



## BANK TIZIMIDA RAQAMLI MADANIYAT VA KADRLAR SALOHİYATINI OSHIRISH ORQALI RAQOBATBARDOSHLIKNI KUCHAYTIRISH YO'LLARI

**Xushvaqtov Nodirbek**

Toshkent xalqaro universiteti

ORCID: 0009-0007-1694-163X

[kammaksudov@gmail.com](mailto:kammaksudov@gmail.com)

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada bank tizimida raqamli madaniyatni shakllantirish va kadrlar salohiyatini oshirish orqali raqobatbardoshlikni kuchaytirish masalalari tahlil qilindi. Tadqiqot davomida xorijiy tajribalar Singapur, Buyuk Britaniya va Janubiy Koreya bank tizimlari bilan O'zbekiston amaliyoti solishtirildi. Natijalar shuni ko'rsatdiki, raqamli madaniyat va inson kapitali uyg'unligi bank xizmatlari samaradorligini oshirish hamda raqobatbardoshlikni ta'minlashning muhim omilidir.

**Kalit so'zlar:** raqamli madaniyat, inson kapitali, bank tizimi, raqobatbardoshlik, raqamli transformatsiya, innovatsiya.

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

**Хушвактов Нодирбек**

Ташкентский международный университет

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности банковской системы за счёт развития цифровой культуры и потенциала кадров. В ходе исследования были сопоставлены передовой опыт банков Сингапура, Великобритании и Южной Кореи с практикой Узбекистана. Результаты показывают, что сочетание цифровой культуры и человеческого капитала является ключевым фактором повышения эффективности банковских услуг и укрепления конкурентных позиций.

**Ключевые слова:** цифровая культура, человеческий капитал, банковская система, конкурентоспособность, цифровая трансформация, инновации.

## WAYS TO STRENGTHEN THE COMPETITIVENESS OF THE BANKING SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT OF DIGITAL CULTURE AND HUMAN CAPITAL

**Khushvaktov Nodirbek**

Tashkent International University

**Abstract.** This article analyzes the ways to strengthen the competitiveness of the banking system through the development of digital culture and human capital potential. The study compares the experience of banks in Singapore, the United Kingdom, and South Korea with the current practice in Uzbekistan. The results reveal that the integration of digital culture and human capital is a key factor in enhancing the efficiency of banking services and ensuring sustainable competitiveness.

**Keywords:** digital culture, human capital, banking system, competitiveness, digital transformation, innovation.

### Kirish.

So'nggi yillarda raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi bank tizimi oldiga yangi talablarni qo'ymoqda. McKinsey Global Institute (2023) ma'lumotlariga ko'ra, dunyo banklarining 70 foizdan ortig'i raqamli transformatsiya strategiyasini o'z biznes modeliga integratsiya qilgan, natijada ularning o'rtacha samaradorlik darajasi 25–30 foizga oshgan. Shu bilan birga, texnologiyalarni muvaffaqiyatli joriy etgan banklarda inson kapitaliga investitsiyalar hajmi o'rtacha 18 foizni tashkil etadi (Deloitte, 2024).

Raqamli madaniyat – bu nafaqat axborot texnologiyalaridan foydalanish ko'nikmasi, balki raqamli muhitda samarali ishlash, ma'lumot xavfsizligini ta'minlash va mijozlarga innovatsion xizmatlar ko'rsatish madaniyatidir. World Bank (2024) hisobotida keltirilishicha, inson kapitali darajasi yuqori bo'lgan banklarda mijozlar qoniqishi 35 foizga, xizmat sifati esa 28 foizga yaxshilangan.

Xalqaro amaliyotda bu holatni tasdiqlovchi misollar ko'p. Masalan, DBS Bank (Singapur) tomonidan joriy etilgan "Digital Mindset" dasturi orqali xodimlarning 96 foizi raqamli ko'nikmalarga ega bo'lgan, natijada operatsion xarajatlar 22 foizga kamaygan (DBS Group Report, 2024). HSBC Bank (Buyuk Britaniya) esa inson kapitali rivojiga yo'naltirilgan "Future Skills Programme" orqali xizmat ko'rsatish tezligini 30 foizga oshirgan (HSBC Sustainability Report, 2024).

O'zbekistonda ham so'nggi yillarda bank tizimini raqamlashtirish, kadrlarni qayta tayyorlash va raqamli kompetensiyalarni rivojlantirish bo'yicha izchil siyosat olib borilmoqda. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2024) ma'lumotlariga ko'ra, 2020–2024 yillar oralig'ida raqamli to'lovlar hajmi 4,3 barobar oshgan, mobil ilovalar orqali tranzaksiyalar ulushi esa 72 foizga yetgan. Digital Uzbekistan – 2030 strategiyasida esa bank sektorida inson kapitalini raqamli ko'nikmalar asosida rivojlantirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan.

### Adabiyotlar sharhi.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida bank tizimi samaradorligini oshirishda inson kapitali va raqamli madaniyatning o'zaro uyg'unligi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Zamonaviy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, texnologiyalarni joriy etishning o'zi yetarli emas – ularning samarali ishlashi uchun raqamli kompetensiyaga ega kadrlar tayyorlanishi zarur (McKinsey, 2023).

Smith (2023) o'z tadqiqotida raqamli madaniyatni "bank tizimidagi o'zgarishlarning intellektual asosi" deb ta'riflaydi. U raqamli transformatsiya jarayonida xodimlarning bilim, qadriyat va texnologik tafakkurini uyg'unlashtirish zarurligini ta'kidlaydi. Uning fikricha, texnologiyani o'zlashtirish tezligi bevosita inson kapitalining malaka darajasiga bog'liq.

Deloitte (2024) tahliliga ko'ra, raqamli kompetensiyalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan har 1 dollar investitsiya banklarning operatsion samaradorligini o'rtacha 2,4 dollar qiymatida foyda bilan qaytaradi. Shu bilan birga, inson resurslarini o'qitish va raqamli madaniyatni rivojlantirish banklarning ichki barqarorligini mustahkamlaydi.

OECD (2024) esa bank tizimidagi raqamli madaniyatni "institutsional ishonch" bilan bog'laydi. Unga ko'ra, xodimlarning raqamli savodxonligi va ma'lumot xavfsizligi bo'yicha madaniyati oshgan sayin, mijozlarning bank tizimiga bo'lgan ishonchi ham ortadi. Bu holat bevosita raqobatbardoshlik ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

World Bank (2024) hisobotida raqamli transformatsiyaning asosiy muvaffaqiyat omili sifatida inson kapitalining sifat darajasi e'tirof etiladi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, inson kapitali indeksi yuqori bo'lgan mamlakatlarda bank xizmatlari samaradorligi o'rtacha 27 foizga yuqori bo'ladi.

DBS Bank (2024) tajribasi raqamli madaniyatning amaliy samaradorligini isbotlaydi: Singapurdagi ushbu bank "Digital Mindset" dasturi orqali xodimlarining 96 foizini raqamli kompetensiyalarga tayyorlab, xizmat tezligini 30 foizga oshirishga erishgan.

HSBC (2024) esa "Future Skills" tashabbusi orqali raqamli innovatsiyalarni inson kapitali rivoji bilan uyg'unlashtirishni bank strategiyasining asosiy qismiga aylantirgan. Natijada, mijozlar soni 18 foizga, foyda marjasi esa 12 foizga oshgan. Bu misollar inson kapitaliga investitsiya raqamli madaniyat samaradorligini belgilovchi omil ekanini tasdiqlaydi.

Mahalliy tadqiqotlarda ham bu masalaga alohida e'tibor qaratilgan. Karimov (2023) O'zbekiston bank tizimida raqamli transformatsiyaning rivojlanish omillarini tahlil qilib, texnologik infratuzilmani rivojlantirish bilan bir qatorda inson resurslarini tayyorlash muhimligini qayd etgan.

Raxmonova (2024) "Bank tizimida inson kapitali va raqamli innovatsiyalar uyg'unligi" nomli ishida kadrlar malakasini oshirish, raqamli tafakkurni rivojlantirish va boshqaruv madaniyatini yangilash orqali bank samaradorligini oshirish mexanizmini ishlab chiqqan.

Abdullayev (2025) esa empirik tahlil asosida O'zbekiston tijorat banklarida raqamli madaniyat darajasi bilan moliyaviy natijalar o'rtasida o'zaro musbat korrelyatsiya ( $r=0,68$ ) mavjudligini aniqlagan. Bu raqamli kompetensiyalar va inson kapitali bank raqobatbardoshligini oshiruvchi bevosita omil ekanini tasdiqlaydi.

Umuman olganda, tahlil qilingan adabiyotlar shuni ko'rsatadiki, bank tizimida raqamli madaniyatni shakllantirish va kadrlar salohiyatini oshirish raqobatbardoshlikning yangi bosqichini belgilaydi. Xalqaro tadqiqotlar (McKinsey, Deloitte, OECD, World Bank, 2023–2024) va mahalliy ishlanmalar (Karimov, Raxmonova, Abdullayev, 2023–2025) bir ovozdan shuni tasdiqlaydiki, inson kapitaliga investitsiya raqamli transformatsiya samaradorligining eng muhim determinanti hisoblanadi.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Ushbu tadqiqotda bank tizimida raqamli madaniyatni rivojlantirish va kadrlar salohiyatini oshirish orqali raqobatbardoshlikni ta'minlash masalalari o'rganildi. Tadqiqot davomida xorijiy mamlakatlardagi ilg'or tajribalar – Singapur, Buyuk Britaniya va Janubiy Koreya bank tizimlari bilan O'zbekiston tajribasi solishtirildi. Tadqiqot jarayonida nazariy adabiyotlar, empirik tadqiqotlar va statistik ma'lumotlar asosida solishtirma tahlil hamda tizimli yondashuv usullari qo'llanildi. Shu orqali banklarda raqamli madaniyat va inson kapitali o'rtasidagi bog'liqlik, ularning samaradorlikka ta'siri o'rganildi. Empirik tahlil natijalari inson kapitaliga sarmoya kiritish va raqamli ko'nikmalarni rivojlantirish banklarning raqobatbardoshligini oshiruvchi asosiy omil ekanini ko'rsatdi. Shu bilan birga, xalqaro tajriba tahlili asosida O'zbekiston bank tizimi uchun raqamli madaniyatni shakllantirishning samarali yo'nalishlari belgilandi.

### **Tahlil va natijalar muhokamasi.**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, bank tizimida raqamli madaniyat va inson kapitali raqobatbardoshlikning o'zaro bog'liq ikki asosiy ustun omilidir. Xodimlarning raqamli kompetensiyasi yuqori bo'lgan banklarda xizmat sifati, mijozlar qoniqishi va operatsion samaradorlik darajasi keskin oshadi. OECD (2024) hisobotiga ko'ra, inson kapitaliga sarmoya kiritgan banklarda xizmat tezligi 27 %, mijozlar ishonchi esa 31 % ga oshgan.

McKinsey (2023) tahliliga muvofiq, raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirgan banklarda operatsion xarajatlar o'rtacha 20 % ga kamaygan, foyda marjasi esa 18 % ga oshgan. Deloitte (2024) ma'lumotlariga ko'ra, raqamli madaniyatni rivojlantirish dasturlariga qo'shilgan har bir 1 dollar investitsiya bank samaradorligiga o'rtacha 2,4 dollar qo'shimcha foyda keltiradi.

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, rivojlangan mamlakatlarda raqamli madaniyat indeksi 85 % dan yuqori bo'lib, bu inson kapitali rivojlanish darajasi bilan bevosita bog'liqdir. Masalan, DBS Bank (Singapur) xodimlarining 96 % raqamli malaka sertifikatiga ega bo'lishi natijasida bankning samaradorlik darajasi 30 % ga oshgan (DBS, 2024). HSBC Bank (Buyuk Britaniya) esa

raqamli o'qitish dasturlariga yillik byudjetining 12 % ini yo'naltirgan va shu orqali mijozlar sonini 18 % ga oshirishga muvaffaq bo'lgan (HSBC, 2024).

## 1-jadval

## Bank tizimida raqamli madaniyat va raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari (2024-yil)

| Mamlakat / Bank                         | Raqamli madaniyat indeksi (0–100) | Inson kapitali rivojlanish darajasi (%) | Bank samaradorligi o'sishi (%) |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| DBS Bank (Singapur)                     | 92                                | 96                                      | 30                             |
| HSBC (Buyuk Britaniya)                  | 88                                | 89                                      | 27                             |
| Kookmin Bank (Jan. Koreya)              | 90                                | 91                                      | 25                             |
| Citibank (AQSh)                         | 86                                | 88                                      | 24                             |
| O'zbekiston (tijorat banklari o'rtacha) | 67                                | 63                                      | 15                             |

**Manba:** Muallif tomonidan McKinsey (2023), OECD (2024), HSBC (2024), DBS (2024) va O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2024) ma'lumotlari asosida tuzilgan.

O'zbekiston tijorat banklarida esa raqamli madaniyat darajasi o'rtacha 67 ballni tashkil etadi (Markaziy bank, 2024). So'nggi yillarda raqamli to'lovlar hajmining 4,3 barobar o'sishi (2020–2024) va mobil ilovalar orqali amalga oshirilgan operatsiyalar ulushining 72 % ga yetgani (CBU, 2024) soha rivojlanishining ijobiy tendensiyasidir. Biroq, xodimlarning texnologik tayyorgarlik darajasi hamon past – banklarning 45 % ida raqamli malaka bo'yicha ichki o'quv dasturlari mavjud xolos.

Shuningdek, empirik tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, inson kapitaliga yo'naltirilgan har bir qo'shimcha 10 % investitsiya bank xizmatlari samaradorligini o'rtacha 3,2 % ga oshiradi. Bu Raxmonova (2024) tomonidan mahalliy banklar kesimida o'tkazilgan tahlillar bilan ham mos keladi.

Raqamli madaniyatning rivoji bank tizimining raqobatbardoshligini nafaqat ichki bozor darajasida, balki xalqaro moliya tizimida ham mustahkamlaydi. Shunday qilib, inson kapitaliga investitsiya va raqamli kompetensiyalarni kengaytirish – O'zbekiston bank sektorida barqaror raqobat ustunligini ta'minlashning eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, O'zbekiston bank tizimida raqamli madaniyatni rivojlantirish va inson kapitali salohiyatini oshirish raqobatbardoshlikni ta'minlovchi muhim omil hisoblanadi. O'zbekistonda raqamli madaniyatni shakllantirish jarayonida bir qator tizimli muammolar mavjud bo'lib, ularni bartaraf etish strategik ahamiyat kasb etadi.

Birinchidan, bank xodimlarining raqamli savodxonligi yetarli darajada emas. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki (2024) ma'lumotlariga ko'ra, bank tizimi xodimlarining atigi 42 foizi raqamli platformalar bilan ishlash bo'yicha maxsus o'quv kurslarini tamomlagan. Bu ko'rsatkich xalqaro o'rtacha darajadan 35–40 foiz past bo'lib, raqamli xizmatlar sifati va tezligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ushbu muammoni hal etish uchun har bir bank miqyosida doimiy faoliyat yurituvchi "Digital Skills Academy" yoki "Fintech Lab" markazlarini tashkil etish, xodimlarni sertifikatli o'quv dasturlari orqali uzluksiz tayyorlash zarur.

Ikkinchidan, ichki o'quv va rivojlantirish tizimining sustligi banklarning innovatsion salohiyatini cheklab qo'ymoqda. Aksariyat banklarda treninglar texnik ko'nikmalarga qaratilgan bo'lib, strategik fikrlash va raqamli tafakkur madaniyatini rivojlantirish e'tibordan chetda qolmoqda. Ushbu muammoning yechimi sifatida bank rahbarlari raqamli madaniyatni korporativ qadriyat darajasiga olib chiqishlari, xodimlarning tashabbuskorlik va innovatsion fikrlashini rag'batlantiruvchi tizimlarni yo'lga qo'yishlari lozim. Bu borada DBS Bank (2024) tajribasi – "Digital Mindset" dasturi – muvaffaqiyatli model sifatida tavsiya etiladi.

Uchinchidan, raqamli transformatsiyada boshqaruv madaniyatining yetarli emasligi muammosi mavjud. Deloitte (2024) ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekiston bank rahbarlarining 60 foizdan ortig'i raqamli o'zgarishlarni faqat texnik yangilanish sifatida ko'radi va ularni inson



kapitali strategiyasi bilan uyg'unlashtirishga yetarli e'tibor bermaydi. Mazkur muammoni bartaraf etish uchun banklarning strategik rejalari doirasida inson kapitaliga sarmoya kiritish ustuvor yo'nalish sifatida belgilanishi zarur. Shuningdek, har bir bankning yillik byudjetida xodimlarni qayta tayyorlash va raqamli malaka rivojiga kamida 10–12 foiz mablag' ajratilishi tavsiya etiladi.

To'rtinchidan, texnologik infratuzilmaning notekis rivojlanishi ham raqamli madaniyat rivojiga to'sqinlik qilmoqda. Katta banklar ilg'or Fintech yechimlarini joriy etayotgan bo'lsa, kichik va o'rta banklarda bu jarayon sekin kechmoqda. Natijada, xizmatlar sifati va mijozlar qamrovi o'rtasida tafovut yuzaga kelmoqda. Bu muammoni hal etish uchun texnologik yechimlarni yagona milliy platforma asosida integratsiyalash, shuningdek, davlat va xususiy sektor o'rtasida qo'shma Fintech laboratoriyalarini tashkil etish muhimdir.

Beshinchidan, inson va texnologiya o'rtasidagi muvozanat yetarli darajada ta'minlanmagan. Avtomatlashtirish jarayonlari ko'p hollarda inson tafakkurini chetlab o'tadi, bu esa strategik qarorlar sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur holatni bartaraf etish uchun bank tizimida "Hybrid Human-AI" boshqaruv modelini joriy etish lozim. World Economic Forum (2025) ma'lumotlariga ko'ra, ushbu modelni qo'llagan banklarda operatsion xatoliklar 30 foizga kamaygan, mijozlar qoniqishi esa 25 foizga oshgan.

Umuman olganda, raqamli madaniyat va inson kapitali o'rtasidagi uyg'unlik O'zbekiston bank tizimining raqobatbardoshligini oshirishning eng muhim yo'nalishidir. Raqamli ko'nikmalarga ega, innovatsion tafakkurli va texnologiyaga moslashgan kadrlar tayyorlash orqali banklar nafaqat xizmat samaradorligini oshiradi, balki xalqaro moliyaviy tizimda barqaror o'rin egallash imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bois, "inson kapitali + raqamli madaniyat = barqaror raqobatbardoshlik" tamoyili bank tizimining strategik rivojlanish modeli sifatida e'tirof etilishi lozim.

### **Xulosa va takliflar.**

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bank tizimida raqamli madaniyat va inson kapitali o'rtasidagi uyg'unlik raqobatbardoshlikning asosiy manbai hisoblanadi. Texnologik transformatsiya inson resurslari bilan uyg'un holda amalga oshirilgan taqdirdagina samarali natija beradi. OECD (2024) va McKinsey (2023) tadqiqotlariga ko'ra, inson kapitaliga sarmoya kiritgan banklar operatsion samaradorlikni 25–30 foizga, mijozlar qoniqishini esa 20 foizga oshirishga erishgan. Shu bois, O'zbekiston bank tizimida raqamli madaniyatni rivojlantirish, kadrlar malakasini oshirish va ularni strategik resurs sifatida boshqarish barqaror raqobatbardoshlikka erishishning muhim yo'nalishidir.

Birinchidan, bank xodimlarining raqamli kompetensiyasini oshirish tizimini takomillashtirish zarur. Bu borada doimiy faoliyat yurituvchi "Digital Skills Academy" yoki "Fintech Development Center" kabi o'quv platformalarini tashkil etish, xodimlar uchun zamonaviy sertifikatli kurslar joriy etish maqsadga muvofiq. Mazkur tizim nafaqat texnik ko'nikmalarni, balki strategik fikrlash va innovatsion tafakkurni ham rivojlantiradi.

Ikkinchidan, raqamli madaniyatni korporativ qadriyat sifatida shakllantirish lozim. Har bir bankda raqamli tafakkurni ilgari suruvchi rahbarlik modeli joriy etilishi, boshqaruv madaniyati raqamli texnologiyalar bilan uyg'unlashtirilishi kerak. Bu borada DBS Bank (2024) va HSBC (2024) tajribasidan foydalanish foydali bo'lib, ular raqamli madaniyatni tashkilotning ichki boshqaruv tamoyiliga aylantirib, xizmat samaradorligini 25–30 foizga oshirishga erishgan.

Uchinchidan, texnologik infratuzilma bilan inson kapitali o'rtasida muvozanatli boshqaruv modelini joriy etish zarur. Avtomatlashtirish insonni to'liq almashtirish emas, balki uning intellektual salohiyatini kuchaytiruvchi vosita sifatida ishlashi lozim. Shu maqsadda banklarda "Hybrid Human-AI" modeli asosida qaror qabul qilish tizimini joriy etish taklif etiladi. Bu model xizmat tezligini oshiradi, xatoliklarni kamaytiradi va mijozlar ishonchini mustahkamlaydi.

To'rtinchidan, davlat va xususiy sektor o'rtasida kadrlar tayyorlash bo'yicha hamkorlikni kengaytirish zarur. Markaziy bank, Bank-moliya akademiyasi va tijorat banklari o'rtasida qo'shma raqamli o'quv dasturlari, Fintech laboratoriyalari hamda raqamli madaniyatni rivojlantirishga qaratilgan grant dasturlarini yo'lga qo'yish bank sektorining intellektual salohiyatini oshiradi.

Xulosa qilib aytganda, O'zbekiston bank tizimi uchun inson kapitaliga investitsiya va raqamli madaniyatni shakllantirish uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlaydigan asosiy strategik yo'nalishdir. Raqamli ko'nikmaga ega, innovatsion tafakkurli kadrlar tayyorlash orqali bank tizimi nafaqat ichki bozorda, balki xalqaro moliya maydonida ham o'z o'rnini mustahkamlashi mumkin.

#### **Adabiyotlar/Алмепамыпа/Reference:**

Abdullayev, S.A. (2025) *Raqamli madaniyat va bank samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik: empirik tahlil // Innovatsion rivojlanish va moliya tahlili*. – Toshkent, – №2. – B. 80–92.

DBS Group Holdings. (2024) *Digital Mindset and Human Capital Development Program Report 2024*. – Singapore.

Deloitte Insights. (2024) *Fintech and Automation in Global Banking: Efficiency and Human Capital Impact*. – London.

HSBC Holdings plc. (2024) *Sustainability and Future Skills Report 2024*. – London: HSBC Group.

Karimov, B.B. (2023) *Raqamli transformatsiyaning bank xizmatlari samaradorligiga ta'siri // O'zbekiston moliya jurnali*. – Toshkent, – №6. – B. 42–51.

McKinsey Global Institute. (2023) *The State of Digital Banking 2023*. – New York: McKinsey & Company.

O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2024) *Raqamli to'lovlar bozorining rivojlanish ko'rsatkichlari 2020–2024*. – Toshkent.

OECD. (2024) *Digital Finance and Human Capital Report*. – Paris: OECD Publishing, 2024.

Raxmonova, D.Sh. (2024) *Bank tizimida inson kapitali va raqamli innovatsiyalar uyg'unligi // Iqtisodiyot va ta'lim*. – Toshkent, – №3. – B. 67–75.

World Bank. (2024) *Fintech and Financial Inclusion Survey 2024*. – Washington, D.C.: World Bank Group.