IQRO JURNALI , IQRO JOURNAL, ИКРО ЖУРНАЛИ
ISSN:2181-4341| wordlyknowledge.uz/index.php/iqro
Volume 24. Issue 01. Oktabr, 2026

РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ РАМКИ УПРАВЛЕНИЯ ДАТА-ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА УЗБЕКИСТАНА

Каримов Жамшид Шухратович
слушатель Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан
E-mail: jamshidk479@gmail.com
Ҳамроева Ирода Неъматиллоевна
Научный руководитель: PhD
https://doi.org/10.5281/zenodo.23183835

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления дата-проектами в условиях цифровой трансформации банковского сектора Узбекистана. Цель исследования заключается в разработке методологической рамки, объединяющей управление проектами, Data Governance, качество данных, управление рисками и оценку бизнес-ценности. Предлагаемый подход учитывает особенности жизненного цикла дата-проектов и современные требования к управлению банковскими данными. Результаты исследования могут быть использованы при планировании и реализации дата-проектов в коммерческих банках Узбекистана.
Ключевые слова: дата-проекты, Data Governance, управление данными, цифровая трансформация, банковский сектор, качество данных, управление проектами, Узбекистан.

Abstract. The article examines data project management in the context of the digital transformation of Uzbekistan’s banking sector. The study aims to develop a methodological framework integrating project management, Data Governance, data quality, risk management, and business value assessment. The proposed approach considers the specific life cycle of data projects and modern banking data management requirements. The results can be applied to the planning and implementation of data projects in commercial banks of Uzbekistan.
Keywords: data projects, Data Governance, data management, digital transformation, banking sector, data quality, project management, Uzbekistan.

Введение

Современный этап развития банковского сектора характеризуется активным внедрением цифровых технологий и переходом к управлению, основанному на данных. Развитие искусственного интеллекта, Big Data, облачных технологий, автоматизированной аналитики и цифровых банковских сервисов значительно увеличивает объёмы генерируемой и обрабатываемой информации. В результате данные становятся стратегическим активом банка, используемым при принятии управленческих решений, оценке рисков, анализе клиентского поведения и совершенствовании банковских продуктов.

Исследования показывают, что цифровая трансформация способствует повышению операционной эффективности банков и развитию их цифровых возможностей (He et al., 2025). Технологии Big Data расширяют возможности управления рисками, выявления мошенничества, персонализации услуг и анализа потребностей клиентов (Li, 2023).

Вместе с тем эффективность дата-проектов зависит не только от технологической платформы, но и от качества и доступности данных, распределения ответственности, интеграции информационных систем, информационной безопасности и управления рисками. Поэтому технологические изменения должны сопровождаться развитием организационных возможностей и механизмов Governance, Risk Management and Compliance (GRC) (Abdurrahman et al., 2023).

Для банковского сектора Республики Узбекистан эти вопросы особенно актуальны в условиях развития дистанционных услуг, финансовых технологий и автоматизации бизнес-процессов. Это обусловливает необходимость системного подхода, позволяющего связать цели дата-проектов со стратегией банка и обеспечить управление ими на всех этапах жизненного цикла.

Обзор литературы

В научной литературе цифровая трансформация банков рассматривается как комплексное изменение технологий, процессов, организационной структуры и механизмов принятия решений. Она включает не только внедрение информационных систем, но и организационные, культурные и институциональные изменения (Krasonikolakis et al., 2020). Современные исследования также подчёркивают влияние цифровизации на банковские операции и управление, одновременно указывая на возрастающую значимость безопасности и конфиденциальности данных (Ma, 2025).

Особое место занимает использование Big Data, позволяющее совершенствовать риск-менеджмент, выявлять закономерности поведения клиентов, противодействовать мошенничеству и персонализировать банковские продукты. При этом эффективность таких решений непосредственно связана с Data Governance, конфиденциальностью и безопасностью информации (Li, 2023).

Исследования показывают, что внедрение Big Data затрагивает требования к данным, бизнес-процессы, архитектуру информационных систем, механизмы контроля качества и организационную структуру банка (Wardhani & Wang, 2022). Кроме того, факторы Governance, Risk Management and Compliance усиливают взаимосвязь между цифровой трансформацией и результативностью банков (Abdurrahman et al., 2023). Существенное значение имеют также технологическая инфраструктура, управление данными, компетенции персонала и организационная культура (Tran, 2025).

Таким образом, успешная реализация дата-проектов предполагает сочетание стратегического соответствия, управления и качества данных, технологической инфраструктуры, организационных компетенций, риск-менеджмента и оценки результатов. Однако в существующих исследованиях данные элементы преимущественно рассматриваются отдельно, что обосновывает необходимость их интеграции в единую методологическую рамку.

Методология исследования

Методология исследования основывается на системном и комплексном подходах, позволяющих рассматривать дата-проект как совокупность взаимосвязанных технологических, организационных и управленческих процессов. Теоретическую основу составляют исследования в области цифровой трансформации банков, Data Governance, управления проектами, качества данных и банковского риск-менеджмента.

Метод концептуального моделирования используется для формирования авторской методологической рамки, включающей: стратегическое соответствие проекта целям банка → Data Governance → инициирование и приоритизацию → управление жизненным циклом данных → реализацию проекта → качество и безопасность данных → Risk & Compliance → оценку бизнес-ценности → мониторинг и непрерывное совершенствование.

Результативность дата-проектов предлагается оценивать с помощью показателей качества данных, соблюдения сроков и бюджета, достижения бизнес-целей, снижения рисков, эффективности использования данных и создаваемой бизнес-ценности. Это позволяет оценивать проект не только с позиции традиционного проектного управления, но и с точки зрения качества информационного результата и его практической ценности для банка.

Таким образом, выбранная методология формирует основу для разработки адаптированной к банковскому сектору Узбекистана модели управления дата-проектами и практических рекомендаций по её применению.

ОСНОВНАЯ И АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Цифровая трансформация существенно меняет роль данных в банковской деятельности. Если ранее они преимущественно использовались для учёта и отчётности, то сегодня становятся стратегическим ресурсом создания бизнес-ценности. Big Data применяется в кредитном скоринге, сегментации клиентов, выявлении мошенничества, мониторинге рисков, персонализации продуктов и поддержке управленческих решений. При этом расширение аналитических возможностей одновременно повышает требования к Data Governance, безопасности и конфиденциальности информации (Li, 2023).

Для банковского сектора Узбекистана данный процесс имеет особое значение. Расширение дистанционного обслуживания, цифровых платежей, финтех-решений и автоматизированного взаимодействия увеличивает количество источников и объёмы данных. Поэтому результативность цифровой трансформации всё больше зависит от способности банков системно управлять данными и связанными с ними проектами.

Под дата-проектом предлагается понимать ограниченный по целям, ресурсам и срокам комплекс мероприятий по сбору, интеграции, обработке, обеспечению качества, анализу и практическому использованию данных для получения измеримого бизнес-результата. К ним относятся проекты Data Warehouse и Data Lake, Business Intelligence, автоматизация регуляторной отчётности, кредитный скоринг, машинное обучение, антифрод-системы и аналитика клиентского поведения.

Реализация таких проектов требует более широкого подхода, чем традиционное управление IT-проектами. Внедрение Big Data затрагивает требования к данным, архитектуру информационных систем, контроль качества, бизнес-процессы и

организационную структуру банка (Wardhani & Wang, 2022). Следовательно, результат дата-проекта определяется не только соблюдением бюджета и сроков, но и качеством, доступностью, согласованностью и практической пригодностью данных.

Таким образом, эффективное управление дата-проектами в банках Узбекистана требует интеграции технологических, организационных и управленческих механизмов. Системное применение Data Governance, контроля качества данных и риск-ориентированного подхода позволит повысить результативность дата-проектов и обеспечить их соответствие стратегическим целям банка.

Таблица 2

Ключевые показатели банковского сектора Узбекистана в контексте управления дата-проектами, на 01.07.2026 г.

Показатель	**Значение**	**Аналитическая оценка**	**Значение для дата-проектов**
Количество коммерческих банков	34	Значительное число участников банковской системы	Необходимость стандартизации данных
Совокупные активы	1 005,8 трлн сум	Рост на **18%** за год	Рост требований к интеграции и аналитике данных
Кредитный портфель	642,8 трлн сум	Рост на **12%**	Развитие скоринга и Risk Analytics
Депозиты	473,8 трлн сум	Рост на **33%**	Анализ поведения и сегментации клиентов
Совокупный капитал	148,9 трлн сум	Рост на **19%**	Автоматизация управленческой аналитики
Кредиты физическим лицам	235,9 трлн сум	**36,7%** кредитного портфеля	Customer Analytics и модели кредитного риска
Кредиты юридическим лицам	406,9 трлн сум	**63,3%** кредитного портфеля	Корпоративный скоринг и мониторинг рисков
Достаточность капитала	18,5%	На 1,1 п.п. выше уровня годом ранее	Data Quality для риск- и регуляторной отчётности
Рентабельность активов (ROA)	2,6%	Показатель эффективности использования активов	Оценка Business Value дата-проектов
Рентабельность капитала (ROE)	15,5%	Характеризует отдачу на капитал	Связь аналитических проектов с KPI банка

Источник: составлено автором по данным Центрального банка Республики Узбекистан по состоянию на 1 июля 2026 г.

Таблица составлена автором на основе официальных статистических данных Центрального банка Республики Узбекистан по состоянию на 1 июля 2026 года. Темпы роста активов, кредитов, депозитов и капитала отражают изменение соответствующих показателей по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Показатели ROA и ROE характеризуют эффективность использования активов и капитала банковского сектора. Представленная статистика используется для обоснования возрастающей роли

управления данными, Data Governance, аналитики и риск-ориентированных дата-проектов в условиях цифровой трансформации банковского сектора.

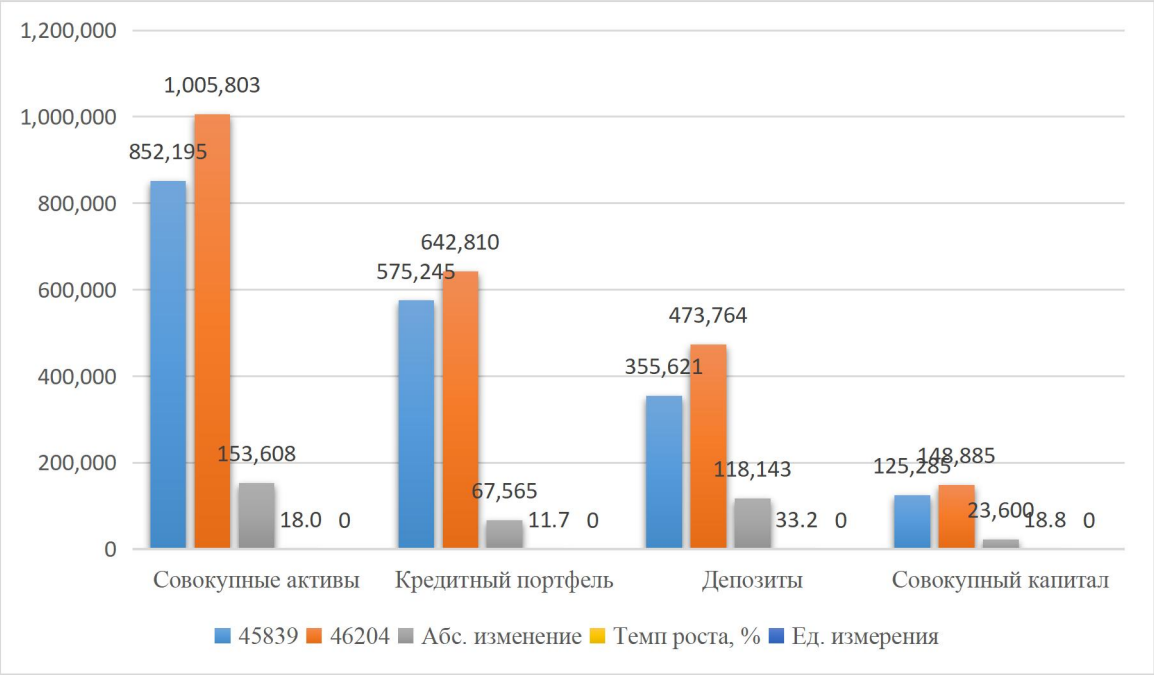


Рисунок 1. Динамика ключевых показателей банковского сектора Республики Узбекистан в 2025–2026 гг.

Источник: составлено автором на основе официальных статистических данных Центрального банка Республики Узбекистан по состоянию на 1 июля 2025 г. и 1 июля 2026 г.

Диаграмма построена на основе официальных данных Центрального банка Республики Узбекистан. Показатели отражают состояние банковского сектора на 1 июля 2025 г. и 1 июля 2026 г. Значения активов, кредитного портфеля, депозитов и капитала представлены в млрд сум. Процентные изменения рассчитаны автором на основе сопоставления показателей за соответствующие периоды.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что цифровая трансформация банковского сектора существенно повышает роль данных как стратегического ресурса. Расширение цифровых каналов, автоматизация банковских процессов, применение Big Data и аналитических технологий требуют перехода от управления отдельными IT-инициативами к комплексному управлению дата-проектами. Исследования подтверждают, что использование больших данных способно улучшать клиентскую аналитику и управление рисками, однако одновременно повышает требования к Data Governance, качеству, безопасности и конфиденциальности данных (Li, 2023).

Проведённый анализ банковского сектора Узбекистана также свидетельствует о расширении масштабов банковской деятельности. Рост активов, кредитного портфеля, депозитов и капитала сопровождается повышением требований к оперативности обработки информации и качеству аналитических решений. В этих условиях

эффективность дата-проектов должна оцениваться не только по соблюдению сроков и бюджета, но и по качеству данных, уровню рисков, степени использования разработанного решения и создаваемой бизнес-ценности.

В результате исследования предложена методологическая рамка, объединяющая стратегические цели банка, Data Governance, управление жизненным циклом данных, Data Quality, информационную безопасность, Risk & Compliance и Business Value. Такой интегрированный подход соответствует результатам исследований, показывающих взаимосвязь цифровой трансформации, механизмов GRC и банковской результативности (Abdurrahman et al., 2023). В свою очередь, эффективное Data Governance способствует повышению качества данных и возможностей аналитики, необходимых для преобразования данных в бизнес-ценность (Joshi, 2024).

Практические предложения

Для повышения эффективности управления дата-проектами в коммерческих банках Узбекистана предлагается:

1. Внедрить единый Data Governance Framework, предусматривающий определение ролей Data Owner и Data Steward, единые стандарты данных и ответственность за их качество.

2. Создать централизованный реестр дата-проектов и проводить их приоритизацию с учётом стратегической значимости, ожидаемой бизнес-ценности, стоимости и уровня риска.

3. Внедрить систему Data Quality KPI, включающую показатели точности, полноты, актуальности, согласованности и уникальности данных. Необходимость системного контроля качества особенно важна для банковской аналитики и принятия решений (Wardhani & Wang, 2022).

4. Интегрировать Risk & Compliance в жизненный цикл дата-проекта**,** чтобы вопросы информационной безопасности, конфиденциальности, модельных и операционных рисков оценивались начиная с этапа инициации проекта. Исследования показывают, что цифровизация и управление рисками должны развиваться во взаимосвязи (Dai & Song, 2025).

Таким образом, внедрение предложенной методологической рамки позволит сформировать более системный подход к управлению дата-проектами и связать технологические инициативы банков с качеством данных, управлением рисками и достижением измеримых бизнес-результатов.

Список использованной литературы

1. Li L.-H. The Digital Transformation of the Banking Industry in the Era of Big Data // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2023. DOI: 10.54254/2754-1169/39/20231929.
2. Abdurrahman A., Gustomo A., Prasetio E. Enhancing banking performance through dynamic digital transformation capabilities and governance, risk management, and compliance: Insights from the Indonesian context // The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries. – 2023. – Vol. 90. DOI: 10.1002/isd2.12299.

3. Wardhani R. A. A., Wang G. Digital Transformation Planning Based on Big Data Technology (Case Study: XYZ Bank) // Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA). – 2022. DOI: 10.34010/jamika.v12i2.7876.
4. Dai W., Song L.-R. Bank Digital Transformation and Market Risk Mitigation: A Perspective From Economic Capital // International Journal of Finance & Economics. – 2025. DOI: 10.1002/ijfe.3163.
5. Tang J. Big Data Technology Empowers Credit Risk Management in Commercial Banks // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025. DOI: 10.54254/2754-1169/2025.22775.
6. Lu X.-N., Tu B., Yu Z. Exploring the Impact of Digital Transformation on Bank Credit Risk through Machine Learning // Proceedings of the 2024 International Conference on Economic Data Analytics and Artificial Intelligence. – 2024. DOI: 10.1145/3717664.3717687.
7. Dinh L. C., Thanh H. P. Role of law enforcement, governance, and digital transformation in risk control and management at Vietnamese commercial banks // Banks and Bank Systems. – 2024. DOI: 10.21511/bbs.19(3).2024.12.
8. Dicuonzo G., Galeone G., Zappimbulso E., Dell'Atti V. Risk Management 4.0: The Role of Big Data Analytics in the Bank Sector // International Journal of Economics and Financial Issues. – 2019. DOI: 10.32479/ijefi.8556.
9. Zhu Y., Jin S.-Y. How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance? // Systems. – 2023. – Vol. 11. – Article 328. DOI: 10.3390/systems11070328.
10. Ma Y. Digital Transformation of Commercial Banks: A Review of Literature // Scientific Journal of Economics and Management Research. – 2025. DOI: 10.54691/zz3qyy79.
11. Центральный банк Республики Узбекистан**.** Статистические данные банковской системы Республики Узбекистан. – 2025–2026.