

**БАНК ТИЗИМИНИ ТРАНСФОРМАЦИЯ ҚИЛИШ ЖАРАЁНЛАРИДАГИ
МАВЖУД НАЗАРИЙ ВА АМАЛИЙ МУАММОЛАР****Хайдарова Ферузахон Хамидовна****Ўзбекистон Республикаси****Банк-молия Академияси тингловчиси****E-mail: xfxamidovna@gmail.com****Вахабова Муножоат Абдурахмановна****Ўзбекистон Республикаси****Банк-молия Академияси тингловчиси****E-mail: munojoatvakhabova@gmail.com****<https://doi.org/10.5281/zenodo.10781177>**

Аннотация: Ушбу тезисда Банк тизими трансформацияси жараёнида Тижорат банкларида учрайдиган мавжуд назарий ва амалий муаммолар ва уларнинг енгиллаштириш йўллари ва ечимлар ҳақида маълумот берилган. Шунингдек, банк хизматларини анъанавий хизмат кўрсатишдан рақамли хизмат кўрсатишга ўтиш тарихи, бу борада жаҳон тажрибаси, банк тизими трансформациясига Ўзбекистон тижорат банкларида ўтиш зарурати ёритилган, банк секторини иқтисодий янгиланишлар ва жамият эҳтиёжларига монанд равишда ривожлантиришга қаршилиқ қилаётган қатор тизимли муаммолар ўрганилиб, уларнинг ечими бўйича хулоса ва таклифлар берилган.

Калит сўзлар: Трансформация, рақамли трансформация, рақамлаштириш, FinTech компаниялар, банк хизматлари, фойда, онлайн банк, мобил технологиялар, рақамли офис.

Кириш.

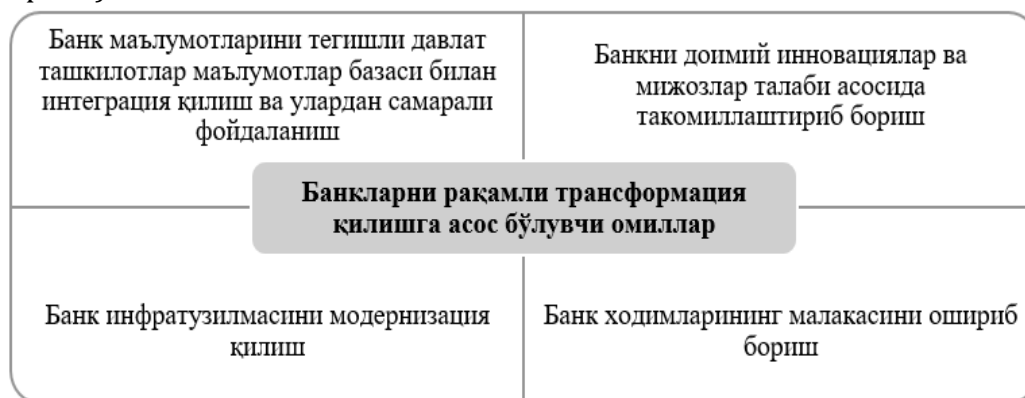
Техника тараққиёти юксалаётган айтиш даврида банк тизими ва банк амалиётини ҳам бизнес моделларини ўзгартиришга, банк тизимини трансформация этишга, банк хизматлари трансформация жараёнига асос бўлди. Рақамли макон замонавий инсон ҳаётининг ажралмас қисмига айланиб, ҳозирги кунда бутун дунёда рақамлаштириш жараёни трансформация шиддат билан ривожланмоқда ва банклар бу жараёнда алоҳида ўрин тутмоқда. Бу ўз навбатида Ўзбекистонда ҳам банк тизимини трансформация қилиш, рақамлаштириш жараёнини жадаллаштириш учун қўшимча инвестиция, технологик қувватларни мустақамлаш ва меъерий базани такомиллаштириш зарурлигини кўрсатмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида»ги 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сонли Фармони эса банкларимиз фаолиятини такомиллаштиришда катта дастури амал бўла олди десак адашмаган бўламиз. Шу билан бирга, Банк тизими трансформацияси жараёнида Тижорат банкларида учрайдиган мавжуд назарий ва амалий муаммоларни бартараф этиш зарур.

Тадқиқот методологияси. Тезисда Тижорат банкларини трансформация қилишда банк тизимидаги мавжуд амалий ва назарий муаммолар аҳамияти ва ечим йўллари таҳлил этилди, жаҳон тажрибаси, мавжуд муаммоларни ўрганишда илмий абстракт-манتيқий фикрлаш ва таҳлил қилиш орқали ўрганилди. Шунингдек, банк тизими

трансформация жараёнини ривожлантириш йўллари ишлаб чиқишда илмий мушоҳада усулларидадан фойдаланилди.

Асосий қисм. Республикамиз банк соҳасидаги ҳозирги ҳолатнинг таҳлили банк тизимида давлатнинг аралашуви, давлат иштирокидаги банкларда менежмент ва таваккалчиликларни бошқариш сифатининг етарли эмаслиги, иқтисодиётда молиявий воситачиликнинг паст даражаси каби банк секторини иқтисодий янгиланишлар ва жамият эҳтиёжларига монанд равишда ривожлантиришга қаршилик қилаётган қатор тизимли муаммолар мавжудлигини кўрсатмоқда.

Мижозлар банклардан ҳам рақамли бўлиб бормоқда ва банкнинг рақамли маҳсулотлари ва каналлари орқада қола бошлади. Мижозлар ҳохлаган хизматларни энди банкларнинг ўрнига мижозлар ҳохлаган усулларда қулай ва яхши шароитларда таклиф бера оладиган ва бу учун банкларчалик тўсиқларга учрамайдиган FinTech компаниялар кўпайиб бормоқда. FinTech компаниялар банклардан кўра тезроқ янги продуктлар чиқара олмақдалар ва бозорни асосий қисмини эгаллашга улгурмоқдалар. Бу улар учун онсон булишига асосий сабаблардан, банк тизимида ишлатилаётган банкнинг асосий ядроси хисобланган АБС(автоматлаштирилган банк тизимлари) ўта эски ва ўзгаришларга ўта ўта бардошсизлиги, аксарият банклар республиканинг монопол булган АБС тизимлари яратувчиларига тўлиқ боғланиб қолганлигидадир. Банклар янги рақамли продукт яратиш нарийёқда турсин оддий кичик ўзгаришларни вендорсиз бажара олмайдилар. Сабаб бу АБС тизимлари монолит ИТ сарасига киради ва уларда микро қисмларга(микросервис) ажратилган алоҳида модуллар эмас ягона фил каби катта бўлган монолит тизимлиги. Бу тизимда кичик ўзгариш ҳам банкнинг тулик тўлов тизими ишини тўхтатиб қўйиши ва мижозлар эътирозларига сабаб бўлиши ва банклар обрўсизланишига олиб келмоқда. Аксинча FinTech компаниялар бўлса янги ташкил топганлари ва уларда асосан ўз дастурчилари тамонидан янги метаология талабларга жавоб берадиган микрасервис типига ёзилган Дастурлар мажмуи ишлатилаётганлигидадир. Шу жараёнлар ва яна қатор омиллар банкларни ҳар бир бўғинида трансформация қилишга, ўзгаришлар вақти келшганидан далолат беради(1-расм):



1-расм. Банкларимизда замонавий рақамли трансформация қилишга асос бўлувчи омиллар.

Ҳозирги рақамли трансформация жараёнида аксарият банклар ўзларинг рақамли стратегиясини яратишмоқда унда асосий ургуни банк ИТ архитектураси

трансформация жараёнларига жавоб берадиган даражага қайта қуриб чиқишга ва янги продуктларни микросервис архитектураси асосида ярата оладиган дастурчилар ва бизнес командаларни ташкил этишга қаратишмоқда.

Республикамизда аксарият давлат банклари хали ҳам ананавий банк структурасида қолиб кетмоқда уларнинг рақобатчилари аксарияти хусусий банклар мисол учун:(Ҳамкорбанк, Капиталбанк энди Uzum, Анорбанк ва ТБС)ларнинг хизматлари мижозлар учун қулайлик ва функционаллик нуқтаи назаридан ҳамда хизмат кўрсатиш сифати жихатидан ҳам анча олдинга ўтиб кетишган, бу эса ушбу банкларнинг мижозларнинг содиқигини пасайтиради ва келажакда портфел ўсиши ва фойдасига салбий таъсир қилади.

Банк тизимидаги айни вазият ва ўзгаришлар шахсан давлатимиз раҳбари эътиборида эканлиги ҳам банк тизими трансформация жараёни ва жараёндаги муаммоларга ечим топишнинг аҳамияти ва трансформация жараёнининг ривожлантириш давлат миқёсида эканлигини англатади. Президент Шавкат Мирзиёев 2023-йил 20-ноябрь куни банк тизимида трансформация ва хусусийлаштириш жараёнлари муҳокамаси бўйича йиғилиш ўтказди ва бу масалаларга алоҳида тўхталди. Бу соҳани ислоҳ қилиш бўйича амалга оширилган ишлар натижасида сўнгги уч йилда банклар капитали 1,8 бараварга, йиллик кредит ажратиш ҳажми 2 бараварга кўпайди. 4 та банк илк бор “евробонд” чиқариб, халқаро капитал бозорларидан 1 миллиард доллар ресурс олиб келди. Ипотека-банкка стратегик хорижий инвестор жалб қилинди. 13 та янги хусусий банк ташкил этилди, Венгрия, Қозоғистон ва Грузиянинг нуфузли банклари юртимизда фаолият бошлади. Онлайн банк хизматлари ҳажми 2,7 баробарга [ошди](#).

Шу билан бирга, банк секторида рақобат кучаймоқда, банк хизматларига аҳоли ва тадбиркорлар томонидан талаб ошмоқда. Бу соҳада трансформация жараёнларини жадаллаштириш, келгуси йиллар учун устувор вазифаларни белгилаб олишни тақозо этаётир. Хусусан, давлат улушига эга банкларни хусусийлаштиришга тайёрлаш, уларнинг қимматли қоғозларини “IPO”га чиқариш, соҳага тажрибали хорижий мутахассисларни жалб қилиш бўйича таклифлар билдирилди. Халқаро рейтинг компаниялари билан ҳамкорликни кучайтириб, банкларнинг рейтингини ошириш бўйича ўрта муддатли чора-тадбирлар ишлаб чиқиш вазифаси қўйилди. Шунингдек, соҳада кадрлар тайёрлаш тизимини замон талабларига мослаштириш кераклиги кўрсатиб ўтилди. Банк раҳбарлари трансформация ва хусусийлаштиришга тайёргарлик кўриш, ходимларни ўқитиш, соҳада илғор IT ютуқларни жорий қилиш бўйича режаларини айтди.

Трансформация жараёнида Рақамли банк хизматларининг ривожланиши молиявий транзакцияларни кўпайтириб, мижозларни молиявий ресурсларини бир активдан бошқасига йўналтиришга имкон беради. Ушбу ўринда, фонд бозорининг аҳамияти ҳам беқиёсдир. Республикамиз фонд бозорида амалга оширилган транзакциялар қийматлари қуйидаги жадвалда акс эттирилган (1-жадвал).

1-жадвал. Ўзбекистон Республикаси фонд бозорида иктисодий тармоқлар кесимида 2022-йилдаги савдо кўрсаткичлари

Соҳа	Битимлар сони, дона	Қимматли қоғозлар сони, дона	Битимлар ҳажми, млрд. сўм
Банклар	26042	3 483 679 451	2308,7
Аграрсаноат	1167	26798365	237,9
Лизинг	37	16287	15,1
Саноат	21247	5695260	54,0
Алоқа	327	22539	0,069
Суғурта	2586	30996280411	87,1
Қурилиш	14628	10254180	1924,4
Транспорт	84	82573	0,018
Энергетика	4031	2304490	19,6
Бошқалар	10574	1629626626	169,3
Жами	80723	39611641268	4816,2

Ушбу жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, 2022 йил натижалари бўйича республикамиздаги фонд бозори савдоларида битимлар сони ва қиймати бўйича банклар тармоғи юқори ўрин эгаллаган. Хусусан, жами битимлар қиймати 4,8 трлн. сўмни ташкил этган бўлса, унинг 42,3 фоизи банкларни акциялари ва облигациялари билан бўлган савдолардан келиб тушган. Ушбу кўрсаткичлар тижорат банкларининг молиявий инструментларига бўлган қизиқишни маҳаллий ва ҳорижий инвесторлар томонидан ортаётганини, ва тармоқга инвестиция қиритиш жозибadorлиги ҳамда даромадлиги йилдан йилга ўсаётганини ифодалайди.

2-жадвал. Ўзбекистон республикаси Банк тизими даромадлилик кўрсаткичлари.

Банк тизими даромадлилик кўрсаткичлари	01.02.2022 й.	01.02.2023 й.
Солиқ тўлангунга қадар соф фойданинг жами активларга нисбати (ROA)	2,6	2,8
Соф фойданинг жами капиталга нисбати (ROE)	13,2	15,5
Соф фойзли даромадларнинг жами активларга нисбати	7,0	4,8
Кредитлар бўйича олинган соф фойзли даромадларнинг жами кредит қўйилмаларига нисбати	9,4	6,9
Соф фойзли даромадларнинг жами мажбуриятларга нисбати	8,4	5,6
Соф фойзли маржанинг жами активларга нисбати	6,9	4,8

2-жадвал маълумотларида республикамиз 4,8 банкларининг даромадлилик кўрсаткичлари жамланмаси яъни ўртача қиймати акс этирилган. Алоҳида қайд этиш жоизки, халқаро инвесторлар томонидан кузатиладиган кўрсаткичлардан бири ROE (return on equity) 2,3 фоизга ижобий томонга ўзгарган. Лекин, ҳозирги кунда инфляси ва девалвация жараёни ҳисобга олганда, 15,5 фоизлик қиймати инвесторларни фонд бозорига кенг жалб этишда салбий ҳолат сифатида намаён бўлади.

Хар бир банк ўзи сармоя киритган лойиҳаларни чуқур таҳлил қилиб, ишга тушишини кузатиб бориши, ҳудудлар ва соҳаларда самардорлиги юқори бўлган лойиҳаларни амалга ошириши зарурлиги таъкидланди. Аксарият банклар рақамлаштириш бўйича рақобатчиларни ортда қолдиришга ҳаракат қилмоқда экан, бу хали у даражада ўзини намоён эта олмаяпти. Бунга асосий сабаблари килиб 3-жадвалда келтирилган муаммоларни кўрсатишимиз мумкин:

3-жадвал

№	Банк тизими трансформация жараёнини ривожлантиришдан рақамлаштириш бўйича аксарият тижорат банкларимизда учраётган асосий муаммолар
1	Рақамли офислар яратилди, лекин у банк ички жараёнларига жуда ёмон интеграциялашган, бу еса янги маҳсулот ва хизматларнинг тез ишга туширилишига қаршилик қилади
2	ИТ инфратузилмасининг муҳим қисми эскирган ва улар аксарият эски методологияларга мувофиқ иш юритадилар. Янги гибкий мослашувчан метадологиялар билан ишлашни тулиқ англаб етмаганлар. Худди шундай рақамли трансформация жараёнида ИТ йуналишдан ташқари бизнес йўналиш ҳам янги гибкий метадологияларга асосланган ҳолда маҳсулотлар яратишда проектларни бошқариш тизимларидан фойдалана олишлари ва дастур яратувчиларига тўғри талабларни куя билишлари керак.
3	маълумотларни анализ қилиш ва маълумотларни бошқаришда бизнеснинг иштироки пастлиги ёки умуман бундай кўникманинг йўқлиги маълумотлардан самарали фойдаланишга қаршилик қилади
4	Мослашувчан HR(инсон ресурсларини бошқариш) сиёсати ёки HR стратегиясининг тўлиқ йўқлиги замонавий ИТ ва маҳсулотни бошқариш бўйича мутахассисларни жалб қилиш ва сақлашга қаршилик қилади; хусусан анъанавий банкларнинг корпоратив маданиятида бўшлиқ мавжуд бўлиб, бу янги маҳсулотлар ва маҳсулотларни тез жорий етишга қаршилик қилади.
5	Рискларни бошқариш ва бошқа қўллаб-қувватлаш функциялари одатда ўз функциялари манфаатлари учун ишлайди, умуман бизнес емас, балки бизнес билан биргаликда муаммоларга ечим изламайди, лекин кўпинча бизнесни янги ташаббусларда чеклайди яъни чекловларни ҳеч қандай анализларсиз ва тадқиқотларсиз ўрнатадилар.
6	Банк мижозлари рақамли маҳсулотлар ва каналларга тобора кўпроқ еътибор қаратмоқдалар, уларнинг аксари тўлиқ рақамли хизматга ўтишга ҳам тайёрлар: лекин рақамли банкларнинг ҳам мавжуд муаммаларидан яна бири, карталарга онлайн буюртма бериш муқиндир лекин курерлар орқали етказиб бериш тизими хали у даражада ривожланиб улгурмади
7	Бази банкларда қулай онлайн тўловлар ва ўтказмалар, минимал ҳужжатлар билан бир зумда тасдиқланган рақамли онлайн кредитлар мавжуд, лекин аксар банкларнинг жорий мобил иловаси ҳам интернет банк тизми ҳам ва веб сайти ҳам уларнинг функциялар, ҳам интерфейслари ҳам эскирган.

8	<p>Аксар банкларнинг рақамли каналлари ва маҳсулотларида қўйидаги энг муҳим функциялар ва хусусиятлар йўқ (гарчи бошқа кўплаб банкларда ва ҳатто FinTechларда мавжуд бўлса ҳам):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дебет карталари: онлайн ариза ва курер етказиб бериш - рақамли микрокредитлар - кредит карталари ёки тўлаш карталари йўқ - автоматик коммунал тўловлар, - молиявий таҳлил (ПФМ) - Кешбэklar, - VISA дирест орқали бошқа банклар билан тезкор P2P тўловлари, - Ҳатто шундай банкларни биламизки уларнинг юқори лавозимдаги раҳбарияти ҳам юқоридаги функциялардан фойдаланишда бошқа банк ёки FinTech иловаларидан фойдаланадилар ўзларининг мобил иловасидан эмас. Бу ерда мижозлар хаёида гапирмаса ҳам бўлади, чунки улардаги мижозлар аксари айнан шу банкга иложсизликдан боғланганлиги учун фойдаланади.
9	<p>CRM тизими мижозларнинг барча маълумотларини сақлаш ва уни кросс сотиш инструменти сифатида тўлиқ ишламайди</p>
10	<p>Веб-сайт янги мижозларни жалб қиладиган сотиш инструментига айлантирилмаган. Ундан асосан информатив инструмент сифатидагина фойдаланилади. Чел эл тажрибасини қарайдиган булсак вебсайт ҳам сотиш каналларинг асосий инструментларидан бири сифатида қаралади.</p>

Мамлакатимизда Банк тизими трансформацияси жараёнида Рақамлаштириш ва рақамли трансформация, шубҳасиз, самарадорликни ошириш, жараёнларни оптималлаштириш ва маҳсулот ва хизматлар сифатини оширишга қаратилган муҳим технологик ва бизнес тенденцияларидир. Бироқ, уларни амалга ошириш жараёнида юқоридаги муаммолар бартараф этишга қатъий киришилмас экан самарадорликка эришишда барқарорликни таъминлаш мушкул вазифадир.

Тан олиш керакки хар бир давлат ривожидида ўзига хос муаммоларга дуч келади, хусусан, турли мамлакатлар ҳам трансформацияда жараёнида алоҳида муаммоларга дуч келишмоқда:

4-жадвал

№	Давлат номи	Муаммолари
1	Ҳиндистон	Ҳиндистонда асосий муаммолардан бири Интернетнинг паст тезлиги ва рақамли трансформация учун инфратузилмани яхшилаш зарурати. Шунингдек, кадрлар тайёрлаш ва малакали кадрлар етишмаслиги билан боғлиқ муаммолар мавжуд
2	Хитой	Хитой протекционизм ва давлат томонидан тартибга солиш муаммосига дуч келмоқда, бу хусусий секторнинг ривожланишига ва рақамли трансформация соҳасидаги

		инновацияларга тўсқинлик қилиши мумкин.
3	Жанубий Корея	Жанубий Кореяда Интернетнинг юқори тезлиги ва ривожланган инфратузилмага қарамай, шахсий маълумотларни тартибга солиш ва ҳимоя қилиш муаммоси мавжуд.
4	Америка Қўшма Штатлари	Қўшма Штатларда муаммолардан бири бу маълумотларни ҳимоя қилиш бўйича ягона стандартларнинг йўқлиги ва мамлакат даражасида ягона рақамли трансформация стратегиясининг йўқлиги.
5	Россия	Россияда асосий муаммолардан бири бу малакали кадрларнинг етишмаслиги ва ахборот олиш имкониятини чеклашдир, бу рақамли трансформация ва ит соҳасидаги инновацияларни мураккаблаштиради

Булар рақамли трансформация жараёнида мамлакатлар дуч келадиган амалдаги муаммоларнинг баъзи бир мисоллари холос, уларнинг рўйхати маълум бир мамлакат ва унинг хусусиятларига қараб тўлдирилиши мумкин.

Ўзбекистон банкларини трансформациясида яна қуйидагиларни ҳам қаршилик қилади деб уйлайман: оффлайн режимда харид қилишнинг хулқ-атвор одатлари, электрон хизматлар ва дўконларга ишончсизлик, заиф логистика инфратузилмаси, булар электрон тижоратни тўсиқларидан.

«Тадбиркорлик кўникмалари ҳам электрон тижоратнинг ривожланишига қаршилик қилмоқда. Тадбиркорлар ҳали ҳам онлайн сотиш, онлайн реклама қилиш каби билимларга эга эмас. Шунга кўра, барча бозор иштирокчилари бу билан шуғулланишлари керак.

Хулоса ва таклифлар.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики, Банк тизимида трансформация жараёнини муваффақиятли амалга оширишда ҳар бир йўналишни ўзига хос ўрни ва аҳамияти англаган ҳолда, тижорат банклари ўз хизматларини мувофаккиятли трансформация қилишлари зарур. Банк тизими трансформация жараёнида мижозларга самарали банк хизматлари жорий этиш ва таклиф эта олиш имконияти эга бўлиш банклар барқарорлигига ижобий таъсир этади. Тижорат банкларида банк хизматларини трансформация қилиш орқали ҳар бир банк ўзининг мамлакатдаги банк тизимини молиявий барқарорлигини таъминлашга катта қадам ташлайди. Банк секторининг молиявий барқарорлиги ва бардошлилиги режалаштирилган ислохотларни муваффақиятли амалга оширишнинг ҳамда бизнес ва аҳолининг миллий банк тизимига бўлган ишончини мустаҳкамлашнинг асосий шарти ҳисобланади.

Банк тизими трансформацияси жараёнида мавжуд муаммоларни бартараф этишда янги технологияларнинг Ўзбекистон банк-молия тизимида кенг жорий этишнинг қуйидаги фойдали томонлари мавжуд:

- банк мижозлари сонини ошириш – кўпроқ аҳолини банк хизматлари билан

таминлаш;

- хусусий банкларнинг мавқейини ошириш – давлат томонидан маблағланишни камайтириш;
- яширин иқтисодиёт (Shadow economy) – салоҳиятини камайтириш мумкин бўлади;
- глобал банкларнинг рақобатига чидамлик ошади.

Халқаро молия институтлари билан кенг қамровли ҳамкорлик ҳам банклар учун корпоратив бошқарув, бизнес-стратегия ва операцияларга замонавий ечимларни жорий этишга асосланади. Бундан ташқари, уларнинг иштироқи потенциал стратегик инвесторлар учун ижобий белги ҳисобланади.

Банкларнинг рақобатбардошлиги ошиши уларнинг даромади кўпроқ бўлишига эришиши ва харажатлари имкон қадар тежашига эришиши соф фойда миқдорининг кўпроқ бўлишига эришиши мумкин бўлади. Албатта келажак банклари ҳозирги банклар харажатлари тузилмаси каби ишлай олмайди шунинг учун банкларни рақамли трансформация қилишни талаб этади. Тадиқиқот натижалари шуни кўрсатадики, рақамли банкларнинг операцион харажатлари анаънавий банклар харажатида тахминан 40% паст ва уларнинг тахминан 50% га яқин қисмига ходимлар штат бирлигини қисқартириш билан эришган. Демак, бугунги кунда банклар анъанавий банк хизматларини масофадан идентификация қилиш имконини, рақамлаштириш ва бу йўналишда инновацияларни қўлламас экан улар даромадини ва мижозлар сонини кескин ошириб бориш имкониятидан маҳрум бўлиши мумкин. Тижорат банклари трансформация қилиш жараёнини ахамиятини англаган холда, замонавий банк хизматларидан мижозларга таклиф этиш ва техника тараққий этган бу даврда тўхтовсиз трансформация жараёни ва банк хизматларини такомиллаштириш йўллари устида ишлаш замонавий иқтисодиёт ва давр талаби эканига ҳеч шубҳа йўқ.

References:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2020-2025 йилларга мўлжалланган Ўзбекистон Республикасининг банк тизимини ислоҳ қилиш стратегияси тўғрисида»ги 2020 йил 12 майдаги ПФ-5992-сонли Фармони.
2. Кудряшов А.А., Шашкина А.В. Оценка уровня цифрового развития банковского сектора России // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 6-1. — С. 451459.
3. Петрова Е. В., Кузнецова Т. Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес процессов. Финансовый журнал. 2020;12(3):91–101. DOI: 10.31107/2075–1990–2020–3–91–101
4. З.Т.Мамадияров, Банкларни трансформация қилиш шароитида масофавий банк хизматлари билан боғлиқ рискларни бошқариш, Банклар ва молия бозори, 2021.
5. З.Т.Мамадияров, Рақамли трансформация жараёнида банк хизматларини масофадан кўрсатишни инновацион ривожлантириш истиқболлари, Scientific Journal of “International Finance & Accounting” Issue 2, April 2022.

6. А.Аширмухаммедов, PhD, dotsent А.Каримов, Янги технологиялар асосида банк фаолиятини ракамлаштириш оркали фонд бозорини фаоллаштириш, International Journal of Finance and Digitalization www.ijfd.uz ISSN: 2181-3957 Vol. 2 Issue 01, 2023
7. Цифровые банки: кто на свете всех крупнее? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.if24.ru/tsifrovye-banki/>
8. Цифровая трансформация российских банков. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российских_банков
9. <https://uza.uz/posts/540422>
10. <https://ebt.rs/wp-content/uploads/2022/06/Proceedings-2022-EBT.pdf>
11. https://hamkorbank.uz/upload/iblock/a83/Biznes_reja-va-rivojlanish-strategiyasi.pdf#viewer.action=download