

5.2.4. Молия  
5.2.4. Финансы  
5.2.4. Finance

УДК336.7 (575.3)  
ББК 65.9 (2)262  
Қ-73

**АСОСҲОИ НАЗАРИЯВӢ ВА  
КОНСЕПТУАЛИИ СТРАТЕГИЯИ  
РУШДИ БОНКҲОИ ТИҶОРАТӢ ДАР  
ШАРОИТИ ИҚТИСОДИ РАҚАМӢ**

**Қобилова Шафоатҷон Толибҷонова** – докторанти бахши 2-юми шӯъбаи рӯзонаи ихтисоси 6D050900- «Молия, муомилоти пулӣ ва қарз» Донишгоҳи давлатии Хуҷанд ба номи академик Б.Ғафуров, e-mail: [shafoatchon@bk.ru](mailto:shafoatchon@bk.ru)

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В  
УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ**

**Кобилова Шафоатҷон Толибҷонова** - докторант 2-го отделения дневного отделения по специальности 6D050900- «Финансы, деньги и кредитные операции» «Худжандского государственного университета имени академика Бободжона Гафурова», e-mail: [shafoatchon@bk.ru](mailto:shafoatchon@bk.ru)

**THEORETICAL AND CONCEPTUAL  
FOUNDATIONS OF THE  
DEVELOPMENT STRATEGY OF  
COMMERCIAL BANKS IN THE  
CONDITIONS OF THE DIGITAL  
ECONOMY**

**Kobilova Shafokatjon Tolibdzhonovna** - Doctoral Student of the 2-nd full-time department in the specialty 6D050900- "Finance, money and credit operations" "Khujand State University named after academician Bobojon Gafurov", e-mail: [shafoatchon@bk.ru](mailto:shafoatchon@bk.ru)

**Вожаҳои калидӣ:** стратегияи рушд, менеҷменти стратегӣ, стратегияи банки тиҷоратӣ, банақшагирии стратегӣ, рисолати банки тиҷоратӣ, стратегияи консервативӣ, трансформатсияи рақамӣ.

Аҳамияти мақолаи мазкур дар он аст, ки он барои такмили банақшагирии стратегияи банки тиҷоратӣ нигаронида шудааст, ки имкон медиҳад стратегияи босалоҳият ва бомуваффақияти рушд таҳия карда, ба амалигардонии фаъолияти банк таъсири мусбӣ расонад ва натиҷаҳои молиявии онро баланд ва беҳтар созад. Дар иқтисодиёти рақамӣ, бахшҳои банкӣ вазифаи муҳим ва такмил додани маҳсулот ва хидматҳои мавҷуда, инчунин эҷоди маҳсулоти нав ва сифатан фарқкунандаи банкӣ аз маҳсулоти мавҷуда дорад. Дар мақола самтҳои асосии рушди бахши банкӣ дар заминаи трансформатсияи рақамӣ ва хатарҳои эҳтимолии марбут ба татбиқи онҳо баррасӣ шудааст.

**Ключевые слова:** стратегия развития, стратегическое управление, стратегия коммерческого банка, стратегическое планирование, миссия коммерческого банка, консервативная стратегия, цифровая трансформация.

Актуальность данной статьи заключается в том, что она направлена на совершенствование стратегического планирования деятельности коммерческого банка, которое позволит разработать грамотную и успешную стратегию развития, положительно повлияв на осуществление деятельности банка и улучшив его финансовые результаты. В условиях цифровой экономики перед банковским сектором стоит важная и нелегкая задача совершенствования имеющихся продуктов и услуг, а также создание новых и качественно отличающихся от уже имеющихся банковских продуктов. В статье рассмотрены основные направления развития банковского сектора в условиях цифровой трансформации и возможные риски связанные с их применением.

**Key words:** development strategy, strategy of a commercial bank, strategic planning, mission of a

*commercial bank, conservative strategy, digital transformation, bank.*

*The relevance of this article lies in the fact that it is aimed at improving the strategic planning of a commercial bank, which will allow developing a competent and successful development strategy, positively influencing the implementation of the bank's activities and improving its financial results. In a digital economy, the banking sector faces an important and difficult task of improving existing products and services, as well as creating new and qualitatively different banking products from existing ones. The article considers the main directions of development of the banking sector in the context of digital transformation and the possible risks associated with their application.*

Ноустувории робитаи бозорҳои байналмилалии молиявӣ, афзоиши рақобат дар баҳши бонкӣ масъалаи ташаккул ва такмили стратегияи рушдро актуалӣ мегардонад. Аҳамият ва зарурияти омӯзиши стратегияи рушди бонки тижоратӣ аз он иборат аст, ки дурустии стратегия ва афзоиши нишондиҳандаҳои молиявӣ ва маъруфияти умумӣ таъсири калон мерасонад.

Дар Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 овард шудааст: “сафарбар намудани захираҳои молиявии субъектҳои хоҷагии халқ, бонкҳои байналмиллалӣ ва шарикони рушд чихати таҷдиди сохтори иқтисод вазифаи асосии ин марҳалаи рушд хоҳанд буд” [8].

Агар бораи ташаккули стратегияи инкишофи бонкҳо сухан ронем, пас дар ин ҷо ҳам мисли дигар соҳаҳои зарурияти он аз ноустувории микро- ва макро муити беруна бармеояд.

Марҳилаҳои таҳияи стратегияи рушди бонкҳо умуман бо равиши универсалии дар боло зикршуда мувофиқат мекунад, вале баъзе хусусиятҳо дорад: бонкҳо муассисаи консервативӣ мебошанд, аммо, баъзе хусусиятҳои хоси худро доранд: бонкҳо як муассисаи консервативӣ мебошанд, ва барои тағйир додани стратегияи худ, онҳо бояд роҳи дигаргунсозии васеи дохило, ки тағйиротро дар ҳама сатҳҳои идоракуниро дар бар мегирад, пеш гиранд [9].

Стратегияи банақшагирии бонкҳо яке аз вазифаҳои идоракунӣ мебошад. Стратегияи рушди бонк маҷмӯи ҳадафҳои муҳим оид ба мавқеъгирӣ ва фаъолияти бонк дар доираи баҳши бонкӣ мебошад. Дастурҳои рушдбарои ҳадафҳои стратегияи берунӣ, ки дар асоси он мавқеи ояндаи бонк дар бозори молия қарорҳои муҳим қабул карда мешаванд. Ҳангоми гузаштани ин ҳадафҳо рисолати бонк дар доираи баҳши бонкӣ муайян карда мешавад.

Ҳадафҳои стратегияи дохилӣ метавонанд барои тағйироти ирраҳияи принципҳои бунёди бонк алоқаманд бошанд.

Ҳамин тариқ, агар бонк дар бораи нақши (рисолати) худ дар баҳши бонкӣ дидгоҳи худро дошта бошад, барои барпо кардан ё нигоҳ доштани ин ё он намуди муносибатҳо бо мизочон ва давлат ҳадафҳо мегузорад; имконоти диверсификатсияро баррасӣ мекунад, метавон гуфт, ки ин бонк стратегияи рушд дорад, ва фаъолияти он ба системаи идоракунии стратегӣ дохил карда шудааст.

Вобаста ба заминаи меъёрию ҳуқуқии таҳияи стратегия аз ҷониби бонкҳо, пас дар Ҷумҳурии Тоҷикистон раванд дар доираи Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон № 782 аз 26 декабри соли 2011 «Дар бораи фаъолияти бонкӣ» [6] амалӣ карда мешавад ва Дастурамал № 176 «Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ» [7] аз 24 майи соли 2022.

Инчунин, ҳангоми таҳияи ҳуҷҷатҳо барои банақшагирии стратегияи рақамсозӣ, ташкилотҳои бонкӣ метавонанд ба стратегияҳои рушди давлатӣ ва нақшаҳои он дар соҳаи рақамӣ таъқиб кунанд. Моҳияти идоракунии стратегӣ дар ташаккул ва татбиқи стратегияи рушд дар асоси мониторинг ва арзёбии доимии тағйироти ҷорӣ бо мақсади нигоҳ доштани қобилияти зинда мондан ва фаъолияти муассир дар муҳити ноустувор иборат аст [14].

Бонк барои банақшагирии стратегӣ ҳамчун яке аз вазифаҳои идоракунӣ муаррифӣ мешавад, ки барои муайян кардани ҳадафҳо ва вазифаҳо барои нигоҳдорӣ ё эҷоди стратегияи нав нигаронида шудааст. Хусусияти банақшагирии стратегӣ дар он зоҳир мешавад, ки тамоми вазифаҳо ва вазифаҳои минбаъдаи амалисозии фаъолият ба он асос ёфтаанд [15].

Мушкилоти асосие, ки дар амалисозии банақшагирии стратегӣ дучор мешавад, ин муҳолифати роҳбар ва кормандони бонк мебошад. Он ба таҳассус ва сатҳи ҷаҳонбинии роҳбарони пешбар асос меёбад; фарҳанги дохилӣ дар бонк;

Банақшагирии стратегӣ бонк, пеш аз ҳама, аз иқтисодӣ чамъшуда даромад мегирад, аммо ин имкониятҳои стратегияи бонкро маҳдуд мекунад. Барои бомуваффақият амалӣ намудани стратегия, бонкҳо бояд ҳадафҳои пешрафтаеро пеша кунанд, ки тағйироти глобалиро талаб кунанд, ки ба тамоми сатҳҳои идоракунии бонкҳо таъсир расонанд [11]. Ин раванд бисёр омилҳои дохилиро берунро фаро мегирад, ки на он қадар аз ҷониби давлат дар як лаҳзаи муайян, балки бо раванди рушд (тағйироти қонунгузорӣ, пешрафти техникаӣ, пайдоиши рақибони нав, вазъияти ноустувор, воҳимаи кормандон) ҳамроҳӣ мекунад.

Барои баҳши бонкӣ банақшагирии стратегӣ ҳамчун яке аз вазифаҳои идоракунии пешниҳод карда мешавад, ки барои муайян кардани ҳадафҳо ва вазифаҳо барои нигоҳдорӣ ё эҷоди стратегияи нав нигаронида шудааст.[13]

Бо назардошти равишҳои гуногун ва мазмуни таърифҳои маъруфи стратегия мо ба хулосаи зерин омаданамон мумкин аст.

Пеш аз ҳама, бояд қайд кард, ки стратегияи бонк маҷмӯи ҳадафҳои муҳимтарини ташаккул ва фаъолияти минбаъдаи он дар бозор, инчунин равишҳои вариантии татбиқи амалии онҳо мебошад.

Бонк барои қабули қарорҳои асосӣ ҳадафҳои стратегӣ оид ба бозорҳои оянда, маҳсулот, сохтори ташкилӣ, даромаднокӣ ва профили хавф барои роҳбарони (мудирони) бонк дар ҳама сатҳҳои фаъолияти он ҳамчун дастурамал хизмат мекунад. Самти ҳадафҳои стратегӣ аз рӯи рисолати бонк муайян карда мешавад ва ба инҳо тақсим мешавад:

- самти берунӣ;
- самти дохилӣ.

Дар доираи тадқиқот муаллиф таърифи нави табдилдиҳии рақамиро пешниҳод кардааст, ки дар он камбудии мавҷуда ба назар гирифта мешаванд. Аксари таърифҳои мавҷудаи трансформатсияи рақамӣ ё танҳо ҷорӣ намудани технологияҳои рақамиро дар сохторҳои тичоратӣ ба назар мегиранд, ё рӯйхати технологияҳои мушаххаси рақамӣ ва дар баъзе ҳолатҳо самтҳои татбиқи онҳоро дар бар мегирад, ки худ таърифҳоро аз ҳад зиёд муфассал мегардонад.[2]

Трансформатсияи рақамӣ ин табдили мураккаби модели фаъолияти созмон ё мақомоти давлатӣ тавассути ҳамгироии қарорҳо дар асоси технологияҳои рақамӣ ба таҷрибаҳои мавҷуда мебошад.

Б.Кинг қайд мекунад, ки рақамисозии соҳаи бонкӣ масъалаи бақои бонкҳо дар давраи миёнамуҳлат ва дарозмуддат аст. Ба гуфтаи муҳаққиқ, маҳз қобилияти бонкҳо барои гузаштан ба истифодаи пурраи қарорҳои рақамӣ дар қори худ, ки инчунин интиқоли ҳамкориҳои муштариён ба каналҳои рақамӣ бартариҳои муайянкунандаи рақобат дар саноат мегардад.[10]

Дар заминаи интиқоли ҳамкориҳои созмонҳо бо муштариён ба муҳити рақамӣ кор бо додаҳо аҳамияти хоса дорад. Ҳамзамон, маҳз ташкилотҳои бонкӣ яке аз аввалинҳо шуда ба ин раванд шуруъ намуданд.[17]

О.Сватош қайд мекунад, ки бонкҳои анъанавӣ маълумот дар бораи муштариёни худро танҳо барои худ нигоҳ медоранд ва бештари тичоратро бо муштариёни худ ба таври мустақим анҷом медиҳанд. Аз ин рӯ, имрӯз бонкҳо нисбат ба муассисаҳои молиявии рақобат бартариҳои иттилоотӣ доранд, аммо трансформатсияи рақамии соҳаи бонкӣ метавонад инро комилан тағир диҳад. Таҳияи қарорҳои рақамӣ дар соҳаи идоракунии додаҳо бозори молиявиро барои шахсони сеюм мекушояд, ки бо он муштариён метавонанд таърихи онлайнӣ амалиёти худро аз бонкҳои гуногун мубодила кунанд, ба ин васила ба онҳо маълумот оид ба рафтор, ки шахсони сеюм метавонанд пешниҳодҳои фармоишии худро созанд.[16]

Рушди босуботи иқтисодиёти рақамӣ ба рушд ва инкишофи бозорҳои дигари бевосита алоқаманд буда бо технологияҳои рақамӣ ва мобилӣ мусоидат менамояд [12]. Иқтисодиёти рақамӣ дар шароити имрӯзаи иқтисодиёти ҷаҳонӣ то ба 10-15 соли дигар аз иқтисодиёти анъанавӣ метавонад вобаста бошад. Рушди технологияҳо дар шароити кунунии вазъи воқеъии бозорҳо, иқтисодиёти рақамиро метавон на мақсад қабул кард, балки ҳамчун воситаи баландбардории самаранокии фаъолияти хоҷагидорӣ қабул намуд. [3]. Иқтисодиёти рақамии муосир бизнес-моделҳои навро пешниҳод менамояд ва зарурати табдилёбии механизмҳои идоракунии бонкҳо дар назардошти воқеъияти зудтағйирёбандаи ифода менамояд. Дар баробари рушди иқтисодиёти ҷаҳонӣ, мубодилоти байналмиллалии иттилоотӣ низ дар ҳоли афзоиш буда, афзоиши нақши технологияҳои рақамӣ дар соҳаҳои анъанавии хоҷагидорӣ иқтисодиёти ҷаҳонӣ ба мушоҳида мерасад ва ҳиссаи умумии онҳо дар тичорати байналхалқӣ афзоиш меёбад. Яке аз субъектони муҳими трансформатсияи рақамии иқтисодиёти ҷаҳонӣ ин ширкатҳои рақамии фаромиллӣ (ШРФМ) мебошанд, ки ҳиссаи ширкатҳои анъанавии фаромиллиро (ШАФМ) дар тичорати байналхалқӣ танг намуда истодаанд ва ҳиссаи ширкатҳои рақамии фаромиллӣ дар ҳоли ҳозир афзуда истодаанд [4]. Динамикаи тағйирёбии ин равандҳо оварда шудааст, ки дар он асосан сухан дар бораи ширкатҳои бонуфузи рақамии фаромиллӣ ба монанди Apple, Alibaba, Amazon ва дигар ширкатҳо меравад.(ниг. Расми 1.)



Расми 1. Динамикаи тағйирёбии ҳаҷми сармоияи ШАФМ, ШРФМ ва ҳиссаи ШРФМ дар тичорати байналхалқӣ.

Азбаски технологияҳои муосири пешрафта тақрибан дар тамоми самтҳои фаъолияти инсонӣ истифода мегарданд, ҷудо кардан ва арзёбӣ намудани ҳаҷми иқтисодӣ рақамӣ душвор аст. Мавзӯи форуми панҷуми оморӣ СБА дар Вашингтон моҳи ноябри соли 2017 ин «Арзёбии иқтисодӣ рақамӣ»- Measuring the Digital Economy буд, ки муҳимият ва мураккабии ин масъаларо ифода менамояд. Мушкилии масъала дар он аст, ки усулҳои баҳодиҳии мавҷудаи ММД ва ҷабдиҳои иқтисодӣ дар шароити тағйирёбии меҳнат ва сохтори истеъмолӣ метавонад нокифоя бошад [1]. Масалан, интернет-сервисҳои хизматрасониҳои навро пешниҳод менамоянд ва аз истифодабарандагон бошанд бо ҳамдигар маблағро бевоҳита интиқол медиҳанд, номгӯи васеи маҳсулотҳо ва хизматрасониҳо ба харидорон бо самтҳои нави логистикӣ дастрас мегарданд. Ба ғайр аз ин, баъзе аз хизматрасониҳои дигар аз ҳисоби реклами бевоҳита ва ё миёнаравӣ ройгон расонида мешаванд, ки мисоли возеҳ ва дақиқ ин почтаҳои электронӣ ва сервисҳои иҷтимоӣ мебошанд. Паёмрасонаҳои муосир имконият медиҳанд, ки истифодабарандагон бевоҳита ройгон бо ҳам суҳбат намоянд ва таъминкунандагони алоқаи мобилӣ ва интернет-провайдерҳо мачбур мешаванд, ки дар чунин шароит бизнес-моделҳои худро тағйир диҳанд.

Бонкҳои хизматрасонии худро бевоҳита ба таври рақамӣ бо истифода аз каналҳои рақамӣ пешниҳод мекунад. Инфрасохтори чун бонк барои алоқаи рақамӣ оптимизация карда шудааст ва барои тағйирёбии босуррати технология омода аст. Шумораи бонкҳои рақамӣ дар ҷаҳон афзоиш меёбад - ва созмонҳои, ки офисҳои бонкҳои худро надоранд, динамикаи бузургтаринро нишон медиҳанд. Онҳо одатҳои муштариёро беҳтар ба инобат гирифта, шароитҳои махсусро, ки барои бозори бонкӣ ғайриоддӣ пешниҳод мекунад, инчунин хизматҳои иловагии ғайримолиявӣ пешниҳод мекунад [18]. Таҳлили назария ва амалия нишон дод, ки дар сурати мавҷуд будани ҷанбаҳои мусбат хатарҳои истифодаи технологияҳои рақамӣ дар бахши бонкиро набояд ноҳиди гирифт.

Яке аз хатарҳои асосӣ ин амнияти пасти маълумот ва амволи муштариёни бонк аз қаллобӣ ва ҳамлаҳои киберӣ мебошад, ки аз бонкҳо талаб мекунад, ки дараҷаи баланди амнияти ахборро таъмин кунанд.

Набудани офисҳо ва пешбурди тичорати онлайнӣ бонкӣ қоҳиши қараёни қоғазро дар бар мегирад, вале мавҷуд набудани системаи хуб му-ҳофизатшаванда аз шикастҳо бар хилофи қараёни қоғаз барқарор намудани занҷири ҳодисаҳо номумкин мегардонад. Сарфи назар аз суръати афзоиш рақамсозӣ, дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳанӯз ҳам воҷеҳӣ ҷараён дорад, ки ба рақамикунонӣ бонкҳои ба пурраги нагузаштаанд. Сабаби каме сустшавӣ хусусияти ҳар як бонки мушаххас ва инчунин маҳдудият бо қоидаҳои қатъӣ мебошад. Инфрасохтори қаблан ташаккулёфтаи технологияҳои иттилоотӣ бо ҷандирии паст ва мураккабии ҳамгирӣ бо қарорҳои нав хос аст [19].

Бо вуҷуди ин, бонкҳои аънанавӣ дар сохтори худ ё берун аз он блокҳои тичорати рақамиро эҷод мекунад ва қӯшиш мекунад, ки тавассути қорӣ қардани қарорҳои инфиродӣ рақамӣ дар тамоюл бошанд.

Бояд илова кард ки ин, сабаби рушди сусти бонкҳои рақамӣ нобоварии аҳоли (хусусан ба бонкҳои барқамол) ба бонкҳои мебошад, ки аз натиҷаҳои рақамсозӣ пурра истифода мегарданд. Ҳамин



тавр, бонкдорӣи классикӣ дар иқтисодиёти рақамӣ беаҳамият мегардад, барои бонки муосир имрӯзҳо талабот беш бошад, бояд ба талаботи равандҳои табдилдиҳии рақамӣ ҷавобгӯ бошад, аз тарафи дигар, беҳатарии истифодаи маҳсулот ва хидматхоро барои тамоми кишрҳои аҳолии кишвар таъмин намояд.

Баҳри рушди иқтисодиёти рақамӣ дар мамлакат дар баробари иштироки мақомоти давлатӣ, инчунин ҷалби баҳши хусусӣ низ аҳамияти хоса дорад. Бояд зикр намуд, ки таҷрибаи давлатҳои пешрафтаи ҷаҳонӣ, ки алақай то ҷое иқтисодиёти рақамиро роҳандозӣ намудаанд, нишон медиҳад, ки баҳши хусусӣ ва махсусан стартапҳо ва иштироки васеи ширкатҳои баҳши технологӣ ва махсусан хусусияти фаромилӣ дошта ба рушди иқтисодиёти рақамӣ такони ҷиддӣ мебахшад. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон низ алақай иштироки баҳши хусусӣ дар татбиқи иқтисодиёти рақамӣ ба мушоҳида мерасад. Яке аз самтҳои муҳими иқтисодиёти рақамӣ ин тичорати электронӣ мебошад, ки дар мамлакат алақай ин низом муваффақона ба роҳ монда шудааст. Баҳши хусусӣ, махсусан соҳибкорони инфиродӣ ва истехсолӣ дар мамлакат дивиденди иқтисодии рақамикунониро муваффақона ба даст оварда истодаанд.

#### АДАБИЁТ

1. Аброскин, А. С. Международный опыт измерений цифровой экономики [Текст] / А. С. Аброскин // Вестник университета. 2018. -12с.
2. Бабкина А.В., Буркальцева Д.Д., Костень Д.Г., Воробьев Ю.Н. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. №3. 9-25с.
3. Барабаш, К. С. Влияние цифровой экономики на изменение рынка труда / К. С. Барабаш // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018- 18-20с;
4. Догучаева, С. М. Тенденции развития современных инновационных технологий и цифровой экономики / С. М. Догучаева // Вопросы региональной экономики. – 2018. - № 2.40-47с;
5. Закон Республики Таджикистан «о банковской деятельности» г. Душанбе, 19 мая 2009 года №524, 45 с.
6. Инструкция №176 «О порядке регулирования деятельности кредитных организаций» №55 от “24” мая 2022г. 22 с.
7. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 томах Том 1 / Р.А. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 286 с. - ISBN 978-5-16-102445-4. - Текст: электрон-ный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/953150>
8. Ковалев П.П. Управление банковскими рисками. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2019.101 с.
9. Кинг Б. Банк 4.0: банковское обслуживание везде, но не в банке. Нью-Йорк, 2018 год. 40-45с.
10. Ковалев, П.П. Банковский риск-менеджмент: Учебное пособие / П.П. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 320 с.: - (Магистратура). - ISBN 978-5-16-100242-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1024006>
11. Мальшкин, Н. Г. Анализ уровня развития цифровой экономики России [Текст] / Н. Г. Мальшкин, Е. А. Халимон // Вестник университета. - 2018. - N 8. 79-86с.
12. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат мухтарам Эмомалӣ Раҳмон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ» 21 декабри 2021, шаҳри Душанбе 40с.
13. Русанов Ю.Ю., Бадалов Л.А., Маганов В.В.; под ред. Русанова Ю.Ю. / Банковский менеджмент: Учебник / - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 480 с.: - ISBN 978-5-16-102550-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/908230>
14. Сергеева Н.М. «Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах» // научная статья от 11.04.2018 // Иннов: электронный научный журнал 54-56с.
15. Сватош О. Цифровизация в розничном банкинге. В: Циммерманн А., Шмидт Р., Джейн Л. (редакторы) Архитектура цифровой трансформации (= Справочная библиотека интеллектуальных систем, том 188). Чам, 2021. 367-382с.
16. Тростянский С. С., Лебедева М. Е. Особенности цифровой трансформации организаций банковского сектора Российской Федерации // Ученые записки Международного банковского института. 2021. №35. 61–74с.
17. Электронный ресурс: <http://www.tadviser.ru/index.php/>. Дата обращения 15.06.2018г, -192с.
18. Электронный ресурс: <https://www.kommersant.ru/doc/3421283>. Дата обращения 15.06.2018г, 101с.

LITERATURE

1. Abroskin, A. S. International experience in measuring the digital economy [Text] / A. S. Abroskin // Bulletin of the University. - 2018. 12p.
2. Babkin A.V., Burkaltseva D.D., Kosten D.G., Vorobyov Yu.N. Formation of the digital economy in Russia: essence, features, technical normalization, development problems // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economic sciences. 2017. No. 3, 9-25p.
3. Barabash, K. S. The impact of the digital economy on the change in the labor market / K. S. Barabash // Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and management. – 2018, 18-20p.
4. Doguchaeva, S. M. Trends in the development of modern innovative technologies and digital economy / S. M. Doguchaeva // Issues of regional economics. - 2018. - No. 2. 40-47p.
5. Law of the Republic of Tajikistan “on banking activities”, Dushanbe, May 19, 2009, No. 524- 45 p.
6. Instruction No. 176 “On the procedure for regulating the activities of credit institutions” No. 55 dated May 24, 2022. 22 p.
7. Isaev, R. A. Bank management and business engineering: In 2 volumes Volume 1 / R.A. Isaev. - 2nd ed., revised. and additional — M.: INFRA-M, 2018. — 286 p. - ISBN 978-5-16-102445-4. - Text: electronic. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/953150>
8. Kovalev P.P. Banking risk management. 2nd ed., revised. and additional M., 2019..101 p.
9. King B. Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank. New York, 2018,4-45.
10. Kovalev, P.P. Bank risk management: Textbook / P.P. Kovalev. - 2nd ed., revised. and additional - M.: COURSE: SIC INFRA-M, 2019. - 320 p.:-(Master's degree). - ISBN 978-5-16-100242-1. - Text: electronic. - URL: <https://znaniy.com/catalog/product/1024006>
11. Malyshkin, N. G. Analysis of the level of development of the digital economy in Russia [Text] / N. G. Malyshkin, E. A. Khalimon // Bulletin of the University. - 2018. - N 8. 79-86p.
12. Payomi Prezidenti Jumhurii Tojikiston, Peshvoimillat muhtaram Emomali Rahmon “Darboraisamthoiasosiisiosatidohilivahoriqiihumquri” December 21, 2021, shakhri Dushanbep. 40p.
13. Rusanov Yu.Yu., Badalov L.A., Maganov V.V.; ed. Rusanova Yu.Yu. / Banking management: Textbook / - Moscow: Master, NIC INFRA-M, 2017. - 480 p.: - ISBN 978-5-16-102550-5. - Text: electronic. - URL: <https://znaniy.com/catalog/product/908230>
14. Sergeeva N.M. "Strategic planning: essence, stages and approaches in Russia and in developed countries" // scientific article dated 11.04.2018 // Innov: electronic scientific journal. 54-56p.
15. Svatoš O. Digitalization in retail banking. In: Zimmermann A., Schmidt R., Jain L. (eds) Architecting the digital transformation (=Intelligent Systems Reference Library, vol 188). Cham, 2021. p367-382.
16. Trostyansky S. S., Lebedeva M. E. Features of the digital transformation of organizations in the banking sector of the Russian Federation. Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovogo instituta. 2021. No. 35. 61–74p.
17. Electronic resource: <http://www.tadviser.ru/index.php/>. Accessed 15.06.2018, 192p.
18. Electronic resource: <https://www.kommersant.ru/doc/3421283>. Accessed 15.06.2018, 101p.