

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «АСАКАБАНК»

**Курдюмов Александр Васильевич**

*к.э.н., доцент, заведующий кафедрой конкурентного права и антимонопольного регулирования УрГЭУ*

E-mail: [Kurdyumov@usue.ru](mailto:Kurdyumov@usue.ru)

**Камариддинов Рустамжон Уктам угли**

*Магистр кафедры “Финансы и цифровая экономика”*

*СМОП между ТГЭУ и УрГЭУ*

E-mail: [rustamqamariddinov94@mail.ru](mailto:rustamqamariddinov94@mail.ru)

**Аннотация** – В статье рассмотрены теоретические и методологические основы системного планирования и прогнозирования деятельности и развития АО «Асакабанк», а также стратегического планирования. Разработана его основа долго-, среднесрочных и текущих планов и планирования маркетинга для достижения стратегических целей при согласовании размеров потребляемых ресурсов, промежуточных этапных и конечных целей разработаны явно недостаточно. Кроме того, в статье сформировано таких методологических, методических и практических положений системного планирования и прогнозирования социально-экономического развития коммерческого банка, которые могли бы составить основу системы стратегического планирования и прогнозирования. Объективизация и обоснование значимости системного анализа и методических решений перспективного развития рынка банковских услуг при существовании таких его направлений как планирование продуктовой и ценовой стратегий, планирование систем доставки и стимулирования также ждут своего решения.

**Ключевые слова:** Бизнес-планирование, прогнозирование, планирование, риски, анализ рынка, конкурентоспособность, качественные и количественные методы.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное бизнес-планирование и точное прогнозирование необходимы для успеха любой организации, так как позволяют адекватно

оценивать риски, планировать финансовые потоки и разрабатывать стратегии развития на долгосрочную перспективу. В условиях Узбекистана, где экономика находится в стадии трансформации, такие навыки становятся критически важными. Бизнес-планирование помогает предприятиям адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, находить новые рынки и эффективно использовать ресурсы.

Важность данной темы также подтверждается увеличивающимся числом стартапов и малых предприятий, которые требуют чёткого понимания принципов бизнес-планирования для привлечения инвестиций и успешного ведения дел. Освещение вопросов бизнес-планирования и прогнозирования в контексте Узбекистана позволит предпринимателям и управленцам на местном уровне повысить свою конкурентоспособность и способствовать устойчивому развитию экономики страны.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ БАНКОВСКОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Стратегия относится к крупномасштабному долгосрочному планированию, имеющему своей целью решить поставленные перед компанией задачи в течение длительного периода (по крайней мере, трёх лет). Общая цель финансовой стратегии банка заключается в определении направлений, приоритетов и перспектив формирования финансовых ресурсов банка, а также общих подходов к реализации поставленных целей, индикатором достижения которых выступают интегральные финансовые показатели роста и эффективности [1, 2].

АО «Асакабанк» способствует интенсивному развитию экономики Узбекистана и её интеграции в международные экономические сообщества. Банк на протяжении всех этих лет сформировал разветвленную сеть филиалов, охватывающих все административные регионы Республики Узбекистан.

Стратегия развития АО «Асакабанк» направлена на дальнейшее совершенствование качества обслуживания клиентов, поддержания роста и

сохранения доходности. Банк постоянно повышает уровень лояльности и удовлетворенности клиентов к услугам банка, совершенствуя продуктовую линейку и качество обслуживания с учетом изменяющихся потребностей клиентов, поддерживая их в любой экономической ситуации.

Разработка и реализация стратегии развития для АО «Асакабанк» играют ключевую роль в его успехе на рынке. В данном процессе важно учитывать множество аспектов, связанных с финансовыми технологиями, конкурентным окружением, потребностями клиентов и многими другими факторами.

Для начала необходимо определить цели и приоритеты, которые АО «Асакабанк» хочет достичь в перспективе. Это могут быть увеличение клиентской базы, расширение географического покрытия, внедрение новых продуктов и услуг, улучшение качества обслуживания и т.д.

Далее следует провести анализ внешней и внутренней среды банка, идентифицировать сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, с которыми он сталкивается. На основе этого анализа можно выбрать стратегию развития, которая наилучшим образом соответствует текущему положению банка и его долгосрочным целям.

Для успешной реализации стратегии необходимо также установить механизмы контроля и оценки, которые позволяют отслеживать прогресс и своевременно корректировать действия при необходимости.

Важно помнить, что стратегия развития АО «Асакабанк» является динамичным процессом, который требует постоянного внимания и адаптации к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов.

Основные цели и приоритетные стратегические задачи развития АО «Асакабанк»:

- увеличение активов банка;
- внедрение новых IT технологий;

- увеличение количества дистанционных каналов обслуживания (инфокиосков, банкоматов, картоматов);
- расширение сети торговых терминалов;
- сотрудничество и привлечение новых международных партнеров для увеличения спектра продуктов и услуг;
- увеличение кредитного портфеля банка;
- снижение доли долгосрочных кредитов от общего кредитного портфеля;
- адекватность резервов;
- увеличение портфеля ценных бумаг, предназначенных для коммерческих операций;
- выпуск ценных бумаг на внутреннем и внешних рынках;
- повышение квалификации персонала.

На рис. 1 рассмотрены стратегические фокусы АО «Асакабанк».



Рисунок 1 – Стратегические фокусы АО «Асакабанк»

Стратегические фокусы банка определяют основные направления его деятельности и приоритеты развития. В зависимости от стратегии банка и его

целей могут быть выбраны различные стратегические фокусы. Ниже приведены некоторые из возможных стратегических фокусов, которые банк может выбрать для своего развития:

- развитие цифровых технологий: переход к цифровому банкингу, создание удобных мобильных приложений, внедрение онлайн-сервисов для клиентов;

- увеличение клиентской базы: активное привлечение новых клиентов, удержание существующих, развитие программ лояльности;

- расширение географического покрытия: открытие новых отделений, филиалов, расширение присутствия на рынке;

- развитие новых продуктов и услуг: адаптация к изменяющимся потребностям клиентов, внедрение инновационных продуктов, развитие сегмента частного и корпоративного бизнеса;

- улучшение качества обслуживания: повышение уровня сервиса, обучение персонала, развитие системы обратной связи с клиентами;

- оптимизация бизнес-процессов: внедрение новых технологий для улучшения эффективности и сокращения издержек.

Для деятельности АО «Асакабанк» выбрать свои уникальные стратегические фокусы в зависимости от своего положения на рынке, конкурентных преимуществ, целевой аудитории и других факторов. Важно, чтобы стратегические фокусы были четко сформулированы, соответствовали целям и миссии банка, а также были реализуемы и контролируемы в процессе развития.

Совет директоров, являясь представительным (от владельцев или акционеров) органом банка, несет ответственность за уровни рисков, принятые банком, и делегирует полномочия и ответственность по управлению. Совет директоров оценивает уровень принимаемых рисков один раз в квартал.

Правление банка является исполнительным органом и несет ответственность: за разрабатываемую кредитную стратегию и тактику; за должностную иерархию по управлению рисками и контролю их; за установление приемлемых лимитов рисков и др.

На рассмотрение кредитного комитета подаются выводы о целесообразности проведения операции с кредитным риском с заключением соответствующих служб, занятых идентификацией и оценкой уровня кредитного риска.

Служба внутреннего контроля обеспечивает систему внутреннего контроля в сфере управления рисками и подотчетна в своей деятельности Совету директоров банка и отчитывается перед ним не реже одного раза в квартал. В структуру службы внутреннего контроля банка входит отдел внутреннего аудита и отдел мониторинга банковских рисков [7].

Самой важной стратегической целью финансового управления банка является обеспечение рационального и на конкретный промежуток времени оптимального соотношения между: - нормативным уровнем ликвидности; - допустимым для большинства клиентов уровнем надежности; - плановым уровнем рентабельности.

Формирование стратегии современного банка неразрывно связано со стратегическим планированием его деятельности. Финансовое планирование направляется на преобразование стратегических целей и задач банка в конкретные (абсолютные и относительные) значения результативных финансовых показателей деятельности банка через реализацию комплекса мер в сфере финансов. Процесс создания финансовой стратегии начинается с построения целевой финансовой модели банка. Затем определяются целевые значения параметров банка. Далее дается обоснование прогнозных показателей финансовых результатов, строится прогнозный баланс, разрабатываются планы банковских операций, бюджет банка и бюджеты

структурных подразделений. Затем составляется план организационных мероприятий и определяются ответственные за их выполнение.

*Развитие внутренней среды:*

- создание современной корпоративной структуры управления;
- кардинальное изменение оценки и работы с рисками;
- развитие инфраструктуры для повышения доступности банковских услуг;
- целевой набор квалифицированных кадров и обучение текущих;
- внедрение динамической отчетности (управленческая отчетность) для эффективного анализ данных и гибкого финансового планирования;

*Внедрение небанковских услуг вместе с партнёрами банка:*

- создание эффективной продуктовой фабрики;
- фокус на развитии прямых, агентских и партнерских продаж, переводе клиентов на дистанционное обслуживание;
- оптимизация бизнес процессов за счет внедрения современных методологий управления процессами: Agile, Kaizen, Lean.

SWOT-анализ является эффективным инструментом для выработки стратегии развития банка, такого как АО "Асакабанк". SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также оценить возможности и угрозы внешней среды, что помогает определить оптимальную стратегию развития [7].

Анализ этих четырех категорий позволяет сформировать стратегию, направленную на укрепление сильных сторон, устранение слабостей, использование возможностей и снижение угроз.

Для практической реализации SWOT-анализа для АО "Асакабанк" следует использовать статистические данные и информацию о внутреннем состоянии банка, а также об анализе внешней среды и конкурентов. На основе этого анализа можно определить ключевые стратегические направления развития банка.

Для практической реализации вышеуказанных требований необходима выработка совершенствования стратегии развития АО «Асакабанк» посредством SWOT-анализа. Он позволит формировать оптимальную стратегию на основе сравнения сильных и слабых сторон компаний, оценкой возможностей и угроз внешней среды. Первичная матрица SWOT-анализа (табл. 1) представлена на основе статистических данных [2, 3].

Таблица 1 – SWOT-анализ стратегии развития АО «Асакабанк»

<i>Положительные факторы среды</i>	<i>Отрицательные факторы среды</i>	<i>Тип среды</i>
<b>S (Strength)– Сильные стороны</b>	<b>W (Weak) – Слабые стороны</b>	<i>Внутренняя среда</i>
1. Внимание к развитию Банка со стороны государства: привлечение независимых директоров в Совет, выход постановления о приватизации; 2. Разветвленная сеть филиалов и мини банков, охватывающая все регионы страны; 3. Опытная и квалифицированная команда; 4. Понимание руководством банка необходимости дальнейшего развития ИТ-платформы и персонала.	1. Дефицит квалифицированных специалистов по ряду системно важных направлений (ИТ, кадровое обеспечение, финансовое управление, МСФО); 2. Убыточность части филиальной сети; 3. Высокий процент неактивных клиентов; 4. Недостаточная степень развития онлайн каналов взаимодействия с клиентами.	
<b>O (Opportunities) – Возможности</b>	<b>T (Threats) – Угрозы</b>	<i>Внешняя среда</i>
1. Повышение оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений; 2. Повышение объема комиссионных доходов за счет развития транзакционного бизнеса в сфере розницы и ММБ; 3. Сокращение издержек за счет развития он-лайн и современных форм взаимодействия с клиентами; 4. Повышение уровня продаж на 1 клиента.	1. Усиление конкуренции со стороны небанковских институтов (сотовые операторы, микрокредитные, лизинговые и факторинговые организации); 2. Волатильность курса национальной валюты, получение банком убытков по открытым валютным позициям; 3. Затягивание сроков перехода на новую ИТ-платформу; 4. Потеря высококвалифицированных кадров за счет перетока в банки-конкуренты.	

На основе разработанной первичной матрицы SWOT-анализа (табл. 1) сформирована корреляционная матрица (вторичная) содержащая 4 направления стратегического развития АО «Асакабанк» (табл. 2).

Таблица 2 – Вторичная (расширенная) матрица SWOT-анализа стратегии развития АО «Асакабанк»

	<p><i>Возможности (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– привлечение внешних инвестиций и/или кредитных линий международных финансовых институтов;</li> <li>– повышение инвестиционной привлекательности за счет входа иностранных инвесторов;</li> <li>– привлечение внешних консультантов для реализации трансформационных проектов банка;</li> <li>– повышение оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений.</li> </ul>	<p><i>Угрозы (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение темпов экономического роста и доходов населения и бизнеса из-за ограничительных мер государства в ходе пандемии;</li> <li>– затягивание сроков перехода на новую ИТ-платформу;</li> <li>– потеря высококвалифицированных кадров за счет перетока в банки-конкуренты.</li> </ul>
<p><i>Сильные стороны (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт работы на рынке, большая сформированная за годы работы клиентская база, наличие доверия со стороны клиентов;</li> <li>– лидерство на рынке в области торгового финансирования;</li> <li>– разветвленная сеть филиалов и мини банков, охватывающая все регионы страны;</li> <li>– опытная и квалифицированная команда.</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИЯ S-O:</b></p> <p><i>Совершенствование системы стратегия развития АО «Асакабанк» привлечение внешних инвестиций и/или кредитных линий международных финансовых институтов, а также внедрение оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений.</i></p>	<p><b>СТРАТЕГИЯ S-T:</b></p> <p><i>Выстраивание оптимальной организационной структуры АО «Асакабанк» в рамках разветвленной сети филиалов и мини банков для повышения темпов экономического роста и доходов населения и бизнеса из-за ограничительных мер государств.</i></p>
<p><i>Слабые стороны (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– большое количество проблемных кредитов;</li> <li>– высокая концентрация обязательств и кредитного портфеля, зависимость от ряда крупнейших клиентов;</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИЯ W-O:</b></p> <p><i>Техническая модернизация сети АО «Асакабанк» для преодоления концентрация обязательств и</i></p>	<p><b>СТРАТЕГИЯ W-T:</b></p> <p><i>Совершенствование системы развития АО «Асакабанк» путем внедрения автоматизация бизнес-процессов,</i></p>

<p>– слабая автоматизация бизнес-процессов, долгие сроки реализации ИТ-решений, зависимость от одного вендора в сфере ИТ.</p>	<p><i>кредитного портфеля, зависимость от ряда крупнейших клиентов.</i></p>	<p><i>долгие сроки реализации ИТ-решений, зависимость от одного внедрения в сфере ИТ.</i></p>
---	---	---

В результате проведенного корреляционного SWOT-анализа системы развития банка сформулированы четыре основные стратегии в АО «Асакабанк», из которых две представляют особую актуальность:

- **стратегия S-O:** Совершенствование системы стратегия развития АО «Асакабанк» привлечение внешних инвестиций и/или кредитных линий международных финансовых институтов, а также внедрение оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений;
- **стратегия S-T:** Выстраивание оптимальной организационной структуры АО «Асакабанк» в рамках разветвленной сети филиалов и мини банков для повышения темпов экономического роста и доходов населения и бизнеса из-за ограничительных мер государств;

Стратегии S-O и S-T являются приоритетными направлениями стратегического развития АО «Асакабанк». Привлечение внешних инвестиций и/или кредитных линий международных финансовых институтов, а также за счет внедрения оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений.

При реформировании финансовой отрасли республики Узбекистан важным является отыскание наиболее рационального варианта организации обратных связей в структуре управления. Поэтому, одной из задач настоящей диссертационной работы является привлечение внешних инвестиций и/или кредитных линий международных финансовых институтов, а также за счет внедрения оперативности и качества клиентских и внутренних бизнес-процессов за счет внедрения новых ИТ-решений.

- **стратегия W-O:** Техническая модернизация сети АО «Асакабанк» для преодоления концентрации обязательств и кредитного портфеля, зависимость от ряда крупнейших клиентов;
- **стратегия W-T:** Совершенствование системы развития АО «Асакабанк» путем внедрения автоматизация бизнес-процессов,

долгие сроки реализации ИТ-решений, зависимость от одного вендора в сфере ИТ.

Стратегии W-O и W-T применительно к АО «Асакабанк» являются сверхзатратными и не могут быть в полном объеме реализованы на практике.

Для оценивания сформированных стратегий и выбора наиболее приемлемой для АО «Асакабанк» проведем обоснование по системе критериев, представленной в табл.3 [3].

Таблица 3 – Критерии сравнительной оценки стратегий

№ п.п.	Наименование критерия	Направление оптимизации	Весовой коэффициент
1.	Результативность (полнота решения проблемы), %	максимизация	$k_1 = 0,36$
2.	Экономический эффект, сум	максимизация	$k_2 = 0,29$
3.	Затраты на реализацию, сум	минимизация	$k_3 = 0,24$
4.	Срок реализации, месяц	минимизация	$k_4 = 0,11$
Итого			1

Таблица 4 – Абсолютные значения показателей стратегий по критериям

Критерий \ Стратегия	Оценки			
	Стратегия S-O	Стратегия S-T	Стратегия W-O	Стратегия W-T
Результативность, %	70	95	80	60
Экономический эффект, млрд. сум	90	75	80	80
Затраты на реализацию, млрд. сум	45	45	75	50
Срок реализации, месяц	31	57	59	51

Таблица 5 – Правила расчета приведенных показателей стратегий по критериям

Наименование критерия	Пример расчета для варианта 1	
Результативность, %	$x_1 / 100$	$p_1$
Экономический эффект, руб.	$y_1 / (\max[y_1, y_4])$	$\varepsilon_1$
Затраты на реализацию, руб.	$1,01 - z_1 / (\max[z_1, z_4])$	$z_1$
Срок реализации, мес.	$1,01 - t_1 / (\max[t_1, t_4])$	$c_1$
Итоговая оценка	$k_1 \cdot p_1 + k_2 \cdot \varepsilon_1 + k_3 \cdot z_1 + k_4 \cdot c_1$	

Результаты оценивания и нормировки значений критериев сравнения стратегий для удобства сведены в таблицу 6.

Таблица 6 – Расчет итоговых оценок стратегий на основе весовых коэффициентов сравнительных критериев

<i>Стратегия</i> <i>Критерий</i>	Оценки			
	Стратегия S-O	Стратегия S-T	Стратегия W-O	Стратегия W-T
Результативность, %	0,70	0,95	0,80	0,60
Экономический эффект, сум	1	0,83	0,89	0,89
Затраты на реализацию, сум	0,41	0,41	0,01	0,34
Срок реализации, месяц	0,48	0,04	0,01	0,14
Итоговая оценка с учетом весовых коэффициентов	0,69	0,68	0,55	0,57

**Примечание:** Для расчета итоговой оценки стратегии использовано выражение вида:

$$S_i = \sum_{j=1}^k (k_j \cdot a_{ij}) \quad (1)$$

где:  $S_i$  – итоговая оценка  $i$ -ой стратегии (см. табл. 4);

$k_j$  – весовой коэффициент  $j$ -го критерия (см. табл. 3);

$a_{ij}$  – значение нормированной оценки  $i$ -ой стратегии по  $j$ -му критерию (см. табл. 3.5).

Например, для стратегии S-T будем иметь:

$$S_2 = 0,36 * 0,95 + 0,29 * 0,83 + 0,24 * 0,41 + 0,11 * 0,04 = 0,6855.$$

На основе ранжирования полученных в табл. 6 итоговых оценок определена наилучшие стратегии развития в АО «Асакабанк», предполагающие:

- ✓ использование сильных сторон и возможностей компаний – стратегия S-T.
- ✓ использование сильных сторон для преодоления возможных угроз – стратегия S-O.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С целью реализации сформированных стратегий в настоящей диссертационной работе ставятся следующие задачи по совершенствованию стратегия развития АО «Асакабанк»:

– формирование модели прогнозирования стратегия развития АО «Асакабанк» в зависимости внешних и внутренних факторов. Данная стратегия представляет собой инструмент стратегического управления в области финансирования АО «Асакабанк» и должна улучшить качество планирования мероприятий по достижению целевого уровня совершенствования.

– выработка предложений по совершенствованию системы принятия решений в вопросах стратегия развития АО «Асакабанк» путем использования автоматизированных информационно-аналитических систем сбора, хранения и анализа показателей состояния с применением современных математических методов и алгоритмов.

– перечисленные выше положения диссертационной работы позволят в среднесрочной и долгосрочной перспективе осуществить переход от принципа достижения «абсолютной» финансирования к принципу обеспечения гарантированного уровня финансирования в увязке с целями и имеющимися ресурсами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Климович В. П. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / В.П. Климович. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
2. Гарнова, В.Ю. Экономический анализ: учебное пособие / Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарнова, В.А. Колоколов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 157 с.
3. Жуков, Е.Ф. Банковское законодательство: учебник / Е.Ф. Жуков, Е.Б. Стародубцева, О.М. Маркова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Вузовский

учебник, 2014, - 240 с.

4. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – 4-е издание, перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015 – 328 с.

5. Составлено автором по: Методы эконометрики: Учебник / С.А. Айвазян; Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова (МШЭ). - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.– 512 с.

6. Колесников, В.Н. Банковское дело. / В.Н. Колесников. - Москва: Финансы и статистика, 2010. – 312 с.

7. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА- М, 2014. – 384 с.

8. Кузнецова, Е. И. Деньги, кредит, банки: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Управление» / Е. И. Кузнецова; под ред. Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527с.