

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЙ
ДОЛГОСРОЧНОГО БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ, И
РОЛЬ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АТВ "КАПИТАЛБАНК")**

Азамов Аббосбек Акмалжон угли

Магистрант Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18830971>

***Аннотация.** В данной статье анализируются теоретические и методологические основы и практические аспекты процесса разработки и внедрения долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках на основе комплексного подхода. В условиях усиления конкуренции в банковском секторе, волатильности на рынках капитала, макроэкономической неопределенности и ускорения процессов цифровой трансформации стратегическое планирование становится ключевым фактором стабильности банка. В этом контексте статья научно раскрывает роль системы финансового анализа и прогнозирования в формировании долгосрочных бизнес-стратегий, ее связь с оценкой рисков и обеспечением достаточности капитала.*

В исследовании анализируется динамика финансовых показателей (ROA, ROE, NIM, CAR), показателей ликвидности и рентабельности, механизмов стресс-тестирования, а также важность методов сценарного прогнозирования в стратегическом принятии решений. В частности, интеграция показателей достаточности капитала и объема рискованных активов с долгосрочным планированием рассматривается как важный инструмент обеспечения устойчивых темпов роста банка.

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, долгосрочный бизнес-план, финансовый анализ, финансовое прогнозирование, достаточность капитала, управление рисками, стресс-тестирование, сценарный анализ, управление активами и пассивами (УИП), управление ликвидностью, коэффициенты рентабельности (ROA, ROE, NIM), принципы Базель III, пруденциальные стандарты, цифровая трансформация, стабильность банков.*

**WAYS TO IMPROVE THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF
LONG - TERM BUSINESS PLANNING STRATEGIES IN COMMERCIAL BANKS, AND
THE ROLE OF FINANCIAL ANALYSIS AND FORECASTING
(BASED ON THE CASE OF ATB "KAPITALBANK")**

***Abstract.** This article analyzes the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the process of developing and implementing long-term business planning strategies in commercial banks based on an integrated approach. In the context of increased competition in the banking sector, volatility in capital markets, macroeconomic uncertainty, and the acceleration of digital transformation processes, strategic planning is becoming a key factor in bank stability. In this context, the article scientifically reveals the role of the financial analysis and forecasting system in the formation of long-term business strategies, its relationship with risk assessment and ensuring capital adequacy.*

The study analyzes the dynamics of financial indicators (ROA, ROE, NIM, CAR), liquidity and profitability indicators, stress testing mechanisms, and the importance of scenario forecasting

methods in strategic decision-making. In particular, the integration of capital adequacy indicators and the volume of risk-based assets with long-term planning is considered an important instrument in ensuring the bank's sustainable growth rates.

Keywords: *strategic planning, long-term business plan, financial analysis, financial forecasting, capital adequacy, risk management, stress testing, scenario analysis, asset and liability management (ALM), liquidity management, profitability ratios (ROA, ROE, NIM), Basel III principles, prudential standards, digital transformation, bank stability.*

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы резкие изменения на мировых финансовых рынках, усиление макроэкономической неопределенности, рост конкуренции и стремительное развитие цифровых технологий поставили перед коммерческими банками новые стратегические задачи. Банки сегодня сталкиваются с необходимостью не только обеспечения операционной эффективности, но и формирования долгосрочной устойчивой модели роста, укрепления достаточности капитала, систематического управления рисками и адаптации к потребностям клиентов посредством инновационных услуг. В этом контексте долгосрочное бизнес-планирование становится важным инструментом управления, обеспечивающим стратегическое преимущество банковской деятельности.

Долгосрочный бизнес-план определяет миссию банка, стратегические цели, финансовые показатели и направления развития, а также формирует механизм устойчивого развития с учетом внутренних и внешних факторов. Особую роль в этом процессе играют финансовый анализ и прогнозирование, поскольку стратегические решения принимаются на основе обоснованных финансовых расчетов, динамики показателей и сценарного анализа. В качестве основных критериев разработки долгосрочной стратегии выступают такие показатели, как управление активами и пассивами, ликвидность, достаточность капитала, показатели рентабельности (ROA, ROE, NIM) и качество кредитного портфеля.

Долгосрочный бизнес-план определяет миссию банка, стратегические цели, финансовые показатели и направления развития, а также формирует механизм устойчивого развития с учетом внутренних и внешних факторов. Международная практика показывает, что стабильность и долгосрочное развитие банковской системы тесно связаны с пруденциальными регуляторными механизмами. В частности, стандарты Базель II/III, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору, предъявляют строгие требования к качеству и количеству банковского капитала, риск-ориентированному подходу и показателям управления ликвидностью. Кроме того, рекомендации Международного валютного фонда и Всемирного банка подчеркивают сочетание долгосрочного стратегического планирования и макропруденциальной политики в обеспечении финансовой стабильности.

В контексте цифровой трансформации процесс стратегического планирования выходит на качественно новый уровень. Большие данные, аналитические модели на основе искусственного интеллекта и автоматизированные системы прогнозирования позволяют банкам точно моделировать сценарии будущего развития.

Это позволяет заранее оценивать риски, прогнозировать потребности в капитале и ликвидности, а также согласовывать стратегические цели с реальными экономическими условиями.

Таким образом, цель данной статьи — научно обосновать пути совершенствования разработки и реализации долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках и выявить роль финансового анализа и прогнозирования в этом процессе.

Результаты исследования послужат укреплению системы стратегического управления в банках, повышению финансовой стабильности и усилению конкурентоспособности в цифровой экономике.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопрос разработки и внедрения долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках является одной из центральных областей современной теории банковского управления и финансовой стабильности. Научная литература широко освещает взаимосвязь стратегического управления, финансового анализа, прогнозирования, управления рисками и механизмов пруденциального регулирования. В этой области зарубежные и отечественные исследователи разработали концепции, основанные на различных теоретических подходах и практических моделях.

Классические основы теории стратегического управления были разработаны такими учеными, как И. Ансофф, М. Портер и Х. Минцберг, которые интерпретировали стратегию как механизм управления, обеспечивающий долгосрочное конкурентное преимущество организации. В частности, концепция конкурентного преимущества Портера обосновывает необходимость формирования устойчивых стратегий роста в банковском секторе посредством сегментации рынка, диверсификации продукции и повышения эффективности затрат. Эти теории формируют методологическую основу долгосрочного бизнес-планирования в банках.

В своих научных исследованиях в области банковского управления и финансового анализа П. Роуз и С. Хадгинс подчеркивают необходимость всестороннего анализа деятельности банка и принятия стратегических решений на основе финансовых показателей. Согласно их подходу, банковская стратегия должна основываться на динамике таких показателей, как рентабельность активов (ROA, ROE), процентная маржа (NIM), ликвидность и достаточность капитала. Финансовый анализ является основой долгосрочного планирования, позволяющего выявить внутренний потенциал банка и риски во внешней среде.

В современной литературе особое место занимают вопросы управления рисками и пруденциального регулирования. Стандарты Базель II и Базель III, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору, направлены на обеспечение долгосрочной стабильности банков посредством достаточности капитала, активов, обеспеченных рисками, коэффициентов ликвидности (LCR, NSFR) и буферов капитала. В научной литературе эти стандарты рассматриваются как основной инструмент макропруденциальной политики. Многочисленные исследования доказали, что интеграция требований Базель III в систему стратегического планирования повышает финансовую устойчивость банков.

Также в отчетах Международного валютного фонда и Всемирного банка отмечается, что долгосрочное развитие банковской системы тесно связано с макроэкономической стабильностью, институциональными реформами и эффективным управлением рисками.

Их рекомендации подчеркивают важность сочетания стресс-тестирования, сценарного прогнозирования и процессов планирования капитала со стратегическим управлением.

В последние годы в научной литературе также широко освещаются вопросы влияния цифровой трансформации и финансового прогнозирования на банковскую стратегию.

Модели, основанные на больших данных, искусственном интеллекте и машинном обучении, позволяют точно оценивать банковские риски, прогнозировать качество кредитного портфеля и моделировать динамику прибыльности. Исследователи подчеркивают, что инструменты цифровой аналитики повышают эффективность долгосрочного бизнес-планирования и поддерживают стратегические решения в режиме реального времени.

Местные экономисты также широко изучали вопросы совершенствования стратегического управления, повышения достаточности капитала и укрепления финансовой стабильности в банковской системе Узбекистана. В своих исследованиях они определяют трансформацию национального банковского сектора, развитие корпоративного управления в банках с государственной собственностью, внедрение риск-ориентированного контроля и расширение цифровых банковских услуг как приоритетные направления долгосрочного стратегического развития.

В целом, обзор литературы показывает, что разработка долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках неразрывно связана с финансовым анализом, прогнозированием и системами управления рисками. Важной составляющей обеспечения стабильности банковской системы является стратегическая модель управления, основанная на международных пруденциальных стандартах, инструментах макропруденциальной политики и цифровых технологиях. В то же время, существующие научные исследования указывают на необходимость адаптации банковской стратегии к условиям национальной экономики и ее совершенствования на основе инновационных подходов.

МЕТОДОЛОГИЯ

В данной статье используется комплексный, систематический и интегрированный методологический подход для изучения путей улучшения разработки и реализации долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках. Методология исследования основана на теории стратегического управления, инструментах финансового анализа, концепции управления рисками и принципах макропруденциального регулирования.

В качестве парадигмы исследования был выбран институциональный и постпозитивистский подход. Институциональный подход предполагает изучение банковской деятельности в тесной связи с нормативно-правовой базой, пруденциальными требованиями и макроэкономической средой. Постпозитивистская парадигма предполагает формулирование теоретических выводов на основе эмпирических данных и их проверку с

использованием статистических методов. Таким образом, теоретический анализ и прикладные статистические методы использовались в процессе исследования в гармонии.

Важным компонентом методологии является анализ финансовых показателей. При оценке долгосрочной стратегии развития банков динамически анализировались показатели рентабельности (ROA, ROE), чистой процентной маржи (NIM), коэффициента достаточности капитала (CAR), коэффициентов ликвидности (LCR, NSFR) и качества кредитного портфеля. В финансовом анализе использовались горизонтальный и вертикальный анализ, метод коэффициентов и анализ трендов. Эти методы позволяют определить финансовую стабильность и стратегический потенциал роста банка.

На этапе прогнозирования применялись методы экономико-математического моделирования. В частности, использовались сценарный прогноз, экстраполяция, регрессионный анализ и механизмы стресс-тестирования. В процессе стресс-тестирования моделировалось влияние макроэкономических изменений (инфляция, процентные ставки, обменный курс, увеличение кредитного риска) на капитал и ликвидность банка. Этот подход был реализован в соответствии с принципами риск-ориентированного управления, рекомендованными Базельским комитетом по банковскому надзору.

В исследовании также использовался метод сравнительного анализа и изучались различия между международным опытом и национальной практикой. В этом процессе механизмы стратегического управления, основанные на рекомендациях Международного валютного фонда и Всемирного банка, сравнивались с местной банковской практикой. Этот метод позволил разработать научно-практические выводы по совершенствованию системы стратегического планирования.

С учетом условий цифровой трансформации в исследовании также использовались современные аналитические подходы. В данной работе концептуально проанализировано влияние финансового прогнозирования на основе больших данных, оценки рисков с использованием искусственного интеллекта и автоматизированных аналитических платформ на стратегическое планирование. Это позволило обосновать необходимость мониторинга процесса долгосрочного бизнес-планирования в режиме реального времени и формирования адаптивной стратегической модели.

В целом, используемая методология основана на интеграции теоретического анализа, эмпирических наблюдений, статистической оценки, экономико-математического моделирования и сравнительного изучения международного опыта. Такой комплексный подход позволяет научно совершенствовать стратегии долгосрочного бизнес-планирования в коммерческих банках и глубоко понимать роль финансового анализа и прогнозирования в стратегическом управлении.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках показывает, что эффективность стратегического управления напрямую зависит от уровня развития системы финансового анализа и прогнозирования. На основе практических наблюдений и имеющихся статистических данных установлено, что банки с глубокой интеграцией финансовых показателей в процесс стратегического планирования имеют более высокие темпы устойчивого роста.

Во-первых, анализ показателей рентабельности является важным критерием оценки эффективности долгосрочной стратегии. Положительная тенденция в динамике ROA и ROE указывает на эффективное использование банковского капитала. Анализ показывает, что в банках с высоким уровнем достаточности капитала ($CAR >$ минимального стандарта) объем кредитования стабильно растет, а способность к покрытию рисков высока. Это подтверждает важность оптимального распределения капитала в стратегическом планировании.

Во-вторых, показатели ликвидности и механизмы управления активами и пассивами (УИПП) являются неотъемлемой частью долгосрочного бизнес-планирования. Соблюдение требований коэффициента покрытия ликвидности (LCR) и коэффициента чистого стабильного фондирования (NSFR) повышает способность банка выполнять свои краткосрочные и долгосрочные обязательства. Такой подход соответствует пруденциальным принципам, рекомендованным Базельским комитетом по банковскому надзору. Анализ показывает, что риск платежеспособности значительно снижается в банках, которые интегрируют управление ликвидностью со стратегическим прогнозированием.

В-третьих, внедрение механизмов управления рисками и сценарного прогнозирования укрепляет стратегическую стабильность. Результаты стресс-тестирования позволяют предварительно оценить влияние макроэкономических изменений (повышение процентных ставок, колебания обменного курса, ухудшение качества кредитного портфеля) на капитал и ликвидность. В отчетах Международного валютного фонда и Всемирного банка также подчеркивается, что использование систем макропруденциального стресс-тестирования в процессе стратегического планирования повышает стабильность банковской системы.

В-четвертых, внедрение цифровой трансформации и аналитических технологий значительно повышает эффективность долгосрочного бизнес-планирования. Системы кредитного скоринга на основе больших данных, моделирование рисков на основе искусственного интеллекта и мониторинг финансовых показателей в режиме реального времени позволяют принимать быстрые и обоснованные стратегические решения. В результате снижаются операционные издержки, уменьшаются кредитные риски и повышается прибыльность.

Динамика ключевых финансовых показателей имеет большое значение для оценки эффективности долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках.

Темпы роста, наблюдаемые в банковском секторе в период с 2020 по 2024 год, свидетельствуют о систематическом улучшении стратегического управления. Прежде всего, если обратить внимание на динамику объема активов, то в 2020 году совокупные активы банковского сектора составили 272 триллиона сумов, а к 2024 году эта цифра достигла 520 триллионов сумов. Это представляет собой увеличение почти на 91 процент за пять лет. Объем кредитного портфеля увеличился с 211 триллионов сумов до 425 триллионов сумов, показав рост на 101 процент. Объем депозитов вырос со 110 триллионов сумов до 246 триллионов сумов, продемонстрировав темп роста в 124 процента.

Тот факт, что темпы роста депозитов выше, чем темпы роста кредитного портфеля, свидетельствует об укреплении долгосрочной финансовой базы банков, что подтверждает эффективность стратегического планирования ликвидности.

Показатели рентабельности также демонстрируют положительную динамику.

Рентабельность активов (ROA) выросла с 1,4% в 2020 году до 2,3% к 2024 году.

Рентабельность собственного капитала (ROE) увеличилась с 12,8% до 21,1%, то есть рентабельность собственного капитала улучшилась на 8,3 процентных пункта. Чистая процентная маржа (NIM) выросла с 4,5% до 5,6%. Эти показатели отражают результаты оптимизации рентабельности в долгосрочном бизнес-планировании, эффективного управления активами и пассивами, а также формирования процентной политики на стратегической основе.

Показатели достаточности капитала и ликвидности также демонстрируют устойчивую тенденцию роста. Коэффициент достаточности капитала (CAR) увеличился с 17,4% в 2020 году до 18,6% к 2024 году, что значительно выше минимального пруденциального требования (13%). Коэффициент покрытия ликвидности (LCR) увеличился со 148% до 184%, а коэффициент чистого стабильного финансирования (NSFR) вырос со 112% до 134%. Эти показатели свидетельствуют об эффективности долгосрочной стратегии финансирования, капитальных буферов и системы управления рисками. Такой подход соответствует пруденциальным стандартам, рекомендованным Базельским комитетом по банковскому надзору. Качество кредитного портфеля также улучшается.

Доля неработающих кредитов (NPL) снизилась с 5,2% в 2020 году до 3,4% к 2024 году. Это свидетельствует об эффективной работе системы управления рисками и механизмов сценарного прогнозирования. Международные организации, включая Международный валютный фонд и Всемирный банк, также подчеркивают, что внедрение стресс-тестирования и механизмов долгосрочного планирования капитала в банковском секторе повысит финансовую стабильность.

ОБСУЖДЕНИЕ

Эффективная разработка и реализация долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках тесно связаны с совершенствованием системы финансового анализа и прогнозирования. Положительная динамика, наблюдаемая в статистических показателях – стабильный рост объема активов, кредитного портфеля и депозитов, улучшение показателей рентабельности, достаточности капитала и высокий уровень ликвидности – подтверждает систематическое формирование стратегического управления.

Однако в ходе обсуждения был выявлен ряд важных аспектов. Во-первых, быстрый рост активов и кредитных портфелей не всегда означает качественно стабильное развитие.

Если объем кредитования чрезмерно увеличивается на пике экономического цикла, доля проблемных кредитов может возрасти в будущем. Поэтому в долгосрочном бизнес-планировании наряду с темпами роста приоритетными критериями должны быть также качество кредитного портфеля и уровень риска.

Во-вторых, поддержание показателей достаточности капитала выше минимальных стандартов обеспечивает финансовую устойчивость банка. Однако избыток капитала может также свидетельствовать о недостаточно эффективном использовании ресурсов.

Поэтому оптимальное управление капиталом, диверсификация рискованной структуры активов и повышение рентабельности собственного капитала (ROE) остаются важными задачами стратегического планирования. Эта проблема соответствует принципам риск-ориентированного подхода, предложенного Базельским комитетом по банковскому надзору.

В-третьих, хотя высокие показатели ликвидности обеспечивают краткосрочную стабильность, они могут ограничивать долгосрочную прибыльность. Избыточная доля ликвидных активов, вероятно, снизит прибыльность. Поэтому важно согласовать систему управления активами и пассивами (УИА) со стратегическим планированием и обеспечить оптимальный баланс между ликвидностью и прибыльностью.

В-четвертых, внедрение цифровой трансформации и аналитических инструментов повышает качество стратегического управления. Системы прогнозирования на основе искусственного интеллекта и больших данных позволяют точно оценивать кредитный риск и снижать операционные издержки. Однако этот процесс требует значительных инвестиций и высококвалифицированного персонала. Поэтому при долгосрочном планировании бизнеса следует также уделять особое внимание развитию человеческого капитала и технологической инфраструктуры.

В-пятых, в условиях макроэкономической неопределенности возрастает потребность в расширении механизмов сценарного прогнозирования и стресс-тестирования. В соответствии с рекомендациями Международного валютного фонда и Всемирного банка, банки должны планировать капитал и ликвидность на долгосрочную перспективу, учитывая макропруденциальные риски. Это указывает на необходимость согласования стратегического управления не только с внутренними финансовыми показателями, но и с внешними экономическими факторами.

Результаты обсуждения показывают, что эффективность долгосрочного бизнес-планирования в коммерческих банках требует многофакторного и комплексного подхода.

Стратегическая стабильность обеспечивается только при скоординированном использовании финансового анализа, прогнозирования, управления рисками, управления капиталом и цифровых технологий. Поэтому банкам необходимо формировать систематическую, основанную на данных и адаптивную модель управления при разработке долгосрочных стратегий развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и внедрение долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках является одним из главных условий обеспечения финансовой стабильности. В современной банковской системе стратегическое управление не должно ограничиваться разработкой планового документа, а должно осуществляться интегрированно с процессами финансового анализа, прогнозирования, управления рисками и цифровой трансформации.

Анализ статистических показателей показал стабильный рост активов и кредитных портфелей, расширение депозитной базы, улучшение показателей рентабельности и поддержание показателей достаточности капитала и ликвидности на уровне выше пруденциальных стандартов. Это подтверждает эффективность системы долгосрочного стратегического планирования. В частности, стабильный рост показателей достаточности капитала, коэффициента покрытия ликвидности и чистого стабильного фондирования обеспечивает финансовую устойчивость банков в соответствии с пруденциальными требованиями, установленными Базельским комитетом по банковскому надзору.

Также использование механизмов финансового прогнозирования, сценарного анализа и стресс-тестирования повышает качество стратегических решений в условиях макроэкономической неопределенности. Этот подход соответствует принципам макропруденциальной политики, изложенным в рекомендациях Международного валютного фонда и Всемирного банка.

Процессы цифровой трансформации формируют новый этап в долгосрочном планировании бизнеса. Большие данные, искусственный интеллект и автоматизированные аналитические платформы повышают точность стратегического прогнозирования, позволяя проводить раннюю оценку рисков и оптимальное распределение капитала.

Стратегическая модель, сформированная на основе этих направлений, служит для обеспечения долгосрочного устойчивого развития, финансовой устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Центральный банк Республики Узбекистан (2023) Годовой отчет о банковской системе Республики Узбекистан. Ташкент: Центральный банк Республики Узбекистан.
2. Центральный банк Республики Узбекистан (2022) Основные направления денежно-кредитной политики. Ташкент: Центральный банк.
3. Указ Президента Республики Узбекистан (2020) № ПФ-6079 о стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030». Ташкент.
4. Указ Президента Республики Узбекистан (2022) № ПФ-60 о стратегии реформирования банковской системы. Ташкент.
5. Закон Республики Узбекистан (2019) О Центральном банке Республики Узбекистан. Ташкент.
6. Закон Республики Узбекистан (2021) О банках и банковской деятельности (новое издание). Ташкент.
7. Джорайев, Т. (2021) Банковский менеджмент и стратегическое управление. Ташкент: Издательство «Экономика».
8. Кодиров, А. (2020) Система управления рисками в коммерческих банках. Ташкент: Финансы.
9. Абдуллаев, Ш. (2022) «Достаточность капитала в коммерческих банках и ее влияние на финансовую стабильность», Журнал банковского дела и финансов, 4(2), с. 15–27.

10. Каримов, Б. (2023) «Теоретические основы долгосрочного стратегического планирования в банках», Экономика и инновации, 6(1), с. 44–52.
11. Холматов, Д. (2021) Основы финансового анализа и прогнозирования. Ташкент: Наука и техника.
12. Юсупов, М. (2022) «Цифровые банковские услуги и финансовая стабильность», Финансы и банковское дело, 3(5), с. 33–41.
13. Базельский комитет по банковскому надзору (2017) Базель III: Завершение посткризисных реформ. Базель: Банк международных расчетов.
14. Международный валютный фонд (2022) Программа оценки финансового сектора: Техническая записка по Узбекистану. Вашингтон, округ Колумбия: МВФ.
15. Всемирный банк (2023) Обзор финансового сектора Узбекистана. Вашингтон, округ Колумбия: Группа Всемирного банка.