

АКЦИОНЕРНО-КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК
«ASIA ALLIANCE BANK»

БИЗНЕС-ПЛАН

ПО РАЗВИТИЮ И РАСШИРЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АКЦИОНЕРНО-КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
«ASIA ALLIANCE BANK»
на 2022 год



УТВЕРЖДЕНО РЕШЕНИЕМ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА АКБ «ASIA ALLIANCE BANK»
(Протокол № К-1/12 от «08» апреля 2022г.)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ АКБ «ASIA ALLIANCE BANK»	4
Макроэкономические тенденции	4
Структура ВВП Узбекистана	4
Банковский сектор Узбекистана	7
Основные тренды в банковском бизнесе	9
Основные события в деятельности Банка в 2021 году	11
Рыночная позиция Банка	12
Анализ конкурентной среды	13
Текущая деятельность Банка	14
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	16
Трансформация бизнеса и деятельности Банка	17
Кредитная деятельность	20
Инвестиционная и эмиссионная деятельность Банка	24
Казначейские операции	26
Международная деятельность	28
Розничный бизнес	29
Оптимизация сети продаж и улучшение формата обслуживания	31
Корпоративный бизнес	32
Система риск-менеджмента	36
Информационные технологии	37
Совершенствование системы управления сотрудниками Банка	38
ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	39
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Прогнозный баланс на 2022 год	
Прогнозный отчет о доходах и расходах на 2022 год	

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий Бизнес-план включает мероприятия, планируемые к осуществлению АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» в 2022 году, а также финансовый план Банка на 2022 год.

Акционерно-коммерческий банк «ASIA ALLIANCE BANK» (далее по тексту - Банк) создан в августе 2009 года. Головной офис Банка расположен по адресу: Республика Узбекистан, 100047, г. Ташкент, ул. Махтумкули, 2А.

Банк является членом Ассоциации банков Узбекистана, Фонда гарантирования вкладов граждан в банках, Узбекской республиканской валютной биржи и ассоциированным членом Международной организации VISA International.

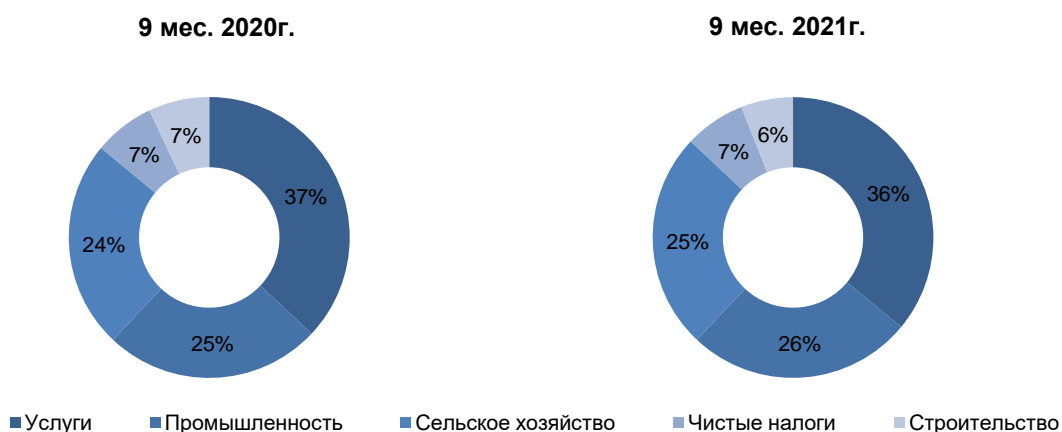
Международным рейтинговым агентством Moody's Investors Service Банку присвоены долгосрочный и краткосрочный рейтинги депозитов в национальной и иностранной валютах по глобальной шкале В2 с прогнозом "Стабильный", риска контрагента (Counterparty Risk Assessment) на уровне В1. Банк также имеет кредитный рейтинг местного рейтингового агентства "Ahbor-Reyting" по национальной шкале на уровне "uzA+" с прогнозом "Стабильный".

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ АКБ «ASIA ALLIANCE BANK»

Макроэкономические тенденции

Меры, принятые Правительством Республики Узбекистан в 2020 году и за прошедший 2021 год 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 9 месяцев 2021 года – 6,9%. По предварительным данным, объем ВВП Республики Узбекистан за 2021 год в текущих ценах составил 734 588 млрд. сум и вырос на 7,4 % по сравнению с итогом 2020 года.

Структура ВВП Узбекистана



По итогам 2021 года ВВП на душу населения достиг 1983 долларов, который является самым высоким показателем за последние 30 лет в истории страны.

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 до пандемического уровня совокупного спроса. При этом, следует отметить, что остается высокий уровень неопределенности относительно будущих изменений внешних и внутренних экономических условий.

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. В течение 2021 года денежно-кредитные условия сохранялись без изменений.

2021 год характеризуется ускорением глобальных инфляционных процессов в результате роста цен на продовольственные и топливно-энергетические товары, а также ответным ужесточением денежно-кредитных условий в большинстве развивающихся стран.

В Узбекистане по итогам 2021 года инфляция сформировалась на уровне промежуточного целевого показателя и составила 10%. Основным фактором формирования инфляционной среды в прошедшем году был значительный рост цен на

продовольственные и топливно-энергетические товары. Рост цен с одной стороны объясняется глобальными инфляционными тенденциями, а с другой факторами, связанными с конкуренцией и предложением на внутреннем рынке.

Хотя за 2021 год не наблюдалось существенных колебаний курсов валют основных торговых партнеров (кроме Турции), в них резко возросла инфляция. По итогам 2021 года девальвация обменного курса сума составила 3,4%, что является самым низким показателем за последние три года.

Внешнеторговый оборот республики за 2021 год составил 42 071,6 млн. долл. США и увеличился по сравнению с прошлым годом на 5 815,5 млн. долл. США или на 16,0%. В том числе, объем экспорта составил 16 610,6 млн. долл. США (прирост на 10,0%), объем импорта - 25 461,0 млн. долл. США (прирост на 20,4%).

В частности, по итогам 2021 года экспорт товаров составил 14,1 млрд. долл. США (12,8 млрд. долл. за 2020 год, 13,9 млрд. долл. за 2019 год). При этом, экспорт товаров (без учёта золота) по сравнению с прошлым годом увеличился на 42 процента или на 3,0 млрд. долл. США, составив 10,0 млрд. долл. США (7,0 млрд. долл. за 2020 год, 9,0 млрд. долл. за 2019 год). Основная доля экспортируемых товаров (без учёта золота) приходится на товарные группы “текстиль и текстильные изделия” – 3,2 млрд. долл. США, “недрагоценные металлы и изделия из них” – 1,6 млрд. долл. США, а также “продукты растительного происхождения” – 1,2 млрд. долл. США.

Экспорт услуг по сравнению с прошлым годом увеличился на 35 процента или на 592 млн. долларов, составив 2,3 млрд. долл. США (1,7 млрд. долл. за 2020 год, 3,1 млрд. долл. за 2019 год). При этом, увеличение торгового оборота по услугам в 2021 году является результатом постепенного смягчения ограничительных мер, связанных с пандемией.

По сравнению прошлым годом импорт товаров увеличился на 21 процентов или на 4,0 млрд. долларов и составил 23,0 млрд. долл. США (19,0 млрд. долл. за 2020 год, 21,2 млрд. долл. за 2019 год). Основную долю импортируемых товаров составили товарные группы “машины, оборудование” – 6,2 млрд. долл. США, “недрагоценные металлы и изделия из них” – 3,2 млрд. долл. США, “продукция химической промышленности” – 2,9 млрд. долл. США, а также “транспортное оборудование” – 2,8 млрд. долл. США.

По сравнению с прошлым годом импорт услуг увеличился на 33 процентов или на 1,2 млрд. долларов и составил 4,7 млрд. долларов (3,5 млрд. долл. за 2020 год, 5,4 млрд. долл. за 2019 год).

По итогам 3-квартала 2021 года активы страны в иностранной валюте составили 68,3 млрд. долл. США, а объем внешних обязательств 51,4 млрд. долл. США. При этом чистая инвестиционная позиция Республики Узбекистан с начала года уменьшилась на 17 % или на 3,4 млрд. долл. и по состоянию на 1 октября 2021 года составила 16,9 млрд. долл. США.

Совокупный внешний долг Республики Узбекистан с начала года увеличился на 11 % или 3,7 млрд. долл. и по состоянию на 1 октября 2021 года составил 37,6 млрд. долл. (33,8 млрд. долл. на 1 января текущего года). В частности, по сравнению с началом года государственный внешний долг увеличился на 7 % или

1,5 млрд. долл. США и составил 22,9 млрд. США, а негосударственный внешний долг увеличился на 18 % или 2,2 млрд. долл. США и достиг 14,7 млрд. долл. США.

Международные резервы Республики Узбекистан по состоянию на 1 октября 2021 года составили 34,4 млрд. долл. США.

Согласно прогнозу и оценкам Центрального банка Республики Узбекистан, ситуация с пандемией нормализуется, предполагается сохранение высоких темпов роста экономической активности, а также полное восстановление инвестиционного и потребительского спроса до пандемического уровня.

Согласно прогнозным расчетам Центрального банка Республики Узбекистан, объем валового внутреннего продукта в 2022 году достигнет своего потенциального уровня и реальные темпы экономического роста составят 3,5%, а в 2023-2024 годы около 6%.

В качестве основных движущих сил экономического роста рассматриваются частные внутренние и иностранные инвестиции и структурные реформы, осуществляемые в различных секторах экономики. Также, направленные в 2020-2021 году в экономику фискальные стимулы, будут одним из основных факторов поддержания экономической активности в стране.

Задачи обеспечения макроэкономической стабильности обуславливают проведение постепенной фискальной консолидации и в этой связи прогнозируется сокращение общего фискального дефицита до 2-3% в 2023-2024 годах.

Исходя из влияния вышеприведенных факторов и степени либерализации регулируемых цен, согласно прогнозам Центрального банка Республики Узбекистан, уровень инфляции составит 14% в 2022 году и снизится до 5% в 2023-2024 годы.

Банковский сектор Узбекистана

Показатели банковского сектора

По сравнению с итогом 2020 года совокупные активы банков Узбекистана выросли на 22%, в то время как их совокупный кредитный портфель увеличился на 18%, в итоге составив 445 трлн. сум и 326 трлн. сум соответственно. За анализируемый период депозиты клиентов увеличились с 115 трлн. сум до 156 трлн. сум или на 36%. Совокупный капитал банков увеличился на 22%, достигнув 71 трлн. сум. В структуре активов банков около 73% доли принадлежит кредитам.

По итогам 2021 года соотношение банковских активов к ВВП страны составило 61%, а соотношение банковских кредитов к ВВП Узбекистана – 44%.

Основные показатели банковского сектора Узбекистана

Показатели, млрд. сум	01.01.2021 г.	01.01.2022 г.	Прирост, в %
Всего активы	366 121	444 894	21,52%
Всего кредиты	276 975	326 386	17,84%
Всего депозиты	114 747	156 190	36,12%
Всего капитал	58 351	70 897	21,50%

Высокая концентрация государственной доли

По состоянию на 01.01.2022 года количество коммерческих банков в республике составляет 33 (из них, банки с гос. долей -12), количество их филиалов - 863.

млрд. сум	Активы		Кредиты		Капитал		Депозиты	
	Сумма	Доля,%	Сумма	Доля,%	Сумма	Доля,%	Сумма	Доля,%
Всего	444 922	100%	326 386	100%	70 918	100%	156 190	100%
Гос. банки	362 422	81%	280 074	86%	57 695	81%	104 248	67%
Частные банки	82 501	19%	46 312	14%	13 222	19%	51 942	33%

Банковская система Узбекистана характеризуется высокой концентрацией: 81% всех активов банков по-прежнему принадлежат банкам с гос. долей, а 62% принадлежат 5 государственным банкам (*Национальный банк, Асакабанк, Узпромстройбанк, Ипотека банк и Агробанк*). Доля депозитов в банках с гос. долей по отношению к кредитам составляет 37%. Для сравнения, в частных банках этот показатель составляет свыше 100%. При этом депозиты физических лиц составляют всего 25% от общего объема депозитов в банковской системе, что составляет около 5% ВВП.

Реформы в банковской системе

За последние 5 лет в развитии банковского сектора произошли большие изменения, во многом обусловленные либерализацией валютной политики в 2017 году и свободным движением национальной валюты. За последние годы появилось 56 новых кредитных организаций, включая 5 коммерческих банка (*Пойтахт Банк, Тенге Банк, ТВС Банк, Анор Банк, Банк Апельсин*), 33 микрокредитных организаций и 18 ломбардов. Среднегодовой реальный рост банковских активов составлял более 20%. Рост объема кредитов в среднем составлял более 30% в год.

В результате либерализации валютной политики уровень долларизации в банковском секторе значительно снизился. Если в 2017 году доля валютных активов банков в совокупных активах составляла 64%, то в 2021 году этот показатель снизился до 50%. Также, доля кредитов в иностранной валюте в кредитном портфеле банков снизилась с 62% до 50%.

В тоже время банковский сектор нуждается в углублении реформ, в первую очередь, путем сокращения государственного участия и усиления роли частного сектора. В связи с этим, в 2020 году был принят Указ Президента Республики Узбекистан от 12.05.2020г. за №УП-5992 «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020 — 2025 годы». Указом предусматривается приватизация государственных банков и к 2025 году повысить долю активов банков без доли государства в общем объеме активов банковской системы с текущих 19 процентов до 60 процентов. В частности, будут приватизированы «Ипотека-банк», «Узпромстройбанк», «Асакабанк», «Алокабанк», «Кишлок курилиш банк» и «Туронбанк».

В 2021 году стало известно о планах по продаже двух госбанков российским компаниям: основным претендентом на покупку «Пойтахтбанка» стал «Экспобанк», «Совкомбанк» заявил о намерении купить «Узагроэксспортбанк». Кроме того, 75% гос.доли в «Ипотека-банк» планирует приобрести венгерский OTP Bank. При этом, государство осторожно подходит к процессу приватизации и постепенно реализует каждую реформу. Потому что важно не просто продать актив максимально дорого, а привлечь институциональных инвесторов, которые помимо инвестиций привнесут еще и современные технологии, и экспертизы, применят в Узбекистане лучшие практики из работы в собственных странах.

В банках созданы проектные офисы по трансформации бизнеса и ведется работа по привлечению международных консультантов по вопросам приватизации коммерческих банков. В частности, в целях поддержки приватизации «Ипотека-банка» МФК (IFC) предоставила банку заем в узбекских сумах на сумму эквивалентную 35 млн. долл. США. ЕБРР консультирует «Узпромстройбанк» по вопросам приватизации, совершенствования казначейских операций, управления активами. Ожидается, что приватизация банковского сектора в Узбекистане в ближайшие годы повысит его конкурентоспособность и будет активно способствовать привлечению иностранных инвестиций в его развитие.

Основные тренды в банковском бизнесе

Инициативы Президента

Президент Республики Узбекистан во время открытого диалога с предпринимателями в 2021 году анонсировал некоторые ожидаемые изменения в банковской системе. В частности, для увеличения капитала банков в 2022 году будет выделено дополнительно \$600 млн. из Фонда реконструкции и развития. Эти средства на основе конкурса будут размещены не только в государственные, но и частные банки.

Кроме того, в 2022 году банки намерены привлечь на международных финансовых рынках евробонды в национальной валюте на общую сумму 5 трлн. сум.

При Министерстве финансов будет создана компания по хеджированию валютных рисков по привлеченным иностранным ресурсам, предоставив возможность банкам финансировать проекты в национальной валюте Узбекистана.

Снижение маржинальности и рентабельности банковского бизнеса

2021 год стал годом самой низкой доходности для банков. Соотношение чистой прибыли банковской системы к совокупному капиталу (ROE) по итогам 2021 года составило ниже 10%. Для сравнения, банковская система Узбекистана закончила 2019 год с рентабельностью 16,7%.

Снижение прибыльности банковской системы обусловлено тремя основными факторами.

Во-первых, ухудшается качество активов и создаются огромные резервы на покрытие убытков по неработающим кредитам. За 2021 года банками направлено в резервы более 10 трлн. сум. Для сравнения: в 2019 году банками сформировано резервы почти в 2,5 раза меньше - 4,1 трлн. сум.

Во-вторых, маржинальность снижается. В течение 2021 года процентные доходы по банковским кредитам росли медленнее, чем процентные расходы по депозитам. Иными словами, процентные ставки по депозитам росли быстрее. В результате снижается как соотношение чистого процентного дохода к совокупным активам, так и уровень чистой процентной маржи.

В-третьих, беспроцентные и операционные расходы банков растут беспрецедентными темпами. Затраты на цифровизацию и новые технологии, процессы трансформации, ребрендинг, PR, фокус на розничном рынке без глубоких расчетов очень серьезно сказываются на прибыльности банков. В случае иностранных банков данную тенденцию можно назвать их собственный риск. Но наступает время, когда отдельным банкам придется задаться вопросом, насколько оправдали себя расходы в этих сферах.

Цифровизация

Как и во всем мире, пандемия в Узбекистане стимулировала процесс трансформации банков в сторону цифровизации, развития дистанционных банковских услуг, перестройки алгоритмов обслуживания клиентов. В частности, по состоянию на 1 января 2022 года количество пользователей дистанционных услуг составило 20,2 млн. (из них 19,3 млн. — физлица, 974 тыс. — хозяйствующие субъекты). Выдача Центральным банком лицензий на осуществление деятельности цифровых банков

также явилась толчком для дальнейшей цифровизации финансово-банковской системы.

Если раньше платежные системы забирали у банков долю рынка, предоставляя услуги p2p-переводов, онлайн-платежей, то с начала пандемии некоторые банки активизировали работу в этом направлении и начали возвращать потерянные позиции. В 2021 году Банк Apelsin получил банковскую лицензию, который стал третьим цифровым банком в Узбекистане, после грузинского TBC Bank и отечественного Anor Bank.

Важным событием 2021 года стало введение цифровой идентификации клиентов. Удаленная идентификация клиента позволяет цифровыми способами определить личность человека. В этом случае, клиенту нет необходимости физически присутствовать для подписи документов, он может полностью верифицироваться (пройти процесс подтверждения личности) удаленно. Это изменение позволит банкам укрепить свои позиции в конкурентной борьбе с платежными организациями.

Супераппы

На банковском рынке новыми конкурентами существующих игроков стали цифровые экосистемы, которые объединяют телеком-услуги с финансовым сервисом. Вместо множества разрозненных сервисов пользователь получает единый инструмент, с помощью которого можно сделать покупки в онлайн-магазине, вызвать такси и др. Объединяя решения всех этих задач в один суперапп, компания занимает все большую долю во внимании клиента, соответственно, и в его кошельке. Именно по такому пути развиваются экосистемы, объединенные с моделью супераппа, такие как Jio в Индии, Rakuten в Японии, Kaspi в Казахстане, китайские гиганты - Alibaba и Tencent. В Узбекистане таким первым супераппом стал Humans.

Ожидается, что 2022 год будет отличаться еще большей активностью участников банковского сектора. Конкуренция будет еще более жесткой, учитывая цифровизацию бизнесов многих банков. На рынке будут появляться все больше финтех-компаний, а также новых микрофинансовых организаций, которые еще больше активизируют конкуренцию на банковском рынке.

Основные события в деятельности Банка в 2021 году

Основным событием для Банка в 2021 году стало изменение акционерного состава Банка. Государственная доля в уставном капитале Банка была передана частным акционерам, которые и ранее являлись крупными акционерами Банка. Акционерами Банка будут продолжены меры по обеспечению комплексной трансформации Банка, внедрению современных информационных технологий и программных продуктов, совершенствованию корпоративного управления, развитию кадрового потенциала и повышению позиций Банка в международных рейтингах.

Также, важным событием в 2021 году стало признание Банка «Лучшим банком в Узбекистане для малого и среднего бизнеса» по версии международного финансового журнала ASIAMONEY. Кроме того, АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» удостоен награды от Международной исламской торгово-финансовой корпорации “The First Partner Bank in Uzbekistan” (“Первый банк партнер в Узбекистане”).

В конце 2021 года Банком внедрено новое цифровое мобильное приложение «Alliance». Новая банковская платформа Банка позволяет пользователям удобно управлять своими средствами на картах, размещать средства во вклады и осуществлять другие банковские операции прямо с мобильного телефона в режиме 24/7. Среди новых возможностей мобильного приложения Alliance можно отметить программы лояльности (бонусы, кэшбэк), сервис «Мой дом», онлайн кредиты и удаленную идентификацию клиентов. Приложение отвечает современным требованиям информационной безопасности.

Хроника основных событий в деятельности Банка за 2021 год

Январь 2021 г.	«ASIA ALLIANCE BANK» установил корреспондентские отношения с ПАО «Сбербанк» (Россия)
Март 2021 г.	ASIA ALLIANCE BANK» был признан «Лучшим банком в Узбекистане для малого и среднего бизнеса» по версии международного финансового журнала ASIAMONEY
Июнь 2021 г.	Банк стал частным
Август 2021 г.	«ASIA ALLIANCE BANK» установил корреспондентские отношения с Тинькофф банком (Россия)
Сентябрь 2021 г.	Банк получил награду Международной исламской торгово-финансовой корпорации “The First Partner Bank in Uzbekistan” (“Первый банк партнер в Узбекистане”)
Октябрь 2021 г.	Банк внедрил новое цифровое мобильное приложение «Alliance»
Декабрь 2021 г.	Престижным Британским изданием The Banker АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» признан Банком 2021 года в Узбекистане

Рыночная позиция Банка

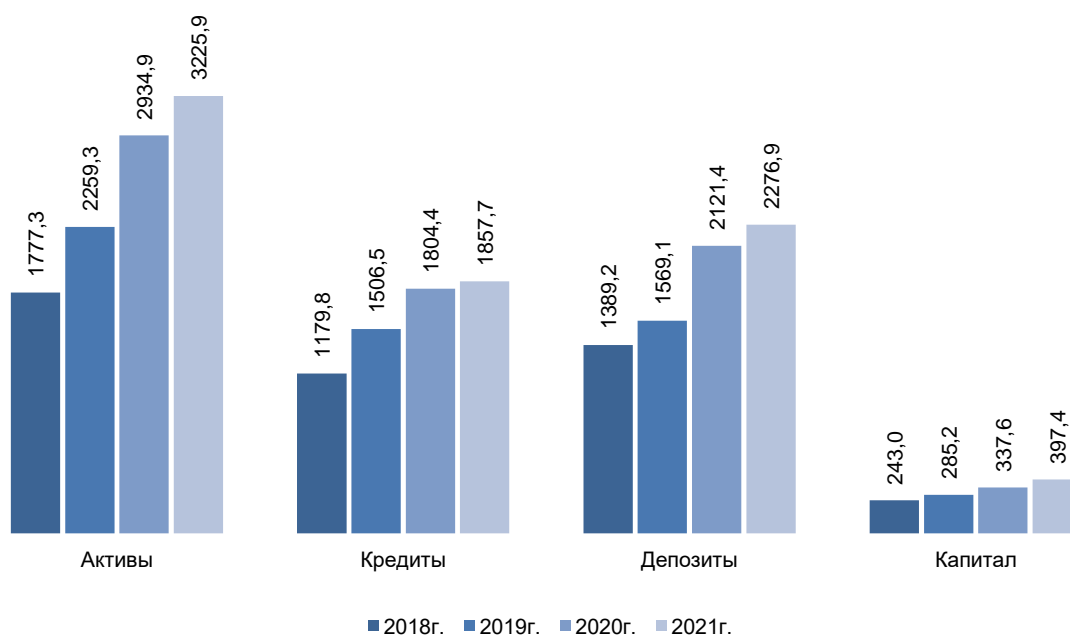
За прошедший 2021 год деятельность АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» была направлена на рост основных направлений деятельности банка с сохранением приемлемого уровня ликвидности и достаточности капитала.

По состоянию на 1 января 2022 года Банку удалось улучшить размеры всех ключевых показателей. В частности, активы Банка увеличились на 10%, с 2,9 трлн. сум до 3,2 трлн. сум. Кредитный портфель Банка увеличился на 3% и составил 1,9 трлн. сум. Совокупный капитал Банка увеличился на 17% или на 59 млрд. сум. Чистая прибыль Банка увеличилась на 28% или на 13 млрд. сум по сравнению с итогом прошлого года. Однако, темпы роста деятельности Банка были недостаточны для конкуренции с другими банками. В условиях жесткой конкуренции Банк смог сохранить свои позиции только по размеру собственного капитала и чистой прибыли.

Рыночная позиция АКБ «ASIA ALLIANCE BANK»

Показатели	По состоянию на 01.01.21г.		По состоянию на 01.01.22г.	
	млрд. сум	позиция банка	млрд. сум	позиция банка
Совокупные активы	2 935	18	3 226	19
Кредитный портфель (брутто)	1 852	17	1 903	18
Депозиты клиентов	2 121	17	2 277	18
Акционерный капитал	338	20	397	20
Чистая прибыль	47,1	19	60,3	17

Динамика основных показателей Банка (2018-2021гг.), млрд. сум



2019-2020гг. был непростым периодом для АКБ ASIA ALLIANCE BANK. Произошедшие изменения в структуре акционеров и отток средств из капитала Банка, а также чрезвычайная ситуация в связи с пандемией коронавируса негативно повлияли на динамику развития и сохранение конкурентоспособности Банка. В условиях сохранения неопределенности и отсутствия внешнего вливания средств в капитал, для поддержания стабильной деятельности Банка единым выходом из тяжелой ситуации был органический рост, т.е. рост показателей в пределах возможностей заработанной прибыли. Следовательно, со стороны менеджмента Банка были предприняты все разумные меры по поддержанию стабильной деятельности и качества обслуживания, сохранению клиентской базы и репутацию Банка на местном и зарубежном рынках. В результате, темп роста совокупных активов Банка за 2019-2021гг. составил 82%, депозитов – 64%, кредитного портфеля -57% и совокупного капитала - 64%.

На сегодняшний день актуальной задачей для Банка остается поддержание и дальнейшее укрепление конкурентоспособности Банка в ключевых сегментах банковского рынка за счет увеличения объема депозитной базы, кредитного портфеля и дальнейшего роста капитализации.

Анализ конкурентной среды

Анализ показателей эффективности (01.01.2022г.)

Банки	Чистая прибыль, млрд. сум	ROA	Ранг по ROA	ROE	Ранг по ROE	Доходы/Расходы (CIR)	Ранг по CIR
ASIA ALLIANCE BANK	60,3	1,96%	12	16,40%	8	74,7%	20
БАНКИ-КОНКУРЕНТЫ							
ХАМКОРБАНК	450,9	3,94%	6	26,48%	5	51,37%	11
КАПИТАЛБАНК	356,3	3,11%	7	30,25%	3	49,81%	10
БАНК ИПАК ЙУЛИ	366,3	4,46%	5	26,90%	4	52,87%	13
ORIENT FINANS BANK	300,0	5,45%	3	24,31%	6	33,10%	2
ТРАСТБАНК	450,6	7,73%	1	44,99%	1	34,37%	3
INFINBANK	145,4	2,80%	9	20,88%	7	57,14%	16
ДАВР-БАНК	124,0	5,55%	2	34,84%	2	40,72%	4
TENGE BANK	60,2	2,44%	10	7,57%	16	52,79%	12
УНИВЕРСАЛ БАНК	13,1	0,98%	23	6,98%	17	83,37%	23
РАВНАК-БАНК	6,3	0,80%	24	4,50%	22	88,15%	25
Всего банковский сектор	3 885	0,96%		6,01%		67,27%	

Анализ финансовых показателей банков-конкурентов показывает, что благоприятный уровень показателя ROE наблюдается у таких банков-конкурентов, как Трастбанк (45%), Даврбанк (35%), Капиталбанк (30%), Банк Ипак-Йули (27%), Хамкорбанк (26%) и ОФБ (24%), что объясняется ведением данными банками более эффективной операционной деятельности и сравнительно высокого уровня их процентной маржи по кредитам.

Наиболее высокий уровень ROE у Трастбанка связано со спецификой клиентской базы банка, использованием сравнительно дешевых ресурсов УзРТСБ, так как банк является опорным банком Товарно-сырьевой биржи.

Необходимо отметить, что в последние годы наблюдается ярко выраженная активность Даврбанка, который изначально позиционировал себя опорным банком торговли и общественного питания, активно привлекая индивидуальных предпринимателей и субъектов МСБ, с высокой маржинальностью операций. На сегодняшний день банк также развивает розничное направление. Даврбанк сохраняет высокие показатели эффективности, по итогам 2021 года получил прибыль в сумме 124 млрд. сум, по показателю ROA и ROE занимает 2-е место среди всех банков, 4-е место по показателю эффективности затрат (CIR).

Посредством активного освоения иностранных кредитных линий и линий финансирования международных финансовых институтов Хамкорбанк, Капиталбанк и Банк Ипак Йули активно наращивают объемы кредитования частного сектора и субъектов МСБ. Стратегия данных банков направлена на активное освоение перспективных сегментов рынка и продажу высокомаржинальных кредитных продуктов без ценового демпинга. Банками постоянно совершенствуются системы мотивации труда работников на основе KPI, эффективного управления рисками, привлекая в эти проекты профессионалов. Для достижения высокой маржи банками внедрены инструменты «теневое» скоринга на основе собственной оценки кредитоспособности заемщика, не имеющих официальные доходы. При этом доля NPL в кредитном портфеле данных банков составляют менее 3-4%.

Текущая деятельность Банка

Сравнительный анализ коэффициентов эффективности нашего Банка свидетельствует о том, что существующая модель бизнеса Банка не полностью учитывает современные тренды и подходы к клиентоориентированности и рискам, что отражается на показателях рентабельности Банка. Так, соотношение чистой прибыли к активам и собственному капиталу (ROA, ROE) у Банка находится значительно ниже показателей основных банков-конкурентов. Высокий уровень показателя CIR свидетельствует о неэффективности текущей операционной модели Банка.

Проблемные активы негативно сказываются на позициях Банка на внутреннем и внешнем рынках и являются серьезным препятствием для развития сотрудничества Банка, особенно с зарубежными партнерами. В частности, на 1 декабря 2021 года показатель NPL Банка составил 12,4% от кредитного портфеля, что является одним из самых высоких показателей в банковской системе. Другими словами, по показателю NPL, Банк занимал 7-е место среди всех коммерческих банков, который в 3-5 раз больше, чем у банков-конкурентов.

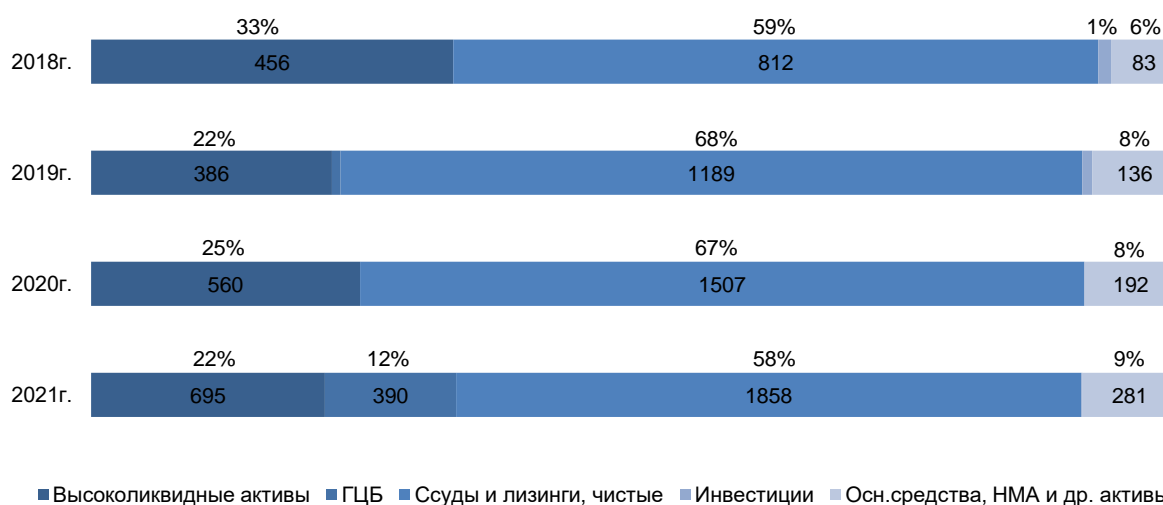
Сравнительно высокий уровень NPL объясняется высокой концентрацией кредитного портфеля среди крупных заемщиков, что увеличивает уровень чувствительности качества портфеля и эффективности Банка при наступлении кризисных ситуаций. Из общей суммы проблемных активов более половины приходится на долю определенного круга заемщиков, что требует принятия действенных мер по возврату крупных проблемных кредитов, а также улучшению финансового состояния заемщиков. Реализация неработающих активов в объеме 100 млрд. сум позволит снизить уровень NPL менее 5% и высвободить резервы,

соответственно расширить кредитные операции Банка дополнительно на 500 млрд. сум.

Необходимо отметить, что в 2021 году произошли изменения в структуре активов Банка в сторону улучшения их качества. В частности, по состоянию на 01.01.2022г. объем приобретенных Банком государственных ценных бумаг составил 390 млрд сум, что оказало положительное влияние на рост доли высоколиквидных активов, и привело к увеличению безрисковых доходных активов.

При этом доходность государственных ценных бумаг составляет 14% годовых, с учетом налогового эффекта - 17% годовых.

Динамика и структура активов Банка в 2018-2021гг., в млрд. сум и доля в %



Доходные активы Банка составляют более 70% всего активов Банка. На 01.01.2022г. коэффициент покрытия ликвидности (LCR) составил - 227% (при минимальном нормативе 100%), коэффициент чистого стабильного финансирования (NSFR) - 125% (при минимальном нормативе 100%), которые соответствуют рекомендациям международных финансовых институтов и являются положительным фактором для улучшения международного кредитного рейтинга Банка.

Несмотря на сложившуюся ситуацию с достаточностью капитала, в результате эффективного управления рисковыми активами и капиталом, Банком создан дополнительный буфер регулятивного капитала, который на 01.01.2022г. составил 410 млрд. сум, и коэффициент достаточности капитала - 13,9%, при минимальном требовании Центрального банка - 13,0%.

Обострение конкуренции на рынке банковских услуг, меры по либерализации финансовой системы, а также стремительное развитие банковской системы страны служат основным толчком для развития банковской деятельности и бизнеса Банка в последующие годы. Эти аспекты ставят ряд задач по обеспечению устойчивого развития Банка, поддержанию высокого качества активов и банковского обслуживания, дальнейшей диверсификации и роста рентабельности кредитного портфеля, а также расширению каналов продаж, укреплению позиций и конкурентоспособности Банка на банковском рынке за счет оптимизации и улучшения бизнес-процессов.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

В 2022 году деятельность Банка будет направлена на выполнение следующих приоритетных задач, поставленных перед Банком:

- продолжение работы по реформированию банковской деятельности в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020 года УП-5992 «О стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы»;

- определение основных направлений Стратегии развития Банка на среднесрочный период (2022-2025 годы). В процесс утверждения Стратегии развития Банка целесообразно привлечь внешних консультантов и/или компанию из числа «Большой четверки»;

- разработка и внедрение операционной модели и новой организационной структуры Банка, назначение людей и разработка бизнес-модели Банка;

- трансформация банковской деятельности, оптимизация бизнес-процессов и обеспечение реализации процессов с максимальной автоматизацией, сегментация клиентской базы, совершенствование системы управления рисками и комплаенса;

- разработка финансовой структуры Банка, определение структуры и иерархии центров по функциональным, сервисным и бизнес (продуктам) подразделениям;

- создание финансовой службы (CFO) Банка, разработка и внедрение системы бюджетирования и контроля за затратами;

- внедрение механизма трансфертного ценообразования для определения себестоимости продуктов и повышения эффективности управления результатами;

- реализация проекта «Цифровой платформы банка», дальнейшее развитие и внедрение перспективных инновационных технологий, совершенствование банковской инфраструктуры, развитие электронных каналов продаж;

- внедрение исламского финансирования в сотрудничестве с Исламской корпорацией развития частного сектора и другими финансовыми институтами, создание инфраструктуры, позволяющей предоставлять банковские услуги в соответствии с законами шариата;

- расширение банковских услуг и каналов продаж, стандартизация банковских продуктов и повышение качества обслуживания клиентов, внедрение систем показателей качества бизнес-процессов, включая оценки уровня удовлетворенности и лояльности клиентов (NPS, CSI);

- повышение инвестиционной привлекательности Банка за счет реализации мероприятий по повышению качества активов Банка, внедрению передовых методов управления рисками, а также по укреплению рыночных позиций Банка;

- совершенствование знаний и навыков сотрудников Банка, повышение производительности и поощрения труда на основе показателей эффективности работы сотрудников.

Трансформация бизнеса и деятельности Банка

По мере развития конкурентной среды в Узбекистане, коммерческие банки все больше задумываются о мерах по повышению эффективности своей деятельности, таких как развитие новой бизнес модели, повышение рентабельности операций, операционной эффективности и производительности труда.

В связи с этим, в настоящее время, с привлечением внешнего консультанта Банком рассматривается возможность реорганизации структуры Банка по всем ключевым направлениям бизнеса, что должна позволить Банку стать конкурентным, и привлечь стратегических иностранных инвесторов.

Развитие направления «бизнес-финансы» в Банке, с некоторыми дополнениями, может послужить катализатором для создания фундамента для дальнейшей трансформации Банка и эффективной реализации проектов, и в последствии организовать сфокусированные инициативы для развития отдельных бизнес направлений, таких как розничный и корпоративный бизнес, исламский и инвестиционный банкинг и другие.

В целях организации процесса трансформации банковской деятельности, оказания банковских услуг в соответствии с лучшими мировыми практиками и современными требованиями, оптимизации банковских бизнес-процессов в 2022 году Банком планируется провести работу по следующим направлениям:

1. Разработка и утверждение новой организационной структуры Банка:

- определение структуры управления и полномочий высокого уровня;
- разработка и утверждение должностных обязанностей ключевых руководителей направлений 2-го уровня (COO, CFO, бизнес направления);
- разработка и утверждение детальной организационной структуры финансовой службы Банка;
- подготовка Дорожной карты по переходу на новую организационную структуру Банка;
- каскадирование новой организационной структуры в филиалах Банка;
- проведение отбора сотрудников и выполнение плана обучения сотрудников Банка.

2. Создание системы бюджетирования и контроля за затратами (после утверждения организационной структуры):

- определение центров финансовой ответственности по всему Банку;
- определение наиболее подходящего для Банка метода распределения затрат;
- разработка формы и методологии по управлению затратами;
- обучение персонала для выполнения работ по формированию отчетов и форм бюджетирования и управления затратами;
- каскадирование разработок в филиалах Банка.

3. Внедрение трансфертного ценообразования и развитие управленческого учета:

- изучение возможностей информационных систем менеджмента для расчетов трансфертного ценообразования;

- разработка технического задания для внедрения расчетов в автоматизированной банковской системе;
- разработка методологии трансфертного ценообразования;
- определение наиболее подходящей для Банка методики по трансфертному ценообразованию и ее утверждение;
- обучение и внедрение формирования управленческого учета, координация работы ответственного финансового подразделения Головного офиса и филиалов Банка;
- применение разработок по управленческой отчетности и ФТП для внедрения планирования в процессе стратегического планирования.

4. Повышение качества предоставляемых Банком услуг, расширение спектра современных клиентоориентированных банковских услуг и оптимизация операционных расходов:

- завершение процессов в сфере совершенствования операционных процессов и универсализации фронт-офисов, изменения формата обслуживания и офисов, совершенствование деятельности Контакт-Центра Банка;
- упрощение и автоматизация банковских операций, бизнес-процессов и документооборота на основе лучшего опыта и программного обеспечения, перевод операций на безбумажные технологии;
- продолжение работы по внедрению Системы управления взаимоотношениями с клиентами (FB CRM) с целью развития клиентского анализа, повышения качества обслуживания клиентов;
- продолжение работы по внедрению цифровой платформы, которая включает мобильного приложения и интернет-банкинга, электронного кошелька, рыночных программ, а также другие привлекательные области для расширения спектра цифровых банковских услуг, повышения скорости и качества услуг;
- внедрение продуктов исламского финансирования в рамках проекта совместно с Исламской корпорацией развития частного сектора;
- улучшение инфраструктуры и функций безналичных расчетов, повышение уровня технической оснащенности, расширение сети POS-терминалов (эквайринг), онлайн кассовых аппаратов, банкоматов и ADM-устройств, платежных терминалов, бесконтактных платежей и других инструментов платежных систем;
- внедрение и расширение консалтинговых услуг по инвестиционному банкингу, факторингу, проектному финансированию, лизингу и другим банковским услугам;
- повышение объема и качества услуг, предоставляемых малому и среднему бизнесу, за счет упрощения бизнес-процессов, стандартизации и широкого использования информационных технологий;
- проведение комплексных маркетинговых исследований и работы по сегментации, направленных на привлечение клиентов, проведение активной маркетинговой политики, направленной на популяризацию услуг мобильного и интернет банкинга.

Необходимо отметить, что после утверждения новой операционной модели Банка, при выборе бизнес-модели Банка необходимо учитывать такие факторы, как текущая рыночная позиция и уровень капитализации Банка, структура клиентской базы, предполагаемые объемы вливания средств акционеров в капитал и возможности привлечения средств извне, уровень кредитных рисков и привлекательности процентных ставок по основным сегментам рынка.

Также, требуется укрепление кадрового потенциала Банка посредством привлечения квалифицированных специалистов, в особенности в сфере организации продаж и маркетинговой работы, продвижения продуктов и бренда Банка, преимущественно через цифровые каналы, а также специалистов в области развития взаимоотношения с крупными корпоративными клиентами и партнерами с целью совместного продвижения услуг, экспертизы инвестиционных проектов и проектного финансирования, использования современных инструментов оценки и расчета окупаемости инвестиционных проектов (NPV, IRR), организации синдикатов для финансирования крупных проектов.

Кредитная деятельность

По состоянию на 01.01.2022г. объем кредитного портфеля Банка составил 1 903 млрд. сум, в том числе по краткосрочным кредитам - 242 млрд. сум (13% от кредитного портфеля), по долгосрочным кредитам и лизингу – 1 662 млрд. сум (87%), по розничным кредитам – 616 млрд. сум (32%). Удельный вес кредитов в активах Банка составил 58%, против 63% на 1 января 2021 года.

Показатели кредитной деятельности Банка по итогам 2021 года

Показатели	Итого кредитный портфель	Корпоративные кредиты	Розничные кредиты
Объем портфеля (брутто), млрд. сум	1 903	1 288	616
удельный вес, %	100%	68%	32%
Процентный доход по кредитам, млрд. сум	287,5	149,3	138,2
удельный вес, %	100%	52%	48%
Средневз. % ставки по кредитам в сумах, в % годовых	21,78%	17,83%	25,73%
Средневз. % ставки по кредитам в долл. США, в % годовых	6,56%	6,56%	

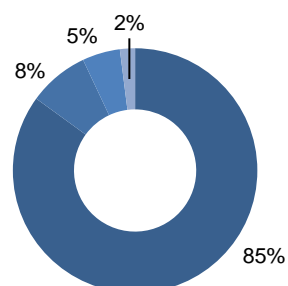
Наиболее высокий удельный вес по типам клиентов в кредитном портфеле приходится на корпоративные кредиты (51,3% от портфеля), а по отраслям экономики на производство (26,9% от портфеля). Доля кредитов физических лиц в портфеле составила 31,8%.

Анализ структуры обеспечения по кредитам показывает, что основными видами обеспечения по кредитам являются недвижимость (36,3%), страховой полис (25,2%) и транспортные средства (15,5%).

По состоянию на 01.01.2022 года по кредитам, классифицированным в статус «Субстандартные», созданы резервы на покрытие возможных убытков в общей сумме 13 412 млн. сум, в статусе «Неудовлетворительный» на сумму 12 570 млн. сум, в статусе «Сомнительный» на сумму 19 522 млн. сум, по кредитам, классифицированным в статус «Безнадежный» – 64 млн. сум.

Классификация кредитов, в млрд. сум и доля в % (01.01.2022г.)

- Стандартные
- Субстандартные
- Неудовлетворительные
- Сомнительные
- Безнадежные



В 2022 году запланирована реализация ряда важных задач по обеспечению дальнейшего качественного развития кредитной деятельности и достижению количественных параметров по объему кредитного портфеля и его структуры.

В 2022 году объем выдачи кредитов запланирован в объеме более 1 трлн. сум. Остаток кредитного портфеля (чистый) на конец 2022 года составит **2 837 млрд. сум.** Соотношение кредитного портфеля (нетто) к совокупным активам будет сформирован на уровне 64% (на 1 января 2023 года). Остаток резервов против возможных убытков планируется в размере 98 млрд. сум или 3,4% от общего объема кредитного портфеля.

К концу 2022 года планируется увеличить краткосрочный кредитный портфель до 426 млрд. сум, а их долю в кредитном портфеле - до 15%.

Показатели	План на 01.01.2023г., млн. сум
Остаток кредитного портфеля, нетто, в т.ч.:	2 837 170
краткосрочные кредиты	425 575
долгосрочные кредиты и лизинг	2 411 594
Резервы возможных убытков	97 648
Брутто остаток кредитного портфеля	2 879 175
Резервы возможных убытков / кредитный портфель, брутто	3,4%

Банком будут приняты меры по обеспечению адекватной диверсификации кредитного портфеля Банка. В рамках расширения розничного кредитования Банком планируется сохранить портфель розничных кредитов на уровне 28%-30% (750-800 млрд. сум) от совокупного объема кредитного портфеля Банка.

Необходимо отметить, что в 2021 году разница между ставками по розничным кредитам и розничным депозитам в национальной валюте сократилась до 2%. С 2020 года стоимость розничных вкладов неуклонно растет, а в 2021 году ставки по розничным кредитам значительно снизились. Банки не смогут продолжать работать с маржей в размере 2%, учитывая риски, которые существуют и накапливаются на розничном рынке. В противном случае банкам, выходящим на розничный рынок без учета относительных преимуществ и будущих убытков, ничего хорошего не будет.

Доходность розничных кредитов по шкале риска

	I	II	III	IV
Коэффициент рискованных активов (RWA)	100%	150%	200%	200%
Ставка по кредиту	23%	27%	31%	35%
Сумма кредита (млрд.сум)	300	200	150	150
Сумма RWA (млрд.сум)	300	300	300	300
Сумма процентов по кредиту (млрд.сум)	69	54	47	53
Необходимая сумма капитала (13%) (млрд.сум)	39	39	39	39
Необходимая сумма вклада (ресурса) (млрд.сум)	300	200	150	150
Ставка по вкладу, с учетом ФОР и ФГВГБ	24%	24%	24%	24%
Сумма процентов по вкладу (млрд.сум)	72	48	36	36
Чистый процентный доход (млрд.сум)	-3	6	11	17
Возвратность капитала, без учета опер. и др. расходов	-7,69%	15,38%	26,92%	42,31%

В таких сложных обстоятельствах Банку следует более эффективно и расчетливо использовать свой капитал и кредитные ресурсы.

Согласно требованиям, установленным Центральным банком, кредиты выдаются по шкале риска 100%, 150% и 200% (*коэффициенты активов с учетом риска, RWA – risk weighted assets*), в зависимости от размера процентной ставки, и соответственно создают нагрузку на капитал банка. Вышеприведенный анализ показывает, что Банк может достичь достаточной рентабельности только при размещении розничных кредитов по ставке более 31% годовых.

Также, в условиях ограниченной возможности капитала, Банку необходимо наращивать объемы кредитования субъектов МСБ и высокомаржинальных кредитных проектов, сократить предоставление сравнительно дешевых кредитов корпоративным клиентам с целью их удержания, отвлекая кредитные ресурсы на капиталоемкие проекты с высокими кредитными рисками.

Исходя из текущей ситуации на денежно-кредитном рынке, а также в целях обеспечения необходимого уровня чистой процентной маржи Банка, в 2022 году планируется финансирование проектов МСБ по ставке 27-28% годовых в национальной валюте, и по ставке 12-14% годовых в иностранной валюте.

В 2022 году в целях оптимизации бизнес-процессов в сфере кредитования субъектов МСБ планируется внедрение скоринговых моделей и системы андеррайтинга для рассмотрения кредитных заявок, а также внедрение новых видов экспресс кредитования.

В данном направлении Банком установлено сотрудничество с компанией «CRIF» (Италия), который будет оказывать следующие услуги:

- Разработка и оптимизация правил кредитной политики Банка;
- Разработка системы показателей для корпоративных клиентов (юридических лиц), в том числе в сфере кредитования МСБ;
- Разработка скоринговой системы;
- Ценообразование на основе риска.

CRIF имеет огромный опыт разработки и внедрения аналитических решений в 35 странах мира. Стратегическая ценность сотрудничества с CRIF заключается в следующем:

- CRIF – глобальная компания, основанная в 1988 году и специализирующаяся на информационных, аналитических и программных решениях и работающая на четырех континентах (Европе, Америке, Африке и Азии).
- CRIF предоставляет аналитические услуги для разработки и сопровождения правил кредитной политики, анкетный скоринг, поведенческий скоринг, коллекторский скоринг, структуры расчета ECL (ожидаемых кредитных убытков) по МСФО 9 и других отчетов по моделированию и анализу на основе данных;
- CRIF успешно установил и продолжает развивать свои решения для кредитных бюро в 20 странах и платформу для бизнес-информации в более чем 30 странах мира;
- CRIF предлагает программные решения для выдачи кредитов (LOS), автоматизации принятия решений и коллекторской деятельности.

В целях дальнейшего совершенствования процесса розничного кредитования в 2022 году планируется реализовать следующие проекты:

- внедрение программного обеспечения для биометрического анализа данных заемщиков - физических лиц;
- совершенствование практики по работе с просроченной задолженностью на основе опыта зарубежных банков по мониторингу, погашению и управлению непогашенных кредитов (*soft, hard, legal collection*);
- оптимизация существующей скоринговой системы, внедрение скоринговой модели для статистической оценки вероятности мошенничества должников (*fraud-scoring*) и их поведения (*behavioral-scoring*);
- внедрение высокомаржинальных онлайн-кредитных продуктов, запуск кредитных карт и карты рассрочки для широкого слоя населения.

Необходимо отметить, что под влиянием кризиса наблюдается тенденция роста загруженности сотрудников Банка, которые занимаются взысканием просроченных задолженностей по кредитам. Перед Банком остается актуальным вопрос оптимизации бизнес-процессов и совершенствования деятельности коллекторских подразделений Банка, внедряя новые подходы и автоматизированные системы сбора кредитной задолженности.

Внедряемая система коллекшн (система сбора кредитных задолженностей) должна обеспечить полную автоматизацию бизнес-процессов на всех фазах работы – *soft (включая интеграцию с контакт-центром)*, *hard, legal collection* – на всей территории страны и позволить одновременно сопровождать все кредитные и банковские счета заемщиков. Также, данная система должна позволить Банку отслеживать процесс взыскания и контролировать эффективность работы на каждой стадии, включая сбор и анализ статистических данных для измерения эффективности работы сотрудников и подразделений, настройку различных тактик сбора, подготовку отчетности для руководства и партнеров Банка.

Инвестиционная и эмиссионная деятельность Банка

В последние годы сделаны первые шаги по реализации стратегии развития рынка капитала Узбекистана. В 2021 году Президент Узбекистана подписал Указ от 13.04.2021г. за №УП-6207 “О мерах по дальнейшему развитию рынка капитала” которым утверждена Программа развития рынка капитала в 2021–2023 годах.

В Дорожной карте по реализации Программы развития рынка капитала в 2021 – 2023 годах, предусмотрено 40 мероприятий, в том числе:

- внедрение новых видов инструментов (фьючерсы, включая валютные, опционы, ETF, биржевые облигации);
- отмена требований обеспечения для выпуска корпоративных облигаций;
- внедрение облигаций «Сукук» на основе принципов исламского финансирования;
- создание правовых основ для организации деятельности национальных рейтинговых агентств в сфере рынка капитала;
- разработка Республиканской фондовой биржей “Тошкент” мобильного приложения для осуществления сделок с ценными бумагами в режиме онлайн, с возможностью подключения брокеров;
- установление тесного сотрудничества ЦД с крупнейшими международными депозитариями ценных бумаг (Clearstream, Euroclear) для привлечения крупных международных инвесторов на отечественный рынок капитала;
- разработка предложений по совершенствованию деятельности инвестиционных фондов;
- создание инвестиционного фонда с привлечением \$50 млн. без госгарантий для размещения средств в корпоративные ценные бумаги;
- создание возможности приобретения государственных ценных бумаг (кроме облигаций ЦБ) гражданами, а также нерезидентами (на начальных этапах – для МФИ).

Данным Указом установлено, что доведение общего объёма ценных бумаг в свободном обращении минимум до 5% ВВП является основным целевым параметром. Начиная с 01.01.2023г. отечественные эмитенты могут размещать свои акции на зарубежных фондовых рынках после предварительного размещения на республиканской фондовой бирже.

В начале 2021 года было упразднено Агентство по развития рынка капитала, а все его задачи, функции и полномочия переданы Министерству финансов Узбекистана. Предусмотрено, что на ранних этапах основным драйвером развития рынка капитала будет выпуск государственных ценных бумаг (ГЦБ).

Банк рассматривает инвестиционную деятельность как одно из перспективных направлений. Принимая во внимание вышеуказанные ожидаемые положительные изменения, в 2022 году Банк продолжит следить за тенденциями на рынке капитала Узбекистана с целью оценки способности выступать в качестве инвестиционного посредника, доверительного управляющего инвестиционными активами, инвестиционного консультанта на рынке ценных бумаг.

Инвестиционный портфель Банка по состоянию на 01.01.2022г. состоит из вложений в дочернюю лизинговую компанию - ДП ООО «Absolut Leasing», программных инвестиций в Кредитно-информационный аналитический центр и

Кредитно-информационные услуги CRIF (кредитные бюро). Объем инвестиционного портфеля Банка составляет 2 658,1 млн. сум.

В 2022 году Банком планируется реализовать проект исламского финансирования посредством участия Банка в уставном фонде специализированной компании по исламскому финансированию, так как действующее банковское законодательство и жесткие регуляторные требования не позволяют в ускоренном темпе реализовать проект «Исламское окно» в Банке.

Учитывая текущую операционную среду и низкий уровень капитализации Банка, на текущем этапе развития банковских услуг по исламскому финансированию, инвестиционное участие Банка в данном проекте в 2022 году будет ограниченным в пределах до 5 млрд. сум.

В 2022 году эмиссионная деятельность Банка будет направлена на укрепление долгосрочной ресурсной и капитальной базы за счет выпуска и продажи долговых и долевых ценных бумаг. Выпуск ценных бумаг позволит Банку расширить и диверсифицировать ресурсы, а также предоставит всем вкладчикам и инвесторам Банка альтернативную возможность разместить свои свободные средства на привлекательных условиях.

В частности, в целях увеличения размера регулятивного капитала, Банк имеет возможность осуществления выпуска привилегированных акций в размере до 20% от уставного капитала Банка, с фиксированной доходностью 44% на одну акцию, при условии, что цена размещения будет составлять не менее 200% (500 сум) от номинала акции (250 сум).

Данное предложение обусловлено исходя из сложившейся тенденции на рынке ставок по вкладам физических лиц (22% годовых), т.е. по привилегированным акциям можно предложить конкурентную ставку. При этом, в случае выпуска привилегированных акций в размере 10% от уставного капитала Банка, имеется возможность привлечь в структуру основного капитала Банка средства в объеме 40 млрд. сум, с мультипликатором роста доходных активов около 400 млрд. сум. Учитывая, что выпуск привилегированных акций практикуется в большинстве банках, данное предложение можно актуализировать в 2022 году для повышения уровня капитализации Банка.

Казначейские операции

На сегодняшний день казначейская функция коммерческих банков выходит за рамки управления банковской ликвидностью и операций на межбанковском рынке, становясь важным процессом в управлении всеми финансовыми отношениями, структурой баланса банка и банковскими рисками. Возрастающие нормативные требования, сложные тенденции на финансовых рынках еще больше увеличивают роль казначейства в банках.

Сложные задачи и серьезные проблемы, с которыми сталкивается казначейство, требуют широкого использования информационных технологий для анализа данных в будущем, включая эффективное использование цифровых технологий и возможностей искусственного интеллекта.

В связи с этим Банк расширяет сотрудничество с ведущими компаниями по всему миру в рамках своей долгосрочной стратегии. В частности, совместно с компанией REFINITIV широко используется информационно-аналитический терминал EIKON, позволяющий в режиме реального времени отслеживать и анализировать тенденции финансовых рынков. Также все казначейские операции на местном и международном валютном и денежном рынках осуществляются с банками-партнерами через торговую систему компании REFINITIV «FX TRADING». Эта система позволяет совершать транзакции на любую сумму, снизить стоимость транзакций, сократить время согласования параметров транзакции, а также получать ставки и котировки в режиме реального времени.

В настоящее время на межбанковском рынке налажено развитие операций с овернайт депозитами и государственными ценными бумагами в рамках Указа Президента Узбекистан от 18.11.2019г. за УП-5877 «О совершенствовании денежно-кредитной политики путем постепенного перехода к таргетированию инфляции». Эти положительные изменения дают возможность дальнейшего повышения эффективности Банка, эффективного управления ликвидностью Банка.

В 2021 году на рынке государственных ценных бумаг Банком за счет собственных средств были совершены 30 сделок по покупке государственных ценных бумаг на общую сумму 652 млрд. сум.

По состоянию на 01.01.2022 года портфель Банка состоит из 399 800 единиц ГЦБ (*номинальная стоимость ГЦБ - 1 млн. сум*) из которых 349 800 единиц являлись облигациями Министерства финансов и 50 000 единиц – облигации Центрального банка. Деятельность на рынке государственных ценных бумаг принесла доход Банку в размере 45,6 млрд. сум, в том числе:

- *процентный доход от вложения в ГЦБ – 43 169,9 млн. сум;*
- *доход от продажи ГЦБ – 2 317,0 млн. сум;*
- *комиссионный доход от обслуживания инвестора – 88,5 млн. сум;*

Учитывая повышенное требование к показателям ликвидности и адекватности капитала, Банк продолжит наращивать портфель государственных ценных бумаг. В 2022 году планируется увеличить объем ГЦБ более 500 млрд. сум, что обеспечит оптимальную структуру ликвидных и доходных активов Банка.

Кроме того, в 2021 году совершены 161 сделки по размещению средств в национальной валюте в ЦБ РУз. на условиях «овернайт» на общую сумму 5,4 трлн. сум, в результате чего получены процентные доходы в размере 2,7 млрд. сум.

Банк активно участвует на внебиржевом валютном рынке. За 2021 год для удовлетворения потребностей корпоративных клиентов в иностранной валюте, у местных банков куплено 136,9 млн. долл. США, а также на торгах УзРВБ осуществлены сделки по покупке иностранной валюты на сумму 298,2 млн. долл. США и 3,05 млн. евро.

На сегодняшний день предприятия - участники внешнеэкономической деятельности - экспортеры и импортеры, вне зависимости от ее размеров и отрасли, нуждаются в хеджировании валютных рисков по внешнеторговым контрактам, так как на курсы валют влияют многочисленные факторы, связанные с международной торговлей, геополитическими рисками, волатильностью на финансовых рынках.

В связи с этим, в 2022 году Банк планирует разработать комплексное предложение корпоративным клиентам по хеджированию валютных рисков, направленных на минимизацию возможных финансовых потерь в результате резких колебаний обменного курса валют.

Также, в настоящее время блоком казначейства Банка ведется работа по привлечению средств из международного денежного рынка, деноминированных в узбекских сумах. В данном направлении ведутся переговоры с международными компаниями, такими как «TCX Investment Management Company B.V.», «Frontclear Management B.V.» (Амстердам, Нидерланды).

В соответствии с долгосрочной стратегией развития Банка в 2022 году в рамках углубления банковских операций на межбанковском денежном и валютном рынке будут продолжены мероприятия по расширению объема и видов услуг за счет предложения привлекательных банковских услуг для клиентов в сфере депозитных операций, конвертации, операций с банкнотами и других казначейских услуг.

Международная деятельность

В целях расширения международной деятельности Банк в 2020 году предпринял ряд мер по привлечению кредитных линий от международных финансовых организаций, установлению партнерских отношений с иностранными банками и повышению имиджа Банка.

В ходе сотрудничества с различными зарубежными организациями и международными авторитетными изданиями, в 1-м квартале 2021 года, Банк был признан «Лучшим Банком в Узбекистане для малого и среднего бизнеса» по версии финансового журнала ASIAMONEY. Также, в 4-м квартале 2021 года, престижное Британское издание The Banker, четвертый раз подряд, назвало АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» Банком года в Узбекистане.

В результате успешно проведенной работы, 18 января 2021 года был подписан договор об установлении корреспондентских отношений с крупнейшим банком России ПАО «Сбербанк». На основании данного договора, в инобанке был открыт корреспондентский счет в российских рублях для Банка.

Также, в целях внедрения в Банке нового продукта по денежным переводам Card2Card из России, 27 августа 2021 года был подписан договор об установлении корреспондентских отношений с Тинькофф банком (Россия) и открыт корреспондентский счет в российских рублях для Банка.

С целью привлечения и освоения кредитных линий в 2022 году будет продолжена работа по установлению и расширению сотрудничества с международными финансовыми институтами (Европейский Банк Реконструкции и Развития), инвестиционными компаниями («Agents for Impact», Германия), иностранными банками (Mashreq Bank, Дубай) для привлечения их кредитных ресурсов.

Банк провел ряд мероприятий в сотрудничестве с Исламской корпорацией развития частного сектора (ISRPS), компаниями «IsBF» и «CENTIL» с целью внедрения продуктов исламского финансирования. В 2022 году в рамках проекта планируется закупка и установка программного обеспечения компании ICSFS (Иордания), позволяющего оказывать банковские услуги в соответствии с законами шариата, а также другие организационные работы. В результате Банком будут введены новые банковские услуги в соответствии с законами шариата на рынке.

Также, со стороны Банка ведется работа по сотрудничеству с международными рейтинговыми агентствами. В 2022 году запланированы необходимые мероприятия по поддержанию и улучшению международного рейтинга Банка.

В целях укрепления статуса Банка на местной и международной финансовой арене Банк будет продолжать принимать участие на конкурсах организуемых, зарубежными банками, международными финансовыми институтами, изданиями и средствами массовой информации такими как «The Banker», «Global Finance», «Euromoney» и др.

Розничный бизнес

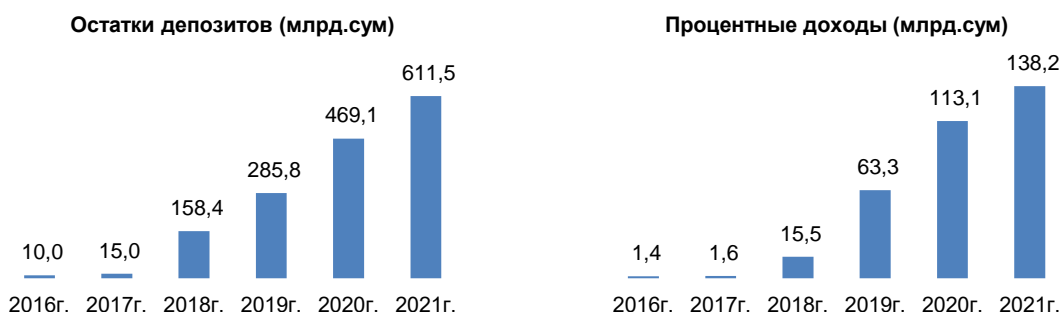
По мере роста благосостояния населения растет их спрос на новые розничные банковские услуги. В этих обстоятельствах наблюдается сильная конкуренция со стороны банков и финтех - компаний, чтобы закрепиться на рынке розничных банковских услуг.

Постановление Президента Республики Узбекистан от 23 марта 2018 года № 3620 «О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг» создало ряд возможностей для банков по развитию розничных банковских услуг. До этого рынок розничных банковских услуг находился в плачевном состоянии, с очень ограниченным доступом к валютным операциям и кредитным продуктам.

Позитивные изменения в законодательстве и операционной среде заложили основу для развития розничного бизнеса в Банке. В 2018 году Банк принял решение развивать розничный бизнес, внося существенные изменения в свою бизнес-модель и операционную модель. Соответствующие изменения были внесены в организационную структуру головного офиса и филиалов Банка, созданы новые управления и подразделения.

В результате достигнут ряд положительных результатов в сфере розничного бизнеса. В частности, доля розничных кредитов в кредитном портфеле банка достигла 30%, расширена сеть банкоматов (более 200), внедрены автоматизированные депозитные машины (более 20) и другие.

Динамика розничных кредитов и процентных доходов по ним



Структура и темпы роста розничной депозитной базы



Однако, следует с особой бдительностью отметить, что сегодня давление розничных кредитов на регулятивный капитал Банка возрастает, маржинальность резко снизилась, а взыскание розничных кредитов требует больших ресурсов.

Сегодняшняя операционная и конкурентная среда сильно отличается от той, что была 4-5 лет назад. Появление на розничном рынке цифровых банков, таких как “Анор” и “Апельсин”, а также выход на банковский рынок иностранных банков, таких как “ТВС” и “Тенге”, создает сильную конкуренцию.

Сегодня мы можем наблюдать, что банки-конкуренты превзошли наш Банк по многим параметрам розничного бизнеса. В частности, в то время, когда мы думаем о различных отдельных картах, банки выпускают многофункциональные карты (“Анорбанк” - триа, ОФБ - мультикарта), мы ищем новые возможности для расширения сети банкоматов и АДМ, в то время как другие банки запускают устройства, включающие эти функции в одной машине (Ипак Йули банк). Другие банки уже ввели такие кредитные продукты, как онлайн-кредиты и карты рассрочки (“ТВС”, “Davrbank”, “SQB” и др.), которыми мы годами занимаемся.

Сильная конкуренция и быстро меняющиеся рыночные условия требуют от нас пересмотра нашей модели розничного бизнеса в 2022 году.

Исходя из вышеизложенного, от вновь создаваемых структур розничного бизнеса требуется продвижение новых инициатив, обеспечение рентабельности розничного бизнеса, проведение глубокого анализа розничного бизнеса (например, еще не проведен анализ доли клиентов в рамках зарплатных проектов в розничном бизнесе Банка).

Особое внимание должно быть сфокусировано на развитие зарплатных проектов на предстоящие годы, которое предполагает:

- наращивание эффективной клиентской базы и расширение инструментария для привлечения новых клиентов (маркетинговая активность, развитие продуктовой линейки в рамках зарплатных проектов);
- углубление взаимоотношений между розничным и корпоративным банком при продажах зарплатных проектов.

При этом, для оценки успешности реализации инициатив в области розничного бизнеса Банку необходимо разработать ключевые показатели эффективности бизнеса, которые характеризуют:

- себестоимость каждой розничной банковской услуги / продукта;
- рыночные позиции по основным банковским продуктам (доля рынка);
- интенсивность и глубину взаимоотношений с клиентами (количество продуктов на одного клиента и др.);
- качество обслуживания (время обслуживания, время принятия решения о выдаче кредита);
- показатели удовлетворенности клиентов банковскими услугами (индекс лояльности, принятие бренда);
- развитие каналов сбыта (доля транзакций через удаленные каналы и т.п.);
- производительность труда сотрудников (показатели в расчете на одного сотрудника — количество операций, кредитных договоров и т.п.).

Оптимизация сети продаж и улучшение формата обслуживания

До 2020 года Банк сосредоточился на расширении филиальной сети. Создана сеть филиалов в Ташкенте и в регионах страны с высоким экономическим потенциалом. В частности, открыто 6 филиалов Банка в Ташкенте и 4 в регионах, включая Самарканд, Карши, Бухару и последний в 2019 году в Фергане. Таким образом, в настоящее время в банковской системе действуют 9 филиалов (с операционным отделом) и 12 центров банковского обслуживания и мини-банков.

Однако, на сегодняшний день опыт банковской практики в развитых странах показывает, что процессы обслуживания все больше перемещаются от традиционных банковских офисов к удаленной сервисной платформе или компактным «умным» офисам. Анализ текущих процессов обслуживания в нашем Банке показывает, что 98% платежей корпоративных клиентов осуществляются дистанционно через систему интернет-банкинга, без участия сотрудников Банка.

Также, Центральный банк Республики Узбекистан ввел концепцию офиса банковских услуг и снял все ограничения, наложенные на предыдущие мини-банки. То есть статус центра банковских услуг был приравнен к статусу филиала. Центр банковских услуг позволяет в высокой степени оптимизировать бизнес-процессы и операционные расходы за счет своей компактности.

В целях обеспечения предоставления всех видов банковских услуг клиентам через инфраструктуру Банка, в 2022 году Банком будет продолжен процесс реорганизации мини-банков в рамках региональных филиалов и в Ташкенте.

Кроме того, Банк планирует реализовать проект «Единый баланс - единый клиент». В результате клиент становится полноценным клиентом банка, а не клиентом конкретного филиала, и его можно обслуживать из любого отделения или филиала Банка.

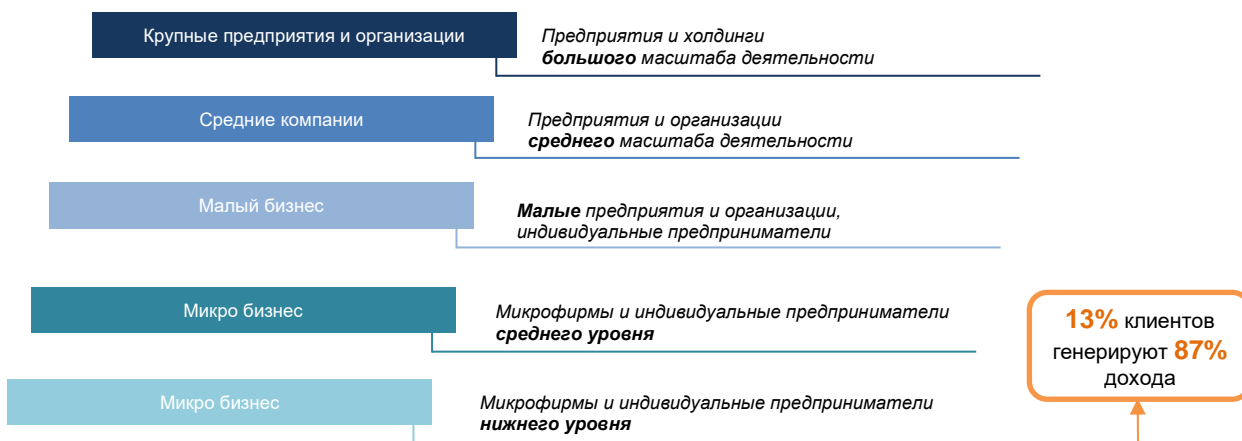
В 2022 году Банком планируется провести работу по оптимизации бизнес-процессов филиалов Банка, внедрение эффективной системы продаж банковских продуктов, дальнейшее расширение систем дистанционного обслуживания и самообслуживания, а также внедрение современных стандартов обслуживания клиентов.

Корпоративный бизнес

На сегодняшний день сдерживающими факторами в развитии корпоративного бизнеса Банка являются следующие:

- отсутствие специализированного подразделения и модели по покрытию корпоративных клиентов;
- отсутствие сегментации клиентов путем четкого разделения между корпоративным, средним, малым и микро-бизнесом;
- отсутствие четкого разделения функций между бизнес (фронт - офис) и поддерживающими подразделениями (операционный блок, андеррайтинг и др.);
- невысокая квалификация специалистов в сфере экспертизы инвестиционных проектов и проектного финансирования, организации синдикатов и структурирования для финансирования крупных кредитных проектов, эффективного управления денежными потоками клиентов;
- невысокий уровень капитализации и ограниченная ресурсная база Банка.

Анализ корпоративной клиентской базы Банка показывает, что из общего числа корпоративных клиентов 13 000, около 350 клиентов отнесены к группе ключевых клиентов или клиентам, находящимся в зоне зрелости взаимоотношения Банка с ними, около 8 200 клиентов входят в группу базу постоянных (активных) клиентов с уровнем развития взаимоотношения Банка с ними, а также свыше 4 000 клиентов входят в базу спящих или неактивных клиентов. Также расчеты показывают, что более 80% прибыли Банка формируются за счет менее 20% корпоративных клиентов.



Категория клиента	Кол-во клиентов	Доля в относительной доходности	Мин.сумма доходности	Средняя сумма доходности	Макс.сумма доходности
Крупнейшие корпорации	21	26%	707	2 087	8 585
Крупные предприятия и организации	28	9%	340	532	1 117
Средние компании	291	31%	53	179	1 500
Малый бизнес	785	20%	10	43	1 211
Микро бизнес среднего уровня	2 743	11%	1	7	252
Микро бизнес нижнего уровня	4 659	2%	0	1	26
Общий итог	8 527	100%			

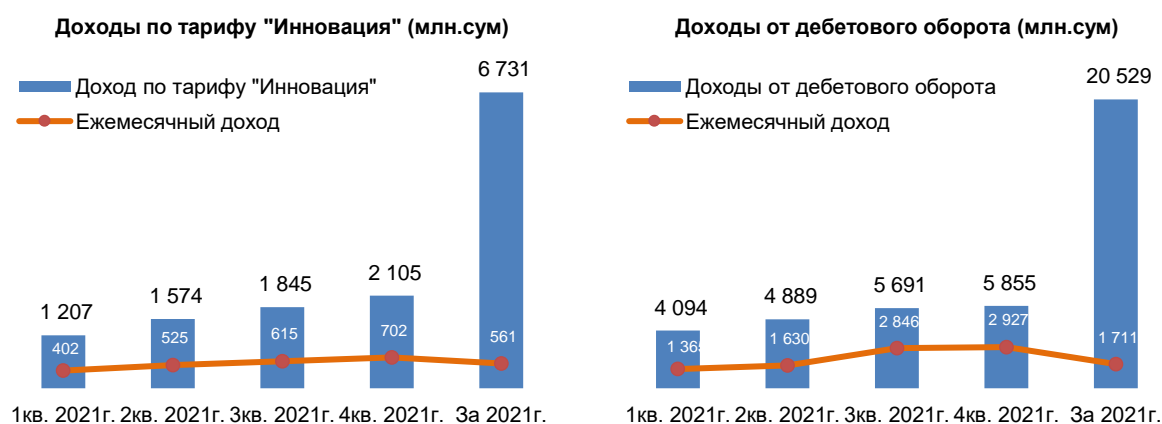
В целях углубления взаимоотношений с вышеуказанными ключевыми корпоративными клиентами, а также расширения корпоративной клиентской базы и предоставления качественного обслуживания, в 2022 году необходимо определиться с организационной структурой Банка в части клиентского покрытия и других вопросов, чтобы обозначить дальнейшие задачи по развитию корпоративного бизнеса Банка.

Главными ресурсами Банка в работе с корпоративными клиентами будут являться персонал и технологии, а залогом успешной деятельности — эффективная операционная модель Банка, направленная на комплексное и индивидуальное обслуживание корпоративных клиентов, повышение эффективности работы клиентских менеджеров и оперативности обслуживания, а также внедрение новейших технологических разработок и решений в области обслуживания и анализа корпоративных клиентов.

В 2022 году для дальнейшего динамичного роста активности Банка в сфере кредитования корпоративных клиентов требуется проведение мероприятий по постоянному повышению уровня капитализации Банка. Переход к новым нормативным требованиям Центрального банка оказал прямое влияние на активные операции Банка, в результате, способность Банка по расширению кредитного портфеля и финансированию кредитов одного заемщика значительно сократилась. Для удовлетворения потребностей клиентов в кредитных ресурсах, Банк должен продолжать работу по повышению уровня капитализации Банка.

Еще одной важнейшей задачей в сегменте корпоративного кредитования является укрепление ресурсной базы Банка посредством привлечения долгосрочных ресурсов клиентов. Задачи Банка в данном направлении в 2022 году будут сосредоточены на активное фондирование и диверсификацию депозитного портфеля путем принятия мер по расширению клиентской базы Банка и привлечения новых корпоративных клиентов и их свободных средств на банковские депозиты.

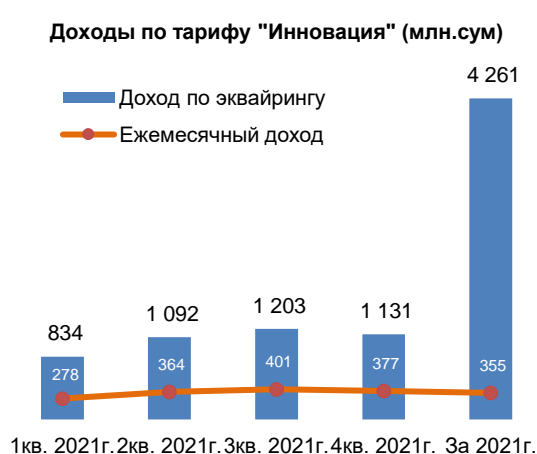
На сегодняшний день невысокий уровень капитализации и ограниченная ресурсная база не позволяет поддерживать конкурентные преимущества Банка по привлечению или удержанию корпоративных клиентов для финансирования их проектов, если они даже существуют – это предложения и отвлечения дешевых кредитных ресурсов Банка в капиталоемкие проекты. В связи с этим, в 2022 году Банк должен поискать возможности развития комиссионной модели обслуживания и транзакционного бизнеса.



В частности, в 2021 году доходы от дебетового оборота и по тарифу «Инновация» совокупно превысили 27 млрд. сум. Необходимо отметить, что после спада экономической активности корпоративных клиентов в 2020 году в связи с пандемией коронавируса, в 2021 году денежные потоки предприятий реального сектора поэтапно восстановились.

В 2022 году Банк планирует увеличить комиссионные доходы по вышеуказанным статьям до 35 млрд. сум, в том числе по тарифу «Инновации» до 9 млрд. сум.

Кроме того, развитие сотрудничества с мерчантами посредством расширения сети торговых терминалов (эквайринг) позволит Банку увеличить доли безрисковых комиссионных доходов.



№	Топ-10 клиентов-мерчантов, млн. сум	Комиссия Банка	Сумма транзакций
1	"INTER IMPROVEMENT"	165	82 508
2	"OSIYO SHAROB SAVDO"	136	67 788
3	"TYRE PRO GROUP"	90	45 030
4	DIMAXI LIGHT	72	35 863
5	"KRISTALL VOHA SAVDO"	55	27 462
6	"BOTTLED DRINKS"	52	25 994
7	"ZAAMIN-MARKET"	46	4 578
8	"NIKA FARM SERVIS"	43	19 798
9	FALCON-M TOURS	43	21 149
10	"YAKAMOZ AVIA"	42	20 717

В 2022 году Банк планирует получить доходы по эквайрингу в объеме 6 млрд. сум. Для этого требуется проведение глубокого анализа деятельности мерчантов и операций торговых терминалов клиентов-ритейлеров, а также установление и расширение тесного сотрудничества с ними.

В результате либерализации валютного рынка и увеличения внешнеторгового оборота республики, объемы валютных операций Банка и доходы по ним существенно увеличиваются. Особенно, введенные с 15 февраля 2021 года изменения в валютно-обменных операциях позволили Банку самостоятельно осуществлять прямые валютные операции с клиентами во внебиржевом сегменте рынка. Так, в 2021 году объемы конвертации корпоративных клиентов Банка достигли 580 млн. долл. США.

Тип валюты	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	за 2021г.
USD	80	124,2	127,3	132,3	463,8
EUR	14,3	24,5	20,6	8,73	68,1
RUB	8,4	11,6	11,9	12,3	44,2
Другие	0,9	0,3	0,4	0,6	2,2
Всего:	103,8	160,7	160,2	153,9	578,3

В результате, в 2021 году Банком получена прибыль от курсовой разницы в объеме 67 млрд. сум, в том числе от переоценки валютной позиции по операциям с корпоративными клиентами на сумму более 50 млрд. сум.

В 2022 году конвертация корпоративных клиентов останется важным направлением генерации прибыли Банка. В данном направлении филиалы Банка в г. Ташкенте должны увеличить ежемесячный объем конвертации юридических лиц до 15 млн. долл. США. В результате, в 2022 году Банк планирует увеличить доходы от курсовой разницы в объеме до 80-90 млрд. сум.

Учитывая невысокий уровень капитализации, в 2022 году одним из важнейших направлений корпоративного бизнеса Банка станут документарные операции. Банком будет уделено особое внимание на развитие инструментов по поддержке экспортно-импортных операций и торгового финансирования (предэкспортные кредиты, прямые экспортные кредиты поставщику, рефинансирование экспортного кредита поставщику, экспортный лизинг, другие документарные операции, гарантии, факторинг, и форфейтинг).

Банку необходимо создать уникальную модель сотрудничества с клиентами посредством создания современной платформы B2B и B2C. Одним из уникальных таких современных решений является платформа европейского вендора Bowwe (Польша), который представляет экосистему на основе онбординга и систему современного интернет банкинга. В частности:

- *BOWWE Business Builder* – интеллектуальная платформа, состоящая из множества взаимодействующих приложений, поддерживаемая искусственным интеллектом, помогает в развитии онлайн-бизнеса пользователем, не имеющим знаний в области ИТ, маркетинга и электронной коммерции. При этом конструктор сайтов позволяет создавать красивые и профессиональные веб-страницы и интернет-магазины, а искусственный интеллект помогает владельцам бизнеса постоянно анализировать результаты своего бизнеса и принимать следующие маркетинговые решения.

- *BOWWE Market Place* - клиенты могут быстро и удобно находить, сравнивать и безопасно покупать продукты так и услуги, т.е. легко перенести свой бизнес в онлайн режим, найти и связаться с потенциальными клиентами, а затем продать им свой продукт и услугу, в секторах B2B и B2C.

«ТиБиСи» банк и Банк «Апельсин» предпринимают большие усилия в развитие данного направления, включая оказание услуг корпоративным клиентам по открытию и ведению бизнеса, что открывает банку возможности для кросс-продажи, развития расчетного бизнеса и эквайринга.

Система риск-менеджмента

Основной целью управления рисками, как составной части процесса управления банком, является обеспечение устойчивого развития банка в рамках реализации плана его стратегического развития. Основными задачами эффективного управления рисками являются:

- создание эффективной системы управления рисками, а также постоянное совершенствование деятельности на основе единого стандартизированного подхода к методам и процессам управления рисками;
- обеспечение достижения стратегических целей банка;
- обеспечение финансовой устойчивости банка в процессе развития;
- обеспечение защиты прав акционеров, кредиторов и клиентов.

Управление рисками в Банке осуществляется в соответствии с Политикой управления рисками Банка, утвержденной Наблюдательным советом Банка.

Комитет по контролю за рисками Банка реализует уровни аппетита к риску, эффективность внутренних правил и другие важные меры для управления рисками.

Правление Банка реализует внедрение политику управления рисками контролирует эффективную организацию управления рисками, эффективное внедрение управления рисками всеми организационными структурами банка и другие меры в соответствии с политикой управления рисками Банка, утвержденной Наблюдательным советом Банка,

Управлением банковскими рисками на постоянной основе осуществляется идентификация, мониторинг, оценка и управление банковскими рисками, ежеквартально проводится стресс-тестирование финансового состояния и ликвидности банка. Учитывая широкий спектр рисков, воздействующих на Банк, наиболее значимыми по уровню возможных потерь являются кредитный, рыночный, риск ликвидности, а также операционный риск.

В рамках дальнейшего повышения финансовой устойчивости Банка и совершенствования работы по управлению рисками на 2022 год запланированы задачи, внедрения и расширения использования в Банке информационных технологий и программного обеспечения в системе управления рисками. Также планируется усовершенствовать внутренний регламент управления рисками Банка на основе рекомендаций ЦБ, лучших мировых практик и рекомендаций Базельского комитета.

Информационные технологии

Основной целью развития информационных технологий является создание современной ИТ-инфраструктуры, способной обеспечить стабильное функционирование и устойчивое развитие банка. Развитие информационных технологий в банке нацелено на обеспечение достижения основных стратегических задач, выход на качественно новый уровень автоматизации внутрибанковских процессов, внедрение современных ИТ-технологий в банковском обслуживании. В соответствии со стратегией развития банка планируется трансформировать информационные технологии в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ Банка.

В целях развития информационных технологий в Банке в 2022 году запланирована реализация следующих мероприятий:

- внедрение исламской банковской системы. Данная система позволяет автоматизировать процесс построения отношений с клиентами с целью повышения качества обслуживания в рамках закона шариата;
- внедрение нового функционала системы цифрового банкинга. Эта система позволяет клиентам автоматизировать процесс установления отношений с ними с целью повышения качества обслуживания, онлайн-идентификации, круглосуточного открытия счетов и транзакций без посещения банка;
- расширение возможности Контакт-Центра, работающего в режиме 24/7;
- создание полноценного удалённого резервного Центра в новом здании, с целью повышения надёжности хранения данных и организации бесперебойной работы автоматизированных банковских систем и информационной инфраструктуры;
- интеграция системы электронной очереди с мобильным приложением, что позволит клиентам записаться на обслуживание заранее через мобильный банкинг;
- через систему «Персональный кабинет» добавить возможность клиентам – юридическим лицам выбрать самостоятельно тариф банковского обслуживания, а также удалённо без посещения банка подавать заявку и подписывать договор с банком на подключение услуги «Интернет-банкинг»;
- отправка банковского SWIFT перевода через мобильное приложение «Alliance». Данная услуга позволит клиенту физическому лицу проводить операции по отправке трансграничного банковского перевода через систему SWIFT.

Совершенствование системы управления сотрудниками Банка

Персонал является основным активом и конкурентным преимуществом банка. Основной целью системы управления персоналом АКБ «ASIA ALLIANCE BANK» является эффективное управление и развитие интеллектуального капитала банка, формирование и поддержание на работоспособном уровне команды специалистов, способной реализовать стратегию банка при оптимальных затратах, создание условий для реализации профессиональных амбиций сотрудников, направленных на гармонизацию личных целей и целей банка.

В 2022 году в целях дальнейшего развития кадрового потенциала Банка запланировано проведение следующих мероприятий:

- укомплектование Головного офиса и филиалов Банка как квалифицированными специалистами, имеющими опыт работы в банковской сфере, так и молодыми выпускниками, имеющими потенциал для дальнейшего развития;

- организация программы стажировки для выпускников ВУЗов, на которых молодые специалисты знакомятся с руководством Банка и, впоследствии, при положительном результате общения стажёры зачисляются в штат Банка;

- подготовка и переподготовка работников путем применения новых технологий обучения, обеспечение их обучения в профильных учебных заведениях Республики, а также участие в различных тренингах, программах, семинарах местного/международного уровня;

- постоянное повышение квалификации руководящего состава и резервистов путем подготовки и переподготовки в специализированных учебных центрах по банковским операциям;

- организация и проведение в центре обучения и развития персонала Банка тренингов, корпоративных программ обучения, которые помимо обучения профессиональным знаниям, поддерживают развитие личностных качеств работников, командной работы;

- повышение кадрового потенциала в сфере маркетинга и продаж, методологических разработок, а также активное их вовлечение в развитие и внедрение новых банковских услуг;

- организация научно-практических семинаров и "круглых столов" по актуальным вопросам развития и дальнейшего совершенствования банковской деятельности в соответствии с общепринятыми международными нормами и стандартами;

- внедрение в повседневную практику норм и традиций корпоративного поведения и стиля, которые в совокупности будут способствовать поддержанию стабильной деятельности банка, укреплению его имиджа и повышению доверия клиентов;

- совершенствование и оптимизация механизмов, как материального поощрения, так и нематериального поощрения в целях ориентации работников на конечный результат в достижении поставленных целей и задач.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В результате успешной реализации запланированных задач по дальнейшему развитию приоритетных направлений деятельности Банка в 2022 году прогнозируется стабильная динамика основных финансовых показателей.

Расширяя масштабы своей деятельности, Банк будет стремиться удержать свои завоеванные позиции и улучшить свои позиции на рынке кредитования и розничных услуг. Между тем, особое внимание будет уделено качественному изменению структуры баланса и доходов Банка. Основной акцент в расширении операций Банка будет сделан на безусловное выполнение Банком пруденциальных нормативов Центрального банка Республики Узбекистан по обеспечению высокого уровня финансовой устойчивости Банка.

В частности, прогноз основных параметров балансовых показателей Банка базировался (базовый сценарий) на следующем:

а) ликвидные активы прогнозировались с учетом требований регулятора к показателям ликвидности;

б) кредитный портфель прогнозировался с учетом требований регулятора к показателям адекватности капитала;

с) средства клиентов прогнозировались с учетом прогноза кредитного портфеля и портфеля ГЦБ.

Необходимо отметить, в начале 2022 года способность регулятивного капитала Банка по расширению активных операций составила 600 млрд. сум, в том числе по расширению кредитных вложений на сумму 400 млрд. сум.

Прогнозный расчет регулятивного капитала на 2022 год (млн.сум)

Характеристики	На 01.01.2022г.	Ожидаемый на 01.01.2023г.
КАПИТАЛ УРОВНЯ I		
Простые акции, чистые	186 776 423	186 776 423
Увеличение уставного капитала (доп. вливание)		
Добавленный капитал - простые	4 014 492	4 014 492
Нераспределенная прибыль (убыток), в том числе капитальные резервы	119 107 089	179 107 089
Вычеты из суммы основного капитала уровня I (инвестиции в дочерние предприятия)	2 658 143	7 658 143
Новые инвестиции в дочерние предприятия		5 000 000
ВСЕГО СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ КАПИТАЛ УРОВНЯ I	307 239 861	362 239 861
КАПИТАЛ УРОВНЯ II		
Прибыль за текущий год	60 000 000	75 000 000
СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ КАПИТАЛ УРОВНЯ II	102 413 287	120 746 620
ВСЕГО РЕГУЛЯТИВНЫЙ КАПИТАЛ	409 653 148	482 986 481
Общая сумма активов взвешенных с учетом риска	2 999 101 178	3 615 877 379
Рост суммы активов с учетом риска		600 000 000
Рост объема кредитного портфеля (с 150% риском)		400 000 000
Коэффициент капитала уровня I (мин. 10%)	10,24%	10,02%
Коэффициент общего регулятивного капитала (мин. 13%)	13,66%	13,36%

В разработке финансового планирования на 2022 год, не планировались существенных изменений в параметрах деятельности Банка, таких как дополнительного вливания в капитал Банка, существенных изменений бизнес - модели Банка.

Прогноз основных параметров прибыли или убытков Банка на 2022 год базировался (базовый сценарий) на следующем:

а) процентные доходы рассчитаны, исходя из объема кредитного портфеля и портфеля ГЦБ

б) резервы под убытки по кредитам составят примерно 3,4% от кредитного портфеля;

с) комиссионные доходы вырастут примерно на 25% по сравнению с 2021 годом;

г) операционные расходы вырастут примерно на 30% по сравнению с 2021 годом.

В частности, объем процентных поступлений в 2022 году планируется в сумме 495 млрд. сум, в том числе по кредитной деятельности в сумме 425 млрд. сум (прирост по сравнению с 2021 годом – 47%).

Согласно расчетам, в связи с существенным увеличением расходов по износу основных средств Банка, операционные расходы Банка составят 257 млрд. сум.

В результате, Банком ожидается получить чистую прибыль в объеме 117 млрд. сум, с учетом создаваемых резервов по кредитам (32 млрд. сум) – 149 млрд. сум.

С учетом изложенных принципов к Бизнес-плану прилагаются прогнозные показатели деятельности Банка на 2022 год.

ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС (в млн. сум)

	Факт на 01.01.2022г.	Прогноз на 01.04.2022г.	Прогноз на 01.07.2022г.	Прогноз на 01.10.2022г.	Прогноз на 01.01.2023г.
АКТИВЫ					
Кассовая наличность	239 687	400 062	412 184	424 673	437 541
К получению из ЦБРУ	417 992	221 245	227 949	234 856	241 973
Средства в банках	37 338	43 986	45 319	46 692	48 107
Торговые ценные бумаги	390 006	432 305	458 766	486 846	516 645
Кредиты и лизинги, нетто	1 857 735	2 033 439	2 255 050	2 585 640	2 837 170
Инвестиции	2 658	2 658	2 658	2 658	2 658
Основные средства	159 631	107 982	111 254	114 625	118 099
Прочие активы	73 641	197 639	210 257	217 836	211 344
ИТОГО АКТИВЫ	3 225 896	3 455 646	3 706 864	4 097 813	4 435 865
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Депозиты до востребования	1 059 475	1 122 723	1 165 743	1 253 886	1 414 264
Депозиты, сберегательные	310 755	210 569	279 864	364 269	477 259
Депозиты, срочные	906 558	1 061 096	1 160 433	1 396 762	1 299 539
Средства банков	93 062	211 663	66 150	76 577	88 647
Кредитные линии и другие заемные средства	378 046	369 851	381 058	392 605	404 501
Выпущенные облигации	45 032	45 032	45 032	45 032	45 032
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	2 828 475	3 042 116	3 262 633	3 628 430	3 939 202
КАПИТАЛ					
Уставный капитал	186 776	186 776	186 776	236 776	236 776
ИТОГО КАПИТАЛ	397 420	413 530	444 231	469 383	496 663
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ	3 225 896	3 455 646	3 706 864	4 097 813	4 435 865

ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ (в млн. сум)

	Факт на 01.01.2022г.	Прогноз на 01.04.2022г.	Прогноз на 01.07.2022г.	Прогноз на 01.10.2022г.	Прогноз на 01.01.2023г.
ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ	337 763	120 608	228 499	352 505	495 072
ПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ	168 099	50 897	105 447	174 395	247 406
ЧИСТЫЕ ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ	169 664	69 711	123 052	178 111	247 667
Оценка кредитных убытков	70 286	16 177	21 178	26 486	32 118
ЧИСТЫЕ ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ после кред.убыт.	99 378	53 533	101 874	151 625	215 549
БЕСПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ	237 769	49 445	115 077	174 760	240 213
БЕСПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ	73 135	12 554	26 354	43 140	61 208
ЧИСТЫЕ НЕПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ	164 634	36 891	88 723	131 620	179 005
ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	197 104	50 686	114 573	177 631	256 845
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ДО УПЛАТЫ НАЛОГОВ	66 909	39 739	75 494	105 614	125 895
Оценка налогов с дохода	6 624	5 820	11 404	15 842	20 656
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТКИ)	60 284	33 919	64 620	89 772	117 053