

ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ УЗБЕКСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Эрмаматов Мухаммадбобур Ботирович

Магистр факультета СМОП ТГЭУ и УрГЭУ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15425282>

Аннотация. В условиях реформирования банковского сектора Узбекистана возрастает значимость стратегической оценки деятельности коммерческих банков как основы для устойчивого развития, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности. В статье рассматриваются современные методы стратегической диагностики, ключевые показатели эффективности (KPI), специфические риски национального банковского рынка и необходимость интеграции ESG-подходов. Особое внимание уделено цифровым и институциональным аспектам оценки, а также роли Центрального банка как координатора стратегических ориентиров в отрасли.

Ключевые слова: Стратегическая оценка, коммерческие банки Узбекистана, KPI, риск-профиль, финансовая устойчивость, цифровая трансформация.

Введение

Стратегическая оценка деятельности коммерческого банка — это многоуровневый процесс анализа его долгосрочной устойчивости, рыночной позиции, операционной эффективности и способности адаптироваться к быстро меняющимся экономическим условиям. В Узбекистане, где банковская система находится в стадии активной трансформации, вопросы стратегической оценки приобретают особую актуальность. От её точности зависят не только внутренняя политика банков, но и доверие со стороны инвесторов, клиентов, международных финансовых институтов [1].

Материалы и методы

Коммерческие банки Узбекистана в последние годы проходят через серию институциональных реформ, направленных на либерализацию валютного рынка, приватизацию госбанков, введение новых стандартов раскрытия информации. Эти изменения требуют нового подхода к стратегической оценке, где во главу угла ставится не просто финансовая отчетность, а оценка устойчивости в условиях реформ.

Например, в условиях частичного валютного дерегулирования и поэтапного отказа от государственной поддержки, банки должны продемонстрировать способность эффективно функционировать в условиях



рыночной конкуренции, привлекая депозиты и кредиты без административных механизмов. Стратегическая оценка должна учитывать этот переходный характер: гибкость бизнес-модели, уровень цифровой зрелости, способность к продуктовой адаптации.

Результаты и обсуждение

Современные подходы к стратегической диагностике невозможны без учета уровня цифровой трансформации банка. Это не только наличие мобильного приложения, но и способность использовать большие данные для предиктивной аналитики, внедрение систем искусственного интеллекта в скоринг, автоматизация внутреннего контроля [2].

Центральный банк Узбекистана в последние годы играет активную роль не только как регулятор, но и как стратегический координатор реформ в банковской системе. Вводятся единые методики стресс-тестирования, рекомендации по стратегическому планированию, публикуются рейтинги открытости и устойчивости банков. Эти инструменты постепенно формируют единое поле стратегической оценки, способствующее транспарентности, консолидации и оздоровлению сектора.

Банкам предлагается внедрять практики интегрированной отчетности, включающей не только финансовые, но и нефинансовые показатели, что соответствует международным подходам (например, IFRS, GRI Standards). Всё это повышает стратегическую предсказуемость банков и способствует формированию устойчивых бизнес-моделей [3].

Одним из ключевых аспектов стратегической оценки коммерческого банка в Узбекистане становится анализ его организационной зрелости и способности к трансформации. В условиях быстрых изменений — цифровых, нормативных, поведенческих — банк должен обладать не только стратегическим планом, но и внутренними механизмами реализации преобразований. Это включает в себя наличие четко выстроенной системы проектного управления, гибких организационных структур, горизонтального взаимодействия между подразделениями и — главное — культуры постоянного улучшения.

Уровень корпоративной культуры, открытости к инновациям, поддержки внутренних инициатив, готовности к изменениям — все это играет решающую роль в способности банка не только выживать в нестабильной среде, но и опережать конкурентов. Банки, в которых стратегические изменения воспринимаются как угроза, а не как



возможность, демонстрируют низкую стратегическую устойчивость, даже при внешне стабильных финансовых показателях.

Оценка организационной зрелости может проводиться с использованием международных моделей, таких как CMMI (Capability Maturity Model Integration) или EFQM (European Foundation for Quality Management), адаптированных под банковскую специфику [4].

Заключение

Таким образом, стратегическая оценка узбекских коммерческих банков — это не просто анализ финансовых коэффициентов, а инструмент выявления конкурентных преимуществ, рисков и точек роста в условиях активных реформ. Она требует системного подхода, вовлечения мультидисциплинарных инструментов и ориентации на долгосрочную ценность. В условиях роста открытости банковского сектора, формирования фондового рынка и интеграции с международной финансовой системой, значение стратегической оценки будет только усиливаться, становясь основой для развития не только банков, но и всей финансовой архитектуры страны.

Литературы:

1. Ахмедов, И.Ш. Стратегический менеджмент в коммерческом банке Узбекистана. — Ташкент: Iqtisodiyot, 2022.
2. Центральный банк Республики Узбекистан. Обзор банковского сектора за 2023 год. — Ташкент, 2024.
3. Kaplan, R., Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Harvard Business Review Press, 2020.
4. Ghosh, S. Strategic Banking Management. — Oxford University Press, 2021

