



ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И ПОВЫШЕНИЕ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА

Утемуратова Магрифа Пердебаевна

*Старший преподаватель кафедры «Финансы и цифровая экономика»
Ташкентского государственного экономического университета*

Email: utemuratovamagrifa@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.55439/EIT/vol13_iss2/663

Аннотация

В статье обобщаются сущность и значение процесса цифровизации, характеризуются институциональные основы и важнейшие этапы становления банковской системы в Республике Узбекистан, проводится анализ современного состояния банковской сферы на макро и микроуровне (на примере Филиала «Саёхат» АО НБ ВЭД Республики Узбекистан). Исследование показало, что активное развитие цифровых сервисов, сотрудничество с различными компаниями и цифровое преобразование процессов, связанных с финансовыми ресурсами, обеспечило непрерывное предоставление финансовых и нефинансовых услуг, что позволило оптимизировать свою деятельность, расширить перечень предоставляемых услуг, увеличить размер получаемой прибыли и повысить рентабельность капитала.

Ключевые слова: цифровые технологии, банковский продукт, операции с деньгами и ценными бумагами, клиентская политика коммерческого банка, занятость, денежно-кредитная политика государства, устойчивость банковской системы.

Введение

Явление цифровизации вызвано стремительным развитием информационных технологий, микроэлектроники и коммуникаций в большинстве стран мира. Цифровизация - это глобальный процесс, под ее влияние попадает все больше и больше отраслей экономики. Наиболее подвержена влиянию новых технологий банковская система.

Банковской системе, как самоорганизующейся и открытой, присущи постоянные изменения: она открыта для внешних воздействий, способна аккумулировать информацию из внешней среды, накапливать ее, перерабатывать и тем самым противостоять энтропии, то есть обучаться. Институциональная структура банковской системы, реализуемая во множестве таких форм, как законодательные и нормативные акты, различные организации, формализованные и неформализованные схемы взаимодействий, изменчива, постоянно модифицируется и обновляется. Поэтому, банковская система одна из сфер экономики, в которой наиболее активно применяются новые технологии.

Банк представляет собой финансово-кредитную организацию, которая производит разнообразные операции с деньгами и ценными бумагами. Сущность его

деятельности проявляется в выполнении им определенных функций, отличающие его от других организаций. На данный момент банковские продукты прочно вошли в нашу жизнь, поэтому большинство людей уже не представляют без них свою жизнь.

Современный этап развития сферы банковских услуг, протекающий в условиях обострения конкуренции и кризисных явлений на мировом денежно-финансовом рынке, характеризуется следующими основными тенденциями: ростом объема и разнообразия банковских услуг; внедрением новых услуг, как для населения, так и для предприятий; повышением значения инновационных технологий в этом процессе.

Цифровизация позволяет банкам упрощать доступ клиентов к финансовым сервисам, автоматизирует ключевые задачи сотрудников и помогает экономить операционные расходы за счёт оптимизации финансовыми организациями количества офисов и рабочих мест.

Клиентская политика современного коммерческого банка должна быть направлена на максимально полное удовлетворение потребностей клиентов в банковских услугах. При этом банки постоянно расширяют и дополняют спектр предлагаемых услуг внедряя актуальные и востребованные услуги, привлекая новейшие технологии.

Банковский сектор относится к самому непостоянному. Это связано с тем, что меняется финансовая ситуация в стране и потребности клиентов. Понимают это и руководители банковских учреждений, поэтому основным направлением кредитных учреждений является разработка и внедрение цифровых технологий и, как следствие, расширение предлагаемых инновационных банковских продуктов.

Термин «банковский продукт» означает, что банки подобно остальным производителям выходят на рынок со своими товарами, которые имеют свою себестоимость и цену, вступают в конкурентную борьбу друг с другом за потребителя (клиента), снижают ради этого цены на свои товары. Перечень современных банковских продуктов достаточно разнообразен. Более того, он может расширяться в связи с теми или иными новациями, основанными на новых информационных или финансовых технологиях, развитие которых стимулируется необходимостью повышения рентабельности бизнеса.

В Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы предусматривается «увеличение до конца 2026 года уровня цифровизации производственных и операционных процессов в реальном секторе экономики, в финансовой и банковской сферах до 70 процентов» [2]. Поставленные в Стратегии цели призваны способствовать развитию цифровой экономики на более высоком уровне, внедрению новых технологий и повышению жизненного уровня населения.

Методология исследования

В статье использованы методы логического анализа, сравнительного анализа, вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентный анализ и др.

Результаты

В Узбекистане 1991 год положил начало становлению банков. Принятие Закона Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности» [4] явилось основой для образования двухуровневой банковской системы и создания Центрального банка страны с возложением на него обязательных для выполнения функций. Перед ним ставились задачи регулирования денежного обращения и платежной системы,

формирования коммерческих банковских структур. Финансирование же различных отраслей экономики должны были теперь осуществлять создаваемые специализированные коммерческие банки, которые незамедлительно приступили к разработке новой стратегии своего развития и формированию своих внутренних подразделений на основе современных принципов и требований.

С приобретением независимости одной из основных задач правительства было создание необходимой правовой базы для устойчивого и бесперебойного функционирования банковского сектора страны. В каждой стране есть соответствующие государственные органы и нормативные документы, регулирующие банковскую сферу.

Одним из первых и основных документов в данной сфере является Конституция Республики Узбекистан, в которой закреплено, что «Республика Узбекистан имеет собственную финансовую и денежно-кредитную систему» и что «банковскую систему в Республике Узбекистан возглавляет Центральный банк республики» [1, ст. 122]. Среди основных законодательных актов можно представить следующие:

Бюджетный, Налоговый и Гражданский кодексы Республики Узбекистан	Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-582 «О Центральном банке Республики Узбекистан» от 11 ноября 2019 г. (в новой редакции)	Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-580 «О банках и банковской деятельности» от 7 ноября 2019 г. (в новой редакции)
Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-603 «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» от 22 января 2020 г.	Закон Республики Узбекистан №530-П «О банковской тайне» от 30 августа 2003 г.	Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-573 «О валютном регулировании» от 22 октября 2019 г.
Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан» от 9 января 2018 г.	Указ Президента Республики Узбекистан «О совершенствовании денежно-кредитной политики с поэтапным переходом на режим инфляционного таргетирования» от 19 ноября 2019 г.	Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по коренному совершенствованию деятельности Центрального банка Республики Узбекистан» от 09.01.2018 г.

Рис. 1. Важнейшие нормативно-правовые акты, регулирующие банковскую сферу в Республике Узбекистан

Составлено автором.

Деятельность коммерческих банков Республики Узбекистан осуществляется в достаточно развитом правовом поле национального законодательства, а также международных норм и правил ведения банковской деятельности.

Центральный банк является первым звеном двухуровневой банковской системы Узбекистана, который осуществляет свою деятельность на основании Закона «О Центральном банке Республики Узбекистан», принятым в новой редакции 11 ноября 2019 г.

Центральный банк как юридическое лицо является экономически самостоятельным учреждением, осуществляющим свои расходы за счет собственных доходов, при этом стараясь достичь своей главной цели - обеспечение стабильности национальной валюты [3, ст. 3].

При этом Центральный банк не вправе оказывать финансовую помощь и осуществлять коммерческую деятельность. Центральный банк независим в принятии определенных решений, однако подотчетен Сенату Олий Мажлиса Республики Узбекистан. Центральный банк в пределах своей компетенции может издавать нормативные акты, обязательные для исполнения, осуществляет регулирование и надзор за деятельностью банков, микрокредитных организаций, ломбардов с целью поддержания стабильности финансово банковской системы, обеспечения защиты интересов вкладчиков, заемщиков и кредиторов, а также мониторинг и контроль за соблюдением ими правил внутреннего контроля и порядка предоставления информации, а также устанавливает правила для осуществления их деятельности и ведения учета и отчетности.

На сегодняшний день Центральный банк республики активно проводит широкомасштабные мероприятия, направленные на укрепление законодательной базы, либерализацию и повышение ответственности банковской деятельности, обеспечение последовательности проводимых реформ в банковской системе, а также усиление взаимовыгодного сотрудничества банковских и предпринимательских структур.

Второй уровень банковской системы Узбекистана представлен коммерческими банками, среди которых имеют место государственные, акционерные, частные и банки с участием иностранного капитала. Деятельность коммерческих банков регулируется Законом Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности», принятый 5.11.2019 г. в новой редакции [4].

Согласно банковскому законодательству «банк – это юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией и осуществляющее совокупность следующих видов деятельности, определяемых как банковская деятельность:

- принятие вкладов от юридических и физических лиц и использование принятых средств для кредитования или инвестирования на собственный страх и риск;
- осуществление платежей [4, ст. 1].

В конце 2024 года в Республике Узбекистан разработаны и приняты «Основные направления денежно-кредитной политики на 2025 и период 2026-2027 годов», которые отражают видение Центрального банка на среднесрочное развитие текущей макроэкономической ситуации и определяют меры денежно-кредитной политики, направленные на достижение целевых показателей стабильности цен в этот период [5].

Основные направления денежно-кредитной политики разработаны на основе основного и альтернативного сценариев макроэкономического развития исходя из траекторий изменения внешних и внутренних условий в среднесрочном периоде, возможного влияния существующих неопределенностей и рисков на инфляцию (рис. 2).

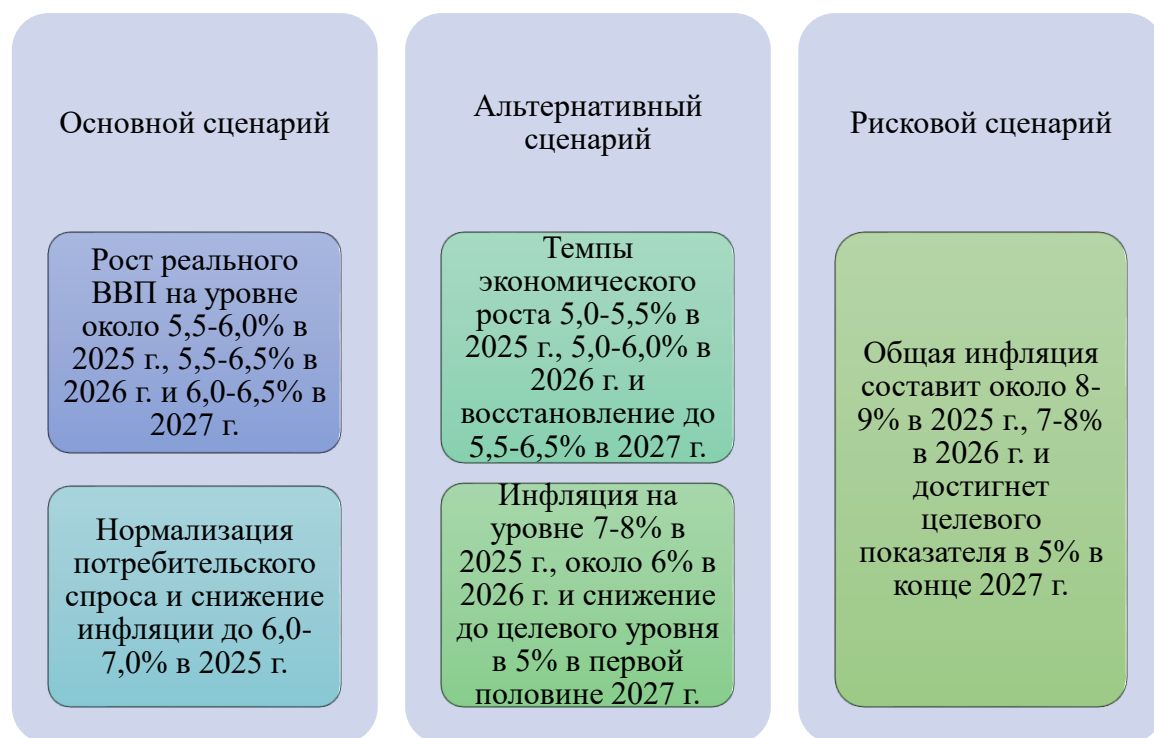


Рис. 2. Основные направления денежно-кредитной политики Республики Узбекистана [5]

При любом сценарии макроэкономического развития меры денежно-кредитной политики направлены на обеспечение стабильности цен - основной цели Центрального банка, в частности, на снижение инфляции до целевого показателя в 5% и стабилизацию ее на данном уровне [5].

Таким образом, деятельность коммерческих банков Республики Узбекистан осуществляется в достаточно развитом правовом поле национального законодательства, а также международных норм и правил ведения банковской деятельности. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране направлена на продолжение усиления демократических рыночных реформ и либерализации экономики, в частности, первостепенным является усовершенствование инфраструктуры банковской системы, ряда законодательных инициатив, ориентированных на развитие финансового рынка и расширение применения «цифровых» сервисов. В частности, необходимо отметить, что принимаются необходимые изменения в соответствующие законодательные акты с целью привлечения в экономику частного капитала и его защиту, развития малого бизнеса и активизации деятельности микрофинансовых организаций.

Анализ. По состоянию на 1 января 2025 г. банковская система Узбекистана представлена 36 коммерческими банками, в их числе девять банком с участием государственной доли. Кроме того, функционируют шесть аккредитованных представительств иностранных банков - Национального банка Пакистана, Коммерцбанка, Ландесбанка Берлин (Германия), JP Морган Чейз Банка (США), Экспортно-импортного банка и Шинхан банка (Корея) [6].

Сегодня банковская система Узбекистана характеризуется высокой концентрацией: 86% всех активов банков по-прежнему принадлежат государству, а 70% принадлежат 5 государственным банкам (Национальный банк, Асака банк,

Промстрой банк, Ипотека банк и Агробанк). Доля банковских депозитов с государственной долей по отношению к кредитам составляет 31,5%. Для сравнения, в частных банках этот показатель составляет около 100%. Депозиты физических лиц составляют всего 21% от общего объема депозитов в банковской системе, это составляет 2,2% ВВП. Одной из важнейших задач сегодня является привлечение сбережений населения в банковскую и финансовую систему [7].

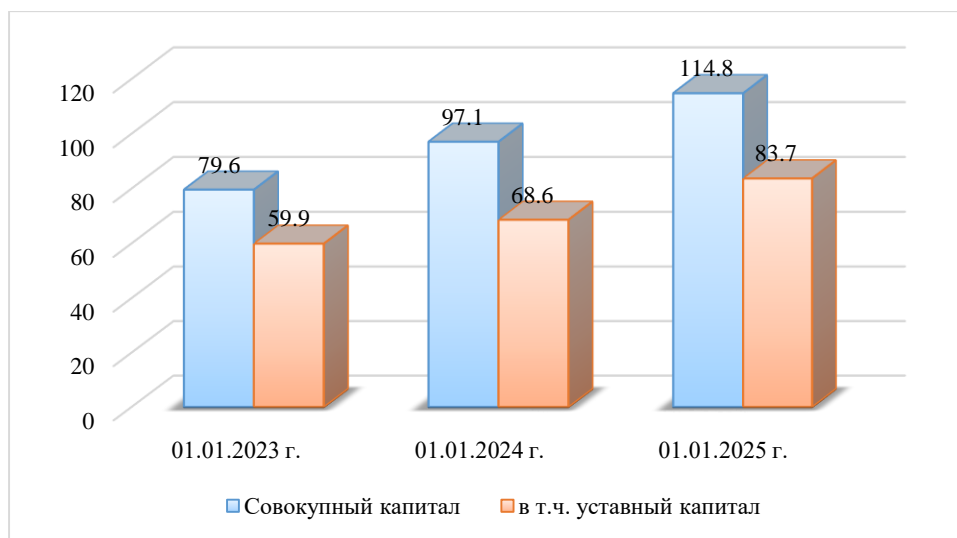


Рис. 3. Капитал коммерческих банков Узбекистана в 2023-2025 гг. (на 01.01), трлн. сум [6]

В системе коммерческих банков Республики Узбекистан наибольший удельный вес составляют банки с совокупным капиталом от 500 млн. до 1 трлн. сум. К 1 января 2025 г. их количество увеличилось в 4,5 раза. Количество банков с совокупным капиталом до 500 млрд. уменьшилось с 13 до 5 [6].

Сумма активов коммерческих банков к началу 2025 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. выросла на 38%, кредитные вложения выросли почти на 37%, депозиты увеличились на 43%, совокупный капитал вырос на 44%, соотношение кредитов к депозитам, наоборот, снизилось на 5% (рис. 4).

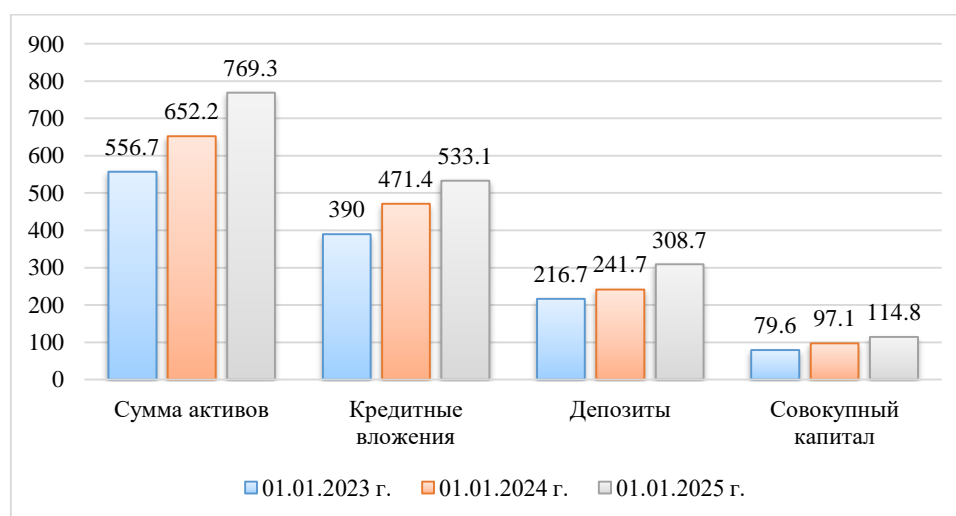


Рис. 4. Динамика показателей коммерческих банков Узбекистана в 2023-2025 гг. (на 01.01), трлн. сум [6]

Для оценки влияния процессов цифровизации на формирование конкурентной среды и повышение деловой активности коммерческих банков проведем анализ показателей деятельности Филиал «Саёхат» АО Национального банка Внешнеэкономической деятельности (НБ ВЭД) Республики Узбекистан.

Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан создан Указом первого Президента страны И. Каримова в сентябре 1991 г. [8].

На основании Постановления Президента Республики Узбекистан №ПП-4540 от 30 ноября 2019 года «О мерах по преобразованию унитарного предприятия» Узнацбанк был преобразован в акционерное общество «Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан». Учредителями банка являются Министерство финансов и Фонд реконструкции и развития Республики Узбекистан [9].

Филиал «Саёхат» АО НБ ВЭД Республики Узбекистан работает в банковской сфере Узбекистана с 1998 года. Отделение «Саёхат» НБ ВЭД, действующее на основании положения зарегистрированного в ЦБ Республики Узбекистан за № 22/86, был создан 22.10.1998 г. [6].

Основными направлениями деятельности Национального банка внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан являются реализация политики Правительства в области международных экономических отношений, содействие развитию и укреплению экономического сотрудничества с другими странами, расширению экспортного потенциала республики, улучшению структуры экспорта и импорта товаров и услуг, обслуживанию внешнеэкономической деятельности, аккумулярование валютных средств, защита валютных интересов. Банк осуществляет свою деятельность на коммерческой основе [10].

Для достижения своих целей Филиал «Саёхат» стремится добиваться максимальной доходности операций, повышать качество обслуживания, расширять комплекс услуг и развивать новые технологии для всех потребителей (корпоративных клиентов, частных лиц, предприятий малого и среднего бизнеса) [11].

К важнейшим нормативным документам, на основании которых функционирует Филиал «Саёхат» относятся: Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-578 от 01.11.2019 «О банках и банковской деятельности» [4], Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-578 от 01.11.2019 «О платежах и платежных системах» [12], Постановление Кабинета Министров №176 от 02.07.2014 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных обществах» [13], Постановление Правления Центрального Банка Республики Узбекистан №3030-2 от 25.09.2019 «О внесении дополнений в положение о минимальных требованиях к деятельности коммерческих банков при осуществлении взаимоотношений с потребителями банковских услуг» [14].

Совокупный капитал Филиала «Саёхат» на 01.01.2023 г. составляли более 1,7 трлн. сум, в 2024 г. - более 4 трлн. сум, снизившись к началу 2025 г. на 2,6%, чему в абсолютном выражении соответствует около 120 млрд. сум. (рис. 5).

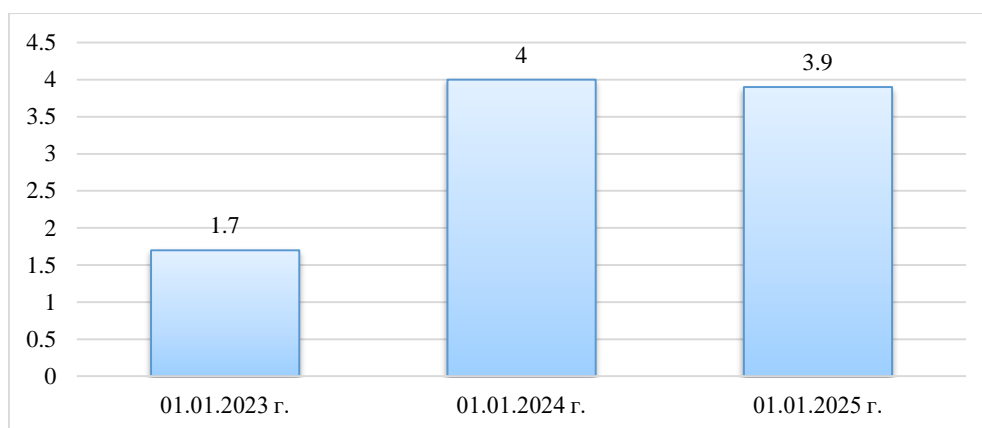


Рис. 5. Динамика совокупного капитала Филиала «Саёхат» в 2023-2025 гг. (на 01.01), трлн. сум [11]

Активы и финансовые показатели исследуемого банка имеют стабильную динамику роста. На 1 января 2025 г. активы Филиала «Саёхат» составляют 3 трлн. 300 млрд. сум., собственный капитал банка составляет порядка 670 млрд сум. [11].

Наибольший удельный вес (40-50%) активов банка составляют авансы клиентам, от 30 до 40% активов - денежные средства и их эквиваленты, к концу 2022 г. по сравнению с аналогичным периодом 2021 г. наблюдалось уменьшение доли денежных средств более, чем на 10%, что произошло за счет роста авансов клиентам (рис. 6).

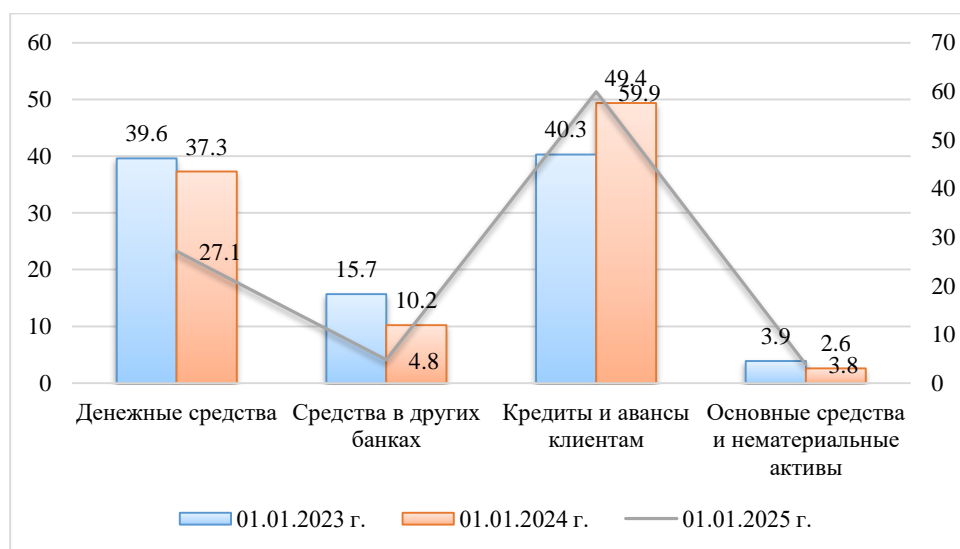


Рис. 6. Структура активов Филиала «Саёхат» в 2023-2025 гг. (на 01.01), % [11]

В структуре капитала исследуемого банка акционерный капитал имеет удельный вес 60-64%, нераспределенная прибыль - 35-39%, эмиссионный доход - менее 1% (рис. 7). Доля нераспределенной прибыли к 2025 г. значительно снизилась по сравнению с показателем 2023 г., что может свидетельствовать о снижении деловой активности банка. Однако снижению НП зачастую предшествует выявление ошибок, повлекших завышение доходов, и, соответственно, уменьшение нераспределенной прибыли.

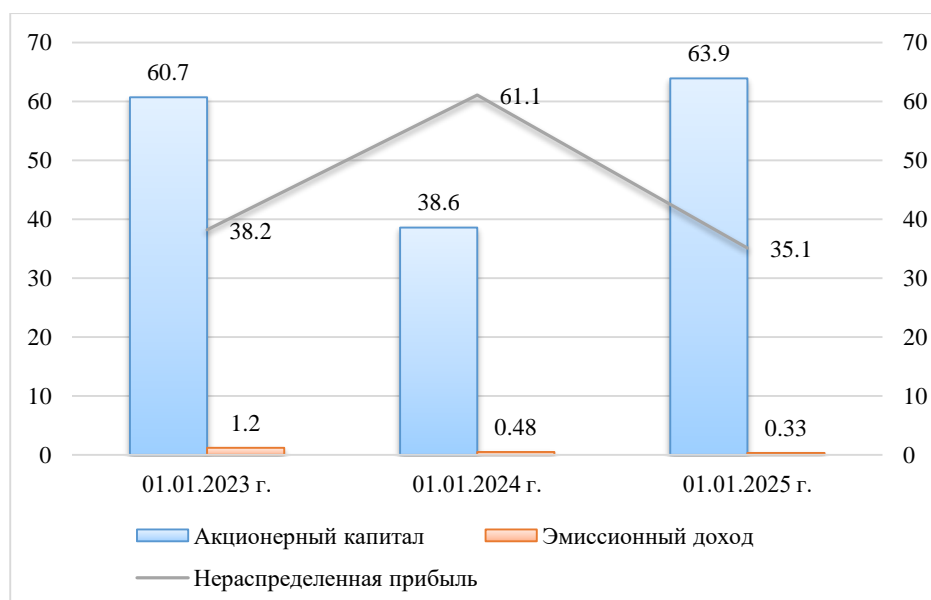


Рис. 7. Структура капитала Филиала «Саёхат» в 2023-2025 гг. (на 01.01), % [11]

Наибольший удельный вес обязательств Филиала «Саёхат», принадлежит средствам клиентов. К началу 2025 г. их доля составила 74% (рис. 8).

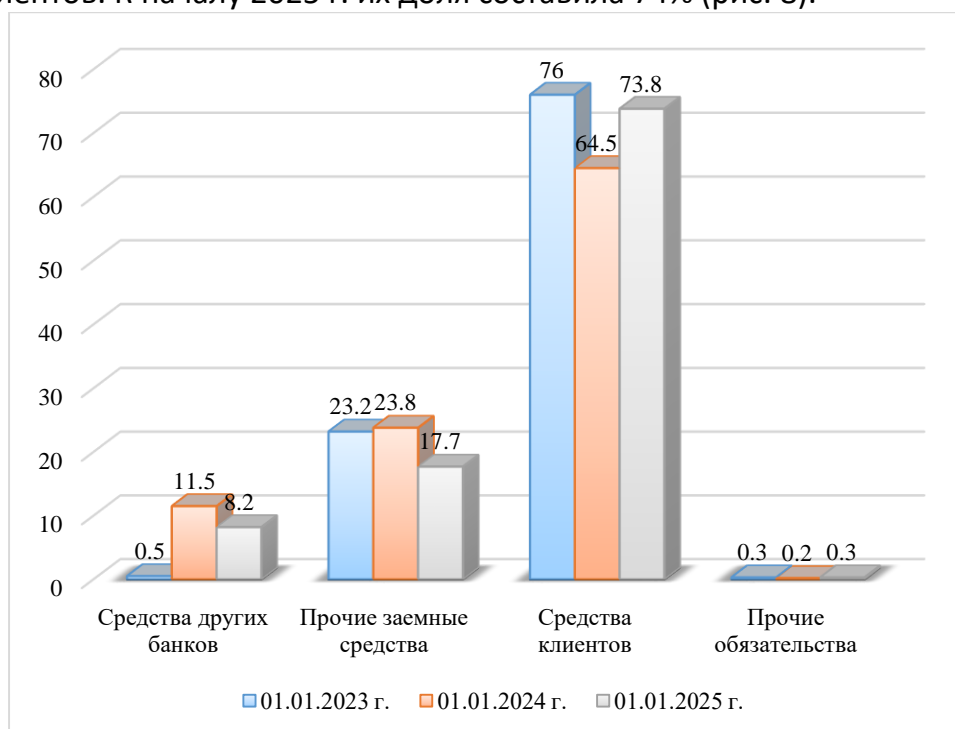


Рис. 8. Структура обязательств Филиала «Саёхат» в 2023-2025 гг. (на 01.01), % [11]

Чистые процентные доходы за исследуемый период времени имели стабильную тенденцию роста, однако чистая прибыль банка в 2022 г. снизилась почти на 40% и составила в 2022 г. 160,7 млрд. сум против 261 млрд. сум в 2021 г. (рис. 9).

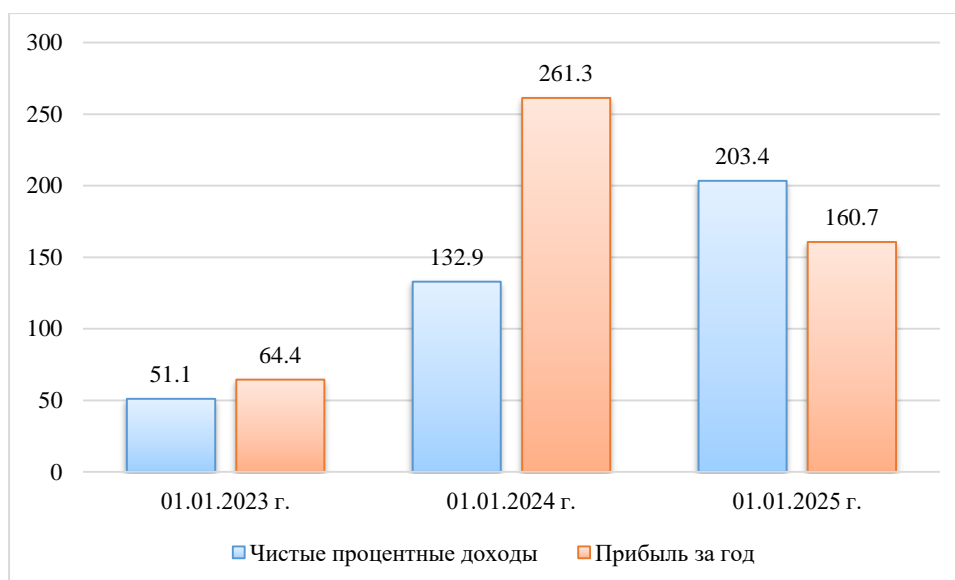


Рис. 9. Динамика прибыли Филиала «Саёхат» в 2023-2025 гг. (на 01.01), млрд. сум [11]

Для корпоративных клиентов Филиал «Саёхат», предлагает следующие продукты и услуги:

- кредиты для бизнеса (индивидуальные условия, учитывающие особенности каждой компании);
- корпоративные карты (бизнес-карты для зарубежных командировок и производственных трат);
- зарплатный проект (все сотрудники получают бесплатные карты, на которые зарплата будет приходить в день перечисления);
- торговый эквайринг (подойдет для магазинов, кафе, поликлиник и тех, кто принимает клиентов у себя, деньги на счет приходят в течение одного дня);
- услуги во внешнеэкономической деятельности (помощь в подготовке и заключении внешнеторговых контрактов, а также минимализация рисков по сделкам);
- удобный мобильный и интернет-банк для бизнеса (управление счетами, банковские операции, аналитика расходов и доходов, доступные 24 часа в сутки в любой точке мира) [11].

Кроме того, для финансовых организаций Филиал «Саёхат» НБ ВЭД РУз, предлагает следующие возможности:

- межбанковские операции (покупка и продажа иностранной валюты, заключение сделок, размещение средств привлечение межбанковских кредитов);
- корреспондентские отношения (самый надежный способ проведения расчетов в международной торговле для импортеров и экспортеров);
- Invitation page (помощник в реализации бизнес идей и привлечении инвесторов) [15].

Опираясь на данные финансовой отчетности Филиала «Саёхат» за 2023-2025 годы, можно сделать вывод о том, что, в целом, изменение основных финансовых показателей, характеризующих деятельность Банка, можно оценить как «положительное». Активное развитие цифровых сервисов, сотрудничество с различными компаниями и цифровое преобразование процессов, связанных с

финансовыми ресурсами, обеспечило непрерывное предоставление финансовых и нефинансовых услуг, что позволило оптимизировать свою деятельность, расширить перечень предоставляемых услуг, увеличить размер получаемой прибыли и повысить рентабельность капитала.

Выводы и предложения. Таким образом, на сегодняшний день любая компания, которая желает лидировать в конкурентной борьбе, должна внедрять цифровые технологии в свою деятельность. Высокая конкурентная борьба финансовых организаций потребовала от банков разработки новых решений для становления на путь цифровизации. Надежность финансового положения Национального Банка ВЭД Республики Узбекистан, в частности, его Филиала «Саёхат», подтверждают кредитные рейтинги международных и национальных рейтинговых агентств. Национальный Банк ВЭД Республики Узбекистан за последние годы стал технологической компанией, благодаря инвестициям в развитие технологий сделал свои сервисы удобными и передовыми в стране: 50% всех клиентов пользуются исключительно цифровыми каналами и треть клиентов - безналичными. Банк сохранил лидирующие позиции во всех основных сегментах финансового рынка Республики Узбекистан. Его высокорентабельный финансовый бизнес даёт ему прочную базу для возможности инвестировать в своё технологическое развитие, что позволяет покрыть все конечные потребности клиентов в цифровом мире. Главной целью банка является создание таких условий, чтобы клиент, пользуясь сервисами банка, быстро решал свои задачи и был доволен результатами.

Исходя из задач, определенных Государственной программой по реализации Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 г. № УП-60, а также в целях проведения кардинальной трансформации банковской сферы, направленной на стимулирование развития частного сектора, повышение инвестиционной привлекательности банков, доступности и качества банковских услуг, были определены основные направления реформирования банковского сектора в Республике Узбекистан:

– повышение эффективности банковской системы путем создания на финансовом рынке равных конкурентных условий, кредитования исключительно на рыночной основе, снижения зависимости банков от государственных ресурсов, модернизации банковского обслуживания, создания эффективной инфраструктуры и автоматизации деятельности банков, а также поэтапной отмены непрофильных функций банков;

– обеспечение финансовой стабильности банковской системы посредством улучшения качества кредитного портфеля и управления рисками, соблюдения умеренного роста объемов кредитования, проведения сбалансированной макроэкономической политики, совершенствования корпоративного управления и привлечения менеджеров с международным практическим опытом, внедрения технологических решений для оценки финансовых рисков;

– снижение государственной доли в банковском секторе путем комплексной трансформации коммерческих банков с долей государства, внедрения современных стандартов банковского дела, информационных технологий и программных продуктов, реализации государственного пакета акций банков на конкурсной основе

инвесторам, обладающим надлежащим опытом и знаниями, а также параллельного реформирования коммерческих банков и предприятий с долей государства;

– повышение доступности и качества финансовых услуг посредством концентрации государственного присутствия и принятия адресных мер на недостаточно обслуживаемых и уязвимых сегментах, широкого внедрения дистанционных услуг для населения и малого бизнеса, развития сети низкочастотных точек обслуживания, а также создания благоприятных условий для становления и развития небанковских кредитных организаций как взаимодополняющей части единой финансовой системы республики [1, 16].

По прогнозам специалистов, 62% банков в мире могут стать цифровыми уже в 2020-2025 годах. Если в 2018 году доля цифровых банков составляла 19% в мировом масштабе, то эта цифра к 2025 году может увеличиться в три раза [16].

Цифровые банковско-финансовые услуги и продукты будущего включают разработку дигитальных (цифровых) кредитов, страховок и вкладов, «мобильные кошельки» для управления личными финансами и др. Инновации окажут наибольшее влияние в тех банках, где внедряются бизнес-модели на основе новых технологических платформ, и где есть мощная интенсивность, отмечают аналитики.

Таким образом, начало пути к глобальной цифровой экономике уже положено. И те, кто первыми воспользуются возможностями дня сегодняшнего, станут лидерами завтра. Это означает, что банки, проходящие через процесс цифровой трансформации, способны улучшить операционную эффективность и уже этой позицией опередить конкурентов.

В целях проведения кардинальной трансформации банковской сферы Узбекистана, направленной на стимулирование развития частного сектора, повышение инвестиционной привлекательности банков, доступности и качества банковских услуг, рекомендуется:

- повышение эффективности банковской системы путем создания на финансовом рынке равных конкурентных условий, кредитования исключительно на рыночной основе;
- снижение зависимости банков от государственных ресурсов;
- модернизация банковского обслуживания;
- создание эффективной инфраструктуры и автоматизации деятельности банков;
- поэтапная отмена непрофильных функций банков;
- внедрение инновационных банковских продуктов.

Это позволит поднять качество банковских продуктов и услуг на более высокий уровень, сделав доступными их для народа, что непременно приведет к повышению качества жизни населения Узбекистана.

Список использованных источников

1. Конституция Республики Узбекистан от 8.12.1992 г. (С изменениями в соответствии с Законом РУз от 31.05.2017 г. № ЗРУ-430). URL: <https://lex.uz/docs/6445147>
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 г. № УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы» <https://lex.uz/ru/docs/5841077>

3. Закон Республики Узбекистан от 11.11.2019 г. №ЗРУ-582 «О Центральном банке Республики Узбекистан» (в новой редакции) <https://lex.uz/docs/4590456>

4. Закон Республики Узбекистан от 5.11.2019 г. №ЗРУ-580 «О банках и банковской деятельности» (новая редакция) <https://lex.uz/ru/docs/4581971>

5. Основные направления денежно-кредитной политики Республики Узбекистан на 2025 и период 2026-2027 годов // https://cbu.uz/ru/press_center/releases/1933611/

6. Данные Центрального банка Республики Узбекистан <https://cbu.uz/ru/statistics/bankstats/2122860/>

7. Трансформация банковского сектора: стратегические вызовы для Узбекистана <https://review.uz/post/transformacia-bankovskogo-sektora-strategiceskie-vyzovy-dla-uzbekistana>

8. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-244 от 07.09.1991 г. «Об образовании Национального банка внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» <https://lex.uz/ru/docs/188571>

9. Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-4540 от 30.11.2019 г. «О мерах по преобразованию унитарного предприятия» <https://lex.uz/docs/4622177>

10. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 45 от 21.01.1993 г. «О Национальном банке внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» <https://lex.uz/ru/docs/581613>

11. Данные официального сайта Филиала «Саёхат» <https://cbu.uz/ru/credit-organizations/banks/branches/filial-otdelenie-sayekhat-uznatsbanka-00905/>

12. Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-578 от 01.11.2019 «О платежах и платежных системах» <https://lex.uz/ru/docs/4575788>

13. Постановление Кабинета Министров №176 от 02.07.2014 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных обществах» <https://lex.uz/docs/2420413>

14. Постановление Правления Центрального Банка Республики Узбекистан №3030-2 от 25.09.2019 «О внесении дополнений в положение о минимальных требованиях к деятельности коммерческих банков при осуществлении взаимоотношений с потребителями банковских услуг». <https://lex.uz/docs/4529456>

15. Хазраткулова Л.Н., Бондарева Л.О. Тенденции современной банковской системы Российской Федерации // в сборнике: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. 2019. С. 287-294. <https://elibrary.ru/item.asp?id=41417709>

16. Указ Президента Республики Узбекистан №УП-5992 от 12.05.2020 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы» <https://lex.uz/ru/docs/4811037>

17. Данные информационно-аналитического сайта <https://finance.uz/index.php/ru/fuz-menu-biznes-ru/6525-transformatsiya-bankovskogo-sektora-uzbekistana-2020>