

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

Азамов Аббосбек Акмалжон угли

Магистрант Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18845645>

***Аннотация.** Данная диссертация посвящена вопросам совершенствования процесса разработки и внедрения долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках с учетом требований современной финансовой среды. В условиях, когда банковский сектор функционирует под влиянием глобализации, нестабильности на рынках капитала, волатильности процентных ставок, повышенного кредитного риска и процессов цифровой трансформации, гибкость и научная основа системы стратегического управления приобретают особое значение. В этом контексте в диссертации анализируется роль механизмов финансового анализа и прогнозирования в формировании долгосрочного бизнес-планирования на основе комплексного подхода.*

Исследование подчеркивает роль стратегической диагностики, финансового моделирования, прогнозирования капитала и ликвидности, сценарного анализа и механизмов стресс-тестирования в обеспечении стабильности банка. Обосновывается приоритетность управления активами и пассивами (УИА), оптимизации структуры капитала, диверсификации ресурсной базы и риск-ориентированного подхода к управлению в процессе долгосрочного планирования.

***Ключевые слова:** долгосрочная стратегия, бизнес-планирование, финансовое моделирование, сценарное прогнозирование, стресс-тестирование, планирование капитала, управление ликвидностью, управление активами и пассивами, риск-ориентированный подход, цифровая аналитика, стабильность банка, стратегическое управление.*

**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 thesis is devoted to the issues of improving the process of developing and implementing long-term business planning strategies in commercial banks based on the requirements of the modern financial environment. In a situation where the banking sector operates under the influence of globalization, instability in capital markets, interest rate volatility, increased credit risk, and digital transformation processes, the flexibility and scientific basis of the strategic management system are of particular importance. In this context, the thesis analyzes the role of financial analysis and forecasting mechanisms in the formation of long-term business planning based on an integrated approach.*

The study highlights the role of strategic diagnostics, financial modeling, capital and liquidity forecasting, scenario analysis, and stress testing mechanisms in ensuring bank stability.

The priority of asset and liability management (ALM), capital structure optimization, resource base diversification, and a risk-based management approach in the long-term planning process is justified.

Keywords: *long-term strategy, business planning, financial modeling, scenario forecasting, stress testing, capital planning, liquidity management, asset-liability management, risk-based approach, digital analytics, bank stability, strategic management.*

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате оценки эффективности стратегий долгосрочного бизнес-планирования в коммерческих банках было установлено, что стабильность банковской деятельности значительно повышается при использовании системы стратегического управления в комплексе с механизмами финансового моделирования и прогнозирования. В последние годы объем активов в банковском секторе рос в среднем на 15–20 процентов в год, а объем кредитного портфеля в отдельные периоды увеличивался на 18–22 процента. Эти показатели свидетельствуют о том, что процесс стратегического планирования скоординирован с кредитной политикой и управлением ресурсами.

Показатели рентабельности также подтверждают эффективность долгосрочного стратегического управления. Средний уровень рентабельности активов (ROA) превышает 2 процента, а рентабельность собственного капитала (ROE) формируется в диапазоне 18–21 процента. Это свидетельствует о повышении эффективности использования капитала.

Стабилизация чистой процентной маржи (NIM) на уровне около 5 процентов указывает на то, что банки смогли адаптировать свою процентную политику к рыночным условиям.

Коэффициент достаточности капитала (КПК) поддерживается в среднем на уровне 17-19 процентов, что значительно выше минимальных пруденциальных требований. Это подтверждает наличие у банков достаточного покрытия рисков. Коэффициент покрытия ликвидности (КФЛ) превышает 150 процентов, а коэффициент чистого стабильного фондирования (КНФФ) формируется выше 120 процентов. Эти показатели свидетельствуют об эффективной реализации долгосрочной стратегии управления ликвидностью, соответствующей пруденциальным принципам, рекомендованным Базельским комитетом по банковскому надзору.

Также результаты сценарного прогнозирования и стресс-тестирования показывают, что даже при повышении процентных ставок на 2-3 процентных пункта коэффициент достаточности капитала не опустится ниже минимального стандарта. Даже при колебаниях обменного курса на 10-15 процентов уровень ликвидности не достигнет опасного уровня.

Это свидетельствует об эффективной работе механизмов оценки рисков в процессе стратегического планирования.

В банках, внедривших инструменты цифровой аналитики, точность идентификации кредитного риска повысилась на 20-25 процентов, а операционные издержки снизились на 8-12 процентов. Это подтверждает рентабельность технологических инвестиций в рамках долгосрочной стратегии.

В результате были сформулированы следующие научно-практические выводы: при интеграции долгосрочного бизнес-планирования с финансовым анализом и прогнозированием рентабельность возрастает; показатели капитала и ликвидности стабилизируются; уровень риска снижается; а цифровые технологии повышают эффективность стратегического управления. В целом, комплексная и основанная на данных стратегическая модель обеспечивает долгосрочное устойчивое развитие коммерческих банков.

ВЫВОДЫ

Улучшение долгосрочных стратегий бизнес-планирования в коммерческих банках является важным фактором обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности банковского сектора. Результаты исследования показали, что при использовании системы стратегического управления в комплексе с механизмами финансового анализа, прогнозирования и оценки рисков эффективность банковской деятельности значительно повышается.

Динамика финансовых показателей – рост активов и кредитных портфелей, расширение депозитной базы, улучшение показателей рентабельности, поддержание уровня достаточности капитала и ликвидности в рамках пруденциальных требований – подтверждает практическую эффективность долгосрочного стратегического планирования.

Внедрение механизмов планирования капитала на основе риск-ориентированного подхода, прогнозирования ликвидности и сценарного моделирования обеспечивает стабильность банков даже в условиях внешней экономической неопределенности.

Процессы цифровой трансформации также выводят качество стратегического управления на новый уровень. Аналитические системы на основе больших данных и искусственного интеллекта повышают точность стратегического прогнозирования, ускоряют процесс принятия решений и снижают операционные и кредитные риски.

Для улучшения долгосрочного бизнес-планирования в коммерческих банках необходимы: углубление финансового анализа и прогнозирования, оптимальное управление капиталом и ликвидностью, расширение системы стресс-тестирования, внедрение цифровых технологий и повышение качества корпоративного управления. Такой комплексный подход обеспечит финансовую устойчивость и долгосрочный устойчивый рост 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) О стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» № ПФ-6079. Ташкент.

4. Указ Президента Республики Узбекистан (2022) Новая стратегия развития Узбекистана на 2022-2026 годы № ПФ-60. Ташкент.
5. Закон Республики Узбекистан (2021) О банках и банковской деятельности (новое издание). Ташкент.
6. Закон Республики Узбекистан (2019) О Центральном банке Республики Узбекистан. Ташкент.
7. Джораев, Т. (2021) Основы банковского управления и стратегического менеджмента. Ташкент: Издательство «Экономика».
8. Кодиров, А. (2020) Система управления рисками в коммерческих банках. Ташкент: Финансы.
9. Холматов, Д. (2022) Методология финансового анализа и прогнозирования. Ташкент: Наука и техника.
10. Каримов, Б. (2023) «Вопросы долгосрочного стратегического планирования в коммерческих банках», Экономика и финансы, 5(3), с. 27–35.
11. Юсупов, М. (2022) «Достаточность капитала и управление ликвидностью в банках», Журнал банковского дела и финансов, 4(2), с. 18–26.
12. Абдуллаев, Ш. (2021) «Цифровая трансформация и эффективность банковской деятельности», Инновационная экономика, 6(1), стр. 41–49.
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.