

л. 1/3
от 25.05.26

«Дальневосточный филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Экономический факультет
Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

Место стратегического планирования и прогнозирования в экономической
деятельности организации

Научный руководитель:
Старший преподаватель кафедры
«Экономика и управление»

Кан Елена Викторовна



(подпись)

«26» 05 2026 г.

Студент группы БЭ-2022

Вавилова Алина Сергеевна



(подпись)

«26» 05 2026 г.

ПРОВЕРЕНО
НА УРОВЕНЬ ОРИГИНАЛЬНОСТИ
Кафедра «Экономика и управление»
Научный руководитель

(подпись)
«26» 05 2026 г.

г. Петропавловск-Камчатский
2026 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ	6
1.1. Сущность, принципы, методы и этапы стратегического планирования как функции управления	6
1.2. Риски, учитываемые в стратегическом управлении развитием предприятий в банковской сфере	18
1.3. Взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и обеспечения конкурентных преимуществ компании	23
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА АО «СОЛИД БАНК»	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Солид Банк»	28
2.2. SWOT-анализ как синтез результатов внутренней и внешней диагностики сред банка	48
2.3. Анализ систем и методов управления АО «Солид Банк» с учётом стратегического планирования и прогнозирования	56
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «СОЛИД БАНК»	61
3.1. Формирования обновлённой стратегической концепции и целевых ориентиров банка	61
3.2. Разработка инвестиционных проектов, направленных на реализацию стратегии	68
3.3. Оценка экономической эффективности и прогнозирование результатов	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	105

ВВЕДЕНИЕ

Выбор темы настоящей выпускной квалификационной работы обусловлен необходимостью поиска новых подходов к управлению региональными банками. В ходе прохождения производственной практики в АО «Солид Банк» мною было отмечено, что, несмотря на высокие финансовые показатели, банк сталкивается с заметными трудностями в цифровизации процессов и укреплении рыночных позиций на фоне расширения сферы влияния федеральных конкурентов. Это позволило сформулировать гипотезу о том, что именно стратегическое планирование и прогнозирование, подкреплённое современными технологическими решениями, способно стать ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности банка на Дальнем Востоке.

Актуальность темы подтверждается необходимостью адаптации региональных кредитных организаций к ужесточению денежно-кредитной политики Банка России и усилению конкуренции в условиях цифровой трансформации финансового сектора.

Целью выпускной квалификационной работы является комплексный анализ действующей системы стратегического планирования и прогнозирования в АО «Солид Банк» и разработка проекта совершенствования стратегии развития кредитной организации с применением цифровых технологий. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы стратегического планирования и прогнозирования в системе управления банковским предприятием;
- провести комплексный анализ стратегического потенциала АО «Солид Банк», в части: организационно-экономическая характеристика, SWOT- внутренней и внешней среды банка и методов управления планирования и прогнозирования;

- усовершенствовать стратегии развития АО «Солид Банк» и провести экономическое обоснование.

Объектом исследования выступает система стратегического планирования и прогнозирования в экономической деятельности банковской организации.

Предметом исследования являются процессы стратегического планирования, прогнозирования и их влияние на экономические результаты деятельности АО «Солид Банк».

Теоретическую базу исследования формируют труды отечественных и зарубежных учёных в области стратегического менеджмента, банковского дела и риск-менеджмента. Фундаментальные основы стратегического управления заложены в работах А. А. Коляды, В. Д. Марковой, Р. А. Фатхутдинова, С. А. Сироткина, а также классиков зарубежной науки — М. Портера, А. Дамодарана. Принципы банковского менеджмента и оценки рисков детально проработаны в трудах О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцевой, Г. Н. Белоглазовой, А. М. Тавасиева, М. А. Рогова, В. В. Мануйленко. Методологические аспекты анализа внешней среды отражены в исследованиях Р. В. Пашкова (SWOT-анализ) и Л. Р. Магомаевой (вызовы цифровизации). Современные тенденции цифровой трансформации банковского сектора освещены в публикациях А. В. Верникова, И. И. Родионова. Дополнительно использовались учебное пособие В. Д. Дорофеева «Менеджмент в сфере банковской деятельности» и работа Г. А. Тосуняна «Банковское дело и банковское законодательство в России».

Методологическая основа исследования базируется на применении общенаучных методов анализа и синтеза, сравнения и обобщения, а также специальных методов экономического анализа: горизонтального и вертикального анализа финансовой отчётности, коэффициентного анализа, PESTEL-анализа макросреды, модели пяти конкурентных сил М. Портера для оценки отраслевой конкуренции, SNW-анализа внутреннего потенциала,

матрицы стратегических групп для позиционирования конкурентов и SWOT-анализа для синтеза результатов диагностики.

Информационно-эмпирическая база исследования включает данные финансовой отчетности АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы, официальные материалы Центрального банка Российской Федерации, аналитические обзоры рейтинговых агентств («Эксперт РА», НРА), ресурсы официальных сайтов конкурентных кредитных организаций (АТБ, Примсоцбанк, Дальневосточный банк, Сбербанк, ВТБ), а также законодательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в Российской Федерации.

Теоретическая значимость исследования заключается в комплексном применении инструментов стратегического анализа к региональному банку, функционирующему в специфических условиях Дальневосточного федерального округа. Практическая значимость состоит в том, что разработанные стратегические инициативы и инвестиционные проекты могут быть непосредственно использованы руководством АО «Солид Банк» для повышения конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Общий объем работы составляет 115 страниц, включая 15 рисунков, 15 таблиц, 9 приложений и 102 источника литературы. В первой главе рассматриваются теоретико-методологические основы стратегического планирования и прогнозирования в банковской сфере. Вторая глава посвящена комплексному анализу стратегического потенциала АО «Солид Банк», а также анализ систем управления. В третьей главе разрабатывается проект совершенствования стратегии развития банка с применением цифровых технологий и производится оценка его экономической эффективности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность, принципы, методы и этапы стратегического планирования как функции управления

В современной экономике банки работают в условиях постоянных изменений: появляются новые технологии, меняются законы, растут требования клиентов и обостряется конкуренция. Чтобы не просто выживать, а успешно развиваться в такой обстановке, банку необходим четкий план на будущее. Эту задачу решает стратегическое планирование, которое является важнейшей, высшей функцией управления.

Стратегическое планирование представляет собой системный процесс разработки долгосрочного направления развития организации. Его сущность заключается в определении миссии, видения, целей и выборе стратегий для их достижения в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды [25].

Основная функция — концентрация ресурсов на приоритетных задачах, обеспечивая согласованность действий и возможность корректировки курса. Планирование выполняет две ключевые функции:

1. Анализ внешних факторов и адаптация экономической деятельности для устойчивости организации.
2. Формирование среды посредством активного влияния на рынок через инновации и новые стандарты, создавая выгодные условия для развития [30].

Стратегическое планирование в банке базируется на ключевых принципах, обеспечивающих его эффективность. Системность требует согласованности целей всех подразделений. Научная обоснованность предполагает формирование стратегии на основе комплексного анализа

внешней и внутренней среды. Поставленные цели должны быть измеримыми, реалистичными и учитывающими ресурсы и риски.

В условиях нестабильности критически важен принцип гибкости, позволяющий оперативно корректировать план. Непрерывность определяет планирование как циклический процесс с постоянным мониторингом. Принцип участия повышает качество решений за счёт вовлечения специалистов разных уровней [30].

Как процесс, стратегическое планирование может быть выстроено в определенную технологическую цепочку: миссия, цели, диагностика внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, выбор стратегии, мониторинг и оценка результатов деятельности [23].

Миссия кредитной организации служит основой для формирования единого восприятия ее деятельности как внутри коллектива, так и среди внешних контрагентов. Она определяет стратегические стремления банка, а также принципы и методы их достижения. Формулировка миссии способствует сплочённости персонала вокруг общих ценностей, укрепляя корпоративную культуру и чувство сопричастности. С управленческой точки зрения, миссия является отправной точкой для выстраивания системы целей и разработки стратегии, что создает базу для рационального распределения ключевых ресурсов [36].

Стратегические цели банка логически вытекают из его миссии и представляют собой масштабные, чаще всего долгосрочные и ресурсоемкие задачи по всем ключевым направлениям бизнеса. Если миссия задает общий философский вектор, то цели переводят его в конкретные, измеримые показатели желаемого состояния банка в будущем. Их постановка направлена на обеспечение устойчивого развития и повышение конкурентоспособности на горизонте планирования. При этом цели должны быть не амбициозными, а реалистичными, базирующимися на объективной оценке внутреннего потенциала организации. К ним предъявляется ряд требований: достижимость, гибкость, измеримость, конкретность

формулировок, совместимость между собой, приемлемость для ключевых стейкхолдеров (групп влияния) и согласованность [23].

В банковской структуре, характеризующейся разветвленной сетью подразделений и многоуровневой системой управления, формируется иерархия целей [23]. Данный процесс представляет собой последовательную декомпозицию (разложение) глобальных стратегических целей верхнего уровня на более частные тактические задачи для отдельных департаментов, филиалов и сотрудников.

Так, горизонт планирования стратегических целей составляет 3-10 лет. Они выполняют целевую функцию, создавая основу для тактического (1-3 года) и операционного (краткосрочного) уровней целей, которые детализируют и реализуют общую концепцию [24].

Эта иерархия имеет принципиальное значение, поскольку она непосредственно определяет архитектуру системы управления, обеспечивает скоординированность работы всех звеньев организации и фокусирует их усилия на достижении конечных результатов, определенных стратегией.

Немаловажным является ранжирование целей для определения степени приоритетности того или иного направления уставной деятельности кредитной организации. Для коммерческого банка два первых по значимости места занимают цели коммерческого (методы конкуренции, реклама, ценообразование и др.) и финансового характера (прибыль, затраты, инвестиции и др.) [23]. Последующее ранжирование целей в деятельности банка осуществляется по таким направлениям, как:

- технологическое (новые банковские технологии обслуживания клиентов, операции, управления, коммуникации и др.);
- кадровое (привлечение и развитие персонала, социально-психологическая поддержка, политика и продвижение и др.);
- область банковской безопасности (защита информации, активов и персонала);
- риск-менеджмент (прогноз, анализ и оценка рисков).

Результатом целеполагания в стратегическом управлении выступает построение так называемого «дерева целей» [24]. Данная модель представляет собой структурированную совокупность стратегических установок кредитной организации, находящихся в отношении иерархической соподчиненности и логической преемственности. Для наглядности данная система зачастую описывается через биологическую аналогию, включающую элементы «корня», «ствола», «ветвей», «листьев» и «плодов».

«Корневая система» в данной метафоре символизирует источники и каналы привлечения ключевых ресурсов, необходимых для функционирования банка. К ним относятся финансовые, информационные, человеческие и материально-технические ресурсы. Каждый из этих «корней» проникает в соответствующий сегмент ресурсного рынка, где кредитная организация неизбежно сталкивается с конкурентной борьбой, наиболее острой на рынках капитала и информации.

Роль «ствола» выполняет концептуальная основа деятельности – миссия банка, а также избранная общая стратегия рыночного поведения, которая формируется на заключительных этапах процесса стратегического планирования.

Функции «кроны дерева» реализуются через систему политик – базовых инструментов воплощения стратегии в отдельных сферах деятельности. К ним относятся:

- Финансовая политика (в области ликвидности, процентных ставок, эмиссии, депозитов, кредитования, операций на фондовом рынке);
- Маркетинговая политика (конкурентная, ассортиментная, ценовая, коммуникационная);
- Политика управления рисками (ориентированная на высокий риск, диверсификацию или минимизацию);
- Технологическая политика (инновационная или консервативная);
- Кадровая политика (развития персонала, управления численностью, мотивации, социальная);

- Политика безопасности (упреждающего противодействия, адекватного реагирования, пассивной защиты).

«Листьями» в этой системе являются конкретные стратегические цели, которые формулируются и достигаются в рамках каждой из перечисленных выше политик и соответствующих им стратегий.

Завершают модель «плоды», под которыми понимаются конечные, количественно или качественно измеримые результаты, планируемые к достижению в деятельности банка.

Формирование стратегии предприятия базируется на комплексном стратегическом анализе. Цель анализа — информационная поддержка управленческих решений посредством выявления возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон компании [30]. Структура стратегического анализа представлена на рисунке 1.



Источник: составлено автором на основе данных [25].

Рисунок 1. Структура стратегического анализа.

Ключевые компоненты стратегического анализа:

1. Анализ внешней среды:

- Макросреда: исследование политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов (PESTLE-анализ).

- Микросреда: оценка конкурентной среды отрасли с использованием моделей, таких как «Пять сил Портера», анализ потребительского поведения и ожиданий ключевых стейкхолдеров.

2. Анализ внутренней среды: Диагностика ресурсного потенциала организации, включая материальные, финансовые, человеческие и нематериальные активы (бренд, интеллектуальная собственность, организационная культура) [30].

PESTEL-анализ — это инструмент структурированного сканирования макросреды, выявляющий стратегические возможности и угрозы через шесть сегментов:

1. Политический (P) (государственная экономическая и социальная политика, идеологические тренды, влияющие на рыночные условия, налоговая политика государства; степень общей политической стабильности в обществе и др.);

2. Экономический (E) (темпы экономического развития в интересующих банк отраслях, прироста валового внутреннего продукта и национального дохода, инфляции, изменения процентных ставок, денежной эмиссии, изменения валютных курсов и др.);

3. Социокультурный (S) (тенденции в образе жизни, образовательном и профессиональном уровне; тенденции в обращении к банковским услугам, а также общественном мнении; уровень рождаемости и смертности населения; численность, возрастная и социально-экономическая структура населения; уровень квалификации населения и структура географического заселения);

4. Технологический (T) (уровень технологического развития отраслей экономики, включая банковский сектор; наличие современных коммуникаций связи; уровень развития информационных технологий и др.);

5. Экологический (E) (климатические изменения, нормы устойчивого развития и экологические требования потребителей как фактор ограничений и нового спроса);

6. Правовой (L) (законы и нормативные акты, регулирующие деятельность банка, его клиентов и партнеров) [49].

Анализ обеспечивает целостное понимание рыночной динамики, но его глубина ограничена ресурсоёмкостью систематического мониторинга.

Анализ микросреды представляет собой комплексный анализ отрасли, ключевых стейкхолдеров и конкуренции.

Стейкхолдеры — это ключевые группы влияния (внутренние и внешние), существенно воздействующие на деятельность и конкурентную позицию компании. Их анализ в стратегическом планировании направлен на выявление данных субъектов, их интересов и целей [51].

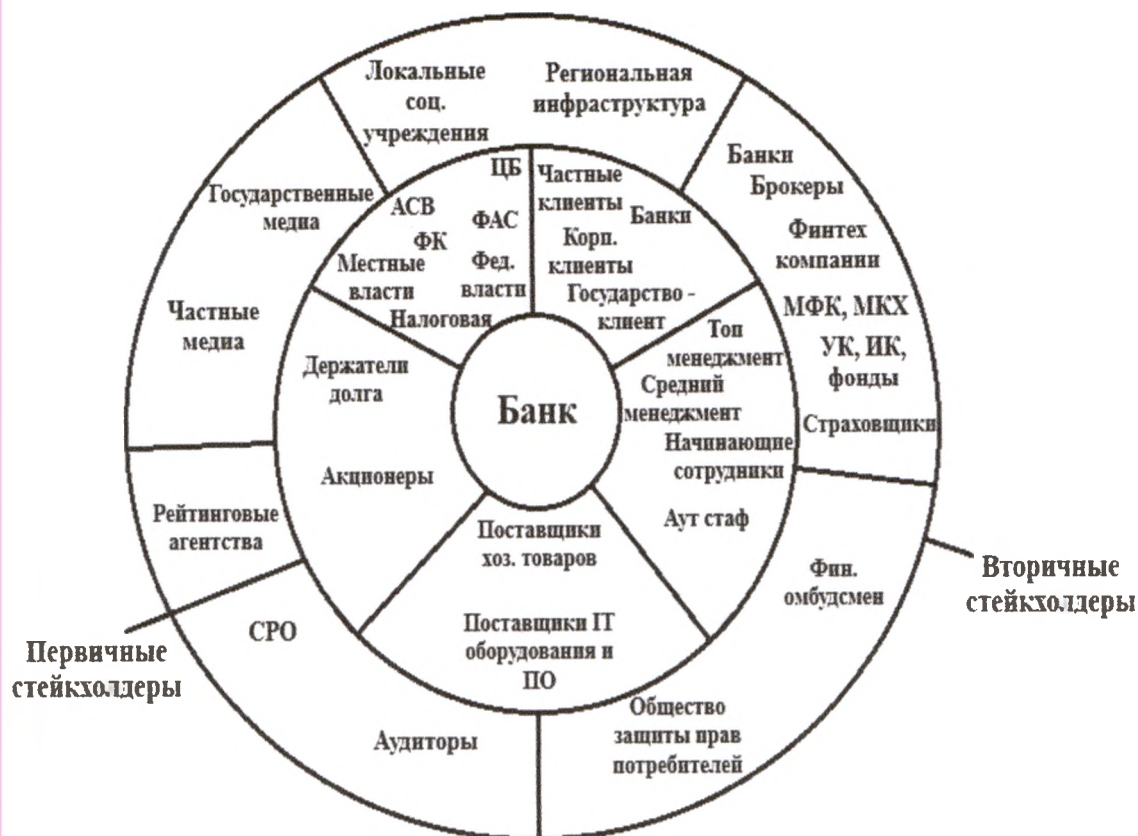
Состав стейкхолдеров определяется подходом к границам фирмы:

1. Производственно-ценностный: участники цепочки создания стоимости (поставщики, потребители, партнёры).

2. Управленческо-финансовый: собственники, инвесторы, кредиторы, менеджмент, персонал.

3. Широкий (средовой): все воздействующие субъекты — государство, местные сообщества, конкуренты, СМИ, ассоциации и др. [36].

В банковской сфере, выделяют 5 основных групп влияния: поставщики, финансисты (держатели акций и держатели долга), государство, клиенты и сотрудники (рисунок 2). Данные группы оказывают наибольшее влияние на работу кредитной организации, имеют свои требования к экономической деятельности банка, но при этом, взаимодействие с ними сопряжено с рядом рисков. Данные риски будут рассмотрены в подпункте 1.2 данной выпускной квалификационной работы [51].



Источник: составлено автором на основе данных [51].

Рисунок 2. Стейкхолдеры российского банка.

В зависимости от степени влияния и совпадения интересов банка с интересами стейкхолдеров, к каждой такой группе применяются определённые стратегические подходы, направленные на увеличение эффективности взаимодействия с ними при минимизации рисков.

Сущность отраслевого анализа заключается в оценке совокупности внешних по отношению к конкретному банку факторов, формирующих привлекательность и рискованность бизнеса. К ним относятся: макроэкономическая и регуляторная стабильность, определяемая мерами денежно-кредитной и надзорной политики; уровень проникновения финансовых услуг и цифровизации (технологический фактор); изменяющиеся потребительские предпочтения и демографические тренды (социокультурный фактор). Результатом является понимание ёмкости рынка, цикличности и ключевых требований к бизнес-моделям.

Анализ конкурентной среды в банковском секторе представляет собой ядро отраслевого исследования и традиционно структурируется по модели пяти сил М. Портера, адаптированной к специфике финансовых организаций.

Под условиями внутренней среды понимаются сильные и слабые стороны банка, которые позволяют наиболее рационально ориентироваться во внешней среде [30]. Анализ потенциала банка выявляет его сильные и слабые позиции в сравнении с конкурентами, оценивает достаточность ресурсов для намечаемых стратегических действий. Это обеспечивается проведением управленческого обследования функционально-производственных зон банка, наиболее главными из которых являются финансы, уровень диверсификации банковских услуг, маркетинг, трудовые ресурсы (включая менеджмент), бизнес-уровень клиентов банка, уровень развития филиальной сети, технологический и информационный уровень банка, уровень безопасности, корпоративная культура, имидж и деловая репутация.

Для углублённой оценки перечисленных функционально-производственных зон в стратегическом менеджменте применяется метод SNW-анализа (Strengths, Neutral, Weaknesses), позволяющий констатировать наличие или отсутствие конкурентного преимущества, а также выделить те параметры внутренней среды, которые находятся на среднеотраслевом уровне и в определённых условиях могут быть трансформированы либо в сильные, либо в слабые стороны. SNW-анализ даёт возможность более точно идентифицировать точки управленческого воздействия, поскольку нейтральная оценка указывает на зоны, где банк обладает достаточным, но не реализованным в полной мере потенциалом [34].

Собранные в ходе исследования данные, после систематизации и оценки трансформируются в стратегическую информационную базу. Ключевым инструментом для структурирования этой базы, позволяющим выявить и сопоставить внутренние характеристики банка (его ресурсный

потенциал и уязвимости) с условиями внешней среды (открывающимися перспективами и потенциальными рисками), служит SWOT-анализ.

Основная задача метода — систематизация ключевых факторов: внутренних сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) компании, а также внешних возможностей (Opportunities) и угроз (Threats). На основе их сопоставления формируются стратегические альтернативы развития как показано на рисунке 3:

Внешние факторы	Внутренние факторы	
	Силы компании (S) 5-10 сильных сторон компании	Слабости компании (W) 5-10 слабых сторон компании
Возможности среды (O) 5-10 благоприятных тенденций и явлений внешней среды	<i>SO-стратегии</i>	<i>WO-стратегии</i>
	Стратегии, использующие силы компании, что бы реализовать возможности среды	Стратегии, которые используют возможности среды для преодоления внутренних слабостей
Угрозы среды (T) 5-10 внешних угроз	<i>ST-стратегии</i>	<i>WT-стратегии</i>
	Стратегии, использующие силы компании, что бы избежать внешних угроз	Стратегии, которые минимизируют слабости и избежать угроз (оборонительный тип)

Источник: составлено автором на основе данных [30].

Рисунок 3. SWOT – анализ.

Для повышения эффективности SWOT-анализ должен быть интегрирован в комплексную систему стратегического анализа, опираясь на данные PEST-анализа, конкурентного анализа, оценки внутренней среды и других инструментов. В этом случае он становится не просто формой структуризации данных, а основой для генерации обоснованных стратегических альтернатив [30].

При разработке стратегии традиционно выделяют два взаимосвязанных аспекта: стратегию текущего функционирования и стратегию развития [23].

В контексте стратегии функционирования, как следует из классических работ М. Портера, организация может выбрать один из трёх базовых конкурентных подходов:

Стратегия минимизации издержек, которая нацелена на обеспечение устойчивой прибыльности преимущественно за счёт оптимизации операционных расходов и создания эффективной стоимостной структуры.

Стратегия дифференциации, предполагающая фокусировку усилий и ресурсов на создании уникальных качеств продуктов или услуг, что позволяет банку выделиться на фоне конкурентов и сформировать лояльность клиентов.

Стратегия фокусирования, основана на достижении лидерства в определённой, чётко выделенной рыночной нише, где конкурентное преимущество обеспечивается либо за счёт низких издержек, либо за счёт особых качеств предложения, ценных именно для данного сегмента.

Отсутствие чёткого позиционирования в рамках одной из указанных конкурентных стратегий повышает стратегическую уязвимость кредитной организации в условиях конкурентной борьбы.

Стратегия развития формируется исходя из оценки его внутреннего потенциала, и может быть реализована в рамках одного из четырёх базовых направлений: роста, умеренного роста, сокращения или их комбинирования.

Стратегия роста ориентирована на проведение жёсткой конкурентной политики, нацеленной на вытеснение соперников с рынка, порой с применением методов, находящихся на грани допустимого. Её реализация часто сопряжена со смещением акцентов в сторону высокодоходных, а потому и повышено рискованных операций. Ключевым ограничивающим фактором для данной стратегии выступает потребность в значительных инвестициях. Наиболее капиталоемкими статьями затрат при этом являются:

- проведение глубоких маркетинговых исследований, включая анализ конкурентной среды, и масштабные предварительные рекламные кампании;
- развитие инфраструктуры, а именно создание новых филиалов и установление корреспондентских связей;

- диверсификация продуктового ряда и внедрение инновационных технологий клиентского обслуживания;
- инвестиции в человеческий капитал, направленные на повышение квалификации и расширение штата сотрудников.

Стратегия умеренного роста, в свою очередь, характерна для устойчивых игроков рынка, работающих в проверенных сегментах. Она предполагает качественное укрепление рыночных позиций. Основная сложность её реализации заключается в высоких требованиях к управленческому персоналу, который должен обладать не только высоким профессионализмом, но и развитой деловой интуицией для взвешенной оценки соотношения риска и потенциальной доходности каждого решения.

Курс на сокращение масштабов деятельности кредитного учреждения представляет собой стратегический манёвр, направленный на планомерное или вынужденное сужение рыночной ниши. Его реализация обусловлена четырьмя типичными сценариями:

1. Корректировка избыточных амбиций. Например, изначально выбранная рыночная стратегия может не соответствовать реальному ресурсному потенциалу банка, оказываясь чрезмерно масштабной. В таком случае сокращение становится инструментом адаптации деятельности к фактическим возможностям организации.

2. Прогнозирование рисков. Сокращение происходит благодаря компетентному анализу, в том случае, когда служба маркетинга идентифицировала признаки будущего ухудшения конъюнктуры на определённом сегменте раньше конкурентов.

3. Стратегия консервации. Банк в таком случае может ставить целью не расширение, а удержание текущих рыночных позиций. Поскольку современные рынки имеют свойство расти, сохранение прежних абсолютных показателей при расширении общего рыночного пространства фактически означает относительное сокращение доли банка, даже если его финансовые результаты остаются стабильными.

4. Комбинированный подход интегрирует различные стратегические векторы в рамках одной организации. В такой модели одни бизнес-направления или рынки развиваются ускоренными темпами, другие — следуют курсу умеренного роста, третьи — стабилизируются, а четвёртые — целенаправленно сокращаются. Итоговый результат деятельности (общий рост, стагнация или сокращение) формируется как совокупный эффект от взаимодействия этих разнонаправленных элементов.

Определение конкретной стратегии определяется интересами топ-менеджмента и основывается на комплексной диагностике внутреннего состояния кредитной организации, анализа макроэкономической конъюнктуры, специфики существующего продуктового портфеля и оценки всех доступных стратегических альтернатив.

1.2. Риски, учитываемые в стратегическом управлении развитием предприятий в банковской сфере.

Стратегическое планирование в банковской сфере представляет собой многоуровневый итеративный процесс, включающий формулирование миссии, постановку иерархически соподчинённых целей, комплексный анализ внешней и внутренней среды, а также выбор конкурентной стратегии и вектора развития. Системное применение рассмотренных аналитических инструментов — от PESTEL и SWOT-анализа до моделей отраслевой конкуренции — создаёт необходимую информационную основу для принятия обоснованных управленческих решений. Вместе с тем любая стратегическая альтернатива сопряжена с неопределённостью будущего состояния макроэкономической конъюнктуры, поведения стейкхолдеров и динамики конкурентных сил. Следовательно, неотъемлемым элементом стратегического управления выступает идентификация, оценка и учёт рисков, способных оказать существенное влияние на достижение поставленных долгосрочных целей.

Деятельность коммерческого банка, в том числе АО «Солид Банк», сопряжена с непрерывным воздействием факторов неопределённости, реализация которых приводит к отклонению фактических финансовых результатов от стратегических ориентиров. Встраивание риск-компоненты в систему стратегического планирования и прогнозирования является необходимым условием обеспечения экономической устойчивости банка. Банковские риски представляют собой вероятность возникновения у кредитной организации финансовых потерь (вплоть до утраты собственного капитала и ликвидности) вследствие неблагоприятного изменения внутренних или внешних параметров её деятельности [27].

Стратегическое планирование в банковском секторе требует обязательного количественного и качественного учёта следующих базовых видов рисков:

- Риск ликвидности – неспособность банка своевременно и в полном объёме выполнить свои платёжные обязательства, что напрямую связано с разрывом в сроках требований и обязательств (включая риск оттока средств клиентов) [37];
- Риск изменения процентных ставок – риск финансовых потерь из-за несовпадения переоценки активов и пассивов при колебаниях рыночных процентных ставок (основные инструменты оценки: гэп-анализ, дюрация, VAR) [21];
- Кредитный риск – риск неисполнения контрагентом (заёмщиком) своих обязательств по основному долгу и процентам, что оценивается через PD (вероятность дефолта), LGD (потери при дефолте) и EAD (подверженность риску) [21];
- Риск достаточности капитала – риск истощения собственных средств (базового, основного и дополнительного капитала) ниже нормативных требований Банка России (минимум Н1.0 = 8%), что ограничивает способность банка покрывать непредвиденные потери и реализовывать стратегию роста [18].

Для количественной оценки банковских рисков применяется два уровня: комплексный (интегральная оценка совокупного риска по банку в целом, например, стресс-тестирование по методологии Basel III) и частный (оценка отдельного вида риска по конкретному портфелю или инструменту). Методический аппарат включает три основных метода:

Аналитический – построение детерминированных моделей зависимости финансовых результатов от факторов риска (например, анализ гэта ликвидности по срокам) [35].

Статистический – расчёт вероятностных характеристик (математическое ожидание потерь, VaR, ожидаемый дефицит) на основе исторических данных о дефолтах и волатильности [35].

Экспертный – использование суждений риск-менеджеров и профильных подразделений банка при недостаточности или ненадёжности статистических данных (например, для оценки новых или редких рисков) [35].

Анализом банковских рисков занимается служба риск-менеджмента. Данный анализ представляет собой систематический процесс идентификации, оценки, мониторинга и прогнозирования рисков с целью подготовки управленческих решений для совета директоров и стратегического комитета. Он необходим для определения актуального профиля риска банка, расчёта экономического капитала под риски, соблюдения обязательных нормативов (инструкция Банка России № 199-И) и формирования резервов под ожидаемые потери (IFRS 9) [18; 13].

Ключевой тезис стратегического управления рисками заключается в выборе наиболее адекватной стратегии минимизации финансовых потерь, которая должна соответствовать бизнес-модели и аппетиту к риску кредитной организации. Рассмотрим четыре основные группы рисков с позиции их причин, сущности, методов оценки и управления.

Финансовые риски охватывают рыночный риск, проявляющийся в формах процентного, валютного и фондового рисков, а также риск потери

ликвидности. Возникновение данных рисков обусловлено волатильностью финансовых рынков и дисбалансом денежных потоков организации. Сущность рисков заключается в возможном снижении справедливой стоимости активов либо в увеличении стоимости пассивов в сторону убытков. Для количественной оценки применяются методология Value at Risk, процедуры стресс-тестирования и гэп-анализ разрывов ликвидности. Управление финансовыми рисками предполагает установление лимитов на величину открытых позиций, использование механизмов хеджирования с помощью производных инструментов, в частности процентных и валютных свопов, а также формирование резервов ликвидности за счёт высоколиквидных ценных бумаг и остатков на корреспондентских счетах.

Кредитные риски возникают вследствие вероятности дефолта заёмщика, относящегося к категории юридических или физических лиц. Основными причинами реализации кредитного риска служат ухудшение финансового состояния контрагента, отраслевой спад или неэффективность залогового обеспечения. Сущность данного вида риска состоит в невозврате основного долга и процентов, что влечёт за собой необходимость доформирования резервов и соответствующее снижение величины капитала. Оценка кредитных рисков производится с использованием внутренних рейтинговых систем, включающих скоринговые модели и модели вероятности дефолта, уровня потерь при дефолте и величины подверженной риску на момент дефолта, а также на основе анализа качества ссудного портфеля по методике Центрального банка Российской Федерации. Управление кредитным риском реализуется через диверсификацию портфеля, установление требований к обеспечению в виде залога или гарантий, применение процедур кредитного скоринга и введение лимитов концентрации на одного заёмщика или отраслевую группу [28].

Риск несбалансированной ликвидности баланса представляет собой частный случай риска ликвидности и вызывается несоответствием сроков погашения активов и обязательств, когда долгосрочные активы

финансируются за счёт краткосрочных пассивов. Причинами возникновения выступают деформация сроков между привлекаемыми и размещаемыми ресурсами, непрогнозируемый отток заёмных средств, а также изменение процентных ставок, требующее при прогнозируемом снижении ставок удлинения сроков размещения относительно сроков привлечения и обратной тактики при их росте. Сущность риска несбалансированной ликвидности заключается в невозможности профинансировать отток обязательств без вынужденной распродажи активов по заниженным ценам. Оценка уровня данного риска производится посредством расчёта нормативов мгновенной и текущей ликвидности, а также коэффициента покрытия ликвидности. Управление риском предполагает поддержание структурного разрыва ликвидности в пределах утверждённых лимитов, привлечение стабильных пассивов, таких как срочные вклады и субординированные кредиты, а также эффективное управление портфелем высоколиквидных активов [28].

Процентный риск, рассматриваемый в рамках категории рыночных рисков, представляет собой риск изменения чистой процентной маржи и экономической стоимости капитала вследствие колебаний рыночных процентных ставок. Основными причинами реализации процентного риска являются непараллельные сдвиги кривой доходности, изменение ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации и различная скорость переоценки процентных ставок по активам и пассивам. Сущность риска проявляется в снижении чистого процентного дохода либо удорожании ресурсной базы при фиксированной доходности активов. Для оценки процентного риска используются гэп-модель, направленная на снижение чувствительности стоимости активов и обязательств к изменениям рыночных процентных ставок, анализ дюрации и анализ чувствительности чистого процентного дохода к изменению ставок. Управление данным риском осуществляется путём применения производных финансовых инструментов, включая процентные фьючерсы, свопы и опционы, а также балансовых

методов управления, предусматривающих согласование сроков переоценки требований и обязательств для достижения сбалансированной позиции [28].

Стратегическое управление развитием банка невозможно без интеграции перечисленных рисков в процесс планирования. Выбор конкретной стратегии (избежание, принятие, снижение, передача) должен производиться на основе расчёта экономического капитала, покрывающего все значимые риски, и соответствовать целевым показателям рентабельности капитала (ROE) с поправкой на риск (RAROC).

Банковские риски являются объективным ограничителем при разработке стратегических планов развития предприятия в банковской сфере. Служба риск-менеджмента выполняет функцию интегратора риск-данных в процесс стратегического прогнозирования, а выбор адекватной стратегии управления каждой группой рисков позволяет минимизировать финансовые потери, сохранив при этом заданный уровень доходности. Без учёта данных рисков стратегическое планирование превращается в формальный документ, не отражающий реальной устойчивости банка.

1.3. Взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и обеспечения конкурентных преимуществ компании.

Любой план, даже самый детализированный, утрачивает свою практическую ценность, если базируется исключительно на ретроспективных данных или интуитивных допущениях. Здесь прогнозирование выступает не как вспомогательный инструмент, а как фундаментальная основа, превращающая неопределённость будущего в измеримые параметры, пригодные для принятия управленческих решений. В настоящем подпункте рассматривается взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и механизмов обеспечения конкурентных преимуществ применительно к деятельности коммерческого банка, что создаёт теоретическую базу для последующего анализа АО «Солид Банк».

Прогнозирование в банковском управлении представляет собой процесс получения научно обоснованных представлений о возможных состояниях кредитной организации в будущем, а также о траекториях её развития под влиянием внутренних и внешних факторов [32]. Стратегическое планирование, опирающееся на такие прогнозы, представляет из себя не только реакцию на случившиеся явления, но и инструмент управления, учитывающий будущие тенденции. В деятельности банка прогнозирование охватывает широкий спектр направлений — от динамики процентных ставок до вероятности дефолта заёмщиков.

Одним из ключевых объектов прогнозирования выступает изменение ключевой ставки, поскольку данный параметр непосредственно влияет на стоимость банковских продуктов (кредитов, депозитов, межбанковских операций). Для этих целей применяются эконометрические модели, учитывающие взаимосвязь номинальной процентной ставки, реальной ставки доходности и ожидаемой инфляции. В свою очередь, прогнозирование розничного кредитного портфеля базируется на статистическом моделировании с учётом таких факторов, как уровень процентной ставки и максимальная сумма кредита; при этом широко используются трендовые модели, дополненные корректировками на сезонные колебания [41].

Особое место в банковском прогнозировании занимают PD-модели (Probability of Default), предназначенные для оценки вероятности дефолта заёмщика. Эти инструменты анализируют совокупность данных о финансовом поведении клиента, его кредитной истории и текущей платёжеспособности. Поведенческие модели (Behavioral-PD) позволяют отслеживать динамику погашения обязательств и прогнозировать будущие дефолты на основе наблюдаемых паттернов. Параллельно прогнозирование объёмов продаж банковских услуг даёт возможность предвидеть спрос на конкретные продукты и обоснованно выбирать тактические стратегии. Как показывают исследования (в том числе на примере ПАО «Сбербанк»), методы машинного обучения (случайный лес, градиентный бустинг)

обеспечивают существенно более высокую точность прогнозов по сравнению с классическими ARIMA-моделями и линейной регрессией [46].

Прогнозирование кредитных рисков традиционно реализуется через модели кредитного скоринга, где долгое время доминировали логистическая регрессия и дискриминантный анализ. Однако в последние годы всё большее распространение получают алгоритмы машинного обучения, включая контролируемое (обучение на размеченных данных о платежеспособности) и неконтролируемое (выявление скрытых групп риска без предварительных меток). Помимо кредитного риска, банк прогнозирует рыночные риски — потенциальные убытки от колебаний процентных ставок, валютных курсов, цен на акции и сырьевые товары. Здесь стандартом отрасли является модель Value at Risk (VaR), позволяющая количественно оценить максимальные ожидаемые потери при заданном уровне доверия [41].

Не менее значимо прогнозирование риска ликвидности — способности банка своевременно исполнять краткосрочные обязательства. Для минимизации данного риска требуется постоянный балансировкой активов и пассивов, а также регулярный мониторинг прогнозных показателей ликвидности. Важно подчеркнуть, что мониторинг рисков и прогнозирование представляют собой непрерывные процессы: риски банка динамичны, и появление новых факторов требует постоянной корректировки прогнозных моделей [41].

Прогнозирование создаёт информационный фундамент для стратегического планирования, переводя неопределённость будущего в систему оценённых рисков и возможностей. Однако сам по себе прогноз, даже высокоточный, не генерирует конкурентного преимущества. Ключевой вопрос заключается в трансформации результатов аналитической работы в конкретные управленческие действия, позволяющие банку не просто адаптироваться к прогнозируемым условиям, но и занимать устойчивую рыночную позицию. Стратегическое планирование, опирающееся на прогнозы, становится механизмом создания конкурентных преимуществ —

уникальных характеристик банка, повышающих его привлекательность для клиентов относительно конкурентов.

Процесс трансформации результатов планирования в реальное конкурентное преимущество может быть представлен в виде последовательной цепочки:

1. Выявление стратегических возможностей и угроз через анализ прогнозных сценариев;
2. Формулировка стратегических целей, определяющих, как именно банк намерен использовать возможности или нейтрализовать угрозы;
3. Выбор базовой конкурентной стратегии как инструмента достижения поставленных целей;
4. Реализация стратегии через функциональные планы (маркетинговый, продуктовый, риск-менеджмента, кадровый), что в итоге формирует уникальную рыночную позицию банка [31].

В современных условиях традиционные методы прогнозирования и планирования, основанные на ретроспективных данных и экспертных оценках, всё чаще демонстрируют недостаточную скорость реакции на рыночные изменения. Возникает так называемый «разрыв предвидения» (foresight gap), способный нивелировать даже самую продуманную стратегию. Преодоление этого разрыва напрямую связано с внедрением цифровых интеллектуальных технологий — больших данных (Big Data), искусственного интеллекта и машинного обучения (AI/ML), облачных вычислений и роботизации процессов (RPA). Эти технологии перестали быть исключительной компетенцией IT-подразделений; они становятся стратегическими активами, интегрированными в ядро процессов планирования и обеспечения конкурентных преимуществ [50].

Цифровые технологии выполняют в банковском стратегическом управлении несколько ключевых функций. Во-первых, они обеспечивают углублённый анализ данных и высокоточное прогнозирование за счёт обработки колоссальных объёмов структурированной и

неструктурированной информации (транзакции, социальные сети, макроэкономические индикаторы). Во-вторых, автоматизация процессов стратегического анализа (RPA-роботы, автоматический сбор данных для SWOT и PEST-анализа) освобождает время аналитиков для интерпретации результатов и принятия решений. В-третьих, цифровые технологии повышают экономическую безопасность банка: AI-системы кибербезопасности, AML-алгоритмы противодействия отмыванию денег и модели стресс-тестирования на основе Big Data позволяют закладывать в стратегические планы эффективные защитные меры. Наконец, цифровая трансформация открывает возможности для создания новых продуктов и каналов дистрибуции (персонализированные финансовые ассистенты, AI-чаты, облачные платформы), что служит самостоятельным источником конкурентного преимущества [39].

Взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и обеспечения конкурентных преимуществ банка носит системный и многоуровневый характер. Прогнозирование выступает информационной основой планирования, снижая неопределённость, а стратегическое планирование, в свою очередь, трансформирует прогнозные оценки в целевые установки и функциональные планы и конкурентную стратегию. В условиях цифровой экономики ключевым фактором, усиливающим данную взаимосвязь, становятся интеллектуальные технологии (Big Data, AI/ML, RPA), которые повышают точность прогнозов, скорость мониторинга и качество защитных механизмов, а также создают базу для цифровых конкурентных преимуществ [50].

Изложенные теоретические положения создают необходимую аналитическую базу для перехода ко второй главе данной выпускной квалификационной работы, в которой будет проведён комплексный анализ экономической деятельности АО «Солид Банк», исследована его действующая стратегия, а также оценена эффективность применяемых инструментов стратегического планирования и прогнозирования.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА АО «СОЛИД БАНК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «Солид Банк»

Рассмотренные в первой главе теоретико-методологические аспекты стратегического планирования и прогнозирования, формируют необходимую научную базу для оценки реальной управленческой практики. Логическим продолжением исследования выступает комплексный анализ стратегического потенциала АО «Солид Банк» как объекта управления.

Во второй главе работы последовательно решаются задачи диагностики организационно-экономического состояния банка, анализа существующих механизмов планирования и прогнозирования, а также оценки их вклада в обеспечение устойчивости и развития бизнеса в приоритетных для банка сегментах, прежде всего в сфере обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса.

Акционерное общество «Солид Банк» зарегистрировано 20 сентября 2002 года по адресу: 690090, Приморский край, г. Владивосток, ул. Алеутская, д. 33. Основным видом деятельности является денежное посредничество прочее [60].

Руководство организацией осуществляет Возисов Игорь Вячеславович. Деятельность банка регулируется Федеральным законом от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», Уставом, а также лицензиями Центрального банка Российской Федерации:

- Генеральная лицензия на осуществление банковских операций № 1329 от 18.11.2015 г. (бессрочная);
- Лицензия на осуществление банковских операций с драгоценными металлами № 1329 от 18.11.2015 г.;

- Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг: дилерская деятельность (№ 030-12113-010000 от 31.03.2009), брокерская деятельность (№ 030-12107-100000 от 31.03.2009), деятельность по управлению ценными бумагами (№ 030-12119-001000 от 31.03.2009), депозитарная деятельность (№ 030-12009-000100 от 05.02.2009) [47].

Уставный капитал банка составляет 1 504 945 750,00 рублей [59].

История банка начинается с 1991 года, когда Жилсоцбанк был преобразован в «Камчатский коммерческий банк содействия предпринимательству», с мая 1996 года — ЗАО «Камчатбизнесбанк». Решением собрания акционеров от 07.02.2004 года банк переименован в ЗАО «Солид Банк». В соответствии с Федеральным законом от 05.05.2014 № 99-ФЗ организационно-правовая форма приведена в соответствие, и 18 ноября 2015 года получена лицензия с наименованием Акционерное общество «Солид Банк» [59].

С 3 июля 2017 года головной офис располагается в г. Владивостоке. Банк присутствует в 17 городах России: в Приморском, Хабаровском, Камчатском, Красноярском краях, Новосибирской, Амурской, Иркутской областях, Республике Саха (Якутия), а также в Москве, Екатеринбурге, Санкт-Петербурге, Альметьевске, Уфе, Ижевске, Казани и Туле. В 2025 году открыт Камчатский филиал по адресу: 683024, Камчатский край, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Лукашевского, д. 11 (дата внесения в Книгу государственной регистрации кредитных организаций — 25.03.2025). Управляющим филиалом назначен Цуканов Юрий Васильевич [59].

АО «Солид Банк» предоставляет банковские услуги как физическим, так и юридическим лицам, в частности малому и среднему бизнесу. Банк предоставляет следующий спектр услуг:

- Кредитование;
- Депозиты, финансирование и банковские гарантии для юридических лиц;

- Банковские карты, а так же банковские карты, работающие за рубежом;
- Валютные операции – обмен валют и валютные переводы;
- Денежные переводы и платежи;
- Расчётно-кассовое обслуживание;
- Аренда индивидуальных банковских ячеек;
- Лизинг и факторинг;
- Банкнотные сделки;
- Зарплатные проекты и корпоративные карты прямого подключения к биржевой инфраструктуре;
- Торговое финансирование;
- Сопровождение внешнеэкономической деятельности с пакетами, подобранными под индивидуальные потребности бизнеса [61].

Деятельность АО «Солид Банк», как универсальной кредитной организации, охватывает широкий спектр рыночных сегментов и строится на нескольких стратегических бизнес-направлениях, которые можно классифицировать по целевым клиентским группам и характеру предоставляемых продуктов.

1. Розничный бизнес. Данное направление ориентировано на работу с физическими лицами и формирует основу клиентской базы и стабильного фондирования. К нему относятся такие массовые услуги, как привлечение средств во вклады (депозиты), выпуск и обслуживание банковских карт (как дебетовых, так и кредитных), осуществление денежных переводов и платежей, а также проведение валютно-обменных операций. Отдельные услуги, такие как аренда индивидуальных сейфовых ячеек, дополняют линейку, повышая лояльность клиентов за счет обеспечения дополнительной безопасности и сервиса. Хочется отметить стремление банка увеличить свою долю на рынке частных финансов, монетизация транзакционной активности и создание долгосрочных отношений с клиентами [59].

2. Корпоративный бизнес и обслуживание малого и среднего бизнеса. Это ключевое направление для формирования активных операций и комиссионного дохода банка. Его ядро составляет кредитование, включая инвестиционные и оборотные кредиты для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), а также более сложные продукты: лизинг и факторинг. Расчётно-кассовое обслуживание (РКО) является базовой услугой для юридических лиц, обеспечивая банку стабильный поток платежей и комиссий. Специализированные услуги, такие как зарплатные проекты, выпуск корпоративных карт и торговое финансирование (аккредитивы, банковские гарантии), направлены на глубокую интеграцию в финансовые процессы клиентов, повышая их «привязку» к банку. Сопровождение внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и банкнотные сделки ориентированы на компании, ведущие международные операции, что указывает на работу банка с сегментом экспортно-импортных компаний [59].

3. Финансовые рынки и инвестиционные услуги. Данное направление, представленное прямым подключением к биржевой инфраструктуре и проведением валютных операций (включая конверсионные сделки), обслуживает как потребности корпоративных клиентов в хеджировании рисков и инвестировании временно свободных средств, так и собственные интересы банка в управлении ликвидностью и портфелем ценных бумаг. Это направление требует высокой экспертизы и технологической оснащённости [59].

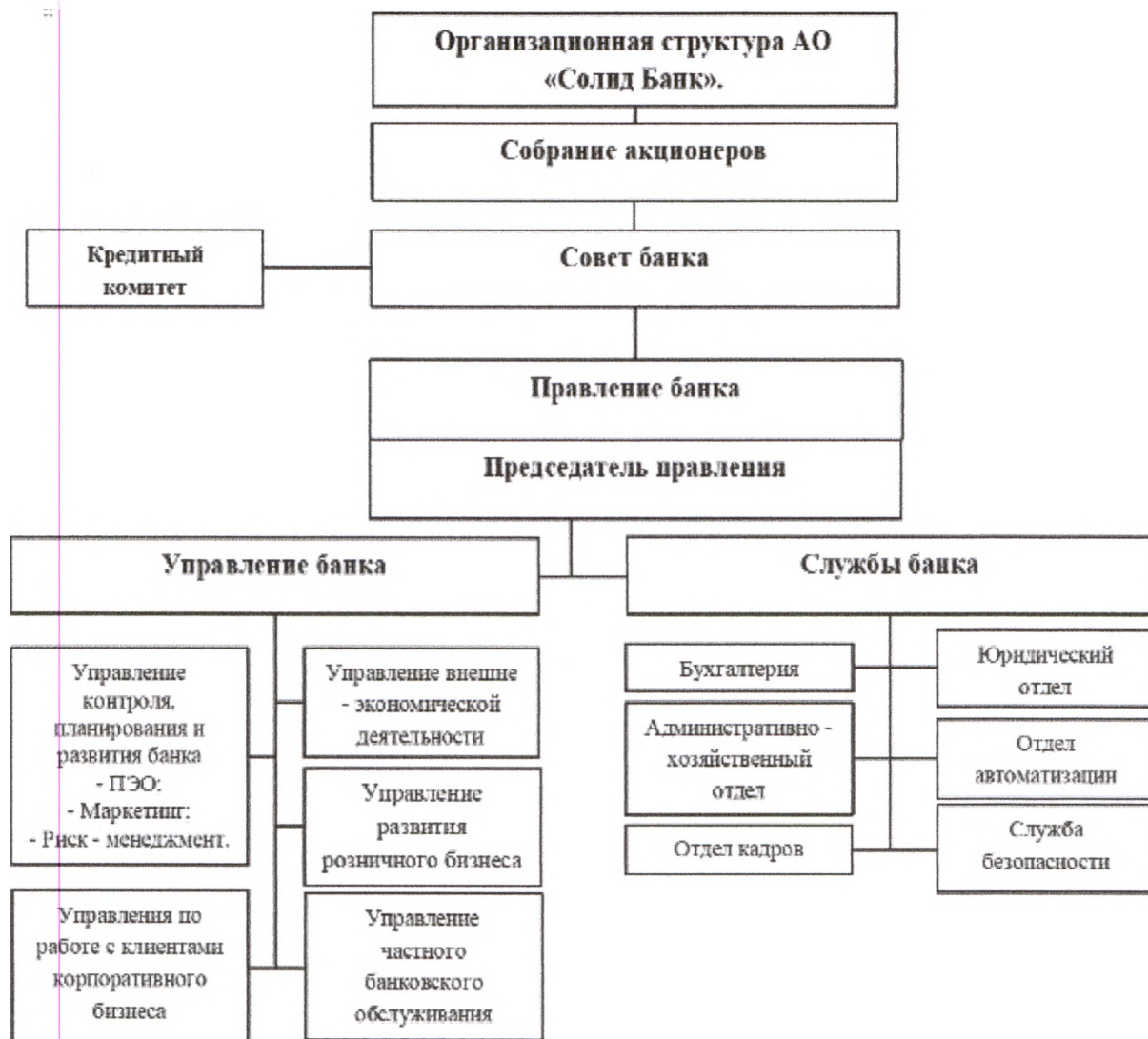
Банк придерживается стратегии универсального коммерческого банка с фокусом на обслуживание малого и среднего бизнеса, что подтверждается наличием комплексных решений (лизинг, факторинг, торговое финансирование) параллельно с развитием розничного направления [74].

В ходе анализа АО «Солид Банк», было установлено, что по состоянию на отчетный период кредитная организация занимает 94-ю позицию в рейтинге российских банков, составленном на основании данных Центрального банка Российской Федерации. Финансовые показатели банка

характеризуются следующими ключевыми величинами: объем активов составляет 39 421 000 тыс. рублей, сумма привлеченных депозитов физических и юридических лиц достигает 9 904 000 тыс. рублей, а портфель выданных кредитов оценивается в 1 197 000 тыс. рублей. Данные параметры являются определяющими для интегральной оценки масштаба деятельности и рыночной позиции финансового института [47].

Так же, на основании данных АО «Солид Банк», на момент 01.07.2025 г., банк имеет более 5000 клиентов юридических лиц и ИП по всем видам продуктов для малого и среднего бизнеса; более 20 000 вкладчиков и более 1600 заёмщиков [59].

В организационной структуре АО «Солид Банк» функции стратегического финансового планирования, бюджетирования и управленческого анализа консолидированы в рамках Управления контроля, планирования и развития банка, где планово-экономический отдел выступает центральным координационным звеном, аккумулирующим плановую информацию от всех бизнес-юнитов и функциональных департаментов. Отдел осуществляет тесное взаимодействие с Департаментом розничного бизнеса и Департаментом корпоративного бизнеса, получая от них прогнозы по объёмам кредитования, комиссионным доходам и планам привлечения средств, которые затем трансформируются в финансовые показатели доходной части консолидированного бюджета (Рисунок 4). Параллельно ПЭО координирует свою деятельность с кредитным комитетом и службой риск-менеджмента, интегрируя в плановые модели оценки возможных потерь по ссудам, а также согласовывает бюджеты капитальных и операционных расходов с отделом автоматизации и административным блоком. Завершающим элементом информационного контура выступает бухгалтерия, предоставляющая фактические данные для сопоставления с плановыми показателями в рамках управленческого учёта.



Источник: составлено автором по данным [59].

Рисунок 4. Организационная структура АО «Солид Банк».

Ресурсный анализ организации состоит из оценки материальных и нематериальных ресурсов. Анализ материальных ресурсов, в свою очередь, состоит из оценки трёх блоков: основных финансовых показателей, основных балансовых показателей и ключевых показателей результатов экономической деятельности. Рассмотрим основные финансовые показатели и их динамику за 2021-2022 гг. [Приложение 1].

На основе данных приложения 1, отражающего детализированные результаты финансовой деятельности АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы, можно сделать ряд выводов о структурной трансформации доходной базы,

изменении профиля рисков и источниках роста конечного финансового результата.

Горизонтальный анализ демонстрирует увеличение объёмов деятельности кредитной организации. Совокупные процентные доходы возросли с 750 491 тыс. руб. в 2021 году до 3 970 933 тыс. руб. за девять месяцев 2025 года (темп роста 529%). При этом внутри данной категории произошло перераспределение источников: доходы от размещения средств в кредитных организациях увеличились с 35 384 тыс. руб. до 1 163 361 тыс. руб. (рост в 32,9 раза), что указывает на возросшую роль межбанковского кредитования и операций с ликвидностью. Доходы от ссуд, предоставленных клиентам, выросли в 3,2 раза – с 610 561 тыс. руб. до 1 969 781 тыс. руб., сохранив за собой статус крупнейшей составляющей процентных доходов, однако их доля в общем объёме сократилась с 81,3% до 49,6%. Доходы от вложений в ценные бумаги увеличились в 8 раз – с 104 546 тыс. руб. до 837 791 тыс. руб., что свидетельствует о диверсификации активных операций в пользу портфельных инвестиций.

Процентные расходы росли опережающими темпами: с 334 819 тыс. руб. до 2 763 566 тыс. руб. (рост в 8,25 раза). Основной прирост обеспечили расходы по привлечённым средствам клиентов, увеличившиеся с 334 791 тыс. руб. до 2 322 746 тыс. руб. (в 6,9 раза). Расходы по средствам кредитных организаций, практически отсутствовавшие в 2021 году (28 тыс. руб.), достигли 440 820 тыс. руб. в 2025 году, отражая активизацию заимствований на межбанковском рынке. Чистые процентные доходы до создания резервов демонстрировали устойчивый восходящий тренд, увеличившись с 415 672 тыс. руб. до 1 207 367 тыс. руб. (рост 190,5%), однако в 2025 году темпы их роста замедлились вследствие сжатия процентного спреда на фоне удорожания фондирования.

Наиболее существенное влияние на итоговый финансовый результат оказала динамика резервных отчислений. Если в 2021 году изменение резерва на возможные потери было положительным (14 674 тыс. руб., то есть

происходил роспуск резервов), то в последующие годы наблюдалось наращивание резервов: 64 731 тыс. руб. в 2022 году, 314 775 тыс. руб. в 2023 году, 218 892 тыс. руб. в 2024 году и 628 292 тыс. руб. за девять месяцев 2025 года. В результате чистые процентные доходы после создания резервов, достигнув пика в 876 302 тыс. руб. в 2024 году, сократились до 579 075 тыс. руб. в 2025 году, что на 33,9% ниже уровня предыдущего года. Столь значительное увеличение резервной нагрузки в 2025 году может объясняться как ухудшением качества кредитного портфеля, так и внедрением более консервативных подходов к оценке ожидаемых кредитных убытков в условиях макроэкономической нестабильности.

Комиссионные доходы демонстрировали устойчивую положительную динамику на всём протяжении анализируемого периода, увеличившись с 280 219 тыс. руб. до 830 968 тыс. руб. (рост 196,5%). Комиссионные расходы росли медленнее – со 111 691 тыс. руб. до 249 060 тыс. руб. (рост 123,0%), что обусловило увеличение чистого комиссионного дохода в 3,45 раза (с 168 528 тыс. руб. до 581 908 тыс. руб.). Данная тенденция подтверждает целенаправленное развитие транзакционного бизнеса и повышение его вклада в совокупный финансовый результат.

Операции с финансовыми активами и ценными бумагами характеризовались волатильностью. Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, были отрицательными в 2021–2024 годах (убыток до 102 279 тыс. руб. в 2023 году), однако в 2025 году зафиксирован положительный результат в размере 34 949 тыс. руб. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по амортизированной стоимости, также колебались от отрицательных значений до 12 849 тыс. руб. в 2024 году с последующим убытком в 33 950 тыс. руб. в 2025 году. Прочие операционные доходы сократились с 436 347 тыс. руб. в 2021 году до 130 387 тыс. руб. в 2025 году, что может быть связано с разовыми факторами в базисном периоде.

Совокупные чистые доходы банка выросли с 1 052 493 тыс. руб. в 2021 году до 4 340 785 тыс. руб. за девять месяцев 2025 года (рост 312,4%). Операционные расходы увеличивались более умеренными темпами – с 847 020 тыс. руб. до 1 754 760 тыс. руб. (рост 107,2%), что свидетельствует о повышении операционной эффективности. Прибыль до налогообложения возросла с 205 473 тыс. руб. до 2 586 025 тыс. руб. (рост в 12,6 раза), а чистая прибыль от продолжающейся деятельности – с 184 784 тыс. руб. до 2 175 323 тыс. руб. (рост в 11,8 раза). При этом прибыль от прекращённой деятельности, достигавшая 8 950 тыс. руб. в 2021 году, в последующие годы была незначительной или отсутствовала.

Структурный анализ выявляет трансформацию профиля доходов банка. Доля чистых процентных доходов в совокупных чистых доходах снизилась с 39,5% в 2021 году до 27,8% в 2025 году, что обусловлено как ростом резервных отчислений, так и опережающим увеличением прочих доходных статей. Удельный вес чистых комиссионных доходов возрос с 16,0% до 13,4%, а в абсолютном выражении они стали сопоставимы с чистыми процентными доходами после создания резервов.

В структуре процентных доходов наблюдается диверсификация: если в 2021 году 81,3% приходилось на ссуды клиентам, то к 2025 году эта доля сократилась до 49,6% при одновременном росте доли доходов от размещения в кредитных организациях (с 4,7% до 29,3%) и от вложений в ценные бумаги (с 13,9% до 21,1%). В структуре процентных расходов доминируют расходы по средствам клиентов, составлявшие 99,9% в 2021 году и 84,0% в 2025 году, тогда как доля расходов по средствам кредитных организаций возросла до 16,0%, что отражает диверсификацию источников фондирования.

Анализ результатов финансовой деятельности АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы свидетельствует о значительном росте масштабов бизнеса, диверсификации источников доходов в пользу межбанковских операций и портфельных инвестиций, а также о повышении роли комиссионного сегмента. Существенное увеличение резервных отчислений в 2025 году

оказывает сдерживающее влияние на итоговый финансовый результат, что требует особого внимания со стороны системы риск-менеджмента. Высокая операционная эффективность, выражающаяся в опережающем росте доходов над расходами, обеспечила кратный рост чистой прибыли и создала прочную основу для дальнейшего стратегического развития кредитной организации.

Далее рассмотрим рост и динамику основных бухгалтерских показателей АО «Солид Банк» за 2021-2025 года [Приложение 2].

Исходя из данных приложения 2, детализирующего структуру активов и пассивов АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы, можно сделать вывод о значительной трансформации балансовой структуры кредитной организации, выражающейся в масштабном наращивании высоколиквидных компонентов, диверсификации доходных вложений и изменении профиля фондирования.

Горизонтальный анализ активов демонстрирует, что совокупные активы банка возросли с 8 880 467 тыс. руб. в 2021 году до 39 995 683 тыс. руб. за девять месяцев 2025 года (рост в 4,5 раза). Наиболее динамичный прирост зафиксирован по статье денежных средств, объём которых увеличился с 191 426 тыс. руб. до 2 055 032 тыс. руб. (рост в 10,7 раза), что указывает на формирование значительного буфера мгновенной ликвидности. Средства в кредитных организациях продемонстрировали стремительный рост – с 44 340 тыс. руб. до 4 499 683 тыс. руб. (рост в 101,5 раза), достигнув по состоянию на 2025 год 11,2% совокупных активов. Данная динамика свидетельствует о переориентации части ресурсов на межбанковский рынок, что может быть обусловлено как стремлением к повышению доходности временно свободной ликвидности, так и изменением структуры клиентского кредитования.

Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости, увеличилась с 5 791 079 тыс. руб. до 21 666 537 тыс. руб. (рост в 3,7 раза), однако её доля в активах сократилась с 65,2% до 54,2%. В 2025 году зафиксировано небольшое снижение кредитного портфеля относительно 2024 года (на 537 307 тыс. руб.), что может объясняться осторожной

кредитной политикой в условиях высоких ставок либо сезонными факторами. Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, выросли с 148 211 тыс. руб. до 7 319 963 тыс. руб. (рост в 49,4 раза), а их удельный вес в активах повысился с 1,7% до 18,3%. Столь значительное увеличение портфеля ценных бумаг указывает на диверсификацию активных операций и повышение роли инвестиционной составляющей в бизнес-модели банка.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, напротив, сократились с 991 690 тыс. руб. в 2021 году до 404 129 тыс. руб. в 2025 году, причём основное снижение пришлось на 2024 год, когда их объём уменьшился до 124 373 тыс. руб. Данная динамика свидетельствует о перераспределении вложений в пользу инструментов, учитываемых по амортизированной стоимости, что может быть связано с изменением учётной политики либо с переоценкой рыночных рисков. Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации увеличились с 236 052 тыс. руб. до 1 148 209 тыс. руб. (рост в 4,9 раза), обязательные резервы – с 43 819 тыс. руб. до 118 412 тыс. руб., что коррелирует с общим расширением обязательств и масштабов деятельности. Основные средства и нематериальные активы оставались относительно стабильными на уровне около 1 000 000 тыс. руб., что при кратном росте баланса привело к снижению их доли в активах с 11,2% до 2,5%.

Горизонтальный анализ пассивов показывает, что совокупные обязательства банка возросли с 7 363 615 тыс. руб. до 34 512 108 тыс. руб. (рост в 4,7 раза). Ключевым источником фондирования остаются средства клиентов, объём которых увеличился с 7 052 340 тыс. руб. до 32 931 187 тыс. руб. (рост в 4,7 раза). Внутри данной категории произошли существенные структурные сдвиги: средства кредитных организаций, отсутствовавшие в 2021 году, достигли 5 800 603 тыс. руб. в 2025 году, составив 17,6% клиентских средств. Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, выросли с 7 052 340 тыс. руб. до 27 130 584 тыс. руб., а их

доля в совокупных обязательствах сократилась с 95,8% до 78,6%. Вклады физических лиц, включая индивидуальных предпринимателей, увеличились с 4 903 659 тыс. руб. до 11 726 704 тыс. руб. (рост в 2,4 раза), что свидетельствует о сохранении доверия розничных клиентов и наращивании стабильной депозитной базы.

Субординированные кредиты и займы, классифицированные в качестве обязательств, впервые появились в балансе в 2024 году в объёме 941 824 тыс. руб. и к 2025 году составили 842 074 тыс. руб. Их привлечение указывает на целенаправленную политику по укреплению капитальной позиции и диверсификации источников долгосрочного фондирования. Отложенные налоговые обязательства увеличились с 63 048 тыс. руб. до 87 063 тыс. руб., прочие обязательства оставались незначительными. Собственные средства (капитал) банка возросли с 1 516 852 тыс. руб. до 5 483 575 тыс. руб. (рост в 3,6 раза), при этом их доля в пассивах снизилась с 17,1% до 13,7%, что является естественным следствием опережающего роста обязательств в фазе активного масштабирования.

Вертикальный анализ активов позволяет констатировать изменение их профиля в сторону повышения ликвидности и диверсификации. Доля денежных средств, средств в Центральном банке и средств в кредитных организациях в совокупных активах увеличилась с 5,3% в 2021 году до 19,2% в 2025 году, что существенно укрепляет позицию банка по мгновенной и текущей ликвидности. Доля чистой ссудной задолженности сократилась с 65,2% до 54,2%, а доля вложений в ценные бумаги возросла с 12,8% (с учётом финансовых активов по справедливой стоимости и по амортизированной стоимости) до 19,3%. Данная трансформация отражает переход от модели преимущественно кредитной организации к более сбалансированной универсальной модели с развитым инвестиционным блоком.

Вертикальный анализ пассивов свидетельствует о постепенной диверсификации источников фондирования. Если в 2021 году 95,8%

обязательств приходилось на средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, то к 2025 году данный показатель снизился до 78,6% за счёт появления средств кредитных организаций (16,8% обязательств) и субординированных заимствований (2,4%). Доля собственных средств в пассивах, несмотря на абсолютный рост капитала, сократилась с 17,1% до 13,7%, что при сохранении норматива Н1.0 на уровне выше 20% не представляет угрозы для финансовой устойчивости.

Таким образом, анализ балансовых показателей АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы демонстрирует реализацию стратегии интенсивного масштабирования, сопровождающейся качественной трансформацией структуры активов и пассивов. Сформирован значительный запас высоколиквидных средств, расширен портфель ценных бумаг при одновременном сохранении кредитования в качестве основного доходного направления. В пассивах произошла диверсификация клиентской базы за счёт привлечения средств кредитных организаций и субординированных займов, что снижает зависимость от розничных депозитов и укрепляет долгосрочную устойчивость фондирования. Увеличение собственного капитала в 3,6 раза обеспечивает прочную основу для дальнейшего роста и покрытия потенциальных рисков.

Продолжим анализ ключевых финансовых показателей, указанных в таблице 1, а так же раскроем их сущность и нормативные показатели.

Рентабельность активов (ROA) отражает эффективность управления совокупными ресурсами: целевое значение $>1,5\%$, приемлемое $>1\%$, показатель $<0,5\%$ свидетельствует о низкой операционной эффективности. Рентабельность капитала (ROE) характеризует доходность вложений акционеров; значение $>15\%$ рассматривается как целевое, более низкие уровни указывают на неэффективное использование собственных средств. Чистая процентная маржа (NIM) измеряет доходность кредитно-инвестиционных операций с учётом стоимости фондирования: для

универсального банка нормальным признаётся диапазон 3–5%, снижение <2% сигнализирует о давлении на прибыль.

Стоимость кредитного риска (COR) представляет собой долю резервных отчислений от среднего кредитного портфеля; повышение показателя указывает на высокий риск дефолтов и возможные недостатки в работе риск-менеджмента, нормативное значение отсутствует. Коэффициент эффективности затрат (CIR) показывает долю операционных расходов в операционных доходах: чем ниже CIR, тем больше ресурсов высвобождается для инвестиций в цифровое развитие, расширение сети и маркетинг.

Норматив достаточности капитала (H1.0) определяет способность банка абсорбировать убытки и масштабировать бизнес; минимальное требование ЦБ РФ — 8%, для устойчивого роста рекомендуется 10–12% и выше. Норматив мгновенной ликвидности (H2) устанавливает минимальное соотношение высоколиквидных активов к обязательствам до востребования на уровне 15%; норматив текущей ликвидности (H3) требует покрытия ликвидными активами обязательств сроком до 30 дней не менее чем на 50%. Поддержание значений с запасом выше минимумов обеспечивает устойчивость к непредвиденным оттокам средств.

Таблица 1

Ключевые финансовые показатели АО «Солид Банк» за 2021–2025 года.

	2021	2022	2023	2024	2025 (за 9 мес.)	Абсолютный прирост	Темп роста, %	Темп прироста, %
ROA	0,8	2,2	2,1	3,93	4,76	4	5,95	495,00
ROE	12,7	14,9	15,2	48,6	80,6	68	6,35	534,65
NIM	1,04	0,7	0,3	7,3	6,2	5	5,96	496,15
COR	18,4	5,4	9,7	4,3	8,7	- 10	0,47	-52,72
CIR	81,8	95,6	16,5	41,1	26,6	- 55	0,33	-67,48
H1	16,5	16,5	16,4	15	20,6	4	1,25	24,85
H2	33,7	90,7	63,7	30,2	51,5	18	1,53	52,82
H3	75,31	109,2	94,5	99,2	119,4	44	1,59	58,54

Источник: составлено автором по данным [Приложения: 1 и 2].

На основе таблицы 1, характеризующей динамику ключевых финансовых коэффициентов АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы, можно сделать вывод о существенном повышении эффективности деятельности кредитной организации, сопровождающемся улучшением показателей рентабельности, операционной эффективности и достаточности капитала при сохранении комфортного уровня ликвидности.

Анализ демонстрирует выраженную положительную динамику индикаторов прибыльности. Рентабельность активов (ROA) возросла с 0,8% в 2021 году до 4,76% за девять месяцев 2025 года, увеличившись в 5,95 раза (темп прироста 495%). Если в начале рассматриваемого периода значение показателя находилось ниже общепринятого целевого уровня в 1%, то начиная с 2022 года банк устойчиво демонстрирует ROA, превышающий 2%, а в 2024–2025 годах показатель достиг значений, существенно превосходящих среднеотраслевые. Рентабельность капитала (ROE) продемонстрировала ещё более впечатляющий рост: с 12,7% до 80,6% (прирост 534,65%), что свидетельствует о высокоэффективном использовании собственных средств и значительной отдаче на вложенный акционерный капитал. Особенно заметный скачок произошёл в 2024–2025 годах, когда ROE превысил 48% и 80% соответственно, что коррелирует с резким увеличением чистой прибыли в этот период.

Чистая процентная маржа (NIM) также демонстрирует восходящий тренд, увеличившись с 1,04% в 2021 году до 6,2% по итогам девяти месяцев 2025 года (прирост 496,15%). Снижение маржи до 0,3% в 2023 году, вероятно, было обусловлено опережающим ростом стоимости фондирования в условиях ужесточения денежно-кредитной политики, однако последующее восстановление до уровней 7,3% в 2024 году и 6,2% в 2025 году указывает на успешное управление процентным спредом и способность банка транслировать возросшие ставки в доходность активов. Значения NIM, превышающие 5–7%, характеризуют высокую эффективность кредитно-депозитных операций.

Показатель стоимости кредитного риска (COR) демонстрирует волатильность, варьируясь от 18,4% в 2021 году до 4,3% в 2024 году с последующим повышением до 8,7% в 2025 году. Высокое значение COR в 2021 году отражает значительные отчисления в резервы на фоне относительно небольшого кредитного портфеля, тогда как последующее снижение свидетельствует об улучшении качества ссуд и более эффективной работе риск-менеджмента. Увеличение COR в 2025 году до 8,7% может быть связано как с наращиванием кредитования в сегментах с повышенным риском, так и с консервативной политикой резервирования в преддверии возможного ухудшения макроэкономической конъюнктуры.

Коэффициент эффективности затрат (CIR) демонстрирует значительное улучшение операционной дисциплины. Если в 2021–2022 годах банк тратил на покрытие операционных расходов 81,8–95,6% операционных доходов, что является неэффективным уровнем, то уже с 2023 года показатель снизился до 16,5%, а в 2025 году составил 26,6% (сокращение на 67,48% относительно 2021 года). Столь резкое улучшение CIR объясняется опережающим ростом операционных доходов (прежде всего, чистых процентных и комиссионных) по сравнению с операционными расходами, что подтверждает наличие положительного эффекта масштаба и грамотного управления затратами. Низкое значение CIR высвобождает ресурсы для реинвестирования в развитие цифровых каналов, расширение филиальной сети и маркетинг, создавая фундамент для будущего роста.

Норматив достаточности капитала (Н1.0) на протяжении всего периода сохранялся на уровне, значительно превышающем минимальное регуляторное требование в 8%. Значение показателя варьировалось от 16,5% в 2021–2022 годах до 20,6% в 2025 году (прирост 24,85%). Некоторое снижение до 15% в 2024 году было компенсировано ростом капитала вследствие высокой прибыльности, что обеспечило восстановление и дальнейшее укрепление буфера капитала. Высокий запас по нормативу Н1.0 свидетельствует о способности банка абсорбировать потенциальные убытки

и поддерживает возможности для дальнейшего масштабирования бизнеса без угрозы нарушения регуляторных ограничений.

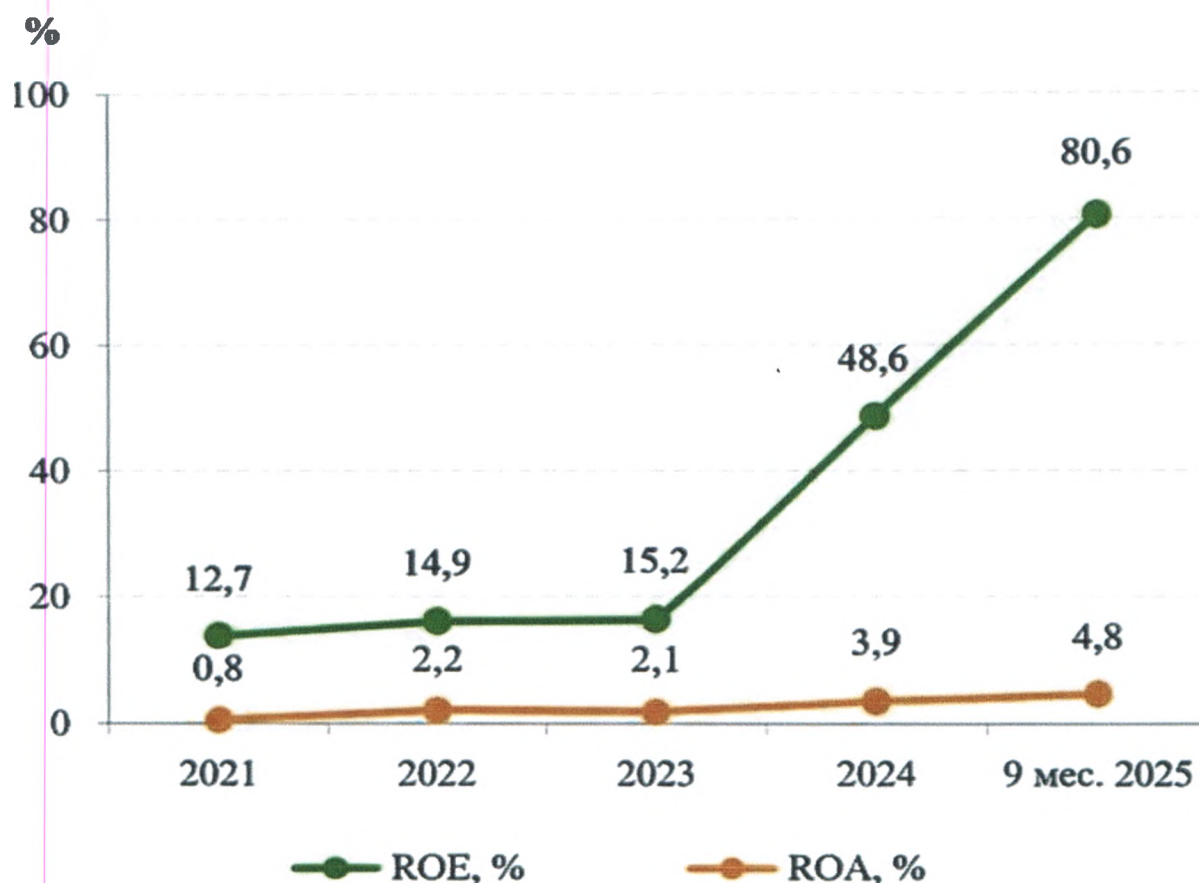
Нормативы ликвидности (Н2 и Н3) также демонстрируют значительный запас прочности. Норматив мгновенной ликвидности Н2 увеличился с 33,7% в 2021 году до 51,5% в 2025 году (прирост 52,82%), а норматив текущей ликвидности Н3 возрос с 75,31% до 119,4% (прирост 58,54%). Оба показателя устойчиво превышают минимальные требования ЦБ РФ (15% и 50% соответственно), что указывает на консервативный подход к управлению ликвидностью и наличие достаточного объема высоколиквидных активов для покрытия обязательств. Существенный запас ликвидности, особенно заметный в 2022–2023 и 2025 годах, обеспечивает устойчивость банка к потенциальным шокам, связанным с оттоком клиентских средств или замораживанием отдельных статей активов.

Так же хочется отметить кредитный рейтинг банка, выставленный агентством «ЭкспертРа»: ruBB, прогноз «стабильный». Это независимая оценка кредитоспособности и финансовой устойчивости банка, а также вероятности того, что он своевременно и в полном объеме выполнит свои финансовые обязательства [81].

Повышение кредитного рейтинга (например, с ruBB до ruBBB-) должно быть явной стратегической целью, так как это откроет доступ к более дешевым ресурсам. Рейтинги от BBB и выше считаются инвестиционным уровнем. Ниже BBB — спекулятивным уровнем (высокий риск). Кредитоспособность: удовлетворительная. Риск дефолта: повышенный. Эмитент (банк) в значительной степени подвержен риску невыполнения обязательств, особенно в случае ухудшения рыночной или экономической конъюнктуры. Прогноз "стабильный" означает, что в ближайший год понижения или повышения рейтинга не ожидается [81].

Вертикальный и структурный анализ коэффициентов позволяет заключить, что к 2025 году АО «Солид Банк» сформировал высокорентабельную и операционно-эффективную бизнес-модель,

характеризующуюся значительной маржинальностью (NIM выше 6%), выдающейся отдачей на капитал: ROE более 80% (Рисунок 5), низкой долей операционных расходов в доходах (CIR менее 30%) при одновременном поддержании консервативного уровня достаточности капитала и ликвидности.



Источник: составлено автором по данным [Таблица 1].

Рисунок 5. Динамика рентабельности АО «Солид Банк» за 2021 - 2025 гг.

Достигнутые показатели существенно превосходят среднеотраслевые значения и свидетельствуют об успешной реализации стратегии масштабирования и оптимизации деятельности, заложенной в основу стратегического плана банка на 2025–2027 годы.

Анализ финансовой деятельности АО «Солид Банк» за 2021–2025 годы выявил разнонаправленные тенденции. С одной стороны, банк

демонстрирует интенсивное масштабирование: активы выросли в 4,5 раза до 40,0 млрд руб., чистая прибыль – в 11,8 раза до 2,2 млрд руб (Рисунок 6).

Активы-нетто, млрд руб.

Чистая прибыль, млрд руб.

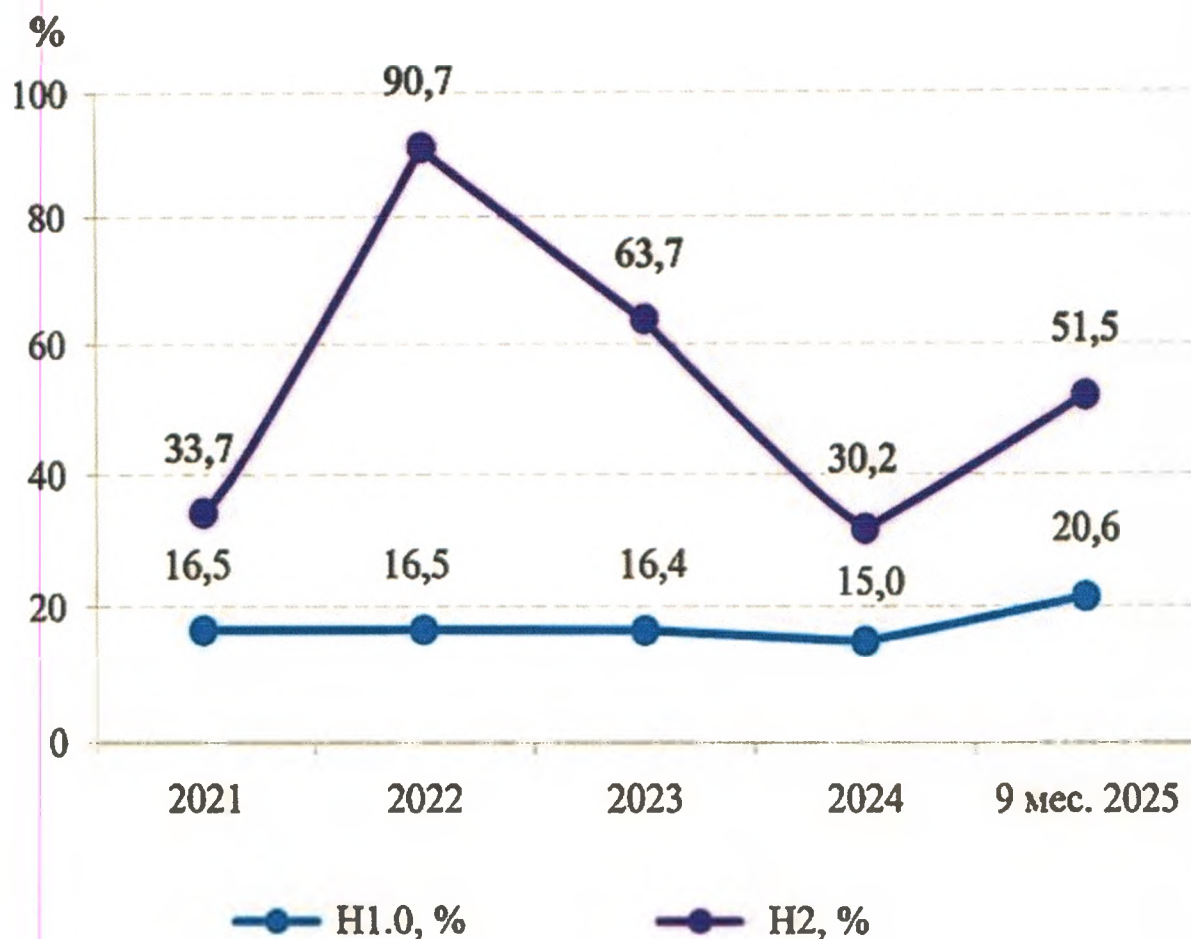


Источник: составлено автором по данным [Приложение 1; Приложение 2].

Рисунок 6. Динамика активов и чистой прибыли АО «Солид Банк» за 2021- 2025 гг.

Доля высоколиквидных активов в балансе повысилась с 5,3% до 19,2%, нормативы ликвидности Н2 и Н3 стабильно превышают минимальные требования (Рисунок 7). Рентабельность капитала достигла 80,6%, а операционная эффективность улучшилась: CIR сократился с 95,6% до 26,6%. Произошла диверсификация доходов: доля ссуд клиентам в процентных доходах снизилась с 81,3% до 49,6% при одновременном росте вложений в ценные бумаги и межбанковские размещения. В пассивах появились новые

источники – средства кредитных организаций (16,8% обязательств) и субординированные займы.



Источник: составлено автором по данным [Таблица 1].

Рисунок 7. Динамика достаточности капитала и ликвидности АО «Солид Банк» за 2021- 2025 гг.

С другой стороны, выявлены негативные тенденции. Резервные отчисления в 2025 году выросли до 628 млн руб., что привело к снижению чистых процентных доходов после резервов на 33,9% и росту стоимости кредитного риска до 8,7%. Процентные расходы росли опережающими темпами (в 8,25 раза) по сравнению с доходами (в 5,29 раза). Сохранение финансовой устойчивости банка в дальнейшем будет зависеть от способности менеджмента контролировать кредитный риск и поддерживать качество активов в условиях макроэкономической нестабильности.

2.2. SWOT-анализ как синтез результатов внутренней и внешней диагностики сред банка.

Формирование стратегии развития коммерческого банка требует системной оценки факторов, определяющих его текущую позицию и перспективы. SWOT-анализ выступает инструментом, позволяющим интегрировать результаты диагностики внутренней и внешней среды в единую матрицу и структурировать информацию о сильных и слабых сторонах, а также о возможностях и угрозах, создавая базу для выработки стратегических альтернатив [48].

Применение SWOT-анализа к деятельности АО «Солид Банк» опирается на данные финансовой отчётности за 2021–2025 годы, отраслевые обзоры банковского сектора и оценки рейтинговых агентств. Внутренние факторы выделены на основе горизонтального и вертикального анализа балансовых показателей и финансовых результатов (параграф 2.1).

Для оценки внешних факторов проводится детализированная диагностика макро- и микросреды с использованием PESTEL-анализа, модели пяти конкурентных сил М. Портера и SNW-анализа внутреннего потенциала. Синтез полученных результатов служит основой для построения матрицы SWOT и последующей выработки стратегических альтернатив.

Макроэкономическое окружение оказывает определяющее влияние на параметры функционирования банковского сектора, задавая вектор процентных ставок, уровень деловой активности и регуляторную нагрузку. PESTEL – анализ ключевых факторов макросреды [Приложение 4] показывает, что доминирующими внешними вызовами для АО «Солид Банк» выступают жёсткая денежно-кредитная политика и усиление конкуренции на фоне цифровизации. В то же время переориентация экономических связей на Восток и государственная поддержка Дальневосточного региона создают уникальные возможности, соответствующие географическому позиционированию банка.

Конкурентная позиция банка формируется под воздействием отраслевых сил, установленных М. Портером, определяющих интенсивность соперничества и потенциал прибыльности. Оценка данных сил для АО «Солид Банк» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Анализ конкурентных сил в банковском секторе (применительно к АО «Солид Банк»)

Конкурентная сила	Оценка интенсивности	Обоснование для АО «Солид Банк»
Внутриотраслевая конкуренция	Высокая	Присутствие крупных федеральных банков с развитыми экосистемами (Сбер, ВТБ, Т-Банк) во всех регионах; ценовая конкуренция по ставкам и тарифам; высокие затраты на привлечение и удержание клиентов
Угроза появления новых игроков	Умеренная	Высокие регуляторные барьеры (требования к капиталу, лицензирование); однако развитие необанков и финтех-сервисов без банковской лицензии создаёт нишевую конкуренцию
Угроза товаров-заменителей	Растущая	Замещение традиционных кредитных продуктов краудлендинговыми платформами и P2P-сервисами; развитие цифровых платёжных систем, не привязанных к банковским счетам
Рыночная власть поставщиков	Умеренная	Зависимость от вендоров IT-решений и поставщиков ликвидности (рынок МБК); рост стоимости привлечения средств клиентов в условиях высокой ключевой ставки
Рыночная власть покупателей	Высокая	Низкие издержки переключения между банками; высокая ценовая прозрачность и доступность информации; рост требований к качеству цифровых сервисов

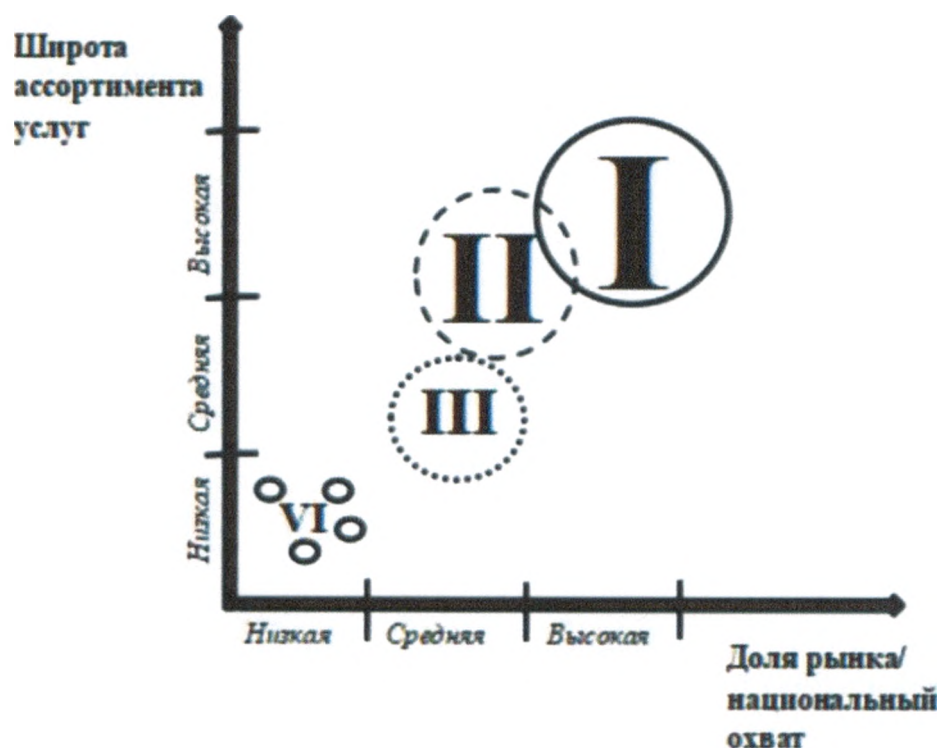
Источник: составлено автором на основе данных [33; 47;65;68;84;73;102].

На основании таблицы 2, для АО «Солид Банк» ключевым выводом является необходимость дифференциации на основе уникальных компетенций (обслуживание ВЭД, валютные операции, персональный подход к МСБ) для снижения давления со стороны крупных конкурентов и удержания клиентской базы.

Проведённый PESTEL-анализ и оценка конкурентных сил по Портеру задают общие координаты внешней среды, однако для выработки конкретных стратегических решений требуется более детальное позиционирование банка в конкурентном поле. В научной литературе по

стратегическому менеджменту [20] такой углублённый анализ рекомендуется проводить с помощью построения матрицы стратегических групп, которая позволяет сегментировать конкурентов по ключевым параметрам масштаба и специализации, выявляя тем самым наиболее релевантных соперников и потенциальные ниши для дифференциации.

Матрица стратегических групп для АО «Солид Банк», показанная на рисунке 8, строится в двухмерной системе координат, где по оси абсцисс откладывается ширина ассортимента услуг (от узкоспециализированного до универсального), а по оси ординат — национальный охват и доля рынка (от локального до федерального). Такой подход позволяет сегментировать конкурентное окружение на четыре стратегические группы, отличающиеся по масштабу деятельности, ресурсным возможностям и характеру конкуренции [20].



Источник: составлено автором по данным [30].

Рисунок 8. Стратегические группы конкурентов на рынке банковских услуг.

На рисунке показаны числа, обозначающие ту или иную группу конкурентов АО «Солид Банк». В таблице 3 подробно расписаны их характеристики.

Таблица 3

Стратегические группы конкурентов на рынке банковских услуг.

Группа	Характеристика	Примеры
I. Универсальные банки-лидеры федерального масштаба	Банки, входящие в топ-10 по активам, обладают максимальной долей рынка и полным универсальным ассортиментом услуг для всех категорий клиентов. Имеют разветвлённую филиальную сеть по всей России, мощные IT-платформы и являются системообразующими для экономики. Конкуренция внутри группы крайне высока по всем направлениям. Эти банки задают технологические и продуктовые тренды для всей отрасли	Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Газпромбанк, Россельхозбанк, Т-Банк
II. Крупные федеральные банки с фокусом на определённых сегментах	Банки из топ-20–30 по активам со значительной, но не лидирующей долей рынка. Часто демонстрируют выдающиеся результаты в одном или нескольких ключевых сегментах (розничное кредитование, кредитование МСБ, ипотека, автокредитование), сохраняя при этом широкий ассортимент. Имеют развитую, но не столь всеобъемлющую филиальную сеть. Конкурируют как между собой в своих ключевых нишах, так и с банками первой группы, пытаясь отвоевать долю рынка за счёт более гибких условий или специализированных продуктов	Совкомбанк (мощный розничный кредитный и страховой бизнес), Промсвязьбанк (работа с госсектором и крупным бизнесом), Банк «Дом.РФ» (фокус на ипотеке и проектах развития территорий)
III. Региональные универсальные банки	Банки со средней или малой долей рынка в общероссийском масштабе, но с сильными позициями в одном или нескольких регионах присутствия. Ассортимент услуг широкий, но часто с акцентом на потребности местного бизнеса и населения. География ограничена определённым федеральным округом или группой регионов. Основная конкуренция ведётся с другими региональными банками на «домашней» территории, а также с федеральными игроками, которые активно развивают филиалы в регионах	Ак Барс Банк, Банк «Уралсиб», Банк «Санкт-Петербург», Азиатско-Тихоокеанский Банк (АТБ), Примсоцбанк, Дальневосточный банк, АО «Солид Банк»
IV. Нишевые и специализированные банки	Банки с малой долей рынка, чья стратегия строится на глубокой специализации в узком сегменте услуг или обслуживании специфической клиентской базы. Ассортимент услуг узкий, но глубокая экспертиза в своей нише	Точка Банк, Модульбанк (фокус на МСБ и ИП), Росэксимбанк (поддержка экспорта), КИТФинанс (инвестиционные продукты и private banking)

Источник: составлено автором по данным [57; 86;58;59;62;85].

На основании таблицы 3, АО «Солид Банк» относится к группе региональных универсальных банков и, по оценке «Эксперт РА», «сохраняет позиции за пределами топ-100 по активам в банковском секторе РФ». По

данным портала Bankgid.com, по объёму вкладов физических лиц банк находится на 96 месте по состоянию на июнь 2025 года (общая сумма вкладов – 7 914 млн рублей) [36]. Позиционирование в данной группе определяет уязвимость к ценовой конкуренции со стороны федеральных игроков. Вместе с тем близость к локальному бизнесу и глубокое знание специфики внешнеэкономической деятельности формируют основу для дифференциации и удержания клиентов.

Ключевыми конкурентами банка в Дальневосточном федеральном округе выступают Азиатско-Тихоокеанский Банк (АТБ), Примсоцбанк и Дальневосточный банк, а также федеральные игроки – Сбербанк и ВТБ (Таблица 4).

Таблица 4

Сравнительная характеристика банков-конкурентов АО «Солид Банк» в ДФО.

Показатель	АО «Солид Банк»	АО «АТБ»	ПАО «Примсоцбанк»	АО «Дальневосточный банк»	ПАО Сбербанк	Банк ВТБ (ПАО)
Активы-нетто, млрд руб.	40	338	171,3	55,0 (оценка)	свыше 50 трлн	свыше 25 трлн
Чистая прибыль, млрд руб.	2,18 (9 мес.)	16,0 (2025, +50% г/г)	1,29 (9 мес. 2025)	н/д	свыше 1,5 трлн	свыше 500 млрд
ROE, %	80,6	>45	умеренный (снижение)	~3	>20	>15
NPL, %	7	н/д	н/д	н/д	<5	<5
Рейтинг «Эксперт РА»	ruBBB, стабильный	ruA-, стабильный	ruA-, развивающийся	ruBBB-, стабильный (под наблюдением)	ruAAA	ruAAA
Доля цифровых каналов, %	12 (оценка)	>50 (оценка)	>40 (оценка)	>30 (оценка)	>80	>80
Сеть присутствия	17 городов	140 офисов	46 офисов	23 офиса	>11 000	>1 300

Источник: составлено автором по данным [57; 86;58;59;62;85].

Проведённый в таблице 4 сравнительный анализ банков-конкурентов в Дальневосточном федеральном округе позволяет сделать ряд выводов, значимых для стратегического позиционирования АО «Солид Банк». Среди региональных игроков лидирующую позицию занимает АТБ (активы 338 млрд руб., ROE >45%, рейтинг ruA-), демонстрирующий высокую диверсификацию бизнеса и уверенный рост прибыли на 50% за 2025 год, несмотря на общеотраслевое снижение. Примсоцбанк (активы 171 млрд руб., рейтинг ruA-, прогноз развивающийся) сохраняет устойчивость, однако ограничен пределами Приморского края. Дальневосточный банк (рейтинг ruBBB- под наблюдением) находится в зоне стратегической неопределённости в связи с планируемым присоединением к МКБ, что создаёт возможности для перераспределения клиентской базы. Федеральные гиганты (Сбербанк, ВТБ) обладают подавляющим превосходством по активам и цифровым каналам (доля >80%), но уступают в гибкости обслуживания локального бизнеса. На этом фоне АО «Солид Банк» при наименьших активах (40 млрд руб.) демонстрирует максимальную рентабельность (ROE 80,6%) и достаточность капитала при сопоставимо низком кредитном рейтинге (ruBB) и критическом отставании в цифровизации (12% цифровых каналов). Сложившаяся диспозиция подтверждает обоснованность выбранной стратегии фокусированной дифференциации, предполагающей опору на уникальные компетенции в обслуживании ВЭД и персонализацию сервиса при одновременном технологическом рывке для сокращения разрыва с конкурентами.

Важным этапом стратегического анализа выступает идентификация ключевых заинтересованных сторон. Устойчивость банка зависит от сбалансированного учёта интересов пяти основных групп стейкхолдеров, каждая из которых предъявляет специфические требования и сопряжена с определёнными рисками [100]. Рассмотрим матрицу требований и рисков ключевых стейкхолдеров в таблице 5.

Таблица 5

Матрица требований и рисков ключевых стейкхолдеров АО «Солид Банк»

Группа стейкхолдеров	Ключевые требования	Основные риски взаимодействия
Акционеры и держатели долга	Максимизация ROE, рост рыночной стоимости, выплата дивидендов, своевременное обслуживание долга	Риск снижения рентабельности, риск конфликта интересов, риск невыполнения ковенант по субординированным займам
Государство (Банк России)	Соблюдение нормативов, достоверная отчётность, формирование резервов, ПОД/ФТ	Регуляторный риск, риск предписаний и ограничений, риск отзыва лицензии
Клиенты (ФЛ и ЮЛ)	Надёжность, доходность вкладов, доступность кредитов, качество сервиса, индивидуальный подход	Кредитный риск, риск досрочного оттока депозитов, риск потери клиентской базы
Сотрудники	Достойная оплата труда, стабильность, карьерный рост, социальные гарантии	Риск потери ключевых кадров, снижение мотивации, риск внутреннего мошенничества
Поставщики	Своевременная оплата, соблюдение договорных обязательств, долгосрочное партнёрство	Риск сбоев IT-инфраструктуры, зависимость от вендоров, операционные риски

Источник: составлено автором на основе данных [100].

Проведённый в таблице 5 анализ стейкхолдеров АО «Солид Банк» показывает, что кредитная организация функционирует в условиях сложной системы разнонаправленных интересов. Наиболее критичными с точки зрения влияния на стратегическое развитие являются требования акционеров (обеспечение высокой рентабельности), регулятора (соблюдение нормативов и устойчивость) и клиентов (качество продуктов и надёжность). Успешная реализация стратегии банка в значительной степени зависит от способности менеджмента сбалансировать интересы всех групп влияния, минимизируя сопутствующие риски. В частности, высокие показатели ROE (56%) удовлетворяют акционеров, однако требуют поддержания адекватного

уровня кредитного риска и качества портфеля, чтобы не создавать угроз для интересов вкладчиков и регулятора.

Для детализированной оценки внутреннего потенциала банка используется SNW-анализ, позволяющий не только выявить сильные и слабые стороны, но и зафиксировать нейтральные позиции, которые при определённых условиях могут трансформироваться в конкурентные преимущества или уязвимости. Оценка производится по ключевым функциональным зонам банка [Приложение 5].

Проведённый SNW-анализ показывает, что финансовая устойчивость банка (достаточность капитала, высокая рентабельность и ликвидность) выступает его ключевым конкурентным преимуществом. Однако слабые стороны сконцентрированы в области качества активов, цифровизации и узости клиентской базы. Нейтральные оценки управления и ИТ-инфраструктуры указывают на необходимость модернизации процессов для трансформации текущего потенциала в устойчивое развитие. Что бы структурировать проведённый анализ внутренней и внешней среды АО «Солид Банк», проведём SWOT – анализ [Приложение 6].

Проведённый SWOT-анализ АО «Солид Банк» демонстрирует, что кредитная организация обладает прочной финансовой базой, сформированной высокой достаточностью капитала, исключительной рентабельностью и сильной ликвидной позицией. Данные факторы создают необходимый запас прочности для реализации стратегии масштабирования бизнеса и инвестиций в развитие. Положительная динамика кредитного рейтинга и диверсифицированная структура фондирования дополнительно укрепляют рыночные позиции банка.

Вместе с тем банк сталкивается с рядом существенных ограничений, главными из которых являются слабые рыночные позиции (за пределами топ-100 по активам), узкая клиентская база и повышенный уровень кредитного риска (NPL ~7%). Особого внимания заслуживает критическое отставание в уровне цифровизации: мобильное приложение Solid Pay с

рейтингом 2,4 и ограниченным функционалом не позволяет конкурировать с федеральными игроками в сегменте дистанционного обслуживания [102].

Внешняя среда открывает перед банком значительные возможности, обусловленные переориентацией внешнеэкономических связей на Восток и государственной поддержкой Дальневосточного региона. Развитие факторинга и розничного кредитования, а также внедрение технологий искусственного интеллекта способны диверсифицировать доходную базу и повысить операционную эффективность. Основные угрозы связаны с жёсткой денежно-кредитной политикой, усилением конкуренции со стороны федеральных банков и ужесточением регуляторных требований.

Для АО «Солид Банк» наиболее целесообразной представляется стратегия, сочетающая умеренный рост с дифференциацией на основе уникальных компетенций в обслуживании ВЭД и валютных операций. Приоритетными направлениями должны стать:

1. модернизация цифровых каналов обслуживания и расширение функционала мобильного приложения;
2. диверсификация доходов за счёт развития факторинга и розничного кредитования;
3. укрепление системы риск-менеджмента для снижения уровня просроченной задолженности;
4. использование государственных программ поддержки для расширения клиентской базы в сегменте МСБ Дальнего Востока.

2.3. Анализ систем и методов управления АО «Солид Банк» с учетом стратегического планирования и прогнозирования

Управление современным коммерческим банком требует комплексного подхода, интегрирующего стратегическое планирование, бюджетирование, риск-менеджмент и цифровые технологии в единую систему принятия решений. Эффективность этой системы напрямую определяет способность

кредитной организации адаптироваться к изменениям макроэкономической среды и реализовывать долгосрочные конкурентные преимущества. В рамках данного параграфа проводится анализ действующих в АО «Солид Банк» систем и методов управления, оценивается степень их формализации, а также рассматривается взаимосвязь стратегического планирования с операционной деятельностью и прогнозированием.

АО «Солид Банк» осуществляет свою деятельность в рамках обновленной Стратегии развития на 2025–2027 гг., бизнес-планирование производится на ежегодной основе с периодическим уточнением целевых показателей с учетом актуальной макроэкономической конъюнктуры. Стратегия предполагает органический рост в ключевых сегментах, сохранение расчетной специализации при наращивании корпоративного кредитования, запуск продуктов по банковским гарантиям и факторингу. На 2026 год стратегия предусматривает рост активов по направлениям факторинга и розничного кредитования. Банк также следует стратегическим планам по развитию бизнеса на финансовых рынках, наращивая клиентскую базу и объемы операций [59].

Функции стратегического финансового планирования, бюджетирования и управленческого анализа в АО «Солид Банк» консолидированы в рамках Управления контроля, планирования и развития банка. Планово-экономический отдел (ПЭО) выступает центральным координационным звеном, аккумулирующим плановую информацию от всех бизнес-юнитов и функциональных департаментов. Отдел осуществляет взаимодействие с Департаментом розничного бизнеса и Департаментом корпоративного бизнеса, получая от них прогнозы по объемам кредитования, комиссионным доходам и планам привлечения средств [Рис. 1].

ПЭО также координирует свою деятельность с кредитным комитетом и службой риск-менеджмента, интегрируя в плановые модели оценки возможных потерь по ссудам. Взаимодействие с бухгалтерией обеспечивает сопоставление плановых и фактических данных в рамках управленческого

учета. Функциональное наполнение деятельности отдела охватывает полный цикл управления: от организации процесса бюджетирования до стратегического планирования, в ходе которого на основе утвержденной стратегии разрабатываются долгосрочные и среднесрочные финансовые прогнозы, а стратегические цели транслируются в конкретные ключевые показатели эффективности (KPI) для структурных единиц [Рис. 1].

В группе компаний «Солид» внедрена единая цифровая платформа управления денежными потоками на базе «1С: Управление холдингом», которая автоматизирует процессы бюджетирования и казначейства. Проект охватил три юридических лица и более 80 пользователей, что позволило повысить прозрачность финансовых потоков, сократить трудозатраты на 30% и ускорить получение отчетности на 50% [56].

Основными целями внедрения системы стали обеспечение бизнеса инструментами для планирования и контроля исполнения бюджетов в разрезе центров финансовой ответственности, внедрение контроля лимитов движения денежных средств в режиме реального времени, а также сокращение трудозатрат и сроков формирования оперативных отчетов [66].

В рамках системы реализован оперативный централизованный сбор и консолидация данных из разрозненных источников, обеспечена возможность планирования бюджетов по сценариям и их корректировки в процессе исполнения, настроена автоматическая генерация план-фактной отчетности [90].

В АО «Солид Банк» прогнозирование интегрировано в общую систему стратегического управления и охватывает несколько ключевых направлений:

- прогнозирование макроэкономической среды (учет динамики ключевой ставки, инфляции, валютных курсов при корректировке бизнес-планов);
- прогнозирование рыночного спроса на банковские продукты (прежде всего, в сегментах факторинга и розничного кредитования);

- внутреннее финансовое прогнозирование (прогноз отчета о прибылях и убытках, баланса и денежных потоков);
- прогнозирование рисков с элементами стресс-тестирования.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» отмечает, что банк характеризуется адекватной позицией по капиталу при сохранении высокой рентабельности бизнеса. По состоянию на 01.09.2025 нормативы достаточности капитала находились на адекватном уровне (Н1.0 – 20,6%; Н1.2 – 16,7%). Рост запаса по капиталу обусловлен высокими показателями рентабельности: ROE по РСБУ за период с 01.07.2024 по 01.07.2025 составила около 65% против 36% годом ранее, показатель CIR – 33% против 44% соответственно [81].

Однако агентство указывает на преобладающую долю волатильных компонентов в структуре финансового результата, основная часть которых представлена доходами от операций с иностранной валютой, чувствительных к внешней конъюнктуре. Это актуализирует необходимость совершенствования системы прогнозирования валютных рисков и диверсификации доходной базы [81].

Банк активно внедряет современные технологические решения для поддержки стратегического развития. АО «Солид Банк» совместно с «Диасофт» завершил проект по автоматизации ключевых операций брокерского обслуживания на базе продукта «Брокерское обслуживание» платформы Digital Q.FinMarket. Внедрение промышленного программного продукта помогает реализовать стратегические планы по развитию бизнеса на финансовых рынках [56].

В ходе проекта автоматизированы следующие операции: автоматический прием клиентов на брокерское и депозитарное обслуживание с регистрацией на Московской бирже, обработка торговых и неторговых клиентских операций, расчет брокерских комиссий, внутренний учет и формирование отчетов [70].

Система управления АО «Солид Банк» характеризуется наличием формализованной стратегии развития на 2025–2027 гг., функционированием планово-экономического отдела, координирующего процессы бюджетирования и прогнозирования, внедрением современных IT-решений для автоматизации финансового планирования и контроля, а также интеграцией элементов риск-менеджмента в стратегическое планирование.

Для повышения эффективности системы стратегического управления банку целесообразно совершенствовать методологию прогнозирования волатильных доходов, углублять интеграцию KPI сотрудников со стратегическими целями, а также развивать цифровые каналы взаимодействия с клиентами для снижения операционных издержек и повышения конкурентоспособности. Действующая система прогнозирования не в полной мере учитывает влияние резких колебаний курсов иностранных валют на процентные и комиссионные доходы, что снижает точность финансовых моделей и требует внедрения многовариантных сценарных подходов. Преобладание волатильных доходов подтверждает необходимость приоритетного развития стабильных непроцентных источников, особенно в сегменте цифровых услуг для удалённых клиентов, для которых дистанционное обслуживание выступает единственной альтернативой физическому визиту в офис.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «СОЛИД БАНК»

3.1. Формирование обновленной стратегической концепции и целевых ориентиров банка

Для каждого банка первостепенным аспектом деятельности является целенаправленность, обретающая своё воплощение в стратегии развития кредитной организации. Банки разрабатывают уникальные, сугубо индивидуальные стратегии, чётко ориентированные на достижение стратегических целей.

Проведённый SWOT-анализ позволяет сформулировать ключевой стратегический манёвр для АО «Солид Банк»: переход от модели универсального регионального банка, ориентированного преимущественно на извлечение доходов от валютных операций и переоценки, к модели цифрового регионального банка с фокусированной дифференциацией на обслуживании участников внешнеэкономической деятельности и субъектов малого и среднего предпринимательства Дальневосточного федерального округа.

Данный стратегический выбор базируется на синтезе сильных сторон банка (уникальные компетенции в ВЭД, диверсифицированная структура фондирования) и внешних возможностей (разворот внешней торговли на Восток, государственная поддержка МСП и Дальнего Востока), а также направлен на преодоление ключевых слабостей (низкий уровень цифровизации, узкая клиентская база) и нейтрализацию угроз (усиление конкуренции со стороны федеральных банков, жёсткая денежно-кредитная политика).

В рамках классификации базовых конкурентных стратегий, предложенных М. Портером, для АО «Солид Банк» наиболее приемлемой является фокусированная дифференциация, предполагающая выбор узкого

рыночного сегмента и формирование в его пределах устойчивых преимуществ [33].

Лидерство по издержкам для банка недостижимо в силу объективных ограничений: отсутствия эффекта масштаба, присущего федеральным игрокам (Сбербанк, ВТБ), что влечёт более высокую стоимость фондирования и операционных расходов на единицу активов. Ценовая конкуренция со Сбербанком и ВТБ по кредитным продуктам или тарифам на расчётно-кассовое обслуживание для АО «Солид Банк» экономически неоправданна и бесперспективна.

Широкая дифференциация также недостижима ввиду ограниченности ресурсов и отсутствия развитой экосистемы, сопоставимой с предложениями федеральных лидеров. В то же время стратегия фокусированной дифференциации позволяет банку сконцентрировать ограниченные ресурсы на узком, но стратегически значимом сегменте – предприятиях-участниках ВЭД и субъектах МСП Дальнего Востока, – предлагая им уникальную ценность, основанную на глубокой экспертизе в валютных операциях, индивидуальном подходе и специализированных цифровых сервисах. Именно в этой нише банк способен сформировать устойчивое конкурентное преимущество, защищённое от прямого ценового давления со стороны крупных федеральных игроков.

Обоснование цифровой трансформации как центрального драйвера обновлённой стратегии опирается на исследования, трактующие развитые информационные технологии в качестве современного конкурентного преимущества банка [45]. Для выбранной фокусированной дифференциации это особенно значимо, поскольку ИТ-решения способны повысить качество и скорость обслуживания, безопасность данных клиентов и операционную активность за счёт автоматизации сбора и анализа информации.

Оценка эффективности вложений в информационные технологии эволюционировала от простых финансовых метрик (NPV, IRR, срок окупаемости) к многомерному подходу на базе системы сбалансированных

показателей (BSC), позволяющему учесть нефинансовые эффекты внедрения: улучшение клиентского сервиса, сокращение операционных рисков, ускорение бизнес-процессов и создание новых продуктовых возможностей [45].

Эмпирические данные по российскому банковскому сектору за 2023–2024 годы демонстрируют, что системно значимые банки (топ-5) [Приложение 6] показывают рентабельность IT-инвестиций (ROI) на уровне 125%, крупные региональные банки – 98%, средние банки – 75%, малые банки – 45% [45]. Данная дифференциация обусловлена не только эффектом масштаба, но и различиями в уровне цифровой зрелости, качестве управления проектами и компетенциях персонала. Так как АО «Солид Банк» относится к средним-малым банкам, для максимального увеличения рентабельности необходимо комплексное внедрение не только программ и обслуживания, но и обучение сотрудников работе с ними.

Наибольший экономический эффект демонстрируют инвестиции в развитие цифровых каналов обслуживания клиентов (средний ROI 156% по российскому рынку) и автоматизацию внутренних процессов (ROI 134%) [45]. Именно данные направления выбраны в качестве приоритетных для реализации стратегии АО «Солид Банк», что подтверждается эмпирическими данными об их высокой эффективности.

С учётом выбранного стратегического направления и обоснования эффективности IT-инвестиций, действующая миссия банка скорректирована: «Наш банк станет главным партнёром участников внешнеэкономической деятельности и предпринимателей Дальнего Востока, предоставляя персонализированные банковские сервисы и передовые цифровые решения для финансового успеха». Формулировка фиксирует географический фокус, целевую аудиторию и ключевые преимущества — персонализацию и цифровые технологии.

Стратегическое видение до 2030 года — войти в топ-5 региональных банков ДФО по качеству цифрового сервиса для бизнеса и объёму

комиссионных доходов, сохранив ROE не ниже 40% и H1.0 не менее 15%, что предполагает качественное преобразование бизнес-модели, а не количественное наращивание активов.

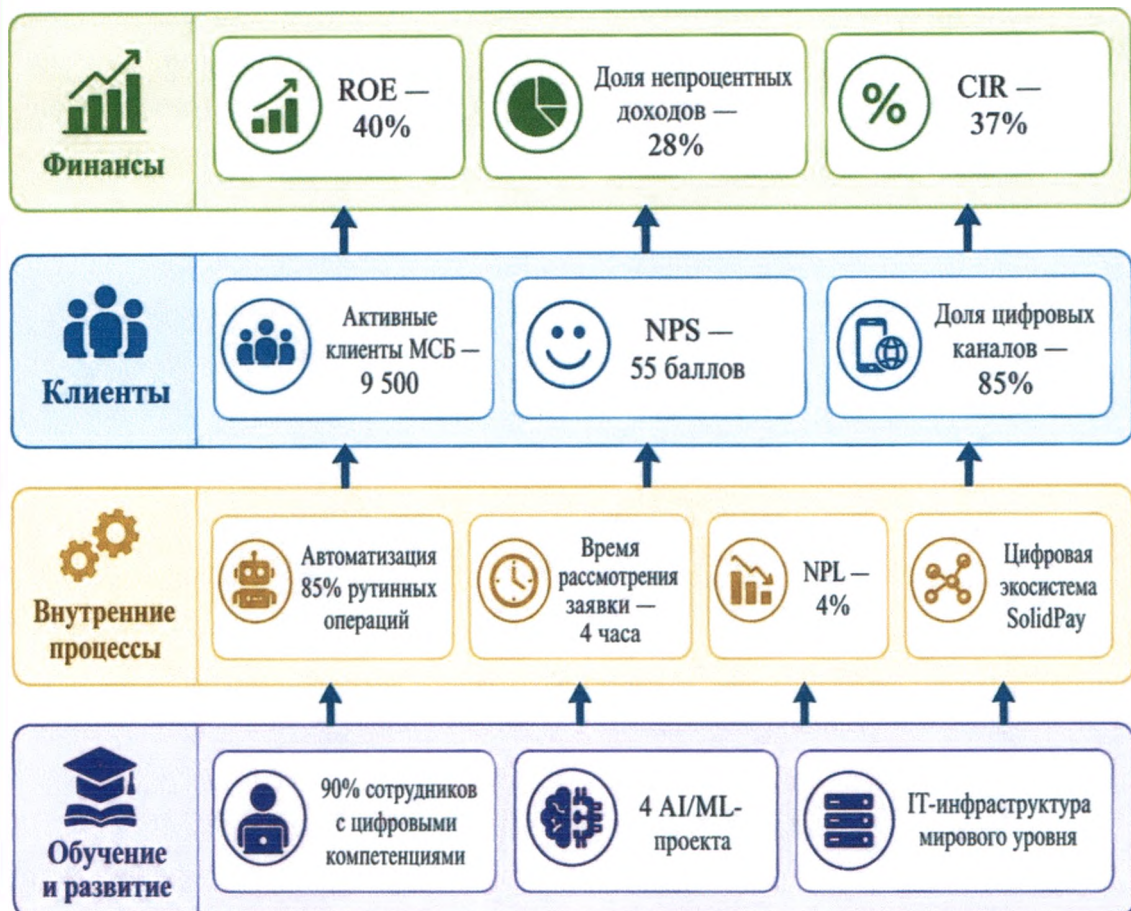
Декомпозиция целей закреплена в системе сбалансированных показателей (таблица 6, Рисунок 9), методология BSC позволяет учесть нефинансовые эффекты IT-проектов.

Таблица 6

Система сбалансированных показателей (ССП) обновлённой стратегии
АО «Солид Банк» на 2026–2030 гг.

Проекция	Показатель	Ед. изм.	2025 (факт)	2026	2027	2028	2029	2030
Финансы	Рентабельность капитала (ROE)	%	80,6	65	48	42	40	40
	Рентабельность активов (ROA)	%	4,76	4,1	3,9	3,5	3,4	3,3
	Чистая процентная маржа (NIM)	%	6,2	6	5,6	5,2	5	4,8
	Коэффициент эффективности затрат (CIR)	%	26,6	28	31	35	36	37
	Доля непроцентных доходов в чистых доходах	%	13,4	14	18	23	25	28
Клиенты	Количество активных клиентов МСБ	ед.	5000	5100	6000	7500	8500	9500
	Индекс потребительской лояльности (NPS)	баллы	21	22	30	40	48	55
	Доля клиентов, использующих цифровые каналы	%	12	14	45	65	78	85
Внутренние процессы	Доля рутинных операций, обрабатываемых автоматически	%	25	27	50	70	80	85
	Среднее время рассмотрения кредитной заявки МСБ	часов	48	45	45	24	12	4
	Доля просроченной задолженности (NPL)	%	7	6,8	6,5	6	5	4
Обучение и развитие	Доля сотрудников, прошедших обучение цифровым компетенциям	%	15	40	70	90	95	100
	Количество реализованных проектов с применением AI/ML	ед.	0	0	1	2	3	4

Источник: составлено автором на основе [Приложений: 1; 3].



Источник: составлено автором по данным [Таблица 6].

Рисунок 9. Стратегическая карта Balanced Scorecard АО «Солид Банк» на период до 2030 года.

Как видно из таблицы 6 и рисунка 9, в финансовой проекции заложено снижение рентабельности: ROE с 80,6% до 40% к 2030 году. Это объясняется ростом операционных расходов на поддержку двух запущенных цифровых проектов и ожидаемым снижением волатильных доходов от валютной переоценки. При этом целевое значение ROE (40%) остаётся существенно выше среднеотраслевого, а CIR, увеличиваясь до 37%, сохраняется в зоне высокой операционной эффективности. Доля непроцентных доходов достигает 28% к 2030 году, отражая зрелость экосистемы нефинансовых сервисов.

Клиентская проекция демонстрирует чёткую связь с этапами внедрения. Умеренный органический рост в 2026 году сменяется активным привлечением клиентов после запуска экосистемы в 2027 году. Выход на

целевые показатели лояльности (NPS 55) и цифровизации (85% клиентов) достигается к 2030 году. Проекция внутренних процессов отражает двухфазную автоматизацию: первый проект (рост с 25% до 50% в 2027 г.) обеспечивается модулями цифровой экосистемы, второй (до 85% к 2030 г.) — внедрением ML-скоринга. Время рассмотрения кредитной заявки сокращается радикально только с 2028 года (24 часа) и достигает 4-х часов к концу горизонта планирования. Снижение NPL также носит постепенный характер: до 6,5% в 2027 г., 5% в 2029 г. и 4% в 2030 г.

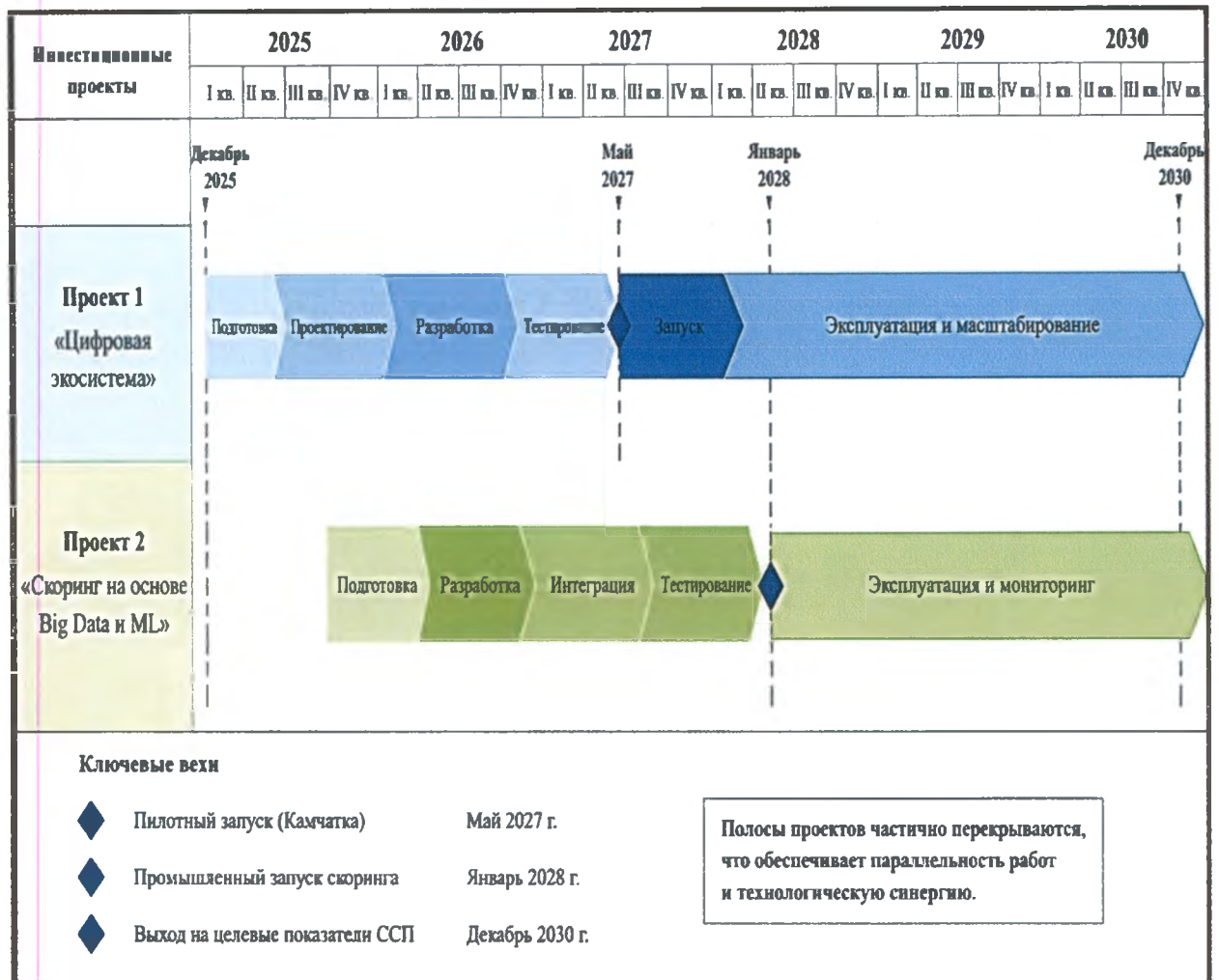
Применительно к Камчатскому филиалу цифровую трансформацию предлагается начать именно с него: удалённость офиса и клиенты (рыбопромысловые компании, туроператоры, портовые организации), находящиеся в море или на отдалённых участках, превращают дистанционный сервис в единственно приемлемый способ взаимодействия. Компактный размер филиала позволяет отладить процессы до масштабирования.

Рекомендуется трёхэтапная модель внедрения (Рисунок 10):

Первый этап (2026–2027 гг.) предполагает пилотный запуск цифровой экосистемы на Камчатке с параллельной разработкой ML-скоринга; на этом этапе отрабатываются клиентские сценарии именно для дальневосточного бизнеса – валютное РКО, кредиты на сезонные закупки сырья, онлайн-сервисы для участников ВЭД.

Второй этап (2027–2028 гг.) заключается в тиражировании экосистемы на все филиалы Дальневосточного федерального округа и внедрении скоринговой модели, обученной уже на поведенческих данных активных пользователей цифровых каналов.

Третий этап (2028–2030 гг.) ориентирован на федеральную экспансию цифровых сервисов и развитие партнёрской витрины нефинансовых продуктов с возможностью подключения логистических и таможенных сервисов, востребованных при внешнеэкономической деятельности.



Источник: составлено автором на основе данных [Приложения: 8; 9].

Рисунок 10. Календарный план-график реализации инвестиционных проектов АО «Солид Банк» на 2025-2030 гг.

Скорректированная стратегическая концепция АО «Солид Банк» базируется на стратегии фокусированной дифференциации, реализаций которой имеет поэтапный характер, увязанный с финансовыми и кадровыми возможностями банка. Обновлённая миссия и видение до 2030 года задают долгосрочный вектор, а ССП обеспечивает трансляцию стратегических целей в измеримые ориентиры, позволяя менеджменту контролировать ход цифровой трансформации и своевременно корректировать управленческие решения.

3.2. Разработка инвестиционных проектов, направленных на реализацию стратегии

Обоснованная в параграфе 3.1 обновлённая стратегическая концепция АО «Солид Банк» предполагает переход к модели цифрового регионального банка с фокусированной дифференциацией на обслуживании участников ВЭД и субъектов МСП Дальнего Востока. Её практическая реализация требует разработки конкретных инвестиционных мероприятий. Цифровая трансформация выступает центральным драйвером стратегии, а её ключевым содержанием является переход от мобильного приложения Solid Pay с базовым функционалом к полноценной цифровой экосистеме финансовых и нефинансовых сервисов для предпринимателей.

В рамках настоящего параграфа разработаны два взаимосвязанных инвестиционных проекта, охватывающих модернизацию клиентского цифрового пути и внедрение интеллектуальной системы управления кредитным риском. Выбор данных направлений обусловлен необходимостью преодоления ключевых слабых сторон банка, выявленных в ходе SNW-анализа и SWOT-диагностики, — низкого уровня цифровизации розничного обслуживания и технологического отставания в области AI/ML-решений.

Проект 1. «Создание цифровой экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов для МСБ и участников ВЭД»

Концепция «Цифровой банк для бизнеса без визита в офис» предполагает создание технологической платформы, позволяющей клиентам осуществлять полный цикл банковского обслуживания дистанционно (Рисунок 11). Для банка, оперирующего в Дальневосточном федеральном округе с его огромными расстояниями и низкой плотностью населения, данная концепция приобретает особую актуальность. Согласно исследованию Frank RG, 72% клиентов МСБ предпочитают банки, предоставляющие как финансовые, так и нефинансовые сервисы; 52% нуждаются в экосистеме с разнообразными сервисами [75].

Архитектура цифровой экосистемы SolidPay (Проект 1)

Цифровая экосистема для бизнеса



Источник: составлено автором.

Рисунок 11. Архитектура цифровой экосистемы SolidPay (Проект 1)
АО «Солид Банк».

Целью проекта является трансформация действующего интернет-банка SolidPay в полноценную цифровую экосистему, обеспечивающую бесшовное дистанционное обслуживание предпринимателей на всех этапах взаимодействия с банком — от открытия счёта до получения комплексных нефинансовых услуг. Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

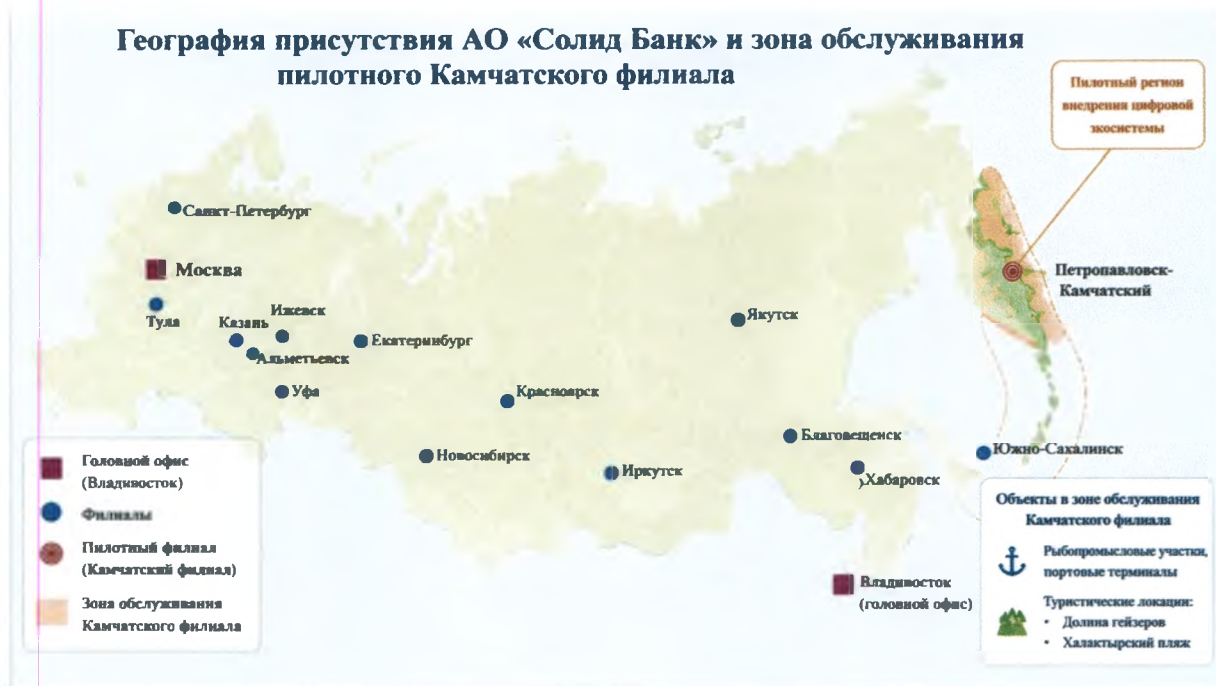
- внедрение технологий удалённой идентификации с использованием Единой биометрической системы;
- разработка и интеграция открытых API для взаимодействия с учётными системами клиентов и сервисами партнёров;
- создание модуля персонализированных предложений на базе алгоритмов машинного обучения;
- формирование витрины нефинансовых сервисов, востребованных целевой аудиторией.

Технологии биометрической идентификации, регулируемые Федеральным законом от 29.12.2022 № 572-ФЗ и Указанием Банка России от 11.07.2024 № 6801-У, позволяют удалённо открывать счета и выпускать карты без физического присутствия клиента в офисе [13; 17]. Открытые API, стандарты которых разработаны Банком России, обеспечат интеграцию с внешними сервисами и бесшовный клиентский путь [63]. Искусственный интеллект и машинное обучение будут применяться для персонализации предложений и автоматизации рутинных операций. По оценкам экспертов, подобные решения позволяют автоматизировать до 50% текстовых и до 40% голосовых обращений; опыт российских банков показывает значительный экономический эффект от внедрения ИИ-платформ [53; 82].

Экосистема нефинансовых сервисов должна включать продукты, востребованные участниками ВЭД и предпринимателями Дальнего Востока: логистические и таможенные услуги, бухгалтерское и юридическое сопровождение, страхование грузов и валютных рисков, проверку контрагентов. Как показывает опыт ВТБ, включение таких сервисов обеспечивает коммерческий потенциал и повышение лояльности клиентов [83]. Создание экосистемы позволит банку увеличить долю комиссионных доходов и затруднить переход клиентов к конкурентам. План-график реализации проекта представлен в Приложении 7.

В рамках пилота предполагается первоочередное внедрение сервисов валютных переводов и расчётно-кассового обслуживания для

рыбопромысловых предприятий, что позволит оперативно оценить востребованность цифровых каналов и сократить затраты клиентов на поездки в региональный центр. Успешная апробация в Камчатском филиале даст возможность отработать методологию внедрения, провести обучение персонала и с минимальными рисками распространить экосистему на головной офис во Владивостоке и другие подразделения банка (Рисунок 12).



Источник: составлено автором на основе данных [61].

Рисунок 12. География присутствия АО «Солид Банк» и зона обслуживания пилотного Камчатского филиала.

Общая продолжительность реализации проекта — 18 месяцев. Бюджет формируется из капитальных (CAPEX) и операционных (OPEX) затрат (Таблицы 7 и 8).

Операционные затраты, отраженные в таблице 8, начинаются с момента запуска (май 2027 г.) и включают ежегодные расходы на поддержку, подписки, маркетинг и обучение.

Таблица 7

**График капитальных затрат (CAPEX) инвестиционного проекта
«Создание цифровой экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов» в
АО «Солид Банк» на 2025 – 2027 гг.**

Период	Статья CAPEX	Сумма, тыс. руб.	Обоснование
2025 (декабрь)	Авансы по договорам на консалтинг и ТЗ	1 200	Предоплата за аудит и ТЗ
2026	Лицензии на ПО (AI/ML, API-платформа)	12 500	Приобретение лицензий
	Услуги внешних разработчиков и консультантов	6 800	Основной объем работ по кастомизации и интеграции
	Серверное оборудование и инфраструктура	3 500	Модернизация серверных мощностей
2027 (январь – май)	Услуги внешних разработчиков (завершение)	1 200	Финальные платежи по договорам
	Тестирование, пилот	0	(в составе услуг)
Итого CAPEX		25 200	

Источник: составлено автором [69; 77].

Таблица 8

**График операционных затрат (ОРЕХ) инвестиционного проекта
«Создание цифровой экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов» в
АО «Солид Банк» на 2027 – 2030 гг.**

тыс. руб

Год эксплуатации	Период	Техподдержка (SLA)	Обучение	Внешние данные	Маркетинг	Итого ОРЕХ за год
1-й год	04.2027 – 04.2028	4 200	1 500	2 800	3 000	11 500
2-й год	05.2028 – 04.2029	4 200	800	2 800	1 500	9 300
3-й год	05.2029 – 05.2030	4 200	500	2 800	1 000	8 500
Итого за 3 года		12 600	2 800	8 400	5 500	29 300

Источник: составлено автором по данным [69;77].

Ожидаемые эффекты Проекта 1 увязаны с ССП банка. В клиентской проекции к концу 2027 г. планируется достичь 6 000 активных клиентов МСБ

(рост на 20% к базе 2025 г.), доля цифровых каналов вырастет до 45%, NPS – до 30 баллов. Во внутренних процессах автоматизация достигнет 50%, время открытия счёта новому клиенту сократится до 15–20 минут. Финансовая проекция фиксирует рост доли непроцентных доходов до 18% в 2027 г. за счёт монетизации нефинансовых сервисов.

Далее рассмотрим детализированный план реализации инвестиционного проекта «Внедрение скоринговой системы на основе Big Data и машинного обучения для МСБ» (Проект 2), включающий календарный график, распределение ответственности, бюджет и ожидаемые результаты.

Проект направлен на снижение просроченной задолженности до 4% к 2030 г. и сокращение времени рассмотрения заявки до 4 часов. Цель достигается за счёт формирования единого хранилища данных, разработки и валидации моделей вероятности дефолта (PD) и уровня потерь при дефолте (LGD) на основе градиентного бустинга, а также интеграции скоринговой системы с АБС и кредитным конвейером. Модели строятся с учётом требований Положения Банка России № 590-П и МСФО 9 [13; 17].

Информационную базу модели формируют финансовая отчётность заёмщиков, транзакционная активность, сведения ФНС, ЕГРЮЛ и БКИ, а также данные об участии в госзакупках, отраслевой принадлежности и сезонности бизнеса. Для учёта дальневосточной специфики предлагается дополнить стандартную модель рядом факторов. Во-первых, в условиях волатильности курсов иены и юаня необходимо включить показатель доли валютной выручки и индикатор наличия хеджирующих инструментов. Во-вторых, для рыбопромысловых и туристических предприятий, чьи денежные потоки носят ярко выраженный сезонный характер, график платежей по кредиту должен привязываться к индивидуальному профилю ликвидности. В-третьих, статус резидента ТОР или свободного порта Владивосток, предоставляющий налоговые льготы и преференции, должен учитываться

через понижающий коэффициент, объективно отражающий снижение кредитного риска.

Бюджет проекта сформирован на основе рыночных стоимостей. Капитальные затраты (CAPEX) составят 18 000 тыс. руб., в том числе 6 000 тыс. руб. — приобретение лицензий на ML-платформу (Dataiku, Databricks или отечественный аналог) [76], 9 500 тыс. руб. — оплата услуг внешних специалистов и консультантов [89], 2 500 тыс. руб. — расширение вычислительных мощностей и хранилища данных (Data Lake) [92]. Операционные затраты (ОРЕХ) на первый год эксплуатации прогнозируются в размере 8 000 тыс. руб., включая 4 200 тыс. руб. на подписку на внешние источники данных (БКИ, ФНС, СПАРК, Контур.Фокус) [82].

Уточнённый план-график (старт — сентябрь 2026 г., длительность 16 месяцев, промышленный запуск — январь 2028 г.) представлен в Приложении 8. Общий срок реализации проекта — 16 месяцев. Бюджет формируется из капитальных и операционных затрат, отражённых в таблицах 9 и 10.

Таблица 9

График капитальных затрат (CAPEX) инвестиционного проекта
«Внедрение скоринговой системы на основе Big Data и ML для МСБ» в
АО «Солид Банк» на 2026 – 2027 гг.

тыс.руб

Статья CAPEX	2026 (сен–дек)	2027	Всего
Лицензии на ML-платформу	0	6 000	6 000
Услуги внешних data scientist и консультантов	2 500	7 000	9 500
Серверное оборудование и DWH	500	2 000	2 500
Итого CAPEX	3 000	15 000	18 000

Источник: составлено автором [76; 82; 89; 90; 91; 92].

Таблица 10

График операционных затрат (ОРЕХ) инвестиционного проекта
«Внедрение скоринговой системы на основе Big Data и ML для МСБ» в
АО «Солид Банк» на 2028 – 2030 гг.

тыс.руб.

Статья ОРЕХ	2027	2028	2029	2030	Итого за 3 года
Подписка на внешние источники данных (БКИ, ФНС и др.)	-	4 200	4 200	4 200	12 600
Техническая поддержка и обновление моделей	-	2 800	2 500	2 500	7 800
Обучение и повышение квалификации риск-специалистов	1000	1 000	500	500	2 500
Итого ОРЕХ	1000	8 000	7 200	7 200	22 900

Источник: составлено автором [82; 89; 92; 76].

Совокупные капитальные и операционные затраты по двум проектам на весь горизонт планирования систематизированы в таблице 11.

Таблица 11

Свод капитальных и операционных затрат инвестиционных проектов 1 и 2 в АО «Солид Банк» на 2026 – 2030 гг.

тыс. руб.

Год	CAPEX Пр. 1	CAPEX Пр. 2	ОРЕХ Пр. 1	ОРЕХ Пр. 2	Всего инвестиций
2025 (дек)	1 200	-	-	-	1 200
2026	22 800	3 000	-	-	25 800
2027	1 200	15 000	7 667	1 000	24 867
2028	-	-	10 033	8 000	18 033
2029	-	-	8 767	7 200	15 967
2030	-	-	2 833	7 200	10 033
Итого	25 200	18 000	29 300	23 400	95 900

Источник: составлено автором по данным [Таблиц: 6; 7; 8; 9].

Сводная таблица инвестиционных затрат демонстрирует, что основная финансовая нагрузка приходится на 2026–2027 гг., когда совокупные капитальные и операционные расходы достигают 25,8 и 24,9 млн руб. соответственно. После 2027 года капитальные вложения прекращаются, а операционные затраты стабилизируются на уровне 16–18 млн руб. в год. В

целом за весь горизонт планирования (2025–2030 гг.) совокупный объём инвестиций составляет около 96 млн руб., из которых 43,2 млн руб. направлено на создание IT-инфраструктуры, а 52,7 млн руб. — на её поддержку и развитие.

Финансирование обоих проектов полностью обеспечивается за счёт собственных средств банка, без привлечения внешних заимствований. Даже в пиковый 2026 год совокупные инвестиции (25,8 млн руб.) составляют лишь 0,97% от чистой прибыли за 2025 год (2,65 млрд руб.) и не оказывают существенного давления на норматив достаточности капитала (Н1.0 сохраняется выше 20%). Консервативный подход к финансированию обеспечивает реализацию стратегических инициатив без угрозы для финансовой устойчивости банка.

Рассмотренные инвестиционные проекты интегрированы в единую логику обновлённой стратегии, имеют чёткие сроки, бюджеты и измеримые целевые ориентиры. Их поэтапная реализация, обеспеченная собственными финансовыми ресурсами, направлена на достижение стратегических целей, зафиксированных в ССП, и будет детально оценена с точки зрения экономической эффективности в параграфе 3.3.

3.3. Оценка экономической эффективности и прогнозирование результатов

Завершающим этапом проектирования является количественная оценка экономической эффективности разработанных инвестиционных проектов и прогнозирование их влияния на ключевые финансовые показатели АО «Солид Банк». Методологической основой оценки выступает подход, базирующийся на расчёте чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и дисконтированного срока окупаемости (DPP).

Денежные потоки определяются как разность между дополнительными доходами (экономией), генерируемыми в результате реализации проектов, и

всеми связанными с ними капитальными (CAPEX) и операционными (ОРЕХ) затратами. Дисконтирование выполняется по ставке 20%, которая отражает требуемую акционерами доходность на собственный капитал в условиях высокой ключевой ставки и соответствует альтернативной стоимости вложений в проекты аналогичного риска цифровой трансформации. Расчёты проводятся в постоянных ценах 2025 года с горизонтом планирования до 2030 года.

Проект 1 «Цифровая экосистема» генерирует дополнительный чистый комиссионный доход благодаря росту клиентской базы МСБ и повышению доли пользователей цифровых каналов. Расчёт выполняется по формуле (1), результаты отражены в таблице 12:

$$\text{ЧКД} = \text{МСБ}_n \times \text{Ц}_k \times \text{КД}_{\text{Цк}}, \quad (1)$$

где

МСБ_n — среднегодовое количество активных клиентов МСБ (из ССП, п. 3.1),

Ц_k — доля клиентов, использующих цифровые каналы,

$\text{КД}_{\text{Цк}}$ — средний дополнительный комиссионный доход на одного активного пользователя экосистемы в год.

Для 2027 года доля клиентов, использующих цифровые каналы принята на уровне 38% как средняя за 8 месяцев эксплуатации.

Таблица 12

Исходные данные для прогноза комиссионных доходов Проекта 1

Показатель	2025 (факт)	2027 (8 мес.)	2028	2029	2030
Активные клиенты МСБ, ед.	5 000	6 000	7 500	8 500	9 500
Доля цифровых каналов, %	12	38	65	78	85
Пользователи экосистемы, чел.	600	2 280	4 875	6 630	8 075
ARPU экосистемы, тыс. руб.	12	13,2	15	16	17,1
Дополнительный комиссионный доход, млн руб.	—	30	45	60	75

Источник: составлено автором [Приложение 3; Таблица 6].

Проект 2 «Скоринг на основе Big Data и ML» обеспечивает экономию на резервах под ожидаемые кредитные убытки за счёт снижения доли просроченной задолженности (NPL) при одновременном росте кредитного портфеля МСБ. Прямой эффект рассчитывается по формуле (2), соответствующей методологии МСФО 9 и Положению Банка России № 590-П, результат отражён в таблице 13:

$$\Xi = (NPL_6 - NPL_{ц}) \times LGD \times EAD, \quad (2)$$

где:

NPL_6 — доля просрочки без проекта (инерционный сценарий),

$NPL_{ц}$ — целевая доля просрочки с использованием ML-скоринга (из ССП),

LGD — уровень потерь при дефолте (консервативно 55%, как для необеспеченных ссуд МСБ),

EAD — величина кредитного портфеля МСБ под риском на начало соответствующего года. Кредитный портфель МСБ прогнозируется пропорционально росту клиентской базы: 12,0 млрд руб. в 2025 г., 15,3 млрд руб. в 2028 г., 16,8 млрд руб. в 2029 г., 18,6 млрд руб. в 2030 г.

Таблица 13

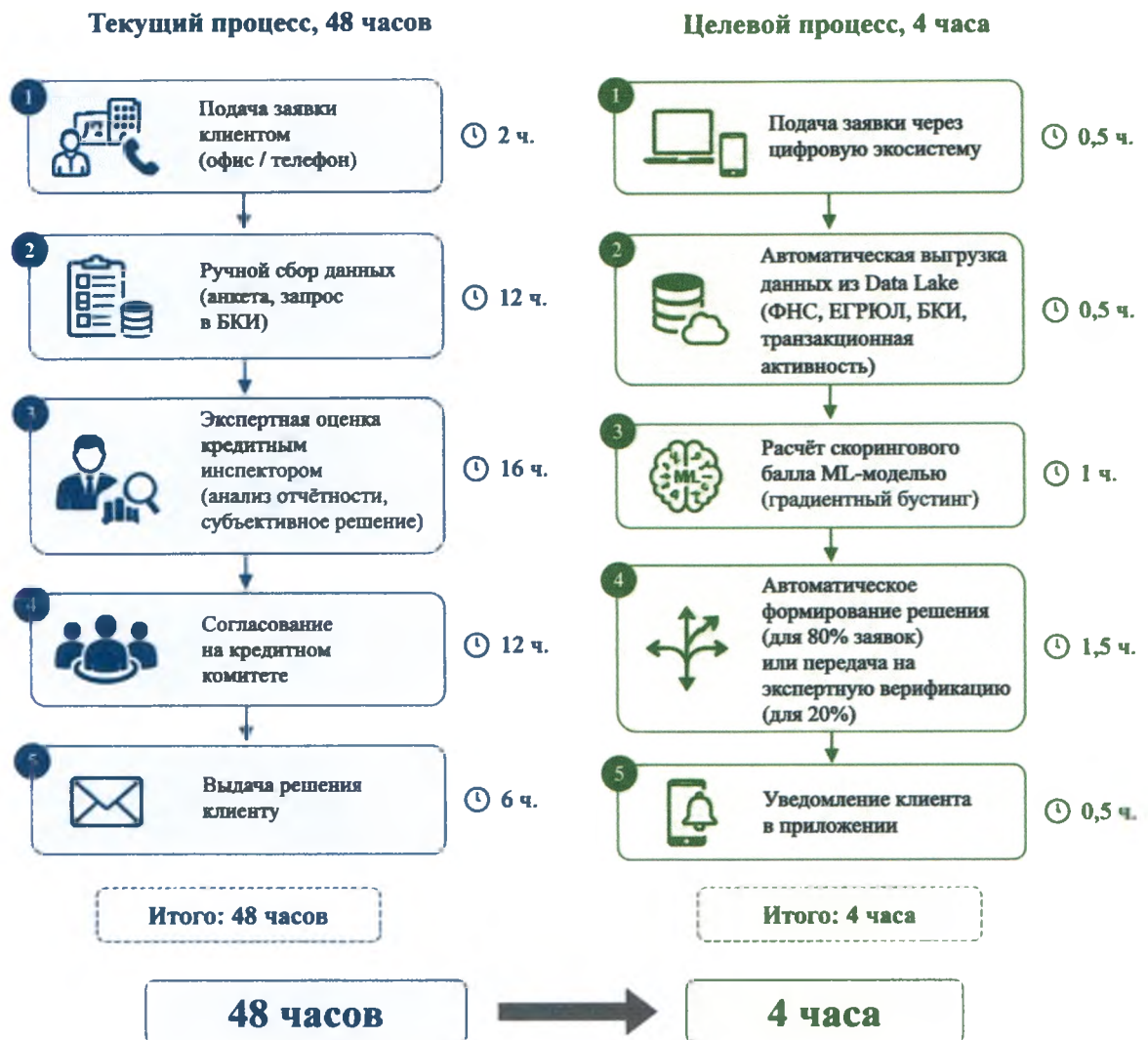
Исходные данные для прогноза экономии на резервах Проекта 2

Показатель	2025	2028	2029	2030
Кредитный портфель МСБ (EAD), млрд руб.	12	15,3	16,8	18,6
NPL базовый (без проекта), %	7	6,5	6,5	6,5
NPL целевой (с проектом), %	7	6	5	4
Снижение NPL, п.п.	—	0,5	1,5	2,5
LGD, %	55	55	55	55
Экономия на резервах, млн руб.	—	42	139	256
Принято в расчётах (округлённо), млн руб.	—	50	100	150

Источник: составлено автором [Приложение 1; Таблица 10].

Синергетический эффект обоих проектов, отраженный на рисунке 13 — рост чистых процентных доходов за счёт ускорения кредитного цикла и

вовлечения новых заёмщиков — оценивается в 15 млн руб. (2028), 25 млн руб. (2029) и 35 млн руб. (2030).



Источник: составлено автором на основе данных [Приложения: 3; 5; Таблица 6].

Рисунок 13. Сравнение текущего и целевого процессов рассмотрения кредитной заявки МСБ в АО «Солид Банк»

Ускорение кредитного цикла связано с сокращением среднего времени рассмотрения заявки с 48 до 24 часов в 2028 г., что позволяет кредитному подразделению обрабатывать большее количество заявок при неизменной численности персонала. Прирост объёма выдач оценивается в 3 % от величины кредитного портфеля МСБ, что при средней ставке размещения 18 % годовых обеспечивает дополнительный процентный доход около 13 млн

руб. Вовлечение новых заёмщиков, привлечённых через цифровую экосистему (Проект 1), формирует дополнительный процентный доход в размере 2 млн руб. в 2028 г., 5 млн руб. в 2029 г. и 8 млн руб. в 2030 г. Таким образом, совокупный синергетический эффект получен суммированием двух составляющих: эффекта от ускорения кредитного цикла и эффекта от расширения клиентской базы. Далее приведены суммарные дополнительные доходы и экономия, принимаемые для построения прогноза денежных потоков.

Суммарные дополнительные доходы и экономия принимаются для дальнейших расчётов на уровнях:

2027 г. – 30,0 млн руб.,

2028 г. – 110,0 млн руб. (45 + 50 + 15),

2029 г. – 185,0 млн руб. (60 + 100 + 25),

2030 г. – 260,0 млн руб. (75 + 150 + 35).

Капитальные затраты (CAPEX) Проекта 1 (25 200 тыс. руб.) и Проекта 2 (18 000 тыс. руб.) амортизируются линейно в течение трёх лет с месяца, следующего за вводом в эксплуатацию. Амортизационные отчисления составят:

в 2027 г. (Проект 1 с мая: $25\,200 / 36 \times 8$) – 5 600 тыс. руб.,

в 2028 г. (Проект 1: 8 400 тыс. руб.; Проект 2 с января: 6 000 тыс. руб.) – 14 400 тыс. руб.,

в 2029 г. – 14 400 тыс. руб.,

в 2030 г. (Проект 1 завершается в апреле: 2 800 тыс. руб.; Проект 2: 6 000 тыс. руб.) – 8 800 тыс. руб.

Операционные затраты (ОРЕХ) учитываются в полном объёме по годам согласно сводному графику:

2027 г. – 7 676 тыс. руб.,

2028 г. – 18 033 тыс. руб.,

2029 г. – 15 967 тыс. руб.,

2030 г. – 10 033 тыс. руб.

Прогноз денежных потоков строится по стандартной схеме: дополнительные доходы (экономия) за вычетом ОРЕХ и амортизации формируют прибыль до налогообложения; после налога на прибыль (20%) и прибавления амортизации получается чистый операционный поток, из которого вычитаются инвестиционные затраты (CAPEX).

Для оценки экономической эффективности проектов применён метод дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования установлена на уровне 20 %. Данная величина обоснована превышением ключевой ставки Банка России (21 %), к которой добавлена премия за риск вложений в цифровую трансформацию регионального банка с рейтингом ruBB. Таким образом, акционеры ожидают доходность, компенсирующую инфляцию и риск проектов.

Коэффициент дисконтирования для каждого года t рассчитывался по формуле 3:

$$k_t = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где:

r – годовая ставка дисконтирования (20 %),

t – номер года, отсчитываемый от первого года инвестиций (2025 год принят за $t = 1$, 2026 – за $t=2$ и т.д.).

Дисконтированный денежный поток (DCF_t) находился как произведение чистого денежного потока CF_t на коэффициент k_t (формула 4):

$$DCF_t = CF_t \times k_t, \quad (4)$$

Чистая приведённая стоимость (NPV) определена суммированием дисконтированных потоков за весь горизонт планирования (формула 5):

$$NPV = \sum_{t=1}^T DCF_t, \quad (5)$$

Внутренняя норма доходности (IRR) вычислена итерационным методом как ставка дисконтирования, при которой NPV обращается в ноль (формула 6):

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (6)$$

Практический расчёт выполнен с помощью функции ВСД в Microsoft Excel.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) определён моментом, когда накопленный дисконтированный денежный поток становится неотрицательным. В таблице 14 представлены результаты расчётов.

Таблица 14

Прогноз денежных потоков инвестиционных проектов, тыс. Руб.

Показатель	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Дополнительные доходы + экономия	–	–	30 000	110 000	185 000	260 000
Операционные затраты (ОРЕХ)	–	–	8 667	18 033	15 967	10 033
Амортизация CAPEX	–	–	5 600	14 400	14 400	8 800
Прибыль до налогообложения	–	–	15 733	77 567	154 633	241 167
Налог на прибыль (20 %)	–	–	3 147	15 513	30 927	48 233
Чистая прибыль	–	–	12 586	62 054	123 706	192 934
Чистый операционный поток (ЧП + Ам)	–	–	18 186	76 454	138 106	201 734
Капитальные затраты (CAPEX)	1 200	25 800	16 200	–	–	–
Чистый денежный поток (CF)	–1 200	–25 800	1 986	76 454	138 106	201 734
Коэффициент дисконтирования ($r=20\%$)	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	0,3349
Дисконтированный денежный поток (DCF)	–1 000	–17 917	1 149	36 869	55 501	67 561

Источник: составлено автором [Таблицы: 12; 13].

Прогнозная таблица денежных потоков демонстрирует выход проектов на положительный чистый денежный поток уже в 2027 году, когда дополнительные доходы (30 млн руб.) начинают превышать операционные затраты и амортизацию. В последующие годы эффект усиливается: к 2030 году дополнительные доходы и экономия достигают 260 млн руб., а чистый денежный поток возрастает до 201,7 млн руб. Основной инвестиционный натиск приходится на 2026 год (–25,8 млн руб.), после чего капитальные вложения резко сокращаются, а операционная эффективность проектов начинает проявляться в полном объёме.

На основе ряда чистых денежных потоков (–1 200, –25 800, 1 986, 76 454, 138 106, 201 734 тыс. руб.) и ставки дисконтирования 20% рассчитаны ключевые показатели эффективности. Чистая приведённая стоимость (NPV) получена суммированием дисконтированных потоков за 2025–2030 гг. и составляет 141,2 млн руб. Положительное значение NPV подтверждает, что проекты создают дополнительную акционерную стоимость и окупают затраты с запасом. Внутренняя норма доходности (IRR), определённая итерационным методом в Microsoft Excel, равна 68%, что кратно превышает стоимость капитала и свидетельствует о высоком запасе прочности. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) наступает в течение 2028 года и составляет 2,9 года от начала инвестиций. Умеренный период возврата вложений вкупе с высокой внутренней доходностью позволяет квалифицировать оба проекта как экономически эффективные и соответствующие стратегическим целям банка.

Прогнозные финансовые показатели АО «Солид Банк» получены путём объединения трёх составляющих: ожидаемого органического развития банка (без учёта проектов), прямого денежного эффекта от внедрения цифровой экосистемы и скоринговой системы (рассчитанного в разделе 3.3) и связанных с ними инвестиционных затрат.

Прогнозируемый рост активов до 55 млрд руб. к 2030 г. (среднегодовой темп 6,6%) обеспечен прежде всего расширением кредитного портфеля МСБ с 12,0 до 18,6 млрд руб. по мере увеличения клиентской базы (с 5 000 до 9 500 активных клиентов) и ускорения кредитного цикла. Дополнительный вклад вносит плановое наращивание портфеля ценных бумаг (до 22% активов) в рамках политики диверсификации. Высоколиквидные средства поддерживаются на уровне, гарантирующем соблюдение нормативов Н2 и Н3 с запасом.

Плановая чистая прибыль определяется как сумма базовой прибыли банка (без проектов) и дополнительного эффекта от реализации инвестиционных проектов. Дополнительный эффект рассчитан в разделе 3.3

и составляет 193 млн руб. чистой прибыли в 2030 г. Базовая прибыль оценена исходя из консервативного сценария постепенного снижения чистой процентной маржи с 6,2% до 4,8% под влиянием жёсткой денежно-кредитной политики, что частично компенсируется ростом непроцентных доходов (до 28%) и сокращением отчислений в резервы (NPL снижается до 4%). Расчёт выполнен по формуле 7:

$$\text{ЧП} = (\text{ПД} - \text{ПР} + \text{КД} - \text{КР} + \text{Пр.Д} - \text{ОРЕХ} - \text{АМ} - \text{Налог}) + \text{ЧП}_\text{п}, \quad (7)$$

где:

ПД – процентные доходы;

ПР – процентные расходы;

КД – комиссионные доходы;

КР – комиссионные расходы;

Пр.Д – прочие доходы;

АМ – амортизация CAPEX.

ROE рассчитывается как отношение чистой прибыли к собственному капиталу. Капитал прогнозируется на уровне 15% от активов (8,3 млрд руб. при активах 55 млрд руб.) и увеличивается исключительно за счёт капитализации прибыли. ROA определяется как отношение чистой прибыли к активам (2,2 млрд / 55 млрд \approx 3,3%). Снижение ROE с 80,6% до 40% и ROA с 4,76% до 3,3% носит временный характер и связано с инвестиционной фазой проектов; целевые значения остаются значительно выше среднеотраслевых.

Снижение просроченной задолженности (NPL) до 4% является прямым результатом внедрения скоринговой модели. Экономия на резервах, оценённая ранее по формуле (2), достигает 150 млн руб. к 2030 г. Рост доли непроцентных доходов до 28% обеспечивается монетизацией цифровой экосистемы: дополнительный комиссионный доход, рассчитанный по формуле (1), составляет 75 млн руб. в 2030 г., что в сочетании с органическим ростом транзакционных доходов формирует целевую

структуру выручки. В результате банк заметно снижает зависимость от волатильных валютных переоценок.

Коэффициент CIR увеличивается до 37% (против 26,6% в 2025 г.) под влиянием роста операционных расходов на сопровождение проектов и амортизации ИТ-активов. Однако значение показателя остаётся ниже критической отметки 50%, что подтверждает сохранение контроля над затратами. Временный рост CIR является платой за технологическое обновление и полностью компенсируется ожидаемыми структурными улучшениями.

Интеграция результатов проектов в общую финансовую модель банка позволяет спрогнозировать динамику основных показателей (Таблица 15):

Таблица 15

Прогнозные финансовые показатели АО «Солид Банк» (сценарий реализации проектов)

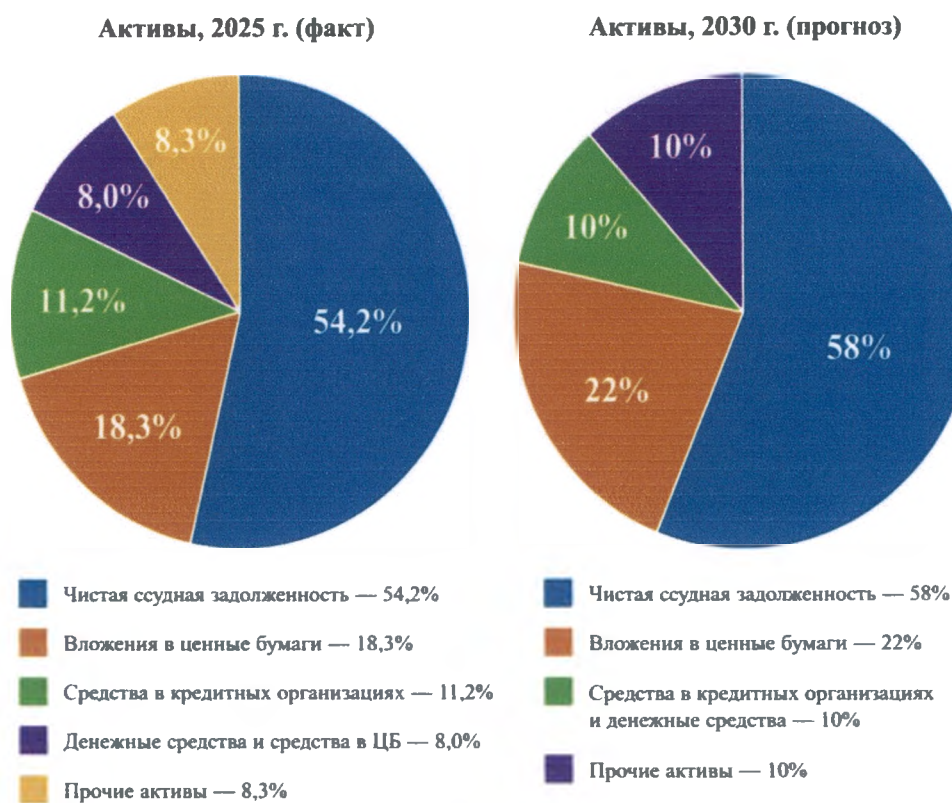
Показатель	2025 (факт)	2026	2027	2028	2029	2030
Активы, млрд руб.	40	42	45	48	51	55
Чистая прибыль, млрд руб.	2,18 (9 мес.)	2,9	2,4	2,1	2	2,2
Рентабельность капитала (ROE), %	80,6	65	48	42	40	40
Рентабельность активов (ROA), %	4,76	4,1	3,9	3,5	3,4	3,3
Чистая процентная маржа (NIM), %	6,2	6	5,6	5,2	5	4,8
Доля непроцентных доходов, %	13,4	14	18	23	25	28
Доля просроченной задолженности (NPL), %	7	6,8	6,5	6	5	4
Коэффициент эффективности затрат (CIR), %	26,6	28	31	35	36	37

Источник: составлено автором на основе ССП (Таблица 5) и прогнозных расчётов денежных потоков.

Временное снижение ROE (с 80,6% до 40%) и рост CIR (до 37%), отражённые в таблице 15 объясняются инвестиционным характером расходов и амортизацией внедрённых ИТ-активов. При этом все целевые значения остаются существенно выше среднеотраслевых, а главные

качественные результаты — диверсификация доходной базы и снижение кредитного риска — формируют устойчивую основу для долгосрочного конкурентного преимущества банка.

На рисунке 14 показана трансформация структуры активов к 2030 году:

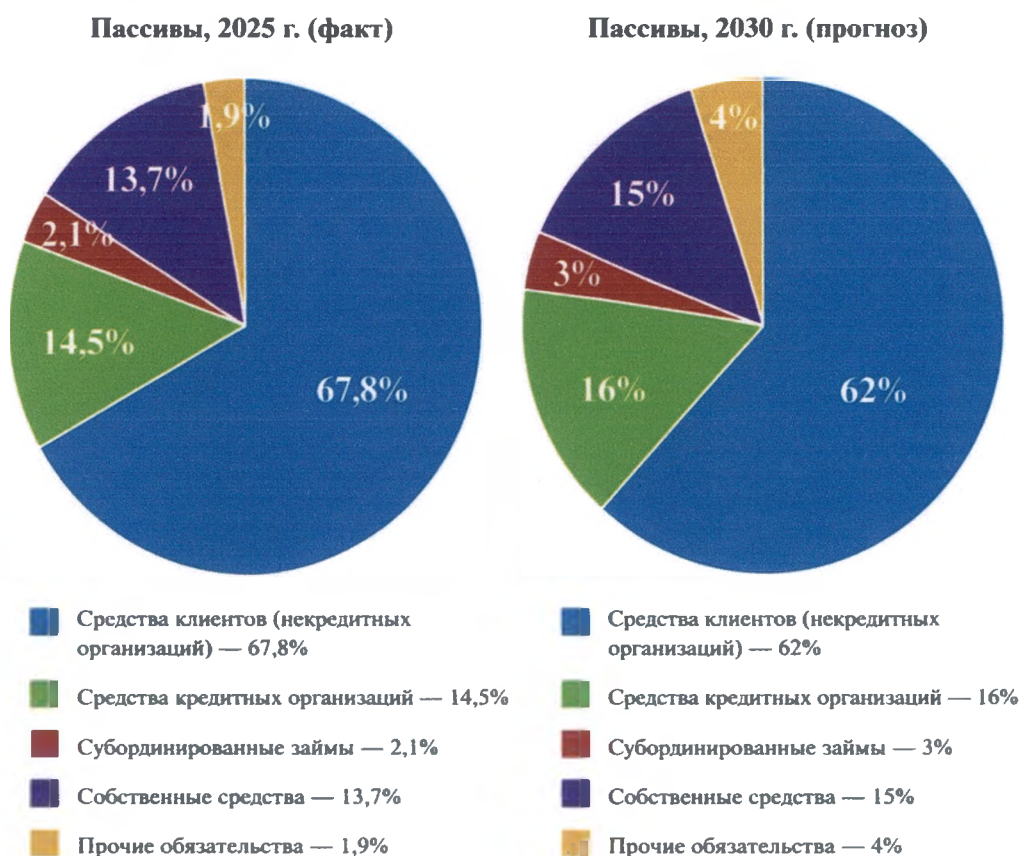


Источник: составлено автором на основе данных [Приложение 2; Таблица 15].

Рисунок 14. Трансформация структуры активов АО «Солид Банк» (прогноз на 2030 год).

Трансформация структуры активов и пассивов (Рисунок 15) АО «Солид Банк» к 2030 г. отражает качественные сдвиги, обусловленные реализацией стратегии. В активной части баланса прогнозируется рост чистой ссудной задолженности с 54,2% до 58% за счёт ускорения кредитного цикла и привлечения новых заёмщиков через цифровые каналы. Доля вложений в ценные бумаги увеличится с 18,3% до 22%, что обеспечит диверсификацию доходов и поддержание ликвидности. В пассивах ожидается укрепление собственных средств с 13,7% до 15% исключительно за счёт капитализации

прибыли (ROE 40%), без привлечения внешних источников. Доля средств кредитных организаций возрастёт с 14,5% до 16%, а субординированных займов — с 2,1% до 3%, что снизит зависимость от розничных депозитов. Указанные сдвиги отражают переход от модели, зависимой от волатильных валютных доходов, к устойчивой структуре с диверсифицированной ресурсной базой и возросшей долей непроцентных доходов до 28%.



Источник: составлено автором на основе данных [Приложение 2; Таблица 15].

Рисунок 15. Трансформация структуры пассивов АО «Солид Банк» (прогноз на 2030 год).

Реализация проектов позволяет АО «Солид Банк» достичь целей, зафиксированных в Сбалансированной системе показателей, и усилить позиции в обслуживании МСБ и участников ВЭД Дальневосточного федерального округа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование, посвящённое анализу места стратегического планирования и прогнозирования в экономической деятельности АО «Солид Банк», позволило получить комплекс теоретических и практических результатов, совокупность которых подтверждает достижение поставленной цели и решение сформулированных задач.

В первой главе работы раскрыты сущность, принципы, методы и этапы стратегического планирования как высшей функции управления банковским предприятием. Систематизированы риски (кредитный, ликвидности, процентный, достаточности капитала), учитываемые в стратегическом управлении, и определены методы их количественной и качественной оценки. Обоснована взаимосвязь стратегического планирования, прогнозирования и формирования конкурентных преимуществ банка, а также роль цифровых интеллектуальных технологий как ключевого фактора, усиливающего данную взаимосвязь. Тем самым решены первые три задачи работы.

Во второй главе выполнена организационно-экономическая характеристика АО «Солид Банк», проанализирована динамика его финансовых и балансовых показателей за 2021–2025 годы. Установлено, что банк демонстрирует устойчиво высокие темпы роста активов (в 4,5 раза до 40,0 млрд руб.) и чистой прибыли (в 11,8 раза), сохраняя исключительную рентабельность (ROE – 80,6%) и значительный запас достаточности капитала (H1.0 – 20,6%). При этом выявлены ключевые ограничения: слабые рыночные позиции, узкая клиентская база, повышенный уровень кредитного риска (NPL ~7%) и критическое отставание в цифровизации (рейтинг мобильного приложения Solid Pay – 2,4 в RuStore, ограниченный функционал).

На основе PESTEL-анализа, модели пяти конкурентных сил М. Портера, SNW-анализа и матрицы стратегических групп выполнен SWOT-анализ, синтезирующий результаты внутренней и внешней диагностики. Проанализирована действующая система управления банком с учётом стратегического планирования и прогнозирования. Данные результаты соответствуют четвёртой, пятой и шестой задачам работы.

В третьей главе, опираясь на выводы SWOT-анализа, сформирована обновлённая стратегическая концепция банка, базирующаяся на стратегии фокусированной дифференциации. Скорректирована миссия банка, сформулировано стратегическое видение до 2030 года и построена система сбалансированных показателей на 2026–2030 годы, определяющая целевые ориентиры по проекциям «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Обучение и развитие» (седьмая задача).

Разработаны два взаимосвязанных инвестиционных проекта: «Создание цифровой экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов для МСБ и участников ВЭД» и «Внедрение скоринговой системы на основе Big Data и машинного обучения для МСБ». Для каждого проекта определены этапы, сроки, бюджеты и ожидаемые результаты. Выполнена оценка экономической эффективности, показавшая положительное значение чистой приведённой стоимости ($NPV = 141$ млн руб.), высокую внутреннюю норму доходности ($IRR \approx 68\%$) и приемлемый дисконтированный срок окупаемости (2,9 года) (восьмая задача).

Проведённое исследование подтвердило, что стратегическое планирование и прогнозирование в их системной взаимосвязи выступают не вспомогательными, а системообразующими элементами экономической деятельности коммерческого банка, определяя его способность к адаптации, устойчивому росту и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях высокой макроэкономической нестабильности и цифровой трансформации отрасли.

Разработанные в ходе исследования стратегическая концепция и инвестиционные проекты могут быть непосредственно использованы руководством АО «Солид Банк» для повышения конкурентоспособности. В частности, руководству банка рекомендуется:

- утвердить обновлённую миссию и стратегическое видение до 2030 года, ориентирующие организацию на цифровое развитие в нише обслуживания участников ВЭД и МСБ Дальнего Востока;
- реализовать проект создания цифровой экосистемы (запуск – май 2027 г.), что позволит увеличить долю непроцентных доходов с 13,4% до 28% к 2030 году и повысить индекс потребительской лояльности до 55 баллов;
- внедрить скоринговую систему на основе машинного обучения (промышленный запуск – январь 2028 г.), обеспечив снижение доли просроченной задолженности с 7% до 4% и сокращение времени рассмотрения кредитной заявки до 4 часов;
- использовать предложенные бюджеты и календарные планы-графики в качестве основы корпоративного управления проектами.

Практическая значимость полученных результатов подтверждается тем, что оба проекта полностью обеспечены собственными финансовыми ресурсами банка (капитал 5,67 млрд руб., нераспределённая прибыль 2,65 млрд руб.), не создают угрозы для соблюдения обязательных нормативов и соответствуют положительной динамике кредитного рейтинга (ruBB, «стабильный» от «Эксперт РА»). Их внедрение позволит банку преодолеть ключевые слабости, выявленные в ходе анализа, и создать устойчивое конкурентное преимущество в сегменте обслуживания малого и среднего бизнеса Дальневосточного федерального округа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020; с учетом поправок, внесенных законом РФ о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ]. - URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 04.07.2026).
2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): НК : текст с изменениями и дополнениями на 28 ноября 2025 года : Федеральный закон № 146-ФЗ [принят Государственной Думой 16 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 21.04.2026).
3. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : НК : текст с изменениями и дополнениями на 31 июля 2025 года : Федеральный закон № 117-ФЗ [принят Государственной Думой 19 июля 2000 года: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 года] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 29.04.2026).
4. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 [текст с изменениями и дополнениями на 9 апреля 2026] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 30.04.2026).

5. Российская Федерация. Законы. О рынке ценных бумаг : Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 9 апреля 2026] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения: 30.04.2026).

6. Российская Федерация. Законы. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма : Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 31 декабря 2024] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 29.04.2026).

7. Российская Федерация. Законы. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 9 апреля 2026] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 29.04.2026).

8. Российская Федерация. Законы. О валютном регулировании и валютном контроле : Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 28 декабря 2024] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45458/ (дата обращения: 29.04.2026).

9. Российская Федерация. Законы. О страховании вкладов в банках Российской Федерации : Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями 31 июля 2025] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/ (дата обращения: 29.04.2026).

10. Российская Федерация. Законы. О кредитных историях : Федеральный закон от 30.12.2004 № 218-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 9 апреля 2026] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51043/ (дата обращения: 29.04.2026).

11. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 15 декабря 2025] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 29.04.2026).

12. Российская Федерация. Законы. Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных, о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2022 № 572-ФЗ : [текст с изменениями и дополнениями на 28 декабря 2024] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_434830/ (дата обращения: 29.04.2026).

13. Российская Федерация. Правительство. О введении в действие Международного стандарта финансовой отчетности (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» : Приказ Минфина России от 27.06.2016 № 98н // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201982/ (дата обращения: 29.04.2026).

14. Российская Федерация. Банк России. О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы : Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178278/ (дата обращения: 29.04.2026).

15. Российская Федерация. Банк России. О требованиях к организации банками процесса сбора и размещения биометрических данных физического лица : Указание Банка России от 11.07.2024 № 6801-У // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_480756/ (дата обращения: 29.04.2026).

16. Российская Федерация. Банк России. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах : Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51886/ (дата обращения: 29.04.2026).

17. Российская Федерация. Банк России. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности : Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П : [текст с изменениями и дополнениями на 26 декабря 2024] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220526/ (дата обращения: 29.04.2026).

18. Российская Федерация. Банк России. Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией : Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И : [текст с изменениями и дополнениями на 20 декабря 2024] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339133/ (дата обращения: 29.04.2026).

19. Российская Федерация. Банк России. О типичных банковских рисках : Письмо Банка России от 23.06.2004 № 70-Т // Вестник Банка России. – 2004. – № 38.

Учебники, учебные пособия

20. **Азоев, Г. Л.** Анализ деятельности конкурентов: учебник для вузов / Г. Л. Азоев. — Санкт-Петербург: Питер, 2024. — 240 с.

21. **Белоглазова, Г. Н.** Банковское дело: учебник / под ред. Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кроливецкой. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

22. **Дамодаран, А.** Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2017. – 496 с.

23. **Дорофеев, В. Д.** Менеджмент в сфере банковской деятельности / В. Д. Дорофеев. — Пенза: Издательство ПИЭРИАУ, 2010. — 530 с.

24. **Каплан, Р. С.** Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона; перевод с английского. — Москва: Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

25. **Коляда, А. А.** Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи: практическое руководство / А. А. Коляда. — Москва: Альпина ПРО, 2023. — 616 с. — ISBN 978-5-206-00086-3. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=474253&ysclid=mpbvhyhvyzg518764602> (дата обращения: 12.12.2025). — Режим доступа: по подписке.

26. **Котлер, Ф.** Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: практическое руководство / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — Москва: Альпина Паблишер, 2026. — 134 с. — ISBN 978-5-9614-5582-3. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=473286&ysclid=mpbvzohkbs273343638> (дата обращения: 12.12.2025). — Режим доступа: по подписке.

27. **Лаврушин, О. И.** Банковские риски: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2016. — 292 с.

28. **Лаврушин, О. И.** Банковский менеджмент: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2018. — 416 с.
29. **Мануйленко, В. В.** Управление ликвидностью в коммерческом банке : учебное пособие / В. В. Мануйленко. — М.: Юрайт, 2020. — 345 с.
30. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — ISBN 978-5-16-009860-9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=418573&ysclid=mpbw0rbc2n65923464> (дата обращения: 10.12.2025). — Режим доступа: по подписке.
31. **Минцберг, Г.** Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. — 5-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 365 с. — ISBN 978-5-9614-7007-9. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=471792&ysclid=mpbw2e1ch3554754682> (дата обращения: 12.12.2025). — Режим доступа: по подписке.
32. **Морозова, Т. Г.** Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 279 с.
33. **Портер, М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 453 с.
34. **Портер, М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 715 с.
35. **Рогов, М. А.** Риск-менеджмент: учебное пособие / М. А. Рогов. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 264 с.
36. **Сироткин, С. А.** Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. — Москва: ИНФРА-М; Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016. — 246 с. —

ISBN 978-5-16-006589-2. — Текст: электронный. —
 URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=371671&ysclid=mpbw3sh6bd902190242> (дата обращения: 10.12.2025). — Режим доступа: по подписке.

37. **Синки, Дж.** Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 1018 с.

38. **Скиннер, К.** Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им / К. Скиннер; пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 320 с.

39. **Смирнов А.А.** Кибербезопасность в финансовой сфере: угрозы и методы противодействия: учебное пособие / А. А. Смирнов. — М.: Горячая линия — Телеком, 2019. — 256 с.

40. **Тавасиев, А. М.** Банковское дело: управление и технологии: учебник / А. М. Тавасиев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 671 с.

41. **Тосунян, Г. А.** Банковское дело и банковское законодательство в России: опыт, проблемы, перспективы / Г. А. Тосунян. — М. : Дело, 2018. — 304 с.

42. **Усоскин, В. М.** Современный коммерческий банк: управление и операции / В. М. Усоскин. — М.: ЛЕНАНД, 2019. — 328 с.

43. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 9-е изд., испр. и доп. — Москва : Дело, 2014. — 448 с.

Монографии

44. **Пожидаева, Н. А.** Совершенствование процессов управления бюджетом кредитной организации: диссертация / Н. А. Пожидаева. — 2024. — Режим доступа: <https://www.xn--80ae0bbf.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai> (дата обращения: 19.04.2026).

Статьи из журналов

45. **Белалов, М. Р.** Экономическая эффективность инвестиций в информационные технологии коммерческими банками: факторный анализ и

моделирование отдачи от IT-капитала / М. Р. Белалов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/39FAVN325.pdf>.

46. **Верников, А. В.** Цифровая трансформация банков: возможности и вызовы / А. В. Верников [и др.] // Деньги и кредит. — 2021. — Т. 80, № 2. — С. 43–58.

47. **Магомаева, Л. Р.** Новые вызовы и риски банковского сектора России в условиях цифровизации / Л. Р. Магомаева // CyberLeninka. — 2026.

48. **Пашков, Р. В.** Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа деятельности банка / Р. В. Пашков // CyberLeninka : [электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-rekomendatsii-po-provedeniyu-swot-analiza-deyatelnosti-banka> (дата обращения: 19.04.2026).

49. **Петровская, Ю. Г.** Применение SWOT-анализа и PEST-анализа в деятельности коммерческих банков / Ю. Г. Петровская // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета. — 2019. — Вып. 26 (96): Экономические науки. — С. 123-125.

50. **Родионов, И. И.** Big Data в банковском секторе: от аналитики к предиктивным моделям / И. И. Родионов [и др.] // Финансы: теория и практика. — 2020. — Т. 24, № 3. — С. 110–125.

51. **Шуба, Н. А.** Стейкхолдеры коммерческого банка и их отношение к дефолту банка / Н. А. Шуба // Финансовые рынки и банки. — 2022. — № 5. — С. 163–166.

52. **Шарифова Г. И.** Бюджетирование: проблемы, подходы и перспективы оптимизации / Г. И. Шарифова // Молодой ученый: [электронный ресурс]. — 2024. — 12 окт. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/> (дата обращения: 19.04.2026).

Электронные ресурсы

53. **Зверькова, Т. Н.** Цифровая трансформация региональных банков: роль AI и Open API / Т. Н. Зверькова // Финансы: теория и практика. — 2025.

— URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/view/3957/0> (дата обращения: 29.04.2026).

54. Зверькова, Т. Н. Open API в региональных банках: вызовы и направления внедрения / Т. Н. Зверькова // Учет. Анализ. Аудит. — 2025. — URL: <https://accounting.fa.ru/jour/article/view/718> (дата обращения: 29.04.2026).

55. Синявина, А. А. Оценка экономической эффективности от внедрения системы подписки на нефинансовые сервисы (на примере АО «Альфа-банк»): выпускная квалификационная работа бакалавра / А. А. Синявина. — Санкт-Петербург: СПбПУ, 2023. — URL: <https://elib.spbstu.ru/dl/3/2023/vr/vr23-3787.pdf/en/info> (дата обращения: 29.04.2026).

56. «1С:Управление холдингом» помогло усилить контроль бюджетов и платежей в компаниях Финансового дома «Солид» [Электронный ресурс] // T Adviser.ru. — 2025. — 16 окт. — Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Финансовый_дом_«Солид» (дата обращения: 19.04.2026).

57. «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (АО) [Электронный ресурс] // Официальный сайт АТБ. — Режим доступа: <https://www.atb.su/> (дата обращения: 19.04.2026).

58. АО «Дальневосточный банк» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Дальневосточного банка. — Режим доступа: <https://www.dvbank.ru/> (дата обращения: 19.04.2026).

59. АО «Солид банк». Банк России [Электронный ресурс] // Сайт Банка России. — Режим доступа: <https://cbr.ru/finorg/foinfo/?ogrn=1024100000121> (дата обращения: 15.12.2025).

60. АО «Солид Банк» : досье, реквизиты и финансовая отчетность // Comfex.ru : сервис проверки контрагентов. — URL: <https://comfex.ru/1024100000121/ao-солид-банк> (дата обращения: 12.04.2026). — Текст : электронный.

61. АО «Солид Банк»: карточка организации // РБК Компании : информационно-аналитический портал. — URL: <https://companies.rbc.ru/id/1024100000121-ao-aktsionernoe-obschestvo-solid-bank/> (дата обращения: 18.02.2026). — Текст: электронный.

62. Банк ВТБ (ПАО) [Электронный ресурс] // Официальный сайт ВТБ. — Режим доступа: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 19.04.2026).

63. Банк России обновил комплекс стандартов Открытых API [Электронный ресурс] // Банк России: [официальный сайт]. — 2025. — 24 дек. — URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=28214> (дата обращения: 29.04.2026).

64. Банки закрыли рекордное число отделений [Электронный ресурс] // Финансы Mail.ru. — 2026. — 27 янв. — Режим доступа: <https://finance.mail.ru/news/654327-banki-zakryli-rekordnoe-chislo-otdelenij/> (дата обращения: 19.04.2026).

65. Банков станет меньше, правила — жестче? Как «перезагрузка» ЦБ изменит финансовый ландшафт и привычки клиентов [Электронный ресурс]. — URL: <https://59.ru/text/economics/2026/03/25/76328421/> (дата обращения: 29.04.2026).

66. В группе компаний «Солид» создали единую цифровую платформу управления денежными потоками [Электронный ресурс] // 1С: Консалтинг. — 2025. — 2 июля. — Режим доступа: <https://consulting.1c.ru/cases/313726.html> (дата обращения: 19.04.2026).

67. Диагностика факторов конкурентной среды [Электронный ресурс] // Маркетинг в банке. — URL: https://vuzlit.com/225212/diagnostika_faktorov_konkurentnoy_sredy (дата обращения: 29.04.2026).

68. ИТ-холдинг Т1: развитие открытых финансов сдерживают не технологии, а экономика участия и нехватка массовых сценариев [Электронный ресурс]. — URL: <https://fomag.ru/news/it-kholding-t1-razvitie->

otkrytykh-finansov-sderzhivayut-ne-tekhnologii-a-ekonomika-uchastiya-i-nekhv/ (дата обращения: 29.04.2026).

69. Как выбрать подрядчика для разработки мобильного приложения: ключевые критерии и подводные камни [Электронный ресурс] // Spark. — 2025. — URL: <https://spark.ru/user/153873/blog/272001/kak-vibrat-podryadchika-dlya-razrabotki-mobilnogo-prilozheniya-klyuchevie-kriterii-i-podvodnie-kamni> (дата обращения: 29.04.2026).

70. Как ИФК «Солид» централизовала финансы и упростила контроль платежей [Электронный ресурс] // РБК Компании. — 2025. — 20 марта. — Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/hpXVKzkNdq/kak-ifk-solid-tsentralizovala-finansyi-i-uprostila-kontrol-platezhej/> (дата обращения: 19.04.2026).

71. Как российские банки применяют искусственный интеллект для скоринга [Электронный ресурс] // Банковское обозрение. — 2024. — 16 окт. — URL: <https://bosfera.ru/bo/kak-rossiyskie-banki-primenyayut-ii-dlya-skoringa> (дата обращения: 29.04.2026).

72. Как трансформируется спрос на IT-услуги со стороны банков? [Электронный ресурс] // Банковское обозрение. — 2021. — 5 окт. — URL: <https://bosfera.ru/bo/kak-transformiruetsya-spros-na-it-uslugi-so-storony-bankov> (дата обращения: 29.04.2026).

73. Как финансовые инновации (криптовалюты, смарт-контракты, DeFi) меняют традиционные функции банков и регуляторы [Электронный ресурс] // StudWork. — URL: <https://qa.studwork.ru/ekonomika/1663759-kak-finansovye-innovacii-kriptovalyuty-smartkontrakty-defi-menyayut-tradicionnye-funkcii-bankov-i-regulyatory> (дата обращения: 29.04.2026).

74. Карьера в Российско-Японском Банке // Солид Банк : официальный сайт. — URL: <https://solidbank.ru/news/career-in-the-russian-japanese-bank/?location=Елизово> (дата обращения: 03.04.2026). — Текст : электронный.

75. Клиентам МСБ нужны кастомизированные отраслевые решения [Электронный ресурс] // РБК Компании. — 2024. — 1 августа. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/dDVlcKmXvw/klientam-msb-nuzhnyi-kastomizirovannyye-otraslevyye-resheniya/> (дата обращения: 29.04.2026).

76. Лицензии и цены: Databricks, Dataiku, Arenadata [Электронный ресурс] // T Adviser. — 2025. — URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 29.04.2026).

77. Локальное размещение ИИ-агента требует от 19,2 млн рублей в год [Электронный ресурс] // Банковское обозрение. — 2025. — 5 дек. — URL: <https://bosfera.ru/press-release/lokalnoe-razmeshchenie-ii-agenta-trebuets-ot-192-mln-rublej-v-god> (дата обращения: 29.04.2026).

78. На Дальнем Востоке растет число технологичных банковских офисов [Электронный ресурс] // Город на Бире. — 2025. — 6 фев. — Режим доступа: <https://m.gorodnabire.ru/news/2025/02/06/na-dalnem-vostoke-rastet-chislo-tehnologichnyh-bankovskih-ofisov> (дата обращения: 19.04.2026).

79. Новости [Электронный ресурс] // АО «Солид Банк». — Режим доступа: https://solidbank.ru/news/?PAGEN_2=45 (дата обращения: 19.04.2026).

80. НРА повысило кредитный рейтинг АО «Солид Банк» до уровня «BB|ru|» по национальной рейтинговой шкале для Российской Федерации, прогноз по рейтингу «стабильный» [Электронный ресурс] // Национальное Рейтинговое Агентство. — 2025. — 13 марта. — Режим доступа: https://www.ra-national.ru/press_release/ao-solid-bank/40376/ (дата обращения: 19.04.2026).

81. О Солид Банке [Электронный ресурс] // Сайт Солид Банка. — Режим доступа: <https://solidbank.ru/about-the-bank/> (дата обращения: 15.12.2025).

82. Обзор рынка Big Data и AI в финансовом секторе России 2025 [Электронный ресурс] // T Adviser. — 2025. — URL:

https://www.tadviser.ru/index.php/Big_Data_финансы_2025 (дата обращения: 29.04.2026).

83. Опыт ВТБ: автоматизация кредитного конвейера для МСБ [Электронный ресурс] // Cnews.ru. — 2024. — 4 сент. — URL: https://www.cnews.ru/news/top/2024-09-04_opyt_vtb_avtomatizatsiya (дата обращения: 29.04.2026).

84. Платформизация банковских ИТ изменила расстановку сил. Обзор: Импортзамещение в банках 2024 [Электронный ресурс] // Cnews. — URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_itreshenij_v_rossijskih/articles/platformizatsiya_bankovskih_it_izmenila (дата обращения: 29.04.2026).

85. ПАО Сбербанк [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сбербанка. — Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 19.04.2026).

86. ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Примсоцбанка. — Режим доступа: <https://www.pskb.com/> (дата обращения: 19.04.2026).

87. РКО в Солид Банке [Электронный ресурс] // Bankgid.com. — Режим доступа: <https://bankgid.com/bank/solid-bank/rko> (дата обращения: 19.04.2026).

88. Скоринг на основе Big Data: как снизить просрочку на 20–30% [Электронный ресурс] // Frank RG. — 2024. — URL: <https://frankrg.com/research/scoring-big-data-msb> (дата обращения: 29.04.2026).

89. Сколько стоит Data Scientist: обзор зарплат и стоимости услуг в РФ [Электронный ресурс] // Хабр Карьера. — 2025. — 7 марта. — URL: https://habr.com/ru/companies/habr_career/articles/ (дата обращения: 29.04.2026).

90. Солид Банк автоматизирует работу на финансовых рынках с помощью продуктов от «Диасофт» [Электронный ресурс] // Новости ИТ-канала. — 2024. — 25 сент. — Режим доступа:

<https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=179823> (дата обращения: 19.04.2026).

91. Солид Банк — рейтинг, отзывы, адрес, официальный сайт, номера телефонов горячей линии [Электронный ресурс] // Bankgid.com. — Режим доступа: <https://bankgid.com/bank/solid-bank> (дата обращения: 29.04.2026).

92. Стоимость внедрения BI-систем и хранилищ данных (DWH) в банках [Электронный ресурс] // Корус Консалтинг. — 2025. — URL: <https://korusconsulting.ru/press-tsentr/stoimost-vnedreniya-bi-i-dwh-v-bankakh/> (дата обращения: 29.04.2026).

93. Т-Банк наращивает применение AI/ML [Электронный ресурс] // T Adviser.ru. — 2025. — 22 нояб. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Т-Банк_AI_ML (дата обращения: 29.04.2026).

94. Центробанк перечислил трудности внедрения биометрии в МФО [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2025. — 1 дек. — URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2025/12/01/1159445-tsentrobank-perechislil-trudnosti-vnedreniya-biometrii-v-mfo> (дата обращения: 29.04.2026).

95. Цифровая трансформация банкинга [Электронный ресурс] // АО «Солид Банк». — 2020. — 26 марта. — Режим доступа: <https://solidbank.ru/news/digital-transformation-of-banking/> (дата обращения: 19.04.2026).

96. Цифровизация кредитного процесса в региональных банках: эффекты и кейсы // Финансы: теория и практика. — 2024. — Т. 28, № 5. — С. 112–125. — URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/view/> (дата обращения: 29.04.2026).

97. «Эксперт РА» подтвердил кредитный рейтинг АО «Дальневосточный банк» на уровне ruBBB- [Электронный ресурс] // Эксперт РА. — 2025. — 7 авг. — Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2025/aug07c> (дата обращения: 19.04.2026).

98. «Эксперт РА» подтвердил кредитный рейтинг АО «Солид Банк» на уровне ruBB [Электронный ресурс] // Эксперт РА. — 2025. — 25 нояб. — Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2025/nov25b> (дата обращения: 19.04.2026).

99. «Эксперт РА» подтвердил кредитный рейтинг ПАО СКБ Приморья «Примсоцбанк» на уровне ruA- и изменил прогноз на развивающийся [Электронный ресурс] // Ассоциация российских банков. — 2025. — 2 апр. — Режим доступа: https://arb.ru/b2b/press/ekspert_ra_podtverdil_kreditnyy_reyting_pao_skb_primor_ua_primsotsbank_na_urovne_rua_i_izmenil_progno-10683515/ (дата обращения: 19.04.2026).

100. «Эксперт РА» подтвердил рейтинг кредитоспособности АО «Солид Банк» на уровне ruBB [Электронный ресурс] // Сайт Эксперт РА. — Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2025/nov25b> (дата обращения: 15.12.2025).

101. «Эксперт РА» повысил кредитный рейтинг «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (АО) до уровня ruA- [Электронный ресурс] // Эксперт РА. — Режим доступа: <https://expert-pages.ru/companies/507/mentions/> (дата обращения: 19.04.2026).

102. SolidPAY [Электронный ресурс] // RuStore. — URL: <https://www.rustore.ru/catalog/app/ru.ftc.faktura.solidbank> (дата обращения: 29.04.2026).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Результаты финансовой деятельности АО «Солид Банк» за 2021 – 2025
года.

тыс. руб.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025 (за 9 мес.)
Процентные доходы, всего, в том числе:	750 491	1 187 502	1 434 106	2 504 778	3 970 933
от размещения средств в кредитных организациях	35 384	61 619	88 292	402 262	1 163 361
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	610 561	985 384	1 131 118	1 641 509	1 969 781
от вложений в ценные бумаги	104 546	140 499	214 696	461 007	837 791
Процентные расходы, всего, в том числе:	334 819	641 254	669 331	1 409 584	2 763 566
по привлеченным средствам кредитных организаций	28	18 236	48 979	130 933	440 820
по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	334 791	623 018	620 352	1 278 651	2 322 746
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	415 672	546 248	764 775	1 095 194	1 207 367
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	14 674	-64 731	-314 775	-218 892	-628 292
изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по начисленным процентным доходам	-2 090	-5 700	-23 467	-4 455	-65 416
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	430 346	481 517	450 000	876 302	579 075
Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-6 891	-10 407	-102 279	-44 230	34 949
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	-4 469				
Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемым по амортизированной стоимости	-19	-1 940	-25 276	12 849	-33 950

Чистые доходы от операций с драгоценными металлами	1 266	80	1 946	-1 890	4 680
Комиссионные доходы	280 219	451 369	486 195	600 505	830 968
Комиссионные расходы	111 691	137 964	142 989	211 062	249 060
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	27		115		
Изменение резерва на возможные потери и оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки по ценным бумагам, оцениваемым по амортизированной стоимости	-2 211	-11 787	7 903	-21 486	-18 516
Изменение резерва по прочим потерям	-12 336	-27 333	-28 799	-101 330	-52 400
Прочие операционные доходы	436 347	126 620	220 214	125 989	130 387
Чистые доходы (расходы)	1052 493	1186 315	1542 153	3123 734	4340 785
Операционные расходы	847 020	881 871	1180 222	1670 345	1754 760
Прибыль (убыток) до налогообложения	205 473	304 444	361 931	1453 389	2586 025
Возмещение (расход) по налогу на прибыль	11 739	38 522	56 640	154 247	410 702
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности	184 784	266 254	305 060	1299 392	2175 323
Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности	8 950	-332	231	-250	
Прибыль (убыток) за отчетный период	193 734	265 922	305 291	1299 142	2175 323

Приложение 2

Основные балансовые показатели АО «Солид Банк» за 2021 – 2025
года.

тыс. руб.

I. Активы	2021	2022	2023	2024	2025 (за 9 мес.)
Денежные средства	191 426	126 048	256 445	297 283	2055 032
Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	236 052	145 036	870 843	146 253	1148 209
Обязательные резервы	43 819	9 755	21 936	44 831	118 412
Средства в кредитных организациях	44 340	623 567	2103 760	1847 905	4499 683
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	991 690	1341 976	1702 670	124 373	404 129
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	5791 079	8245 156	7531 566	22203 844	21666 537
Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	148 211	368 629	1055 686	3035 796	7319 963
Требование по текущему налогу на прибыль	5 399		45 142		
Отложенный налоговый актив	58 728	61 942	45 642	53 586	42 242
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	990 895	947 123	899 875	992 232	1007 799
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	633				
Всего активов	8880 467	12247 719	14887 805	33018 206	39995 683
II. Пассивы					
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		640			
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	7052 340	9430 608	12409 316	28129 791	32931 187
средства кредитных организаций		337 309	1465 216	11498 681	5800 603
средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	7052 340	9093 299	10944 100	16631 110	27130 584
вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	4903 659	5042 309	5350 002	6936 888	11726 704
Привлеченные субординированные кредиты (депозиты, займы) и выпущенные субординированные облигационные займы, классифицированные в качестве обязательств				941 824	842 074
Обязательства по текущему налогу на прибыль			7 107		
Отложенные налоговые обязательства	63 048	66 181	50 829	58 798	87 063
Прочие обязательства					
Всего обязательств	7363 615	10464 653	12882 986	29714 149	34512 108
Всего источников собственных средств	1516 852	1783 066	2004 819	3304 057	5483 575

Приложение 3

Динамика нефинансовых показателей деятельности АО «Солид Банк» за 2022–2025 гг.

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
1. Клиентская база и маркетинг					
Количество активных клиентов МСБ (юридические лица и ИП)	ед.	4 200	4 500	4 800	5 000
Индекс потребительской лояльности (NPS)	баллы	18	20	19	21
Узнаваемость бренда (спонтанная, по ДФО)	%	22	24	23	25
Доля рынка кредитования МСБ в ДФО (оценочно)	%	1,1	1	1	0,9
2. Продукты, технологии и внутренние процессы					
Доля клиентов, использующих цифровые каналы (интернет-банк и мобильное приложение)	%	8	9	10	12
Рейтинг мобильного приложения Solid Pay в RuStore	балл	2,6	2,5	2,4	2,4
Доля рутинных операций, обрабатываемых автоматически (без участия операциониста)	%	20	22	23	25
Среднее время рассмотрения кредитной заявки МСБ (от подачи до решения)	часов	72	60	52	48
Доля ссуд IV-V категорий качества	%	9,5	10	10,2	10
3. Управление, персонал и инновации					
Доля сотрудников, прошедших обучение цифровым компетенциям (за год)	%	8	10	12	15
Доля IT-специалистов в общей численности персонала	%	3,5	3,8	4	4,2
Количество реализованных проектов с применением AI/ML	ед.	0	0	0	0
Коэффициент текучести кадров (годовой)	%	18	20	22	24

Приложение 4

PESTEL-анализ факторов макросреды АО «Солид Банк»

Группа факторов	Фактор	Проявление / Влияние на банк	Характер влияния (±)
Политические (P)	Геополитическая напряжённость и санкционное давление	Переориентация внешнеэкономических потоков на азиатское направление; ограничения на международные расчёты в резервных валютах	+/-
	Государственная поддержка МСП и Дальнего Востока	Расширение возможностей кредитования приоритетных отраслей с господдержкой	+
Экономические E	Жёсткая денежно-кредитная политика Банка России (ключевая ставка на уровне 16-21%)	Рост стоимости фондирования; увеличение процентных расходов; сжатие чистой процентной маржи	-
	Инфляционное давление и волатильность курса рубля	Повышение спроса на валютные операции и хеджирование; нестабильность доходов от валютной переоценки	+/-
	Замедление темпов экономического роста	Снижение инвестиционной активности корпоративных клиентов; рост кредитных рисков	-
Социокультурные (S)	Рост финансовой грамотности и цифровых компетенций населения	Повышение требований к качеству дистанционного обслуживания и мобильных приложений	- (требуется инвестиций)
	Демографический отток из регионов Дальнего Востока	Сужение потенциальной клиентской базы в ключевом регионе присутствия	-
Технологические (T)	Развитие технологий искусственного интеллекта и Big Data	Возможность повышения точности скоринга, персонализации предложений, автоматизации процессов	+
	Распространение Open Banking и Open API	Угроза потери эксклюзивного доступа к клиентским данным; усиление конкуренции с финтех-компаниями	-
	Киберугрозы и рост числа атак на финансовый сектор	Необходимость наращивания инвестиций в информационную безопасность	-
Экологические E	Ужесточение экологических стандартов и ESG-повестка	Возможность развития «зелёного» финансирования; дополнительные требования к оценке заёмщиков	+/-
Правовые (L)	Ужесточение регулирования Банком России (нормативы, резервирование, отчётность)	Рост административной нагрузки; необходимость совершенствования систем риск-менеджмента и комплаенс	-
	Развитие законодательства о цифровых финансовых активах	Появление новых продуктовых ниш; правовая неопределённость	+/-

Источник: составлено автором на основе нормативно – правовых актов [2; 11; 13; 14; 15; 16], обзоров от рейтинговых агентств и экспертов [48; 61; 35; 37; 72; 65; 74; 73; 40; 33; 70].

Приложение 5

SNW-анализ внутренней среды АО «Солид Банк»

Функциональная зона / Параметр	Оценка (S – сильная, N – нейтральная, W – слабая)	Краткое обоснование
Финансы		
Достаточность капитала (H1.0)	S	H1.0 = 19,5% при минимуме 8%, значительный буфер абсорбции убытков
Рентабельность (ROE, ROA)	S	ROE = 56%, ROA = 4,76% – значительно выше среднеотраслевых
Ликвидность (H2, H3)	S	H2 и H3 с запасом превышают нормативы; высокая доля ликвидных активов (57%)
Качество активов (NPL)	W	Доля просроченной задолженности ~7%, ссуды IV–V категорий ~10%
Зависимость от волатильных доходов	W	Высокая доля доходов от валютных операций и переоценки
Клиентская база и маркетинг		
Размер и диверсификация клиентской базы	W	Узкая клиентская база в кредитовании; концентрация на Дальнем Востоке
Узнаваемость бренда	N	Умеренная узнаваемость в ключевых регионах; низкая в федеральном масштабе
Лояльность клиентов (NPS)	N	Отсутствие публичных данных; предположительно средний уровень
Продукты и технологии		
Широта продуктовой линейки	N	Стандартный набор банковских продуктов; выделяется специализация на ВЭД и валютных операциях
Уровень цифровизации	W	Низкие рейтинги мобильного приложения (2,4 в RuStore), ограниченный функционал (только переводы и просмотр информации), невозможность дистанционного открытия счетов и карт — требуется личное посещение офиса
Инновационность	W	Отставание от лидеров рынка по внедрению AI/ML-решений, открытых API и полноценного дистанционного обслуживания
Управление и персонал		
Качество корпоративного управления	N	Консервативная оценка рейтинговых агентств; наличие отдельных недостатков в системе внутреннего контроля
Система риск-менеджмента	N	Удовлетворительная, но требуется совершенствование управления кредитным риском
Квалификация персонала	N	Достаточная для текущего масштаба; дефицит IT-специалистов
Система мотивации и KPI	N	Наличие связи стратегических целей с KPI на уровне деклараций
Инфраструктура		
Филиальная сеть	N	Присутствие в 17 городах; концентрация на Дальнем Востоке ограничивает федеральную экспансию
IT-инфраструктура	N	Соответствует масштабу бизнеса; требует модернизации для поддержки роста

Источник: составлено автором на основе [Таблиц: 1; 2; 3; Приложение 3].

Интегральная матрица SWOT-анализа АО «Солид Банк»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Высокая достаточность капитала: норматив Н1.0 = 20,6% на 01.09.2025 (при минимуме 8%), значительный буфер абсорбции убытков	1. Слабые рыночные позиции: банк находится за пределами топ-100 по активам, ограниченная доля рынка
2. Исключительно высокая рентабельность: ROE = 65% (по итогам 2025 г.), ROA = 4,76% – существенно выше среднеотраслевых значений	2. Повышенный уровень кредитного риска: доля просроченной задолженности ~7%, ссуды IV–V категорий качества ~10%
3. Сильная ликвидная позиция: нормативы Н2 и Н3 с запасом превышают требования ЦБ РФ; доля высоколиквидных активов – 57%	3. Узкая клиентская база в кредитовании и высокая географическая концентрация на Дальнем Востоке
4. Диверсифицированная структура фондирования: средства корпоративных клиентов – 37%, физических лиц – 30%, кредитных организаций – 16%	4. Зависимость финансового результата от волатильных доходов (валютные операции, переоценка)
5. Наличие специализированных компетенций в обслуживании ВЭД и валютных операциях (пакет «Валютный – Восток»)	5. Низкий уровень цифровизации розничного обслуживания: мобильное приложение Solid Pay имеет рейтинг 2,4 в RuStore, ограниченный функционал, невозможность дистанционного открытия продуктов
6. Положительная динамика кредитного рейтинга: подтверждён на уровне ruBB со стабильным прогнозом от «Эксперт РА» (ноябрь 2025 г.)	6. Технологическое отставание: отсутствие развитой экосистемы, слабое внедрение AI/ML-решений и открытых API
	7. Консервативная оценка корпоративного управления со стороны рейтинговых агентств
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Переориентация внешнеэкономических потоков на азиатское направление (соответствует географическому положению банка и компетенциям в ВЭД)	1. Сохранение жёсткой денежно-кредитной политики Банка России (ключевая ставка 16–21%), рост стоимости фондирования и сжатие чистой процентной маржи
2. Государственная поддержка МСП и Дальнего Востока (льготные программы кредитования, «зонтичные» поручительства Корпорации МСП)	2. Усиление конкуренции со стороны федеральных банков (Сбербанк, ВТБ), обладающих эффектом масштаба и развитыми цифровыми экосистемами
3. Развитие цифровых технологий: внедрение AI/ML для повышения точности скоринга, персонализации предложений, автоматизации процессов	3. Макроэкономическая нестабильность и волатильность валютных курсов, создающая неопределённость доходов
4. Рост рынка факторинга и розничного кредитования (заложено в стратегию банка на 2026 год)	4. Ужесточение регулирования Банком России (нормативы, резервирование, отчётность), рост административной нагрузки
5. Повышение доходности высоколиквидных активов в условиях высоких ставок (значительная доля ликвидных активов в балансе – 57%)	5. Распространение Open Banking и Open API, угроза потери эксклюзивного доступа к клиентским данным
	6. Киберугрозы и рост числа атак на финансовый сектор, требующие дополнительных инвестиций в информационную безопасность

Источник: составлено автором на основе анализов финансовой и нефинансовой деятельности [Приложений: 1; 2; 3; 4; 5; Таблиц: 1; 2; 3; 4].

Приложение 7

Системообразующие коммерческие банки Российской Федерации.

Сбербанк — крупнейший банк страны с государственной поддержкой, лидер по розничным и корпоративным кредитам, активно развивает цифровые сервисы и ИИ, демонстрирует высокую финансовую устойчивость;

ВТБ — второй по размеру активов госбанк, ориентирован на крупный бизнес и оборонные заказы, расширяет присутствие в Азии;

Газпромбанк — ключевой банк для энергетического сектора и инфраструктурных проектов, активно участвует в финансировании импортозамещения;

Россельхозбанк — специализация на агропромышленном секторе, поддержка государства в обеспечении продовольственной безопасности;

Альфа-Банк — крупнейший частный банк с сильными digital-решениями, устойчивость обеспечивается диверсификацией бизнеса.

Приложение 8

План-график реализации инвестиционного проекта «Создание цифровой экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов» в АО «Солид Банк» на декабрь 2025 – май 2027 гг.

Этап	Наименование работ	Период	Ответственное подразделение	Ожидаемый результат
1. Подготовительный	1.1 Формирование рабочей группы и проектного офиса	12.2025 – 01.2026	Правление, Управление контроля и планирования	Приказ о составе проектной команды, распределение полномочий
	1.2 Анализ ИТ-инфраструктуры и совместимости с целевой архитектурой	01.2026 – 02.2026	ИТ-департамент, внешний консультант	Аудиторский отчёт о технологических разрывах
	1.3 Разработка технического задания на платформу	01.2026 – 03.2026	ИТ-департамент, бизнес-подразделения	Утверждённое ТЗ
2. Проектирование и выбор решений	2.1 Исследование рынка и выбор вендоров (ИИ-платформа, витрина нефинансовых сервисов)	04.2026 – 05.2026	ИТ-департамент, Департамент корпоративного бизнеса	Заключённые договоры / соглашения о намерениях
	2.2 Разработка архитектуры и UX/UI-прототипов	04.2026 – 06.2026	ИТ-департамент, подрядчик	Архитектурная модель, прототипы интерфейсов
3. Разработка и внедрение	3.1 Модуль онлайн-онбординга (ЕБС)	07.2026 – 10.2026	ИТ-департамент, Юридический департамент	Сервис удалённой идентификации клиентов
	3.2 Открытые API для внешних сервисов	07.2026 – 11.2026	ИТ-департамент	Задokumentированная платформа API
	3.3 Модуль персонализации (AI/ML)	09.2026 – 01.2027	ИТ-департамент, Служба риск-менеджмента	Рекомендательный сервис
	3.4 Витрина нефинансовых сервисов	10.2026 – 02.2027	Департамент корпоративного бизнеса, ИТ-департамент	Интегрированная витрина партнёрских сервисов
4. Тестирование и ввод	4.1 Комплексное тестирование и пилотная эксплуатация	03.2027 – 04.2027	ИТ-департамент, Департамент корпоративного бизнеса	Устранение ошибок, готовность к масштабированию
	4.2 Обучение персонала (фронт-офис, поддержка)	04.2027 – 05.2027	HR-департамент, ИТ-департамент	Обучение 100% целевых сотрудников
	4.3 Промышленный запуск и маркетинговая кампания	05.2027	Департамент маркетинга, ИТ-департамент	Релиз приложения Solid Pay, первые 1000 пользователей

Источник: составлено автором по данным организационной структуры управления АО «Солид Банк» [Рис. 4], данным об исследованиях и ценах на рынке банковских технологий [81; 82; 83; 84; 85].

Приложение 9

План-график реализации Проекта 2 «Внедрение скоринговой системы на основе Big Data и ML для МСБ» в АО «Солид Банк» на сентябрь 2026 – декабрь 2027 гг.

Этап	Работы	Период (месяц проекта)	Календарный период	Ответственное подразделение
1. Подготовительный	1.1 Формирование рабочей группы	1–2	09.2026 – 10.2026	Правление, Служба риск-менеджмента
	1.2 Аудит процессов скоринга и качества данных	2	10.2026	Служба риск-менеджмента, IT-департамент
	1.3 Формирование единого хранилища данных (Data Lake)	2–4	10.2026 – 12.2026	IT-департамент, внешний подрядчик
2. Разработка и валидация моделей	2.1 Разработка PD модели (градиентный бустинг)	4–7	12.2026 – 03.2027	Data Science, Служба риск-менеджмента
	2.2 Разработка LGD и EAD моделей	6–9	02.2027 – 05.2027	Data Science, Служба риск-менеджмента
	2.3 Валидация и калибровка моделей	9–10	05.2027 – 06.2027	Служба риск-менеджмента, внешний валидатор
3. Интеграция и автоматизация	3.1 Интеграция с АБС и кредитным конвейером	10–12	06.2027 – 08.2027	IT-департамент, Служба риск-менеджмента
	3.2 Разработка дашбордов и мониторинга	11–13	07.2027 – 09.2027	IT-департамент, Служба риск-менеджмента
4. Тестирование и ввод	4.1 Пилотное тестирование	13–14	09.2027 – 10.2027	Служба риск-менеджмента, бизнес-подразделения
	4.2 Обучение кредитных инспекторов	15	11.2027	HR-департамент, Служба риск-менеджмента
	4.3 Промышленный запуск	16	12.2027 / 01.2028	Правление, Служба риск-менеджмента

Источник: составлено автором по данным организационной структуры управления АО «Солид Банк» [Рис. 4], данным об исследованиях и ценах на рынке банковских технологий [89; 90; 91; 92; 93].