

Содержание

Глава 2. Анализ бизнес-планирования в деятельности ОАО «Оптима Банк» 3
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Оптима Банк» 3
2.2. Оценка практики разработки и реализации бизнес-планов в ОАО «Оптима Банк» 13
Заключение.....25
Список использованных источников.....27
Приложения 28

Глава 2. Анализ бизнес-планирования в деятельности ОАО «Оптима Банк»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Оптима Банк»

Коммерческий банк ОАО «Оптима Банк» был образован 7 мая 1992 года как Кыргызский коммерческий банк содействия предпринимательству «Кыргызмелбизнесбанк». После изменения состава учредителей в 1993 году, банк был переименован в Кыргызский коммерческий банк развития и реконструкции энергетики АБ «Кыргызэнергобанк». В июне 2001 года АБ «Кыргызэнергобанк» был переименован в ОАО «Энергобанк». В июне 2004 года «АТФБанк» вложил свои средства в банк. Доля АО «АТФБанк» в уставном капитале ОАО «Энергобанк» составила 34,4 %. 29 ноября 2006 года, АО «АТФБанк» приобрел 5864685 экземпляров простых акций ОАО «Энергобанк» на сумму 293234250 (двести девяносто три миллиона двести тридцать четыре тысячи двести пятьдесят) сомов. После проведения сделки доля АО «АТФБанк» составила 94,17%. 14 декабря 2006 года, Банк прошел государственную перерегистрацию в Министерстве юстиции Кыргызской Республики в связи с изменением наименования на ОАО «АТФБанк - Кыргызстан»[5].

В ноябре 2007 г. Банк Австрии Кредитанштальт (BA-CA), подразделение UniCredit Group для коммерческих банковских операций в Центральной и Восточной Европе, завершил процесс приобретения 91,8% от общего числа выпущенного акционерного капитала АО «АТФБанк». Примерная цена сделки составила 2,117 млн. долларов США (около 1,452 млн. евро по текущему курсу).

С ноября 2007 года ОАО «АТФБанк - Кыргызстан»- автоматически приобрел статус члена группы UniCredit Group и стал полноправным членом группы UniCredit Group. Со 2 июня 2010 года «АТФБанк-Кыргызстан», полноправный член одной из лидирующих финансовых групп Европы – UniCredit Group, отразил это и в названии Банка, изменив его на ОАО «ЮниКредит Банк».

2 мая 2013г. ТОО «КазНитрогенГаз» и UniCredit Bank Austria объявили о завершении сделки по купле-продаже доли в 99,75% в казахстанском АО «АТФБанк» (материнской компании ОАО «ЮниКредит Банк»). Сделка была одобрена Национальным Банком Республики Казахстан 29 марта 2013г. С 3 сентября 2013г. фирменное (полное официальное) наименование Банка: на русском языке: Открытое Акционерное Общество «Оптима Банк»; на кыргызском языке: «Оптима Банк» Ачык Акционердик Коому; на английском языке: «Optima Bank» Open Joint-Stock Company.

Акционерами ОАО «Оптима Банк», владеющими 5,0% и более акций являются: АО «АТФБанк», с долей в оплаченном уставном капитале – 97,14 %. Основные исторические события банка представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1- Основные этапы истории банка ОАО «Оптима Банк» [6]

Годы	События
1992	Был образован Кыргызский коммерческий банк содействия предпринимательству «Кыргызмелбизнесбанк».
1993	Банк переименован в Киргизский коммерческий банк развития и реконструкции энергетики АБ «Кыргызэнергобанк».
2000	Банк начал обслуживать пластиковые карты, был запущен терминал обналичивания средств по пластиковым картам международных платёжных систем.
2001	АБ «Кыргызэнергобанк» переименован в ОАО «Энергобанк».
2006	Банк прошёл государственную перерегистрацию и получил название ОАО «АТ-ФБанк - Кыргызстан».
2008	Банк приобрёл статус члена группы UniCredit Group.
2010	Банк стал называться ОАО «ЮниКредит Банк» после того, как его материнскую компанию в Казахстане приобрела группа UniCredit.
2013	Банк продолжил работу под новым брендом «Оптима Банк».

Юридический адрес ОАО «Оптима Банк»: 720070, Кыргызская Республика, г. Бишкек, пр. Жибек Жолу, 493. Оптима Банк – это надежный банк. В настоящее время у банка более 60 отделений, около 1600 сотрудников, свыше 700 000 клиентов. ОАО «Оптима Банк» - это Банк с сильной корпоративной культурой. Видение «Оптима Банк» - надёжный банк, предоставляющий современные и удобные финансовые услуги и продукты для бизнеса и физических лиц. Миссия «Оптима Банк»- будучи признанным лидером банковской системы Кыргызстана, «Оптима Банк» стремится повысить благосостояние своих клиентов, принося пользу обществу, сотрудникам и акционерам. Ценностями ОАО «Оптима Банк» являются: прозрачность и ответственность, фокус на результат, единая команда , амбиции с пользой, таблица 2.2.

Таблица 2.2- Ценности ОАО «Оптима Банк» [6]

№ п/п	Ценности	Описание
1	Прозрачность и ответственность	Ясные договоренности, открытая коммуникация и личная ответственность за результат без обходов правил и подковёрных решений.
2	Фокус на результат	Банк ориентируется на достижение измеримого и устойчивого результата для клиентов, акционеров и сотрудников Банка, работает быстро и качественно, заранее определяет критерии успеха, действует короткими циклами, принимает решения на основе данных и обратной связи, своевременно корректирует действия и несет ответственность за достигнутый итог, обеспечивая надежность, безопасность и долгосрочную эффективность.
3	Единая команда	Сотрудники банка доверяют друг другу и несут общую ответственность за результат, быстро договариваются, принимают решения на основе данных и фактов, помогают друг другу и решают проблемы без поиска виноватых.
4	Амбиции с пользой	Банк берётся за сложные задачи, развивает свои навыки и подходы, учится на опыте и растет так, чтобы приносить реальную пользу клиентам, Банку и друг другу.

Оптима Банк - стремится быть современными, отслеживать нововведения банковской отрасли, и улучшать качество сервиса для клиентов. «Оптима Банк» – это устойчи-

вый и стабильный финансовый институт, банк с хорошей структурой баланса, диверсифицированным кредитным и депозитным портфелем, и сбалансированным географическим покрытием по всему Кыргызстану, рисунок 2.1.

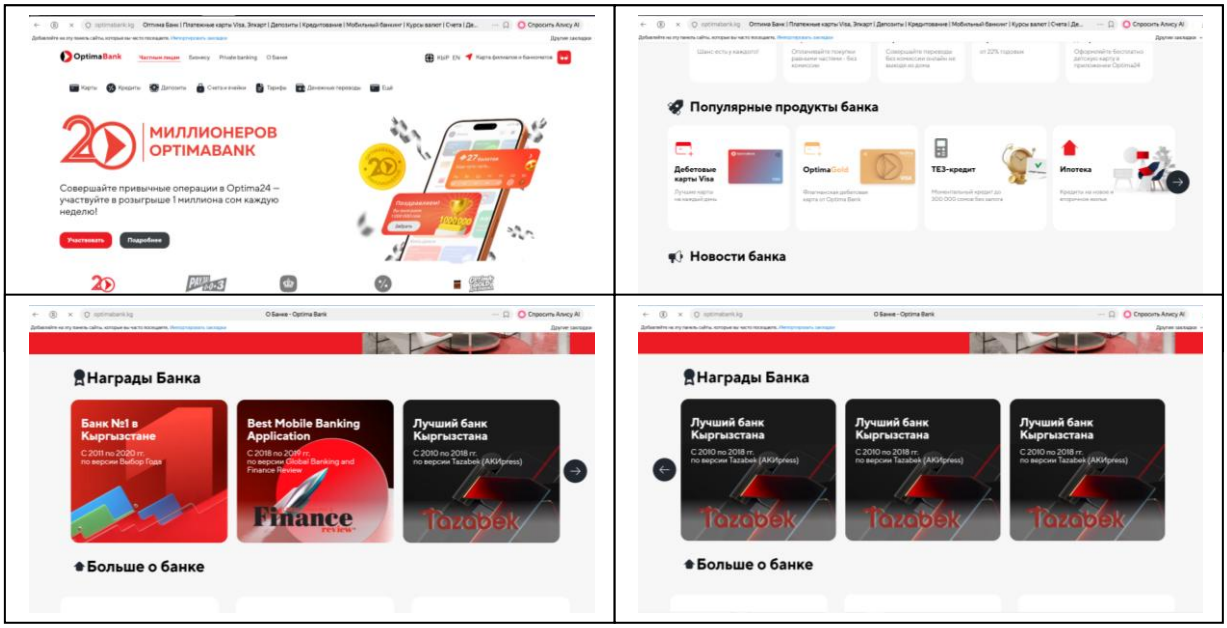


Рисунок 2.1- Официальный сайт «Оптима Банк» [6]

Банк имеет множество наград: Банк № 1 в Кыргызстане с 2011-2020гг. по версии Выбор года, лучший банк Кыргызстана с 2010-2018гг. по версии АКИpress и другие. Предоставление банковских услуг на высоком уровне и динамичное развитие – вот основной приоритет ОАО «Оптима Банк». Группа ОАО «Оптима Банк» имеет четыре отчетных сегмента, которые, являются основными хозяйственными подразделениями. Указанные основные хозяйственные подразделения предлагают различные продукты и услуги и управляются раздельно, поскольку требуют применения различных технологий и рыночных стратегий. Далее представлено краткое описание операций каждого из отчетных сегментов:

Корпоративные банковские услуги – предоставление корпоративным и институциональным клиентам кредитов, овердрафтов, кредитных линий и других видов финансирования, открытие и ведение текущих и срочных счетов, кастодиальные услуги, проведение безналичных расчетов, операции с иностранной валютой и документарные операции.

Малый и средний бизнес – предоставление малым и средним предприятиям, индивидуальным предпринимателям, крестьянским хозяйствам кредитов и кредитных линий, овердрафтов и других видов финансирования, открытие и ведение текущих и срочных счетов, операционные услуги, документарные операции, а также электронные системы обслуживания.

Розничные банковские услуги – услуги для физических лиц, включающие в себя потребительские займы и ипотеку, ведение текущих счетов, сберегательных счетов и

вкладов, ответственное хранение, кредитные и дебитные карты, а также услуги, связанные с денежными средствами и иностранной валютой.

Прочие сегменты включают дочерние организации, а также департаменты, ответственные за управление активами и обязательствами и казначейские операции. Результаты деятельности сегмента оцениваются на основании прибыли, полученной сегментом, до вычета подоходного налога, как они включаются во внутренние отчеты руководству, рассматриваемые руководством. Прибыль, полученная сегментом, используется для оценки результатов его деятельности, так как с точки зрения руководства данная информация является наиболее актуальной при оценке результатов деятельности определенных сегментов по сравнению с прочими, ведущими деятельность в тех же отраслях экономики. Ценообразование в операциях между сегментами осуществляется на условиях независимости сторон. Поскольку большая часть прибыли каждого сегмента получена от вознаграждения и руководство полагается, в основном, на чистые процентные доходы при проведении оценки результатов деятельности сегмента и принимает решения относительно распределения ресурсов по сегментам. Активы Группы сконцентрированы, в основном, в Республике Казахстан, и Группа ОАО «Оптима Банк» получает доходы, в основном, от операций, осуществляемых в Республике Казахстан и связанных с ней странах.

В своей политике ОАО «Оптима Банк» определил широкий спектр направлений деятельности в области благотворительности. На протяжении многих лет оказывается целевая помощь наиболее уязвимым слоям общества, инвалидам, ветеранам Великой Отечественной Войны. Акционеры и руководство Банка четко осознают свою ответственность перед будущим Кыргызстана. И ни для кого не секрет, что все трудности нашего времени в наибольшей степени отражаются на незащищенных слоях населения. Одним из направлений благотворительности ОАО «Оптима Банк» является финансирование проектов, ориентированных на поддержку сирот и детей из неблагополучных семей.

Благотворительная и спонсорская деятельность Банка является частью имиджевой политики Банка, которая нацелена на формирование в сознании широкой общественности отношения к Банку, как к социально-ответственной компании. ОАО «Оптима Банк» поддерживает различные коммерческие, социальные и благотворительные проекты, способствующие улучшению жизни различных категорий населения в Кыргызстане. Благотворительная деятельность ОАО «Оптима Банк» нацелена на поддержку нуждающихся категорий населения (инвалидов, детей-сирот, ветеранов ВОВ), поддержка лечебных, детских и иных социальных учреждений, поддержка спорта, культуры, искусства и туризма.

Согласно Кодексу корпоративного управления ОАО «Оптима Банк», система управления банка включает следующие органы:

1.Общее собрание акционеров. Акционеры обладают совокупностью прав в отношении банка, соблюдение и защиту которых обязаны обеспечить Совет директоров и Правление банка.

2.Совет директоров. Избирается Общим собранием акционеров сроком на четыре года и может быть переизбран неограниченное количество раз. Совет определяет стратегию развития банка, утверждает бизнес-план и политику банка, обеспечивает контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

3.Шариатский совет. Это группа учёных и экспертов в области исламского права, задача которой - обеспечить соответствие финансовых продуктов и услуг исламскому праву (шариату).

4.Правление банка. Осуществляет текущее руководство деятельностью банка в соответствии с утвержденным Советом директоров бизнес-планом (стратегией) и финансовым планом банка, подотчётно Совету директоров.

Для эффективной деятельности банка и функционирования системы внутреннего контроля в банке созданы комитет по аудиту, комитет по управлению рисками, подразделения внутреннего аудита, риск-менеджмента и комплаенс-контроля, рисунок 2.2.

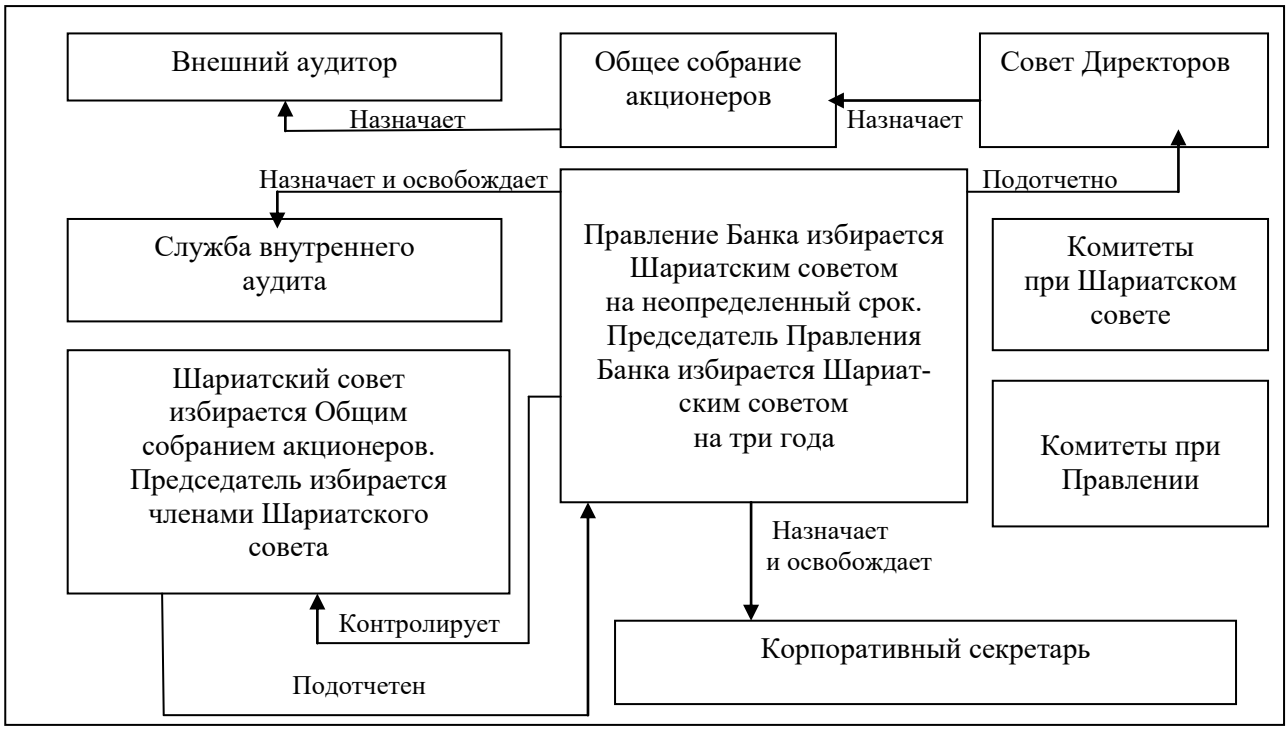


Рисунок 2.2- Структура управления ОАО «Оптима Банк» [6]

Список руководства Банка ОАО «Оптима Банк» представлен в ПРИЛОЖЕНИИ 1. Рассмотрим кратко основные финансовые показатели банка по имеющимся данным бухгалтерской отчетности, представленной в ПРИЛОЖЕНИИ 2. По данным на 28.02.2026 год общая сумма источников финансирования 82592339,0 тыс. сом, это на 22,64% больше ,

чем годом ранее и на 47,64% превышает показатель начала анализируемого периода, рисунок 2.3.

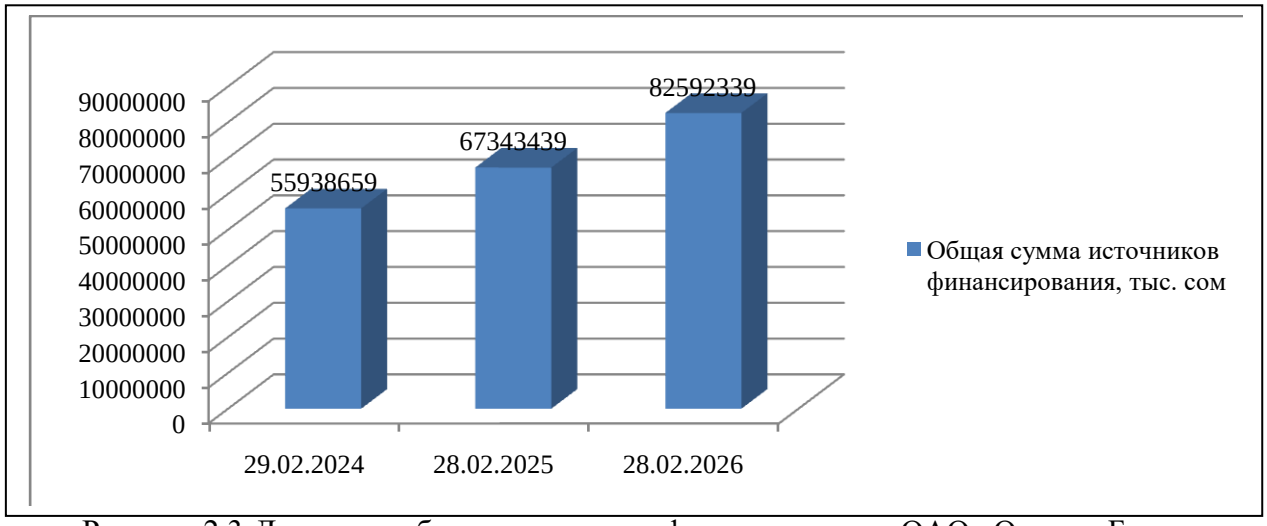


Рисунок 2.3-Динамика общих источников финансирования ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

Общая сумма источников финансирования увеличилась как за счет собственных, так и заемных средств. Так, по данным на конец февраля 2026 года собственные средства составили 14700599,0 тыс. сом, это 25,25% превышает показатель февраля 2024 года. За тот же период на 53,59% увеличилась сумма заемных средств и на конец февраля показатель составил 67891740,0 тыс. сом, рисунок 2.4.

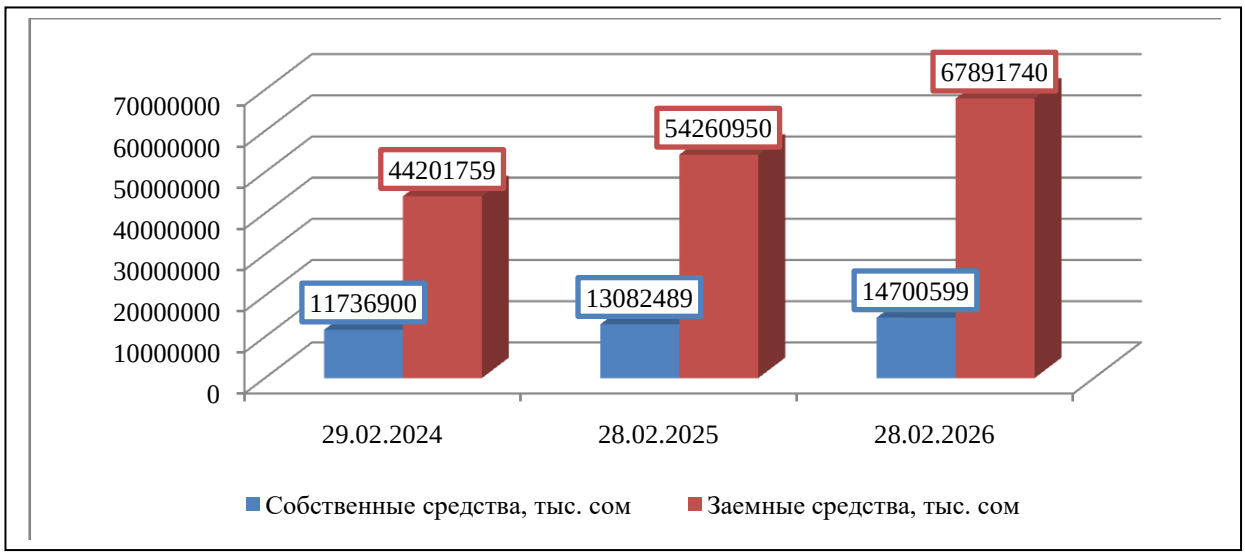


Рисунок 2.4- Динамика собственных и заемных средств ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

Общая сумма активов увеличилась за счет денежных средств на 16,27%, основных средств и нематериальных активов на 42,39%, на 11,74% выросли прочие активы. Средства, предоставленные клиентам по исламским принципам финансирования в 2026 году составили 277952,0 тыс. сом. Двумя годами ранее такие средства не предоставлялись. Инве-

стиции в ценные бумаги увеличились за анализируемый период на 9,55% и сформировались в сумме 12983524,0 тыс. сом, рисунок 2.5.

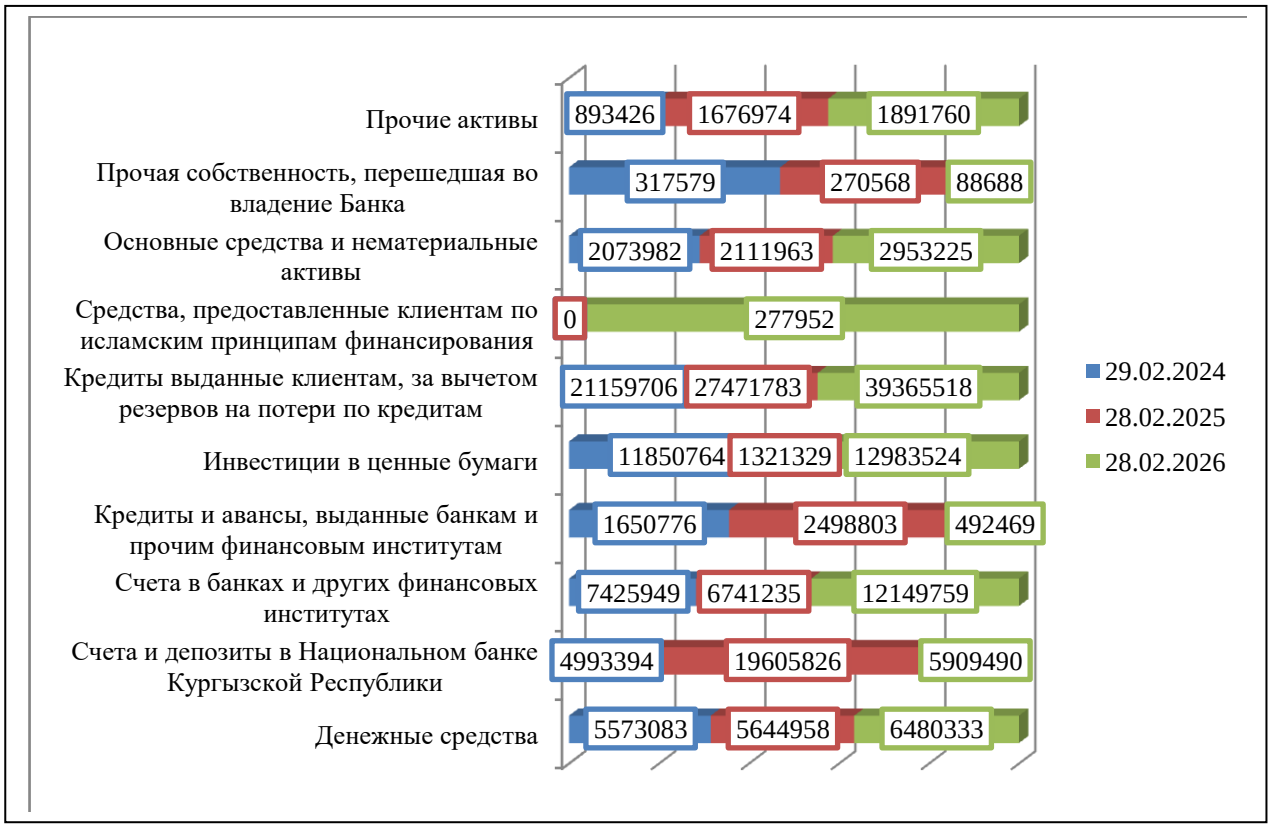


Рисунок 2.5- Динамика структуры активов ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

Кредиты выданные клиентам, за вычетом резервов на потери по кредитам показали рост в пределах 86,04% и сформировали свое значение в сумме 39365518,0 тыс. сом. Счета и депозиты в Национальном банке Кургызской Республики выросли на 18,34% относительно уровня начала анализируемого периода, но по сравнению с прошлым годом снижение составило 69,85%. Снижение в активах банка также произошло по прочей собственности, перешедшей во владение Банка (-72,07%), кредиты и авансы, выданные банкам и прочим финансовым институтам сократились на 70,16% и составили 492469,0 тыс. сом.

Наибольший удельный вес в структуре активов приходится на кредиты выданные клиентам, за вычетом резервов на потери по кредитам и на конец анализируемого периода их доля составляет 51,0%. 14,0% и 15,0% приходится на счета в банках и других финансовых институтах, а также на инвестиции в ценные бумаги. Менее 10,0% занимают денежные средства и счета и депозиты в Национальном банке Кургызской Республики. По другим активам наблюдается незначительный удельный вес, рисунок 2.6.

Стоит отметить, что в структуре пассивов наибольшую долю занимают заемные средства, так по состоянию на конец февраля 2026 года их доля составила 82,2%, небольшой удельный вес занимают собственные источники финансирования-17,70%.



Рисунок 2.6- Структура активов ОАО «Оптима Банк» на 28.02.2026 г. [7]

Это говорит о том, что ОАО «Оптима Банк» является финансово-зависимым, в связи с тем, что доля собственного капитала минимальна, больше половины капитала сформирована за счет кредитов, что следует оценить отрицательно, рисунок 2.7.

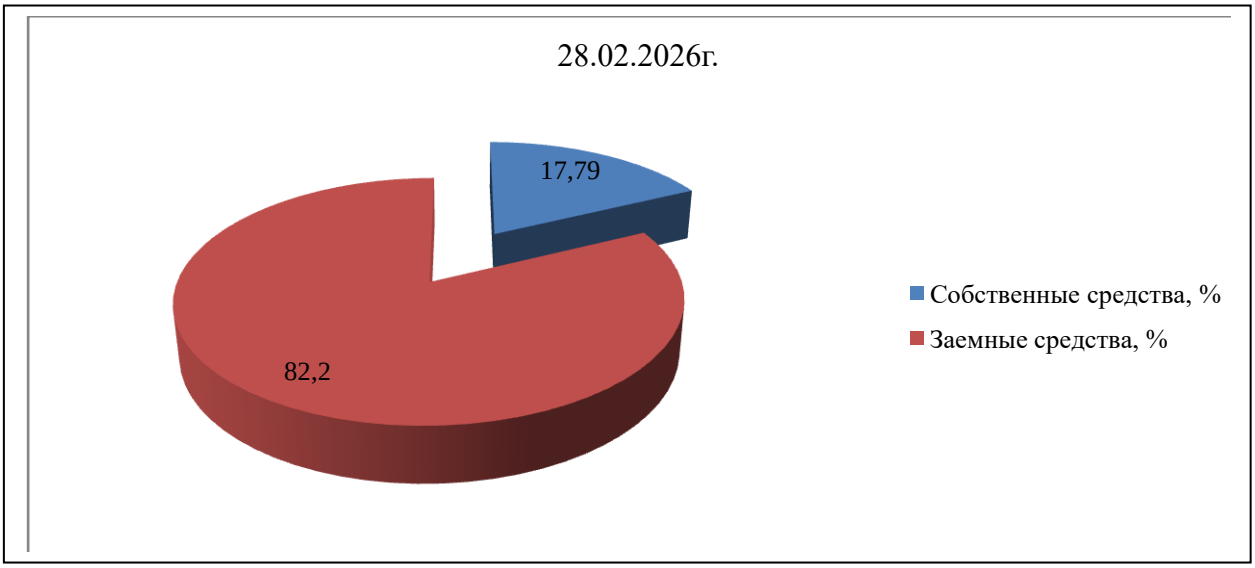


Рисунок 2.7-Структура пассивов ОАО «Оптима Банк» на 28.02.2026 г. [7]

Несмотря на высокую финансовую зависимость, показатели доходности и прибыльности банка уверенно направляются в сторону роста. Однако, идеальной динамикой темпов роста процентных доходов и процентных расходов не назовешь. В феврале 2026

года процентные доходы составили 1149349,0 тыс. сом, это на 34,66% превышает показатель февраля 2024 года. За тот же период процентные расходы выросли на 66,95% и сформировали свое значение в сумме 265075,0 тыс. сом. Таким образом, темпы роста расходов превышают темпы роста доходов, рисунок 2.8.

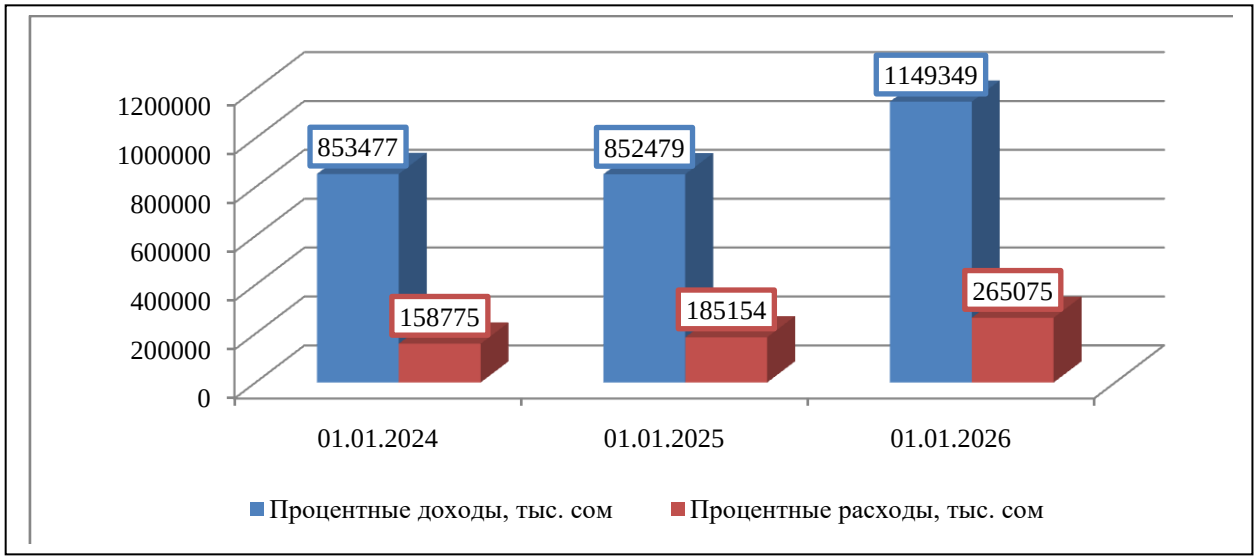


Рисунок 2.8- Динамика процентных доходов и процентных расходов ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

Несмотря на это, чистый процентный доход вырос на 27,28% и составил 884274,0 тыс. сом. Увеличились и другие виды доходов. Чистый комиссионный доход увеличился на 8,29%. Еще больший рост произошел по операционному доходу (+60,29%), рисунок 2.9.

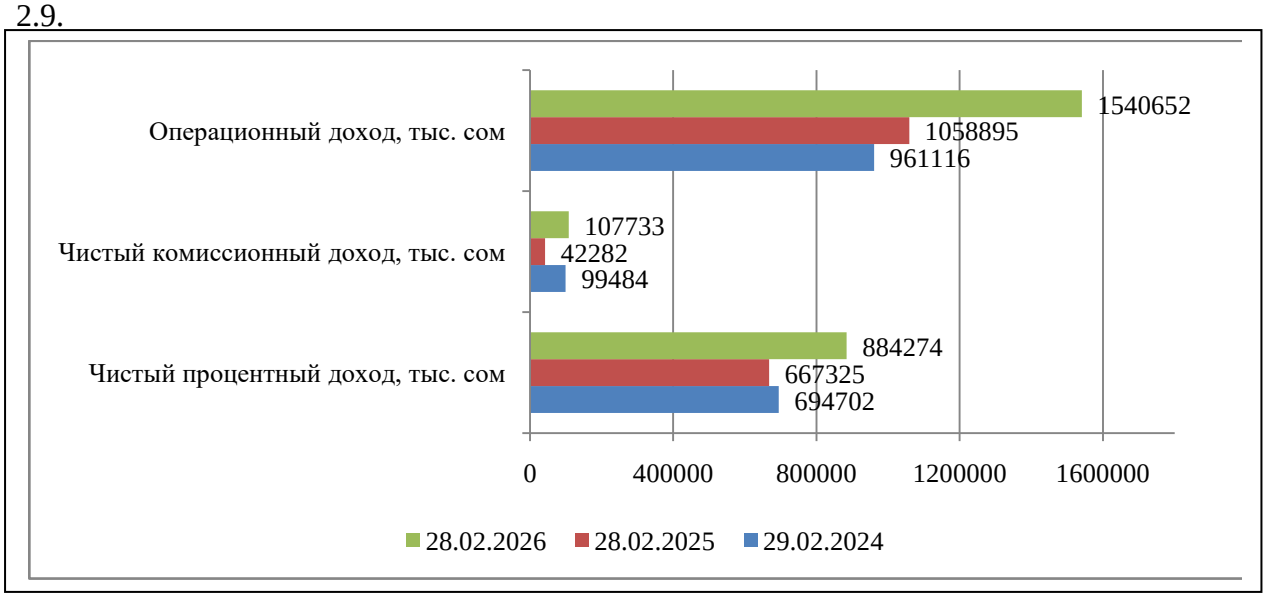


Рисунок 2.9- Динамика чистых доходов ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

По комиссионным доходам и расходам также замечено, что темпы роста затрат опережают доходную часть, которая за три года выросла на 21,39% и составила 365527,0 млн. сом, а расходы увеличились на 27,85% и сформировали свое значение в сумме 257794,0 млн. сом, рисунок 2.10.

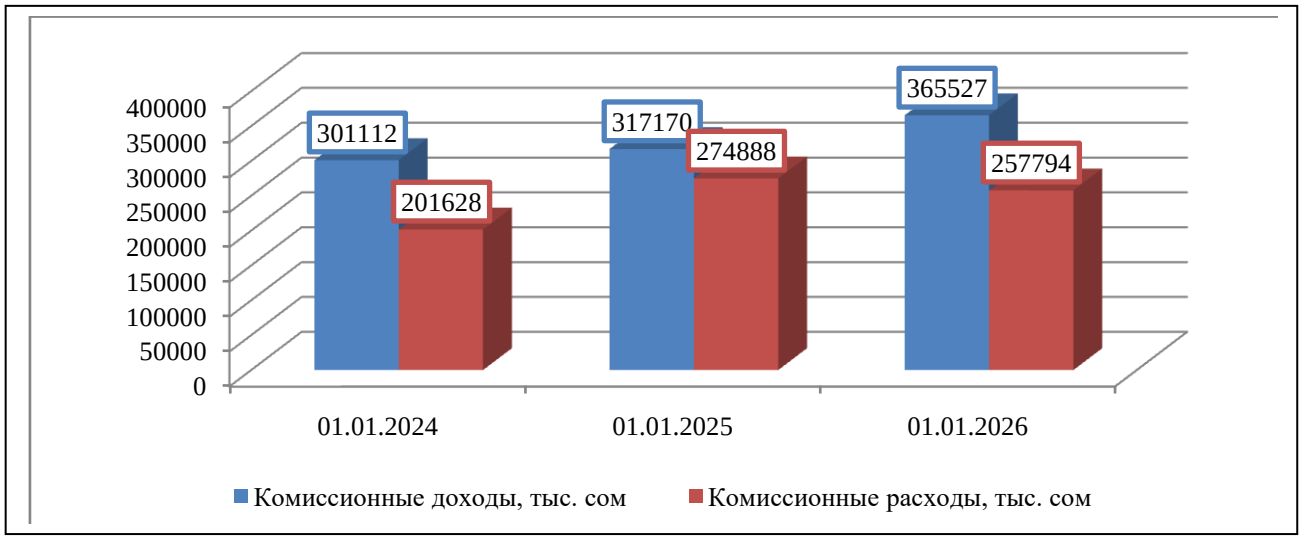


Рисунок 2.10- Динамика комиссионных доходов и расходов ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг. [7]

Несмотря на то, что темпы роста расходов опережали доходную часть, в целом налогооблагаемая прибыль и чистая прибыль показатели рост. В частности, прибыль до налогообложения составила 534396,0 тыс. руб., это на 113,68% больше, чем годом ранее и на 20,12% превышает показатель начала анализируемого периода, рисунок 2.11.

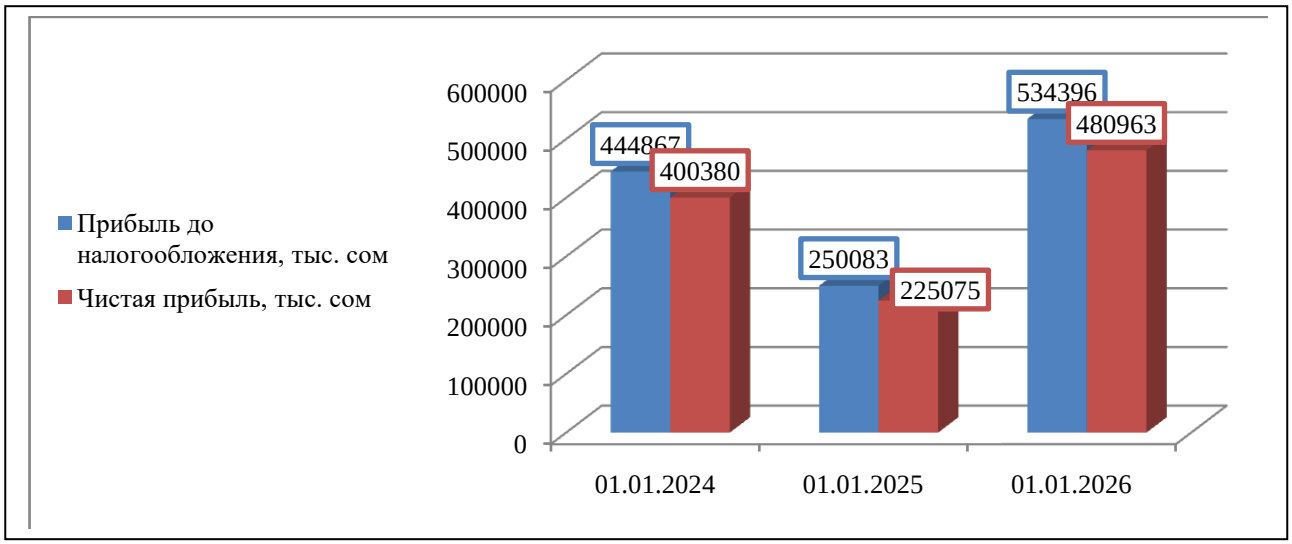


Рисунок 2.11- Динамика показателей прибыли ОАО «Оптима Банк» с 2024-2026гг.[7]

Такой же рост произошел и по чистой прибыли, за три года она выросла на 20,12% и составила 480963,0 тыс. сом. Самым худшим годом в анализируемой динамике оказался 2025 год-, тогда показатели прибыли существенно снизились, а 2026 год показал улучшение. Таким образом, несмотря на то, что банк является финансово-зависимым на протяжении последних трех лет наблюдается как рост капитала, так и прибыльности финансовой организации. Стоит также отметить, что за почти три десятилетия своей деятельности ОАО «Оптима Банк» укрепил позиции на рынке Кыргызской Республики и стал одним из стабильных банков, поддерживая репутацию надежного партнера, соблюдающего интересы своих клиентов и акционеров. По данным сайта banktar.com, в финансовом рейтинге

банков Кыргызстана за март 2026 года «Оптима Банк» занимает 6-е место с показателями: активы нетто - 68 млрд. сом, вклады физических лиц - 56 млрд. сом, изменение с декабря 2024 года по декабрь 2023 года - 11 млрд. сом (19,8%)[9]. Удерживать лидирующие позиции позволяют банку разработка и реализация бизнес-планов, для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

2.2. Оценка практики разработки и реализации бизнес-планов в ОАО «Оптима Банк»

Бизнес-план ОАО Оптима Банк»- это документ, содержащий предполагаемую программу действий организации на определённый период, включая параметры и ожидаемые результаты деятельности. Он составляется на срок, который может варьироваться и составлять в среднем от одного до трех лет. В описательную часть бизнес-плана ОАО Оптима Банк» включают: общую информацию о кредитной организации; цели, задачи и маркетинговую политику; данные о системе органов управления; информацию об организации систем управления рисками и капиталом, внутреннего контроля, внутреннего аудита и противодействия легализации доходов, финансированию терроризма и другим связанным аспектам; планируемые показатели деятельности; данные о материально-техническом и кадровом обеспечении кредитной организации и другое. В ОАО Оптима Банк» могут составляться несколько видов бизнес –планов, которые могут включать как общие классификации по целям, объекту планирования, продолжительности, так и специфические виды, связанные с деятельностью кредитной организации. Для осуществления текущей деятельности осуществляется стратегическое бизнес планирование по различным бизнес-процессам ОАО «Оптима Банк». При этом, бизнес –процессы в коммерческом банке ОАО «Оптима Банк», подразделяются на процессы управления, основные и обеспечивающие процессы, рисунок 2.12.

Процессами управления ОАО «Оптима Банк» являются: стратегическое управление, управление финансами, управление рисками и капиталом, управление качеством обслуживания, маркетингом, устойчивым развитием и другие. Основные бизнес-процессы ОАО «Оптима Банк» включают в себя: розничное и корпоративное обслуживание, казначейство и управление капиталом. Обеспечивающие бизнес-процессы ОАО «Оптима Банк» - это обеспечение безопасности деятельности, ИТ- обеспечение и связь, юридическое обеспечение и другие. Опишим кратко сущность некоторых бизнес- процессов ОАО «Оптима Банк».



Рисунок 2.12- Дерево бизнес-процессов ОАО «Оптима Банк»

1)Стратегическое управление ОАО «Оптима Банк». Стратегия коммерческого банка основана на поиске и усилении рыночных позиций на финансовом рынке Киргизской Республики. Стратегические направления развития включают в себя: а) омниканальную бизнес-модель(обслуживание клиентов по всем доступным каналам - в сети офисов и че-

рез продвинутую цифровую платформу : кол-центры, мобильное приложение и интернет-банкинг; сохранение фокуса на залоговом кредитовании (ипотека, автокредиты и кредиты под залог автомобиля или недвижимости); развитие корпоративного и инвестиционного банкинга; развитие цифровых сервисов кредитования для малого и среднего бизнеса; внедрение ESG-принципов во все направления операционной деятельности ОАО «Оптима Банк».

2)Управление устойчивым развитием ОАО «Оптима Банк». Основные принципы и подходы банка в управлении ESG закреплены в Политике в области устойчивого развития, которая ежегодно пересматривается. Управление устойчивым развитием ОАО «Оптима Банк»- это часть общей системы управления Банком, в которую входит: наблюдательный совет, Правление, комитет по экологии и социальной ответственности. Наблюдательный совет утверждает стратегию и цели в области устойчивого развития. Председатель Правления принимает решения и осуществляет общее руководство работой Банка в области устойчивого развития, а также отвечает за реализацию Политики. Планированием и непосредственной реализацией положений Политики занимаются ответственные структурные подразделения. Комитет по экологии, социальной ответственности и корпоративному управлению контролирует реализацию Политики, а также соответствие обязательствам и рекомендациям международных стандартов, которые Банк обязался соблюдать. Наблюдательный совет, в свою очередь, утверждает политики и кодексы в области ESG. Руководствуясь стандартами GRI, Банк публикует отчет об устойчивом развитии, постоянно улучшая процесс сбора, анализа и раскрытия информации в своих нефинансовых отчетах.

ОАО «Оптима-Банк» осуществляет внедрение в свои внутренние документы, глобальные стандарты и рекомендации в рамках тех инициатив, к которым он присоединился. Банк разработал концепцию ESG по всем трем аспектам (экология, социальная ответственность и корпоративное управление), выделив приоритетные направления и ЦУР, наиболее значимые для широкого круга заинтересованных сторон.

3)Управление климатическими рисками. ОАО «Оптима-Банк» выступает проводником ESG-трансформации, финансируя зеленые проекты и стимулируя улучшение показателей в области устойчивого развития. Подход ОАО «Оптима-Банк» к борьбе с изменением климата заключается в том числе в помощи заемщикам в переходе к низкоуглеродному развитию. Недавно банк начал разрабатывать методологию ESG-оценки корпоративных клиентов и стимулы в области устойчивого развития, которые будет включать в кредитные договоры. Кроме того, ОАО «Оптима-Банк» планирует предоставлять крупным корпоративным клиентам консультирование в области ESG, в том числе по направлению управления климатическими рисками.

4)Качество обслуживания клиентов. ОАО «Оптима-Банк» ежегодно оценивает отношение клиентов к банку. Банк изучает все отзывы клиентов, находя в них области для улучшений, и последовательно совершенствует свои сервисы. Это положительно сказывается на отношениях с клиентами: большинство отзывов - благодарности за высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход.

5)Корпоративное управление. Высокий стандарт корпоративного управления ОАО «Оптима-Банк», соответствующий лучшим практикам, - это одна из фундаментальных основ развития банка и повышения его инвестиционной привлекательности. По мере развития практик корпоративного управления в Киргизской Республике и за рубежом ОАО «Оптима-Банк» постоянно совершенствует собственные процессы корпоративного управления, руководствуясь при этом сохранением баланса интересов всех заинтересованных сторон.

6)Внутренний контроль и аудит. В ОАО «Оптима-Банк» создана и успешно функционирует трехуровневая структура системы внутреннего контроля. Главной целью внутреннего контроля является защита законных интересов Банка, его инвесторов, кредиторов и клиентов по вопросам, непосредственно связанным с банковской деятельностью, путем обеспечения надлежащего уровня надежности, соответствующего характеру и масштабам проводимых Банком операций, обеспечения выполнения Банком требований действующего законодательства РФ. Основной целью системы внутреннего контроля является обеспечение: эффективности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, управления активами и пассивами, банковскими рисками, достижения долгосрочных целей Банка в области рентабельности; надежной системы финансовой и управленческой отчетности; соблюдения законов и регулятивных норм, политики Банка в разных областях деятельности, внутренних правил и процедур и снижения риска непредвиденных убытков или подрыва репутации Банка; исключения участия Банка в осуществлении противоправной деятельности, а также своевременного представления сведений в органы государственной власти и Национальный банк Кыргызской Республики.

7)Управление рисками и капиталом. В ОАО «Оптима-Банк» выстроена эффективная комплексная система управления рисками, которая является частью годового цикла внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) и обеспечивает проникновение механизмов управления рисками во все бизнес-процессы Банка. Управление рисками и капиталом Банка осуществляется в соответствии с внутренним нормативным Документом «Стратегия управления рисками и капиталом ОАО «Оптима Банк» , утвержденным Наблюдательным советом Банка, и основывается на Стратегии развития Банка.

Основными целями управления рисками и капиталом являются: выявление, оценка, агрегирование значимых и иных видов рисков, которые в сочетании со значимыми рисками могут привести к потерям, существенно влияющим на способность Банка поддерживать показатели достаточности капитала; оценка достаточности имеющегося в распоряжении Банка капитала для покрытия рисков, принятие которых обусловлено реализацией Стратегии развития Банка; планирование капитала исходя из результатов всесторонней оценки значимых рисков, тестирования устойчивости Банка по отношению к внутренним и внешним факторам риска, ориентиров стратегии развития бизнеса Банка, требований Национального банка Кыргызской Республики к достаточности капитала, а также фазы цикла деловой активности; повышение устойчивости развития Банка и обеспечение нормального функционирования Банка в кризисных ситуациях; выполнение требований государственных органов РФ, регулирующих деятельность Банка.

Основными принципами функционирования системы управления рисками и капиталом в ОАО «Оптима-Банк» являются: непрерывность и цикличность, независимость функции управления рисками, управление деятельностью с учетом принимаемого риска, информированность, организационная структура формируется с учетом требований отсутствия конфликта интересов, принцип трех линий защиты и др., таблица 2.3 (ПРИЛОЖЕНИЕ 3). Итак, выше были рассмотрены кратко некоторые бизнес-процессы управления ОАО «Оптима Банк». Основными бизнес-процессами являются: розничное и корпоративное обслуживание, казначейство и проведение операций с ценными бумагами и иностранной валютой, таблица 2.4.

Таблица 2.4-Бизнес- модель ОАО «Оптима Банк»[6]

№ п/п	Сегменты банка	Ключевые продукты и операции
1	Розница	Кредитование наличными и с залогом (автокредиты, ипотека, кредиты под залог недвижимости и автомобилей); бслуживание текущих счетов и срочных вкладов розничных клиентов; депозиты и карты для физических лиц; осуществление расчётно-кассового обслуживания
2	Корпоративный бизнес	Кредитование и размещение средств корпораций и субъектов Кыргызской Республики; обслуживание МСП (кредиты, текущие счета, расчетно-кассовое обслуживание); организация выпусков долговых инструментов; цифровые платформы для бизнеса и др.
3	Казначейство: проведение операций с ценными бумагами и иностранной валютой	управление портфелем ценных бумаг (большая часть портфеля - облигации государственных и корпоративных эмитентов); управление капиталом Группы; привлечение оптового фондирования (средства Национального банка Кыргызской Республики , межбанковские кредиты, выпуск собственных акций и облигаций и др.); перераспределение внутреннего фондирования; управление ликвидностью и рисками и др.

1)Розница ОАО «Оптима Банк». В основе операционной модели розницы лежит: диверсифицированная продуктовая линейка; невысокий средний чек; эффективное управление рисками; омниканальность; стабильный источник фондирования в виде розничных депозитов. Кроме различных видов карт банк осуществляет различные виды потребитель-

ского кредитования. В настоящее время в «Оптима Банке» доступны следующие кредитные карты:

1.1)Visa Classic - для клиентов по зарплатным проектам. Позволяет получать беззалоговые кредиты до 250 000 сомов. Проценты начисляются только на использованную сумму кредитного лимита. Есть беспроцентный льготный период до конца каждого календарного месяца на безналичные оплаты.

1.2)Visa Gold, Visa Platinum Lux, Visa Infinite - премиальные карты с разными лимитами и условиями обслуживания. Карты выпускаются международной системой Visa и национальной системой «Элкарт».

Условиями использования являются следующие: а) кредитный лимит – до 250 000 сомов без залога и поручительства; на суммы свыше 70 000 сомов банк может потребовать поручительство по своему усмотрению; б) процентная ставка – 26,0% годовых, начисление процентов только на использованную сумму кредитного лимита; в) льготный период - до 30 дней при безналичной оплате, проценты начисляются только на использованную сумму лимита; г) срок действия кредита - на весь срок действия карты (обычно 5 лет); д) выпуск и первый год обслуживания - бесплатно, годовое обслуживание после первого года зависит от типа карты.

При пользовании кредитными картами предусмотрена комиссия за снятие наличных: в банкоматах «Оптима Банка» и АО «АТФБанк» - бесплатно; в банкоматах других банков - 1,0% (минимум 50 сомов); в POS-терминалах других банков внутри Кыргызстана - 1,0% (минимум 250 сомов); в кассе банка без предъявления карты - 0,7% (минимум 100 сомов). СМС-уведомления, онлайн-банкинг, бесконтактные платежи (NFC/PayWave) приходят бесплатно. Кэшбэк – в размере 1,0% предусмотрен за покупки через POS-терминалы на территории Кыргызстана (для премиальных карт). При оплате услуг в интернете предусмотрен лимит 50 000 сомов и 5 операций в сутки[6].

2) Корпоративный бизнес ОАО «Оптима-Банк». В числе клиентов ОАО «Оптима Банк» высококачественные заемщики: крупные корпорации, компании с государственным участием, региональные и муниципальные органы власти, субъекты малого и среднего бизнеса. Портфель корпоративных кредитов высоко диверсифицирован по отраслям. Качество кредитного портфеля за счет взвешенного подхода ОАО «Оптима Банк» к риску остается на высоком уровне. Организация выпусков облигаций позволяет банку поддерживать тесные рабочие отношения с корпоративными и государственными клиентами высшего уровня.

3) Казначейство и проведение операций с ценными бумагами и иностранной валютой. Портфель ценных бумаг ОАО «Оптима-Банк» служит стабильным источником про-

центного дохода и ликвидности. Между корпоративным сегментом и казначейством налажено взаимодействие: высококлассная команда корпоративно-инвестиционного блока помогает казначейству в грамотном управлении портфелем ценных бумаг, обеспечивая баланс между риском и доходностью.

Обеспечивающими бизнес –процессами ОАО «Оптима-Банк» являются: обеспечение безопасности, ИТ-обеспечение и связь, юридическое сопровождение, административно-хозяйственное обеспечение и другие.

1)Безопасность клиентских средств и данных. В ОАО «Оптима-Банк» принята Концепция информационной безопасности, за реализацию которой отвечает подразделение информационной безопасности. При этом, сотрудники банка проходят обязательное ежегодное обучение. Наблюдательный совет контролирует реализацию Концепции. ОАО «Оптима-Банк» внедрил различные системы защиты сетей, а также регулярно проводит внутренний и внешний анализ безопасности своими силами и с привлечением внешних экспертов. Для защиты персональных данных и средств клиентов все возможные каналы утечки данных в ОАО «Оптима-Банк» контролируются.

2) ИТ-обеспечение и связь. В банке предусмотрено техническое обеспечение рабочих мест, которое включает в себя: персональные компьютеры (ПК), оргтехнику, линии связи, оборудование сетей. Кроме этого, коммерческий банка ОАО «Оптима Банк» на протяжении ряда лет активно автоматизирует свою деятельность по различным направлениям. Автоматизация деятельности ОАО «Оптима Банк» осуществляется как с помощью собственных программных продуктов, так и с помощью привлечения дополнительных ИТ-компаний, работающих на рынке по автоматизации деятельности финансовых организаций Киргизской Республики. ОАО «Оптима Банк» предлагает несколько программных продуктов для разных категорий клиентов. Основные из них - мобильные приложения для физических и юридических лиц, а также веб-версии интернет-банкинга. Рассмотрим кратко.

2.1)Optima24- мобильное приложение для физических лиц, которое позволяет управлять финансами без посещения банка. С его помощью можно: узнавать остаток средств и получать выписки по счетам; оплачивать товары и услуги (коммунальные платежи, мобильную и фиксированную связь, штрафы, налоги, услуги салонов красоты, медицинских центров и др.); пополнять баланс мобильного телефона; совершать переводы денег, в том числе по услуге VISA2VISA; создавать шаблоны платежей и настраивать автоплатежи; конвертировать валюту по коммерческому курсу банка; открывать счета в иностранной валюте; получать онлайн-кредиты и депозиты. Приложение доступно для скачивания в Google Play и App Store, рисунок 2.13[8].

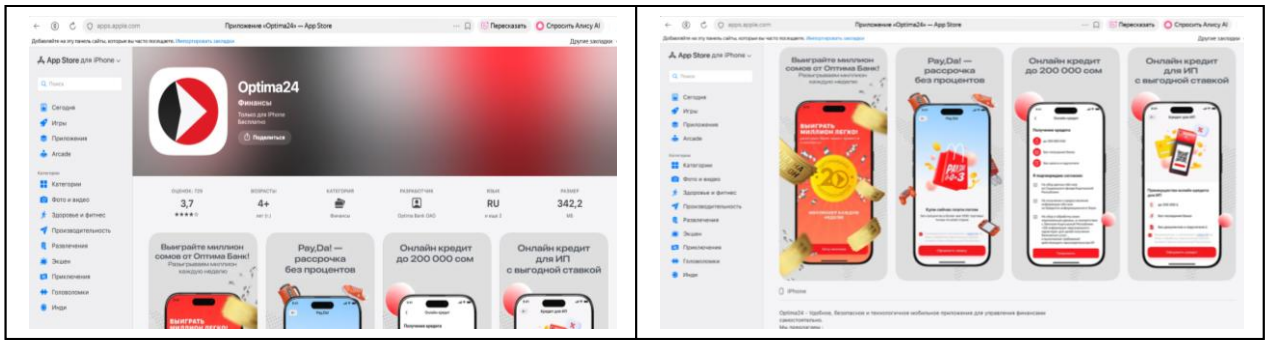


Рисунок 2.13- Цифровая платформа «Optima24»[8]

2.2)Optima Business -это интернет-банкинг для бизнеса, предназначенный для предпринимателей. С его помощью можно: совершать мгновенные переводы бизнес-партнёрам в сомах и валюте; конвертировать валюту; изучать движения средств по счетам в истории операций и с помощью выписки; получать онлайн-доступ к банковским счетам и операциям в режиме 24/7; открывать расчётный счёт ИП при онлайн-регистрации; принимать оплату от клиентов по QR-коду; предлагать клиентам оплату товаров и услуг через рассрочку «Пайда»; контролировать счета и операции бизнеса; оплачивать счета поставщиков и переводить средства партнёрам; сканировать QR-счета и оплачивать их без ручного ввода реквизитов. Приложение доступно для iOS и Android, рисунок 2.14[4].

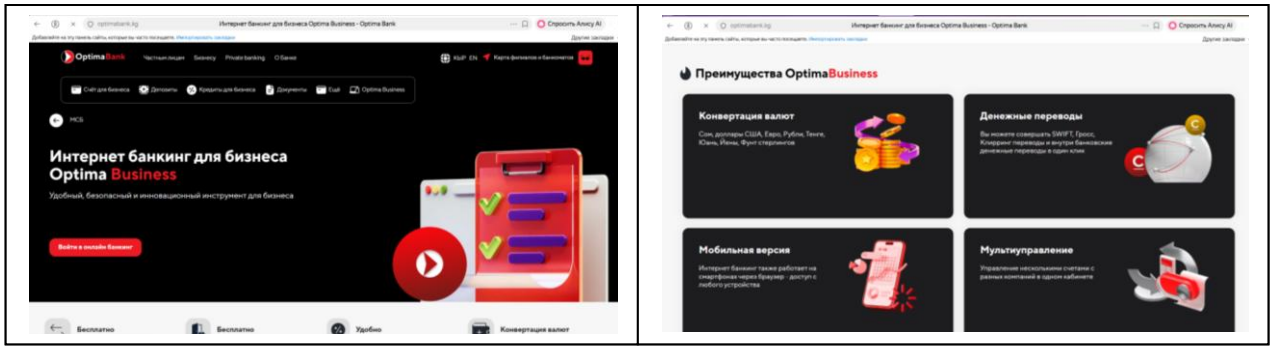


Рисунок 2.14- Цифровая платформа «Optima Business»[4]

2.3)Другие программные решения. Ранее в «Оптима Банке» использовалось **ПО Pay-logic** для процессингового центра и платёжных терминалов. Оно включало функционал для оплаты услуг в пользу поставщиков, пополнения банковских карт и счетов через терминалы самообслуживания, работы с разными валютами, бухгалтерского учёта и других операций. Также банк предлагает клиентам два вида подписей: удалённое подписание с помощью усиленной электронной цифровой подписи PayControl и использование физического носителя рутокен.

Итак, выше кратко была рассмотрена система бизнес-планирования и бизнес-процессы ОАО «Оптима Банк». За последние несколько лет банк внедряет различные программные проекты в свою деятельность. В настоящее время автоматизированы: бизнес процессы, деятельность контакт-центра, развитие получили речевые технологии, техноло-

гии дистанционного банковского обслуживания и др. Все элементы бизнес-процессов взаимосвязаны, рисунок 2.15.

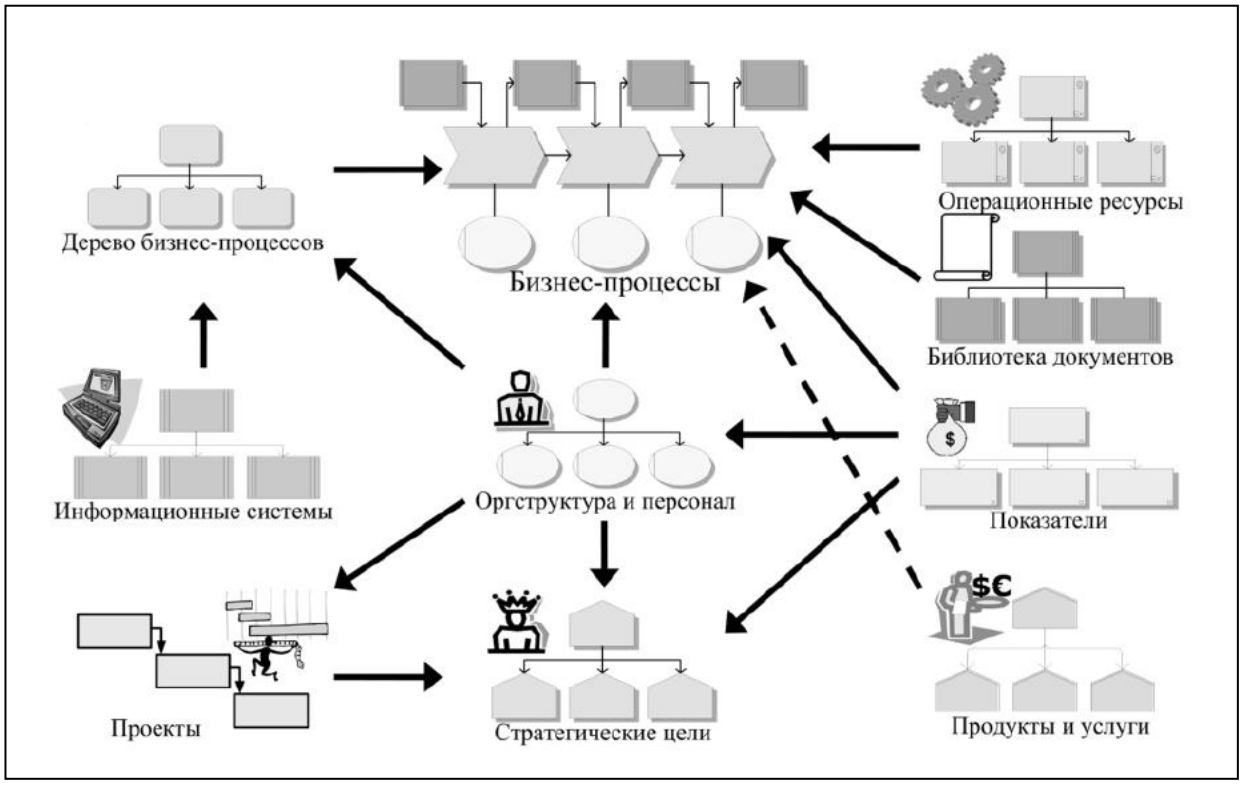


Рисунок 2.15 - Взаимосвязь элементов бизнес-модели ОАО «Оптима-Банк»

Качественными параметрами бизнес-процесса коммерческого банка являются: результативность; эффективность, адаптируемость, длительность, стоимость, таблица 2.5.

Таблица 2.5-Качественные параметры бизнес-процесса коммерческого банка ОАО «Оптима Банк»

№ п/п	Параметры	Описание
1	Результативность бизнес-процесса	описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики
2	Эффективность бизнес-процесса	показывает, как хорошо выполняются процессы
3	Адаптируемость бизнес-процесса	свидетельствует о том, насколько хорошо- процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде
4	Производительность бизнес-процесса	отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе
5	Длительность бизнес-процесса	отражает время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением
6	Стоимость бизнес-процесса	это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса

Итак, несмотря на наличие единой структуры бизнес-плана, взаимосвязи элементов бизнес-модели и автоматизацию системы бизнес-планирования, в условиях стремительного развития технологий и постоянного роста данных, бизнес коммерческого банка ОАО «Оптима Банк» сталкивается с новыми вызовами в процессе планирования[10]. Традици-

онные методы, основанные на человеческом опыте и ограниченных данных, уже не обеспечивают нужной гибкости и точности. Классические инструменты с линейными сценариями больше не обеспечивают нужной скорости реакции. Компании переходят к цифровым системам поддержки принятия решений с использованием искусственного интеллекта (artificial intelligence, ИИ). Технологии позволяют заменить фиксированные планы на адаптивные управленческие сценарии, которые обновляются в реальном времени.

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой мощный инструмент, который может значительно улучшить процесс планирования, ускорить принятие решений и повысить точность прогнозов. Наиболее ожидаемые эффекты внедрения ИИ по мнению бизнеса представлены на рисунке 2.16[1].

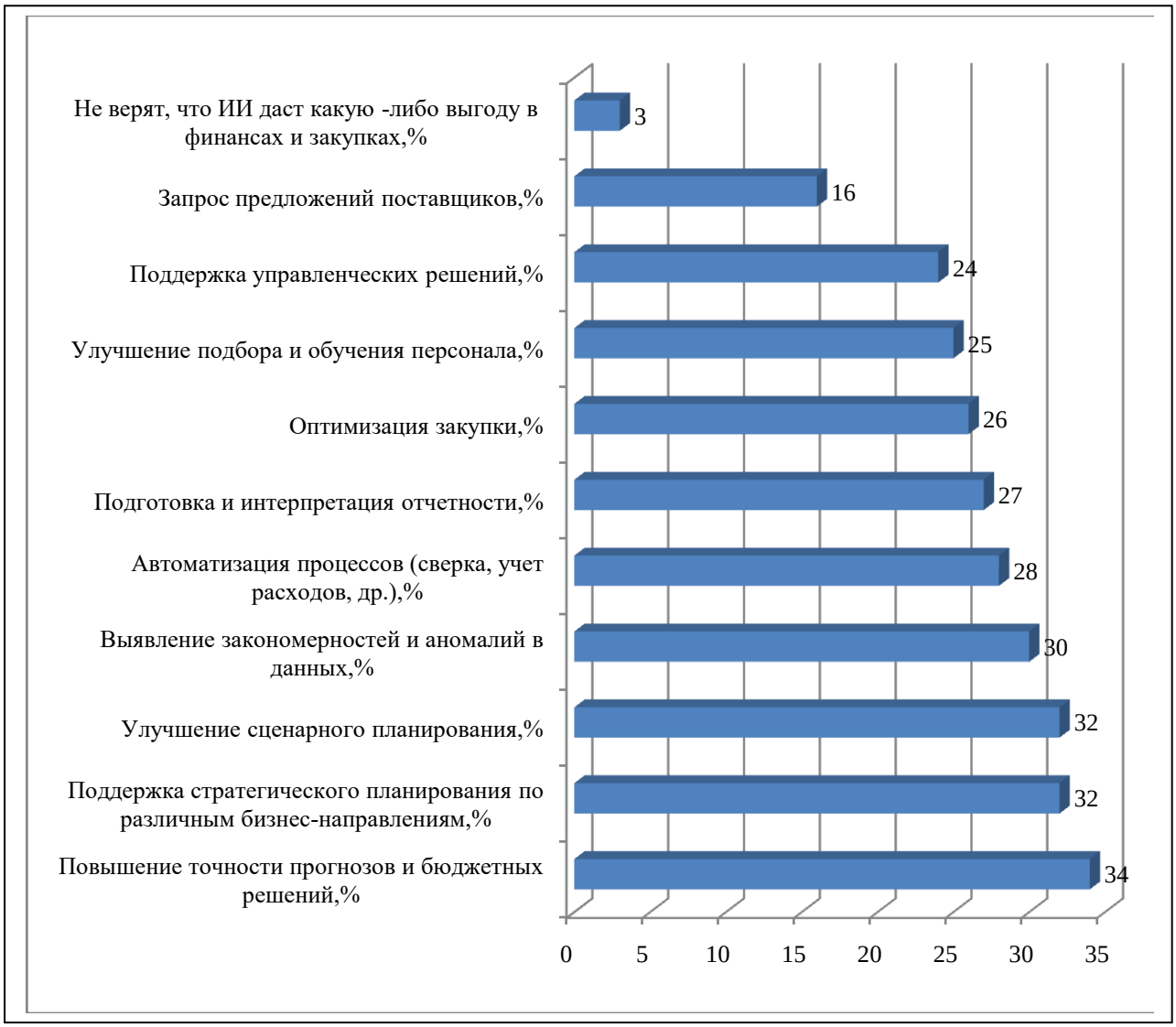


Рисунок 2.16-Наиболее ожидаемые эффекты внедрения ИИ по мнению бизнеса[1]

Важно отметить, что использование ИИ в бизнес-планировании имеет несколько ключевых причин:

1)Сложности традиционного планирования. В условиях быстро меняющейся рыночной среды традиционные методы, такие как интуитивное принятие решений или использование простых моделей, теряют свою эффективность. ИИ позволяет учитывать множество факторов и переменных, обеспечивая более точное планирование.

2)Рост данных и потребность в их анализе. С увеличением объемов данных, которые генерируются ежедневно, компаниям становится сложно анализировать и обрабатывать их вручную. ИИ справляется с большими объемами информации, предоставляя четкие и точные аналитические данные.

3)Преимущества ИИ в оптимизации процессов. ИИ способен обрабатывать данные в реальном времени, помогая не только улучшить процесс планирования, но и предсказывать изменения на рынке, в потребительских предпочтениях и в других важных аспектах бизнеса.

ИИ и машинное обучение открывают новые возможности для бизнесов, улучшая точность прогнозов, оптимизируя ресурсы и автоматизируя процессы. Рассмотрим как ИИ помогает в бизнес-планировании:

1)Прогнозирование доходов и расходов. ИИ может анализировать данные о продажах, расходах и внешних факторах (например, изменения в экономике, колебания валютных курсов), чтобы создать точные прогнозы на будущее. Эти прогнозы помогают принимать более обоснованные решения по распределению бюджета и инвестициям.

2)Оптимизация ресурсов (человеческие, финансовые, временные). С помощью ИИ можно эффективно распределять ресурсы, будь то персонал, финансовые средства или время. Например, ИИ может подсказать, какие подразделения или сотрудники нуждаются в дополнительном внимании, а где можно снизить затраты.

3)Оценка рисков и предсказание сценариев. ИИ помогает моделировать различные сценарии, в том числе негативные, такие как экономические кризисы, падение спроса или потеря ключевого клиента. Это позволяет заранее подготовить стратегию и минимизировать возможные потери.

4)Автоматизация рутинных задач планирования. ИИ может автоматизировать такие задачи, как сбор и обработка данных, составление отчетности, анализ показателей. Это ускоряет процесс планирования и снижает человеческий фактор, который часто приводит к ошибкам.

5)Выявление скрытых трендов и паттернов. ИИ анализирует большие объемы данных и выявляет закономерности, которые невозможно заметить с помощью традиционных методов. Например, ИИ может предсказать повышение спроса на определенные товары или услуги в зависимости от сезонных факторов или изменений на рынке, таблица 2.6[2].

Таблица 2.6-Применение искусственного интеллекта в бизнес-планировании[2]

Функция	Что делает ИИ-бот	Эффект для бизнеса	Пример применения
Прогнозирование	Создание точных прогнозов доходов и расходов	Повышение точности финансового планирования	ИИ прогнозирует финансовые потоки на следующий квартал
Оптимизация ресурсов	Эффективное распределение ресурсов: бюджет, персонал, время	Экономия времени и финансовых средств	ИИ подсказывает, какие сотрудники могут выполнять несколько ролей
Оценка рисков	Анализ внешних и внутренних факторов риска	Снижение вероятности убытков и неожиданных затрат	Моделирование сценариев экономических кризисов
Автоматизация задач	Автоматизация отчетности, анализ показателей и задач планирования	Снижение нагрузки на сотрудников, повышение эффективности	Автоматическое составление финансовых отчетов
Выявление трендов	Анализ данных и прогнозирование тенденций в отрасли	Прогнозирование изменений на рынке, лучшее планирование	Определение трендов спроса на определенные товары

Интеграция ИИ в процесс планирования дает несколько значительных преимуществ, которые помогают улучшить производительность и повысить точность процессов: а) повышение точности прогнозов: ИИ помогает создавать прогнозы, которые учитывают большое количество факторов и переменных; это значительно повышает точность прогнозов по доходам, расходам, потребительским трендам и экономическим условиям; б) ускорение принятия решений: ИИ обрабатывает данные в реальном времени, предоставляя актуальную информацию для принятия решений, это позволяет быстрее реагировать на изменения на рынке, улучшая гибкость компании; в) снижение времени на выполнение рутинных задач: автоматизация рутинных процессов, таких как сбор данных, создание отчетов и анализ показателей, освобождает сотрудников от монотонной работы и позволяет сосредоточиться на более важных задачах; г) моделирование различных сценариев: ИИ может моделировать различные ситуации и сценарии, что помогает компании подготовиться к любым изменениям и быть готовыми к экстренным ситуациям; д) повышение общей эффективности: благодаря автоматизации и точным прогнозам, бизнес-планирование становится более прозрачным и эффективным, ИИ помогает исключить человеческие ошибки и ускоряет процесс принятия решений, что значительно повышает эффективность компании.

Таким образом, ИИ для бизнес-планирования помогает компаниям и коммерческим банкам принимать более обоснованные решения, ускорять процессы и минимизировать риски. Внедрение ИИ в планирование - это шаг к более высокому уровню эффективности бизнеса, который обязательно приведет к росту и развитию коммерческого банка в условиях меняющегося рынка. Для того, чтобы подробнее рассмотреть мероприятия, которые будут способствовать повышению бизнес-планирования в ОАО «Оптима-Банк», перейдем к следующей главе выпускной квалификационной работы.

Заключение

Для оценки бизнес планирования был выбран коммерческий банк ОАО «Оптима Банк». Банк был образован 7 мая 1992 года как Кыргызский коммерческий банк содействия предпринимательству «Кыргызмелбизнесбанк». После изменения состава учредителей в 1993 году, банк был переименован в Кыргызский коммерческий банк развития и реконструкции энергетики АБ «Кыргызэнергобанк». В июне 2001 года АБ «Кыргызэнергобанк» был переименован в ОАО «Энергобанк». В июне 2004 года «АТФБанк» вложил свои средства в банк. Доля АО «АТФБанк» в уставном капитале ОАО «Энергобанк» составила 34,4 %. 29 ноября 2006 года, АО «АТФБанк» приобрел 5864685 экземпляров простых акций ОАО «Энергобанк» на сумму 293234250 (двести девяносто три миллиона двести тридцать четыре тысячи двести пятьдесят) сомов. После проведения сделки доля АО «АТФБанк» составила 94,17%. 14 декабря 2006 года, Банк прошел государственную перерегистрацию в Министерстве юстиции Кыргызской Республики в связи с изменением наименования на ОАО «АТФБанк - Кыргызстан».

Банк имеет множество наград: Банк № 1 в Кыргызстане с 2011-2020гг. по версии Выбор года, лучший банк Кыргызстана с 2010-2018гг. по версии АКИpress и другие. Предоставление банковских услуг на высоком уровне и динамичное развитие – вот основной приоритет ОАО «Оптима Банк». Группа ОАО «Оптима Банк» имеет четыре отчетных сегмента, которые, являются основными хозяйственными подразделениями. Указанные основные хозяйственные подразделения предлагают различные продукты и услуги и управляются раздельно, поскольку требуют применения различных технологий и рыночных стратегий.

Согласно Кодексу корпоративного управления ОАО «Оптима Банк», система управления банка включает следующие органы: общее собрание акционеров, совет директоров**,** Шариатский совет**,** Правление банка**.**

Бизнес-план ОАО Оптима Банк»- это документ, содержащий предполагаемую программу действий организации на определённый период, включая параметры и ожидаемые результаты деятельности. Он составляется на срок, который может варьироваться и составлять в среднем от одного до трех лет. В описательную часть бизнес-плана ОАО Оптима Банк» включают: общую информацию о кредитной организации; цели, задачи и маркетинговую политику; данные о системе органов управления; информацию об организации систем управления рисками и капиталом, внутреннего контроля, внутреннего аудита и противодействия легализации доходов, финансированию терроризма и другим связанным аспектам; планируемые показатели деятельности; данные о материально-

техническом и кадровом обеспечении кредитной организации и другое. В ОАО Оптима Банк» могут составляться несколько видов бизнес –планов, которые могут включать как общие классификации по целям, объекту планирования, продолжительности, так и специфические виды, связанные с деятельностью кредитной организации. Для осуществления текущей деятельности осуществляется стратегическое бизнес планирование по различным бизнес-процессам ОАО «Оптима Банк». При этом, бизнес –процессы в коммерческом банке ОАО «Оптима Банк», подразделяются на процессы управления, основные и обеспечивающие процессы.

Процессами управления ОАО «Оптима Банк» являются: стратегическое управление, управление финансами, управление рисками и капиталом, управление качеством обслуживания, маркетингом, устойчивым развитием и другие. Основные бизнес-процессы ОАО «Оптима Банк» включают в себя: розничное и корпоративное обслуживание, казначейство и управление капиталом. Обеспечивающие бизнес-процессы ОАО «Оптима Банк» - это обеспечение безопасности деятельности, ИТ- обеспечение и связь, юридическое обеспечение и другие.

За последние несколько лет банк внедряет различные программные проекты в свою деятельность. В настоящее время автоматизированы: бизнес процессы, деятельность контакт-центра, развитие получили речевые технологии, технологии дистанционного банковского обслуживания и др. Все элементы бизнес-процессов взаимосвязаны.

Несмотря на наличие единой структуры бизнес-плана, взаимосвязи элементов бизнес-модели и автоматизацию системы бизнес-планирования, в условиях стремительного развития технологий и постоянного роста данных, бизнес коммерческого банка ОАО «Оптима Банк» сталкивается с новыми вызовами в процессе планирования. Традиционные методы, основанные на человеческом опыте и ограниченных данных, уже не обеспечивают нужной гибкости и точности. Классические инструменты с линейными сценариями больше не обеспечивают нужной скорости реакции. Компании переходят к цифровым системам поддержки принятия решений с использованием искусственного интеллекта (artificial intelligence, ИИ). Технологии позволяют заменить фиксированные планы на адаптивные управленческие сценарии, которые обновляются в реальном времени.

Таким образом, ИИ для бизнес-планирования помогает компаниям и коммерческим банкам принимать более обоснованные решения, ускорять процессы и минимизировать риски. Внедрение ИИ в планирование - это шаг к более высокому уровню эффективности бизнеса, который обязательно приведет к росту и развитию коммерческого банка ОАО «Оптима Банк» в условиях меняющегося рынка.

Список использованных источников

1.Глобальный отчёт о показателях искусственного интеллекта[Электронная версия][Ресурс: https://forms.workday.com/en-us/reports/global-cfo-ai-indicator/form.html?step=step1_default];
2.ИИ для бизнес-планирования: автоматизация, прогнозирование и оптимизация решений [Электронная версия][Ресурс: https://fmf.dev/blog/ii-dlya-biznesa-planirovaniya/]
3.ИИ-команда для вашего бизнеса [Электронная версия][Ресурс: https://enterprise.giga.chat/];
4.Интернет банкинг для бизнеса Optima Business [Электронная версия][Ресурс: https://optimabank.kg/ru/optimabusiness];
5.ОАО «Оптима Банк» [Электронная версия][Ресурс: https://who.ca-news.org/company:18/?from=portal];
6.ОАО «Оптима Банк». Официальный сайт[Электронная версия][Ресурс: https://optimabank.kg/ru/];
7.Отчетность банка ОАО «Оптима Банк» [Электронная версия][Ресурс: https://optimabank.kg/ru/about-the-bank/reporting];
8.Optima24[Электронная версия][Ресурс: https://apps.apple.com/ru/app/optima24/id1021852052];
9.Рейтинг банков[Электронная версия][Ресурс: https://banktar.com/banks-rating]
10. Реакция в реальном времени. Как моделирование и ИИ меняют стратегии в бизнесе[Электронная версия][Ресурс: https://sber.pro/publication/reaktsiya-v-realnom-vremeni-kak-modelirovanie-i-ai-menyayut-strategii-v-biznese/];
11.Разработка ИИ для бизнеса в Бишкеке[Электронная версия][Ресурс: https://adaware.ru/kg/bishkek/ai#gotovye-produkty]

Приложения