



INNOVATION IQTISODIYOT

Ilmiy-amaliy elektron jurnal

2026

№9

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY

Scientific and practical electronic journal



Indexlanadigan bazalar: Google Scholar



Crossref



OpenAIRE



CYBERLENIKA



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL

9-jild
9-son
Sentyabr, 2026

September, 2026
Volume 9
Number 9

ИННОВАЦИОННАЯ
ЭКОНОМИКА
Научно-практический
электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY
Electronic scientific and
practical journal



INNOVATSION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Muassis:

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi:

R.X.Ergashev, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Tahririyat Kengashi raisi o‘rinbosari:

S.N.Xamrayeva, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Mas’ul muharrir:

N.A.Ochilova, PhD, dotsent

Texnik muharrir:

S.J.Qulmurotov

Jurnal har oyda bir marotaba elektron shaklda jurnalning rasmiy sayti orqali nashr etiladi.

Tahririyat manzili:

180100, Qarshi shahri, Mustaqillik ko‘chasi 225-uy Tel.:

+998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Faks: +998 (75) 221 1395

innoeconomic@kstu.uz

“Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy - amaliy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.

Jurnalda quyidagi ruknlar asosida maqolalar nashr etiladi:

1. Nazariya va metodologiya
2. Raqamli iqtisodiyot
3. Mintaqa va tarmoqlar iqtisodiyoti
4. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik
5. Inson kapitali iqtisodiyoti
6. Menejment va marketing
7. Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
8. Moliya, kredit va investitsiya
9. Ekonometrika va statistika
10. Xizmat ko‘rsatish va turizm sohasi

TAHRIRIYAT KENGASHI:

Tahririyat Kengashining xalqaro a'zolari:

Ovchinnikov Viktor Nikolayevich - i.f.d., professor, akademik (Janubiy Federal Universitet, Rossiya)

Solodovnikov Sergiy Yurevich - i.f.d., professor (Belorussiya milliy texnika universiteti)

Sidorov Viktor Aleksandrovich - i.f.d., professor, (Kuban davlat universiteti)

Shevchenko Igor Viktorovich - i.f.d., professor (Kuban davlat universiteti, Rossiya)

Kusainov Xalel Xaymullievich - i.f.d., professor, akademik (Qozog‘iston Respublikasi Milliy fanlar akademiyasi)

Samandarzoda Iskandar Hakim - Iqtisodiyot fanlari doktori (Sh.Shotemur nomidagi Tojikiston agrar universiteti)

Gibadullin Artur Arturovich - i.f.n. dotsent (Milliy tadqiqot universiteti, Moskva energetika instituti, Rossiya)

Sergey Aleksandrovich Voynash - ilmiy xodim (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Valentina Nikolayevna Pulyayeva - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya Federatsiyasi hukumati qoshidagi Moliya universiteti)

Dmitriy Evgenievich Morkovkin, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Moliya universiteti, Rossiya Federatsiyasi hukumati)

Sadriddinov Manuchehr Islomiddinovich - i.f.d., professor, (Tojikiston Respublikasi Milliy fanlar Akademiyasi)

Perskaya Viktoriya Vadimovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Molchanov Igor Nikolayevich - i.f.d., professor, (Lomonosov nomidagi Moskva davlat universiteti)

Basova Mariya Mixaylovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Aleksandr Leonidovich Chupin, iqtisod fanlari nomzodi (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Nezamaykin Valeriy Nikolayevich - i.f.d., professor, (Rossiya davlat gumanitar universiteti)

Nikonorova Alla Vladimirovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Dmitriyeva Olga Aleksandrovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Shvets Yuriy Yuryevich - i.f.n., dotsent, (Rossiya Fanlar akademiyasining Nazorat fanlari instituti)

Kolosova Yelena Valeryevna - i.f.n., dotsent, (Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti)

Tahririyat Kengashi a'zolari:

Gulyamov Saidaxror Saidaxmedovich - i.f.d., professor, akademik

Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich - i.f.d., professor

Navruz-zoda Baxtiyor Negmatovich - i.f.d., professor

Xatamov Ochildi Qurbonovich - i.f.d., professor

Fayziyeva Shirin Shodmonovna - i.f.n., professor

Jumayeva Gulrux Jo‘raqulovna - i.f.n., professor

Egamberdiyeva Salima Raimovna - i.f.n., dotsent

Erkayeva Gulbahor Panjiyevna - i.f.n., professor

Yakubova Shamshinur Shuxratovna - i.f.d., (DSc) dotsent

Amirqulov Shuhrat Olimovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Samiyeva Gulnoza Toxirovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aliqulov Azamat Tuyg‘unovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aminov Fazlitdin Baxadirovich - i.f.n., dotsent

Xo‘jaqulova Nigora Rustamovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Turobov Sherzod Alisherovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Alimova Munisa Yulchiyevna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Ergasheva Nasiba Raxmatullayevna - i.f.d., (DSc), dotsent

Boboqulov Sanjar Baxromkulovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Djalilov Raxmonkul Hamidovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Nomazov Baxrom Bobomurodovich - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Alimxanova Nigora Alimxanovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich - i.f.f.d. (PhD), dotsent

Muxammadiyeva Yulduz Yusupovna - i.f.f.d. (PhD)

Tursunova Aziza Xoshimovna - i.f.f.d. (PhD)

Xolliyev Sherali Baxtiyorovich - i.f.f.d. (PhD)

Panjiyev Samijon Aliqulovich - PhD, dotsent



ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

ISSN: 3030-315X

globalsciencehub.uz

Учредитель:

Каршинский государственный технический университет

Председатель редакционного совета:

Р.Х.Эргашев, доктор экономических наук, профессор

Заместитель председателя редакционного совета:

С.Н.Хамраева, доктор экономических наук, профессор

Ответственный редактор:

Н.А.Очилова, PhD, доцент

Технический редактор:

С.Ж.Кулмуротов

Журнал издается один раз в месяц в электронной форме и публикуется через официальный сайт журнала.

Адрес редакции:

180100, г. Карши, ул. Мустакиллик, дом 225

Тел: +998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Факс: +998 (75) 221 1395

E-mail: innoeconomic@kstu.uz

Научно-практический электронный журнал «Инновационная экономика» включён в перечень национальных научных изданий на основании решения Президиума Высшей аттестационной комиссии при Министерстве высшего образования, науки и инноваций Республики Узбекистан от 5 апреля 2025 года № 369.

В журнале публикуются статьи по следующим рубрикам:

1. Теория и методология
2. Цифровая экономика
3. Экономика регионов и отраслей
4. Малый бизнес и частное предпринимательство
5. Экономика человеческого капитала
6. Менеджмент и маркетинг
7. Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит
8. Финансы, кредит и инвестиции
9. Эконометрика и статистика
10. Сфера услуг и туризм

Редакционная коллегия:

Международные члены Совета редколлегии:

Овчинников Виктор Николаевич - д.э.н., профессор, академик (Южный федеральный университет, Россия)

Солодовников Сергей Юрьевич - д.э.н., профессор (Белорусский национальный технический университет)

Виктор Александрович Сидоров - д.э.н., профессор, (Кубанский государственный университет)

Шевченко Игорь Викторович - д.э.н., профессор (Кубанский государственный университет)

Кусаинов Халел Хаймуллович - д.э.н., профессор, академик (НААН Республика Казахстан)

Самандарзода Искандар Хаким - д.э.н., профессор (Таджикистанский аграрный университет им. Ш. Шотемура)

Гибатуллин Артур Артурович - к.э.н., доцент (Национальный исследовательский университет «Московский энергетический институт»)

Войнаш Сергей Александрович - научный сотрудник (Российского университета дружбы народов имени П.Лумумби)

Пуляева Валентина Николаевна - к.э.н., доцент (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Морковкин Дмитрий Евгеньевич - к.э.н., доцент (Финансовый университет Правительство РФ)

Садриддинов Манучехр Исламиддинович - д.э.н., профессор (Национальная академия наук Республики Таджикистан)

Перская Виктория Вадимовна - д.э.н., профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ)

Молчанов Игорь Николаевич - д.э.н., профессор (Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова)

Басова Мария Михайловна - д.э.н., профессор (Финансового университета Российской Федерации)

Чупин Александр Леонидович - к.э.н. (Российского университета дружбы народов имени П. Лумумби)

Незаймакин Валерий Николаевич - д.э.н., профессор (РГТУ)

Никонорова Алла Владимировна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Дмитриева Ольга Александровна - к.э.н., доцент (Финансового университета Российской Федерации)

Швец Юрий Юрьевич - к.э.н., доцент (Институт проблем управления РАН)

Колосова Елена Валерьевна - к.э.н., доцент (Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова)

Члены Совета редколлегии:

Гулямов Саидхорр Саидхмедович - д.э.н., профессор, академик

Пардаев Мамаюнус Каршибоевич - д.э.н., профессор

Навруз-зода Бахтиёр Негматович - д.э.н., профессор

Хатамов Очилди Курбанович - д.э.н., профессор

Файзиева Ширин Шодмоновна - к.э.н., профессор

Жумаева Гулрух Журакуловна - к.э.н., профессор

Эгамбердиева Салима Раимовна - к.э.н., доцент

Еркаева Гулбахор Панжиевна - к.э.н., профессор

Якубова Шамина Шухратовна - д.э.н., (DSc), доцент

Амиркулов Шухрат Олимович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Самиева Гулноза Тохировна - д.ф.э.наук., (PhD), доцент

Алигулов Азамат Туйгунович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Аминов Фазлитдин Бахадирович - к.э.н., доцент

Хужакулова Нигора Рустамовна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Туробов Шерзод Алишерович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимова Муниса Юльчиевна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Эрашьева Насиба Рахматуллаевна - д.э.н., (DSc), доцент

Бобоккулов Санжар Бахромкулович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джалилов Рахмонкул Хамидович - д.ф.э., (PhD), доцент

Номазов Бахром Бобомуродович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимханова Нигора Алимхановна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джанузакон Мирзабек Кулмаматович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Мухаммадиева Юлдуз Юсуповна - д.ф.э.н., (PhD)

Турсунова Азиза Хошимовна - д.ф.э.н., (PhD)

Холлиев Шерали Бахтиёрович - д.ф.э.н., (PhD)

Панджиев Самиджон Аликулич - PhD, доцент



ЭКОСИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА, АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И РИСКИ

Очилов Акрам Одилович, Раимов Мирзохид Шухрат угли

TIJORAT BANKINING EKOTIZIM MODEL, BOSHQARUV ARXITEKTURASI VA RISKLAR

Ochilov Akram Odilovich, Raimov Mirzohid Shuxrat o'g'li

ECOSYSTEM MODEL OF A COMMERCIAL BANK, MANAGEMENT ARCHITECTURE AND RISKS

Ochilov Akram Odilovich, Raimov Mirzohid Shukhrat ugli

Аннотация. В статье исследуется экосистемная модель коммерческого банка как форма организации бизнеса в условиях цифровой экономики. Обоснованы принципиальные отличия экосистемной модели от классической банковской, систематизированы три типа архитектуры управления экосистемой и предложены критерии выбора между ними. На материалах двух крупнейших экосистем Узбекистана — Uzum и TBC Uzbekistan — установлено, что экосистемная модель обеспечивает существенно более высокую доходность на единицу кредитного портфеля: TBC Uzbekistan, формируя 1,89% кредитного портфеля банковского сектора, обеспечивает 4,3% его чистой прибыли, что в 2,28 раза выше среднего уровня. Одновременно выявлен ключевой риск модели — опережающий рост кредитования по отношению к депозитной базе (соотношение 170,7% против 149,4% по сектору). Разработана карта рисков экосистемной модели с указанием инструментов управления и предложены меры регуляторного характера с учётом опыта Банка России по введению риск-чувствительного лимита.

Ключевые слова: банковская экосистема, платформенная модель, цифровая трансформация, архитектура управления, иммобилизованные активы, риск-чувствительный лимит, конфликт интересов, суперприложение, конкурентоспособность банка.

Annotatsiya. Maqolada tijorat bankining ekotizim modeli raqamli iqtisodiyot sharoitidagi biznesni tashkil etish shakli sifatida tadqiq etilgan. Ekotizim modelining klassik bank modelidan tub farqlari asoslanib, ekotizimni boshqarish arxitekturasining uchta turi tizimlashtirilgan. O'zbekistonning ikkita yirik ekotizimi — Uzum va TBC Uzbekistan materiallari asosida ekotizim modeli kredit portfeli birligiga sezilarli darajada yuqori daromad ta'minlashi aniqlangan: TBC Uzbekistan bank sektori kredit portfelining 1,89 foizini shakllantirgani holda uning sof foydasining 4,3 foizini beradi, bu o'rtacha darajadan 2,28 barobar yuqori. Shu bilan birga modelning asosiy riski — kreditlashning depozit bazasidan ildamlab o'sishi (170,7 foizga qarshi sektor bo'yicha 149,4 foiz) aniqlangan.

Kalit so'zlar: bank ekotizimi, platforma modeli, raqamli transformatsiya, boshqaruv arxitekturasini, immobilizatsiyalangan aktivlar, risk-sezgir limit, manfaatlar to'qnashuvi, superilova, bank raqobatbardoshligi.

Abstract. The article examines the ecosystem model of a commercial bank as a form of business organisation in the digital economy. The fundamental differences between the ecosystem model and the classical banking model are substantiated, three types of ecosystem management architecture are systematised, and criteria for choosing between them are proposed. Based on the two largest ecosystems of Uzbekistan — Uzum and TBC Uzbekistan — it is established that the ecosystem model delivers substantially higher returns per unit of loan portfolio: TBC Uzbekistan, holding 1.89% of the sector's loan portfolio, generates 4.3% of its net profit, which is 2.28 times above the average. At the same time, the key risk of the model is identified: lending growth outpacing the deposit base (a ratio of 170.7% against 149.4% for the sector).

Keywords: banking ecosystem, platform model, digital transformation, management architecture, immobilised assets, risk-sensitive limit, conflict of interest, superapp, bank competitiveness.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация изменила не только каналы предоставления банковских услуг, но и саму границу банковского бизнеса. На смену модели, в которой банк конкурировал с другими банками за долю кредитного и депозитного рынка, приходит экосистемная модель: банк становится ядром сети взаимодействующих сервисов — торговых

площадок, платёжных систем, логистики, страхования, программного обеспечения для бизнеса, — удерживая клиента внутри единого цифрового контура. Конкуренция при этом смещается с уровня отдельного продукта на уровень платформы.

Для Узбекистана данный процесс перестал быть теоретической перспективой. К концу 2025 года



в стране сформировались две крупные цифровые экосистемы с банковским ядром. Экосистема Uzum, объединяющая маркетплейс Uzum Market, цифровой банк Uzum Bank, сервис рассрочки Uzum Nasiya и службу доставки Uzum Tezkor, в марте 2026 года была оценена в 2,3 млрд долларов США, что в 1,53 раза выше оценки августа 2025 года; её выручка за 2025 год составила 691 млн долларов при чистой прибыли 176 млн долларов [1; 2]. Экосистема TBC Uzbekistan, включающая TBC Bank, платёжный сервис Payme, сервис рассрочки TBC Nasiya, цифровое страхование TBC Sug'urta и SaaS-платформу BILLZ, по итогам 2025 года зарегистрировала 23 млн пользователей, а на TBC Bank и Payme приходится 20% всех транзакций в стране [3].

Масштаб явления ставит перед управленческой наукой и перед регулятором два вопроса. Первый носит организационный характер: какая архитектура управления обеспечивает эффективность экосистемы и как распределяются полномочия между банковским ядром и небанковскими участниками. Второй — пруденциальный: какие риски порождает экосистемная модель и в какой мере действующее банковское регулирование их покрывает. Опыт Банка России показывает, что второй вопрос требует специальных регуляторных решений: с 1 октября 2026 года вводится риск-чувствительный лимит на иммобилизованные активы в размере 25% капитала банка [4].

Цель исследования состоит в обосновании экосистемной модели коммерческого банка как объекта управления, систематизации типов её управленческой архитектуры и разработке карты рисков с указанием инструментов управления применительно к условиям Узбекистана.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Понятие экономической экосистемы введено в научный оборот Дж. Муром, который предложил рассматривать компанию не как участника отдельной отрасли, а как элемент бизнес-экосистемы, эволюционирующей совместно с партнёрами, поставщиками и потребителями [5]. М. Янсити и Р. Левьен развили этот подход, выделив роли участников экосистемы и обосновав понятие ключевого игрока (keystone), который создаёт и удерживает платформу, распределяя создаваемую ценность между участниками [6].

Наиболее строгое теоретическое оформление концепция получила в работе М. Джакобидеса, К. Ченнамо и А. Гоуэр. Авторы определяют экосистему через структуру взаимозависимостей между акторами, не являющимися полностью иерархически интегрированными, и вводят понятие модульной комплементарности как условия существования экосистемы: участники сохраняют самостоятельность, но ценность их продуктов возрастает при совместном использовании [7]. Р. Аднер, рассматривая экосистему как структуру,

подчёркивает, что управление ею требует не контроля, а согласования (alignment) позиций участников относительно общего ценностного предложения [8]. Данный тезис имеет прямое управленческое следствие: экосистемой нельзя управлять административными методами, характерными для банковской иерархии.

В прикладной плоскости центральное место занимает вопрос о рисках. Банк России в докладе о регулировании рисков участия банков в экосистемах указал, что вложения в непрофильные активы не создают стабильного денежного потока, обладают низкой ликвидностью и высоким риском обесценения, а потому их накопление снижает способность банка покрывать обязательства перед вкладчиками [9]. По состоянию на конец 2024 года объём иммобилизованных активов в банковской системе России достиг около 4 трлн рублей, или 20% капитала сектора, при этом у отдельных крупных банков этот показатель превышал 30% [4].

Проведённый обзор выявляет исследовательский пробел. Теоретические работы описывают экосистему как структуру взаимозависимостей, но не рассматривают специфику банка в роли ядра, где к задачам согласования добавляются пруденциальные ограничения. Регуляторные документы, напротив, детально прорабатывают вопрос иммобилизации капитала, но не затрагивают управленческую архитектуру. Настоящее исследование направлено на соединение этих двух перспектив.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Информационную базу исследования составили публичная отчётность и пресс-релизы экосистем Uzum и TBC Uzbekistan за 2025 год, данные Центра экономических исследований и реформ о банковском секторе Узбекистана, доклады и регуляторные материалы Банка России, а также научные публикации по теории экосистем. Период наблюдения охватывает 2023–2026 годы.

В работе применены методы сравнительного анализа, кейс-стади, коэффициентного анализа и типологизации. Для оценки относительной эффективности экосистемной модели использован коэффициент опережения доходности, рассчитываемый как отношение доли банка в чистой прибыли сектора к его доле в кредитном портфеле сектора:

$$K_{оп} = (P_i / P_s) : (L_i / L_s) \quad (1)$$

где: P_i — чистая прибыль банка; P_s — чистая прибыль банковского сектора; L_i — кредитный портфель банка; L_s — кредитный портфель сектора. Значение коэффициента выше единицы означает, что банк извлекает из единицы кредитных вложений больше прибыли, чем сектор в среднем.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Экосистемная модель отличается от классической банковской не масштабом, а логикой создания стоимости. Основные различия систематизированы в таблице 1.

Отличия классической и экосистемной моделей коммерческого банка³⁵

Критерий сравнения	Классическая модель	Экосистемная модель
Источник дохода	Процентная маржа и комиссии по банковским операциям	Процентный доход дополняется комиссиями платформы, торговой наценкой и доходом от подписок
Отношения с клиентом	Разовые транзакции по отдельным продуктам	Удержание клиента в едином цифровом контуре; рост числа продуктов на клиента
Источник данных	Кредитная история и внутренняя отчётность	Поведенческие данные о покупках, платежах и логистике, используемые в скоринге
Границы бизнеса	Совпадают с периметром банковской лицензии	Выходят за периметр лицензии; часть участников не поднадзорна регулятору
Структура активов	Преобладают ликвидные финансовые требования	Растёт доля непрофильных и иммобилизованных активов
Природа конкуренции	Конкуренция за долю продуктового рынка	Конкуренция платформ за время и внимание пользователя

Принципиальное управленческое следствие таблицы 1 состоит в том, что при переходе к экосистемной модели банк принимает на себя риски, природа которых не является банковской: товарные, логистические, технологические. Между тем ответственность перед вкладчиками и требования пруденциального надзора сохраняются в полном

объёме. Это несовпадение периметра рисков и периметра ответственности образует центральную управленческую проблему экосистемной модели.

На практике сложились три типа архитектуры управления экосистемой, различающиеся степенью контроля банковского ядра над участниками (таблица 2).

Таблица 2

Типы архитектуры управления банковской экосистемой³⁶

Тип архитектуры	Механизм управления	Преимущества	Ограничения и риски
Банк-центричная (владение)	Участники приобретаются в собственность и управляются административно, как подразделения группы	Полный контроль над клиентским опытом, данными и распределением доходов	Максимальная иммобилизация капитала; управленческая перегрузка; риск переноса небанковских убытков на баланс банка
Платформенная (открытая)	Банк предоставляет инфраструктуру и API, участники сохраняют самостоятельность	Низкая капиталоемкость; быстрое масштабирование; риски остаются у партнёров	Слабый контроль качества сервиса; риск утраты прямой связи с клиентом; зависимость от партнёров
Партнёрская (гибридная)	Долгосрочные соглашения и миноритарные доли без консолидации	Баланс контроля и капиталоемкости; гибкость выхода из неудачных направлений	Сложность согласования интересов; конфликт интересов при внутригрупповых сделках

Выбор архитектуры определяется тремя параметрами: достаточностью капитала банка, стратегической значимостью сервиса для клиентского пути и зрелостью рынка партнёров. Чем выше стратегическая значимость сервиса и ниже

зрелость рынка партнёров, тем сильнее аргументы в пользу банк-центричной модели; чем жёстче ограничения по капиталу, тем предпочтительнее платформенная архитектура. Существенно, что регуляторное давление на иммобилизованные

³⁵Источник: составлено автором на основе работ Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition (1993); Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage (2004); Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems (2018).

³⁶Разработано автором.



активы смещает оптимум в сторону платформенных и партнёрских решений.

Количественные параметры двух крупнейших экосистем Узбекистана приведены в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые показатели экосистем Uzum и TBC Uzbekistan по итогам 2025 года³⁷

Показатель	Uzum	TBC Uzbekistan
Состав экосистемы	Uzum Market, Uzum Bank, Uzum Nasiya, Uzum Tezkor	TBC Bank, Payme, TBC Nasiya, TBC Sug'urta, BILLZ
Зарегистрированные пользователи, млн	20	23
Выручка / операционный доход	691 млн долл. США	3,17 трлн сум (+64%)
Чистая прибыль	176 млн долл. США	581 млрд сум
Кредитный портфель	3,1 млрд долл. США	11,4 трлн сум (+41%)
Депозиты	3,7 млрд долл. США	6,68 трлн сум (+38%)
Объём платежей	11,1 млрд долл. США	114,45 трлн сум (+61%)
Оценка стоимости	2,3 млрд долл. США (март 2026 г.)	входит в группу TBC Bank Group
Рентабельность по чистой прибыли, %	25,5	18,3
Соотношение кредитов и депозитов, %	83,8	170,7
Доля в кредитном портфеле сектора, %	–	1,89
Доля в чистой прибыли сектора, %	–	4,30
Коэффициент опережения доходности (Коп)	–	2,28

Расчёты по формуле (1) дают ключевой результат исследования. TBC Uzbekistan, формируя лишь 1,89% кредитного портфеля банковского сектора Узбекистана, обеспечивает 4,30% его совокупной чистой прибыли. Коэффициент опережения доходности составляет 2,28, то есть каждая единица кредитных вложений в экосистемной модели приносит в 2,28 раза больше прибыли, чем в среднем по сектору. Экономическое объяснение состоит в том, что прибыль экосистемы формируется не только процентной маржой, но и комиссионными доходами платформы: объём обработанных платежей составил 114,45 трлн сум, что эквивалентно 6,2% валового внутреннего продукта страны за 2025 год.

Вместе с тем анализ выявляет и обратную сторону модели. Соотношение кредитного портфеля

и депозитов у TBC Uzbekistan составляет 170,7% при среднем показателе по сектору 149,4%. Это означает, что рост кредитования опережает формирование собственной депозитной базы и финансируется преимущественно за счёт средств материнской группы и оптового фондирования. Такая структура пассивов повышает чувствительность банка к условиям внешнего финансирования. Показательно, что у Uzum, где банковское ядро представлено Kapitalbank с традиционной депозитной базой, аналогичный показатель составляет 83,8%, то есть кредитование полностью обеспечено депозитами.

Систематизация рисков экосистемной модели и инструментов управления ими представлена в таблице 4.

³⁷ Составлено и рассчитано автором на основе пресс-релиза Uzum «Uzum Reports Strong 2025 Results» (2026); публикации TechCrunch о раунде финансирования Uzum (март 2026 г.); материала UzDaily «TBC Uzbekistan Reports 64% Growth in Operating Income and 581 Billion Soums Net Profit for 2025» (2026); данных Центра экономических исследований и реформ «Индекс активности банков» (2026).

Карта рисков экосистемной модели коммерческого банка³⁸

Вид риска	Механизм реализации	Инструменты управления
Имобилизация капитала	Накопление непрофильных активов без стабильного денежного потока и с высоким риском обесценения	Внутренний лимит на непрофильные активы в процентах от капитала; регулярная переоценка; критерии выхода из проектов
Риск ликвидности и фондирования	Опережающий рост кредитования по отношению к депозитной базе; зависимость от средств группы	Целевое соотношение кредитов и депозитов; диверсификация источников фондирования; стресс-тестирование
Конфликт интересов	Кредитование участников собственной экосистемы на нерыночных условиях; внутригрупповые сделки	Политика сделок с заинтересованностью; одобрение наблюдательным советом; раскрытие информации
Операционный и ИТ-риск	Единая технологическая платформа образует единую точку отказа для всех сервисов группы	Сегментация систем; планы обеспечения непрерывности; тестирование на проникновение; управление рисками поставщиков
Риск данных	Использование поведенческих данных клиентов за пределами цели их сбора	Политика управления данными; согласие клиента; разграничение доступа между участниками экосистемы
Регуляторный арбитраж	Часть участников экосистемы находится вне периметра банковского надзора	Консолидированный надзор на уровне группы; отчётность по всем участникам
Репутационное заражение	Сбой или скандал в небанковском сервисе переносится на восприятие банка	Единые стандарты качества; управление брендом; протокол кризисных коммуникаций

ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты позволяют охарактеризовать экосистемную модель как источник конкурентного преимущества, сопровождающийся качественно новым профилем рисков. Значение коэффициента опережения доходности 2,28 подтверждает, что модель обеспечивает более высокую отдачу на единицу кредитных вложений. Однако природа этого преимущества не является банковской: оно формируется комиссионными доходами платформы и эффектом удержания клиента, а следовательно, зависит от устойчивости небанковских сервисов, которые не покрываются пруденциальным регулированием.

Опыт Банка России демонстрирует один из возможных вариантов ответа на эту проблему. Регулятор установил риск-чувствительный лимит в размере 25% капитала для банков с универсальной лицензией, снизив первоначально планировавшийся уровень в 30%, и уменьшил максимальный коэффициент иммобилизации с 5 до 3. Норма вступает в силу с 1 октября 2026 года при пятилетнем переходном периоде до 2030 года; ожидается, что покрытие иммобилизованных активов капиталом вырастет с 24% в 2024 году до 61% в 2030 году [4].

Существенно, что регулирование направлено не на запрет экосистем, а на обеспечение того, чтобы риски непрофильных вложений покрывались капиталом самого банка, а не средствами вкладчиков.

Для Узбекистана данный вопрос приобретает практическую значимость. Обе рассмотренные экосистемы демонстрируют высокие темпы роста, а их платёжная инфраструктура достигла системной значимости: на TBC Bank и Raume приходится 20% всех транзакций в стране [3]. При этом специальное регулирование участия банков в экосистемах в национальной практике отсутствует, а отдельные участники экосистем не входят в периметр банковского надзора. Своевременная проработка пруденциальных требований позволила бы избежать ситуации, когда регулирование вводится уже после накопления рисков.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, анализ основан на публичной отчётности двух экосистем, что не позволяет оценить внутригрупповые сделки и качество активов небанковских участников. Во-вторых, показатели Uzum и TBC Uzbekistan выражены в разных валютах и рассчитаны по различным периметрам консолидации, что ограничивает их прямую сопоставимость; в связи с этим коэффициент

³⁸Разработано автором.



опережения доходности рассчитан только для TBC Uzbekistan, показатели которого сопоставимы с данными банковского сектора. В-третьих, показатель числа зарегистрированных пользователей у обеих экосистем в сумме превышает численность взрослого населения страны, что указывает на значительное пересечение пользовательских баз и требует осторожности при его интерпретации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Экосистемная модель отличается от классической банковской не масштабом, а логикой создания стоимости: источник дохода расширяется за пределы процентной маржи, границы бизнеса выходят за периметр банковской лицензии, а в структуре активов растёт доля непрофильных вложений. Это порождает несовпадение периметра принимаемых рисков и периметра пруденциальной ответственности.

2. Систематизированы три типа архитектуры управления экосистемой — банк-центричная, платформенная и партнёрская. Выбор между ними определяется достаточностью капитала, стратегической значимостью сервиса и зрелостью рынка партнёров, причём ужесточение требований к непрофильным активам смещает оптимум в сторону платформенных решений.

3. Экосистемная модель обеспечивает существенное преимущество в доходности: коэффициент опережения доходности TBC Uzbekistan составил 2,28, то есть единица кредитных вложений приносит в 2,28 раза больше прибыли, чем в среднем по банковскому сектору Узбекистана.

4. Ключевым риском модели выступает опережающий рост кредитования по отношению к депозитной базе: соотношение кредитов и депозитов у TBC Uzbekistan составляет 170,7% против 149,4% по сектору, что повышает зависимость от внешнего фондирования.

5. Разработанная карта рисков охватывает семь групп рисков экосистемной модели, каждой из которых сопоставлен конкретный инструмент управления, что переводит задачу из плоскости общих предостережений в плоскость управленческих процедур.

На основании изложенного предлагается:

1. Центральному банку Республики Узбекистан рассмотреть вопрос о введении лимита на вложения банков в непрофильные (иммобилизованные) активы в процентах от регулятивного капитала с установлением переходного периода, используя в качестве ориентира опыт Банка России.

2. Распространить консолидированный надзор на всех участников экосистем с банковским ядром, включая небанковские сервисы, с введением обязательной отчётности на уровне группы.

3. Обязать банки, развивающие экосистемы, раскрывать в годовой отчётности структуру непрофильных активов, объём внутригрупповых

сделок и условия кредитования участников собственной экосистемы.

4. Включить в систему управления рисками банка отдельный блок оценки рисков экосистемы в соответствии с предложенной картой рисков, закрепив ответственность за него на уровне наблюдательного совета.

5. Установить внутренний целевой ориентир соотношения кредитов и депозитов для банков, входящих в экосистемы, с целью ограничения зависимости от фондирования материнской группы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года № УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы». – lex.uz/docs/-4811025

2. Uzbekistan's Uzum valuation rises 1.5x in seven months to \$2.3B // TechCrunch. – 10 марта 2026 г. – techcrunch.com

3. TBC Uzbekistan Reports 64% Growth in Operating Income and 581 Billion Soums Net Profit for 2025 // UzDaily. – 2026. – uzdaily.uz

4. Банк России доработал регулирование вложений банков в экосистемы // Интерфакс. – 2025. – interfax.ru/business/1027981

5. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71, No. 3. – P. 75–86.

6. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. – Boston: Harvard Business School Press, 2004. – 255 p.

7. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 39, No. 8. – P. 2255–2276.

8. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – P. 39–58.

9. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы: доклад для общественных консультаций. – М.: Банк России, 2021. – cbr.ru

10. Индекс активности банков: рейтинг обновлён по итогам I квартала 2026 года // Центр экономических исследований и реформ. – 2026. – review.uz

11. Экономика Узбекистана выросла в 2025 году на 7,7% // Kun.uz. – 23 января 2026 г.

12. Corporate governance principles for banks. – Basel: Basel Committee on Banking Supervision, 2015. – 43 p.

13. Uzum Reports Strong 2025 Results as Investments Fuel Sustained Growth Across Fintech and E-Commerce // Uzum. – 2026. – uzum.com/en/press-center



Сведения об авторе / Author details / Muallif(lar) haqida

1. Очилов Акрам Одилович – заведующий кафедрой экономики Каршинского государственного университета, д.э.н., профессор / Ochilov Akram Odilovich – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasi mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor / Ochilov Akram Odilovich – Head of the Department of Economics, Karshi State University, Doctor of Economic Sciences, Professor

E-mail: akram.oo@mail.ru

2. Раимов Мирзохид Шухрат угли – Начальник отдела по работе с проблемными

активами кредитных организаций финансовому анализу Главного управления Центрального банка Республики Узбекистан по Кашкадарьинской области г. Карши, Узбекистан / Raimov Mirzohid Shuxrat o'g'li – O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining Qashqadaryo viloyati Bosh boshqarmasi kredit tashkilotlarining muammoli aktivlari bilan ishlash va moliyaviy tahlil bo'limi boshlig'i, Qarshi shahri, O'zbekiston / Raimov Mirzohid Shukhrat ugli – Head of the Department for Working with Problem Assets of Credit Institutions and Financial Analysis, Main Department of the Central Bank of the Republic of Uzbekistan for Kashkadarya Region, Karshi, Uzbekistan.

E-mail: Raimovmirzohid838@gmail.com



INNOVATION
IQTISODIYOT
ILMIY-AMALIY ELEKTRON
JURNAL

ISSN: 3030-315X



t.me/kstu_uz



Qarshi shahri,
Mustaqillik ko'chasi 225



www.kstu.uz
www.ojs.kstu.uz