Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/czifrovaya-transformacziya-bankovskogo-sektora-respubliki-tadzhikistan-instituczionalnye-izmeneniya-i-strategicheskie-perspektivy/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4
УДК 336.64
DOI: 10.54861/27131211_2025_5_390



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Комилова М.А., *старший преподаватель, Политехнический институт Таджикского технического университета им. академика М.С. Осими в городе Худжанде, г. Худжанд, Республика Таджикистан*
735700, Республика Таджикистан, г. Худжанд, ул. И. Сомони 226
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6070-3400
e-mail: kmuxbira81@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан в условиях развития цифровой экономики. Рассмотрены современные научные подходы к определению сущности понятия «цифровая трансформация», представленные в трудах зарубежных, российских и таджикских исследователей. Особое внимание уделено анализу актуальной ситуации в банковской сфере Республики Таджикистан в контексте цифровых преобразований. В статье исследованы ключевые показатели цифровизации банковской системы, включая развитие дистанционного банковского обслуживания, динамику использования платежных карт, мобильного банкинга, безналичных платежей и цифровой инфраструктуры коммерческих банков. В целях оценки уровня удовлетворенности пользователей мобильных приложений цифровыми банковскими услугами, проведено онлайн-анкетирование, результаты которого позволили выявить основные преимущества и существующие проблемы дистанционного банковского обслуживания в практике таджикских банков. На основе проведенного исследования обоснована необходимость дальнейших институциональных изменений, направленных на повышение эффективности цифровых банковских сервисов, укрепления конкурентоспособности коммерческих банков и развитие цифровой финансовой инфраструктуры Республики Таджикистан.

Ключевые слова: финансовые институты, цифровая трансформация, цифровые технологии, банковская система, финансовая инфраструктура.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Для цитирования: Комилова М.А. Цифровая трансформация банковского сектора Республики Таджикистан: институциональные изменения и стратегические перспективы // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 390–415. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_390.

Статья поступила в редакцию: 11.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 24.05.2026 г. Принята к публикации: 26.05.2026 г.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAJIKISTAN'S BANKING SECTOR: INSTITUTIONAL CHANGE AND STRATEGIC OUTLOOK

Komilova M.A., *Senior Lecturer, Polytechnic Institute of Tajik Technical University named after Academician M. N.S. N. Osimi in the city of Khujand, Khujand, Republic of Tajikistan*
735700, Republic of Tajikistan, Khujand, I. Somoni street, 226
ORCID ID: 0000-0001-6070-3400
e-mail: kmuxbira81@mail.ru

Abstract. This study explores the theoretical and practical dimensions of digital transformation within the banking sector of the Republic of Tajikistan under the conditions of an evolving digital economy. Particular attention is given to contemporary scholarly interpretations of the concept of 'digital transformation', as reflected in the research of international, Russian, and Tajik academics. Special emphasis is placed on assessing the current state of the banking sector of the Republic of Tajikistan within the framework of ongoing digital transformation processes. The study analyzes major indicators reflecting the level of banking digitalization, including the expansion of remote banking services, the dynamics of payment card utilization, the growth of mobile banking and cashless transactions, as well as the development of the digital infrastructure of commercial banks. To assess the level of customer satisfaction with digital banking services, an online survey among mobile banking application users was conducted. The findings made it possible to identify the principal advantages and existing limitations associated with remote banking services in the practice of Tajik commercial banks. The results of the study substantiate the necessity for further institutional transformations aimed at enhancing the efficiency of digital banking services, increasing the competitiveness of banks, and advancing the digital financial infrastructure of the Republic of Tajikistan.

Keywords: financial institutions, digital transformation, digital technologies, banking system, financial infrastructure.

JEL classification: G21, B26, D53.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

For citation: Komilova M.A. (2026). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora Respubliki Tadzhikistan: institutsional'nye izmeneniya i strategicheskie perspektivy [Digital transformation of Tajikistan's banking sector: institutional change and strategic outlook]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 390–415. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_390. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 11/04/2026. Approved after review: 24/05/2026. Accepted for publication: 26/05/2026.

Введение

В своём Послании к Маджлиси Оли о ключевых направлениях внутренней и внешней политики, Основатель мира и национального единства – Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, уважаемый Эмомали Рахмон объявил период 2025–2030 годы «Годами развития цифровой экономики и инноваций» [1]. Решение отражает стратегическое стремление страны продвигать инновационные технологии во всех сферах экономики и общественной жизни. Цифровая трансформация направлена на адаптацию к глобальным вызовам и создание условий для устойчивого развития. Правительство Республики Таджикистан ставит перед собой цель построения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях и технологиях, что открывает путь для интеграции в мировое цифровое сообщество. Принятая «Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года», является другим ключевым документом, направленным для развития цифровой экономики. Реализация основных целей стратегии играет важную роль в совершенствовании государственного управления и будет способствовать развитию интеллектуального потенциала, повышению уровню применения научных достижений в различных секторах отечественной экономики. Внедрение современных решений в управление, образование, здравоохранение и финансовый сектор не только улучшает качество жизни граждан, но и повышает эффективность государственного управления и бизнеса. Такой подход способствует развитию международного сотрудничества и привлечению инвестиций.

Цифровая экономика выступает ключевым фактором институциональных преобразований, трансформируя классические бизнес-модели и стимулируя формирование инновационных экосистем. Цифровые трансформации, которые основаны на интеграции информационных технологий в бизнес, создают необходимые условия для модернизации всех отраслей экономики, тем самым повышая их конкурентоспособность. Эволюция информационных продуктов и интенсивное внедрение интернет-технологий превратились в стратегический ресурс, обеспечивающий организациям возможность выхода на качественно новый уровень развития. Не зря Brynjolfsson&McAfee отметили, что современные вычислительные технологии и цифровые инновации все чаще выступают в качестве средств, расширяющих когнитивные возможности, усиливая способность человека

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

обрабатывать информацию, генерировать знания и активно преобразовывать социально-экономическую и организационную среду [16].

Таким образом, целью статьи является исследование процессов цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан, выявление институциональных изменений, происходящих под воздействием цифровых технологий, а также определение стратегических направлений дальнейшего развития банковской системы в условиях цифровизации экономики. Особое внимание уделяется анализу развития цифровой банковской инфраструктуры, внедрению инновационных финансовых технологий, расширению безналичных платежей и оценке перспектив повышения эффективности и конкурентоспособности коммерческих банков.

Обзор литературы

В российской научной литературе проблематика цифровой трансформации финансового сектора получила отражение в трудах Я.И. Никонова и А.Г. Ивасенко, тогда как отдельные аспекты цифровой трансформации банковского сектора России подробно исследованы в работах О.В. Савчиной и В.К.М. Гонзалес, И.В. Макарова и А.Ю Павлика, В.А. Кощеева и Ю.А. Цветкова, М.А. Мирошниченко, Е.О. Шашкиной, Н.Н. Семенова, Л.А. Гузиковой и других авторов. В научных трудах отечественных авторов, среди которых Д.Б. Кодирзода, Ф.И. Махмудов, Р.Г. Ганиев, У.С. Хикматов, Д.И. Исхаков, М.А. Комилова, Ф.А. Курбанова и других освещаются вопросы цифровых преобразований банковской сферы. Совокупный вклад этих исследователей формирует научную основу для комплексного понимания процессов цифровой трансформации банковской системы Таджикистана.

За последние десятилетия в области информационных систем накопился значительный объем научных работ, в которых систематически исследуются многогранное влияние цифровых технологий на организационную стратегию [25], структурные конфигурации и операционные процессы организаций [37; 44]. Существуют также немалое количество исследований, рассматривающих цифровую трансформацию как многоплановый процесс, в рамках которого организации стратегически внедряют цифровые технологии для повышения результативности бизнеса [21; 41; 42], оптимизации операционной эффективности и открытия новых источников создания стоимости (см. Рисунок 1). Это направление исследований выдвинуло цифровую трансформацию на первый план как важнейшую область изучения, подчеркнув ее роль в изменении динамики конкуренции и институциональных практик в различных отраслях.

Наиболее значительные преобразования в современных условиях происходят в финансовой сфере, в частности в банковском секторе, который выступает одним из ключевых драйверов цифровизации экономики. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование особенностей цифровой

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

трансформации банковского сектора, направленной на модернизацию банковских услуг, развитие цифровой инфраструктуры и совершенствование механизмов взаимодействия с клиентами.

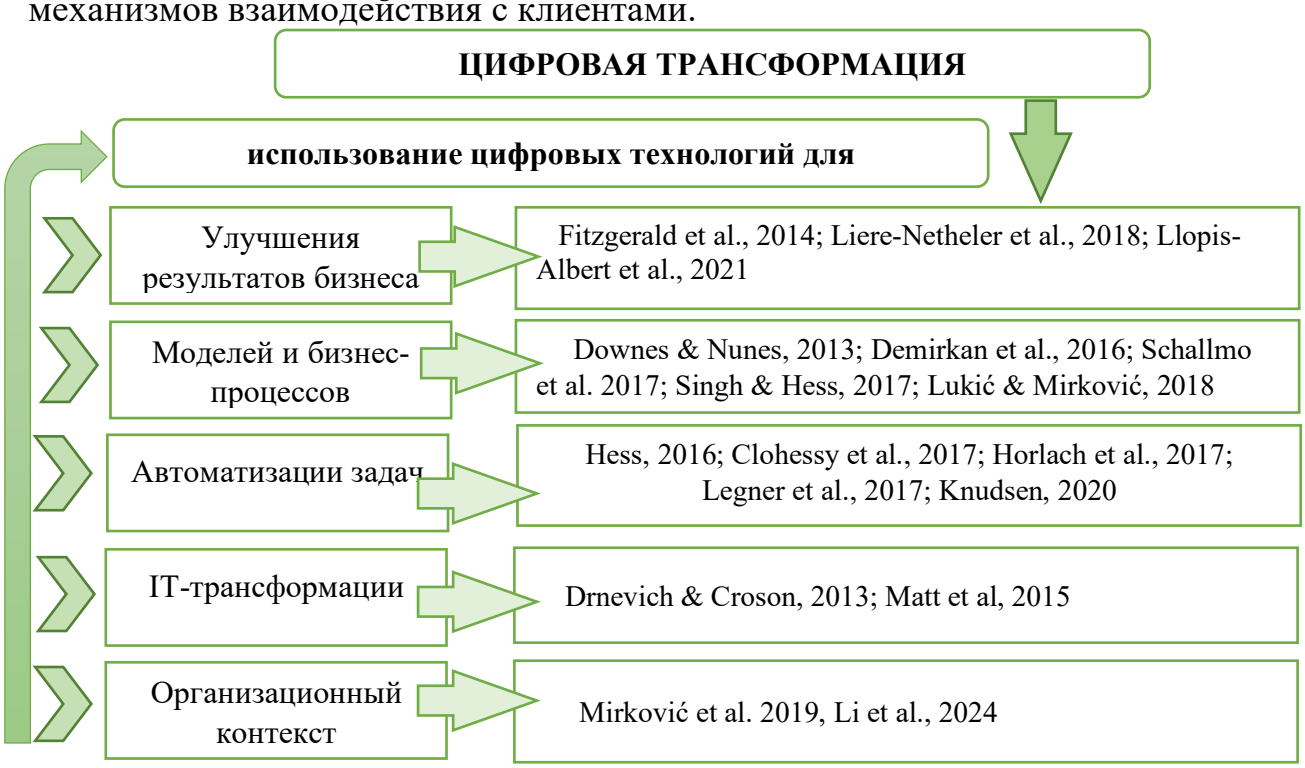


Рис. 1. Научные подходы к рассмотрению понятия «цифровая трансформация»

Источник: составлено автором

Fig. 1. Scientific approaches to the consideration of the concept of "digital transformation"

Source: compiled by the author

В научном дискурсе концепция цифровой трансформации еще не получила общепринятого дефиниция, что отражает разнообразие теоретических перспектив и методологических подходов, применяемых к ее изучению. Mazzone D. рассмотрел цифровую трансформацию как целенаправленную и непрерывную цифровую эволюцию компании, бизнес-модели, процесса генерации идей или методологии в стратегическом и тактическом плане [34]. Vial охарактеризовал цифровую трансформацию как процесс, в котором цифровые технологии создают сбои, вызывающие стратегические ответные действия со стороны организаций, стремящихся изменить свои пути создания ценности, одновременно управляя структурными преобразованиями и организационными барьерами, влияющими на положительные и отрицательные результаты этого процесса [40]. Применяя индуктивный метод, на основе анализа 282 научных исследований, он создал концептуальную модель цифровой трансформации, состоящую из восьми ключевых элементов. В исследовании Gregory Vial

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

представил и систематизировал 23 наиболее содержательных и оригинальных подхода к определению понятия «цифровая трансформация».

Pousttchi K. и другие в свою очередь заявили, что цифровая трансформация это последовательное применение цифровых технологий и приёмов в организациях как в экономическом плане, так и при разработке новых продуктов и услуг для упрощения обслуживания [36]. Рассматривая процесс цифровой трансформации в банках Widharto и другие подчеркнули, что этот процесс требует цифровой стратегии и должна быть направлена на выполнение четырех ключевых задач: внедрение цифровых технологий, изменение механизма формирования стоимости услуг, цифровизация финансовых аспектов и изменение организационной структуры [43].

Материалы и методы

Методологическая база исследования опирается на системный и институциональный подход, позволяющий рассматривать цифровизацию как комплексное явление, охватывающее технологические, организационные и социально-экономические аспекты. Теоретико-методологическую базу составили труды зарубежных, российских и отечественных исследователей, посвященных вопросам цифровых преобразований в банковском секторе.

В рамках работы применяются методы анализа и синтеза для выявления ключевых тенденций, статистический и динамический анализ для оценки показателей развития банковской инфраструктуры. Дополнительно используются контент-анализ нормативных документов, что обеспечивает сочетание количественных и качественных методов. Важным элементом эмпирической базы стало проведение анкетирования населения, направленного на выявление уровня использования цифровых решений банковскими клиентами, их предпочтений и барьеров в применении инновационных сервисов. Такой комплексный методологический инструментарий позволяет не только выявить институциональные изменения, но и определить стратегические перспективы цифровой трансформации банковской системы страны.

Результаты и обсуждение

В современной сложившейся ситуации цифровая трансформация для коммерческих банков, да и в целом банковской системы, выступает не только тенденцией, но и объективной необходимостью, обеспечивающей устойчивое функционирование и долгосрочное развитие в условиях усиливающейся цифровизации экономики.

В банковской системе Республики Таджикистан, второй уровень которой представлен коммерческими банками и микрофинансовыми организациями, ключевые показатели деятельности преимущественно формируются банками. Так, например, доля активов банков в общем объеме активов банковского сектора составлял в: 2020г. – 86,1%, 2021г. – 80,3%, 2022г. – 84,03%, 2023г. – 84,1%, 2024г. – 84,6% и 2025г. – 92,7%. В целом же в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

формировании ВВП страны активы банковского сектора, которые достигли 59242,1 млн. сомони к 2025 году (см. Таблицу 1), или 33,5% от ВВП, играют значимую роль, отражая способность финансовой системы аккумулировать ресурсы и обеспечивать устойчивость экономического развития. С другой стороны, эти данные свидетельствуют о том, что уровень финансового посредничества и степень вовлеченности банковской системы в экономику Республики Таджикистан остаются относительно ограниченными, что указывает на наличие значительного потенциала для дальнейшего расширения банковского сектора и повышения его роли в обеспечении экономического роста.

Таблица 1

Анализ ключевых показателей отечественного банковского сектора

Table 1

Analysis of key indicators of the domestic banking sector

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 - 2020	
							абс.	отн.
ВВП млн. сом	82543	98910,7	115739,4	130791,5	153402,2	176919,0	94376	114,3
Кол-во кред. учреж.	69	64	65	64	65	69	-	-
Банки	19	14	15	15	16	19	-	-
Активы банк. сект., млн. сом.	26307,4	22414,74	30139,9	37679,52	47478,04	59242,1	32934,7	125,2
Активы банков	22643,4	18009,41	25326,2	31697,9	40183,5	54910,1	32266,7	142,5
Выданные кред. банк. сектр., млн. сом.	10882,5	11970,36	13577,6	17844,8	21376,9	26119,4	15236,9	140
Выданные кредиты банков, млн.смн.	8809	9437,3	10489,7	13954,7	16398,7	24131,6	15322,6	173,9
Привлеченные средств. банк сект., млн.сомони	11414,2	10159,28	15507,8	19462,6	25529,9	33895,3	22481,1	196,9
Прибыль кфо, млн.смн.	375,3	108,4	1179,5	993,3	1245,6	2318,1	1942,8	517,7
Прибыль банков, млн.смн.	352,47	426,4	1017,0	876,1	1062,1	1970,4	1617,93	459,1
ROA %	1,43	0,5	3,90	2,65	2,62	3,91	2,48	173,4
ROE %	5,23	2,10	18,70	13,58	13,9	20,48	15,25	291,6

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ
Source: compiled and calculated by the author based on NBT data

Для экономически развитых стран характерно существенное превышение объема банковских активов над величиной ВВП, что отражает высокий уровень развития финансового посредничества и глубину интеграции банковского сектора в экономику. Так, например, в Швейцарии доля активов банков в ВВП в 2023 году составлял 397%, в Великобритании 377%, во Франции 339%, в Испании 292%, в Канаде 290%. Согласно результатам сравнительного анализа 90 стран, проведенного в 2024 году, наибольшее

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

соотношение банковских активов к ВВП было зафиксировано в Макао, где данный показатель составил 777%. Высокие позиции также заняли Люксембург и Маврикий. В то же время, минимальные значения были отмечены в Лесото -0,064%, Гане – 5,97% и Хорватии – 14,7% [22].

Одним из важнейших банковских индикаторов, характеризующих уровень ликвидности и устойчивости банков, выступает показатель соотношения выданных кредитов к объему привлеченных депозитов, который изменился соответствующим образом за анализируемый период: 2020 г. – 95,3%, 2021 г. – 117,8%, 2022 г. – 87,6%, 2023 г. – 91,7%, 2024 г. – 83,7%, 2025 г. – 77,1%. Рекомендуемое значение данного показателя зависит от особенностей национальной банковской системы, требований центрального банка страны и структуры банковского рынка. В международной же практике оптимальным считается уровень в диапазоне 70–90%. Показатель ниже 70% свидетельствует о недостаточно активном использовании привлеченных ресурсов, что обычно указывает на консервативную политику банков, а также недоиспользования потенциала получения доходов.

Показатель в пределах 70–90% рассматривается как наиболее сбалансированный уровень, отражающий эффективное управление ликвидностью и кредитной активностью банков. Когда же уровень свыше 90–100%, указывает на повышенные риски ликвидности, так как значительная часть привлеченных ресурсов направляется для выдачи кредита, что в свою очередь снижает способность банка своевременно выполнять обязательства перед вкладчиками.

В рассматриваемом нами периоде значение данного показателя в 2021 году составил 117,8%. Значение выше 100%, т.е. объем выданных кредитов превышает депозитную базу, вследствие чего банкам приходится привлекать дополнительные внешние источники финансирования.

Также, по данным таблицы, можно посмотреть динамику прибыли коммерческих банков. Следует отметить, что средний темп прироста прибыли банков за последние 6 лет составил 46,3%, т.е. увеличился с 352,47 млн. сомони в 2020 году до 1970,4 млн. сомони в 2025 году. Динамика изменения анализируемых показателей отечественного банковского сектора демонстрирована в рисунке 2.

По результатам, приведенным на рисунке, можно посмотреть снижение коэффициентов ROA и ROE за 2020–2021 годы. Уменьшение прибыли отечественных финансовых организаций, и вследствие этого, понижение коэффициентов обусловлено совокупностью макроэкономических и институциональных факторов, которые в основном связанны с последствиями Covid-19 и ухудшением деловой активности.

Вместе с тем, пандемия ковида стала важным катализатором цифровых преобразований в странах Центральной Азии [27], и отечественная банковская система не исключение. В период пандемии и в постпандемический этап

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

банковские учреждения значительно активизировали процессы внедрения цифровых технологий в свою деятельность расширив спектр дистанционных и традиционных банковских услуг, предоставляя клиентам услуги в онлайн и оффлайн форматах.

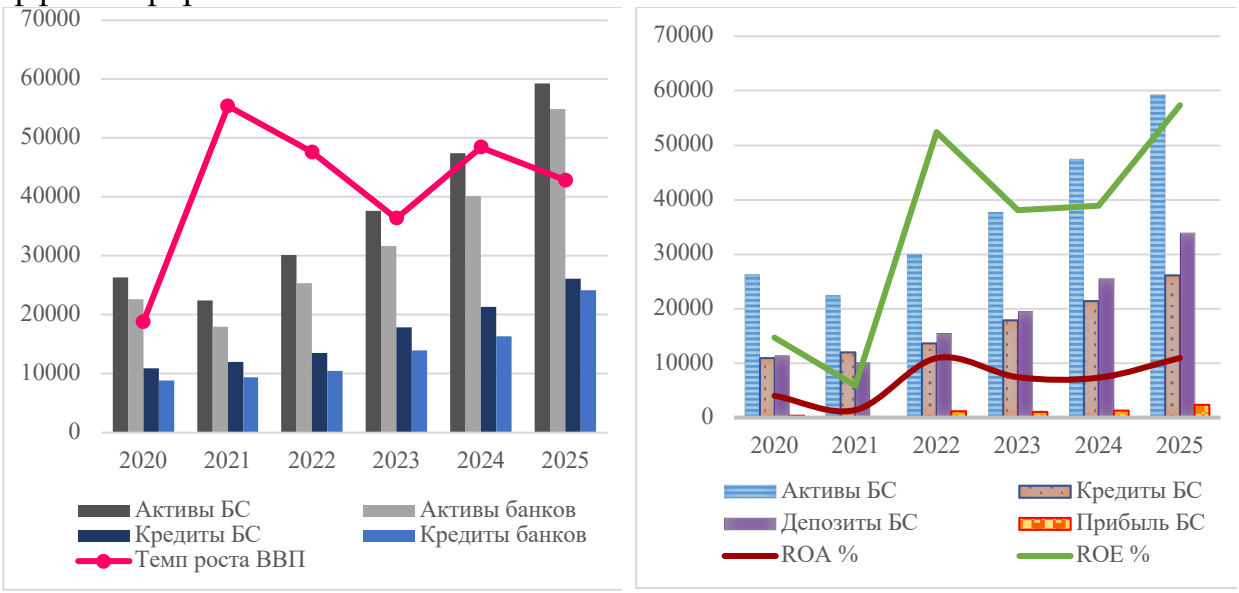


Рис. 2. Динамика изменения основных показателей банковского сектора Таджикистана

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ

Fig. 2. Dynamics of changes in the main indicators of the banking sector of Tajikistan

Source: compiled and calculated by the author based on NBT statistical data

Данные процессы обусловили необходимость перехода банков к качественно новому этапу клиентского обслуживания, основанному на цифровых платформах, персонализированных сервисах и оперативном взаимодействии с потребителями финансовых услуг. В этих условиях институциональные преобразования становятся объективной необходимостью, поскольку именно адаптация организационных механизмов, бизнес-моделей и системы управления позволяет коммерческим банкам сохранять конкурентные преимущества и устойчивые позиции на финансовом рынке.

Рассмотрим показатели уровня цифровизации национальной банковской системы, на основе данных, приведенных в таблице 2. К абсолютным показателям, характеризующим уровень цифровизации банковского сектора, относятся количественные индикаторы, отражающие масштабы внедрения цифровых технологий, инфраструктуры и цифровых банковских услуг. Наиболее распространенными измерителями считаются число активных банковских карт, количество ATM и POS-терминалов, объем и количество безналичных платежей, количество дистанционно

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

обслуживаемых операций, количество QR – платежей и QR-транзакций и многие другие.

Наблюдается устойчивый рост количества держателей платежных карт, если в 2020 году общее количество карт-пользователей составляло 3016,9 тыс. человек, то за 6 лет их количество достигло 10146,1 тыс. человек. Данный факт свидетельствует о расширении финансовой доступности, росте доверия населения к банковским инструментам и постепенный переход к безналичным формам расчетов.

Таблица 2

Основные индикаторы цифровизации банковской системы Таджикистана

Table 2

Key indicators of digitalization of the banking system of Tajikistan

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	1. Основные показатели рынка банковских платежных карт					
Общее кол-во платежей, тыс.ед.	170202	204612	269642	395875	682225	748513
Общий объем плат. млрд. смн.	1225,5	1229,8	1573,6	1705,8	2579,4	3490
Кол-во банк.платеж. карт (ед.)	3247,8	3479,1	5060,8	6711,2	8436,8	10437,7
Кол-во держат. банков. платежных карт, тыс.чел.	3016,9	3371,3	4662,5	6524,1	8093,9	10146,1
Кол-во POS-терминалов (шт.)	3811	3030	3872	6939	8138	9017
Количество банкоматов (шт.)	1281	1412	1724	2240	3005	3453
Кол-во сделок посред. банк. платёж. карт (тыс. ед.)	71414,5	59372	85140	118847	162785	203629
Объем операций посред. банк. платеж. карт (млн.сомони)	22530,7	36048	66602	77563	112945	140565
	2. Количество банковских счетов					
Общее количество счетов, тыс.шт.	5006,1	6083,4	8444,6	11236,6	14145,8	17322,4
Счета физ.лиц к которым предоставлен дистанционный доступ, в том числе(тыс.ед):	3195,2	5977,8	6069,4	8306,7	9314,7	13518,4
По сети интернет, тыс. ед.	231,2	273,5	918,9	1931,6	2373,8	4335,5
По средством устройств радиотелефонной (мобильной) связи, тыс. ед.	516,1	870,9	1648,3	2180,3	2316,8	3177,3
Счета физ.лиц в сомони, тыс.ед.	4376,8	5322,7	7494,4	10008,6	12489,9	15108,1
Счета физ.лиц в инвалюте, тыс.ед.	524,1	645,9	827,3	1101,1	1513,5	2057,7
	3. Электронные денежные средства					
Количества электронных кошельков, тыс.ед	1708,6	3534,4	6329,8	8707,6	12072,4	17678,7
Операции поср. электронных кошельков, из них:						
сумма операций, млрд. сомони	543	884	1615	1726	2967	3728
количество операций, млн.ед	10693	10754	13427	15119	18506	22303
QR-код (ед.)	4602	11036	17433	12560	19918	28762

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ
Source: compiled and calculated by the author based on NBT statistical data

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Заметные изменения наблюдается также в развитии платежной инфраструктуры. Количество терминалов в предприятиях торговли и сервиса увеличилось с 3811 единиц в 2020 году до 9017 единиц в 2025 году. Также количество банкоматов достигло 3453 штук в 2025 году увеличившись с 2020 года на 2172 единиц. Это в свою очередь, отражает расширение возможностей осуществления безналичных платежей и активное внедрение цифровых платежных решений, обусловленное государственной политикой стимулирования безналичных расчетов.

Значительный рост наблюдается также по количеству операций, осуществляемых посредством платежных карт. В 2025 году количество сделок достиг 203629 тыс. транзакций в общем объеме 140 565 млн. сомони, что на 27620 млн. сомони больше по сравнению с 2024 годом и на 118034,3 млн. сомони по сравнению с 2020 годом. Эти цифры указывают на существенное увеличение активности использования платежных карт в повседневных расчетах. Данная тенденция свидетельствует об ускорении цифровой трансформации банковского сектора, изменение потребительского поведения населения и постепенном снижении зависимости экономики от налично-денежного обращения.

После проведённого анализа банковского сектора можно сделать вывод, что отечественная банковская система находится на этапе интенсивной цифровой трансформации, обусловленной внедрением инновационных финансовых технологий, усилением конкуренции и изменением потребительских предпочтений, что формирует новые институциональные условия и стратегические ориентиры её развития. Особое значение в этих условиях приобретает развитие дистанционных сервисов и онлайн-банкинга, которые становятся неотъемлемой частью взаимодействия банков с клиентами.

Однако для более глубокого понимания текущих тенденций недостаточно рассматривать исключительно макроэкономические показатели и институциональные особенности функционирования банковской системы. Важно также учитывать мнение непосредственных потребителей банковских услуг, их уровень удовлетворённости, доверия и готовности использовать цифровые инструменты.

В рамках данного исследования было разработано 23 вопросов, направленных на изучение уровня использования онлайн-банкинга, удовлетворенности цифровыми банковскими услугами, а также выявление преимуществ и проблем дистанционного обслуживания в практике отечественных банков.

Опрос был проведен среди экономически активного населения, включая специалистов финансовой сферы, работников государственного и частного сектора, студентов и представителей других категорий. Общее количество

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

респондентов составило 250 человек, 55,6% которых женщины, 44,4% мужчины.

Анализ показал, что 48,8% участников находятся в возрасте от 18 до 25 лет, 20,8% – от 26 до 35 лет, 12,8% – от 36 до 45 лет, 10% – от 40 до 60 лет, 6,8 % – до 18 лет, 0,8 % – старше 60 лет (см. Рисунок 4). Полученные результаты по возрастной категории позволяют выявить степень вовлеченности различных возрастных групп в использовании цифровых банковских услуг. Это дает возможность оценить, какие категории населения наиболее активно используют цифровые финансовые технологии, мобильный банкинг и онлайн-сервисы. Таким образом, результат анкетирования показал, что основную часть пользователей онлайн-банкинга составляет молодежь и лица трудоспособного возраста, что подтверждает тенденцию цифровизации среди экономически активного населения.

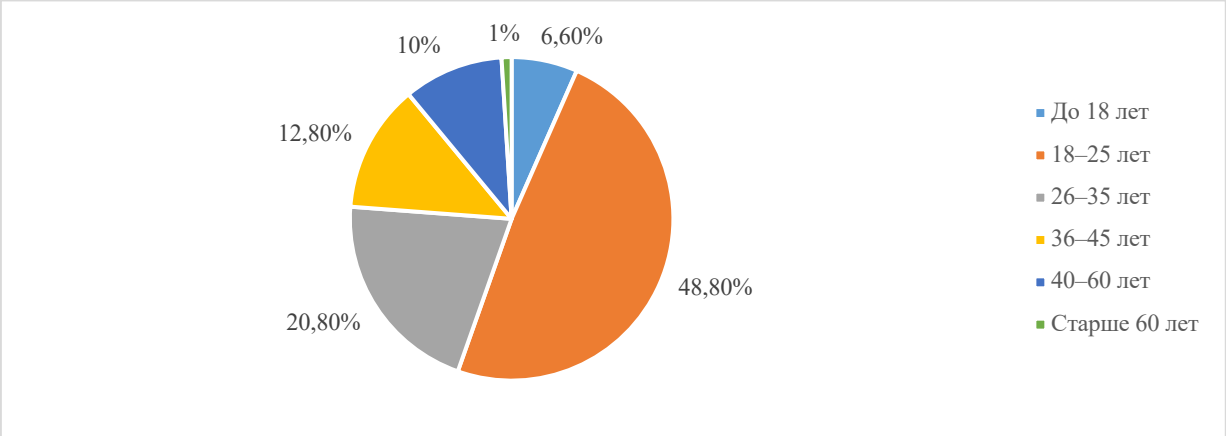


Рис. 3. Распределение респондентов по возрастным категориям, %

Источник: составлено автором

Fig. 3. Distribution of respondents by age categories, %

Source: compiled by the author

В анкетировании участвовали респонденты с различных регионов Республики Таджикистан, но основная доля принявших участие приходится на Согдийскую область – 88,1%. Из всех участвовавших в анкетировании, 85,2% опрошенных выбрали онлайн-банкинг или мобильные приложения банков и только 13,1% выбрали решать вопросы напрямую с сотрудниками банков. На вопрос: «Как часто Вы используете цифровые банковские услуги (мобильное приложение, онлайн-банкинг)?», 68,9% респондентов указали «ежедневно».

Чтобы оценить уровень вовлеченности клиентов в использовании современных финансовых технологий, определить направления и масштабы использования цифровых банковских сервисов населением, а также выявить наиболее востребованные виды электронных платежей был задан следующий вопрос: «Какие услуги Вы оплачиваете через мобильные приложения?». Ответ опрошенных приведен в следующем рисунке.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

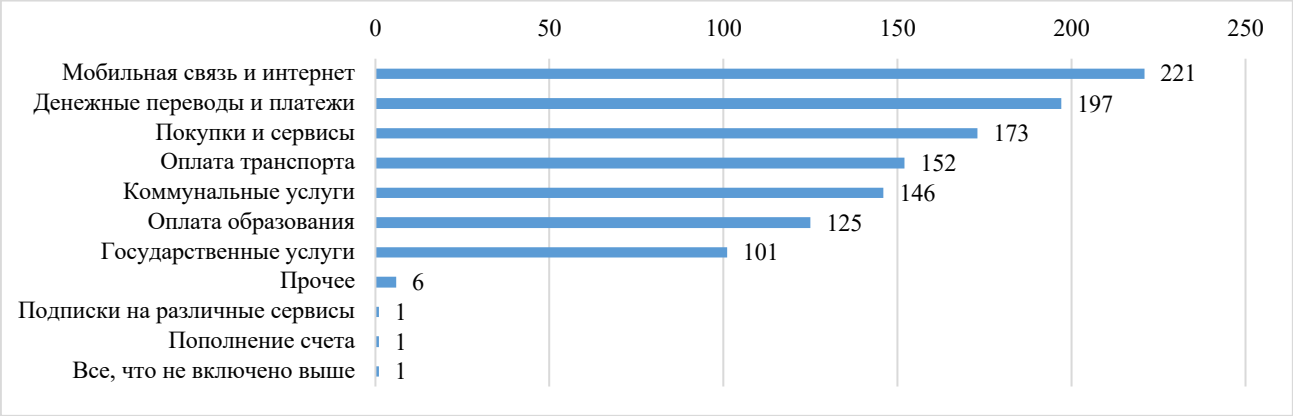


Рис. 4. Перечень основных услуг, оплачиваемых через мобильные приложения банков

Источник: составлено автором

Fig. 4. List of basic services paid for through bank mobile applications

Source: compiled by the author

Следующий вопрос был включен в анкетирование, чтобы определить наиболее востребованные отечественные мобильные банковские приложения на рынке финансовых услуг. Результаты опроса показали, что самыми популярными среди населения являются мобильные приложения следующих банков: 189 респондентов выбрали мобильный App ЗАО «Душанбе Сити Банк», 182 опрошенных ОАО «Банк Эсхата», 111 интервьюируемых ОАО «Алиф Банк» и 44 ГУП СБ РТ «Амонатбанк». Также были указаны использование продуктов других банков, но их доля является существенно низкой по сравнению с упомянутыми лидерами (см. Рисунок 5).

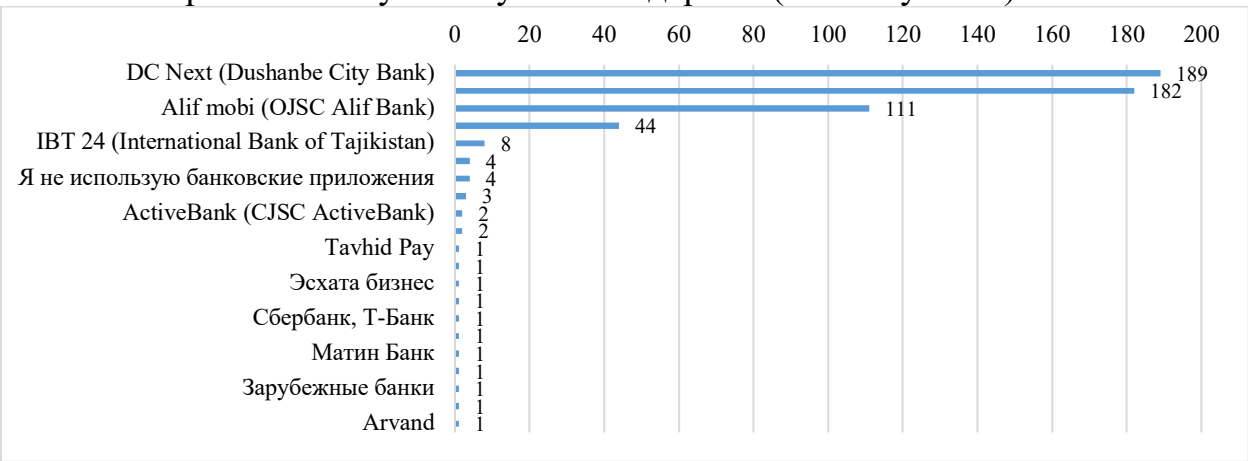


Рис. 5. Популярность мобильных приложений отечественного банковского сектора по результатам анкетирования

Источник: составлено автором

Fig. 5. Popularity of mobile applications in the domestic banking sector based on survey results

Source: compiled by the author

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Можно посмотреть также статистику скачиваний востребованных мобильных софт коммерческих банков Республики Таджикистан в App Store (iPhone), Google Play (Android) для определения предпочтений пользователей дистанционных банковских услуг. Данные о наиболее востребованных мобильных приложениях отечественных коммерческих банков отражены в таблице 3. В четвертом и пятых столбцах представлены показатели оценки и отзывы пользователей мобильных приложений. Из максимально возможного значения – 5 баллов, наивысшие оценки получили такие сервисы, как мобильный продукт Эсхата Онлайн, Алиф моби и Spitamen Pay.

По количеству же скачиваний и отзывам пользователей конкурентное преимущество наблюдается у мобильного приложения Алиф моби. Преобладающие позиции мобильного приложения Alif Mobi могут быть обусловлены рядом факторов. Во-первых, значительная часть населения города Душанбе активно использует данное приложение в повседневных финансовых операциях. Во-вторых, функциональные возможности сервиса позволяют осуществлять платежные операции не только внутри Республики Таджикистан, но и на территории Узбекистан, что способствует расширению его пользовательской аудитории и повышению уровня востребованности.

Таблица 3

Количество скачиваний мобильных приложений коммерческих банков

Table 3

Number of downloads of mobile applications of commercial banks

	Мобильные приложения	Кол-во скачиваний	Удельный вес, %	Оценка	Отзыв пользователей
1	Эсхата Онлайн	> 1млн	5,20%	4,8	33000
2	Alif mobi	> 10млн	52,02%	4,8	295000
3	DC next	> 5млн	26,01%	3,7	23000
4	Oriyon 24	> 100тыс	0,52%	4,3	1000
5	Амонат мобайл	> 1млн	5,20%	4,2	7000
6	Tawhid pay	> 100тыс	0,52%	4,4	456
7	ICB Mobile	> 50тыс	0,26%	4,4	459
8	ActivBank	> 10тыс	0,05%	4,1	160
9	Арванд	> 100тыс	0,52%	4,3	1000
10	Spitamen Pay	> 500тыс	2,60%	4,8	5000
11	IBT 24	> 500тыс	2,60%	4,1	3000
12	Favri	> 100тыс	0,52%	4,7	801
13	ССБ Мобайл	> 50тыс	0,26%	4,2	127
14	Humo Online	> 500тыс	2,60%	4,8	14000
15	Vasl Pay	> 100тыс	0,52%	4,9	2000

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Результаты опроса также показали, что наибольшую ценность для пользователей представляют мгновенные переводы и QR-платежи, что отражает высокий спрос на простые, быстрые и удобные инструменты проведения транзакций.

Для того, чтобы выявить восприятие клиентами банков ключевых достоинств цифровых банковских услуг и определить факторы, стимулирующие использование дистанционных финансовых сервисов, был задан вопрос: Какие преимущества вы видите в использовании онлайн-банкинга? Ответ респондентов отражен в рисунке 6.

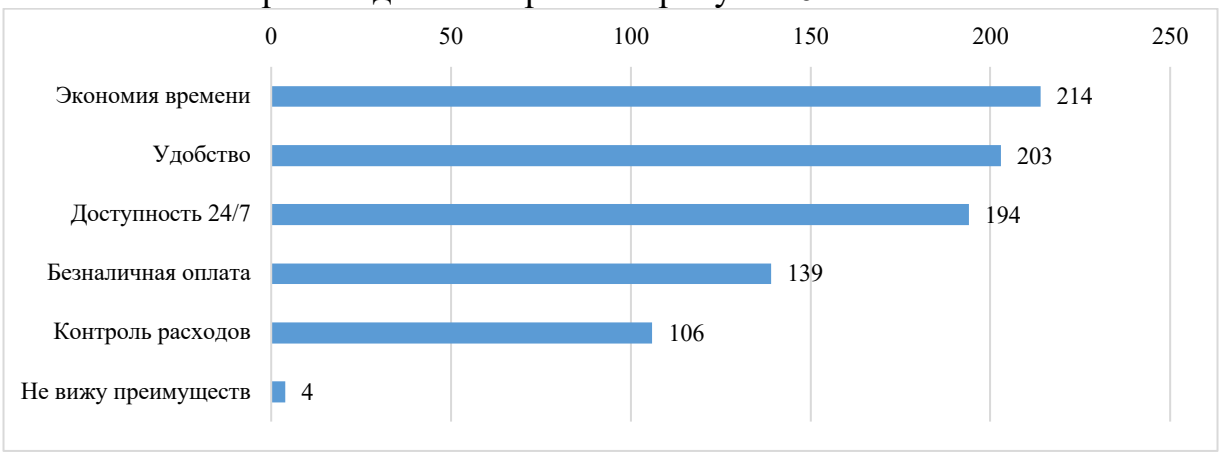


Рис. 6. Восприятие преимуществ онлайн-банкинга среди пользователей

Источник: составлено автором

Fig. 6. Perception of the benefits of online banking among users

Source: compiled by the author

С целью выявления основных проблем и ограничений, возникающих у клиентов при использовании цифровых банковских услуг в анкетировании быль включен вопрос: «С какими трудностями Вы сталкивались при обслуживании в цифровом формате?». Большинство опрошенных – 178 человек, считают технические сбои, которые могут быть связаны с высоким уровнем нагрузки на банковские информационные системы, несовершенство программного обеспечения и технической архитектуры, недостаточный уровень киберустойчивости и защиты данных, наличие проблем в интеграции цифровых сервисов и платежных систем, недостаточный уровень технической поддержки пользователей и многое другое.

В целях минимизации технических сбоев отечественным коммерческим банкам целесообразно осуществлять систематическую модернизацию цифровой инфраструктуры, повышать уровень киберустойчивости информационных систем и совершенствовать механизмы технической поддержки пользователей.

Далее на вопрос: «Насколько Вы уверены в безопасности цифровых услуг Вашего банка?» был получен следующий результат: наибольшая доля респондентов – 44,8% оценила уровень безопасности на 4 балла, тогда как

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

28,8% опрошенных выразили полную уверенность в надежности цифровых сервисов, поставив максимальную оценку. Вместе с тем 24% респондентов дали среднюю оценку уровню безопасности, что указывает на наличие определенных сомнений и осторожного отношения части клиентов к использованию цифровых банковских технологий. Незначительная доля опрошенных отметила низкий уровень уверенности в безопасности цифровых услуг, что может быть связано с рисками технических сбоев, киберугрозами или недостаточной информированностью пользователей.

Для установления причин барьеров и факторов отказа от использования цифровых решений в отечественной банковской сфере в опроснике присутствовал вопрос: «20. Если Вы не пользуйтесь мобильными приложениями для оплаты услуг, укажите причину». В результате 32,9% отметили, что предпочитают использовать наличные деньги, 13,6% указали недоверие к безопасности, 8,6% из-за финансовой неграмотности.

Далее задача была определить распространенность использования международных онлайн-площадок среди населения, т.е. цифровая вовлеченность населения и степень интеграции в глобальные электронные сервисы. Это в свою очередь предполагало подписку на платформы и участие в цифровых экосистемах, готовность совершать трансграничные транзакции населением. В результате 41,4 % интервьюированных заявили, что не подписаны, а 58,6% опрошенных отметили, что зарегистрированы в онлайн-площадках и имеют подписки на различных платформах.

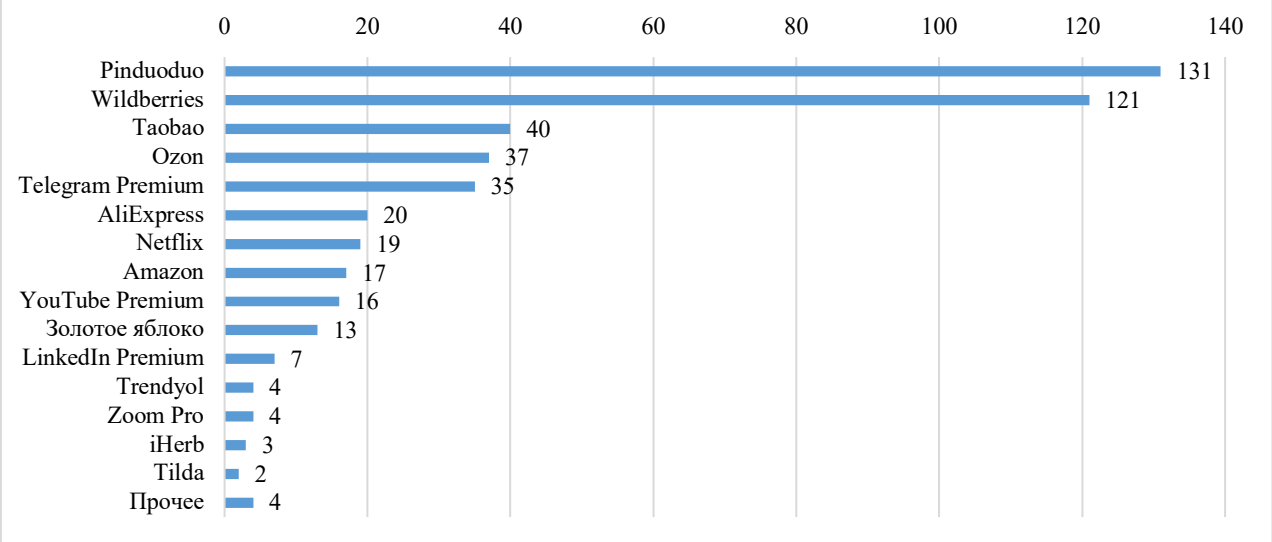


Рис. 7. Подписка респондентов в международных маркетплейсах

Источник: составлено автором

Fig. 7. Respondents' subscriptions to international marketplaces

Source: compiled by the author

Доминирующими площадками среди отечественных пользователей являются Pinduoduo (52,4%) Wildberries (48,4%), что свидетельствует о высокой популярности этих сервисов и их доступности для пользователей.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Результаты показали, что население (62,4% опрошенных имеют высшее образование) активно осваивает цифровые решения и отечественные финансовые институты должны учитывать растущую интеграцию населения в международные маркетплейсы и подписочные сервисы, поскольку именно они формируют спрос на удобные и безопасные финансовые инструменты для онлайн-платежей.

Последние 3 вопроса анкетирования были открытыми и включали предпочтения и предложения респондентов по развитию онлайн-банкинга отечественных банков. Ответы опрошенных показал возрастающий спрос на расширение функциональных возможностей онлайн-банкинга, акцентировании внимания отечественных банков на ускорении обслуживания и расширения перечня услуг, а также дальнейшее развитие цифровых банковских сервисов.

Заключение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все сферы деятельности, и финансовая сфера не является исключением. Цифровизация финансов оказывает существенное влияние на структуру, функционирование и развитие финансовых институтов, изменяет подходы к предоставлению финансовых услуг, повышает их доступность, скорость и качество. Кроме того, цифровизация позволяет расширить финансовую инклюзию, предоставляя доступ к финансовым услугам ранее неохваченным слоям населения, особенно в отдалённых регионах.

Эффективная цифровая трансформация в банковской сфере начинается с всестороннего анализа поведения клиентов в цифровой среде, их время включая предпочтения, выбор, факторы, влияющие на принятие или отказ от решения, а также очевидные и скрытые ожидания. Следует отметить, что цифровая трансформация банковского сектора Республики Таджикистан является ключевым фактором институциональных изменений и стратегического развития национальной финансовой системы.

Проведенный анализ цифровой трансформации банковского сектора Таджикистана и результаты анкетирования показали, что наряду с положительным восприятием цифровых банковских услуг, сохраняются отдельные проблемы, связанные с техническими сбоями, вопросами безопасности и качеством цифрового обслуживания. Это указывает на необходимость дальнейшего совершенствования цифровой инфраструктуры, развития клиентоориентированных сервисов и укрепления доверия пользователей к цифровым финансовым технологиям. Таким образом, стратегические перспективы цифровизации банковской системы Таджикистана заключаются в развитии инфраструктуры, усилении кибербезопасности, поддержке финтех-инициатив и интеграции в глобальные цифровые экосистемы. Все это позволит не только укрепить

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

институциональные основы банковского сектора, но и обеспечить его устойчивое развитие в условиях глобальной цифровой экономики.

Литература

1. Послание Президента Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики страны» от 28.12.2024. URL: https://www.president.tj/event/missives/54183.

2. Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года: Постановление Правительства Республики Таджикистан от 30.09.2022 № 483. URL: https://egov.tj/uploads/2025/9/25/db29ff250e97ee01de3339e6bf2423e6_original.144805.p df.

3. Кодирзода Д.Б. Мониторинг развития банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // 2023. № 2 (36). С. 34–39.

4. Кощеев В.А., Цветков Ю.А. Цифровая трансформация банковского сектора // Теория и технологии сферы услуг: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 40–44.

5. Комилова М.А. Направления развития и вопросы эффективной деятельности финансовых институтов в условиях цифровой трансформации // Актуальные вопросы финансовой системы в условиях перехода к цифровой экономике: материалы республиканской научно-практической конференции. Худжанд: СИ Файзибоев М.М. «Меъроч», 2023. С. 43–51.

6. Курбанова Ф.А. Трансформация банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // Экономические науки. 2025. № 10 (251). С. 330–338.

7. Макарова И.В., Павлика А.Ю. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации экономики России // Банковское дело. 2022. URL: https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/6301.

8. Гузикова Л.А. Новая финансовая реальность: цифровая трансформация в банковском секторе. 2020. С. 32–36. URL: https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/268997511.pdf.

9. Мирошниченко М.А., Трелевская К.И., Мамыкина Е.В. Исследование процессов цифровизации банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 133. С. 434–447.

10. Никонова Я.И., Ивасенко А.Г. Цифровая трансформация финансового сектора российской экономики // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 1. С. 163–169.

11. Савчина О.В., Винисио Ксавиер М.Г. Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях // Вестник Московского

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2023. № 2 (36). С. 55–63. https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.05.

12. Семенова Н.Н. Цифровая трансформация банковского сектора России: основные тренды развития // Финансы и кредит. 2024. № 10 (850). С. 2239–2251. URL: https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=81258.

13. Хикматов У.С., Исхаков Д.И. Рушди инфрасохтори амалиётҳои рақамии бонкӣ ҳамчун омили рушди низоми бонкии ватанӣ // Паёми молия ва иқтисод. 2025. № 1 (44). С. 74–85. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rushdi-infrasohtori-amaliyot-oi-ra-amii-bonk-amchun-omili-rushdi-nizomi-bonkii-vatan/viewer.

14. Юсупова Г.А., Комилова М.А. Дурнамои рушди истифодаи технологияҳои молиявӣ дар бахши бонкӣ: монография. Хуҷанд: Ношир, 2024. 138 с.

15. Шашкина Е.О. Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт: дис. … кандидата экономических наук: 5.2.4. М., 2022. 287 с.

16. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.

17. Clohessy T., Acton T., Morgan L. The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: Evidence from focus groups // International Journal of Cloud Applications and Computing. 2017. Vol. 7(4). P. 1–19. https://doi.org/10.4018/IJCAC.2017100101.

18. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. Digital innovation and strategic transformation // IT Professional. 2016. P. 14–18. URL: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu/business_pub/44/.

19. Downes L., Nunes P.F. Big-bang disruption // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91(3). P. 44–56.

20. Drnevich P.L., Croson D.C. Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. № 2. P. 483–509. URL: https://eli.johogo.com/Class/p9.pdf.

21. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative // MIT Sloan Management Review. 2014. 59 p. URL: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/64643887/tina_blegind_jensen_et_al_unpacking_the_diffe rence_between_digital_transformation_acceptedversion.pdf.

22. Helgi Library. Открытая платформа с данными и отчетами со всего мира URL: https://www.helgilibrary.com/indicators/bank-assets-as-of-gdp/.

23. Hess T. Digitalisierung // Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin: GITO, 2016. URL: http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

24. Horlach B., Drews P., Schirmer I., Boehmann T. Increasing the agility of IT delivery: Five types of bimodal IT organization // Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. 2017. 10 p. https://doi.org/10.24251/hicss.2017.656.

25. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015. 29 p.

26. Knudsen D. Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting // International Journal of Accounting Information Systems. 2020. Vol. 36. Article 100441. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441.

27. Komilova M., Nader M., Ajayi R. Evolution of FinTech in Central Asian countries and implications for the region's economy // FinTech. 2025. Vol. 4. P. 69. https://doi.org/10.3390/fintech4040069.

28. Legner Ch., Eymann T., Hess T., Matt Ch., Böhmann T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community // Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59(4). P. 301–308. https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2.

29. Li Z., Gong P., Wang Y., Qu S. The impact of digital transformation on enterprise organizational structure // Highlights in Business, Economics and Management. 2024. Vol. 41. P. 732–740.

30. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of digital transformation in manufacturing // Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. 2018. https://doi.org/10.24251/hicss.2018.493.

31. Llopis-Albert C., Rubio Montoya F.J., Valero Chuliá F.J. Impact of digital transformation on the automotive industry // Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 162. P. 1–9. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343.

32. Lukić J., Mirković V. Transformacija poslovnih procesa i upravljanja bankarskim rizicima u Big Data svetu // Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 2018. P. 137–144.

33. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. P. 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5.

34. Mazzone D. Digital or death: Digital transformation: The only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting Inc., 2014.

35. Mirković V., Lukić J., Lazarević S., Vojinović Ž. Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation // Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 2019. 7 p.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

36. Pousttchi K., Gleiss A., Buzzi B., Kohlhagen M. Technology impact types for digital transformation // Proceedings of the 21st IEEE Conference on Business Informatics. 2019. Vol. 1. P. 487–494.

37. Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms // MIS Quarterly. 2003. Vol. 27(2). P. 237–264.

38. Schallmo D., Williams C.A., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap // International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21. № 8. https://doi.org/10.1142/S136391961740014X.

39. Singh A., Hess T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies // MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. Iss. 1. P. 1–17. URL: https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5.

40. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28(2). P. 118–144. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196.

41. Vogelsang K., Liere-Netheler K., Packmohr S., Hoppe U. Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies // Journal of Enterprise Transformation. 2018. Vol. 8(1–2). P. 121–142. https://doi.org/10.1080/19488289.2019.1578839.

42. Wessel L.K., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T.B. Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation // Journal of the Association for Information Systems. 2021. Vol. 22(1). P. 102–129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655.

43. Widharto P., Pandesenda A.I., Yahya A.N., Sukma E.A., Shihab M.R., Ranti B. Digital transformation of Indonesia banking institution: Case study of PT BRI Syariah // Proceedings of the International Conference on Information Technology Systems and Innovation. 2020. P. 44–50. https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264935.

44. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research // Information Systems Research. 2010. Vol. 21(4). P. 724–735.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

References

1. Poslanie Prezidenta Respubliki Tadzhikistan «Ob osnovnykh napravleniyakh vnutrennei i vneshnei politiki strany» ot 28.12.2024 [Address of the President of the Republic of Tajikistan "On the Main Directions of Domestic and Foreign Policy" dated December 28, 2024]. Retrieved from: https://www.president.tj/event/missives/54183. (In Russ.).

2. Strategiya razvitiya iskusstvennogo intellekta v Respublike Tadzhikistan na period do 2040 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Tadzhikistan ot 30.09.2022 No. 483 [Artificial Intelligence Development Strategy of the Republic of Tajikistan until 2040: Resolution of the Government of the Republic of Tajikistan No. 483 dated September 30, 2022]. Retrieved from: https://egov.tj/uploads/2025/9/25/db29ff250e97ee01de3339e6bf2423e6_original.144805.pdf. (In Russ.).

3. Kodirzoda D.B. (2023). Monitoring razvitiya bankovskoi sistemy Respubliki Tadzhikistan v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Monitoring the development of the banking system of the Republic of Tajikistan in the context of economic digitalization]. 2(36), 34–39. (In Russ.).

4. Koshcheev V.A., Tsvetkov Yu.A. (2018). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora [Digital transformation of the banking sector]. Teoriya i tekhnologii sfery uslug: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii [Theory and Technologies of the Service Sector: Economics, Social Sphere, Technologies], 4(38), 40–44. (In Russ., abstract in Eng.).

5. Komilova M.A. (2023). Napravleniya razvitiya i voprosy effektivnoi deyatel'nosti finansovykh institutov v usloviyakh tsifrovoi transformatsii [Directions of development and issues of effective functioning of financial institutions under digital transformation]. Aktual'nye voprosy finansovoi sistemy v usloviyakh perekhoda k tsifrovoi ekonomike: materialy respublikanskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Current Issues of the Financial System in the Context of Transition to the Digital Economy: Proceedings of the Republican Scientific and Practical Conference]. Khujand: Me'roch Publ., 43–51. (In Russ.).

6. Kurbanova F.A. (2025). Transformatsiya bankovskoi sistemy Respubliki Tadzhikistan v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Transformation of the banking system of the Republic of Tajikistan in the context of economic digitalization]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences], 10(251), 330–338. (In Russ., abstract in Eng.).

7. Makarova I.V., Pavlika A.Yu. (2022). Transformatsiya bankovskogo sektora v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki Rossii [Transformation of the banking sector in the context of the digitalization of the Russian economy]. Bankovskoe delo [Banking], Retrieved from: https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/6301. (In Russ.).

8. Guzikova L.A. (2020). Novaya finansovaya real'nost': tsifrovaya transformatsiya v bankovskom sektore [New financial reality: digital transformation

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

in the banking sector]. 32–36. Retrieved from: https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/268997511.pdf. (In Russ.).

9. Miroshnichenko M.A., Trelevskaya K.I., Mamykina E.V. (2017). Issledovanie protsessov tsifrovizatsii bankovskogo sektora v ramkakh ekosistemy tsifrovoi ekonomiki Rossii [Study of digitalization processes in the banking sector within the ecosystem of Russia's digital economy]. Nauchnyi zhurnal KubGAU [Scientific Journal of KubSAU], 133, 434–447. (In Russ., abstract in Eng.).

10. Nikonova Ya.I., Ivasenko A.G. (2023). Tsifrovaya transformatsiya finansovogo sektora rossiiskoi ekonomiki [Digital transformation of the financial sector of the Russian economy]. Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [International Research Journal], 1, 163–169. (In Russ., abstract in Eng.).

11. Savchina O.V., Vinisio Ksavier M.G. (2023). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora v sovremennykh usloviyakh [Digital transformation of the banking sector in modern conditions]. Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» [MCPU Vestnik. Economics Series], 2(36), 55–63. https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.05. (In Russ., abstract in Eng.).

12. Semenova N.N. (2024). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora Rossii: osnovnye trendy razvitiya [Digital transformation of the Russian banking sector: main development trends]. Finansy i kredit [Finance and Credit], 10(850), 2239–2251. Retrieved from: https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=81258. (In Russ., abstract in Eng.).

13. Khikmatov U.S., Iskhakov D.I. (2025). Rushdi infrasokhtori amaliyothoi raqamii bonki hamchun omili rushdi nizomi bonkii vatani [Development of digital banking operations infrastructure as a factor in the development of the national banking system]. Payomi moliya va iktisod [Finance and Economics Bulletin], 1(44), 74–85. Retrieved from: https://cyberleninka.ru/article/n/rushdi-infrasohtori-amaliyot-oi-ra-amii-bonk-amchun-omili-rushdi-nizomi-bonkii-vatan/viewer. (In Tajik).

14. Yusupova G.A., Komilova M.A. (2024). Durnamoi rushdi istifodai tekhnologiyahoi moliyavi dar bakhshi bonki [Prospects for the development of financial technologies in the banking sector]. Khujand: Noshir, 138 p. (In Tajik).

15. Shashkina E.O. (2022). Vliyanie finansovykh tekhnologii na transformatsiyu bankovskogo sektora ekonomiki: zarubezhnyi i otechestvennyi opyt [The impact of financial technologies on the transformation of the banking sector: foreign and domestic experience]. PhD dissertation in Economics. Moscow, 287 p. (In Russ.).

16. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 306 p. (In Eng.).

17. Clohessy T., Acton T., Morgan L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: Evidence from focus groups.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

International Journal of Cloud Applications and Computing, 7(4), 1–19. https://doi.org/10.4018/IJCAC.2017100101. (In Eng.).

18. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. IT Professional, 14–18. Retrieved from: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu/business_pub/44/. (In Eng.).

19. Downes L., Nunes P.F. (2013). Big-bang disruption. Harvard Business Review, 91(3), 44–56. (In Eng.).

20. Drnevich P.L., Croson D.C. (2013). Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. MIS Quarterly, 37(2), 483–509. Retrieved from: https://eli.johogo.com/Class/p9.pdf. (In Eng.).

21. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 59 p. Retrieved from: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/64643887/tina_blegind_jensen_et_al_unpacking_the_difference_between_digital_transformation_acceptedversion.pdf. (In Eng.).

22. Bank assets as % of GDP. Helgi Library. Retrieved from: https://www.helgilibrary.com/indicators/bank-assets-as-of-gdp/. (In Eng.).

23. Hess T. (2016). Digitalisierung. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin: GITO. Retrieved from: http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de. (In Ger.).

24. Horlach B., Drews P., Schirmer I., Boehmann T. (2017). Increasing the agility of IT delivery: Five types of bimodal IT organization. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 10 p. https://doi.org/10.24251/hicss.2017.656. (In Eng.).

25. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 29 p. (In Eng.).

26. Knudsen D. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 36, Article 100441. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441. (In Eng.).

27. Komilova M., Nader M., Ajayi R. (2025). Evolution of FinTech in Central Asian countries and implications for the region's economy. FinTech, 4, 69. https://doi.org/10.3390/fintech4040069. (In Eng.).

28. Legner Ch., Eymann T., Hess T., Matt Ch., Böhmann T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. Business & Information Systems Engineering, 59(4), 301–308. https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2. (In Eng.).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

29. Li Z., Gong P., Wang Y., Qu S. (2024). The impact of digital transformation on enterprise organizational structure. Highlights in Business, Economics and Management, 41, 732–740. (In Eng.).

30. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. https://doi.org/10.24251/hicss.2018.493. (In Eng.).

31. Llopis-Albert C., Rubio Montoya F.J., Valero Chuliá F.J. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. Technological Forecasting and Social Change, 162, 1–9. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343. (In Eng.).

32. Lukić J., Mirković V. (2018). Transformacija poslovnih procesa i upravljanja bankarskim rizicima u Big Data svetu. In: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 137–144. (In Serb.).

33. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57, 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5. (In Eng.).

34. Mazzone D. (2014). Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive, Smash and Conquer. Smashbox Consulting Inc. (In Eng.).

35. Mirković V., Lukić J., Lazarević S., Vojinović Ž. (2019). Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation. Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 7 p. (In Eng.).

36. Pousttchi K., Gleiss A., Buzzi B., Kohlhagen M. (2019). Technology impact types for digital transformation. Proceedings of the 21st IEEE Conference on Business Informatics, 1, 487–494. (In Eng.).

37. Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237–264. (In Eng.).

38. Schallmo D., Williams C.A., Boardman L. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. International Journal of Innovation Management, 21(8). https://doi.org/10.1142/S136391961740014X. (In Eng.).

39. Singh A., Hess T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. MIS Quarterly Executive, 16(1), 1–17. Retrieved from: https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5. (In Eng.).

40. Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. Retrieved from:

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196. (In Eng.).

41. Vogelsang K., Liere-Netheler K., Packmohr S., Hoppe U. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. Journal of Enterprise Transformation, 8(1–2), 121–142. https://doi.org/10.1080/19488289.2019.1578839. (In Eng.).

42. Wessel L.K., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T.B. (2021). Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation. Journal of the Association for Information Systems, 22(1), 102–129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655. (In Eng.).

43. Widharto P., Pandesenda A.I., Yahya A.N., Sukma E.A., Shihab M.R., Ranti B. (2020). Digital transformation of Indonesia banking institution: Case study of PT BRI Syariah. Proceedings of the International Conference on Information Technology Systems and Innovation, 44–50. https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264935. (In Eng.).

44. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724–735. (In Eng.).

© Комилова М.А., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.