

## РОЛЬ ЦИФРОВЫХ БАНКОВ В ИЗМЕНЕНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРУКТУРЫ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ

Рахмонов Азизбек Мансурович

Студент 4 курса, направления «Банковское дело и аудит», Самаркандский  
институт Экономики и Сервиса

Каримова Азиза Махомадризовна

Научный руководитель, д. э. н., Самаркандский институт Экономики и  
Сервиса

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20489443>

**Аннотация:** В статье анализируется динамика дистанционного банковского обслуживания в банковском секторе Республики Узбекистан и влияние цифровых банков на изменение структуры рынка. В исследовании рассматривается изменение количества пользователей систем дистанционного банковского обслуживания в 2025 году, а также конкурентные позиции TBC Bank, ANOR BANK, UZUM Bank и других цифровых банков. Дистанционное банковское обслуживание рассматривается не только как показатель цифровизации банковских услуг, но и как фактор трансформации конкурентной модели банковского сектора. Полученные результаты показывают, что конкуренция между банками всё больше зависит не только от количества филиалов и традиционной клиентской базы, но и от качества мобильных приложений, скорости онлайн-обслуживания, удобства цифровой экосистемы и способности удерживать клиентов в дистанционной среде.

**Ключевые слова:** дистанционное банковское обслуживание, цифровой банкинг, мобильный банкинг, интернет-банкинг, цифровые банки, mobile-first банки, банковский сектор, конкурентная структура, TBC Bank, ANOR BANK, Республика Узбекистан.

**Abstract:** The article examines the dynamics of remote banking services in the banking sector of the Republic of Uzbekistan, with a focus on changes in the competitive structure of the market under the influence of digital and mobile-first banks. Based on data from the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, the study analyzes the growth in the number of users of remote banking systems in 2025, as well as changes in the market positions of selected banks, including TBC Bank, ANOR BANK, UZUM Bank and AVO Bank. The article notes that the development of remote banking services is associated not only with an increase in the number of users, but also with the transition of the banking sector from a branch-oriented model to a platform-based model of competition. It is concluded that the future competitiveness of banks will depend on the quality of mobile applications, the speed of remote service delivery, the convenience of the digital ecosystem and the ability of banks to retain customers in the online environment.

**Keywords:** remote banking services, digital banks, mobile-first banks, banking sector, digital ecosystem, mobile banking, internet banking, competitive structure, TBC Bank, ANOR BANK, Republic of Uzbekistan.

**Annotatsiya:** Maqolada O‘zbekiston Respublikasi bank sektorida masofaviy bank xizmatlari dinamikasi va raqamli banklarning bozor tuzilmasiga ta’siri tahlil qilinadi. Tadqiqotda masofaviy bank xizmatlaridan foydalanuvchilar sonining 2025-yildagi o‘zgarishi, shuningdek, TBC Bank, ANOR BANK, UZUM Bank va boshqa raqamli banklarning raqobatdagi o‘rni ko‘rib chiqiladi. Maqolada masofaviy bank xizmatlari nafaqat bank xizmatlarini raqamlashtirish ko‘rsatkichi, balki bank sektorida raqobat modelini o‘zgartiruvchi omil sifatida baholanadi. Natijalar shuni ko‘rsatadiki, banklar o‘rtasidagi raqobat filiallar soni va an’anaviy mijozlar bazasidan tashqari, mobil ilovalar sifati, onlayn xizmatlar tezligi, raqamli ekotizim qulayligi va mijozlarni ushlab qolish imkoniyatiga ham bog‘liq bo‘lib bormoqda.

**Kalit so‘zlar:** masofaviy bank xizmatlari, raqamli banking, mobil banking, internet-banking, raqamli banklar, mobile-first banklar, bank sektori, raqobat tuzilmasi, TBC Bank, ANOR BANK, O‘zbekiston Respublikasi.

**Введение.** Дистанционное банковское обслуживание становится одним из наиболее динамичных направлений развития банковского сектора Республики Узбекистан. Расширение мобильного банкинга, интернет-банкинга, онлайн-платежей, цифровых карт и P2P-переводов постепенно изменяет не только способы взаимодействия клиентов с банками, но и конкурентную структуру самого банковского рынка. Если ранее ключевым преимуществом коммерческих банков являлись широкая филиальная сеть, количество касс и физическая доступность отделений, то в условиях цифровизации всё большее значение приобретают качество мобильного приложения, скорость регистрации клиента, удобство дистанционных операций и доступность банковских продуктов без посещения офиса.

Актуальность темы определяется тем, что дистанционное банковское обслуживание в Узбекистане развивается не только за счёт традиционных банков, но и под влиянием цифровых банковских моделей. Особую роль в этом процессе играют банки, ориентированные на мобильное обслуживание, в том числе TBC Bank Uzbekistan и ANORBANK. Их развитие показывает, что клиентское поведение меняется: всё больше пользователей выбирают банк не по числу филиалов, а по удобству цифровой платформы, функциональности приложения, скорости проведения платежей и простоте получения услуг.

В статье поставлен исследовательский вопрос: как изменилась структура пользователей дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане в 2020–2025 гг. и какую роль в этом процессе сыграли цифровые банки? Для ответа на данный вопрос проведён динамический и сравнительный анализ данных Центрального банка Республики Узбекистан по пользователям систем дистанционного управления банковскими счетами. Научная новизна исследования заключается в оценке не только общего роста пользователей ДБО, но и перераспределения конкурентных позиций между традиционными и mobile-first банками.

**Методология.** Методологическую основу исследования составляет динамический и сравнительно-структурный анализ данных о развитии дистанционного банковского обслуживания в Республике Узбекистан. Эмпирической базой исследования послужили официальные статистические

данные Центрального банка Республики Узбекистан о количестве пользователей систем дистанционного управления банковскими счетами на 1 января 2025 года и 1 декабря 2025 года.

В исследовании применён динамический и сравнительно-структурный анализ. Динамический анализ использован для оценки изменения количества пользователей дистанционного банковского обслуживания за 2020–2025 гг. Сравнительно-структурный анализ применён для сопоставления позиций отдельных банков по количеству пользователей ДБО на 1 января и 1 декабря 2025 года. Темпы прироста рассчитаны по формуле:

$$T = ((X_2 - X_1) / X_1) \times 100 \%,$$

где  $X_1$  — показатель на начало периода,  $X_2$  — показатель на конец периода.

Доля банка в общем количестве пользователей ДБО рассчитана как отношение количества пользователей конкретного банка к общему количеству пользователей систем дистанционного управления банковскими счетами.

**Результаты анализа.** Проведённый анализ показывает, что динамика дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане отражает не только общий рост цифровых банковских услуг, но и изменение конкурентной структуры банковского рынка. Если ранее развитие дистанционного обслуживания в основном обеспечивалось традиционными банками с широкой филиальной сетью, то в 2025 году всё более заметную роль начали играть банки и экосистемы, ориентированные на мобильное обслуживание. К таким участникам относятся TBC Bank, Anor Bank, UZUM Bank, AVO Bank и другие банки, которые делают акцент на цифровые каналы взаимодействия с клиентом.

По данным Центрального банка Республики Узбекистан, на 1 января 2025 года общее количество пользователей систем дистанционного банковского обслуживания составляло 52,9 млн человек, из которых 51,4 млн приходилось на физических лиц и 1,46 млн — на юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [2]. К 1 декабря 2025 года данный показатель увеличился до 79,3 млн пользователей, включая 77,6 млн физических лиц и 1,69 млн юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [2]. Это означает, что за одиннадцать месяцев 2025 года общее число пользователей дистанционных банковских систем выросло примерно на 26,4 млн, или почти на 50%.

**Таблица 1**

**Динамика пользователей дистанционного банковского обслуживания за 2025 г.<sup>12</sup>**

Категория пользовате- ль	На 01.01.2025	На 01.12.2025	Прирост, чел.	Темп роста, %
Юридические	1 461 719	1 694 530	232 811	115,9

<sup>1</sup> Сбу.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 января 2025 года»

<sup>2</sup> Сбу.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 декабрь 2025 года»

лица и ИП				
Физические лица	51 455 447	77 639 333	26 183 886	150,9
<b>Всего</b>	<b>52 917 166</b>	<b>79 333 863</b>	<b>26 416 697</b>	<b>149,9</b>

Данные таблицы показывают, что основной прирост был обеспечен физическими лицами. Это подтверждает, что дистанционное банковское обслуживание в Узбекистане развивается прежде всего как массовый розничный цифровой сервис. Население всё активнее использует мобильные приложения, P2P-переводы, онлайн-платежи, управление картами и дистанционное открытие банковских продуктов. В то же время рост юридических лиц и индивидуальных предпринимателей показывает, что цифровые каналы становятся важными и для бизнеса, однако темпы их прироста значительно ниже, чем в розничном сегменте.

Особый интерес представляет изменение позиций отдельных банков. На 1 января 2025 года ТВС Bank имел 4,79 млн пользователей дистанционного обслуживания, ANORBANK — 4,26 млн, а UZUM Bank — 2,04 млн пользователей [2]. На 1 декабря 2025 года количество пользователей ТВС Bank увеличилось до 6,74 млн, ANORBANK снизилось до 3,33 млн, а UZUM Bank вырос до 7,26 млн пользователей [2]. Такая динамика показывает, что рынок цифрового банкинга становится более конкурентным и подвижным: рост одного цифрового банка может сопровождаться перераспределением пользователей между другими платформами.

**Таблица 2**

**Изменение позиций отдельных цифровых банков в 2025 году<sup>34</sup>**

Банк	01.01.2025	01.12.2025	Изменение	Темп изменения
ТВС Bank	4 796 748	6 746 692	+1 949 944	+40,7%
ANORBANK	4 263 454	3 332 366	-931 088	-21,8%
UZUM Bank	2 040 754	7 267 848	+5 227 094	+256,2%
AVO Bank	332 422	2 502 508	+2 170 086	+652,8%

На основе этих данных можно сделать вывод, что ТВС Bank сохранил устойчивую положительную динамику и увеличил цифровую пользовательскую базу почти на 2 млн пользователей. Его доля в общем количестве пользователей дистанционного обслуживания составила около 9,1% на 1 января 2025 года и около 8,5% на 1 декабря 2025 года. Несмотря на небольшое снижение доли, абсолютный рост пользователей показывает укрепление банка в сегменте цифрового обслуживания. Это связано с его

<sup>3</sup> Сбу.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 января 2025 года»

<sup>4</sup> Сбу.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 декабрь 2025 года»

«mobile-first» моделью, при которой клиентское взаимодействие строится преимущественно через мобильное приложение и цифровую экосистему.

TBC Uzbekistan отличается от классического банка тем, что развивается как цифровая банковская экосистема. В отчёте TBC Bank Group за 2024 год TBC Uzbekistan характеризуется как ведущая цифровая банковская экосистема в Центральной Азии с 18 млн уникальных зарегистрированных пользователей, включая TBC Bank Uzbekistan, Payme и Payme Nasiya [4][6]. Это важно для анализа, поскольку конкуренция в банковском секторе начинает выходить за пределы классического банковского приложения. Банк конкурирует не только как кредитная организация, но и как часть более широкой цифровой платформы, включающей платежи, рассрочку, переводы и повседневные финансовые сервисы.

ANORBANK также является значимым примером цифровой банковской модели. На официальном сайте банк позиционирует своё приложение как «банк в кармане», через который клиент может управлять финансами со смартфона в любое время и из любой точки мира [5]. Однако статистика Центрального банка показывает, что в течение 2025 года количество пользователей дистанционного обслуживания ANORBANK снизилось с 4,26 млн до 3,33 млн [2]. Это не обязательно означает прямую потерю всех клиентов, поскольку показатель Центрального банка отражает пользователей систем дистанционного обслуживания и может зависеть от методики учёта, активности пользователей, очистки базы или изменения классификации. Тем не менее такая динамика показывает усиление конкурентного давления со стороны других цифровых игроков, особенно UZUM Bank и TBC Bank.

Особенно заметным является рост UZUM Bank. За анализируемый период его пользовательская база увеличилась с 2,04 млн до 7,26 млн человек, то есть более чем в 3,5 раза. Это показывает, что структура рынка дистанционного обслуживания меняется не только за счёт банков, которые первыми сделали ставку на цифровую модель, но и за счёт новых экосистемных игроков. UZUM Bank по количеству пользователей на 1 декабря 2025 года превысил TBC Bank и стал одним из лидеров цифрового сегмента. Это подтверждает, что рынок ДБО в Узбекистане постепенно превращается в рынок цифровых платформ, где важны не только банковские продукты, но и интеграция с повседневными сервисами клиента.

### Таблица 3

**Доля отдельных цифровых банков в общем количестве пользователей дистанционным банковским обслуживанием<sup>56</sup>**

Банк	Доля на 01.01.2025 г.	Доля на 01.12.2025 г.
TBC Bank	около 9,1%	около 8,5%

<sup>5</sup> Cbu.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 января 2025 года»

<sup>6</sup> Cbu.uz. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания по состоянию на 1 декабря 2025 года»

ANORBANK	около 8,1%	около 4,2%
UZUM Bank	около 3,9%	около 9,2%
AVO Bank	около 0,6%	около 3,2%

Из таблицы видно, что структура рынка в течение 2025 года заметно изменилась. Если в начале года TBC Bank и ANORBANK были одними из наиболее заметных цифровых игроков, то к декабрю усилились позиции UZUM Bank и AVO Bank. Это означает, что конкурентное преимущество в сфере дистанционного банковского обслуживания становится менее устойчивым: банк должен не только привлечь пользователя в мобильное приложение, но и постоянно поддерживать его активность за счёт удобства, скорости, дополнительных сервисов и доверия к платформе.

Традиционные банки также сохраняют значимые позиции. Например, на 1 декабря 2025 года Xalq Bank имел 8,63 млн пользователей, Aloqabank — 6,65 млн, Sanoat Qurilish bank — 6,41 млн, Ipoteka bank — 5,06 млн, Ipak Yuli Bank — 4,90 млн [2]. Однако их преимущество часто связано с исторически большой клиентской базой, зарплатными проектами, государственными программами и широкой филиальной сетью. В отличие от них цифровые банки растут преимущественно за счёт мобильного привлечения, онлайн-регистрации и интеграции с платёжными сервисами.

Динамика дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане показывает переход от филиально-ориентированной модели конкуренции к платформенной модели.

**Таблица 4**

**Сравнение традиционной и цифровой моделей конкуренции в ДБО<sup>7</sup>**

Критерий	Традиционная модель	Цифровая / «mobile-first» модель
Основной канал	Филиал, касса, банкомат	Мобильное приложение
Привлечение клиента	Отделения, зарплатные проекты	Онлайн-регистрация, экосистема
Конкурентное преимущество	Филиальная сеть, узнаваемость	Удобство, скорость, интерфейс
Основные операции	Платежи, вклады, кредиты через офис	Переводы, платежи, карты, кредиты онлайн
Масштабирование	Через физическую инфраструктуру	Через цифровую платформу
Риски	Высокие операционные расходы	Киберриски и удержание пользователей

Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых тенденций. Во-первых, рынок дистанционного банковского обслуживания в

Узбекистане продолжает быстро расти, прежде всего за счёт физических лиц. Во-вторых, цифровые банки и экосистемные платформы начинают заметно менять структуру рынка. В-третьих, TBC Bank демонстрирует устойчивое расширение пользовательской базы и усиливает роль экосистемного подхода. В-четвёртых, снижение показателя ANORBANK на фоне роста UZUM Bank и AVO Bank показывает, что цифровой сегмент становится более конкурентным и чувствительным к качеству клиентского опыта. В-пятых, традиционные банки сохраняют крупные пользовательские базы, но их дальнейшая конкурентоспособность будет зависеть от способности развивать цифровые каналы на уровне «mobile-first» банков.

Следовательно, динамика дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане отражает не только количественный рост пользователей, но и качественное изменение банковского рынка. Влияние TBC Bank, ANORBANK, UZUM Bank и других цифровых игроков заключается в том, что они меняют ожидания клиентов: современный пользователь хочет получать банковские услуги быстро, удалённо, без бумажных процедур и посещения филиала. Поэтому дальнейшее развитие банковского сектора будет зависеть от способности банков переходить от простой цифровизации отдельных операций к созданию полноценной цифровой клиентской экосистемы.

**Обсуждение:** Полученные результаты показывают, что развитие дистанционного банковского обслуживания в Узбекистане уже нельзя рассматривать только как техническое расширение мобильных приложений и интернет-банкинга. Более важным становится то, что ДБО меняет саму структуру банковской конкуренции. Если раньше крупные банки имели преимущество за счёт филиальной сети, зарплатных проектов и исторически сформированной клиентской базы, то теперь значительную роль начинают играть банки и экосистемы, способные быстро привлекать клиентов через цифровые каналы.

Особенно заметно это на примере TBC Bank и ANOR BANK. Рост цифровых банков показывает, что клиент всё чаще выбирает не банк как физическое учреждение, а удобную цифровую платформу. Для пользователя важны простая регистрация, понятный интерфейс, скорость переводов, доступность онлайн-продуктов и возможность решать финансовые вопросы без посещения отделения. Это означает, что конкурентоспособность банков всё больше зависит от качества цифрового клиентского опыта.

При этом динамика отдельных банков показывает, что цифровой рынок является более подвижным, чем традиционный банковский сектор. Быстрый рост UZUM Bank и AVO Bank, устойчивое расширение TBC Bank и снижение показателей ANOR BANK свидетельствуют о перераспределении пользовательского внимания между платформами. В цифровой среде клиенту легче сменить банк или начать пользоваться приложением другого банка, если оно предлагает более удобный сервис, выгодные условия или встроено в более широкую экосистему. Поэтому удержание клиента становится не менее важной задачей, чем его первоначальное привлечение.

Отдельного внимания заслуживает экосистемный подход. TBC Bank и UZUM Bank развиваются не только как банки, но и как части более широких цифровых платформ, объединяющих платежи, рассрочку, переводы, онлайн-сервисы и повседневные финансовые операции. Такая модель усиливает конкуренцию с традиционными банками, поскольку клиент получает комплекс услуг в одном цифровом пространстве. В результате банки начинают конкурировать не только между собой, но и с финтех-компаниями, маркетплейсами и платёжными сервисами.

В то же время традиционные банки сохраняют значимые позиции благодаря большой клиентской базе, государственным и корпоративным проектам, а также доверию части населения к устоявшимся финансовым институтам. Однако сохранение этих преимуществ в будущем будет зависеть от того, насколько успешно они смогут адаптировать свои цифровые каналы к новым ожиданиям клиентов. Простого наличия мобильного приложения уже недостаточно: важны стабильность работы, широкий функционал, удобство интерфейса, безопасность и персонализация услуг.

Таким образом, результаты анализа позволяют сделать вывод, что дистанционное банковское обслуживание становится фактором структурной трансформации банковского сектора Узбекистана. Цифровые банки и экосистемные платформы меняют правила конкуренции, ускоряют переход клиентов к онлайн-каналам и заставляют традиционные банки пересматривать свои модели обслуживания. В перспективе лидерство на рынке будет определяться не только объёмом активов или количеством филиалов, но и способностью банка создавать удобную, безопасную и востребованную цифровую экосистему для клиентов.

**Заключение.** Проведённое исследование показывает, что дистанционное банковское обслуживание в Республике Узбекистан развивается не только как технологический инструмент предоставления банковских услуг, но и как фактор изменения конкурентной структуры банковского сектора. Рост количества пользователей систем дистанционного управления банковскими счетами в 2025 году подтверждает устойчивый переход клиентов к цифровым каналам обслуживания. При этом основной прирост обеспечивается физическими лицами, что свидетельствует о массовом распространении мобильного банкинга, онлайн-платежей и дистанционного доступа к банковским продуктам.

Важным результатом исследования является выявление сдвига от филиально-ориентированной модели банковской конкуренции к платформенной модели. Традиционные банки сохраняют значительную клиентскую базу благодаря широкой сети отделений, зарплатным проектам и длительному присутствию на рынке. Однако цифровые и mobile-first банки, такие как TBC Bank, UZUM Bank, AVO Bank и ANOR BANK, усиливают влияние на рынок за счёт мобильных приложений, онлайн-регистрации, удобного интерфейса, быстрых переводов и интеграции с цифровыми экосистемами.

Анализ показал, что конкурентное преимущество банков всё больше зависит не только от количества филиалов или объёма активов, но и от

качества цифрового клиентского опыта. Пользователи быстрее переходят к тем банковским платформам, которые обеспечивают простоту обслуживания, скорость операций, широкий набор онлайн-сервисов и высокий уровень доверия. Поэтому дальнейшее развитие дистанционного банковского обслуживания будет связано не только с ростом числа пользователей, но и с удержанием клиентов внутри цифровых экосистем.

Научная значимость полученных результатов заключается в том, что дистанционное банковское обслуживание рассматривается не только как показатель цифровизации банковских услуг, но и как инструмент структурной трансформации рынка. Практическая значимость исследования состоит в том, что его выводы могут быть использованы коммерческими банками при разработке цифровых стратегий, совершенствовании мобильных приложений и повышении конкурентоспособности в условиях роста цифровых банковских платформ.

Таким образом, дальнейшее развитие банковского сектора Узбекистана будет во многом зависеть от способности банков переходить от простого предоставления отдельных онлайн-услуг к созданию устойчивых, безопасных и удобных цифровых экосистем. Банки, которые смогут сочетать технологичность, надёжность, понятный интерфейс и высокий уровень доверия клиентов, будут иметь более сильные позиции на рынке дистанционного банковского обслуживания.

#### **Adabiyotlar, References, Литературы:**

1. Годовой отчет Центрального банка Республики Узбекистан за 2024 г., 2025 г., [cbu.uz](http://cbu.uz)
2. Статистический отчет по данным ЦБ РУз о «Количестве клиентов, использующих системы дистанционного банковского обслуживания за период 01.01.2025 – 01.12.2025 гг.», [cbu.uz](http://cbu.uz)
3. Статья Центрального банка Республики Узбекистан о «Дистанционном банковском обслуживании», [cbu.uz](http://cbu.uz)
4. Годовой отчет TBC Bank Group PLC за 2024 г.
5. <https://tbcbank.uz>
6. <https://anorbank.uz>