

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий Бизнес-план на 2025 год является основой для коммерческой деятельности Частного акционерного коммерческого банка «Ориент Финанс» (далее «ЧАКБ «Ориент Финанс» или «Банк») в 2025 году на банковском рынке Узбекистана и представляет собой финансовый проект реализации стратегических параметров Банка. Прогнозные финансовые показатели определены исходя из целевых параметров, установленных Стратегией развития ЧАКБ «Ориент Финанс» на 2024-2030 годы, утвержденной протокольным решением годового Общего собрания акционеров Банка за №1/2024 от 24.06.2024 года (далее «Стратегия Банка»), с учетом достигнутых фактических результатов, потенциальных возможностей и оценки позиции Банка на рынке банковских услуг.

В настоящее время реализуется Стратегия Банка, согласно которой 2025 год будет этапом трансформации деятельности, бизнес- и операционной модели Банка, трансформационные изменения будут ключевыми факторами активизации бизнеса и развития Банка.

2. МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ

Согласно прогнозам, экономика Узбекистана в 2025 году продолжит демонстрировать умеренный, но стабильный рост, поддерживаемый внутренними структурными реформами, улучшением делового климата и внешними экономическими факторами. По прогнозам, реальный рост ВВП в 2025 году составит 6%, что несколько ниже предыдущих ожиданий, однако в рамках среднесрочных целей по росту экономики страны.

В 2025 году ожидается снижение инфляции до 7% (по сравнению с 9,2% в 2023 году). Этот процесс будет обусловлен стабилизацией мировых цен на продовольственные товары и энергоносители, а также улучшением внутреннего производства и снижением внешнеэкономических шоков. В дальнейшем инфляция будет продолжать снижаться, прогнозируется, что в 2026 году она составит 5-6%, а в 2027 году — 5%. Эти цели будут достигаться за счёт качественного продолжения структурных реформ, которые охватывают ключевые отрасли экономики.

Экспорт Узбекистана в 2025 году продолжит стабильно расти, поддерживаемый спросом на текстильную продукцию и сельскохозяйственные товары, что будет способствовать улучшению внешнеторгового баланса. Ожидаемый рост экспорта на 8-10% окажет поддержку экономике, способствуя увеличению валютных поступлений и стабильности обменного курса. Ожидается, что курс сума в реальном выражении продолжит снижаться на 5-6%, однако благодаря росту экспортной выручки и притоку иностранных инвестиций этот процесс будет умеренным и не приведёт к значительным колебаниям реального эффективного обменного курса.

Прогнозируемый рост ВВП в 2025 году составит 6%, что обусловлено как успешной реализацией структурных реформ, так и развитием ключевых отраслей экономики. Промышленность продолжит рост на 6,1%, в то время как сектор услуг продемонстрирует более высокие темпы — 14,5%. Сельское хозяйство также сохранит позитивную динамику, с прогнозируемым ростом на 4,1%. Эти показатели будут поддержаны за счёт улучшения производственного

потенциала, инвестиций в инфраструктуру и стимулирования внутреннего потребления.

Государственная фискальная политика в 2025 году останется ориентированной на стимулирование экономического роста. Дефицит консолидированного бюджета ожидается на уровне 3% ВВП, что соответствует средней практике для развивающихся стран. Прогнозируется увеличение государственного долга до 45 миллиардов долларов (36,4% ВВП), что не превышает безопасный макроэкономический уровень в 60% ВВП.

В рамках налогово-бюджетной политики предусмотрено постепенное гармонизирование налоговых и бюджетных процедур с требованиями Всемирной торговой организации, что поможет улучшить деловой климат и способствовать дальнейшему росту иностранных инвестиций.

Прогнозируется дальнейший рост реальных доходов населения и увеличение уровня занятости. Среднемесячная зарплата в 2025 году продолжит расти, что будет поддерживать внутреннее потребление и потребительский спрос. Важным фактором является повышение инвестиционной активности, что, в свою очередь, будет способствовать росту занятости и стабильности на рынке труда.

Продолжение роста инвестиций, как иностранных, так и внутренних, станет важным двигателем экономического роста. В 2025 году ожидается увеличение инвестиций в инфраструктурные и производственные проекты, а также в развитие новых технологий, что позволит поддержать стабильность экономики и создать условия для устойчивого роста в будущем.

В совокупности с продолжением инфляционного контроля и фискальной дисциплины, эти меры обеспечат стабильное и устойчивое развитие экономики страны в среднесрочной перспективе.

3. РЫНОЧНАЯ ПОЗИЦИЯ БАНКА

На ранке банковских услуг Республики Узбекистан ЧАКБ «Ориент Финанс» занимает достойное место. Так, по сведениям Центрального банка ЧАКБ «Ориент Финанс» по состоянию на 1 ноября 2024 года по величине активов занимает 14-е место, по величине кредитного портфеля – 13-е место, по величине капитала – 12-е место среди всех 35-х банков Республики. Среди 27 частных банков ЧАКБ «Ориент Финанс» занимает 3-е место по этим показателям.

По объёму доходов на 1 ноября текущего года ЧАКБ «Ориент Финанс» занимал 15-е место среди всех банков и 7-е – среди частных банков (на начало года – 16-е и 8-е место соответственно).

По размеру прибыли на 1 ноября текущего года Банк занимал 6-е место среди всех банков и 4-е – среди частных банков (на начало года – 9-е и 6-е место соответственно).

По уровню рентабельности капитала (ROE) на 1 ноября текущего года Банк занимал 3-е место среди всех банков и среди частных банков (на начало года – 7-е место).

Основными конкурентами ЧАКБ «Ориент Финанс» являются АКБ «Инфин банк», АКБ «Ипак йули банк», АКБ «Хамкор банк», АКБ «Капитал банк», АКБ «Давр банк», АКБ «Tenge Bank», АКБ «ТБСбанк», АКБ «Траст банк»

В 2025 году Банком будет продолжена последовательная работа по развитию и расширению деятельности, укреплению его репутации в национальном и мировом банковском сообществе, развитию сети точек продажи банковских услуг и повышению качества банковского обслуживания. Прогнозируется рост абсолютных финансовых показателей за счет:

- развития новых банковских технологий;
- дальнейшего повышения имиджа Банка как надежного партнера, осуществляющего высокоэффективные операции;
- обеспечения максимизации прибыли при соблюдении достаточного уровня ликвидности.

4. МИССИЯ БАНКА

Согласно Стратегии Банка, ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» в будущем будет представлять собой универсальный банк, входящий в тройку лидеров среди частных банков банковской системы Узбекистана, являющийся ядром экосистемы сервисов от дочерних компаний и партнеров.

Прибыльный актив для акционеров с устойчивой отдачей на капитал (ROE) не менее 27% и отдачей на активы (ROA) более 6%.

Видение Банка - мы вдохновляем на рост и успех через инновации и креативность, принося пользу обществу и развиваясь вместе со своими партнерами.

Миссия Банка - мы проявляем инициативу и удовлетворяем потребности клиентов, предоставляя удобные, технологичные решения и предлагаем индивидуальные банковские продукты, превосходящие ожидания клиентов. Мы стремимся быть работодателем выбора, способствуя развитию культуры, где процветают целеустремленные сотрудники.

Ценности банка:

- ✓ **Ориентация на клиента.** Мы преданы пониманию и удовлетворению потребностей наших клиентов
- ✓ **Инновации.** Мы постоянно ищем новые и лучшие способы создания ценностей нашим клиентам и заинтересованным сторонам.
- ✓ **Честность.** Мы придерживаемся высочайших стандартов честности и этики во всем, что мы делаем.
- ✓ **Превосходство.** Мы стремимся к превосходству во всех наших действиях и ставим перед собой цель превзойти принятые стандарты.
- ✓ **Культура лидеров.** Мы ценим решительность и настойчивость, вдохновляя нашу команду преодолевать препятствия и добиваться успеха.
- ✓ **Успех через ответственность.** Мы достигаем успеха, следуя принципам корпоративной и социальной ответственности.

Основными целями Банка, согласно Стратегии до 2030 года, являются:

1. Войти в топ-5 частных банков Узбекистана по размеру активов – порядка 40 трлн сум;
2. Довести долю Банка на рынке кредитов до 3%, на рынке депозитов до 7%, в комиссионных доходах обеспечить долю рынка выше 4%;
3. Войти в топ-3 самых узнаваемых банков Узбекистана;
4. Обеспечить объем прибыли более 3 500 млрд сум (в 2030 году);

5. Аппетит к риску – NPL 90+: менее 5% по розничному бизнесу; менее 3% для МСБ и крупных корпоративных клиентов;
6. Войти в топ-3 лучших мобильных приложений для розничного банкинга и МСБ;
7. Оценка необходимых инвестиций 1 300 млрд сум (итогом с 2024 г. по 2030г. Оценка предварительная, может быть скорректирована)

Для достижения основных целей Банк реализует следующие задачи:

- В сфере массового бизнеса – трансформация бизнес-модели в Повседневный расчетный банк для роста, удержания и монетизации клиентской базы с построением конкурентного преимущества на базе Digital;
- В сфере корпоративно-инвестиционного бизнеса – поддержание корпоративного бизнеса на уровне топ-3 с фокусом на построение сегментной модели покрытия и отраслевой экспертизы. Умеренное развитие инвестиционного бизнеса;
- Построение операционной модели, обеспечивающей гибкость и низкую стоимость операций, включая эффективную организацию, оптимизированные процессы и гибко-трансформируемый и масштабируемый ИТ ландшафт, учитывающий сервисы партнерской экосистемы;
- Формирование интегрированной экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов на базе дочерних компаний и партнеров Банка. Развитие комплексных пакетных предложений и продуктов с учетом этих сервисов.

ЧАКБ «Ориент Финанс» считает, что реализация обозначенной стратегии приведет к динамичному и стабильному росту всех запланированных объемных показателей.

5. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

В настоящее время основными конкурентами Банка среди частных кредитных учреждений страны являются АКБ «Инфин банк», АКБ «Ипак йули банк», АКБ «Хамкор банк», АКБ «Капитал банк», АКБ «Давр банк», АКБ «Tenge Bank», АКБ «ТБСбанк», АКБ «Траст банк». Кроме упомянутых, на рынке банковских услуг Узбекистана в настоящее время работают еще 21 частных банков и 9 – с государственной долей в капитале.

Набирает обороты тенденция выхода на рынок Узбекистана банковских игроков и команд из других стран, что будет разогревать конкуренцию за клиентов. Примеры: Тенге Банк (Казахстан) ОТП (покупка ИПОТЕКА-банка), Ак Барс банк (Россия). Кроме того, на традиционные для банков сектора – транзакции и кредитование выходят крупные игроки из нефинансовой отрасли (примеры Узбекистана: Uzum, Click, PayMe. Примеры РФ: Wildberries, Яндекс, Stripe, Klarna), что повышает требования к продуктам и процессам в банке с точки зрения клиентского опыта и цифровизации.

Драйвером будущего роста банковского сектора будут розничный сегмент банковского бизнеса и инвестиционный бизнес. Доля процентных доходов снижается и все большую долю занимают комиссионные доходы. Прогнозируется рост доходов от торговли ценными бумагами - доведение рынка ценных бумаг в свободном обращении до 8 млрд USD к 2030 г. Банки,

которые занимаются более доходными видами кредитования, вынуждены привлекать более дорогое фондирование, в т.ч. платные средства клиентов.

Большое значение приобретает рост сети отделений коммерческих банков в целях роста дохода от увеличения клиентской базы и особенно роста комиссионного дохода.

При этом необходимо учитывать снижение лояльности к бренду со стороны потребителей банковских услуг, повышение скорости переключения между поставщиками услуг.

Наиболее сильная конкуренция предполагается на рынке ссудного капитала. В частности, на рынке депозитов конкуренция будет наблюдаться со стороны банков, имеющих широкую филиальную сеть, а также наиболее привлекательную для клиентов политику тесного взаимовыгодного сотрудничества, высокий профессионализм сотрудников и отличное качество обслуживания. В этой связи Банк прогнозирует, что оптимальное сочетание ценовой политики и условий обслуживания срочных привлечений сделают привлекательным вклады Банка для клиентов.

Достижение конкурентных преимуществ Банка на рынке розничных услуг планируется за счет улучшения качественных характеристик банковских продуктов, полноты продуктового ряда, а также дальнейшего расширения сферы участия в карточных проектах с учетом того, что банковские карты уже рассматриваются не как отдельный продукт, а как средство обеспечения доступа клиентам к целому комплексу банковских продуктов, связанных со сбережением, расчетами и кредитованием.

6. ПЛАН РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2025 ГОД

Новая Стратегия Банка предусматривает внедрение новой бизнес-модели и модели операционного управления Банка путем разделения на следующее направления деятельности Банка:

Бизнес направления (подразделения) - Розничный бизнес, МСБ, Корпоративный бизнес, Инвестиционный бизнес, которые будут фокусироваться только на привлечении и обслуживании клиентов, продажах банковских продуктов;

Операционное подразделение, обеспечивающее операционную поддержку и контроль затрат (обработка, хранение и исполнение документов, данных, ведение бухгалтерского учета и отчетности). Данный блок освобождает Бизнес-направления от текущих работ, не свойственных им и не связанных с обслуживанием и продажей, тем самым содействуя увеличению продаж, а также повышая качество обслуживания;

Функциональные подразделения (HR, IT, юридическая служба, финансы, риск-менеджмент и другие), обеспечивающие функционально-сопутствующую поддержку Бизнес направлений и Операционного подразделения.

В 2025 году Банком планируется получение чистой прибыли в размере 1 040 млрд. сум. Для достижения прогнозных финансовых результатов руководство Банка оценивает свою конкурентную позицию на рынке банковских услуг, исходя из следующих факторов и предположений:

Сильные стороны:

- текущий портфель активов-пассивов имеет высокую рентабельность и низкий риск

- хороший имидж банка у клиентов и партнеров на рынке
- инфраструктура по работе с пластиковыми картами позволяет наращивать это направление бизнеса
- большая доля зарплатных клиентов в клиентской базе банка
- присутствие в крупнейших торговых центрах
- имеется возможность инвестиции в развитие у акционеров;
- перспективная клиентская база и возможность ее расширения;

Слабые стороны:

- система управления (процессы, орг.структура, планирование, упр.отчетность и т.п.) консервативна и сфокусирована на минимизации рисков;
- ряд ключевых функций либо отсутствуют, либо находятся на базовом уровне развития: продуктовые фабрики, проектное управление, операционная функция;
- фрагментарное присутствие на рынке: ограниченный перечень продуктов, недостаточное региональное покрытие;
- ИТ-платформа устарела (низкая гибкость работы). Отсутствует система управления и развития ИТ архитектуры.

КРЕДИТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Банк рассматривает кредитные операции как одно из основополагающих направлений активных операций, так как этот вид операций:

- является наиболее сильным инструментом для достижения конкурентных преимуществ на рынке корпоративной клиентуры;
- обеспечивает возможность кредитования приоритетных отраслей экономики в соответствии со стратегическим планом развития Банка;
- обеспечивает достаточный уровень доходности.

В последние годы наблюдается значительный рост рынка ипотечного кредитования в Узбекистане. Это можно увидеть на примере растущих масштабов жилищного строительства в стране и количества "ипотечных центров", которые оказывают практическую помощь населению в работе, связанной с ипотечными кредитами, помимо выделения ипотечных кредитов за счет государственного бюджета, банки также предоставляют ипотечные кредиты за счет собственных средств.

За январь-октябрь 2024 года ЧАКБ «Ориент Финанс» было выдано кредитов на общую сумму 6 087 млрд.сум.

Общий кредитный портфель Банка по состоянию на 1 ноября 2024 года составил 11 929 млрд. сум, 65% из которых приходятся на кредиты юридических лиц, 35% – на розничные кредиты.

Остаток кредитного портфеля увеличился на 41% или 3 481 млрд. сум по сравнению с началом текущего года. Из 3 481 млрд. сум прироста 71% приходится на рост остатка корпоративных кредитов и 29% – на рост остатка розничных кредитов. Решающую роль в росте объема розничных кредитов сыграло увеличение остатка кредитов на покупку автомашин на 725 млрд.сум и остатка ипотечных кредитов на 277 млрд.сум

ЧАКБ «Ориент Финанс» включен в число банков, содействующих реализации государственной программы по развитию ипотечного кредитования.

Согласно Указу Президента № ПФ-5886 от 28 ноября 2019 года «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов ипотечного кредитования» Банком привлечены ресурсы Министерства Финансов на сумму 1 593 млрд.сум. Также привлечены средства Компании по рефинансированию ипотеки Узбекистана на сумму 70 млрд.сум. Остаток ипотечных кредитов, выданных за счет привлеченных и собственных средств на 1 ноября 2024 года составляет 2 873 млрд.сум или 68% от объема розничных кредитов.

Доля проблемных кредитов (NPL) на 1 ноября 2024 года составила 1,3% (155 млрд.сум), что значительно ниже показателя по банковской системе Республики (4,2%).

Для покрытия возможных убытков от невозврата кредитов созданы резервы в размере 175 млрд.сум.

Также, по результатам опросов населения, проводимых в Республике Узбекистан, сохраняется на высоком уровне потребность в получении кредита. В частности, в будущем сохраниться высокий уровень потребности в кредитах для ремонта жилья, оплаты образования, приобретения мебели, лечения, приобретения автомобилей, проведения свадебных торжеств и прочего.

С учетом данной тенденции, Банк прогнозирует увеличение розничного кредитного портфеля в 2025 году с 4 249 млрд.сум до 7 226 млрд.сум, процентная ставка по ним будет составлять в среднем 20,7%.

Кроме того, ожидается увеличение объема кредитов в национальной валюте, выданных клиентам-юридическим лицам, до 2 274 млрд.сум, средневзвешенная ставка по этим кредитам прогнозируется на уровне 22,7%.

Также ожидается рост кредитного портфеля в долларах США – до 510,6 млн.долл. Объем кредитного портфеля в евро на конец 2025 года составит 25,7 млн. евро. Объем выданных банковских гарантий – 1 401 млрд.сум экв.

Исходя из планируемых показателей, Банк прогнозирует в 2025 году получить доход от кредитных операций в размере не менее 2 372 млрд. сум, из них процентные доходы от кредитов юридических лиц составят не менее 1 185 млрд. сум, а от кредитования физических лиц – порядка 1 187 млрд.сум.

В целях развития конкурентного преимущества на кредитном рынке, в 2025 году Банк планирует активно расширять факторинговые и лизинговые операции, так как именно они способствуют диверсификации активных операций, расширению ассортимента продуктов и услуг.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

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

Стратегия Банка основана на перераспределенной клиентской базе по основным направлениям:

- 1) Корпоративные и институциональные клиенты;
- 2) Клиенты малого и среднего бизнеса;
- 3) Розничные клиент;
- 4) Рынки и инвестиционные решения.

К корпоративным клиентам относятся торговые или сервисные бизнесы, промышленные предприятия, организации в сфере девелопмента и строительства, в том числе ведущие внешнеэкономическую деятельность, имеющие годовой оборот свыше 100 млрд.сум.

Клиенты малого и среднего бизнеса – предприятия и организации, имеющие годовой оборот менее 100 млрд.сум.

Розничные клиенты – это люди с активным взглядом на жизнь. Рациональные, они выбирают качество и склонны к комфорту. Они видят преимущество в использовании цифровых финансовых технологий. Розничные клиенты также подразделяются на премиальный сегмент (VIP) и массовый сегмент.

К рынкам и инвестиционным решениям относятся операции на межбанковском рынке Узбекистана и международном. В 2025 году в этой сфере Банк сосредоточится на двух направлениях:

1. Предложение инвестиционных продуктов физическим лицам через сервис премиального обслуживания. Предполагается сотрудничество с партнером – инвестиционной компанией для обслуживания потребностей премиальных клиентов в части инвестиционных продуктов и услуг.

2. Предложение клиентам МСБ и Крупного корпоративного бизнеса услуг по оптимизации налогообложения и привлечению дополнительных средств на базе облигационных продуктов.

Также Банком проводятся работы в следующих направлениях:

- осуществление регулярного поиска потенциальных перспективных клиентов и проведение с ними переговоров о переходе на обслуживание в Банк, предложение им полного пакета услуг как максимум, либо размещение временно свободных средств в депозит как минимум;

- работа с бизнес-партнерами корпоративных клиентов Банка, отслеживание контрагентов и выстраивание совместных методов взаимодействия с целью проведения всех финансовых потоков через Банк;

- развитие системы персонального менеджмента крупных организаций-клиентов Банка;

- формирование тарифной политики Банка, ориентированной на широкий круг клиентов и гибкость в отношении установления платы за привлекаемые денежные ресурсы, широкий выбор процентных ставок и условий по депозитам и размещенным средствам;

- модернизация технологического процесса обслуживания юридических и физических лиц;

- проведение рекламных мероприятий с целью поддержания имиджа Банка, как надежного финансового института, проведение специальных рекламных и маркетинговых акций для повсеместной узнаваемости бренда;

- проведение постоянных оценок качества обслуживания клиентов посредством опросов и мониторинга.

РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ И ОФИСОВ БАНКОВСКИХ УСЛУГ БАНКА

В целях укрепления своей позиции на рынке, увеличения клиентской базы и доходов, а также улучшения условий обслуживания клиентов, Банк в 2025 году планирует дальнейшее развитие и повышение эффективности существующей сети точек продаж банковских услуг.

По состоянию на 1 ноября 2024 года сеть Банка включает в себя ОПЕРУ, 7 центров банковских услуг и 10 офисов банковских услуг. По состоянию на начало 2025 года количество ОБУ возрастет до 12, на конец 2025 году – до 14.

Качественное и быстрое обслуживание, широкий спектр услуг и удобное расположение точек продаж, позволит Банку привлечь новых клиентов и заинтересовать физических и юридических лиц, обслуживающихся в других банках.

Планируется дальнейшее усовершенствование деятельности точек продаж с учётом современных технологических требований и стандартов обслуживания, что создаёт возможности для укрепления позиции Банка на розничном и корпоративном рынке.

Будет внедрен NEO-формат офисов: зона дистанционного обслуживания и обучения, стойки массовых операций, зона сложных продуктов и сектор премиального обслуживания. Сотрудники ОБУ – универсальные банкиры (для розничного и малого бизнеса), выделенные клиентские менеджеры для крупного корпоративного бизнеса

В целях укрепления рыночной позиции Банка в регионах страны в 2025 году планируется завершение выполнения программы открытия офисов в городах первого приоритета и актуализация программы развития сети и географии присутствия сети продаж, в городах и регионах Республики второго приоритета. Это в свою очередь будет способствовать увеличению клиентской базы Банка.

ДОЧЕРНИЕ ФИНАНСОВЫЕ КОМПАНИИ

В целях увеличения доходности и расширения спектра банковских услуг, Банк предполагает использование дочерней лизинговой компании ООО "OFB LIZING", инвестиции в которую на данный момент составляют 18,8 млрд.сум.

Также, в целях расширения ассортимента предоставляемых клиентам услуг в августе т.г. решением Наблюдательного совета Банка была создана дочерняя компания ООО "OFB MOLIYA" для предоставления клиентам услуг исламского финансирования. В сентябре т.г. начато формирование уставного фонда ООО "OFB MOLIYA", в настоящее время он составляет 500 млн.сум, до конца текущего года планируется довести размер уставного фонда до 15,5 млрд.сум.

Данное направление развития является стратегически важным, так как позволяет создать для Банка ряд конкурентных преимуществ:

- расширение продуктового предложения для корпоративных клиентов и предоставление им полного спектра финансовых услуг;
- увеличение рентабельности работы с клиентами и повышение эффективности каналов продаж;
- рост рентабельности активов и капитала за счет присутствия в динамично развивающихся секторах финансового рынка.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И РАЗМЕЩЕНИЕ СРЕДСТВ НА МЕЖБАНКОВСКОМ РЫНКЕ

Привлечение и размещение средств на межбанковском рынке даёт возможность Банку использовать указанный инструмент для обеспечения краткосрочной ликвидности и более эффективного использования остатков на счетах Банка. Это предполагает увеличение доходов за счёт эффективного использования свободных ресурсов. При работе на межбанковском рынке, заимствования долгосрочных ресурсов у коммерческих банков не предполагается рассматривать в качестве существенных источников формирования ресурсной базы Банка.

РОЗНИЧНЫЙ И КАРТОЧНЫЙ БИЗНЕС

В 2025 году активно будут развиваться действующие виды розничных финансовых услуг:

- розничное (потребительское) кредитование;
- денежные переводы по платёжным системам;
- международные банковские переводы;
- обслуживание физических лиц по вкладам, как в иностранной, так и в национальной валютах;
- предоставление полного сервиса по выпуску (эмиссии) и обслуживанию пластиковых карточек MasterCard, UnionPay, Visa а также международной платёжной системы JCB (Япония);
- услуги по предоставлению в аренду депозитных ячеек;
- приём вкладов от населения в национальной и иностранной валютах.

Основное внимание будет уделяться совершенствованию бизнес-процессов, улучшению качества сервиса и повышению оперативности предоставления услуг, в том числе реализации мероприятий, направленных на повышение квалификации и компетентности работников, задействованных в процессах предоставления розничных услуг.

В целом по направлению розничных услуг в будущем году в качестве основных приоритетов определены:

- высокий сервис обслуживания клиентов с использованием современных технологий с учетом поведенческих предпочтений потребителей;
- гибкая ценовая политика;
- предоставление банковских услуг онлайн, без посещения офисов Банка.

На рынке вкладов населения Банк планирует сохранить положительную динамику, в частности, остаток срочных вкладов в национальной валюте в течение 2025 года вырастет с 12,8 млрд. сум до 1 197 млрд. сум, в иностранной валюте – с 89,8 млн.долл.США до 148 млн. долларов США, в евро – с 10,4 млн. евро до 16,6 млн. евро.

Исходя из планируемых показателей, процентный расход по вкладам физических лиц в 2025 году составит в общей сложности 157 млрд. сум.

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

В рамках расширения деятельности по безналичным расчетам по пластиковым картам и упрочнения позиций вышеотмеченных платежных систем на рынке Узбекистана, совместно с представительствами VISA International», «UnionPay» и «MasterCard» разработаны специальные условия по привлечению банков Узбекистана в качестве ассоциированных членов платежной системы под спонсорством ЧАКБ «Ориент Финанс». Проведена подготовительная работа с заинтересованными банками, разработан тариф по предоставлению услуг по выпуску и обслуживанию международных пластиковых карт MasterCard и VISA для ассоциированных участников, подключаемых к процессинговому центру ЧАКБ «Ориент Финанс», подписан ряд договоров с банками-партнерами и продолжается процесс технической реализации и интеграции проекта для новых ассоциированных участников. В настоящее время ЧАКБ «Ориент Финанс» имеет 7 ассоциированных участников и продолжает активную работу в данном направлении.

Принятые меры по расширению операций с пластиковыми картами в национальной и иностранной валютах позволят Банку получить в 2025 году доход в размере не менее 258 млрд.сум.

КАЗНАЧЕЙСКИЕ ОПЕРАЦИИ

В целях поддержки текущей ликвидности и обеспечения рентабельного вложения средств со стороны Банка на постоянной основе осуществляются операции с банками-корреспондентами и зарубежными финансовыми организациями по привлечению и размещению межбанковских и межфилиальных депозитов, привлечению средств по зарубежным кредитным линиям.

Согласно прогнозным данным, в 2025 году планируемый средний остаток привлеченных депозитов и кредитов от других банков и финансовых учреждений в национальной и иностранной валютах возрастет с 1 901 млрд.сум экв. до 2 702 млрд.сум экв, прогнозируемые процентные расходы по ним составят порядка 278 млрд.сум.

Помимо этого, учитывая прогнозируемый рост объема ипотечных кредитов, возрастет размер привлеченных депозитов от Министерства финансов Республики Узбекистан по государственным программам с 1 610 млрд. сум до 1 970 млрд. сум.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В соответствии с новой Стратегией развития Банка начата в текущем году и будет продолжена в 2025 работа по внедрению новой модели операционного управления Банка (Фронт-офис, Мидл-офис, Бэк-офис) путем разделения на следующее направления деятельности Банка:

Бизнес направления (подразделения) - Розничный бизнес, МСБ, Корпоративный бизнес, Инвестиционный бизнес, которые будут фокусироваться только на привлечение и обслуживание клиентов, продаже банковских продуктов;

Операционное подразделение, обеспечивающее операционную поддержку и контроль затрат (обработка, хранение и исполнение документов, данных, ведение бухгалтерского учета и отчетности). Данный блок освобождает Бизнес направления от текущих работ, не свойственных и не связанных с

обслуживанием и продажей, тем самым способствуя увеличению продаж, а также повышая качество обслуживания;

Функциональные подразделения (HR, IT, юридическая служба, финансы, риск-менеджмент и другие), обеспечивающие функционально-сопутствующую поддержку Бизнес направлений и Операционного подразделения.

Также, в 2025 году будут продолжены работы по централизации в Головном офисе внутренней бухгалтерии Банка, кадровой работы и других функций, которые не связаны непосредственно с обслуживанием клиентов. Центры и офисы банковских услуг будут трансформированы в точки продаж, осуществляющие исключительно привлечение клиентов и продажи банковских услуг. Это повлечет за собой сокращение численности персонала ЦБУ и, соответственно частичное увеличение численности персонала ГО. Автоматизация и цифровизация процессов позволит снизить общую численность персонала с 999 человек на 1 ноября т.г. до 801 человек в конце 2025 года. Структура сотрудников с каждым годом показывает и будет продолжать показывать движение в сторону цифровизации. Банк ставит перед собой цели по увеличению количества IT- и data-специалистов.

В рамках вышеотмеченных целей Банком на постоянной основе ведутся работы по поиску и трудоустройству в Банк квалифицированных и подходящих по всем критериям сотрудников.

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

Принимая во внимание цели Банка по расширению географии своего присутствия, в том числе путем открытия новых современных центров и офисов банковских услуг в различных регионах республики, Банком в 2025 году будут продолжены работы по запуску новых обособленных подразделений.

Согласно плановым показателям, общая сумма затрат на оснащение и открытие точек продаж в 2025 планируется на уровне 2,6 млрд. сум.

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

ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ:

В Банке применяются современные методы идентификации банковских рисков, их количественной/качественной оценки, устанавливается постоянный контроль и разрабатываются и реализуются планы мероприятий для снижения рисков и их возможных последствий.

Эффективное управление рисками обеспечивается путём выполнения следующих основополагающих принципов:

1. Банк проводит операции, вкладывает средства в рискованные активы или осуществляет другую деятельность, связанную с риском, только если ожидаемая прибыль от этой деятельности покрывает возможные убытки;

2. Банк осуществляет затраты (в количественном измерении), которые имеют взаимосвязь с рисками во время осуществления банковской деятельности;

3. Банк производит диверсификацию рисков по видам клиентов, по видам деятельности и по регионам,) в Банке устанавливается контроль для предотвращения концентрации риска.

4. Банк не идёт на чрезмерный риск (превышение концентрации, превышение установленного контроля по капиталу, ликвидности, валютной позиции и др.) даже при возможной ожидаемой сверхприбыли;

5. Банк осуществляет мониторинг, контроль и управление рисками;

6. В Банке создают необходимые резервы по выявленным рискам;

7. Банк производит стресс-тестирование для выявления возможных рискованных ситуаций.

В Банке действует Политика по управлению рисками ЧАКБ «Ориент Финанс», утвержденная Наблюдательным советом за №129 от 02.11.2023 года, которая определяет основные принципы организации и функционирования системы управления рисками в Банке.

Банк ежегодно разрабатывает и утверждает Заявлению о риск-аппетите и Методологии стресс-тестирования Банка.

Заявление о риск-аппетите определяет основные/ключевые риски и показатели, с которыми Банк планирует работать и принимать при реализации и достижении стратегических целей и показателей Бизнес-плана Банка.

По Методологии стресс-тесты и сценарные анализы проводятся не менее одного раза в квартал с учетом характера рисков и обстоятельств для выявления слабых сторон и подверженности рискам, а также превышения лимитов, установленных Заявлением о Риск-аппетите.

СМЕТА КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ

Для развития и организации эффективной деятельности Банка, в целях расширения бизнеса, создания удобств при обслуживании клиентов, необходимо заложить в смету капитальных затрат Банка на 2025 год средства для приобретения мебели, оборудования и прочих основных фондов.

Также, в целях создания благоприятных условий для клиентов и сотрудников, проведение ремонтных работ в зданиях центров банковских услуг.

В частности, по Банку в целом планируется приобретение офисной техники на общую сумму в национальной валюте в размере 4,2 млрд.сум. На текущий ремонт Банком планируется выделить средства в размере 7,3 млрд.сум.

Помимо этого, Банком в 2025 году запланированы траты на развитие IT-инфраструктуры на сумму 51,2 млрд.сум, в том числе на обновление аппаратного комплекса серверов и СХД под АБС – 30 млрд.сум. Также, предусмотрены затраты на закупку оборудования для работы с пластиковыми картами на сумму 57,8 млрд. сум, оборудования и лицензий для обеспечения информационной безопасности на 16,8 млрд.сум.

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Развивая основные направления коммерческой деятельности, Банк намерен обеспечить соблюдение основных принципов финансовой политики:

- сбалансированность платежеспособности и роста финансовых активов;
- обеспечения максимальной доходности активов при поддержании их надежности и ликвидности;
- определение оптимального соотношения между заемными и собственными средствами по стоимости и срокам;
- создание позитивной стоимости активов банка для акционеров, соответствующей реальной рыночным условиям;
- обеспечение эффективного роста абсолютных финансовых показателей.

Показатели рентабельности в текущем году:

За январь-октябрь текущего года ЧАКБ «Ориент Финанс» получены доходы в размере 2 250 млрд. сум и осуществлены расходы на сумму 1 471 млрд. сум. По итогам 10 месяцев 2024 года чистая прибыль составила 778 млрд. сум.

Показатель рентабельности капитала (ROE) сформирован на уровне 36,2%, а рентабельность активов (ROA) - на уровне 8,6%.

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ В 2025 ГОДУ

Банк планирует получить в 2025 году доход в размере не менее 3 996 млрд. сум при прогнозе расходной части с учетом налогов 2 956 млрд. сум. Прибыль Банка прогнозируется на уровне не менее 1 040 млрд. сум.

Банк предполагает, что в 2025 году сохранится высокая динамика роста активных операций, в следующем году Банк рассматривает стабильное поступательное развитие с динамикой роста доходов.

В 2025 году планируется рост доходов по следующим операциям:

- по кредитам, выданным корпоративным клиентам и физическим лицам – примерно на 59% к прогнозу 2024 года;

- от операций с пластиковыми картами – они также демонстрируют динамику выше средней (40% к прогнозу 2024 года). Основой для такого прогноза служат следующие факторы:

- платежная система НУМО с ноября текущего года внедрила комиссионные вознаграждение Банку эмитенту – “interchange”. Это позволяет прогнозировать доход от пластиковых карт НУМО в 27 раз выше, чем в 2024 году;

- на 2023-2024 план по выдаче наличных с одного банкомата был установлен в размере 1 млрд. сум ежемесячно для достижения окупаемости. Данный объем достигнут и увеличен до 1,5 млрд. сум выдачи на один банкомат ежемесячно, что позволяет прогнозировать соответствующие доходы в размере 166% от показателя 2024 года;

- планируется расширить функциональность процессингового центра Банка, что позволит получать доходы от обслуживания банков-аффилиатов в 2,7 раза больше, чем в 2024 году;

- запланированные крупные проекты (привлечение дополнительных мерчантов - гостиничные услуги и другие) позволяют прогнозировать рост доходов от электронной коммерции на 87% к 2024 году.

▪ от международных переводов – прогноз по данным доходам на 2025 год составляет 131% от прогноза 2024 года. Это обусловлено положительной динамикой объема международных денежных переводов посредством мобильного приложения Банка, увеличением количества пунктов обслуживания переводов “Золотая корона” и открытием ОБУ в Карши, Намангане и Фергане.

▪ от прочих розничных операций, в том числе предоставления в аренду банковских ячеек (рост на 163% к прогнозу 2024 года). Это обусловлено увеличением тарифов на аренду ячеек, которая была проведена в октябре т.г. и началом предоставления услуг по аренде ячеек в новом здании ЦБУ “Юнусабад” (также услуги по предоставлению в аренду банковских ячеек предоставляют ОПЕРУ, ЦБУ “Центральный операционный”, “Самарканд”, “Шайхонтохур”).

▪ от конвертации иностранной валюты клиентов-юридических лиц (покупка и продажа клиентами иностранной валюты за “сум”) – они прогнозируются в размере 128% от прогноза 2024 года ввиду роста количества клиентов-субъектов малого и среднего бизнеса на 5,7 тысяч организаций и увеличения объема операций всех клиентов-юридических лиц.

▪ от расчетно-кассового обслуживания клиентов-юридических лиц – они прогнозируются в размере 136% от прогноза 2024 года ввиду роста количества клиентов-субъектов малого и среднего бизнеса на 5,7 тысяч организаций и увеличения объема операций всех клиентов-юридических лиц.

Также ожидается рост (на 1,4 млрд.сум или 65%) доходов, получаемых Банком в виде дивидендов от инвестиций в уставной фонд других организаций. Причиной послужило решение одной из организаций (УзРВБ) перенести с 2024 года на 2025 год выплату дивидендов за 2023 год.

Наряду с ростом доходов по ряду позиций, по операциям размещения ресурсов на межбанковском рынке ожидается снижение уровня доходов на 60% в сравнении с 2024 годом. Это связано с тем, что в следующем году ожидается резкое увеличение кредитного портфеля Банка и тем самым, у Банка не будет излишней ликвидности для размещения краткосрочных межбанковских депозитов. Кроме этого, в конце ноября 2024 года депозит АО «Газпромбанк» был переуступлен в пользу другой компании. Исходя из этого, ожидается снижение ликвидности в иностранной валюте, вследствие чего у Банка не будет возможности размещения овернайт-депозитов в иностранных банках.

Основной рост расходов приходится на следующие статьи затрат:

▪ увеличение процентного расхода по привлеченным депозитам других банков на 255% к уровню 2024 года вследствие того, что в следующем году ожидается резкое увеличение кредитного портфеля банка и соответственно, будет расти объем привлекаемых ресурсов и сумма выплачиваемых за ресурсы процентов;

▪ увеличение комиссионных расходов по операциям пластиковых карт в национальных платежных системах (на 456% к 2024 году) и международных платежных системах (на 140% к 2024 году) за счет роста оборота средств в данных системах, увеличения объема эмиссии соответствующих карт и объема эквайринговых операций;

▪ расходы по заработной плате и прочим выплатам сотрудникам Банка прогнозируются с ростом на 24% к 2024 году несмотря на проводимую оптимизацию штата. По состоянию на 1 ноября 2024 года штат Банка составляет 999 человек, к концу 2025 года этот показатель прогнозируется на уровне 801

человек. Вместе с тем, примерно 47 человек из сокращаемых останется работать на основе ГПХ, т.е. Банк будет нести расходы по оплате их труда. В остальной части оптимизация коснется в основном кассиров и других низкооплачиваемых категорий. В то же время, в связи с цифровизацией бизнес-процессов возрастет количество сотрудников IT и других высокооплачиваемых категорий.

- расходы на аренду возрастут на 154% в связи с открытием в арендованных зданиях ОБУ «Карши» (292 млн.сум в год), «Фергана» (276 млн.сум) и «Наманган» (282 млн.сум), а также с ростом арендной платы по прочим объектам;

- расходы по пластиковым картам вырастут на 294% к уровню 2024 года ввиду увеличения объема закупки и эмиссии карт.

- расходы на рекламу вырастут на 182% в связи с ожидающимся 15-летним юбилеем Банка, а также с широкими рекламными акциями новых ЦБУ, открывающихся в городах Карши, Фергана и Наманган и при внедрении новых банковских продуктов;

- офисные расходы, коммунальные и транспортные расходы рассчитаны с учетом возможного увеличения объемов с ростом банковских операций и инфляционного повышения цен на рынке.

8. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ

Основным источником обеспечения достаточности капитала Банка определяется величина прогнозируемой прибыли. В целях обеспечения исполнения пруденциальных нормативов по достаточности капитала, обеспечения защиты интересов вкладчиков, а также создания потенциала для дальнейшего роста финансовых показателей и возможности расширения коммерческой деятельности, Банк намерен распределить прибыль по схеме:

- формирование фондов;
- увеличение Уставного капитала Банка;
- выплата дивидендов.

Стратегической финансовой моделью, установленной в Стратегии Банка предусматривается ежегодный прирост капитала Банка за счет чистой прибыли предыдущего год за вычетом дивидендов и затрат на инвестиции.

В предыдущие годы основная часть выплачиваемых Банком дивидендов направлялась акционерами на приобретение дополнительных акций Банка. При составлении Бизнес-плана на 2025 года эта тенденция была учтена и позволила прогнозировать рост уставного капитала Банка в объеме не менее 85% от нераспределенной прибыли Банка за 2024 год.

9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящий Бизнес-план вступает в силу с момента утверждения его Наблюдательным советом Банка. Хранение оригинала и предоставление контролируемых копий данного документа осуществляется Департаментом финансового менеджмента.

Конец текста