

«СОГЛАСОВАН»  
Протоколом Правления  
ЧАКБ «Ориент Финанс»  
№ \_\_\_\_\_ от  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 г.

«УТВЕРЖДЕН»  
Протоколом Совета  
ЧАКБ «Ориент Финанс»  
№ \_\_\_\_\_ от  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 г.

---

**БИЗНЕС-ПЛАН ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС»  
НА 2022 ГОД**

---

Первый Заместитель  
Председателя Правления  
\_\_\_\_\_ Туйбоев Ш.Ш.

Заместитель Председателя  
Правления  
\_\_\_\_\_ Норматов Б.Э.

Заместитель Председателя  
Правления – Начальник  
Исполнительного аппарата  
\_\_\_\_\_ Турсунов И.Т.

Главный бухгалтер  
\_\_\_\_\_ Рахимов Д.Т.

Директор Департамента  
казначейства  
\_\_\_\_\_ Санаев Г.Н.

Директор Департамента  
юридической службы  
\_\_\_\_\_ Умаров Т.У.

Директор Департамента  
по управлению рисками  
\_\_\_\_\_ Шадманов Ш.У.

Директор Департамента  
развития розничных услуг  
\_\_\_\_\_ Эсанбоев Б.М.

Директор Департамента  
кредитования  
\_\_\_\_\_ Рузиев З.З.

Директор Департамента  
безопасности  
\_\_\_\_\_ Гаипов Б.М.

Директор Департамента  
внешнеэкономической деятельности  
\_\_\_\_\_ Гулямов М.М.

Директор Департамента развития  
цифровизации, платежных систем и  
информационных технологий  
\_\_\_\_\_ Юлдашев Б.С.

Директор Департамента кредитования  
розничных услуг и мониторинга  
территориальных программ развития  
республики  
\_\_\_\_\_ Исматов А.А.

Заместитель Директора  
Департамента –Начальник  
управления финансового  
менеджмента  
\_\_\_\_\_ Зульфикаров Г.Х.

**ТАШКЕНТ 2021**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.
2. Миссия Банка.
3. Развитие конкуренции на рынке банковских услуг.
4. План развития на 2022 год.
5. Финансовый план.
6. Управление капиталом.
7. Заключительные положения.
8. Приложения:
  - Финансовый план Банка на 2022 год (Приложение № 1)
  - Сведения о планируемом объеме розничного кредитования и ожидаемых доходах. (Приложение № 2)
  - Сведения о планируемом объеме кредитования корпоративных клиентов и ожидаемых доходах. (Приложение № 3)
  - Сведения о планируемом объеме выданных Банком гарантий в национальной и иностранной валютах и ожидаемых доходах. (Приложение № 4)
  - Сведения о планируемых доходах и расходах от розничных операций (Приложение № 5)
  - Сведения о планируемом объеме срочных вкладов физических лиц и ожидаемых расходах. (Приложение № 6)
  - Сведения о планируемых расходах на заработную плату и прочие выплаты сотрудникам ЧАКБ «Ориент Финанс». (Приложение № 7)
  - Сведения о планируемом объеме межфилиальных депозитов и ожидаемых доходах и расходах (Приложение №8)
  - Прогнозный расчет ресурсной базы ЧАКБ "Ориент Финанс" на 2022 год (Приложение № 9)
  - Прогнозный балансовый отчет на 2022 год (Приложение №10)
  - Отчет о прибылях и убытках (Приложение №11)
  - Показатели эффективности (Приложение №12)
  - Смета капитальных затрат на развитие ЧАКБ «Ориент Финанс» на 2022 год

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий Бизнес-план на 2022 год является основой для коммерческой деятельности ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» в 2022 году на банковском рынке Узбекистана и представляет собой финансовый проект реализации стратегических параметров Банка. 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.

Мировая экономика в 2020 году, в условиях пандемии коронавируса и вызванного ее влиянием глобального экономического кризиса, испытала резкий спад экономической активности из-за введения строгих карантинных ограничений и сбоев в цепочках поставок, а также значительное смягчение денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики.

В 2021 году в результате относительного улучшения ситуации с пандемией, смягчения карантинных мер и повышения уровня адаптации хозяйствующих субъектов к пандемии, наблюдалось существенное восстановление экономической активности, что способствует достижению допандемийного уровня совокупного спроса.

При этом, более медленное восстановление совокупного предложения по сравнению со спросом на фоне изменения климатических условий и сбоев в цепочках поставок привело к ускорению инфляционных процессов во всем мире.

Меры, принятые в стране в 2020 году и прошедшие 11 месяцев 2021 года в области фискальной, монетарной и структурных экономических реформ, стали факторами стимулирования экономической активности и совокупного спроса. В результате реальные темпы экономического роста в 2020 году составили 1,7%, за первые 9 месяцев 2021 года 6,9% и ожидаются в пределах 6,5-7,2% по итогам 2021 года.

В условиях пандемии для достижения баланса между задачами поддержания экономической активности и обеспечения стабильности цен в 2020 году основная ставка Центрального банка была снижена с 16% до 14%, а денежно-кредитные условия были немного смягчены и переведены в умеренно жесткую фазу. За последние 11 месяцев 2021 года денежно-кредитные условия сохранялись без изменений.

По предварительным оценкам, объем валового внутреннего продукта в 2022 году достигнет своего потенциального уровня и реальные темпы экономического роста составят 5,5-6,5%, а в 2023-2024 годы около 6%. Также ожидается, что уровень инфляции составит 8-9% в 2022 году и снизится до 5% в 2023-2024 годы.

В 2022 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 2022 году не менее, чем на 15% путем капитализации нераспределенной прибыли банка за 2021 год;

- роста активов с доведением их абсолютной величины до размера не менее 5 800 млрд. сум на конец 2022 года;
- роста объема розничного кредитного портфеля до 1 322,7 млрд. сум. Кроме того, ожидается увеличение объема кредитов в национальной валюте, выданных корпоративным клиентам, до 1 899 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 20,5%. Также, ожидается рост выданных гарантий в евро с 82,4 тыс. евро до 102,4 тыс. евро. Остатки гарантий, выданных по линии ИКРЧС останутся неизменными (3,2 млн. долл.).
- значительного роста клиентской базы и доведение количества клиентов-юридических лиц до 16 900.

## **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 рыночной позиции банка как универсального и динамично развивающегося финансового института;
- изменение качественным образом системы взаимоотношений с клиентами;
- долгосрочное партнерское сотрудничество с корпоративными клиентами и частными лицами, индивидуальный подход и неизменно высокий стандарт качества предоставляемых банковских услуг;
  - развитие международного сотрудничества;
  - поддержка высокого уровня достаточности капитала;
  - совершенствование системы управления рисками;
  - повышение эффективности бизнеса.

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

- увеличение собственного капитала;
- совершенствование корпоративного управления и системы управления рисками;
  - развитие дистанционных каналов продаж и цифрового банкинга, построение эффективной системы продаж;
  - совершенствование банковских технологий исходя из приоритетных направлений развития бизнеса;
    - внедрение новой идеологии работы с клиентами, основанной на сочетании современных технологий с индивидуальным подходом к клиенту;
    - 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;

**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 настоящее время основными конкурентами Банка среди частных кредитных учреждений страны являются АКБ «Капиталбанк», АИКБ «Ипак Йули», АКБ «Хамкорбанк», ЧАКБ «Трастбанк», АКБ «Тенге банк», а также вошедший в 2020 году на рынок Узбекистана первый цифровой банк Узбекистана с инновационным подходом - TBC Bank (Грузия).

Одним из критериев конкурентного преимущества данных банков является создание банковской экосистемы нового поколения, в которой уделено большое внимание цифровым каналам.

Тенденция усиления конкуренции в банковской сфере в основном наблюдается в таких сегментах рынка, как рынок розничных услуг, рынок корпоративных клиентов, а также рынок ссудного капитала.

При этом, существенная позитивная динамика наблюдается в таких направлениях, как дистанционное обслуживание, карточные продукты, а также компьютерные программные комплексы.

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:

- ценовой политикой, которая является гибкой и достаточно конкурентоспособной;
- оперативностью при решении задач и вопросов;
- мобильностью;
- технологичности оказываемых услуг;
- индивидуальным подходом;
- положительной репутацией на рынке банковских услуг.

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 привлекательным вклады Банка для клиентов.

Развитие розничного бизнеса рассматривается в качестве приоритетного направления деятельности банка как на ближайшие годы, так и в долгосрочной перспективе.

Достижение конкурентных преимуществ банка на рынке розничных услуг планируется за счет улучшения качественных характеристик банковских продуктов, полноты продуктового ряда, а также дальнейшего расширения сферы участия в карточных проектах с учетом того, что банковские карты уже рассматриваются не как отдельный продукт, а как средство обеспечения доступа

клиентам к целому комплексу банковских продуктов, связанных со сбережением, расчетами и кредитованием.

#### 4. ПЛАН РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2022 ГОД

В 2022 году Банком планируется получение чистой прибыли в размере 300 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:**

- стабильный рост финансовых показателей;
- гибкое сочетание корпоративного и розничного бизнеса;
- высокое доверие со стороны населения;
- перспективная клиентская база и возможность ее расширения;
- открытость Банка к нововведениям, мобильность;
- слаженный, высокопрофессиональный коллектив;
- высокий уровень технического оснащения Банка;
- умеренный консерватизм в отношении операций Банка, содержащих тот или иной вид риска.

##### **Слабые стороны:**

- высокая стоимость ресурсов на рынке ссудного капитала;
- недостаточность налаженных контактов и сотрудничества с международными финансовыми институтами.

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

- максимальная ориентация на клиента, удовлетворение максимального объема потребностей в финансовых услугах каждого клиента;
- 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 2021 году.

С учетом данной тенденции, Банк прогнозирует увеличение розничного кредитного портфеля в 2022 году с 858 млрд.сум до 1 322 млрд.сум, процентная ставка по ним будет составлять в среднем 20,3%. (Приложение №2)

Кроме того, ожидается увеличение объема кредитов в национальной валюте, выданных корпоративным клиентам, до 1 899 млрд.сум, средневзвешенная ставка по этим кредитам прогнозируется на уровне 20,5%. Вместе с тем, ожидается уменьшение кредитного портфеля в иностранной валюте – до 66,9 млн.долл. и 13,8 млн. Евро. Ожидается снижение суммы остатков предоставленных гарантий в национальной валюте (с 30,5 млрд.сум до 28,6 млрд.сум) и выданных гарантий в долл.США (с 17,7 млн. долл. до 3,2 млн.долл.). В то же время как объём выданных гарантий в евро возрастет с 82,4 тыс. евро до 102,4 тыс.евро. Останется неизменной сумма гарантий, выданных по линии ИКРЧС, (3,2 млн. долл.), а сумма гарантий по линии ITFC снизится с 15,8 млн.долл. до 9,0 млн.долл. (Приложение №4)

Исходя из планируемых показателей, Банк прогнозирует в 2022 году получить доход от кредитных операций в размере не менее 616,6 млрд. сум, из них процентные доходы от кредитов юридических лиц составят не менее 392,7 млрд. сум, а от кредитования физических лиц – порядка 223,9 млрд.сум.

В целях развития конкурентного преимущества на кредитном рынке, в 2022 году Банк планирует активно расширять лизинговые операции, создание “Исламского окна”, так как именно они способствуют диверсификации активных операций, расширению ассортимента продуктов и услуг.

Одна из основных целей исламских финансов – оказать положительное влияние на реальную экономику и обеспечить ее рост. Открытие «Исламского окна» позволит Банку предлагать клиентам и физическим лицам альтернативные виды финансовых услуг, основанные на их убеждениях и удовлетворяющие их финансовые потребности.

Главное особенностью финансовых услуг в исламском банкинге – отказ от ссудного процента, высокорисковых операций и сделок с неопределенностью.

**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**

Бизнес-процессы Банка строятся не вокруг продукта, а вокруг клиента, а это уже является совсем другой цифровой культурой. Банк планирует развитие открытой инновационной экосистемы, ориентированной на клиента, усиление синергии с контрагентами и партнерами по совместному построению эффективного взаимодействия с клиентами, обеспечивая исполнение их ожиданий и потребностей. Для этого Банком планируется проведение работ в следующих направлениях:

- 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;
- формирование долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, с целью их привлечения на комплексное обслуживание по всем направлениям работы Банка;
- 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;
- 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 постоянных оценок качества обслуживания клиентов посредством опросов и мониторинга;
- дальнейшее усовершенствование работы CALL CENTER, с целью оперативного приема входящих звонков, повышение уровня лояльности клиентов путем квалифицированной консультации по интересующим вопросам, организация обратной связи при оказании онлайн-услуг, а также оказание дистанционных банковских 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 2022 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 2022 году планируется открытие центров банковских услуг, это в свою очередь будет способствовать увеличению клиентской базы банка. В течении 2022 года планируется сдача в эксплуатацию центров банковских услуг в г. Термез, г. Навои 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 2022 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.

### **Розничный и карточный бизнес**

В 2022 году активно будут развиваться действующие виды розничных финансовых услуг:

- денежные переводы по платёжным системам;
- международные банковские переводы;
- 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 а также 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, остаток срочных вкладов в национальной валюте планируется довести до 8,7 млрд.сум, а в иностранной валюте – до 4,0 млн.долл.США и 2,1 тыс.евро.

Исходя из планируемых показателей, процентный расход по вкладам физических лиц в 2022 году составит в общей сложности 3 695 млн.сум (Приложение № 6).

Банк является принципиальным участником таких авторитетных международных платёжных систем, как «VISA International», «UnionPay» и «MasterCard».

В рамках расширения деятельности по безналичным расчетам по пластиковым картам и упрочнения позиций вышеотмеченных платёжных систем на рынке Узбекистана, совместно с представительствами VISA International, «UnionPay» и «MasterCard» разработаны специальные условия по привлечению банков Узбекистана в качестве ассоциированных членов платёжной 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 7 ассоциированных участников и продолжает активную работу в данном направлении. Так, в 2022 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 2022 году доход в размере не менее 83,1 млрд.сум.

### **Операции с иностранной валютой**

В результате разработки и реализации комплекса мер по минимизации негативного влияния пандемии на внешнеэкономическую деятельность, в 2021 году восстановлен экспортный потенциал страны. Это, в свою очередь, способствует существенному увеличению объема валютных поступлений от экспорта, а также росту деловой активности корпоративных клиентов и Банка в 2022 году.

В рамках углубления развития операций банка на межбанковском денежном и валютном рынках в 2022 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 2022 году ожидается удержание среднего остатка размещаемых межбанковских депозитов на уровне 40,2 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 43,7 млрд.сум.

## Организационный план

Принимая во внимание цели Банка по расширению географии своего присутствия, в том числе путем открытия новых современных центров банковских услуг в различных регионах республики, Банком в 2022 году будут продолжены работы по запуску новых обособленных подразделений.

Согласно плановым показателям общая сумма затрат на строительство и открытие центров банковских услуг в г.Термез и г. Навои составит порядка 4,1 млрд.сум, из которых 2,4 млрд.сум – на строительные работы, а 1,7 млрд.сум – на оснащение офисов мебелью, офисной техникой, кассовым оборудованием.

Банком также планируется завершение работ по внедрению Исламского окна, на которое в 2022 году планируется совершение расходов на сумму 10,8 млрд.сум..

В рамках вышеотмеченных целей Банком на постоянной основе продолжаются работы по поиску и трудоустройству в Банк квалифицированных и подходящих по всем критериям сотрудников. Так, в 2022 году число сотрудников планируется довести до 985 человек, доходность на каждого из них составит порядка 311,0 млн.сум.

Структура сотрудников с каждым годом показывает и будет продолжать показывать движение в сторону стратегии цифровизации. Банк ставит перед собой цели по увеличению количества IT- и data-специалистов.

Планируется продолжение работ, направленных на цифровизацию и диджитализацию процессов обслуживания клиентов и создание новых продуктов, используемых при работе сотрудниками и обслуживании клиентов.

Так, в 2022 году с целью повышения качества обслуживания, уровня безопасности клиентов Банка, ускорения процедур оформления, исключения человеческого фактора, а также получения экономической выгоды намечена смена автоматизированной банковской системы. Согласно плановым показателям стоимость смены АБС составит 53,9 млрд.сум.

Вместе с тем, принимая во внимание то, что в настоящее время банками, как никогда, востребована концепция «time to market», которая позволяет быть актуальным для потребителей, своевременно предлагать им те услуги, которые нужны «здесь и сейчас», ожидается реализация проектов Digital Bank (стоимость работ 1,1 млрд.сум), а также «Единый банк» (стоимость работ 1,1 млрд.сум).

Курс на развитие технологий является фокусом и в обучении, и развитии персонала. В частности, в Банке действует образовательная платформа, доступ к которой имеется более чем у 90% сотрудников. Данная платформа содержит образовательный контент (книги, образовательные видео- и аудио-ролики), а также возможность прохождения онлайн-тестирования. Банк намерен продолжать использовать данную платформу и в дальнейшем при проведении одного из этапов аттестации сотрудников, что позволит формировать резерв на выдвижение, совершенствовать расстановку кадров, определять потребность в повышении квалификации, совершенствовать методы и формы работы руководящего состава.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан №УП-4720 от 24.04.2015 года “О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах”, а также Кодексом корпоративного управления, утвержденного Комиссией по повышению эффективности деятельности акционерных обществ, организационная структура акционерных обществ утверждается решением Общего собрания акционеров.

Действующая организационная структура Головного офиса ЧАКБ «Ориент Финанс» утверждена протоколом внеочередного Общего собрания акционеров Банка за 3/2021 от 25 августа 2021 года.

С учетом конъюнктуры рынка финансовых услуг, а также требования законодательства и Центрального банка могут быть созданы самостоятельные структурные подразделения в составе Головного офиса рамках утверждённой организационной структуры Банка.

### **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 проводиться 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 2022 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.

Кроме того, по банку в целом планируется приобретение оборудования для работы с пластиковыми картами на общую сумму в национальной валюте 18,2 млрд.сум и приобретение оргтехники, стоимость которой составит 9,2 млрд.сум. Также в 2022 году планируется приобретение оборудования по безопасности на общую сумму 1,7 млрд.сум и транспортных средств на 1,9 млрд.сум. На строительство и капитальный ремонт Банком планируется выделить средства в размере 3,0 млрд.сум.

Вместе с тем, согласно смете капитальных затрат на строительство и открытие ЦБУ в городе Навои планируется совершение расходов на 2,4 млрд.сум, кроме того, расходы на строительство зоны отдыха на территории махалли «Кумушкон» составят 6,4 млрд.сум, а расходы на строительство здания Юнусабадского филиала ЧАКБ «Ориент Финанс – 74,1 млрд.сум.

Помимо этого, Банком в 2022 году запланирована реализация крупных проектов на общую сумму 79,5 млрд.сум. В частности, смена автоматической банковской системы – на 53,9 млрд.сум, внедрение исламского банкинга – на 10,8 млрд.сум. Также запланировано приобретение оборудования для передачи и хранения данных на сумму 2,2 млрд.сум и хранилища данных (BI) на 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 2022 году доход в размере не менее 1 133,5 млрд. сум при прогнозе расходной части с учетом налогов 833,5 млрд. сум. Прибыль Банка прогнозируется на уровне не менее 300,0 млрд. сум.

Банк предполагает, что в 2022 году сохранится высокая динамика роста активных операций, в следующем году банк рассматривает более стабильное поступательное развитие с динамикой роста доходов.

Главной задачей на 2022 год банк определяет обеспечение роста капитализации банка не менее 20% от основного капитала в год.

### **В 2022 году планируется рост доходов по следующим операциям:**

- по кредитам, выданным корпоративным клиентам в национальной валюте, при процентной ставке на уровне 20,5%, в иностранной валюте 7,9% годовых. Увеличение объема розничного кредитования, по которому средняя процентная ставка составит на конец 2022 года 20,3%.
- 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 счетов 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:**

- 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 2022 году прогнозируется увеличение уставного капитала Банка не менее, чем на 15% 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 в соответствии с требованиями действующего законодательства подлежит утверждению Наблюдательным Советом Банка и вступает в силу с даты его утверждения.

Хранение оригинала и предоставление контролируемых копий данного документа осуществляется Управлением финансового менеджмента.

Признание настоящего документа утратившим силу, внесение изменений и другие действия будут проводиться Управлением финансового менеджмента в соответствии с действующим законодательством Республики Узбекистан и внутренними нормативными документами Банка.

---

*Конец текста*