекистан; показатель «Активы / ВВП» рассчитан автором на основе номинального ВВП в текущих ценах.

подразделениями, однако для клиента результат определяется всей цепочкой начиная от подачи заявки до принятия решения и последующего обслуживания.

Наиболее наглядно цифровая трансформация проявляется в дистанционном банковском обслуживании. Количество регистраций в системах ДБО в Узбекистане выросло с 20,2 млн на 01.01.2022 до 71,6 млн на 01.01.2026. Прирост составил 51,4 млн пользователей, или 254,4%. Другими словами, показатель увеличился примерно в 3,54 раза⁴.

Таблица 2

Динамика пользователей дистанционного банковского обслуживания⁵

Дата	Пользователи ДБО, млн
01.01.2022	20,2
01.01.2023	30,0
01.01.2024	44,1
01.01.2025	52,4
01.12.2025	79,3

Рост цифрового охвата создает положительный эффект только при соответствующей зрелости внутренних процессов. Если онлайн-заявка далее требует ручного переноса информации, бумажных документов или последовательного согласования нескольких подразделений, цифровизация остается преимущественно фронтальной. Такое состояние целесообразно характеризовать как риск «цифрового фасада».

В 2024 г. в Узбекистане было зарегистрировано 58,8 тыс. преступлений, совершённых с использованием информационных технологий. По данным МВД Республики Узбекистан, около 98% киберпреступлений были связаны с мошенничеством и хищениями с использованием банковских карт⁶. Следовательно, расширение цифровых каналов должно сопровождаться механизмами идентификации, антифрода, мониторинга аномалий, защиты данных и операционной устойчивости.

Результаты показывают, что количественный рост банковского сектора и цифровой инфраструктуры должен сопровождаться качественной перестройкой

⁴ Центральный банк Республики Узбекистан. Statistical Bulletin of the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, 2022, Table 6.5 “Number of users of remote banking services”; Users of remote bank account management systems as of December 1, 2025, 17.12.2025.

⁵ Центральный банк Республики Узбекистан. Статистический бюллетень Центрального банка Республики Узбекистан, табл. 6.5 «Количество пользователей дистанционными банковскими услугами»; Users of remote bank account management systems as of December 1, 2025.

⁶ Министерство внутренних дел Республики Узбекистан. Creating a Safe Cyberspace by Combating Cybercrime: Uzbekistan’s Experience in Preventing Cybercrime and Ensuring a Safe Cyberspace. 07.05.2025; United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). UNODC/SUBCOM/57/2, 2026.

внутренней архитектуры. С точки зрения реинжиниринга принципиальное значение имеет переход к end-to-end процессу, при котором вся цепочка создания ценности рассматривается как единый объект управления с общими правилами, показателями результата и распределением ответственности.

Первое ключевое ограничение связано с функциональной разобщенностью управления. При отсутствии владельца сквозного процесса фронт-офис, риск-служба, юридическое подразделение и ИТ могут преследовать разные локальные KPI. В результате ускорение одного участка компенсируется задержками или дополнительными проверками на другом.

Второе ограничение связано с технологической архитектурой и качеством данных. Нарращивание отдельных модулей и внешних сервисов вокруг базовых банковских систем без единого клиентского профиля и согласованных справочников приводит к дублированию данных, повторному вводу информации и ручной сверке. Поэтому data governance является не вспомогательным ИТ-вопросом, а условием процессного реинжиниринга.

Третье ограничение связано с рисками и киберустойчивостью. Задача реинжиниринга состоит не в максимальном сокращении контрольных процедур, а в их рациональном встраивании в целевую модель процесса. Автоматизация KYC, скоринга и мониторинга операций должна одновременно обеспечивать скорость, прослеживаемость решений и соблюдение регуляторных требований.

Таким образом, цифровая трансформация и реинжиниринг образуют последовательную систему: инновации создают новые технологические и продуктовые возможности, цифровая трансформация расширяет масштаб их применения, а реинжиниринг перестраивает внутреннюю архитектуру банка таким образом, чтобы эти возможности обеспечивали устойчивый операционный и финансовый результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банковский сектор Узбекистана вступил в этап, когда количественное расширение должно сопровождаться качественным изменением внутренних процессов. За период с 01.01.2022 по 01.01.2026 активы банковской системы увеличились с 444,9 до 924,8 трлн сумов, что свидетельствует о значительном масштабировании банковской деятельности. Одновременно количество пользователей систем дистанционного управления банковскими счетами увеличилось с 20,2 млн на 01.01.2022 до 79,3 млн на 01.12.2025, отражая быстрое расширение цифровой инфраструктуры. Отношение совокупных активов банковской системы к ВВП, рассчитанное автором на основе официальных данных, снизилось с 51,7% в 2021 г. до 50,0% в 2025 г, что указывает на необходимость повышения эффективности использования расширяющейся ресурсной базы. Быстрый рост дистанционных каналов повышает требования к интеграции данных, операционной устойчивости и управлению рисками; статистика киберпреступлений подтверждает, что цифровое расширение формирует не только новые возможности, но и новые риски.

Основным направлением становится переход от функционального управления к сквозной процессной архитектуре, в которой инновации интегрируются с управлением данными, рисками, ответственностью и системой KPI. Реинжиниринг выступает механизмом, связывающим технологические инновации с изменением банковской бизнес-модели. Именно такая взаимосвязь позволяет перейти от локальной цифровизации к устойчивой трансформации банковского сектора Республики Узбекистан.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Центральный банк Республики Узбекистан. Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2022. Tashkent, 2022.
2. Центральный банк Республики Узбекистан. Information on major indicators of commercial banks as of January 1, 2026. Tashkent, 2026.
3. Центральный банк Республики Узбекистан. Statistical Bulletin of the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, 2022. Table 6.5. Number of users of remote banking services. Tashkent, 2022.
4. Центральный банк Республики Узбекистан. Statistical Bulletin of the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, 2025. Table 6.5. Number of users of remote banking services. Tashkent, 2025.
5. Центральный банк Республики Узбекистан. Users of remote bank account management systems as of December 1, 2025. Tashkent, 2025.
6. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. Валовой внутренний продукт Республики Узбекистан в текущих ценах. Официальная статистическая база данных. Ташкент.
7. Министерство внутренних дел Республики Узбекистан. Creating a Safe Cyberspace by Combating Cybercrime: Uzbekistan's Experience in Preventing Cybercrime and Ensuring a Safe Cyberspace. Tashkent, 2025.
8. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). UNODC/SUBCOM/57/2. Vienna: United Nations, 2026.
9. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting. Basel: Bank for International Settlements, 2013.
10. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.
11. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
12. Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., Hamouda, A. M. Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*. 2022. Vol. 13, No. 4. Art. 185.
13. Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N., Tony. Role of Digital Transformation on Digital Business Model Banks. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 23. Art. 16293.