

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.
2. Миссия Банка.
3. Развитие конкуренции на рынке банковских услуг.
4. План развития на 2021 год.
5. Финансовый план.
6. Управление капиталом.
7. Заключительные положения.
8. Приложения:
  - Финансовый план Банка на 2021 год
  - Сведения о планируемом объёме розничного и корпоративного кредитования в национальной и иностранной валютах и ожидаемых доходах на 2021 год (Приложение № 2)
  - Сведения о планируемом объёме розничного и корпоративного кредитования в эквиваленте национальной валюты на 2021 год (Приложение № 2.1)
  - Сведения о планируемом объёме выданных Банком гарантий в национальной и иностранной валютах, в том числе по линии ИКРЧС и ожидаемых доходах (Приложение № 3)
  - Сведения о планируемом объёме выданных Банком гарантий, в том числе по линии ИКРЧС (Приложение № 4)
  - Сведения о планируемом объёме депозитов физических лиц и ожидаемых расходах на 2021 год (Приложение № 5)
  - Сведения о планируемом объёме межфилиальных депозитов в национальной и иностранной валютах, ожидаемых доходах и расходах на 2021 год (Приложения № 6)
  - Сведения о планируемом объёме депозитов юридических лиц в национальной и иностранной валютах и ожидаемых расходах на 2021 год (Приложение № 7)
  - Сведения о планируемом объёме привлеченных межбанковских ресурсах в национальной и иностранной валютах и ожидаемых расходах на 2021 год (Приложение № 8)
  - Смета расходов по репрезентации и благотворительности на 2021 год (Приложение № 9)
  - Смета капитальных затрат на развитие ЧАКБ «Ориент Финанс» на 2021 год

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий Бизнес-план определяет основные направления развития и индикативные прогнозные показатели ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» на 2021 год. Прогнозные финансовые показатели определены исходя из достигнутых фактических результатов, потенциальных возможностей и оценки позиции Банка на рынке банковских услуг.

Реализация Бизнес-плана позволит Банку обеспечить и укрепить финансовую стабильность, повысить имидж и конкурентоспособность Банка, выполнять обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства по усилению защиты интересов и укрепления доверия вкладчиков и других кредиторов, а также отвечать требованиям акционеров.

Минувший период текущего года стал сложным периодом для экономики страны с точки зрения устойчивости к тяжелым внешним и внутренним экономическим условиям и эффективного использования инструментов макроэкономической политики. Своевременные меры, в частности, укрепление системы здравоохранения, усиление мер социальной защиты, а также реализация гибкой фискальной политики позволили смягчить влияние пандемии коронавируса на социально-экономическую ситуацию в стране. Это, в свою очередь, обеспечило предотвращение глубокого экономического кризиса и сохранение положительных темпов роста.

Основные направления и целевые индикаторы макроэкономической политики страны на 2021 год сформированы с учетом предположений о сохранении пандемии в наступающем году.

В том числе, ключевыми факторами в достижении прогноза послужат:

- поддержка системы здравоохранения, постепенное расширение сферы социальной защиты;
- поддержание макроэкономической стабильности;
- принятие умеренных мер фискального стимулирования (сокращение бюджетного дефицита).

По предварительным оценкам, к концу 2020 года экономический рост ожидается в пределах 1-1,5%, а в 2021 году прогнозируется на уровне 5,1%. Данный рост может быть достигнут в основном за счет восстановления самого пострадавшего сектора в период пандемии – сектора услуг, рост которого ожидается на уровне – 6,4%, запуска новых предприятий в промышленном секторе – 5,8%, в строительном секторе – 6,5% и в сельскохозяйственном секторе – 2,7%. Данные показатели развития могут быть достигнуты путем правильного и качественного продолжения структурных реформ, начатых в каждой области.

В 2021 году Банком будет продолжена последовательная работа по развитию и расширению деятельности, укреплению его репутации в мировом банковском сообществе, развитию филиальной сети и повышению качества банковского обслуживания. Прогнозируется рост абсолютных финансовых показателей за счет:

- увеличения уставного капитала Банка в 2021 году не менее, чем на 20% путем капитализации нераспределенной прибыли банка за 2020 год;
- роста активов с доведением их абсолютной величины до размера не менее 5 000 млрд. сум на конец 2021 года;
- роста объема розничного кредитного портфеля до 1 008,6 млрд. сум. Кроме того, ожидается увеличение объема кредитов в национальной валюте, выданных корпоративным клиентам, до



1 669 млрд.сум, при этом в целях сохранения умеренно-положительных процентных ставок, а также поддержания экономической активности в условиях пандемии средневзвешенная ставка по этим кредитам снизится и составит порядка 21,5%. Вместе с тем, ожидается увеличение кредитного портфеля в иностранной валюте – до **110,7 млн.долл.**, а также сохранение объема кредитного портфеля в Евро на уровне 25,5 млн. Евро. Ожидается рост остатков предоставленных гарантий в национальной валюте (с 14,5 млрд.сум до 18,7 млрд.сум) и в Евро (с 391 тыс. Евро до 599 тыс. Евро), тогда как среднемесячный остаток выданных гарантий в долл.США будет снижаться с 7,2 млн. долл. до 3,1 млн.долл. Вместе с тем, ожидается увеличение остатков гарантий, выданных по линии ИКРЧС, (с 1,6 млн. долл. до 9,9 млн. долл.)

- значительного роста клиентской базы и доведение количества клиентов-юридических лиц до 12 800.

## 2. МИССИЯ БАНКА

ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» - универсальный банк, основной целью которого является развитие конкурентоспособного и растущего бизнеса на основе реализации комплекса финансовых решений, внедрения современных банковских услуг на базе использования современных технологий.

Главная задача каждого сотрудника банка - профессиональное, качественное и быстрое обслуживание клиентов, а также привлечение новой крупной клиентуры.

**Основными стратегическими целями Банка являются:**

- укрепление позиции банка как универсального и динамично развивающегося финансового института;
- обеспечение стабильно высоких темпов роста, повышение конкурентоспособности продуктов и эффективное использование ресурсов;
- вхождение в число банков, обеспечивающих на рынке всю доступную номенклатуру и объем услуг, предоставляемых частным и корпоративным клиентам;
- долгосрочное партнерское сотрудничество с корпоративными клиентами и частными лицами, индивидуальный подход и неизменно высокий стандарт качества предоставляемых банковских услуг;
- рост доходов от собственных операций на финансовых рынках и в виде комиссионного вознаграждения от продаж собственных услуг.

**Для достижения основных целей Банк реализует следующие задачи:**

- увеличение собственного капитала;
- совершенствование корпоративного управления и системы управления рисками;
- совершенствование всех видов банковской деятельности;
- обеспечение гибкого и оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, ориентированного на наиболее доходные и надежные финансовые инструменты;
- формирование устойчивой ресурсной базы;
- развитие современных информационных технологий, расширение спектра дистанционных услуг в целях предупреждения распространения коронавируса;

- осуществление мероприятий по оптимизации организационной структуры Банка;
- повышение квалификации персонала, совершенствование системы мотивации и стимулирования кадров.

**ЧАКБ «Ориент Финанс»** считает, что реализация обозначенной стратегии приведет к динамичному и стабильному росту всех запланированных объемных показателей.

### 3. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

В течение 2021 года Банк в качестве основных конкурентов рассматривает частные банки: АИКБ «Ипак Йули», АКБ «Капиталбанк», АКБ «Хамкорбанк», ЧАКБ «Трастбанк», АКБ «Тенге банк»

Однако, Банк не исключает возможность возникновения конкуренции со стороны других банков. В частности, в 2020 году в рынок Узбекистана вошел первый цифровой банк Узбекистана с инновационным подходом - TBC Bank (Грузия), создавший банковскую экосистему нового поколения, в котором уделено большое внимание цифровым каналам.

Тенденция усиления конкуренции в банковской сфере в основном будет наблюдаться в следующих сегментах рынка:

1. рынок розничных услуг;
2. рынок корпоративных клиентов;
3. рынок ссудного капитала.

На рынке корпоративных клиентов доминирующее положение в основном остается за крупными банками. Однако тенденция перехода крупных клиентов на обслуживание в средние и малые банки будет сохраняться. Конкурентное преимущество Банка в части привлечения корпоративной клиентуры обусловлено:

- конкурентоспособной ценовой политикой;
- оперативностью решения вопросов;
- мобильностью;
- высоким уровнем технологичности оказываемых услуг;
- индивидуальным подходом;
- позитивной репутацией на рынке.

В этой связи Банк оценивает свои позиции предпочтительнее, чем у своих конкурентов.

Наиболее сильная конкуренция предполагается на рынке ссудного капитала. В частности, на рынке депозитов конкуренция будет наблюдаться со стороны банков, имеющих широкую филиальную сеть, а также наиболее привлекательную для клиентов политику тесного взаимовыгодного сотрудничества, высокий профессионализм сотрудников и отличное качество обслуживания. По оценкам Банка цены на срочные привлечения будут сохранены на высоком уровне. В этой связи Банк прогнозирует, что оптимальное сочетание ценовой политики и условий обслуживания срочных привлечений сделают вклады Банка для клиентов.

Особое внимание следует уделить конкуренции на рынке розничных услуг, поскольку этот сегмент банковских услуг быстро развивается и в скором времени станет значительным источником доходов для банка, в частности за счет дистанционного обслуживания. Это делает необходимым занять сильные позиции на растущем рынке. Следует продолжать предлагать клиентам тщательно разработанные услуги с учетом потребностей различных групп клиентов, а



также проанализированные на предмет доходности для банка процентные вознаграждения, помещенные в диверсифицированную сетку.

#### **4. ПЛАН РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2021 ГОД**

В 2021 году Банком планируется получение чистой прибыли в размере около 250 млрд. сум. Для достижения прогнозных финансовых результатов руководство Банка оценивает свою конкурентную позицию на рынке банковских услуг, исходя из следующих факторов и предположений:

##### **Сильные стороны:**

- динамичное развитие;
- гибкое сочетание корпоративного и розничного бизнеса;
- перспективная клиентская база и возможность ее расширения;
- открытость к нововведениям, мобильность;
- слаженный, высокопрофессиональный коллектив;
- сильный менеджмент, четкая организационная структура;
- высокий уровень технического оснащения Банка;
- умеренный консерватизм в отношении операций Банка, содержащих тот или иной вид риска.

##### **Слабые стороны:**

- высокая стоимость привлечения дополнительных ресурсов на межбанковском рынке;
- отсутствие механизма своевременного мониторинга внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности Банка.

Исходя из конкурентных позиций, Банк сконцентрирует основные усилия в следующих приоритетных направлениях:

- расширение клиентской базы за счет привлечения корпоративных компаний в сфере производства и услуг, а также предприятий малого бизнеса с перспективным потенциалом;
- гибкое сочетание развития корпоративного и розничного направления коммерческой деятельности;
- расширение программы по внедрению лизинговых операций;
- расширение спектра банковских продуктов и услуг;
- внедрение современных банковских технологий в части организации системы сбора и анализа информации касательно внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности Банка.

Развивая приоритетные направления, Банк в своей деятельности будет придерживаться следующих основных принципов:

- эффективность всех видов банковской деятельности;
- высокий профессионализм и культура обслуживания клиентов;
- сбалансированное сочетание интересов клиентов и акционеров Банка;
- разумный, оправданный банковский риск, обеспеченный достаточной величиной собственного капитала.

Развивая основные направления коммерческой деятельности, Банк намерен обеспечить соблюдение основных принципов финансовой политики:

- сбалансированность платежеспособности и роста финансовых активов;
- обеспечение максимальной нормы доходности активов при поддержании их надежности и ликвидности;
- определение оптимального соотношения между заемными и собственными средствами по стоимости и срокам;

- создание позитивной стоимости активов Банка для акционеров, соответствующей реальным рыночным условиям;
- обеспечение эффективного роста абсолютных финансовых показателей.

### **Кредитная деятельность**

Банк рассматривает кредитные операции как одно из основополагающих направлений активных операций, так как этот вид операций:

- является наиболее сильным инструментом для достижения конкурентных преимуществ на рынке корпоративной клиентуры;
- обеспечивает возможность кредитования приоритетных отраслей экономики в соответствии со стратегическим планом развития Банка;
- обеспечивает достаточный уровень доходности.

При этом Банк будет проводить как активно-ссудные, так и пассивно-заемные операции.

Вследствие перебоев в деятельности хозяйствующих субъектов и замедления экономической активности в условиях пандемии отмечалось снижение объема реальных совокупных доходов населения. В целях улучшения сложившейся ситуации, дальнейшему замедлению прогнозной динамики инфляции, Центральным банком республики предпринимаются меры по сохранению умеренно-положительных реальных процентных ставок в экономике, что также в свою очередь положительно сказалось на рынке потребительского кредитования, о чем свидетельствует рост объема розничных кредитов в Банке в 2020 году.

С учетом данной тенденции, Банк прогнозирует увеличение розничного кредитного портфеля в 2021 году с 633 млрд. сум до 1 008 млрд. сум, процентная ставка по ним будет составлять в среднем 21,4%. (Приложение №2)

Кроме того, ожидается увеличение объема кредитов в национальной валюте, выданных корпоративным клиентам, до 1 669 млрд. сум, средневзвешенная ставка по этим кредитам прогнозируется на уровне 18%. Вместе с тем, ожидается увеличение кредитного портфеля в иностранной валюте – до 110,7 млн. долл., а также сохранение объема кредитного портфеля в Евро на уровне 25,5 млн. Евро. Ожидается рост остатков предоставленных гарантий в национальной валюте (с 14,5 млрд. сум до 18,7 млрд. сум) и в Евро (с 391 тыс. Евро до 599 тыс. Евро), тогда как среднемесячный остаток выданных гарантий в долл. США будет снижаться с 7,2 млн. долл. до 3,1 млн. долл. Вместе с тем, ожидается увеличение остатков гарантий, выданных по линии ИКРЧС, (с 1,6 млн. долл. до 9,9 млн. долл.) (Приложение №3)

Исходя из планируемых показателей, Банк прогнозирует в 2021 году получить доход от кредитных операций в размере не менее 504,6 млрд. сум, из них процентные доходы от кредитов юридических лиц составят не менее 332 млрд. сум, а от кредитования физических лиц – порядка 172 млрд. сум.

В целях развития конкурентного преимущества на кредитном рынке, в 2021 году Банк планирует активно расширять лизинговые операции, так как именно они способствуют диверсификации активных операций, расширению ассортимента продуктов и услуг.

В целях успешной проработки лизинговых операций Банка и дочерних лизинговых компаний, Банк будет осуществлять анализ состояния различных рынков, в том числе проведение подробных маркетинговых исследований в целях комплексной экспертизы финансируемых инвестиционных проектов (анализ рынка оборудования, готовой продукции, сырья и других ресурсов, необходимых для реализации инвестиционного проекта).



При осуществлении лизинговых операций приоритет будет отдан следующим проектам:

- содержащим приемлемый уровень риска для Банка, в соответствии с Кредитной политикой Банка;
- иницилируемым банками, частными предприятиями и коммерческими структурами;
- предполагающим импорт транспортных средств и технологического оборудования для предприятий сферы производства и услуг.

**Кредитная политика:**

- Осуществление кредитных операций в соответствии с общепринятыми банковскими процедурами и этическими нормами;
- Использование кредитов как действенного инструмента по повышению конкурентоспособности Банка на рынке корпоративных клиентов;
- Диверсификация кредитных вложений по отраслям экономики, клиентам, кредитным инструментам, целям использования, срокам и формам обеспечения возвратности кредитов;
- Разумная степень консерватизма при выборе заемщиков, оценке рисков ликвидности и адекватности залога в сочетании с умением предложить своим клиентам эффективные схемы финансирования;
- Внедрение новых видов кредитования.
- Увеличение доли розничного кредитования в кредитном портфеле.

**Для достижения поставленной цели Банк обеспечивает:**

- а) совершенствование процедуры управления кредитным портфелем, направленной на повышение его качества, а также дальнейшее совершенствование информационной инфраструктуры управления кредитами и кредитным портфелем с целью обеспечения оперативности принятия решений;
- б) диверсификацию кредитного портфеля по отраслям экономики посредством расширения спектра обслуживаемых отраслей, видов хозяйствующих субъектов и числа совершаемых операций;
- в) совершенствование практики кредитования в разрезе кредитруемых субъектов с учетом различия рисков:
  - по корпоративным клиентам;
  - по малому бизнесу и частному предпринимательству;
  - по физическим лицам.
- г) установление лимитов полномочий и уровня ответственности за принятие решений по выдаче кредитов;
- д) соблюдение экономических нормативов по кредитным рискам;
- е) применение методов отбора заемщиков в зависимости от устойчивости их финансового состояния и способности обеспечить эффективное использование кредита и его своевременный возврат;
- ж) тщательный отбор, комплексную оценку и качество экспертизы инвестиционных проектов на основе анализа проектной документации, их финансовой окупаемости и рентабельности, а также обеспечения учета всех потенциальных факторов и рисков при экспертизе проектов; принятие коллегиальных решений по выделению инвестиционных кредитов;
- з) широкое использование надежных механизмов обеспечения своевременности и полноты возвратности предоставленных кредитов с учетом тщательной оценки рисков, рыночной стоимости залога и других видов обеспечения, а также оценку адекватности обеспечения кредита уровню

кредитных рисков, недопущение принятия в качестве залога узкоспециализированного или труднореализуемого на рынке имущества или имущества, подверженного быстрому обесценению, а также поручительства третьих лиц, имеющих неплатежеспособную репутацию;

и) систематический мониторинг качества кредитного портфеля путем осуществления глубокого факторного анализа, формирования резервов, диверсификации кредитного портфеля, а также принятия упреждающих мер по недопущению образования проблемной задолженности по возврату кредита и процентов за его использование;

к) установление партнерских отношений с клиентами Банка посредством оказания им маркетинговых и консалтинговых услуг;

л) повышение уровня и качества обслуживания заемщиков, ускорение сроков рассмотрения кредитных заявок при наличии полного пакета документов, оформленных заемщиком в соответствии с требованиями Банка и действующего законодательства;

м) повышение ответственности работников кредитующих подразделений Банка при выдаче кредита и его мониторинге на протяжении всего периода кредитования заемщиков;

н) укрепление кредитующих подразделений Банка профессионально подготовленными высококвалифицированными специалистами.

#### **Клиентская база**

В целях развития приоритетных направлений деятельности Банка, ориентированных на сохранность и расширение круга клиентуры путем оказания современных видов услуг и банковских технологий, Банком ведется работа по углублению клиентских отношений.

В 2021 году Банк планирует проводить активную политику по увеличению количества крупных корпоративных клиентов, представляющих организации в сфере производства, торговли и услуг, а также клиентов из малого бизнеса и физических лиц. Для этого Банк будет проводить работу в следующих направлениях:

- формирование долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, с целью их привлечения на комплексное обслуживание по всем направлениям работы Банка;
- разработка плана и осуществление регулярного поиска потенциальных перспективных клиентов, и проведение с ними переговоров о переходе на обслуживание в Банк, предложение им полного пакета услуг как максимум, и размещение временно свободных средств в депозит как минимум;
- работа с бизнес - партнерами корпоративных клиентов Банка, отслеживание контрагентов и выстраивание совместных методов взаимодействия с целью проведения всех финансовых потоков через Банк;
- развитие системы персонального менеджмента крупных организаций-клиентов Банка;
- разработка новых и усовершенствование существующих бонусных программ и программ лояльности для клиентов - юридических лиц, с постоянным мониторингом их эффективности;
- проведение мониторинга и анализа депозитов юридических лиц на постоянной основе;



- формирование тарифной политики Банка, ориентированной на широкий круг клиентов и гибкость в отношении установления платы за привлекаемые денежные ресурсы, широкий выбор процентных ставок и условий по депозитам и размещенным средствам;
- модернизация технологического процесса обслуживания юридических и физических лиц;
- проведение рекламных мероприятий с целью поддержания имиджа Банка, как надежного финансового института, проведение специальных рекламных и маркетинговых акций для повсеместной узнаваемости бренда;
- проведение онлайн анкетирования юридических лиц-клиентов Банка с целью выявления и предотвращения возможных причин некачественного банковского обслуживания, установление специальной телефонной линии доверия для всех клиентов, в целях быстрого реагирования на жалобы клиентов.
- Дальнейшее усовершенствование работы CALL CENTER, с целью оперативного приема входящих звонков, повышение уровня лояльности клиентов путем квалифицированной консультации по интересующим вопросам, а также организация обратной связи при оказании онлайн-услуг.

#### **Развитие деятельности филиалов банка**

В целях укрепления своей позиции на рынке, увеличения клиентской базы и доходов, а также улучшения условий обслуживания клиентов, Банк в 2021 году планирует дальнейшее развитие и повышение эффективности существующей филиальной сети.

Качественное и быстрое обслуживание, широкий спектр услуг и удобное расположение филиалов и их мини-банков, позволит Банку привлечь новых клиентов и заинтересовать физических и юридических лиц, обслуживающихся в других банках.

Планируется дальнейшее усовершенствование деятельности филиалов с учётом современных технологических требований и стандартов обслуживания, что создаёт возможности для укрепления позиции Банка на розничном и корпоративном рынке.

В целях укрепления рыночной позиции банка в регионах страны в 2021 году планируется открытие центров банковских услуг, это в свою очередь будет способствовать увеличению клиентской базы банка. В течении 2021 года планируется сдача в эксплуатацию центров банковских услуг в г.Термез, Зангиотинском районе г. Ташкент, в г.Бухаре и других регионах Узбекистана.

#### **Дочерние финансовые компании**

В целях увеличения доходности и расширения спектра банковских услуг, Банк предполагает использование дочерней лизинговой компании. Данное направление развития является стратегически важным, так как позволяет создать для Банка ряд конкурентных преимуществ:

- расширение продуктового предложения для корпоративных клиентов и предоставление им полного спектра финансовых услуг;
- увеличение рентабельности работы с клиентами и повышение эффективности каналов продаж;

- рост рентабельности активов и капитала за счет присутствия в динамично развивающихся секторах финансового рынка.

Важнейшей целью организации лизингового бизнеса Банка является рост бизнеса и его диверсификация с точки зрения клиентской, отраслевой и региональной структуры. Определены следующие приоритетные направления развития на 2021 год:

- развитие в сегменте крупного бизнеса;
- развитие лизинга промышленного оборудования, недвижимости;
- достижение лидирующих позиций в сегментах среднего и малого бизнеса;
- диверсификация каналов продаж: партнёрство с производителями, поставщиками и дилерами;
- диверсификация портфеля по видам имущества.

#### **Привлечение и размещение средств на межбанковском рынке**

Привлечение и размещение средств на межбанковском рынке даёт возможность Банку использовать указанный инструмент для обеспечения краткосрочной ликвидности и более эффективного использования остатков на счетах Банка. Это предполагает увеличение доходов за счёт эффективного использования свободных ресурсов. При работе на межбанковском рынке, заимствования долгосрочных ресурсов у коммерческих банков не предполагается рассматривать в качестве существенных источников формирования ресурсной базы Банка. Прогноз размещения и привлечения ресурсов приведен в Приложениях № 6 и 7.

#### **Розничный и карточный бизнес**

В 2021 году активно будут развиваться действующие виды розничных финансовых услуг:

- денежные переводы по платёжным системам;
- международные банковские переводы;
- конверсионные операции;
- обслуживание физических лиц по вкладам, как в иностранной, так и в национальной валютах;
- розничное (потребительское) кредитование;
- приём от населения коммунальных платежей;
- предоставление полного сервиса по выпуску (эмиссии) и обслуживанию пластиковых карточек MasterCard, UnionPay, Visa в том числе эмитированных иностранными банками. В частности, в 2020 году Банк приступил к эквайрингу международной платёжной системы JCB (Япония).;
- услуги по предоставлению в аренду депозитных ячеек;
- приём вкладов от населения в национальной и иностранной валютах.

Основное внимание будет уделяться совершенствованию бизнес-процессов, улучшению качества сервиса и повышению оперативности предоставления услуг, в том числе реализации мероприятий, направленных на повышение квалификации и компетентности работников, задействованных в процессах предоставления розничных услуг.

В целом по направлению розничных услуг в будущем году в качестве основных приоритетов определены:



- высокий сервис обслуживания клиентов с использованием современных технологий с учетом сложившихся в период пандемии поведенческих предпочтений потребителей;
- гибкая ценовая политика;
- поощрение притока вкладов населения, как наиболее устойчивого и привлекательного для Банка источника кредитных ресурсов.

На рынке вкладов населения Банк планирует сохранить положительную динамику, в частности, среднемесячный остаток срочных вкладов в национальной валюте ожидается довести до 11,7 млрд.сум, а в иностранной валюте – до 6,2 млн.долл.США.

Исходя из планируемых показателей, процентный расход по вкладам физических лиц в 2021 году составит в общей сложности 2 708 млн.сум (Приложение № 4).

Банк является принципиальным участником таких авторитетных международных платежных систем, как «VISA International», «UnionPay», «MasterCard» и «JCB» (Япония).

В рамках расширения деятельности по безналичным расчетам по пластиковым картам и упрочнения позиций вышеотмеченных платежных систем на рынке Узбекистана, совместно с представительствами VISA International», «UnionPay» и «MasterCard» разработаны специальные условия по привлечению банков Узбекистана в качестве ассоциированных членов платежной системы под спонсорством ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС». Проведена подготовительная работа с заинтересованными банками, разработан тариф по предоставлению услуг по выпуску и обслуживанию международных пластиковых карт MasterCard для ассоциированных участников, подключаемых к процессинговому центру ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС», подписан ряд договоров с банками-партнерами и продолжается процесс технической реализации и интеграции проекта для новых ассоциированных участников. В настоящее время ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» имеет 6 ассоциированных участников и продолжает активную работу в данном направлении. Так, в 2021 году планируется увеличение числа аффилиатов за счёт присоединения других коммерческих банков.

Принятые меры по расширению операций с пластиковыми картами в национальной и иностранной валютах, что позволит Банку получить в 2021 году доход в размере не менее 49,5 млрд.сум.

### **Операции с иностранной валютой**

Пандемия коронавируса и вытекающие из нее ограничения напрямую повлияли на инвестиционную и внешнеторговую деятельность Узбекистана в 2020 году, создав определенные препятствия для предпринимателей в вопросах финансирования, строительства, поставок необходимого сырья и оборудования для производства.

Однако в результате разработки и реализации комплекса мер по минимизации негативного влияния пандемии на внешнеэкономическую деятельность, в 2021 году планируется увеличение экспортного потенциала страны. Это, в свою очередь, способствует существенному увеличению объема валютных поступлений от экспорта, а также росту деловой активности корпоративных клиентов и Банка в 2021 году.

В рамках углубления развития операций банка на межбанковском денежном и валютном рынках в 2021 году Банк планирует активизировать операции по международным расчетам в иностранной валюте, в том числе:

- Осуществление привлечения и размещения средств на межбанковском рынке с целью получения дополнительного дохода в иностранной валюте и обеспечения достаточного уровня ликвидности;
- Срочные операции в иностранной валюте с целью управления рисками, связанными с валютной позицией, а также с коммерческой целью для получения дополнительных доходов в национальной валюте;
- Развитие документарных операций, с целью получения дополнительных доходов, как в иностранной, так и в национальной валюте;
- Поддержка развития розничного бизнеса, как дополнительного источника доходов в иностранной валюте;
- Развитие услуг по системам денежных переводов;
- Конверсионные операции;
- Развитие корреспондентских отношений с иностранными банками;
- Обеспечение длинной открытой валютной позиции для защиты активов Банка от риска, связанного с валютным курсом.

### **Казначейские операции**

В целях поддержки текущей ликвидности и обеспечения рентабельного вложения средств со стороны Банка на постоянной основе осуществляются операции с банками-корреспондентами и зарубежными финансовыми организациями по привлечению и размещению межбанковских и межфилиальных депозитов, привлечению средств по зарубежным кредитным линиям.

Согласно прогнозным данным, в 2021 году ожидается удержание среднего остатка размещаемых межбанковских депозитов на уровне 32 млрд. сум, прогнозируемый доход по ним составит не менее 3,8 млрд. сум.

Вместе с тем, планируемый средний остаток привлеченных межбанковских депозитов в национальной и иностранной валютах сохранится на уровне текущего года, прогнозируемые процентные расходы по ним составят порядка 82,8 млрд. сум.

Помимо этого, исходя из прогнозных данных, объем привлеченных депозитов по государственным программам продолжит расти с 125,0 млрд. сум до 275,0 млрд. сум (Приложение 8).

### **Оценка и страхование риска**

В рамках намеченных направлений развития Банка, в качестве основных видов рисков, которые могут повлиять негативно на деятельность Банка и на его конкурентные позиции, определяются:

- кредитный риск;
- риск ликвидности;
- риск изменения процентных ставок;
- операционный риск;
- валютный риск.

Риски, связанные с кредитной деятельностью, будут управляться на стадии рассмотрения и принятия решений на проведение активных операций, а также будет проводится периодическое стресс-тестирование для предотвращения серьёзных последствий возникновения неблагоприятных ситуаций.

Риск процентной ставки по прогнозам Банка будет находиться на управляемом уровне. Для финансирования краткосрочных кредитных операций



будут отвлекаться средства на депозитных счетах до востребования, свободные от требований к мгновенной ликвидности, которые обеспечат необходимый уровень запаса для нейтрализации процентного риска.

Для минимизации операционного риска Банк будет использовать следующие методы:

- Разделение функций по проведению сделок, которые должны производиться сотрудниками отдельных независимых подразделений, в целях персональной ответственности за каждую операцию и исключения возможности провести финансовую операцию от начала до конца, не уведомив иные подразделения;
- Создание контрольной среды, то есть наличие встроенной системы контроля в ежедневные операции в целях повторного контроля операций со стороны независимого контролёра путём подтверждения информации;
- Введение мер операционной, технической и физической безопасности (например, путём ограничения физического и логического доступа к информации с помощью шифрования, паролей и т.д.).

#### **Политика по управлению рисками:**

- создание адекватных резервов по рисковым активам;
- активное использование ресурсов межбанковского рынка депозитов для поддержания достаточного уровня ликвидности банка;
- мониторинг и оценка всех видов рисков на регулярной основе;
- постоянный мониторинг кредитного портфеля и портфеля ценных бумаг;
- Постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность Банка, своевременная корректировка стратегического плана развития;
- Минимизация кредитного риска на стадии принятия управленческих решений;
- Эффективная организация внутреннего аудита в целях обеспечения соответствия деятельности Банка требованиям внутренней политики, нормативным и законодательным актам по каждому направлению деятельности;
- Создание комитета по управлению рисками и системы по управлению рисками;
- Постоянное увеличение совокупного капитала банка.

#### **Смета капитальных затрат**

Для развития и организации эффективной деятельности банка, в целях расширения бизнеса банка, создания удобств при обслуживании клиентов, необходимо заложить в смету капитальных затрат банка на 2021 год средства для приобретения мебели, оборудования и прочих основных фондов.

Также, в целях создания благоприятных условий для клиентов и сотрудников планируется проведение ремонтных работ в зданиях филиалов и ЦБУ.

В частности, по банку в целом планируется приобретение кассового оборудования на общую сумму в национальной валюте в размере 1,1 млрд.сум. Приобретение оргтехники, стоимость которых составит 3,8 млрд.сум. Также в 2021 году планируется приобретение оборудования по безопасности на общую сумму 672,8 млн.сум. На капитальное строительство Банком планируется выделить средства в размере 830,0 млн.сум.

Вместе с тем, согласно смете капитальных затрат на строительство и открытие ЦБУ планируется совершение расходов на покупку зданий, строительство и капитальный ремонт в сумме 49,9 млрд. сум, на приобретение офисной техники, кассовых оборудований и мебели в данные подразделения на сумму 6,0 млрд. сум.

Помимо этого, Банком в 2021 году запланирована реализация крупных проектов на общую сумму 51,2 млрд. сум. В частности, приобретение платежных терминалов UzCard и Nimo в количестве 6 тыс. шт. на сумму 18,8 млрд. сум, приобретение банкоматов в количестве 70 шт. на общую сумму 9,9 млрд. сум или 980 тыс. долл. США, а также приобретение оборудования для модернизации корпоративной сети передачи данных на сумму 3,1 млрд. сум и хранилище данных (BI) от Фидо Бизнес - управление эффективностью бизнеса на сумму 3,0 млрд. сум.

## **5. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

Развивая основные направления коммерческой деятельности, Банк намерен обеспечить соблюдение основных принципов финансовой политики:

- сбалансированность платежеспособности и роста финансовых активов;
- обеспечения максимальной доходности активов при поддержании их надежности и ликвидности;
- определение оптимального соотношения между заемными и собственными средствами по стоимости и срокам;
- создание позитивной стоимости активов банка для акционеров, соответствующей реальной рыночным условиям;
- обеспечение эффективного роста абсолютных финансовых показателей.

### **Доходы и расходы**

Банк планирует получить в 2021 году доход в размере не менее 965,0 млрд. сум при прогнозе расходной части с учетом налогов 715,0 млрд. сум. Прибыль Банка прогнозируется на уровне не менее 250,0 млрд. сум.

Банк предполагает, что в 2021 году сохранится высокая динамика роста активных операций, в следующем году банк рассматривает более стабильное поступательное развитие с динамикой роста доходов.

Главной задачей на 2021 год банк определяет обеспечение роста капитализации банка не менее 20% от основного капитала в год.

В 2021 году планируется рост доходов по следующим операциям:

- по кредитам, выданным корпоративным клиентам в национальной валюте, при процентной ставке на уровне 18%, в иностранной валюте 6,0% годовых. Увеличение объема розничного кредитования, по которому средняя процентная ставка составляет 21,4%.
- операции по пластиковым картам, рост доходов обусловлен увеличением сети банкоматов и терминалов, а также обслуживанием карт других банков.
- по операциям в иностранной валюте в основном будет обеспечиваться за счет привлечения новых клиентов с открытием счета в иностранной валюте, имеющих стабильные объемы внешнеторговых оборотов и соответственно увеличения объема транзакций по международным расчетам, при этом часть комиссионного вознаграждения ожидается получить в иностранной валюте;

Основной рост расходов приходится на следующие статьи затрат:



Основной рост расходов приходится на следующие статьи затрат:

- увеличение процентного расхода, главным образом за счет увеличения уплаты процентов по срочным депозитам и привлечения дополнительных ресурсов на межбанковском рынке и межфилиальной сети;
- увеличение расходов по заработной плате предусматривается с учетом роста численности персонала банка, в том числе при открытии новых структурных подразделений;
- офисные расходы, коммунальные и транспортные расходы рассчитаны с учетом возможного увеличения объемов с ростом банковских операций и инфляционного повышения цен на рынке;
- также планируется осуществление целевых рекламных проектов при открытии центров банковских услуг в регионах и внедрении новых банковских продуктов.

## **6. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ**

Основным источником обеспечения достаточности капитала Банка определяется величина прогнозируемой прибыли. В целях обеспечения достаточности капитала на уровне конкурентоспособной величины, обеспечения защиты интересов вкладчиков, а также создания потенциала для дальнейшего роста финансовых показателей и возможности расширения коммерческой деятельности, Банк намерен распределить прибыль по схеме:

- формирование фондов;
- увеличение уставного капитала;
- выплата дивидендов.

При этом, по решению Общего собрания акционеров, средства, предназначенные для выплаты дивидендов, могут быть направлены в установленном законодательством порядке на дополнительное увеличение уставного капитала. В 2021 году прогнозируется увеличение уставного капитала Банка не менее, чем на 20 % путем капитализации нераспределенной прибыли банка прошлых лет.

## **7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Настоящий документ определяет основные направления и устанавливает минимальные требования для формирования политики и планов по структурным подразделениям Банка.

Настоящий Бизнес-план вступает в силу с момента утверждения его Советом Банка. Хранение оригинала и предоставление контролируемых копий данного документа осуществляется Управлением финансового менеджмента.

---

*Конец текста*