

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ
БАНКОВСКИХ АССОЦИАЦИЙ
(МЕЖДУНАРОДНЫЙ
БАНКОВСКИЙ СОВЕТ)



INTERNATIONAL
COORDINATION COUNCIL
OF BANKING ASSOCIATIONS
(INTERNATIONAL
BANKING COUNCIL)

**Открытое заседание
Международного Координационного
Совета банковских ассоциаций
(Международный Банковский Совет, МБС)**

СБОРНИК АНАЛИТИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

**Банки и цифровые платформы:
модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса**

**г. Шанхай, Китай
21 апреля 2026 г.**

ОГЛАВЛЕНИЕ

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ АЗЕРБАЙДЖАНА	3
СОЮЗ БАНКОВ АРМЕНИИ	8
АССОЦИАЦИЯ БЕЛОРУССКИХ БАНКОВ	9
СОЮЗ БАНКОВ КЫРГЫЗСТАНА	15
АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ	20
АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ ТАДЖИКИСТАНА	25
АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА	31

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ АЗЕРБАЙДЖАНА

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

Как и в различных отраслях экономики, цифровая трансформация, создавая новые вызовы в экосистеме цифровых платежей, способствует переходу сотрудничества между участниками экосистемы на качественно новый уровень, одновременно усиливая конкурентную среду.

Цифровая трансформация в экосистеме цифровых платежей обеспечивает более эффективное и быстрое предоставление платёжных услуг в дистанционном формате, внедрение инновационных решений и технологий, автоматизацию операционных процессов, а также приводит к формированию цифровых платформ, объединяющих различных участников, продукты и услуги.

Цифровые платформы, возникающие в результате горизонтальной интеграции, позволяют предоставлять продукты и услуги организаций, представленных в одной или различных сферах, через единую платформу. Если обратить внимание на формирование цифровых платформ, то прежде всего они создаются небанковскими поставщиками платёжных услуг — платёжными организациями и организациями электронных денег. В ряде случаев такие организации также называются платёжными агрегаторами и фасилитаторами.

При осуществлении цифровых платежей платёжные агрегаторы и фасилитаторы, не находясь в прямом взаимодействии с плательщиком или получателем средств, выступают в качестве поставщиков необходимой инфраструктуры, а также экономических субъектов, обеспечивающих обмен информацией между сторонами и организацию расчётов. Предоставление цифровыми платформами широкого спектра продуктов и услуг, наличие различных платёжных решений и инструментов привлекает большое количество местных и иностранных участников, включая пользователей платёжных услуг.

Именно на этом этапе формируется сотрудничество между цифровыми платформами и банками. Такое сотрудничество проявляется в предоставлении платёжных услуг, включая эквайринг, осуществлении операций с использованием различных платёжных инструментов, а также в организации клиринговых и расчётных услуг. Отсутствие у цифровых платформ прямого доступа к местным и международным платёжным системам и их

невовлечённость в эмиссию платёжных инструментов обуславливают необходимость сотрудничества с банками.

Вместе с тем следует отметить, что устойчивое развитие национальной экономики, расширение возможностей выхода на региональные рынки, конкурентоспособность стоимости продуктов и услуг на цифровых платформах, а также расширение применения сервисов с добавленной стоимостью способствуют дальнейшему развитию этих платформ и их переходу к более самостоятельным действиям в сфере платёжных услуг. В качестве примера можно привести такие крупные цифровые платформы, как Ebay, Alibaba, Amazon, Taobao.

Параллельно следует обратить внимание на банковскую экосистему. Так, цифровые банки, используя подход «greenfield», выступают также в роли создателей цифровых платформ. В основном цифровые банки (Kakao Bank, Revolut, WeBank и др.) формируют обслуживание клиентов на базе этих платформ, полностью организуя взаимодействие с пользователями платёжных услуг в дистанционном формате. Ряд банков, в свою очередь, применяет подход «brownfield», создавая внутри банка отдельные структурные подразделения и предоставляя цифровые платформы через мобильные банковские сервисы. На таких платформах наряду с банковскими услугами предоставляются и иные продукты и услуги, предусмотренные законодательством.

Взаимное проникновение банков и цифровых платформ в другие сферы и расширение их деятельности с соблюдением законодательных требований усиливают конкуренцию. Такая конкуренция способствует предоставлению ориентированных на потребителя продуктов и услуг, ускорению внедрения инновационных решений и технологий, снижению тарифов на обслуживание, а также расширению спектра сервисов с добавленной стоимостью для пользователей. Однако параллельно в ряде случаев это может приводить к нарушениям конкуренции и злоупотреблениям со стороны участников экосистемы.

С учётом наблюдаемых тенденций развития на глобальных финансовых рынках, в 2023 году в Азербайджанской Республике был принят Закон «О платёжных услугах и платёжных системах». Данный закон, обеспечивающий развитие экосистемы цифровых платежей на следующих стратегических этапах и формирование здоровой конкурентной среды, определяет классификацию платёжных услуг, правовые рамки деятельности поставщиков платёжных услуг, таких как платёжные организации и организации электронных денег, а также формирует основу риск-ориентированного регулирования в экосистеме.

Применение закона и вытекающих из него нормативных актов позволило обеспечить более устойчивую и надёжную организацию деятельности участников экосистемы. Параллельно с реформами в законодательной сфере Центральный банк Азербайджанской Республики успешно продолжает деятельность по расширению возможностей цифровых платформ, устранению нормативных ограничений для внедрения инновационных решений и технологий, а также формированию драйверов экосистемы.

Одним из успешных направлений реформ стало внедрение специального регуляторного режима — «песочницы» (sandbox). Применение данного режима способствует внедрению инновационных решений и технологий, а также развитию направлений деятельности, основанных на криптовалютах (криптовалютные брокеры, криптовалютные биржи и др.).

В целях углубления сотрудничества между цифровыми платформами, банками и другими участниками экосистемы продолжается работа по созданию централизованной платформы на основе технологии открытого банкинга. В настоящее время Центральным банком Азербайджанской Республики создана централизованная платформа, основанная на технологии открытого банкинга, которая позволяет реализовать услуги по предоставлению информации по счетам между банками. Следующим этапом развития данной платформы станет интеграция финтех-компаний в эту инфраструктуру и предоставление платёжных услуг по счетам. Данный подход создаст дополнительные возможности для расширения деятельности цифровых платформ.

Следует отметить, что в настоящее время в Азербайджанской Республике банки формируют цифровые платформы на базе мобильных банковских сервисов, используя подход «brownfield». В то же время небанковские поставщики платёжных услуг, представленные в финтех-экосистеме, расширяют свою деятельность по созданию цифровых платформ. В частности, в центре внимания находятся вопросы проведения платежей с использованием криптовалют наряду с традиционными платёжными инструментами, а также интеграции с криптовалютными биржами. Кроме того, в рамках сотрудничества с банками и небанковскими кредитными организациями через цифровые платформы предоставляются такие продукты и услуги, как эмиссия платёжных карт, кредитование, субэквайринг.

Регулирование деятельности инновационных цифровых платформ, взаимодействующих с большим числом участников экосистемы, а также определение рамочных требований их сотрудничества с финансовыми институтами имеют важное значение для обеспечения баланса в экосистеме,

сохранения конкурентной среды и обеспечения безопасности цифровой платёжной экосистемы.

Несмотря на формирование сбалансированной конкурентной среды между банками и цифровыми платформами в странах с развитой экосистемой цифровых платежей, законодательные реформы в данной сфере продолжаются. В частности, в Европейском союзе, Великобритании, Индии, Китае и других странах деятельность цифровых платформ и вопросы монополизации регулируются на законодательном уровне. Такой подход обеспечивает доступ финтех-компаний и банков к рынку на основе внедрения инновационных, нетрадиционных платёжных инструментов.

При формировании рамок регулирования и надзора наряду с поощрением деятельности цифровых платформ и учётом перспектив их развития особое внимание уделяется вопросам информационной безопасности, защите прав пользователей платёжных услуг, а также прозрачности информирования.

Полагаем, что в условиях продолжающейся цифровой трансформации для достижения устойчивого и сбалансированного развития экономики, в том числе экосистемы цифровых платежей, обеспечения сотрудничества и конкуренции между участниками экосистемы необходимо регулирование на законодательном уровне деятельности цифровых платформ, обеспечения безопасности собираемых на них данных, предотвращения возможной монополизации и развития интеграционных связей между участниками экосистемы.

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Азербайджанской Республики

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025	01.03.2026
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	азер.манат	22	22
2.	Количество КО с иностранным участием	азер.манат	9	9
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	азер.манат	5	5
3.	Количество филиалов действующих КО	азер.манат	501	504
4.	Собственные средства (капитал) КО	азер.манат	7.2311	7.4071
5.	Активы КО - всего	азер.манат	58.7486	56.9358
5.1	- ссудная задолженность - всего	азер.манат	31.4511	31.8637
5.1.1	- в т.ч. просроченная	азер.манат	557.6	557.5
5.2	-кредиты, предоставленные физическим лицам	азер.манат	18.7183	19.1151
5.3	- кредиты нефинансовым организациям	азер.манат	12.7128	12.7486
6.	Пассивы КО - всего	азер.манат	51.5174	49.5287
6.1	депозиты физических лиц	азер.манат	15.8477	16.3055
6.2	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке	азер.манат	459	539.2
7.	Финансовый результат банковского сектора	азер.манат	1058.9	80.1
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	азер.манат	50	50
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	7	6.75
	Справочно:			
10.	Валовой внутренний продукт	азер.манат	116320.1	9078.7
11.	Курс национальной валюты к доллару США		1.7	1.7

СОЮЗ БАНКОВ АРМЕНИИ

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Республики Армения

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	31.12.2025
1.	Количество действующих банков	ед	17
2.	Количество банков с иностранным участием	ед	12
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	ед	6
3.	Количество филиалов действующих банков	ед	540
4.	Собственные средства (капитал) банков	Млн АМД	2 174 779.2
5.	Активы банков - всего	Млн АМД	12 830 322.8
5.1	- ссудная задолженность - всего	Млн АМД	7 869 593.0
5.1.1	- в т.ч. просроченная (контролируемые, нестандартные, сомнительные)	Млн АМД	333 409.0
5.2	- кредиты, предоставленные физическим лицам	Млн АМД	3 731 381.0
5.3	- кредиты нефинансовым организациям	Млн АМД	3 437 832.0
6.	Пассивы банков - всего	Млн АМД	12 830 322.8
6.1	Депозиты - всего	Млн АМД	7 457 790.8
6.2	Привлеченные банками ресурсы на межбанковском рынке	Млн АМД	288 130.4
7.	Финансовый результат банковского сектора	Млн АМД	421 303.8
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	Млн АМД	30 000.0
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	6.5
	Справочно:		
10.	Валовой внутренний продукт	Млн АМД	11 317 508.7
11.	Курс национальной валюты к доллару США	АМД/USD	0.002622

АССОЦИАЦИЯ БЕЛОРУССКИХ БАНКОВ

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

В настоящее время компании – цифровые гиганты стремятся выстраивать свою деятельность по созданию, развитию и продвижению товаров/услуг вокруг потребителей, основываясь на данных об их покупках, поисковых запросах в интернете, увлечениях, транзакциях, которые они совершают, и т.д. Наблюдается явление централизации потоков данных: компания – владелец платформы получает возможность накапливать информацию о всех взаимодействиях участников и пользователей и применять ее для дальнейшего развития бизнеса.

В зависимости от конкретного типа цифровой платформы, она имеет встроенные механизмы, основанные на данных и алгоритмах, которые позволяют пользователям находить друг друга, взаимодействовать и (или) совершать сделки на платформе легче, чем за ее пределами.

Платформа может быть односторонней, обслуживая одно сообщество участников, или многосторонней, где ее рынок — это не только конечные потребители, но и поставщики, а возможно даже «горизонтальные» участники. Платформа способствует как односторонним, так и кросс-сторонним сетевым эффектам. Сила цифровой платформы заключается в максимизации этих сетевых эффектов.

Выделяют такие виды цифровых платформ, как транзакционные платформы (цифровая платформа как аналог торгового центра), платформы взаимодействий (платформенный эквивалент социальной сети), платформы инноваций (платформенный эквивалент онлайн-доски объявлений для сообщества с общими интересами).

Отдельная категория цифровых платформ относится к банковскому сектору. Банки одними из первых приняли платформенную модель развития, так как задолго до цифровой трансформации придерживались дата-центричного подхода и имеют многолетний опыт сбора и анализа информации о клиентах, необходимой для кредитного скоринга.

Цифровые банковские платформы располагаются между ядром банка и уровнем взаимодействия (т. е. многоканальными решениями или приложениями для сотрудников) и обеспечивают единую среду для четырех основных категорий технологий:

- 1) специфичные для банка бизнес-сервисы, составляющие пользовательские маршруты;
- 2) общие платформенные сервисы, поддерживающие скомпонованные бизнес-сервисы;
- 3) инструменты разработчика для создания и настройки маршрутов;

4) современные данные и аналитика для бизнес-аналитики, анализа клиентов и непрерывного совершенствования.

На практике банки могут быть:

- владельцами цифровой платформы, в перспективе выстраивая цифровую экосистему вокруг цифровой банковской платформы (например, Сбербанк, Т-Банк в России).

- партнерами цифровой платформы, «участниками» цифровой экосистемы (на платформе небанковского профиля), т.е. банк не владеет платформой, а встраивается в экосистему партнера.

В зависимости от корпоративной, бизнес- и функциональной стратегий банка, а также располагаемых средств для осуществления инвестиций в цифровую инфраструктуру, выделяются следующие основные модели сотрудничества банков и цифровых платформ.

- 1) Open banking: банк – API – цифровая платформа;

- 2) Banking-as-a-Service (BaaS);

- 3) партнерские программы;

- 4) создание совместного продукта банком и цифровой платформой.

В Беларуси активно развивается Open Banking под руководством Национального банка, который видит в этом основу для цифровой трансформации финансового сектора. Данная модель предполагает, что банк, являясь партнером цифровой платформы, посредством механизма API (англ. Application Programming Interface) предоставляет ей безопасный доступ к счетам и данным клиентов, фактически предоставляя доступ к своим функциям в области платежей, проверки баланса карты. В свою очередь, платформа интегрирует банковские услуги в свой функционал. Национальным банком разработан ряд стандартов открытых API для финансового сектора в целях стандартизации платежных и информационных API и обеспечения безопасного обмена данными, что упрощает интеграцию сервисов, повышает конкуренцию и безопасность.

В декабре 2025 года в Республике Беларусь состоялся запуск цифровой платформы в форме финансового маркетплейса «Финмаркет». Его создателем является Белорусская валютно-фондовая биржа. Это один из элементов стратегии цифровизации торговых процессов на фондовом рынке, который, как планируется, станет центральной цифровой платформой для взаимодействия всех участников финансового рынка. В настоящее время функционал платформы позволяет пользователям свободно и дистанционно приобретать акции и облигации как государственных, так и корпоративных заемщиков без необходимости посещения финансовых учреждений. Уже анонсировано подключение белорусских банков и страховых компаний к платформе «Финмаркет» в 2026 году. Пользователям станут доступны депозиты с различными сроками размещения, потребительские кредиты с прозрачными условиями, платежная карточка, а также базовые страховые продукты, такие как страхование ответственности владельцев транспортных средств, средств

здоровья и различного имущества. Такой формат сотрудничества создаст положительные сетевые эффекты и для платформы, и для белорусских банков.

Кроме того, осуществляется углубление интеграции продуктов и услуг белорусских банков в государственные цифровые платформы. 30 декабря 2025 года была утверждена Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 годы. Она является основополагающим документом при формировании отечественной экосистемы цифровых решений для населения, бизнеса и государства, основанных на современных технологиях и инфраструктуре управления данными.

В настоящее время ведется активная разработка и внедрение инструментов для цифровизации предпринимательства, а именно в текущем году планируется запуск цифровой платформы для субъектов малого и среднего предпринимательства. Платформа станет единой экосистемой сервисов, необходимых как для действующих компаний, так и для тех, кто только хочет начать свой бизнес. На платформе планируются реализация таких банковских сервисов, как получение выписок, инициирование платежей, открытие текущего (расчетного) счета.

Еще одним перспективным направлением может стать оказание банками розничных банковских услуг, в том числе предоставление кредита, на основании цифровых документов физического лица, что станет возможным при внедрении соответствующего функционала на государственной цифровой платформе «Е-паслуга», являющейся «единым окном» для взаимодействия гражданина и государства в цифровой среде Беларуси.

В рамках модели «создание совместного продукта банком и цифровой платформой» банк и цифровая платформа, являясь партнерами, создают совместный продукт. Это может быть как банковский, так и небанковский продукт. Преимуществом такой модели сотрудничества является разделение рисков и инвестиций с цифровой платформой, получение конкурентного преимущества на рынке за счет создания кастомизированного уникального продукта. При этом такой формат сотрудничества сопровождается риском конфликта интересов сторон и сложностью управления проектом ввиду 2-х сторон принятия решений.

Цифровые платформы, функционирующие на территории Республики Беларусь, стремясь к сокращению пользовательского пути, развитию user-experience и гарантии безопасности покупок на платформах, сотрудничают с банками.

Например, цифровая платформа «Куфар» – крупнейшая в Беларуси площадка бесплатных объявлений, на которой пользователи покупают и продают б/у и новые товары, недвижимость, автомобили, а также предлагают услуги, коллаборируется с некоторыми белорусскими банками. Создана и запущена «Куфар Карта» (виртуальная дебетовая карта, которую можно оформить на платформе, и при ее использовании вернуть баллами платформы до 50 % от потраченной суммы), для заказов

на цифровой платформе с доставкой предусмотрена оплата на сайте «Куфар Оплата» (деньги резервируются на транзитном счёте банка до момента получения товара покупателем, после чего деньги перечисляются продавцу), предлагается услуга «Куфар Кредит».

Еще одним ярким примером партнерства является сотрудничество компании А1 и Альфа-Банка, суть которого заключается в разработке и предоставлении своим клиентам передовых продуктов, объединяющих лучшие банковские и телекоммуникационные решения и технологии. Их первым совместным продуктом стала банковская платежная карточка с бесплатным обслуживанием и скидкой на мобильную связь.

Также двухстороннее взаимодействие осуществляется в рамках партнерских программ, когда банки дают привилегию своим клиентам, а маркетплейсы привлекают покупателей. Например, название банка является промокодом, которое дает скидку, или банк предлагает при выполнении определенных условий получить электронный сертификат, который можно использовать для совершения покупок на маркетплейсе.

Стремительное развитие частных цифровых платформ в Республике Беларусь несет для банков риск роста уровня конкуренции на рынке, поскольку, как правило, крупные цифровые платформы стремятся к созданию собственной банковской инфраструктуры.

Так, российский маркетплейс «Wildberries» (объединенная компания с Russ), функционирующий на территории Беларуси, ведет переговоры о покупке белорусского банка. Маркетплейс стремится обзавестись собственным банком, чтобы уйти от эквайринговых комиссий сторонних банков и предлагать скидки исключительно за оплату через «WB Кошелек». В случае совершения сделки в Беларуси появится игрок, способный практиковать дисконт за «свою» карточку, что уже вызвало критику в России со стороны Сбера и ВТБ, назвавших это «недобросовестной конкуренцией».

Еще одной тенденцией белорусского рынка является развитие услуг токенизированного финансирования, которые становятся конкурентами традиционного банковского кредитования. Ключевым игроком на рынке токенизированного финансирования в Республике Беларусь является цифровая инвестиционная платформа «Finstore.by».

Указанные формы сотрудничества банков и цифровых платформ в Беларуси преобладают в связи с наличием определенных законодательных ограничений в части формирования экосистем вокруг банков.

Так, статья 14 Банковского кодекса Республики Беларусь содержит исчерпывающий перечень банковских операций и видов деятельности, которыми могут заниматься банки. Банкам разрешено проводить только те операции, которые прямо указаны в этой статье, в том числе сопутствующие банковским (например, лизинг, факторинг, выпуск карточек). При этом торговля непрофильными товарами и услугами в этот перечень не входит.

Данная законодательная норма выступает главным сдерживающим фактором в наполнении банковских приложений «небанковскими» сервисами,

так как не содержит прямого разрешения на осуществление нефинансовой деятельности (например, торговлю товарами, услуги такси или доставку еды).

С точки зрения Национального банка, нерегулируемое развитие экосистем может привносить новые риски как для участников экосистем, так и для иных экономических субъектов, на которые влияет их деятельность, и для экономики в целом. В связи с этим Национальный банк не поддерживает позиционирование банков в качестве «экосистем» и «маркетплейсов» и придерживается консервативного подхода, разделяя классический банкинг и нефинансовые сервисы. Бесшовность не должна вводить в заблуждение клиента, обеспечивая явный переход из инфраструктуры банка в инфраструктуру партнера.

Таким образом, принимая во внимание наличие законодательных ограничений, в настоящее время в Беларуси наблюдается низкий уровень конкуренции банков с цифровыми платформами. Преобладающими являются такие формы сотрудничества, как интеграция банковских продуктов и услуг в решения цифровых платформ, в том числе государственных, создание совместного продукта и партнерские программы.

2 раздел

Динамика показателей развития банковского сектора Республики Беларусь

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025	01.03.2026
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	ед.	23	23
2.	Количество КО с иностранным участием	ед.	16	16
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	ед.	3	3
3.	Количество филиалов действующих КО	ед.	-	-
4.	Собственные средства (капитал) КО	Млн.руб.	27 496,0	28 239,5
5.	Активы КО - всего	Млн.руб.	152 789,3	157 610,9
5.1.	- ссудная задолженность - всего	Млн.руб.	93 642,8	96 282,1
5.1.1	- в т.ч. просроченная	Млн.руб.	382,9	273,6
5.2.	-кредиты, предоставленные физическим лицам	Млн.руб.	29 422,1	29 920,5
5.3.	- кредиты нефинансовым организациям		-	-
6.	Пассивы КО - всего	Млн.руб.	152 789,3	157 610,9
6.1.	депозиты физических лиц	Млн.руб.	38 745,8	41 586,0
6.2.	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке		-	-
7.	Финансовый результат банковского сектора		-	-
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	Млн.руб.	60	60
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка		9.75	9.75
	Справочно:			
10.	Валовой внутренний продукт	Млрд.руб.	286.7	
11.	Курс национальной валюты к доллару США		2.9153	2.8523

СОЮЗ БАНКОВ КЫРГЫЗСТАНА

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

Цифровизация финансового сектора Кыргызстана приводит к появлению новых моделей взаимодействия между традиционными банками, финтех-компаниями и телеком-операторами. На рынке формируется **гибридная экосистема**, где банки, цифровые платформы и телеком-операторы одновременно конкурируют и сотрудничают, создавая новые финансовые сервисы для населения.

Главным драйвером изменений стали:

1. Рост мобильной аудитории (более 7 млн абонентов мобильной связи в стране).
2. Развитие мобильных платежей, QR-платежей и цифровых кошельков.
3. Политика Национального банка по стимулированию цифровых финансовых сервисов и безопасного обмена данными.

1. Ключевые модели взаимодействия

1.1 Банковско-телеком экосистемы

Элдик Банк + Beeline

В 2025 году **Элдик Банк** приобрел 100% компании «Скай Мобайл», работающей под брендом **Beeline Кыргызстан**.

Эта сделка позволила банку:

- интегрировать финансовые сервисы в мобильные приложения оператора;
- масштабировать мобильные платежи и цифровые кошельки;
- расширить клиентскую базу за счет абонентов Beeline.

Фактически формируется **telco-bank ecosystem**, где банк обеспечивает лицензирование и управление рисками, а оператор — пользовательский интерфейс и доступ к миллионам клиентов.

1.2 Экосистема O!Bank

Мобильный оператор **O!** стал владельцем **O!Bank**, объединяя свои платежные сервисы **O!Money** с банковской инфраструктурой.

Преимущества модели:

- мгновенный доступ к многомиллионной аудитории;
- возможность предлагать кредиты, платежи и финансовые сервисы через мобильное приложение;
- интеграция с e-commerce, коммунальными и госуслугами.

O!Bank демонстрирует, как телеком-оператор превращается в **цифровую финансовую платформу**, конкурируя с традиционными банками за клиентский интерфейс.

1.3 Банки как самостоятельные цифровые платформы

MBank

MBank позиционируется как один из наиболее цифровизированных банков страны.

Особенности:

- мобильное приложение с интеграцией платежей, переводов, кредитов и государственных услуг;
- QR-платежи и мгновенные переводы между пользователями;
- расширение сервиса через маркетплейсы и интеграцию сторонних финансовых сервисов.

Эта модель позволяет банку **сохранять контроль над клиентским интерфейсом**, превращая мобильное приложение в универсальную платформу финансовых услуг.

2. Зоны конкуренции

2.1 Контроль над клиентским интерфейсом

Главной точкой конкуренции является **приложение или платформа, через которую клиент взаимодействует с финансами**.

- Банки стремятся удержать клиента в собственных мобильных приложениях.
- Телеком-операторы через экосистемы O!Bank и Beeline предлагают альтернативные каналы.

Побеждает тот игрок, чей интерфейс станет привычной точкой доступа к финансовым сервисам.

2.2 Платежные сервисы

Сильная конкуренция наблюдается в сегменте:

- мобильных переводов;
- QR-платежей;
- интеграции с торговыми сетями;
- онлайн-кредитования.

Каждая экосистема стремится предоставить **максимальное удобство и скорость** операций, сокращая зависимость клиентов от традиционных банковских каналов.

2.3 Данные клиентов

Доступ к финансовым и транзакционным данным — стратегический актив:

- платформы используют данные для персонализации сервисов;
- банки применяют их для кредитного скоринга;
- телеком-операторы интегрируют данные в маркетинговые и сервисные решения.

3. Роль Национального банка КР

Национальный банк Кыргызстана стимулирует развитие цифровых финансов через:

- лицензирование финтех-компаний и операторов электронных денег;
- регулирование обмена данных в рамках Open Finance;
- внедрение стандартов безопасности и защиты данных клиентов.

Особое внимание уделяется **системе Элкарт**, обеспечивающей безопасные безналичные платежи и интеграцию QR-платежей.

4. Основные тренды финтеха Кыргызстана (2024–2026)

1. **Рост телеком-банковских экосистем**
 - О!Bank и Элдик Банк + Beeline показывают синергию банковских лицензий и мобильных платформ.
2. **Расширение QR-платежей и мобильных кошельков**
 - Широкое использование платежей через мобильные приложения и интеграция с торговыми сетями.
3. **Увеличение роли данных и персонализации**
 - Использование транзакционных данных для кредитного скоринга и кастомизации финансовых сервисов.

5. Вывод

Кыргызский финансовый рынок демонстрирует **переход от конкуренции к партнерству и интеграции в экосистемы**.

- Банки обеспечивают устойчивость, управление рисками и лицензирование.
- Цифровые платформы и телеком-операторы предоставляют удобный интерфейс и технологическую гибкость.
- Национальный банк и система Элкарт создают условия для безопасного цифрового обмена и расширения финансовой включенности населения.

Графическая схема экосистем Кыргызстана



В долгосрочной перспективе успешными станут те участники рынка, кто сможет **выстраивать экосистемные партнерства**, сохраняя баланс между инновациями, конкуренцией и стабильностью финансовой системы.

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Кыргызской Республики

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025	01.02.2026
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	ед.	21	23
2.	Количество КО с иностранным участием	ед.	12	12
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	ед.	5	5
3.	Количество филиалов действующих КО	ед.	306	306
4.	Собственные средства (капитал) КО	млрд.сом	212,9	212,6
5.	Активы КО - всего	млрд.сом	1 181,8	1 340,7
5.1	- ссудная задолженность - всего	млрд.сом	507,4	531,3
5.1.1	- в т.ч. просроченная	млрд.сом	8,6	8,7
5.2	-кредиты, предоставленные физическим лицам	млрд.сом	238,1	250,8
5.3	- кредиты нефинансовым организациям	млрд.сом	269,3	280,4
6.	Пассивы КО - всего	млрд.сом	964,3	1 113,0
6.1	депозиты физических лиц	млрд.сом	261,7	271,1
6.2	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке	млрд.сом	9,6	9,7
7.	Финансовый результат банковского сектора	млн.сом	29 973,0	2 241,0
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	млн.сом	800	800
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	11	11
	Справочно:			
10.	Валовой внутренний продукт	млрд.сом	1 628,6	125,7
11.	Курс национальной валюты к доллару США	сом (за 1 доллар США)	87,4500	87,4500

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

В докладе рассматривается текущее состояние законодательного регулирования платформенной экономики в Российской Федерации на основе Федерального закона от 31 июля 2025 г. № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». В первой части доклада систематизированы ключевые положения Закона, определяющие правовой статус посреднических цифровых платформ, порядок взаимодействия их операторов с партнёрами и пользователями, особенности осуществления деятельности с использованием платформенной инфраструктуры. Во второй части представлен анализ предложений Банка России по дальнейшему совершенствованию регулирования платформенной экономики, сформулированных в начале 2026 года, и отражены позиции кредитных организаций – как системно значимых, так и аффилированных с цифровыми платформами.

1. Текущее регулирование платформенной экономики: основные положения Федерального закона от 31 июля 2025 г. № 289-ФЗ

Предыдущее десятилетие в Российской Федерации было ознаменовано в том числе стремительным развитием онлайн-торговли. Так, если в начале 2010-х годов онлайн-торговля в России воспринималась как нишевое явление, то к середине 2020-х годов российские маркетплейсы и агрегаторы услуг превратились в глобально конкурентоспособные ИТ-компании, функционирующие по модели экосистем.

Годовой оборот только двух доминирующих маркетплейсов (Ozon и Wildberries & Russ) в 2025 году превысил 10 трлн рублей. Однако стремительный рост обнажил и системные проблемы: отсутствие единых правил игры, асимметрию переговорных возможностей между крупными платформами и продавцами, представляющими сегмент малого и среднего бизнеса.

При этом законодательное регулирование указанной сферы оставалось фрагментарным.

Указанное не могло остаться без внимания со стороны государства. В июле 2025 года был принят специальный закон, устанавливающий правовые основы функционирования платформенной экономики в России как отношений, возникающих между операторами посреднических цифровых платформ, их партнёрами, пользователями и иными лицами в связи с продажей товаров, выполнением работ, оказанием услуг. Вступает в силу с 1 октября 2026 года.

Отмечу, что Закон прямо исключает из сферы своего действия отношения, связанные с деятельностью кредитных и некредитных финансовых организаций, аудиовизуальных сервисов, а также с распространением программного обеспечения и с продажей товаров, принадлежащих самим владельцам информационных ресурсов. Не применяется он и к операторам инвестиционных платформ, государственных информационных систем и специализированных электронных площадок в сфере закупок. Это был осознанный шаг со стороны законодателя, обусловленный высоким развитием регулирования в указанных сферах, а также их спецификой.

Основным субъектом регулирования в соответствии с Законом выступает **посредническая цифровая платформа** – цифровая платформа¹, обеспечивающая взаимодействие оператора, партнёров и пользователей в целях заключения гражданско-правовых договоров, предоставляющая технические возможности размещения заказов, совершения сделок и осуществления оплаты. Признание цифровой платформы посреднической осуществляется при условии её соответствия дополнительным критериям, установленным Правительством Российской Федерации, и включения в специальный реестр.

Закон устанавливает базовые требования к договорным отношениям и поведению сторон.

Договор и проверка сведений. Оператор платформы обязан обеспечить возможность заключения договора с партнёром или владельцем пункта выдачи заказов. Договор должен содержать исчерпывающий перечень мер ответственности, порядок обжалования действий оператора, условия взаиморасчётов, принципы формирования рейтинга и ранжирования в поисковой выдаче. Оператор обязан хранить и предоставлять доступ к действующему и утратившим силу договорам не менее трёх лет.

Карточка товара и проверка информации. Закон предъявляет подробные требования к содержанию карточки товара: она должна включать информацию о партнёре, ссылки на разрешительную документацию (сертификаты, декларации о соответствии, свидетельства о государственной регистрации), сведения о маркировке товара. Оператор обязан проверять размещаемую информацию и не допускать публикации карточек товаров, изъятых из оборота, либо не прошедших обязательную регистрацию или подтверждение соответствия. Порядок такой проверки устанавливается Правительством Российской Федерации.

Указанные меры обеспечивают для потребителей дополнительные гарантии получения качественной услуги и товара.

Предоставление скидок. Снижение цены товара за счёт партнёра допускается только с его согласия, причём партнёр вправе установить минимальную цену и в любой момент отозвать согласие. Отсутствие согласия на скидку не может служить основанием для применения к партнёру

¹ Информационная система, сайт и (или) программа для ЭВМ, обеспечивающие возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц.

дискриминационных мер (ограничение доступа к личному кабинету, снижение рейтинга и т.п.).

Поисковая выдача. Услуги оператора, влияющие на ранжирование в поисковой выдаче, должны предоставляться всем партнёрам на равных условиях. При формировании выдачи не допускается игнорирование критериев сортировки, выбранных пользователем.

Изменение договора. Введены специальные сроки уведомления об одностороннем изменении оператором условий договора. Если изменения касаются мер ответственности, вознаграждения оператора или владельца пункта выдачи заказов, уведомление должно быть направлено не менее чем за сорок пять дней; в иных случаях – не менее чем за пятнадцать дней. Сокращённые сроки допускаются только при изменениях, улучшающих положение партнёра или обусловленных необходимостью приведения договора в соответствие с законодательством.

Досудебное рассмотрение споров. Закон устанавливает обязательный досудебный порядок обжалования действий оператора, связанных с применением мер ответственности, ограничением доступа, изменением рейтинга и т.д. Жалоба подаётся через встроенную на платформе систему, оператор обязан дать ответ в течение пятнадцати дней. При признании жалобы обоснованной меры должны быть отменены в течение 48 часов.

В совокупности данные меры призваны защитить партнёра как экономически более слабую сторону договора присоединения, создав благоприятные условия для развития бизнеса.

Государственный контроль (надзор) за соблюдением требований Закона в части правил взаимодействия с партнёрами возложен на Федеральную антимонопольную службу (ФАС России).

Таким образом, Закон закладывает фундаментальные основы взаимодействия операторов, партнёров и пользователей, детально регламентируя многие аспекты, ранее находившиеся вне правового поля.

2. Предложения по дальнейшему развитию регулирования: анализ позиций участников рынка

Несмотря на то, что Закон вступает в силу лишь с 1 октября 2026 года, Банк России уже инициировал обсуждение дальнейших шагов по совершенствованию правового регулирования платформенной экономики, направив соответствующие предложения участникам рынка, в части:

- введения **«открытой модели»** работы цифровых платформ, предполагающей обеспечение недискриминационного доступа различных платёжных инструментов и финансовых сервисов;
- установления **запрета для цифровых платформ на продвижение продуктов и услуг связанных с ними финансовых организаций;**
- определения критериев для выделения крупнейших цифровых платформ, на которые будут распространяться повышенные требования;
- введения для операторов платформ **обязанности по предоставлению отчётности и информации** в уполномоченный орган и Банк России;

– распространения на цифровые платформы требований законодательства о противодействии операциям, совершённым без добровольного согласия клиента, а также отнесение платформ к субъектам критической информационной инфраструктуры (КИИ).

В настоящее время дискуссии по данному вопросу ведутся на самом высоком уровне.

Таким образом, российское законодательство о платформенной экономике находится в стадии активного формирования.

Принятый Закон закладывает фундаментальные основы взаимодействия операторов, партнёров и пользователей, детально регламентируя многие аспекты, ранее находившиеся вне правового поля.

В то же время дискуссия о путях дальнейшего совершенствования регулирования уже началась. Дальнейшее развитие правового регулирования платформенной экономики в Российской Федерации будет, очевидно, происходить в условиях поиска компромисса между задачами стимулирования конкуренции и защиты прав потребителей, с одной стороны, и необходимостью сохранения устойчивости и эффективности сложившихся цифровых экосистем – с другой. Результаты этого поиска во многом определят архитектуру отечественного цифрового рынка на ближайшие годы.

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Российской Федерации

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025	01.03.2026
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	ед.	352	355
2.	Количество КО с иностранным участием	ед.	85 (на 01.01.2026)	
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	ед.	39 (на 01.01.2026)	
3.	Количество филиалов действующих КО	ед.	369	374
4.	Собственные средства (капитал) КО	трлн руб.	20,5	21,2 (01.02.2026)
5.	Активы КО - всего	трлн руб.	208,9	208,2 (01.02.2026)
5.1	- ссудная задолженность - всего	трлн руб.	135,9	135,5 (01.02.2026)
5.1.1	- в т.ч. просроченная	%	3,3	3,3 (01.02.2026)
5.2	- кредиты, предоставленные физическим лицам	трлн руб.	38,5	38,9 (01.02.2026)
5.3	- кредиты нефинансовым организациям	трлн руб.	79,5	79,7 (01.02.2026)
6.	Пассивы КО - всего	трлн руб.	188,9	187,7 (01.02.2026)
6.1	депозиты физических лиц	трлн руб.	44,6	46,6 (01.02.2025)
6.2	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке	трлн руб.	22,4	20,4 (01.02.2026)
7.	Финансовый результат банковского сектора	трлн руб.	3,5 (по итогам 2025 г.)	
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций		1 млрд руб. – для банков с универсальной лицензией; 300 млн руб. – для банков с базовой лицензией	
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	16,5	15,0 (с 20.03.2026)
	Справочно:			
10.	Валовой внутренний продукт	трлн руб.	213,5 трлн руб. (по итогам 2025 г.)	
11.	Курс национальной валюты к доллару США	руб./долл.	78,2284	77,2736

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ ТАДЖИКИСТАНА

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

Традиционная банковская система Таджикистана, основу которой составляют такие системообразующие банки, как ГУП СБ РТ «Амонатбанк», ОАО «Банк Эсхата», ОАО «Ориентбанк» и ЗАО «Международный Банк Таджикистан», демонстрирует общую стабильность и постепенный рост. Однако уровень вовлеченности населения остается крайне неравномерным: если в крупных городах доступ к банковской инфраструктуре высок, то в сельских и горных регионах он существенно ограничен, из-за чего жители опираются на наличные расчеты и микрофинансовые организации. Главными вызовами для традиционных банков в текущих реалиях выступают необходимость содержания дорогостоящей сети физических отделений, устаревшие IT-системы, а также высокие процентные ставки по кредитам, что отталкивает молодое поколение клиентов, ожидающих быстрого и удаленного обслуживания.

Цифровизация финансового рынка в республике приобрела взрывной характер благодаря широкому проникновению мобильного интернета и государственному курсу на безналичную экономику. Мобильные приложения стали основным каналом доступа к финансам. Ключевыми драйверами выступают такие платформы, как Алиф (успешный необанк с интеграцией исламских принципов), Dushanbe City (эволюционировавший из оператора терминалов в масштабную экосистему) и МегаФон Life (объединяющий телекоммуникации и электронный кошелек). Эти платформы активно стирают границы между традиционным банкингом, электронной коммерцией и связью, трансформируясь в многофункциональные супераппы и оказывая мощное конкурентное давление на классические банки.

Ключевой особенностью финансовой модели Таджикистана является высокая доля доходов населения от денежных переводов трудовых мигрантов. Именно этот сегмент послужил главным катализатором массовой цифровизации. Благодаря развитию мобильных технологий и созданию Национального процессингового центра по денежным переводам, мигранты получили возможность отправлять средства напрямую на электронные кошельки и карты по номеру телефона. Это избавило граждан от необходимости физически посещать банки. Получив средства в цифровом виде, пользователи активно расходуют их внутри экосистем (оплата услуг, покупки по QR-кодам), что позволяет цифровым платформам удерживать ликвидность внутри безналичного контура страны и формировать новые потребительские привычки.

Поскольку подавляющее большинство населения страны исповедует ислам и на рынке сформировался огромный спрос на услуги, исключаящие

ссудный процент (риба) и неопределенность. Принятие профильного законодательства позволило цифровым платформам прозрачно внедрить эти принципы. Яркими примерами служат цифровизация договора мурабаха (рассрочка с заранее известной наценкой без штрафов за просрочку) в сервисах электронной коммерции и создание инвестиционных счетов на основе договора мудараба. Автоматизация этих халяльных продуктов через цифровые интерфейсы делает их такими же быстрыми, как и классические кредиты, что обеспечивает беспрецедентный уровень доверия и лояльности населения к новым финтех-платформам.

В условиях активной цифровизации фокус конкурентной борьбы сместился с физического присутствия финансовых организаций в регионах на качество мобильных приложений. Главным инструментом привлечения становится интуитивно понятный пользовательский интерфейс, требующий минимального количества действий. Ключевым фактором на рынке стало внедрение механизмов удаленной биометрической идентификации: теперь граждане (особенно молодежь и жители отдаленных районов) могут открывать электронные кошельки и выпускать карты за несколько минут без посещения отделений. Кроме того, цифровые платформы выигрывают за счет мгновенной скорости предоставления услуг и автоматического скоринга, оставляя консервативные банки с их длительными процедурами позади.

Агрессивная конкуренция за активную базу пользователей привела к масштабной тарифной войне, в основе которой лежит обнуление или существенное снижение комиссий за внутристрановые переводы. Программы лояльности и кэшбэк стали мощным индустриальным стандартом; их выгода в мобильных приложениях часто превышает бонусы от классических банковских карт. Наиболее остро стоит вопрос борьбы за остатки средств населения. В то время как традиционные институты предлагают классические срочные депозиты, цифровые экосистемы внедряют гибкие механизмы поощрения за хранение денег и альтернативные инвестиционные продукты, заставляя банки экстренно улучшать условия обслуживания для предотвращения оттока пассивов.

Рынок розничного кредитования переживает фундаментальную трансформацию. Традиционные банковские кредиты отталкивают массового потребителя длительным оформлением, требованием справок и высокими процентными ставками. В противовес им финтех-компании активно развивают сервисы рассрочки Buy Now, Pay Later (BNPL) с мгновенным транзакционным скорингом. Особую популярность в республике приобрели халяльные сервисы рассрочки, структурированные по договору мурабаха в строгом соответствии с нормами ислама. Отсутствие скрытых штрафов и прозрачная наценка обеспечивают высокое доверие населения, из-за чего традиционные банки стремительно теряют долю рынка в сегменте кредитования в точках продаж.

Масштабный переток средств граждан с текущих счетов классических банков на балансы электронных кошельков порождает новые системные вызовы для макроэкономической стабильности. Традиционные банки теряют

источник дешевого фондирования, что ограничивает их возможности по выдаче долгосрочных кредитов и ведет к удорожанию корпоративного кредитования, потенциально сдерживая экономический рост страны. Одновременно концентрация огромной небанковской ликвидности на цифровых платформах требует беспрецедентных мер безопасности. Национальному банку Таджикистана приходится непрерывно модернизировать нормативную базу, устанавливая жесткие требования к капиталу и кибербезопасности, чтобы предотвратить потерю средств миллионами пользователей в случае технических сбоев или атак на финтех-приложения.

Ввиду ограниченной емкости рынка Таджикистана, наиболее эффективным способом масштабирования бизнеса стало формирование альянсов между банками и телеком-операторами. Операторы мобильной связи имеют огромную абонентскую базу и развитую дистрибуцию, тогда как традиционные банки предоставляют регуляторную базу, лицензии и доступ к платежным системам. Примерами такой успешной интеграции являются проекты TezSum и финансовые сервисы внутри приложения МегаФон Life. Подобная модель позволяет операторам монетизировать базу клиентов без получения сложной банковской лицензии, а банкам — привлекать новых пользователей через дешевые каналы и компенсировать нехватку физических отделений в горных регионах, что в итоге стимулирует массовую финансовую инклюзию.

Фундаментальным шагом в трансформации рынка стал запуск Национального процессингового центра по денежным переводам под контролем Национального банка. Это обязало всех игроков (локальные банки, международные системы, электронные кошельки) работать через единый государственный шлюз, что критически повысило прозрачность и уравнило правила игры, заставив конкурентов сотрудничать на базовом инфраструктурном уровне. Важным дополнением стало развитие системы мгновенных платежей и утверждение единого национального стандарта QR-кода. Благодаря этому отпала экономическая необходимость дублировать терминальную инфраструктуру: клиенты могут беспрепятственно оплачивать услуги через терминалы и приложения совершенно разных финансовых организаций, а фокус конкуренции сместился в сторону улучшения пользовательского опыта (UX).

Следующим этапом эволюции становится переход к концепции открытого банкинга (Open Banking) и модели Банк как услуга (Banking-as-a-Service, BaaS). Традиционные кредитные организации начинают предоставлять свою базовую инфраструктуру нефинансовым компаниям (розничным сетям, логистике, стартапам), позволяя им встраивать финансовые продукты прямо в свои клиентские интерфейсы без получения собственных лицензий регулятора. Для реализации этого критически важны открытые программные интерфейсы (Open API), внедрение которых находится на стадии пилотных проектов. Хотя интеграция через API существенно снижает барьеры для запуска новых цифровых продуктов, она

сталкивается с серьезными вызовами в виде устаревших IT-систем традиционных банков и необходимости обеспечения кибербезопасности при передаче данных.

Сфера электронной коммерции выступает одной из главных площадок для симбиоза традиционного банкинга и цифровых платформ. Маркетплейсам требуется надежная и бесшовная финансовая инфраструктура, поэтому банки выступают их стратегическими партнерами. Ключевой тренд здесь — встроенное финансирование (Embedded Finance), позволяющее клиентам оформлять рассрочку в один клик прямо в корзине интернет-магазина. Особым успехом в республике пользуется интеграция механизмов исламского финансирования (договора мурабаха) в архитектуру маркетплейсов, что обеспечивает покупателям халяльную рассрочку, а мерчантам — многократное повышение конверсии продаж. Также платформы совместно разрабатывают B2B-экосистемы с онлайн-бухгалтерией для малого и среднего бизнеса.

Стремительное развитие мобильных кошельков требует адекватного государственного регулирования. Национальный банк Таджикистана ищет баланс между инновациями и стабильностью, внедряя стандарты лицензирования и требования к капиталу для операторов электронных денег. Это минимизирует риски неплатежеспособности цифровых платформ. Для обеспечения стабильности национальной валюты (сомони) и предотвращения теневой долларизации регулятор активно использует инфраструктуру Национального процессингового центра, контролируя объемы валютных операций и трансграничные переводы.

Массовый переход населения в цифровую среду сопровождается кратным ростом угроз, таких как фишинг и социальная инженерия. На государственном уровне Национальный банк внедряет жесткие стандарты кибербезопасности, включая обязательный аудит информационных систем, сертифицированную криптографическую защиту и многофакторную аутентификацию. Банки и цифровые платформы объединяют усилия для борьбы с мошенничеством, оперативно обмениваясь данными о подозрительных транзакциях и внедряя автоматические антифрод-системы и технологии передовой биометрической верификации.

Формирование крупных цифровых экосистем несет в себе не только прогресс, но и серьезные риски монополизации, что в перспективе может привести к вытеснению традиционных банков малого и среднего размера. Антимонопольная служба совместно с Национальным банком сталкивается с необходимостью адаптации законодательства для регулирования перекрестного субсидирования (когда тарифы занижаются за счет сверхприбылей от других направлений бизнеса). Для разрушения закрытых контуров экосистем и обеспечения недискриминационного доступа продвигается концепция открытого банкинга, стимулирующая здоровую конкуренцию.

Успешный и безопасный переход в цифровую среду невозможен без соответствующего уровня подготовки потребителей, особенно жителей

сельской местности. Государственные органы и участники рынка проводят масштабные кампании по разъяснению правил цифровой гигиены (защита персональных данных, ПИН-кодов) и предотвращению массовой закредитованности от быстрых микрозаймов. Особое значение в Таджикистане имеет повышение осведомленности о специфике исламских финансовых продуктов что помогает гражданам принимать более осознанные решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текущий баланс сил на финансовом рынке Таджикистана характеризуется переходом к эффективной синергии: финтех-компании лидируют в розничных ежедневных транзакциях и микрокредитовании, в то время как классические банки сохраняют доминирующие позиции в корпоративном обслуживании и обеспечении инфраструктурной надежности. Прогноз на ближайшие годы предполагает стирание границ между участниками рынка, активное внедрение модели Банк как услуга (BaaS) и окончательное закрепление решений на основе исламского принципа в качестве стандарта. Для успешного развития банкам рекомендуется отказаться от устаревших IT-систем, цифровым платформам — диверсифицировать доходы, а регулятору — ускорить принятие стандартов открытого банкинга и масштабировать программы финансовой грамотности.

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Республики Таджикистан

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	ед.	69
2.	Количество КО с иностранным участием	ед.	5
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	ед.	2
3.	Количество филиалов действующих КО	ед.	360
4.	Собственные средства (капитал) КО	млн.сомони	11316.5
5.	Активы КО - всего	млн.сомони	59242.1
5.1	- ссудная задолженность - всего	млн.сомони	26195.9
5.1.1	- в т.ч.просроченная	млн.сомони	1728.9
5.2	-кредиты, предоставленные физическим лицам		
5.3	- кредиты нефинансовым организациям		
6.	Пассивы КО - всего	млн.сомони	33895.2
6.1	депозиты физических лиц	млн.сомони	19150.8
6.2	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке		
7.	Финансовый результат банковского сектора	млн.сомони	2318.1
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	сомони	500000000
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	7.5
	Справочно:	млн.сомони	176919
10.	Валовой внутренний продукт	млн.\$	17660.6
11.	Курс национальной валюты к доллару США	сомони	9.25

АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ УЗБЕКИСТАНА

Раздел 1

Банки и цифровые платформы: модели сотрудничества и конкуренции. Поиск баланса

В процессе последовательных реформ в банковской системе Узбекистана особое место занимает существенное увеличение цифровых сервисов, способствующих лучшему пониманию потребностей клиентов, формированию индивидуальных предложений, снижению стоимости услуг, хотя ещё два года назад генеративный искусственный интеллект был известен в основном инженерам ИИ и специалистам по обработке данных.

Это стало возможным за счет совместных усилий государства, банков и финтех-компаний в целом по цифровизации сервисов и услуг. Важную роль сыграл Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по упрощению предоставления государственных услуг, сокращению бюрократических барьеров и развитию национальной системы оказания государственных услуг». На основании этого документа создана платформа цифровых данных, через которую можно получить доступ к сервисам «Электронное правительство». Эти сервисы оцифровывают государственные услуги и позволяют игрокам рынка проводить более качественный скоринг своих клиентов.

Сейчас уже кажется странным, что для получения микрозайма нужно приходить в банк или оформлять бумажные формы.

Немаловажную роль в цифровизации сыграла реализованная в Узбекистане система цифровой идентификации, которая активно используется всеми игроками рынка: банками, кредитными союзами, страховыми и финтех-компаниями, платежными агентами.

Благодаря цифровой идентификации появились удаленные картоматы, выпускающие карту в считанные минуты.

Стоит отметить, что цифровое банковское обслуживание клиентов уже не является уникальным трендом, а скорее необходимостью для современных банков.

С развитием цифровой экосистемы коммерческих банков, в Узбекистане активно внедряются современные цифровые банковские продукты и цифровые платформы создавая здоровую конкурентную и баланс между банками и цифровыми платформами.

Цифровые платформы в Узбекистане активно развиваются, охватывая сферы электронной коммерции, финтеха и госуслуг. Лидерами рынка являются экосистема Uzum объединяющая e-commerce, финтех и банковские сервисы (Uzum Bank признан «лучшим банком Узбекистана» по версии Global Finance), платежные системы UZCARD и HUMO, платёжные организации Click, Payme, Paynet, Oson (электронные кошельки и P2P-переводы),

Экосистемы TBC Bank Uzbekistan, объединяющий цифровой банк, приложение Payme и сервис TBC Nasiya, создавая единое цифровое пространство.

Наряду с этим, регулятором активно прорабатываются вопросы внедрения цифровой валюты, запуск которой может оказать влияние на механизм регулирования финансовой стабильности, ликвидности и прибыльности банковского сектора.

При этом возникают неизбежные вопросы о том, как цифровые валюты будут котироваться, и обмениваться, а также как они будут функционировать между банками, другими участниками рынка и на межгосударственном уровне.

Немаловажным фактором является то, что цифровизация экономики усилила конкуренцию на рынке финансовых услуг между банками и небанковскими структурами. У клиентов появилась возможность выбирать, где и когда пользоваться финансовыми услугами вследствие чего банки начали открывать автоматизированные круглосуточные офисы (в режиме 24/7), активно начали развиваться электронные банковские технологии, электронные платёжные системы, электронные деньги, дистанционные банковские услуги, включая продукты онлайн-банкинга, банковские терминалы и автоматизированные банковские центры.

Система мгновенных платежей Центрального банка Узбекистана позволила юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, являющимся клиентами коммерческих банков, осуществлять платежи в режиме 24/7 через системы дистанционного обслуживания, создана возможность перечисления бюджетных и налоговых платежей в Казначейство Минфина, а также осуществления платежей со ссудных счетов в режиме 24/7.

Благодаря развитию цифровых технологий стало возможным использования биометрической идентификации пользователей банковских услуг (Face-ID), позволяющей осуществлять дистанционное открытие счетов клиентам, оплаты с помощью QR кода.

Application Programming Interfaces (API) стали фундаментом современной банковской архитектуры. API позволяют разным системам и приложениям взаимодействовать друг с другом, обмениваться данными, вызывать функции. Благодаря API банк может интегрироваться с финтех-сервисами, маркетплейсами, государственными системами, создавая экосистему вокруг своих продуктов.

Open Banking - концепция, при которой банки открывают API для сторонних разработчиков, позволяя им создавать приложения и сервисы, использующие банковские данные и функционал (с согласия клиента).

Наряду с этим Центральный банк Узбекистана с 2024 года поэтапно внедряет Open Banking, создаёт технические стандарты для API и поддерживает «регуляторную песочницу». Локальные банки, такие как Octobank и Kapitalbank, привлекают международных партнёров для внедрения передовых технологий. Признанием успехов стала победа Uzum Bank в

номинации «Лучший цифровой банк Узбекистана» по версии журнала Euromoney.

Вне всякого сомнения, внедрение цифровых технологий и технологий искусственного интеллекта банковскую систему открывает много возможностей, но нужно понимать, что это не является модой времени, а скорее вызовом к современной банковской системе с приятными и порой огорчающими последствиями.

Так, в частности, цифровизация банковской системы на сегодняшнем этапе сталкивается с такими ключевыми вызовами как обеспечением кибербезопасности, дефицитом квалифицированных кадров, необходимостью модернизации устаревших IT-систем и адаптацией к строгим регуляторным требованиям. Банки вынуждены балансировать между внедрением ИИ и блокчейна для персонализации услуг и защитой данных клиентов, что требует масштабной трансформации бизнес-моделей.

В целом, основные вызовы цифровизации банковской системы включают:

- Кибербезопасность и защита данных: Рост цифровых транзакций увеличивает риски мошенничества, кражи личных данных и кибератак, что требует постоянного усиления систем защиты.
- Дефицит специалистов: Нехватка компетентных кадров, понимающих как банковское дело, так и современные технологии (ИИ, блокчейн, анализ данных), замедляет трансформацию.
- Устаревшие IT-системы (Legacy): Традиционным банкам сложно интегрировать новые цифровые решения с технически устаревшей инфраструктурой.
- Регуляторные риски: Необходимость быстро адаптироваться к новым нормам и стандартам безопасности, устанавливаемым государством.
- Конкуренция с финтех-компаниями: Высокие ожидания клиентов по скорости и качеству обслуживания заставляют банки переходить на мобильные платформы и создавать экосистемы, уступая в гибкости новым игрокам.

Не взирая на вызовы и испытания, финансовый мир вступает в эру пост-банкинга, где традиционные кредитные организации перестают быть единственными операторами финансовых услуг. Будущее принадлежит экосистемной модели, в которой банки и цифровые платформы взаимодействуют на основе чётких, прозрачных и равноправных правил. Задача регуляторов – обеспечить эти правила, задача участников рынка – найти эффективные формы кооперации без ущерба для конкуренции.

Подводя итог сказанному, хочу ещё раз отметить, что стратегической целью совершенствования банковской системы является надёжный и отлично функционирующий инструментарий, способствующий макроэкономической стабилизации и в конечном итоге экономическому росту.

Раздел 2

Динамика показателей развития банковского сектора Республики Узбекистан

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм. (в нац. валюте)	01.12.2025	01.03.2026
1.	Количество действующих кредитных организаций (КО)	шт	34	34
2.	Количество КО с иностранным участием	шт	8	8
2.1	- в т.ч. со 100% долей иностранного капитала	шт	2	2
3.	Количество филиалов действующих КО	шт	277	277
4.	Собственные средства (капитал) КО	млрд сум	123.617	
5.	Активы КО - всего	млрд сум	576.268	932.347
5.1	- ссудная задолженность - всего	млрд сум	574.112	613.701
5.1.1	- в т.ч. просроченная	млрд сум	20.545	20.258
5.2	- кредиты, предоставленные физическим лицам	млрд сум	595.309	223.954
5.3	- кредиты нефинансовым организациям	млрд сум	359.777	-
6.	Пассивы КО - всего	млрд сум	892.939	932.347
6.1	депозиты физических лиц	млрд сум	206.066	224.452
6.2	Привлеченные кредитными организациями ресурсы на межбанковском рынке	млрд сум		
7.	Финансовый результат банковского сектора	млрд сум	13.501	3.058
8.	Минимальный размер капитала для действующих кредитных организаций	млрд сум	500	500
9.	Ставка рефинансирования (ключевая ставка) Национального Банка	%	14	14
	Справочно:			
10.	Валовой внутренний продукт	млрд сум	1.849.7	1.849.7
11.	Курс национальной валюты к доллару США	сум	11.940.95	12.136.57