



---

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН»



О'ЗМИЛЛИЙБАНК

**БИЗНЕС-ПЛАН**  
ПО РАЗВИТИЮ И РАСШИРЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
АО «УЗНАЦБАНК»  
на 2022 год

г.Ташкент – 2021г

# Содержание

## ВВЕДЕНИЕ

1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
2. МОДЕЛЬ БАЛАНСА БАНКА
3. КРЕДИТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
4. ПРОЦЕНТНАЯ ПОЛИТИКА БАНКА
5. КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ
6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Прогнозный баланс – Приложение №1

Прогнозный отчет о доходах и расходах – Приложение №2

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящий Бизнес-план включает мероприятия, планируемые к осуществлению АО «Национальным банком внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» в 2022 году и представляет собой финансовый проект реализации стратегических параметров.

Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан создан Указом первого Президента страны И. Каримова в сентябре 1991г.

На основании Постановления Президента Республики Узбекистан №ПП-4540 от 30 ноября 2019 года "О мерах по преобразованию унитарного предприятия «Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» в акционерное общество" Узнацбанк был преобразован в акционерное общество.

Учредителями банка являются Министерство финансов и Фонд реконструкции и развития Республики Узбекистан.

АО «Национальный банк внешнеэкономической деятельности Республики Узбекистан» на протяжении 30 лет осуществляет свою деятельность, являясь одним из самых крупных банков в Узбекистане. Стабильность данного финансового института отражается в оценках авторитетных международных рейтинговых агентств, таких как “Standard & Poor’s”, “MOODY’S”, “Fitch”.

13 октября 2021 г. агентство “Standard & Poor’s” присвоил кредитные рейтинги Узнацбанку на уровне ВВ-/В с прогнозом «Стабильный». Данный прогноз отражает прогноз по суверенному рейтингу Узбекистана.

8 июля 2021 г. агентство “MOODY’S” присвоило Узнацбанку долгосрочный рейтинг депозитов в национальной валюте на уровне «В1» и в иностранной валюте на уровне «В1». Прогноз по рейтингам депозитов – «стабильный», что подтверждает стабильную рыночную позицию и финансовые показатели Узнацбанка в ближайшие 12 месяцев.

В свою очередь, агентство Fitch Ratings 7 сентября 2021 г. присвоило рейтинги Узнацбанка по дефолту эмитента (Issuer Default Rating), в частности долгосрочный рейтинг «ВВ-» со «Стабильным» прогнозом и краткосрочный рейтинг «В». «Стабильный» прогноз также отражает прогноз по суверенному рейтингу.

## Основные задачи и направления деятельности банка:

Основными приоритетными задачами Узначбанка на 2022 год является - поддержание высокой деловой репутации, укрепление финансовой устойчивости, снижение влияние недостаточно качественных активов, повышение качества кредитного портфеля, усиление инвестиционной активности в ключевых отраслях, дальнейшая активизация сотрудничества с ведущими банками мира и МФИ, сохранение лидирующей позиции, расширение клиентской базы, проведение гибкой процентной и тарифной политики, поддержание оптимального соотношения между ликвидностью, прибыльностью и капитализацией Банка.

Основными направлениями банка на 2022 год определены:

- Активное кредитование крупных инвестиционных проектов в приоритетных секторах экономики с привлечением зарубежных кредитных линий, ресурсов на международных рынках капитала, средств иностранных инвесторов;
- Внедрение инновационных финансовых продуктов для повышения качества и скорости обслуживания;
- Предоставление банковских услуг субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства, а также финансовых консультаций и информационной поддержки в вопросах внешнеэкономической деятельности;
- Развитие розничного банковского обслуживания населения, внедрение новых видов банковских услуг, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий;
- Диверсификация источников финансирования деятельности банка в первую очередь за счет мобилизации долгосрочных средств в национальной валюте;
- Развитие продуктов и расширение географии бизнеса торгово-экспортного финансирования, а также поддержка программ развития экспортного потенциала республики, предоставление консалтинговых услуг экспортерам;
- Оказание услуг инвестиционного банкинга корпоративным клиентам, в том числе по выпуску и размещению ценных бумаг на внутреннем и внешних рынках.
- Открытие центров розничных услуг, оптимизация сберегательных и специальных касс, повышение эффективности их деятельности
- Повышение профессионального уровня сотрудников банковской системы, организация обмена опытом с зарубежными банками исходя из передовой международной практики;

- Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала;
- Внесение конструктивных изменений в методы управления Банком, ускорение процесса принятия управленческих решений

## Модель баланса банка на 2022 год

В приложении №1 представлен расчетный баланс Банка. При проектировании расчетного баланса использовалась укрупненная структура статей баланса. В представленных расчетах отражен анализ каждой статьи с общей суммой баланса. В расчетном балансе также отражены суммы в целом по валюте баланса и по отдельным статьям по сравнению с предыдущим периодом.

Банк намерен продолжить активизацию деятельности на всех сегментах рынка банковских услуг и финансового рынка. Для обеспечения достижения целевых параметров коммерческой деятельности, установленных настоящим документом, Банк планирует проведение кредитных операций, операций с ценными бумагами и инвестиции, операций с финансовыми активами, а также намерен расширить объем и диапазон оказываемых услуг.

При этом, в структуре баланса на предстоящей год не планируется резких изменений. Значения всех показателей, представленных в расчетах, соответствуют требованиям Центрального банка Республики Узбекистан, предъявляемым к достаточности капитала, ликвидности активов Банка, а также использованию собственных средств банков.

Управление активными операциями состоит в пропорциональном размещении собственных и привлеченных средств, с целью оптимизации доходности при заданных уровнях ликвидности баланса. Банк планирует постепенное сокращение доли нерабочих активов в основном за счет сокращения темпов иммобилизации.

При планировании, уровень девальвации национальной валюты в течении 2022 года прогнозируется в размере 5%.

## Кредитная деятельность

Банк планирует осуществлять кредитные операции в национальной и иностранных валютах как за счет внутренних ресурсов, так и за счет привлечения средств иностранных финансовых и банковских институтов.

В 2022 году Банк планирует увеличить кредитный портфель (брутто) до суммы в эквиваленте 82,8 трлн.сум.

Банк осуществляет свою кредитную деятельность на основании утвержденной Кредитной политики, целью которой являются обеспечение эффективной, прибыльной кредитной деятельности, контроль кредитных рисков и использование инструментов по их снижению, в том числе за счет диверсификации типов и видов предоставляемых кредитов, принимаемого по ним обеспечения, поддержание ликвидности банка на установленном нормативном уровне.

Стратегическими направлениями кредитования для Банка являются:

- кредитная поддержка эффективного функционирования субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства за счет обеспечения их заемными средствами для организации и ведения бизнеса, включая модульное кредитование;
- кредитная поддержка развития предпринимательской деятельности за счет расширения микрокредитных операций;
- предоставление населению разнообразных видов кредитных продуктов, в т.ч. модульные, в режиме реального времени посредством пластиковых карточек;
- финансирование создания или реконструкции объектов транспортной и социальной инфраструктуры, объектов энергообеспечения;
- кредитование реализуемых проектов, направленных на создание новых рабочих мест, внедрение передовых технологий, глубокую переработку сырья, импортозамещение, модернизацию и технологическое перевооружение предприятий промышленности, в том числе производителей продуктов питания и других потребительских товаров, расширения промышленного и экспортного потенциала регионов Республики Узбекистан, «зеленого» финансирования и другие;
- финансирование инвестиционных проектов посредством упрощенных и удобных для предпринимателей механизмов отбора, сопровождения и экспертизы проектов, включая организацию в региональных подразделениях «Фабрики проектов», Центров поддержки предпринимателей;
- кредитование в приоритетных секторах экономики;

За счет повышения гибкости условий кредитования, расширения продуктового ряда, учета индивидуальных потребностей клиента повысится конкурентоспособность кредитных продуктов Банка. Будет обеспечиваться доступность кредитов для максимального числа платежеспособных заемщиков при эффективной рекламной поддержке. При предоставлении кредита внимание будет уделяться также консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам Банка.

Настоящим Бизнес-планом, предусмотрена выдача следующих видов кредитных продуктов:

- а) все виды кредитов, включая постфинансирование и вновь разрабатываемые, в том числе модульные;
- б) овердрафты по счетам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- в) факторинговые и форфейтинговые операции;
- г) аккредитивы с рассрочкой платежа;
- д) гарантии;
- е) финансовый лизинг;
- ж) овердрафты по пластиковым карточкам физических лиц, а также кредитные карты, в том числе предоставляемые в режиме реального времени;
- з) микрозаймы физическим лицам, в том числе предоставляемые в режиме реального времени
- и) и другие операции.

Продолжится работа по уже привлеченным кредитным линиям зарубежных банков.

Для привлечения зарубежных кредитных линий Национальный банк подписал соглашения с рядом международных финансовых институтов. В частности, Азиатским банком развития, Международным банком реконструкции и развития, Государственным банком развития Китая, Эксимбанками Республики Корея и Китая, Европейским банком реконструкции и развития и другими.

## Процентная политика банка

Процентная политика банка определяет требования к установлению процентных ставок по депозитам физических и юридических лиц в национальной и иностранных валютах, по межбанковским депозитам/кредитам, процентной ставки по видам кредитования и другим финансовым инструментам, как в национальной, так и иностранных валютах. Является одним из определяющих факторов привлекательности банковских продуктов для клиентов.

Процентная политика основывается на принципах прибыльности и самокупаемости банковских продуктов, а также исходит из складывающейся конъюнктуры рынков, включая конкуренцию, спрос и предложение.

## Капитальные вложения

При составлении бюджета Банка особое внимание было обращено на цифровизацию Узнацбанка. Внедрение и развитие инновационных банковских продуктов нашло отражение в стратегии Узнацбанка. Цифровизация стала одним из драйверов развития Банка, который способствует повышению уровня доверия между вкладчиками и Узнацбапком и обеспечивая прозрачность в проводимых операциях.

Банк уделяет большое внимание управлению материально-технической базой. В состав материально-технической базы банка входят: здания и сооружения, информационная база (средства современных информационных и инновационных технологий) и автопарк. Развитая материально-техническая база позволяет создать благоприятные и комфортные условия для работы и отдыха управленческого и банковского персонала, повышать эффективность деятельности банка и получение прибыли.

В этих целях, Узнацбанк планирует работу по внедрению Комплекса систем самообслуживания в режиме 24/7, который позволит самостоятельно получать такие услуги, как открытие счета, получение банковской карты, печатать выписки по счетам, подавать заявки на кредит, совершать видеозвонки удаленным сотрудникам Банка и многие другие услуги. А также создание Единого контакт центра 24/7.

Вместе с тем, в целях повышения эффективности использования человеческих ресурсов, организации работы персонала в единой цифровой платформе Банка, а также повышения мотивации сотрудников, банк продолжит внедрение CRM + HR системы, которое будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов и автоматизации процесса обслуживания клиентов в дистанционном режиме (мобильное приложение, веб-сайт, колл-центр).

Банк продолжает работу по поэтапной замене компьютерной техники (моноблоков, персональных компьютеров, МФУ и принтеров), учитывая моральную и техническую изношенность оборудования, а также оснащение ими Центров банковских услуг в регионах страны.

В целях повышения надежности и безопасности Процессингового центра, обеспечения непрерывности транзакционных операций по пластиковым картам, развития карточных продуктов в соответствии с современными требованиями, Банк планирует провести модернизацию процессингового центра.



## Управление Персоналом

Одним из основных условий реализации долгосрочной стратегии Банка является развитие современной системы управления персоналом, которая включает в себя обучение, карьерный рост, развитие навыков и постоянное самосовершенствование.

В связи с ростом конкуренции и текущими изменениями в банковском секторе, Банк планирует повысить свои требования к персоналу в отношении квалификации и специализации. Одновременно будет совершенствоваться система обучения и развития персонала. Система мотивации также является необходимым условием для достижения стратегических целей.

Для повышения квалификации персонала, Банк планирует внедрить новую практику по проведению профессиональных тренингов для дальнейшего профессионального развития. Обучение без отрыва от работы будет направлено на подготовку потенциальных кандидатов к работе в разных сферах банка.

В соответствии с Планом работ Департамента по работе с персоналом по приоритетам установленных задач планируется:

- Заключение договора с консалтингом на разработку новой системы оплаты труда
- Разработка профессиональных программ подготовки кадров в области кредитования и розничного бизнеса.
- Оказание содействия в разработке модуля программы SAP по подбору персонала, обучению и его адаптации.
- Приобретение подписки на платформу дистанционного обучения.
- Обучение и повышение знаний работников Банка на различных курсах, а также на базе Учебного банка согласно учебному плану.

В целях повышения эффективности использования человеческих ресурсов, организации работы персонала в единой цифровой платформе Банка, а также повышения мотивации сотрудников, будет продолжена работа по внедрению системы управления персоналом (HR), начатая в текущем году, которая будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов.

## Балансовые показатели Узначбанка на 2022 г

АКТИВ	План на 2022 год
1. Касса и денежные средства в ЦБРУ	4 369 495
2. Средства в других банках	13 718 523
3. Портфель ценных бумаг	1 289 618
4. Инвестиции	1 711 532
5. Кредиты (нетто)	80 856 718
6 Кредитный портфель (брутто)	85 348 977
7. Основные средства и заложенное имущество	1 098 088
8. Прочие активы, в том числе	3 508 245
9. Другие активы	812 295
<b>ИТОГО</b>	<b>106 552 219</b>
ПАССИВ	План на 2022 год
1. Депозиты клиентов	25 407 669
2. Депозиты других банков	14 899 570
3. Ссуды к оплате	43 470 842
4. Суборд. долговые обязательства и ценные бумаги, в т.ч.	5 080 636
5. Прочие обязательства, в том числе	1 547 788
6. Капитал	16 145 714
<b>ИТОГО</b>	<b>106 552 219</b>

## Отчет о прибылях и убытках Узначбанка на 2022 г

Наименование	План на 2022 год
Всего Процентных доходов	9 422 979
Всего Процентных расходов	4 886 842
Оценка возможных убытков	-3 954 542
Всего беспроцентных доходов	4 120 478
Всего беспроцентных расходов	966 092
Всего операционных расходов	1 634 180
Налог на прибыль	-504 432
Чистая прибыль на отчетный период	1 597 369