

Переведено с узбекского языка на русский язык

«УТВЕРЖДЕНО»

Решением Собрания Совета
АКБ «Агробанк»
от «6» июня 2016 года за № 10-3

«ОДОБРЕНО»

Решением заседания Правления
АКБ «Агробанк»
от «31» мая 2016 года за № 43/3

**СРЕДНЕСРОЧНЫЙ
БИЗНЕС-ПЛАН БАНКА
НА 2017-2021 ГОДЫ**

Ташкент – 2016

Введение	
Глава I. Общие положения	2
Глава II. Макроэкономическое развитие страны и анализ деятельности банковского сектора.....	3
Глава III. Развитие банка и направления бизнес-плана на 2017-2021 года.....	7
Глава IV. Заключительные положения	11

Бизнес-план банка направлен на дальнейшее устойчивое развитие экономики страны, в том числе аграрного сектора, последовательное углубление экономических реформ в сельском хозяйстве. При этом отдельное внимание обращено на поддержку фермерского движения, укрепление его материальной и финансовой базы, стремительное создание для сельскохозяйственных производителей современных предприятий по глубокой переработке сельскохозяйственной продукции, внедрение современных технологий и оборудования по производству высококачественной и конкурентоспособной продукции, а также пополнение внутреннего рынка местными продовольственными товарами.

Глава I. Общие положения

- § 1. Основопологающие документы
- § 2. Суть и главная цель бизнес-плана
- § 3. Масштаб использования бизнес-плана

§ 1. Основопологающие документы

1. Настоящий бизнес-план руководствуется следующими нормативно-правовыми актами исходя из направлений деятельности банка:

а) Постановление Президента Республики Узбекистан от 30 марта 2009 года за № ПП-1084 «О создании Акционерного коммерческого банка «Агробанк» и Постановление Кабинета Министров от 31 марта 2009 года за № 89 «О мерах по организации деятельности Акционерного коммерческого банка «Агробанк»»;

б) Постановление Президента Республики Узбекистан от 8 мая 2015 года за № ПП-2344 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости и развитию ресурсной базы коммерческих банков»;

в) Постановление Президента Республики Узбекистан от 26 октября 2015 года за № ПП-2420 «О дополнительных мерах по дальнейшему повышению капитализации банков и усилению их инвестиционной активности»;

г) Постановление Президента Республики Узбекистан от 28 июля 2009 года за № ПП-1166 «О дополнительных мерах по стимулированию увеличения доли долгосрочных кредитов коммерческих банков, направляемых на финансирование инвестиционных проектов»;

д) Постановление Президента Республики Узбекистан от 6 апреля 2010 года за № ПП-1317 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости и усилению инвестиционной активности банковской системы»;

е) законы Республики Узбекистан, Постановления Президента и Кабинета Министров Республики Узбекистан, действующие нормативные акты Центрального банка и внутренние нормативные акты банка, регулирующие и координирующие банковскую систему.

§ 2. Суть и главная цель бизнес-плана

2. Бизнес-план определяет стратегию и тактику, выбранную на пути будущего развития банка, с обобщением всех политик банка исходя из их основных целей и задач.

3. Главная цель банка состоит в постоянном укреплении своей позиции в качестве универсального банка, оказывающего своим клиентам современные банковские услуги и ведущего устойчивую финансовую деятельность, будучи многофилиальным банком, который охватывает все регионы республики.

§ 3. Масштаб использования бизнес-плана

4. Настоящий бизнес-план включает в себя расчеты основных показателей деятельности банка и является основным документом, который обобщает направления и задачи будущего развития банка.

Также, бизнес-план направлен на сохранение равновесия между показателями ликвидности и доходности банка, обеспечение управления рисков, увеличения степени конкурентоспособности банка и других подобных мероприятий.

5. Правление банка пользуется бизнес-планом, который с охватом направлениями основной деятельности банка на 2016 год является обязательным для исполнения структурными подразделениями, территориальными управлениями и подведомственными филиалами.

Глава II. Макроэкономическое развитие страны и анализ банковского сектора

§ 1. Макроэкономические показатели развития страны

§ 2. Анализ текущего финансового состояния банка

§ 3. Статус и возможности конкурентоспособности банка в банковском секторе

§ 1. Макроэкономические показатели развития страны

6. За прошедший период текущего года обеспечен рост макроэкономических показателей страны. В частности, рост валового внутреннего продукта составил 8,0 процентов, рост объема производства

промышленной продукции составил 8,0 процента, рост объема производства сельскохозяйственной продукции составил 6,8 процента, рост объема услуг составил 14,0 процентов, рост объема строительно-монтажных работ составил 17,8 процентов, рост розничного товарооборота составил 15,4 процентов. Государственный бюджет выполнен с профицитом в размере 0,1 процента к валовому внутреннему продукту.

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.

В результате принятия эффективных мер, показатели банковского сектора не только отвечают общепринятым мировым стандартам, но и превосходят 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.

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».

§ 2. 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, техническое и технологическое обновление 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.

§ 3. Статус и возможности конкурентоспособности банка в банковском секторе

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».

Глава III. Развитие банка и приоритетные направления бизнес-плана на 2017-2021 годы

§ 1. Приоритетные направления развития банка на 2017-2021 годы

§ 2. Основные показатели бизнес-плана банка на 2017-2021 годы

§ 1. Приоритетные направления развития банка на 2017-2021 годы

13. Основные приоритетные направления банка на 2017-2021 годы — дальнейшее устойчивое развитие аграрного сектора экономики, обеспечение выполнения задач, установленных Постановлением Президента Республики Узбекистан от 8 мая 2015 года за № ПП-2344 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости и развитию ресурсной базы коммерческих банков» и Программой по предупреждению банкротства, достижение должной степени показателей общемировой оценки, усиление инвестиционной активности банка, повышение степени капитализации и краткосрочной ресурсной базы, а также дальнейшее совершенствование системы управления рисков.

14. Как приоритетные направления деятельности банка определяются:

а) усиление кадровой политики, продолжение работ по ротации специалистов резервного состава, активное обучение сотрудников в иностранных финансовых институтах и образовательных учреждениях, переподготовка специалистов, занимающихся вопросами инвестиционной деятельности и постоянное совершенствование методов подготовки кадров в банковской системе;

б) дальнейшее увеличение доли долгосрочных кредитных вкладов в экономику за счет внутренних источников, увеличение инвестиционной активности банка, направленной на организацию производства конкурентоспособной продукции на основании модернизации производства,

технического и технологического обновления, а также внедрения инновационных технологий;

в) оказание универсальных банковских услуг фермерским хозяйствам-производителям сельскохозяйственной продукции, в том числе выдача кредитов предприятиям хлопкоочистительной и зерноперерабатывающей промышленности, специализированных на переработке, хранении, транспортировке и реализации хлопка и зерна, а также последовательное совершенствование механизмов финансирования;

г) углубление экономических реформ в сельском хозяйстве, дальнейшая поддержка фермерского движения, укрепление его материальной и финансовой базы, дальнейшее интенсивное развитие промышленного производства и строительства, создание широкой сети минипредприятий по переработке плодоовощной и животноводческой продукции, оборудованных современной техникой и технологиями;

д) активная реализация инвестиционной политики, направленной на улучшение мелиоративного состояния земель, модернизации производства в отраслях агропромышленного комплекса, техническое и технологическое обновление, внедрение передовых иностранных технологий и оборудования, на этом основании обеспечение производства высококачественной и конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках продукции, пополнение внутреннего потребительского рынка местными продовольственными товарами;

е) дальнейшее институциональное развитие в соответствии с требованиями международных стандартов Базельского комитета; в том числе повышение финансовой устойчивости и ликвидности банка посредством повышения уровня его капитализации, увеличению ресурсной базы, улучшения качества активов, совершенствования управлений банковских рисков;

ё) повышение уровня капитализации, в том числе за счет увеличения Уставного капитала, обеспечение прироста объема общего капитала в будущем году не менее чем на 20 процентов путем выпуска акций и размещения на фондовом рынке;

ж) в целях укрепления устойчивой ресурсной базы и ликвидности внедрение новых привлекательных видов вклада и депозитов, расширение круга оказываемых банковских услуг, в том числе принятие системных мер по широкому привлечению в банковский оборот свободных денежных средств населения и хозяйствующих субъектов путем размещения выпущенных в обращение депозитных сертификатов;

з) усиление инвестиционной активности банка, дальнейшее расширение участия банка при финансировании инвестиционных проектов, совершенствование системы экспертизы проектов и оценки рисков, обеспечение постоянного роста и качественного улучшения объема кредитного портфеля путем осуществления мер по предупреждению возникновения проблемной задолженности по кредитам;

и) активизация освоения и привлечения кредитных линий международных финансовых институтов в целях расширения объемов по кредитованию субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства, а также расширения финансирования проектов субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства;

й) расширение услуг банка по микрофинансированию как наиболее важного средства финансирования развития малого бизнеса и частного предпринимательства, повышения занятости и благосостояния населения;

к) открытие новых возможностей по дальнейшему расширению сотрудничества и широкому привлечению кредитных линий иностранных финансовых институтов, обеспечение регулярного получения устойчивых прогнозных рейтингов для банка от влиятельных международных рейтинговых компаний, в том числе обеспечение регулярного обновления рейтинговых оценок компаний «Fitch ratings» и «Moody's»;

л) осуществление широкого круга мер по совершенствованию системы корпоративного управления и эффективному управлению рисками банка;

м) дальнейшее развитие системы безналичных расчетов и продолжение работы, связанной с повышением объема и качества расчетов по пластиковым карточкам, стимулирование повышения количества оборотных депозитов путем пластиковых карточек населения;

н) создание обобщенной телекоммуникационной сети по банковской системе, внедрение современных технологий, создающих возможность по управлению безопасности счетов и развитие системы обработки данных, совершенствование правил осуществления платежей и денежных переводов путем приведения порядка контроля и обработки в соответствии с международным опытом.

§ 2. Основные показатели бизнес-плана банка на 2017-2021 годы

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 в течение 2017-2021 годов увеличив общий капитал на 456,2 млрд. сум и предусматривая его достижение до 999,6 млрд. сум, установил меры по обеспечению поддержания уровня достаточности банковского капитала на уровне не менее экономических нормативов, установленных Центральным банком Республики Узбекистан (*Приложение № 1*).

Основным источником ожидаемого роста банковского капитала является выпуск в обращение и размещение 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. **Обязательства.** Ожидается достижение общих обязательств банка в течение 2017-2021 годов до 4800,0 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 № 1*).

Для своевременного выполнения обязательства банка в течение 2017-2021 годов принимаются конкретные меры. В первую очередь, устанавливается постоянный мониторинг за денежными потоками корпоративных клиентов.

При этом, планируется объем банковских депозитов до конца 2017-2021 годов в размере 3855,7 млрд.сум. Также, ожидается активация привлечения средств в накопительные депозиты, при этом достижения общего вклада населения и остатка средств на пластиковых карточках до 1356,0 млрд.сум путем внедрения новых заманчивых вкладов и накопительных депозитов.

17. **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 2017-2021 годов довести объем активов до 5799,6 млрд.сум. При приросте активов большое внимание обращается на приемлемость ее структуры и на высокое качество активов. При этом, остаток кредитных вкладов доводится до 4848,0 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 не доходных активов вместе с поддержанием приемлемого состояния доли не доходных активов в структуре общих активов банка.

18. **Доходы и расходы.** Банком запланировано путем эффективного управления активов и пассивов в течение 2017-2021 годов довести размер дохода к концу 2021 году получение дохода в размере 1474,2 млрд.сум с осуществлением расхода в размере 1433,9 млрд.сум путем эффективного управления активов и пассивов, в результате завершить год с чистой прибылью в размере 40,2 млрд.сум. В течение 2017-2021 годов предусмотрено получение прибыли в размере 167,3 млрд.сум (*Приложение № 2*).

К концу 2021 года процентные доходы от факторинга, кредита и инвестиций составят 941,0 млрд.сум и в свою очередь запланированы процентные расходы, выплачиваемые за привлеченные средства (в том числе, депозиты) в размере 681,2 млрд.сум. В результате банк будет иметь чистый процентный доход в размере 259,8 млрд.сум.

В 2021 году планируется объем получаемых беспроцентных доходов в размере 533,2 млрд.сум и произведенных беспроцентных расходов до 114,4 млрд.сум.

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 IV. Заключительные положения

§ 1. Заключительные положения

§ 2. Приложения

§ 1. Заключительные положения

19. Бизнес-план, обладая описательным характером по оперативному управлению деятельности банка, определяет основные направления его деятельности и ставит минимальные условия при составлении политики и различных отчетов.

20. В случаях резкого изменения показателей банковской деятельности по сравнению с основными параметрами действующего бизнес-плана по объективным причинам, параметры данного бизнес-плана в течение года подлежат пересмотру и утверждению в установленном порядке Советом банка.

В свою очередь, полномочия по внесению соответствующих изменений в бизнес-план с сохранением общих параметров в пределах доходов и расходов, а также других параметров возлагаются на Правление банка.

§ 2. Приложения

21. К среднесрочному бизнес-плану банка на 2017-2021 годы прилагается следующее:

1. График роста банковских активов в течение 2017-2021 годов (Приложение № 1);

2. График роста банковских обязательств в течение 2017-2021 годов (Приложение № 2);

3. График роста общего капитала банка в течение 2017-2021 годов (Приложение № 3);

4. График роста доходов и расходов банка в течение 2017-2021 годов (Приложение № 4).