

Переведено с узбекского языка на русский язык

«УТВЕРЖДЕНО»

Решением Собрания акционеров
АКБ «Агробанк»
от 24 июня 2016 года за № 33

«ОДОБРЕНО»

Решением заседания Совета
АКБ «Агробанк»
от 6 июня 2016 года за № 10/3

**СТРАТЕГИЯ
ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ БАНКА
НА 2017-2027 ГОДЫ**

Ташкент – 2016

Введение

Глава I. Общие положения	2
Глава II. Макроэкономическое развитие страны и анализ деятельности банковского сектора.....	3
Глава III. Статус банка и возможности конкурентоспособности в финансовом рынке	7
Глава IV. Основные направления и показатели стратегии.....	11
Глава V. Финансовая стратегия.....	17
Глава VI. Стратегия корпоративного управления	19
Глава VII. Заключительные положения и приложения.....	21

План стратегического развития Акционерного коммерческого банка «Агробанк» направлен на обеспечение роста устойчивости финансового состояния и экономических показателей банка.

Глава I. Общие положения

§ 1. Общие понятия

§ 2. Общие задачи

§ 1. Общие понятия

1. Стратегия объединяет все политики банка, которая отражает выбранную стратегии и тактику перспективного развития исходя из их основных целей и задач.

2. Стратегия направлена на сохранение баланса между показателями ликвидности и доходности банка, на управление рисков, повышение конкурентоспособности банка и обеспечение других подобных мер.

§ 2. Общие задачи

3. Настоящая Стратегия включает в себя основные показатели деятельности банка и является основным документом, обобщающим направления и задачи перспективного развития банка.

4. Стратегия определяет основные направления развития банка и служит основой при ежегодной разработке бизнес-плана банка. Правления банка осуществляет постоянный мониторинг над выполнением задач, установленных в стратегии развития банка.

Глава II. Макроэкономическое развитие страны и анализ деятельности банковского сектора

- § 1. Анализ показателей макроэкономического развития страны
- § 2. Анализ деятельности банковского сектора
- § 3. Анализ текущего финансового состояния банка

§ 1. Анализ показателей макроэкономического развития страны

5. За прошедший период обеспечен устойчивый рост макроэкономических показателей страны. В частности, рост валового внутреннего продукта составил 8,0 процентов, рост объема производства промышленных товаров составил 8,0 процентов, рост объема выращивания сельскохозяйственной продукции составил 6,8 процентов, рост объема услуг составил 14,0 процентов, рост объема строительно-монтажных работ составил 17,8 процентов, а рост розничного товарооборота составил 15,1 процентов. Государственный бюджет выполнен с профицитом к валовому внутреннему продукту в размере 0,1 процентов.

Большое внимание было уделено работам по реализации проектов по модернизации, техническому и технологическому обновлению отраслей экономики, а также привлечению инвестиций, направленных на структурное изменение экономики страны. Для указанных целей в течение 2015 года за счет всех источников финансирования были привлечены инвестиции эквивалентно в в размере 15,8 миллиардов долларов США и по сравнению с прошлым годом выросло на 9,5 процентов. Из них, 3,3 миллиарда долларов США или более 21 процента всех инвестиций составили иностранные инвестиции.

67,1 процентов всех инвестиций были направлены на производство строительных материалов. Что помогло в 2015 году завершить строительные работы и обеспечить 158 крупных производственных объектов общей стоимостью 7,4 миллиарда долларов.

Если доля валового внутреннего продукта малого бизнеса и частного предпринимательства в 2000 году составила 31 процентов, то в связи с принятыми мерами на сегодняшний день выросла в 1,8 раза и составляет 56,7 процентов. В настоящее время в данной сфере производится одна третья часть всей промышленности и 98 процентов сельскохозяйственной продукции.

Следует отметить, что в течение 2015 года рынок лизинговых услуг развивался в достаточно устойчивом темпе. По состоянию на 1 января 2016 года в Узбекистане осуществляют деятельность 92 лизингодателя. Лизинговыми организациями проведены более 5275 лизинговых операций и на лизинговые сделки выделены средства в размере более чем 722,8 млрд. сум. Лизинговый портфель всех лизингодателей по состоянию на 1 января 2016 года по 34573 лизинговым объектам составил 1,7 трлн. сум.

Доход населения также значительно вырос, что содействовало повышению требования внутреннего потребления. В частности, объем розничного товарооборота в течение одного года вырос на 15 процентов, а платные услуги на 11 процентов.

§ 2. Анализ деятельности банковского сектора

6. В отчетном году были проведены широкомасштабные работы по повышению уровня капитализации банковского сектора, укреплению его ликвидности и обеспечению устойчивости.

В результате принятия эффективных мер показатели банковского сектора не только отвечает общепринятым мировым стандартам, но и превосходит по некоторым направлениям. В 2015 году было обеспечено повышение уровня капитализации банковского сектора и укрепление инвестиционной активности банков.

Общий капитал банковского сектора по сравнению с прошлым годом вырос на 23,3 процента и достиг 7,8 трлн.сум. Самое главное, на протяжении последних 5 лет данный показатель вырос в 2,4 раза по всему банковскому сектору. Вместе с тем, показатель достаточности капитала банковского сектора по итогам 2015 года около 24,0 процента, что в 3 раза больше нормы общепринятых международных стандартов.

Текущий показатель ликвидности банковского сектора на протяжении нескольких лет превышает 64,5 процентов, то есть в 2 раза больше установленного минимума по международным стандартам.

Следует отметить, что активы банка по сравнению с прошлым годом выросли на 25,1 процентов и по итогам 2015 года составили 65,2 трлн.сум.

Международное рейтинговое агентство «Moody's» вот уже 6 лет оценивает прогнозы развития банковского сектора страны с прогнозом «устойчивый». Также, рейтинговые агентства «Standart&Poor's» и «Fitch Rating» оценили банковский сектор как «устойчивый».

Объем выданных на инвестиционные цели кредитов по сравнению с 2014 годом вырос в 1,2 раза и по состоянию на 1 января 2016 года составил 10,2 трлн.сум.

В целях обеспечения исполнения указов и постановлений нашего Президента, направленных на создание благоприятной деловой среды и предоставление большей свободы предпринимателям объем кредитов, выданных субъектам малого бизнеса по сравнению с прошлым годом вырос в 1,3 раза и по состоянию на 1 января 2016 года составил 12,1 трлн.сум.

Кредитные средства, выданные коммерческими банками на поддержку женщин-предпринимателей выросли в 1,3 раза и по состоянию на 1 января 2016 года составил 1,2 трлн.сум.

Меры по повышению ресурсной базы банков обеспечили рост депозитов в банках. В частности, объем депозитов по сравнению с прошлым годом вырос в на 28 процентов и составил 35,6 трлн.сум.

По итогам 2015 года доля банковских услуг в общем составе финансовых услуг составила 88 процентов и по сравнению с прошлым годом выросла в 1,3 раза. Это результат мер, осуществленных по улучшению качества и расширения объема банковских услуг, предоставляемых населению и субъектам предпринимательства.

В 2015 году было обращено большое внимание на развитие безналичных расчетов с использованием пластиковых карточек. В результате этого по итогам 2015 года количество пластиковых карточек по всей Республике Узбекистан превысило более 16,3 млн. А количество терминалов, установленных в объектах торговли и оказания услуг, достигло 183,1 тыс. штук.

§ 3. Анализ текущего финансового состояния банка

7. Исходя из приоритетных направлений экономического развития страны осуществлены последовательные меры по выполнению установленных задач, по дальнейшему повышению капитализации и инвестиционной активности банка, по восстановлению приоритетных направлений структурных изменений в экономике, по дальнейшему увеличению объема кредитования и созданию новых рабочих мест, направленных на модернизацию, техническому и технологическому обновлению производства.

Активы, которые являются одним из показателей оценки финансовой устойчивости банка, по состоянию на 1 января 2016 года составили 3192,5 трлн.сум и по сравнению с прошлым годом выросли на 293,4 млрд.сум или на 110,1 процентов. При этом, доходные активы составили 2436,2 млрд.сум, а не доходные активы составили 756,3 млрд.сум.

Следует отметить, что размер доходных активов к началу года выросли на 230,9 млрд.сум, а не доходные активы выросли на 64,2 млрд.сум. Если доля доходных активов в общих активах выросла с 75,8 процентов на 76,0 процентов, то по не доходным активам уменьшилась с 24,2 процентов на 24,0 процента.

В сегмент кредитования юридических и физических лиц финансового рынка было размещено 69,4% активов и кредитный портфель по сравнению с началом года вырос на 15,8 процентов или на 302,2 млрд.сум и составил 2213,4 млрд.сум.

Остаток инвестиций, произведенных за счет собственного капитала банка на отчетную дату составил 72,5 млрд.сум и по сравнению с прошлым годом вырос на 0,8 млрд.сум или на 101 процентов.

В целях восстановления, модернизации, технического и технологического обновления производства, а также создания дополнительных рабочих мест в экономически несостоятельных предприятиях банком было зачислено в баланс банка всего 14 предприятий. Во всех зачисленных в баланс банка экономически несостоятельных предприятиях была восстановлена производственная деятельность, которые

были оценены в 76,6 млрд.сум по рыночной стоимости и проданы потенциальным инвесторам за 80,0 млрд.сум с условием поэтапной оплаты. На сегодняшний день согласно показателям разработанного бизнес-плана на предприятиях, деятельность которых восстановлена была произведена продукция в объеме 117,8 млрд.сум, из них 22,9 млн.долларов США направлены на экспорт.

В целях банковской поддержки субъектов малого бизнеса были выделены кредиты на сумму 930,6 млрд.сум и за счет этих выделенных кредитов создано более 13,5 тыс. новых рабочих мест.

Ресурсная база банка составила 3105,7 млрд.сум, которая по сравнению с прошлым годом выросла на 372,9 млрд.сум или на 13,6 процента. При этом, целевых кредитные средства, привлеченные из международных финансовых институтов, иностранных банков и различных обществ составили 10 процентов от всей ресурсной базы или 317,0 млрд.сум.

Накопительный капитал банка сформирован в размере 469,7 млрд.сум. При этом, Уставный капитал банка на отчетную дату составил 317,6 млрд.сум и по сравнению с прошлым годом вырос на 54,1 млрд.сум.

В целях обеспечения исполнения задач, определенных Постановлением Президента Республики Узбекистан за № ПП-1438 общая сумма депозитов по состоянию на 1 января 2016 года составила 1538,1 млрд.сум в результате работ, осуществленных по повышению остатка вкладов населения и депозитов хозяйствующих субъектов в 2011-2015 годах в 2,5 раза. В составе всех депозитов банка депозиты юридических лиц составили 436,3 млрд.сум или 28 процентов, а также вклады населения и средства на пластиковых карточках составили 1101,9 млрд.сум или 72 процента.

Глава III. Статус банка и возможности конкурентоспособности в финансовом рынке

- § 1. Статус банка в финансовом рынке
- § 2. Возможности конкурентоспособности
- § 3. Основные принципы деятельности банка

§ 1. Статус банка в финансовом рынке

8. Руководящее положение банка по поддержке сельскохозяйственной отрасли экономики, наличие широкой сети филиалов, устойчивая степень капитализации и наличие традиционной базы клиентов, наличие привлеченных кредитных линий зарубежных банков и финансовых институтов расширяет возможности конкурентоспособности банка.

На территории страны банк имеет широкомасштабную сеть, в частности 13 территориальных управлений, 177 городских-районных филиалов и 170 минибанков, а также 250 специальных и передвижных касс. Банком оказываются комплекс банковских услуг клиентам — примерно 250 тысячам юридических лиц всех форм собственности и более чем 3 млн. 400 тысячам физических лиц.

Возможности банка по части оказания широкомасштабных розничных и корпоративных услуг, кредитный портфель, а также постоянное расширение и диверсификация базы финансирования дает возможность обладать ведущими позициями в банковском секторе страны.

По итогам 2015 года Агробанк занимает следующие ведущие позиции в банковском секторе страны:

- а) 6 позиция по активам, доля в банковском секторе — 6,5%;
- б) 3 по акционерному капиталу, доля в банковском секторе — 8,1%;
- в) 5 позиция по кредитному портфелю, доля в банковском секторе — 7,5%;
- г) 2 позиция по привлеченным средствам, доля в банковском секторе — 14,5%.

Международные рейтинговые агентства «Moody's» и «Fitch Ratings» повторно подтвердили результаты деятельности банка с прогнозом «Устойчивый» по установленной рейтинговой шкале.

Рейтинговым агентством «Ahbor-Reyting» результаты деятельности банка по итогам 2014 года оценены по национальным показателям с самым высоким прогнозом «uzA+» «Устойчивый».

§ 2. Возможности конкурентоспособности

9. Банк оценивает свои возможности по конкурентоспособности на финансовом рынке и в банковском секторе посредством следующих факторов:

а) сильные стороны и возможности:

- 1) наличие банковского опыта с длинной историей;
- 2) выполнение функции «финансового агента» правительства при развитии аграрного сектора экономики страны;
- 3) наличие филиалов и минибанков с географическим охватом всей территории страны;
- 4) оказание банковских услуг таким корпоративным клиентам как «Уздонмахсулот» и «Узпахтасаноат»;
- 5) наличие инициативных и многоопытных кадров;
- 6) установление постоянной связи с международными финансовыми институтами;
- 7) наличие потенциальных учредителей и их поддержки;
- 8) наличие устойчиво растущей капитальной базы;
- 9) наличие диверсифицированной клиентской базы широкого охвата;
- 10) возможность эффективного использования имеющихся информационных технологий;
- 11) стратегия банка направлена не только на осуществление его коммерческой деятельности, но и на устойчивое развитие аграрного сектора экономики страны и на реализацию программ социально-экономического развития нашей республики.

б) отрицательные стороны:

- 1) неполноценное использование филиалов и минибанков;
- 2) зависимость банка в срочных депозитах юридических лиц и межбанковских депозитах;
- 3) укомплектованность основной части кредитного портфеля в кредитах сельскохозяйственной сферы;
- 4) вес проблемных кредитов в кредитном портфеле;
- 5) низкая доходность филиалов;
- 6) нехорошее развитие маркетинга в филиалах;
- 7) неоперативное внедрение современных банковских услуг;
- 8) низкое качество и темпы обслуживания клиентов;
- 9) наличие риска в части урона сельскохозяйственной продукции в результате стихийных бедствий по причине того, что одна из основных задач банка связана с финансированием выращивания сельскохозяйственной продукции.

§ 3. Основные принципы деятельности банка

10. Банк являясь неотъемлемой частью финансово-кредитной системы страны, не сдает позиций предводительства в системе. На сегодняшний день банк исходя из задач, определенных постановлений, указов и распоряжений Президента Республики Узбекистан, постановлений и распоряжений Кабинета Министров направляет свою деятельность на либерализацию и реформирование банковской системы, а также на дальнейшее углубление экономических реформ в сельском хозяйстве, в том числе на развитие фермерского хозяйства и активное привлечение иностранных инвестиций в сельскохозяйственную сферу.

При этом, **наш девиз** — благополучие народа критерий нашей деятельности! **Миссия** банка — оказание широкого спектра банковских услуг, направленных на дальнейшее устойчивое развитие аграрного сектора экономики, последовательное углубление экономических реформ в сельском хозяйстве, поддержка фермерского движения, укрепление его материальной и финансовой базы, внедрение в практику передовой техники и технологий по переработке сельскохозяйственной продукции, по производству современной конкурентоспособной продукции и пополнение внутреннего рынка местными продовольственными товарами.

11. При осуществлении своей миссии банк опирается на следующие основные принципы своей деятельности:

а) **уважительное отношение к клиентам.** Успехи клиентов — наше достижение. Мы стремимся к самым высоким стандартам обслуживания клиентов, а также защищаем и ценим интересы каждого нашего клиента. Мы приложим все наши усилия, чтобы наши клиенты достигли поставленных перед ними целей;

б) **надежность.** Где бы мы ни были, мы всегда будем стараться осуществлять справедливую деятельность во всех сферах банковского бизнеса. Мы стремимся к соответствию корпоративного управления

мировым стандартам и прозрачности деятельности банка для наших акционеров, клиентов и партнеров. Доверие — это самый ценный актив для нас, который является основным фактором, упрочивающее авторитет банка;

в) **предводительство**. Мы стремимся иметь ведущие роли в сфере обслуживания клиентов всех категорий на финансовом рынке. Каждый сотрудник нашей системы стремится быть образцом преданности делу, смелости, стремления к новому и трудолюбия;

г) **социальная ответственность**. Обращение особого внимания потребностям и интересам всех слоев населения является одной из основных принципов деятельности банка. Мы пытаемся внести свой активный вклад в развитие общества и поиска решения социальных вопросов;

д) **профессионализм**. Мы стремимся к высоким стандартам профессиональной деятельности. Поддерживание нововведения и инновации. Добросовестно, своевременно и с благоприятными условиями осуществляем все операции в части обслуживания клиентов. Что в свою очередь обеспечивает долгосрочные и крепкие отношения с нашими клиентами;

е) **стремление к новому**. Мы стремимся к постоянному внедрению в практику последних достижений в сфере информационных и коммуникационных технологий в целях оказания удобных и оперативных современных банковских услуг клиентам;

ё) **солидарность**. Мы единый коллектив, состоящий из смелых, инициативных и трудолюбивых людей, служащих на пути процветания наших клиентов и нашего банка. Мы достигаем успеха за счет взаимного сотрудничества, взаимной поддержки наших специалистов в различных банковских сферах, а также за счет их труда посредством взаимобмена знаний и опыта;

ж) **семья**. Семья — основное звено, укрепляющее общество и государство. Забота о наших близких, детях и родителях — обязанность всех нас. Мы стремимся своим трудом укрепить и всесторонне поддержать благополучие семей.

Глава IV. Основные направления и показатели стратегии

§ 1. Основные направления стратегии

§ 2. Основные показатели стратегии

§ 1. Основные направления стратегии

12. Банк, исходя из поставленных перед собой приоритетных задач, определяет основные направления стратегического плана банка следующим образом:

1) обеспечение устойчивой деятельности банковских филиалов, при этом поддержка и внедрение льгот для филиалов, расположенных на дальних территориях республики на основании различных финансовых средств;

2) осуществление эффективных мер по увеличению количества клиентов и их диверсификация посредством качественного широкомасштабного

обслуживания клиентов. Совершенствование механизмов стимулирования привлечения в банк потенциальных клиентов;

3) ведение широкомасштабной с географической точки зрения эффективной маркетинговой политики банка, при этом изготовление рекламных роликов и раздаточных материалов, а также осуществление широких агитационных работ, направленных на повышение позиции банка;

4) оказание современных банковских услуг клиентам, в том числе поэтапное внедрение нового технического и технологического оборудования по совершенствованию системы пластиковых карточек;

5) поэтапное осуществление работ по обеспечению филиалов резервных источниками электроэнергии для обеспечения их непрерывной деятельности;

6) осуществление инвентаризации инфраструктуры банка, при этом выявление неэффективных инфраструктур, а также изучение отрицательно влияющих на них факторов и их оздоровление;

7) создание новых доходных инфраструктур и совершенствование системы стимулирования труда работников. Увеличение количества пунктов по обслуживанию международных денежных переводов;

8) совершенствование структурного состава банка исходя из принципа эффективной организации деятельности банка;

9) широкое внедрение новых видов профессиональных услуг на рынке ценных бумаг, в частности новых видов услуг посредством открытия брокерских, консалтинговых и внебиржевых пунктов межбанковской торговой системы с учетом широкомасштабной сети и географического расположения банка, а также повышение квалификации работников, занятых в данном направлении деятельности;

10) повышение рентабельности инвестиционного портфеля банка, принятие мер по продаже низкорентабельных и недоходных акций. Достижение доходности инвестиционного портфеля банка не менее размера ставки рефинансирования Центрального банка;

11) улучшение банком инвестиционной и конкурентной среды на рынке ценных бумаг, продуктивное использование опционных ценных бумаг, фьючерсов, долгосрочных облигаций, краткосрочных государственных облигаций для финансирования инвестиционных и инновационных проектов;

12) совершенствование системы документооборота, при этом создание единой электронной системы документооборота во всех филиалах банка. Подключение данной системы в первую очередь в разрезе территориальных управлений и районных (городских) филиалов;

13) создание единой нормативно-правовой базы банка в виде электронной программы посредством внесения соответствующих изменений и дополнений в «Электронную программу документооборота» банка исходя из установленных требований по ведению нормативных документов Центрального банка коммерческими банками;

14) внедрение электронной базы архивных данных с внедрением современных технологий при ведении архивных дел в банковском секторе;

15) в целях оказания удобных и качественных услуг населению реконструкция и текущих ремонт зданий филиалов исходя из требований времени, превращение в привлекательные сооружения, отражающие имидж и бренд банка;

16) внедрение новых привлекательных видов вкладов и депозитов с целью формирования устойчивой ресурсной базы и привлечения свободных денежных средств населения и хозяйствующих субъектов, выпуск в обращение сертификатов и субординированных долговых обязательств, а также совершенствование интерактивных банковских услуг;

17) повышение уровня капитализации за счет увеличения уставного капитала, обеспечение формирования всего капитала в размере 1698,3 млрд. сум до конца 2027 года (*Приложение № 3*);

18) разработка аналитики деятельности банка посредством экономико-математических и статистических методов и моделирования. Анализ кредитоспособности клиентов и внедрение электронного программного порядка оценки их финансовых показателей;

19) дальнейшее совершенствование используемой в секторе программной системы, вида и функций рабочих мест;

20) поэтапное лицензирование используемых в секторе программных обеспечений (Oracle 11g, BSOoffice, WindowsXXX);

21) создание обобщенной телекоммуникационной системы по банковскому сектору, внедрение современных технологий, предоставляющих возможность безопасного управления счетов и развитие системы обработки данных, совершенствование правил осуществления платежей и денежных переводов путем приведения порядка контроля и обработки в соответствие с международными стандартами;

22) создание единого call-центра для бесплатных звонков по всей территории республики;

23) запуск в банковском секторе комплекса документооборота за подписью руководящих работников посредством электронного цифрового ключа;

24) создание для клиентов возможности контроля за своими счетами и осуществления платежей через официальный сайт банка;

25) совершенствование системы определения компьютерной грамотности новых работников, принимаемых на работу;

26) обеспечение банковских служащих средствами современной техники (компьютеры, принтеры, факсы) с целью улучшения производительности и качества работы;

27) совершенствование системы комплексного анализа показателей баланса территориальных филиалов, при этом принятие решений по оздоровлению и осуществлению устойчивой деятельности определенного филиала посредством анализа (дистанционного) показателей его баланса;

28) усиление кадровой политики, продолжение работ по ротации специалистов, включенных в резервный состав, активизация обучения работников в иностранных финансовых институтах и образовательных

учреждениях, переподготовка специалистов по вопросам инвестиционной деятельности, регулярное совершенствование методов подготовки кадров в банковской сфере;

29) повышение имиджа банка путем внедрения новой идеи обслуживания с повышением корпоративной культуры работников;

30) совершенствование системы поощрения работников банка, при этом совершенствование механизмов отбора квалифицированных и ответственных работников и их поэтапного карьерного роста, определения различных номинаций по итогам года и их материального поощрения;

31) совершенствование системы повышения профессиональной квалификации кандидатов, рекомендуемых на руководящие должности в образцовых филиалах банка. При этом, внедрение системы прохождения стажировки в образцовых филиалах и отдельного поощрения руководящих работников данного филиала;

32) усиление системы мониторинга кредитного портфеля, при этом активизация системы принятия мер досрочного погашения просроченных кредитных средств по графику;

33) анализ кредитоспособности клиентов в ходе выделения кредитов, совершенствование электронной системы по усилению надзора выделения новых кредитов клиентам с отрицательной кредитной историей;

34) совершенствование имеющейся системы и системы дистанционного контроля с Центрального аппарата, предусматривающей правильное формирование и сохранность кредитной документации;

35) усиление системы дистанционного контроля за операциями, осуществляемыми территориальными филиалами. При этом, необходимо предусмотреть использования в качестве основного документа данных, полученных через системы дистанционного контроля и изучение только первичной документации на местах в ходе изучения деятельности филиала работниками Центрального аппарата;

36) создание в банке системы по выявлению рисков и точной оценке их управления. Настоящая система должна охватить определение степени и оценки рисков, возникающих при диверсификации банковских операций;

37) совершенствование интегрированной информационной системы, при этом уменьшение системы непосредственного участия работников посредством дальнейшего совершенствования системы контроля филиалов;

38) осуществление мер по приведению финансовых отчетов в соответствие с международными стандартами, а также внедрение и совершенствование международных стандартов финансовой отчетности;

39) совершенствование методов корпоративного управления, в том числе методов управления рисками и улучшения внутреннего контроля на основании глубокого изучения системы организации управления в ведущих зарубежных банках и финансовых институтах;

40) внедрение новых рекомендаций Базельского комитета, предусматривающих широкое использование в управлении банка анализов SWOT, GAP, увеличение требований в достаточности капитала,

формирование резерва возможных потерь на основании модели ожидаемых потерь;

41) расширение масштаба и повышение качества оказываемых банковских услуг с широким внедрением передовых информационно-коммуникационных технологий, а также расширение сети безналичного расчета с использованием банковских пластиковых карточек;

42) определение эффективных мер, обеспечивающих дальнейшее совершенствование и устойчивое развитие деятельности банка исходя из достижений развития банковского сектора.

§ 2. Основные показатели стратегии

13. Активы. Объем и степень диверсификации активов является одним из основных факторов при общей оценке состояния банка. Большое внимание уделяется тенденции роста активов из года в год и вопросу приемлемости с точки зрения доходности и рискованности его структуры.

В целях достижения устойчивого роста объема активов запланировано до конца 2027 года довести объем активов до 10 086,7 млрд.сум. При приросте активов большое внимание обращается на приемлемость ее структуры и на высокое качество активов. При этом, предусматривается доведение остатка кредитных вкладов до 9241,7 млрд.сум (*Приложение № 1*).

Принимаются меры по реализации кредитной и инвестиционной политики банка, направленной на обеспечение высокой доходности активов банка и на достижение общей ликвидности.

В свою очередь, один из важных признаков эффективного использования банковских средств — это присутствие тенденции уменьшения непродуктивных активов вместе с поддержанием приемлемого состояния доли непродуктивных активов в структуре общих активов банка.

14. Обязательства. Ожидается достижение общих обязательств банка в течение 2017-2027 годах до 8388,4 млрд.сум. В свою очередь, банком будут осуществляться меры по дальнейшему улучшению структуры и качества активов банка для своевременного выполнения банком данных обязательств и достижения текущей ликвидности (*Приложение № 2*).

Для своевременного выполнения обязательства банка в течение 2017-2027 годах принимаются конкретные меры. В первую очередь, устанавливается постоянный мониторинг за денежными потоками корпоративных клиентов.

При этом, планируется объем банковских депозитов до конца 2027 года в размере 7419,0 млрд.сум. Также, ожидается активация привлечения средств в накопительные депозиты, при этом достижения общего вклада населения и остатка средств на пластиковых карточках путем внедрения новых заманчивых вкладов и накопительных депозитов.

Принимая во внимание, что в текущем году выпущенные банком для физических и юридических лиц депозитные сертификаты имеют существенное значение при формировании банковских ресурсов, в 2017-2027

годах также запланирована продажа депозитных сертификатов потенциальным клиентам.

15. Капитал банка. Капитал — это основная финансовая база банковской деятельности и является средством экономического управления банка, который также используется как источник, защищающий интересы вкладчиков и обеспечивающий развитие деятельности банка.

Банк предусматривая в течение 2017-2027 годов увеличение общего капитала до 1698,3 млрд.сум, установил меры по обеспечению поддержания уровня достаточности банковского капитала на уровне не менее экономических нормативов, установленных Центральным банком Республики Узбекистан (*Приложение № 3*).

Основным источником ожидаемого роста банковского капитала является выпуск в обращение в течение 2017-2027 годов дополнительных акций на сумму 510,0 млрд.сум получаемая прибыль. Важными направлениями увеличения прибыли являются приемлемое использование активов и пассивов, в частности эффективное ведение кредитной, инвестиционной или депозитной политики.

16. **Доходы и расходы.** Банком запланировано путем эффективного управления активов и пассивов в течение 2017-2027 годов довести размер дохода в 2027 году до 65,0 млрд.сум с пропорциональным увеличением доходов и расходов (*Приложение № 4*).

При этом, запланировано увеличение темпов роста процентных доходов от факторинга, кредита и инвестиций и в свою очередь пропорциональное уменьшение процентных расходов, выплачиваемых по привлеченным средствам. В результате банк в 2027 году будет иметь чистый процентный доход в размере 379,4 млрд.сум.

Также в 2027 году предусматривается довести размер резерва по активам до 76,0 млрд.сум с учетом сопряженности каждой операции банка с определенной степенью риска, то есть роста уровня прибыли и риска прямо пропорционально друг другу.

Также, в целях дальнейшего совершенствования банковской инфраструктуры и качественного обслуживания клиентов в течение 2017-2027 годов особое внимание уделяется внедрению современных информационных технологий, осуществлению реконструкционных и ремонтных работ, а также укреплению материально-технической базы филиалов.

Глава V. Финансовая стратегия

§ 1. Стратегия управления ликвидности банка

§ 2. Стратегия по обеспечению финансовой устойчивости банка

§ 1. Стратегия управления ликвидности банка

17. В целях сохранения достаточного уровня приемлемого уровня капитализации и ликвидности банка, а также ликвидных активов для

своевременного выполнения возложенных на него задач и обязанностей, принимаются следующие меры:

а) совершенствование системы управления ликвидности исходя из критериев ведущих международных рейтинговых компаний, обеспечение обладания высокой степенью высоколиквидных активов для своевременного выполнения краткосрочных активов;

б) своевременное финансирование текущих платежей путем дальнейшего совершенствования внедренного механизма с целью эффективного электронного управления платежных позиций в территориальных филиалах банка;

в) дальнейшее совершенствование централизованного порядка системы управления денежными потоками на основании требований и прогнозов в режиме реального времени;

г) изучение текущей и перспективной потребности в ресурсах на основании бизнес-плана и экономического условия банковской деятельности, а также регулярный мониторинг состояния ликвидности с целью эффективного управления активами и пассивами;

д) дальнейшее повышение уровня ликвидности и капитализации в банке на основании международных стандартов, установленных Базельским комитетом, обеспечение выполнения требований, предъявляемых к финансовым показателям международных финансовых институтов и зарубежных банков;

е) своевременное финансирование проектов, определенных инвестиционными программами, направленными на поддержку агропромышленной сферы Правительства за счет повышения и приспособления ресурсной базы банка в ускоренных темпах;

ё) повышение потенциала срочных депозитных средств в составе депозитной базы банка, при этом основное внимание на размещение депозитных сертификатов и субординированных долговых обязательств банка между потенциальными корпоративными клиентами.

§ 2. Стратегия по обеспечению финансовой устойчивости банка

18. В целях обеспечения финансовой устойчивости и повышения эффективности деятельности банка устанавливаются следующие задачи:

а) обеспечение продажи числящихся на балансе банка малопродуктивных инвестиций, не требуемых для деятельности банка и бездейственных активов, а также своевременного взыскания начисленных доходов;

б) повышение уровня дохода путем обеспечения достаточного уровня операционных и прочих расходов, при этом рост резервного капитала банка в ускоренном темпе за счет текущей прибыли;

в) совершенствование тарифной политики банка с учетом покрытия операционных расходов и обеспечения рациональной прибыльности филиалов в соответствии с международной банковской практикой;

г) создание достаточного количества резерва против возможных потерь по бездейственным активам в порядке, установленном законодательством, при этом принятие необходимых мер по поэтапному уменьшению доли бездейственных активов в составе активов банка согласно требованиям законодательства;

д) характеристика кредитных вложений согласно установленным нормам и формирование резервов против возможных потерь в достаточных количествах, строгий контроль за исполнением графика погашения с целью недопущения задержки установленных сроков возврата кредитов;

е) обеспечения осуществления деятельности широкой сети филиалов банка в постоянной прибылью за счет расширения видов оказываемых клиентам услуг, при этом принятие необходимых мер по углубленному анализу эффективности низкорентабельных и убыточных филиалов и минибанков банка с точки зрения доходности, по их оздоровлению или ликвидации их деятельности, по изменению организационной структуры;

ё) формирование стоимости базы финансирования банка в приемлемых размерах, при этом формирование себестоимости кредитных и инвестиционных ресурсов на основании конкурентоспособных ставок за счет расширения доли депозитных сертификатов в составе депозитной базы банка.

Глава VI. Стратегия корпоративного управления

§ 1. Корпоративное управление банка

§ 2. Управление банковских рисков

§ 1. Корпоративное управление банка

19. Основой эффективного корпоративного управления банка является формирование новых стандартов по рассмотрению вопросов и принятие решений касательно текущей деятельности банка, координация процессов обеспечения органов управления и наблюдательных органов достоверными сведениями и отчетами, а также дальнейшее совершенствование системы управления рисками.

При совершенствовании корпоративного управления важную роль имеет материальное и моральное поощрение работников, а также формирование корпоративной культуры.

В целях развития корпоративного управления особое внимание уделяется развитию системы информационных технологий.

В банковскую практику поэтапно внедряются рекомендации Базельского комитета, направленные на совершенствование методов оценки устойчивости системы по банковскому контролю, надежности и прозрачности, уровня корпоративного управления и рисков.

§ 4. Управление банковских рисков

20. Основное внимание по эффективному управлению банковских рисков обращается на выявление обстоятельств и признаков непостоянства финансового состояния, создающих опасность устойчивости текущей деятельности, а также интересам вкладчиков и кредиторов следующим образом:

а) обеспечение эффективной деятельности соответствующего комитета, осуществляющего контроль за рисками и находящегося в прямом подчинении Совета банка в составе структуры корпоративного управления банка;

б) при управлении банковскими рисками осуществление качественного мониторинга банковских активов, формирование резервов, диверсификация кредитного портфеля, предусматривающего внедрение конкретного механизма осуществления анализа и причинно-следственного анализа;

в) совершенствование управления рисками, применяемыми при оценке состояния системы управления рисками связанных с ликвидностью и осуществлении подходов в управлении, кредитных операций и договоров;

г) обобщенная оценка экономического состояния банка, улучшение качества контроля, выявление возникающих в ходе текущей деятельности проблем на начальном уровне, а также осуществление мер, направленных на их устранение;

д) повышение ответственности и усиление работ по контролю филиалов за своевременным и полным возвратом выделяемыми ими кредитов, вместе с тем широкое распространение механизмов оценки воздействия кредитного риска на его банковский капитал и общую финансовую устойчивость, а также обеспечение использования страховых механизмов при управлении рисками;

е) обеспечение строго соблюдения филиалами требований законодательства в части своевременного осуществления перечисления и зачисления средств клиентов на счета, особенно в части возврата привлеченных вкладов населения и начисленных по ним процентов в установленные договором сроки;

ё) обеспечение соблюдения требований законодательных и нормативно-правовых актов в сфере борьбы с легализацией доходов, полученных от преступной деятельности и финансирования терроризма;

ж) дальнейшее совершенствование проверочно-аналитических программ и методических пособий своей базы нормативно-правовых актов, основанной на законно-правовых критериях банка с учетом рисков;

з) оценка и проверка процессов деятельности с высокой степенью риска, внедрение в практику механизма осуществления аудита с аналитическим подходам к рискам системой внутреннего контроля и структур аудита.

Глава VII. Заключительные положения и приложения

§ 1. Заключительные положения

§ 2. Приложения

§ 1. Заключительные положения

21. Стратегия имеет рекомендательный характер по оперативному управлению деятельностью банка и определяет основные направления, а также устанавливает минимальные условия при совершении операций и различных расчетов.

22. В случае резкого изменения основных параметров стратегии по объективным причинам, они могут быть пересмотрены и утверждены в установленном порядке. В свою очередь, Правлению банка предоставляются полномочия по внесению соответствующих изменений на основании решения собрания Правления в пределах некоторых параметров с сохранением общих параметров.