

Утверждено  
решением годового общего  
собрания акционеров АО «УзРТСБ» от 22 мая 2020 г.

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**  
**Акционерного общества**  
**«Узбекская республиканская товарно-сырьевая биржа»**  
**на 2020-2022 гг.**

**I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.**

**1. Предпосылки и необходимость принятия Стратегии**

Для обеспечения всестороннего и ускоренного развития государства и общества, реализации приоритетных направлений по модернизации страны и либерализации всех сфер жизни, в целях выработки и реализации кардинально новых идей и принципов дальнейшего устойчивого и опережающего развития страны, вывода Республики Узбекистан на уровень стран, развитых в политической, экономической, культурно-гуманитарной сферах, в соответствии с целями, поставленными «Стратегией действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017 — 2021 годах», осуществляется коренная модернизация всех отраслей национальной экономики, ведётся переход к цифровой экономике, где особая роль отводится совершенствованию электронной биржевой торговли, внедрению современных прозрачных, конкурентных методов государственных закупок и развитию электронной коммерции.

Начало биржевой деятельности в Узбекистане связано с образованием в марте 1991 года Универсальной товарно-фондовой биржи «Тошкент» в виде акционерного общества открытого типа.

В июле 1992 года Верховный совет Республики Узбекистан принял Закон «О биржах и биржевой деятельности». Этим законом были определены основные положения о бирже, биржевом товаре и биржевой деятельности.

За счет преобразования Узбекской универсальной товарно-фондовой биржи «Тошкент» - были созданы товарно-сырьевая и фондовая биржи с соответствующей передачей им функций и прав, а также перехода на работу основных специалистов, накопивших опыт биржевой деятельности.

В настоящее время важнейшим звеном биржевой системы республики и абсолютным лидером на биржевом товарно-сырьевом рынке республики является Акционерное общество «Узбекская республиканская товарно-сырьевая биржа» (далее УзРТСБ). УзРТСБ было учреждено в виде открытого акционерного общества, зарегистрировано в Министерстве Юстиции республики 8 апреля 1994 года. По рейтингу Международной Ассоциации Бирж стран СНГ по ряду позиций УзРТСБ занимает верхние лидирующие позиции.

Кардинальные меры по развитию биржевой торговли в Республике Узбекистан были приняты в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 5 февраля 2004 г. № 57 «О дальнейшем внедрении рыночных механизмов реализации высоколиквидных видов продукции, сырья и материалов», а также постановлениями Президента Республики Узбекистан от 14 ноября 2017 г., № ПП-3386 «О мерах по совершенствованию конкурентной среды, искоренению условий для злоупотребления и хищений в сфере обеспечения топливно-энергетическими ресурсами и другой высоколиквидной продукцией, укреплению платежной дисциплины, сокращению дебиторской и кредиторской задолженности», и от 8 октября 2019 г. № ПП-4484 «О мерах по повышению эффективности деятельности товарно-сырьевых бирж и дальнейшему совершенствованию механизмов биржевой торговли». В соответствии с этими решениями практически все виды материально-технических ресурсов реализуются на прозрачных и конкурентных биржевых торгах.

Особое значение в совершенствовании биржевой торговли имеет принятое 18 марта 2020 года постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан за №170 «О дополнительных мерах по широкому внедрению передовых информационных технологий в деятельность товарно-сырьевых бирж и последовательному развитию электронной коммерции».

Созданные механизмы и инструменты электронной биржевой торговли позволили равномерное обеспечение высоколиквидными и монопольными видами сырья и материалов участников товарного рынка. Из общего товарооборота УзРТСБ, **60%** составляет высоколиквидная продукция предприятий занимающих монопольное положение на рынке.

Объемы совокупного товарооборота биржи за последние **5** лет выросли в **10** раз и в настоящее время составляют около **11%** ВВП страны.

**Вместе с тем**, не решены следующие системные проблемы, которые негативно воздействуют на дальнейшее развитие:

первое, недостаточно-активно используются информационно-коммуникационные технологии для развития новых электронных систем биржевых торгов и государственных закупок, для предупреждения коррупции на программно-техническом уровне;

второе, не соответствие уровня нормативно-правового и методологического обеспечения биржевой торговли современным требованиям;

третье, низкая квалификация и низкий уровень ответственности брокерского корпуса способствует появлению бюрократической волокиты, недостаточного внимания к нуждам клиентов и снижению качества услуг;

четвертое, недостаточная работа с регионами и органами государственной власти на местах, территориальные филиалы товарно-сырьевых бирж не стали центрами прозрачной и конкурентной торговли в регионах, статус филиалов не соответствует важности возложенных на них задач, наблюдается неравномерность насыщения регионов сырьем и товарами в соответствии с их

производственными потребностями, имеются факты недобросовестной конкуренции и необоснованной спекуляции посредников на товарных рынках;

пятое, несовершенство организационной структуры и недостаточный уровень квалификации специалистов в области биржевой торговли сдерживает ускоренное развитие товарно-сырьевых бирж, внедрение современных биржевых инструментов и технологий;

шестое, не в должной мере обеспечивается доступ предприятий к высоколиквидным видам продукции в востребованных ими объемах и по приемлемым ценам;

седьмое, не созданы условия для компенсации недостатка высоколиквидных видов продукции на внутреннем рынке за счет импорта аналогичной продукции из-за рубежа;

восьмое, недостаточный уровень международного статуса и узнаваемости бренда биржи препятствует привлечению на торги крупных зарубежных производителей и торговых организаций;

девятое, недостаточная интеграция с электронными информационными системами органов государственного и хозяйственного управления;

десятое, отсутствие системной информационной работы по глубокому анализу товарных рынков, прогнозированию тенденций и ситуативности ценовых колебаний, с учетом широкого доведения информации до потенциальных потребителей.

## **2. Цели и задачи Стратегии**

**Основной целью** настоящей Стратегии является создание упорядоченной во времени системы приоритетных направлений, форм, методов, средств и приемов использования ресурсного потенциала биржи с целью ее ускоренного развития в интересах ее акционеров, персонала и деловых партнеров.

**Основными задачами** Стратегии являются определение:

корпоративной миссии и ценностей;

стратегических целей и задач;

механизмов реализации стратегии;

основных и детализированных направлений деятельности.

Настоящая Стратегия является основополагающим документом, определяющим тенденции и направления развития биржи и механизмы их реализации. Все прочие программы, планы и проекты, локальные акты и распорядительные документы основываются на положениях настоящей Стратегией и действительны исключительно в части, ей не противоречащей.

## **II. КОРПОРАТИВНАЯ МИССИЯ И ЦЕННОСТИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

Корпоративная миссия биржи: **Внедряя инновации, мы создаем, расширяем и совершенствуем наиболее благоприятную среду для наших клиентов и обеспечиваем им комплексные решения на товарных рынках и в сфере электронной коммерции.**

Корпоративные ценности: **Стратегия, ресурсы и развитие. Инновации, креативность и комплексность. Качество, оперативность и партнерство.**

**Стратегия, ресурсы и развитие.** Мы разрабатываем и внедряем стратегии, позволяющие наилучшим образом использовать наши значительные ресурсы, развиваться и лидировать на рынке.

**Инновации, креативность и комплексность.** Мы убеждены, что только креативный подход и постоянное внедрение технологических, управленческих и сервисных инноваций для комплексного решения потребностей наших клиентов позволяют лидировать на рынке. Поэтому нашим постоянным устремлением является лидерство в инновациях.

**Качество, оперативность и партнерство.** Мы ориентированы на клиента и в этом подходе опираемся на принципы качества, оперативности и партнерства. Только такой подход, ориентация на лидерство в обслуживании, позволит обеспечивать лояльность клиентов, которые обеспечивают приток наличности, возможность наращивания ресурсов, направляемых на реализацию новых стратегий развития.

## **2.1 Три основных рынка**

Деятельность биржи будет сосредоточена на трех основных рынках:

биржевой товарный рынок;

рынок государственных закупок;

рынок электронной коммерции.

Биржа намерена и впредь удерживать свое лидерство на биржевом товарном рынке (реализация стандартных, преимущественно сырьевых товаров). Будут и впредь развиваться сервисы, позволяющие организовывать государственные закупки. Значительный упор будет сделан на внедрение новых видов сервисных услуг и инструментов в электронной коммерции.

## **2.2 Обеспечение баланса интересов (клиенты, акционеры, персонал)**

Настоящая Стратегия предусматривает учет и обеспечение баланса интересов клиентов биржи, ее акционеров и персонала.

Интересы этих трех категорий не только не противоречат, но и совпадают, поскольку взаимозависимы.

Клиенты заинтересованы в оперативном и качественном обслуживании и приобретении экономической выгоды от пользования услугами биржи. Такой высокий уровень их обслуживания в состоянии обеспечить своей работой квалифицированный персонал биржи, который в свою очередь, заинтересован в материальном и моральном стимулировании своей работы, получении достойного социального пакета. Эти условия могут обеспечить им своим

решением акционеры биржи, главный интерес которых в увеличении капитализации биржи, стоимости ее акций и высоком размере дивидендов. Эти условия выполнимы только за счет привлечения и удержания достаточного количества клиентов, обеспечивающих приток наличности.

### **III. КОНЦЕПЦИЯ ЛИДЕРСТВА**

Успех биржи будет зависеть от ее возможности реализовать концепцию тройного лидерства, способности лидировать в трех направлениях.

Для достижения поставленных настоящей Стратегией целей, сохранения конкурентных преимуществ, биржа обязана удерживать и наращивать:

- лидерство на рынке;
- лидерство в инновациях;
- и лидерство в обслуживании.

Занимаемое в настоящее время биржей лидирующее положение на товарном рынке позволяет генерировать доходы и использовать их для финансирования инноваций, направленных на выход на новые рынки, в частности перспективный рынок электронной коммерции. Лидерство биржи в инновациях, инновационные подходы и решения, внедряемые биржей, позволят привлечь к ее новым информационным системам клиентов. За счет лидерства в обслуживании, оказания высококачественных услуг, эти клиенты будут удерживаться, число клиентов расти, обеспечивая лидерство на новых рынках. Комиссионный сбор, взимаемый с клиентов, позволит генерировать новые доходы, которые биржа намерена направлять на новые инновационные проекты, а также расширение и совершенствование действующих информационных систем, повышение качества обслуживания, завоевывая новые перспективные рынки и упрочняя лидерство на традиционных рынках.

К настоящему времени УзРТСБ сумела обеспечить себе лидерство на национальном рынке электронной коммерции между предприятиями (электронная биржевая торговля высоколиквидными сырьевыми товарами, электронная выставочно-ярмарочная торговля не сырьевыми товарами – (B2B) и на рынке электронных государственных закупок (B2G).

В электронных торгах, организуемых биржей, участвуют десятки тысяч крупных и малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, которые заключили в 2019 году более 1 млн. сделок, общий оборот которых на всех торговых платформах превысил 41 трлн. сум.

Биржа является Оператором крупнейшей в республике информационной системы, обеспечивающей клиентам возможности удаленного заключения сделок по реализации товаров (или их закупке). Взимаемый с участников торгов комиссионный сбор, являющийся источником основных ее доходов, обеспечивает бирже необходимые финансовые средства, которые могут быть направлены на финансирование исследований перспективных рынков, внедрение технологических и бизнес-инноваций, привлечение, удержание и стимулирование квалифицированного персонала, продвижение и рекламу новых услуг.

Все это обеспечивает в настоящее время лидирующее и неоспоримое на сегодня положение биржи на рынке электронной коммерции в секторе B2B и B2G.

Участие государства в акционерном капитале биржи, а также роль биржи в качестве основного проводника государственной политики по обеспечению прозрачности и конкуренции и внедрению информационно-коммуникационных технологий на товарных рынках обеспечивает бирже поддержку органов государственной власти и управления.

Вместе с тем, развитие электронной коммерции, ускоренное принимаемыми в этой сфере законодательными актами, может привести и приведет к появлению потенциальных конкурентов, бросающих вызов неоспоримому лидерству биржи.

Вызовы времени требуют принятия продуманной стратегии, предупреждающей такое развитие ситуации. Единственным рациональным ответом на эти вызовы может стать ориентация на внедрение инноваций и выход на новые рынки.

Лидерство в инновациях подразумевает постоянное и неослабное стремление к внедрению технологических и бизнес инноваций и к модернизации действующих информационных систем, которое гарантирует удержание и упрочнение лидерства на рынке. Имеющийся на бирже человеческий, финансовый и организационный потенциал позволяет надеяться на достижение лидерства в вопросах внедрения инноваций. Биржа намерена и дальше осуществлять мониторинг электронной коммерции в мире в целях определения наиболее перспективных направлений ее развития, определения новейших технологических разработок, новых бизнес-направлений.

Предметом постоянного мониторинга будут являться также внедряемые мировыми лидерами новейшие практики управления предприятиями и маркетинговые стратегии (бизнес-инновации).

Важнейшим конкурентным преимуществом биржи является узнаваемость ее бренда, наработанная годами деятельности широчайшая клиентская база. Внедряемые инновации будут в первую очередь предлагаться клиентам, которые уже пользуются услугами биржи в других направлениях, имеют лицевые счета в расчетно-клиринговой палате биржи. Это позволит за короткие сроки «раскрутить» новые технологические платформы, привлечь на них такое количество клиентов, которое позволит осуществить быстрый переход к самоокупаемости новых проектов. Удержание привлеченных клиентов, обеспечение их лояльности будет достигаться за счет высококачественного обслуживания.

Под лидерством в обслуживании понимается стремление биржи обеспечить наивысший в сравнении с конкурентами и с точки зрения ожиданий клиентов уровень обслуживания клиентов, как ключевой фактор успеха. Наивысший уровень обслуживания будет достигаться за счет организации

При внедрении инноваций особое внимание будет обращено на способность **комплексного решения** проблем клиентов. Предлагаемые

клиентам услуги будут дополняться дополнительными возможностями в сфере расчетного обслуживания, логистики, информационных, рекламных и пр. услуг.

При обслуживании клиентов биржа будет опираться на следующие основополагающие принципы:

обеспечение максимального качества услуг;

достижение оперативности в обслуживании клиентов, незамедлительного реагирования на их потребности и запросы;

установление партнерского подхода во взаимоотношениях с клиентами;

уникальность электронных систем и платформ биржи;

обеспечение кибербезопасности и всех её IT-решений и платформ.

## **IV. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ**

### **4.1 Развитие внутреннего предпринимательства и поддержка инноваций**

Основными конкурентами, которые могут бросить вызов бирже в сфере электронной коммерции будут малые инновационные предприятия, главным преимуществом которых является предпринимательская инициатива, оперативность в принятии решений и инновационность. Единственным достойным ответом на эти вызовы может стать новая корпоративная культура, направленная на поощрение духа предпринимательства, предпринимательской инициативы, неформальности и оперативности в принятии решений. В целях активного внедрения инновационных проектов УзРТСБ будет активно развивать внутреннее предпринимательство.

Для поощрения инициаторов и исполнителей инновационных проектов будут предусматриваться меры материального и морального стимулирования. Степень инициативности сотрудников будет одним из решающих факторов, учитываемых при начислении премий и надбавок к заработной плате. Стимулирование за участие в реализации инновационных проектов, направленных на входжение на новые рынки или удержание позиций на традиционных рынках, должно стать весомой, если не определяющей частью доходов сотрудников биржи. С учетом передовой зарубежной практики, будут разработаны методы участия участников инновационных проектов в доходах, полученных от их внедрения. При этом, методы участия в доходах должны стимулировать финансовую устойчивость проектов на длительную перспективу.

### **4.2 Управление проектами**

Внедряемая на бирже новая инновационная культура предусматривает механизм реализации бизнес-проектов, иницируемых и реализуемых сотрудниками биржи или сторонними лицами, связанными с биржей договорами о совместной деятельности.

Инновационные предложения будут рассматриваться и оцениваться соответствующими подразделениями. После проведения экспертизы проекта, предложения о его внедрении будут направляться Правлению, вместе с проектом

договора, согласованного с инициаторами проекта. Правление биржи будет принимать решения о реализации проекта, его бизнес-план и бюджет. Назначенный Правлением руководитель проекта будет осуществлять руководство персоналом проектом, отвечать за его реализацию в соответствии с утвержденным бюджетом и сроками реализации.

Полученные от реализации проекта доходы будут распределяться в соответствии с договором о совместной деятельности.

## **V. ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ БИРЖЕВОЙ ТОРГОВЛИ**

К настоящему времени УзРТСБ проводит электронные биржевые торги высоколиквидной продукцией по широкой номенклатуре стандартных однородных товаров.

Стратегия предполагает:

расширение этой номенклатуры за счет высоколиквидной продукции, не охваченной к настоящему времени электронными торгами (природный газ, электричество и др.);

развитие и совершенствование дополнительных услуг, оказываемых участникам биржевой торговли (информационные, расчетные, логистические, арбитражные и прочие виды услуг);

строительство инфраструктуры современной биржевой торговли, включая логистику (транспортная и складская логистика);

развитие сотрудничества с ведущими зарубежными биржами и торговыми площадками в целях организации межбиржевой торговли, взаимного использования биржевой инфраструктуры для экспорта товаров отечественных товаропроизводителей и импорта не производимых в республике или производимых в недостаточном количестве товарно-сырьевых и материально-технических ресурсов, продовольственных и потребительских товаров. Создание, на основе организации межбиржевого сотрудничества и имплементации передового зарубежного опыта привлекательных условий для зарубежных поставщиков и потребителей, в особенности центральноазиатского региона, в целях их привлечения к участию на торгах биржи.

Для совершенствования механизмов биржевой торговли будет внедрен комплекс мероприятий, направленных на модернизацию программного комплекса биржевых торгов, предусматривающий:

модернизация электронной торговой системы биржевой торговли с организацией торгов по товарным сегментам отдельными секциями с учетом специфики продукции и права доступа членам биржи.

широкое внедрение биржевых инструментов заключения форвардных сделок на поставку товаров с отсроченным сроком поставки, по всей номенклатуре высоколиквидной продукции;

внедрение системы электронного документооборота, электронных расчетов и платежей для практического перехода на интерактивную форму взаимоотношений между биржей и ее членами, а также их клиентами;



внедрение практики отпуска продукции по очередности, определяемой в автоматическом режиме информационной системой биржи в зависимости от сроков оплаты продукции покупателями;

внедрение механизма автоматического повторного выставления не реализованной продукции на биржевые торги;

внедрение механизма использования корпоративных карт предприятий для оплаты за товары, приобретенные на электронных торгах;

внедрение технологии электронной цифровой подписи для осуществления дистанционных форм взаимоотношений между биржей, членами биржи и их клиентами;

разработка и внедрение мобильных приложений с on-line доступом к полному комплексу предлагаемых услуг;

организация межведомственного взаимодействия с базами данных таможенных органов, органов сертификации, фитосанитарного контроля, коммерческих банков и других организаций в целях упрощения и автоматизации процессов совершения экспортных и импортных сделок, их постановки на учет и оформления документов.

Вместе с тем, в цифровую эпоху, важнейшее значение приобретает обеспечение безопасности данных и процессов деятельности Биржи от хакеров, кибермошенников и других преступных элементов, действующих на просторах Интернета и способных нанести урон, исчисляемых десятками и сотнями миллионов долларов.

Работа Биржи в области кибербезопасности требуют серверного и коммуникационного оборудования высокой мощности, а также обеспечения его бесперебойной работы через проведение бесперебойного систематического технического обслуживания, грамотного администрирования, резервирование мощностей для решения особо требовательных задач, резервного копирования данных, быстрого ремонта вышедших из строя элементов, и другой поддерживающей работу оборудования деятельности.

## **VI. РАСШИРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ЗАКУПОК**

Одной из сфер деятельности биржи, обладающих значительным потенциалом роста, является организация государственных и корпоративных закупок с использованием информационных систем биржи.

### **6.1 Меры по коренному совершенствованию системы государственных и корпоративных закупок.**

Несмотря на ощутимый положительный результат, достигнутый в результате внедрения электронных способов закупок, действующие способы их осуществления (электронный реверсивный аукцион и электронный каталог) не позволяют применять их в отношении сложных, комплексных и дорогостоящих

товаров, а также работ и услуг, при закупках которых цена не является единственным или определяющим критерием отбора предложений поставщиков.

Имеются также другие недостатки в действующей практике закупок.

Случаются факты неисполнения или не надлежащего исполнения поставщиками и заказчиками своих договорных обязательств. Заказчики, не располагающие квалифицированными кадрами в области закупок, не всегда точно и достаточно профессионально описывают предметы закупок, что приводит к спорам в периоды поставок товаров, манипуляциям в процессе закупок. Имеются случаи хищения средств недобросовестными поставщиками.

В этих условиях, в соответствии с решениями, принятыми органами государственной власти и управления, в предстоящие годы будет проведена модернизация системы государственных и корпоративных закупок, усовершенствована нормативно-правовая база закупок. В соответствии с Стратегией не менее 80% всего объема государственных закупок (общий объем - около 20 млрд. долл. США в год) будет осуществляться электронными способами с учетом внедрения полноценного комплекса электронных систем по организации и проведения конкурсных и тендерных торгов.

Узбекской республиканской товарно-сырьевой бирже отведено центральное место в работе по реорганизации закупок и внедрению в практику их осуществления информационно-коммуникационных технологий.

Информационно-коммуникационные технологии внесли серьезные коррективы в бизнес-процессы в различных сферах. Их активное внедрение и использование в сфере государственных закупок повсеместно в мире продиктовано следующими очевидными преимуществами и выгодами, которые они предоставляют:

- автоматизация и упрощение процессов закупок;

- разработка электронного модуля единого классификатора товаров (работ, услуг);

- повышенная прозрачность процедур и подотчётность участников и должностных лиц;

- предотвращение неправомερных и коррупционных практик;

- минимизация физического контакта между участниками процесса, предотвращение фактов сговора и принуждения;

- экономия затрат на участие в закупочных процедурах, включая расходы на проезд;

- повышение уровня доверия к системе государственных закупок;

- интеграцию с базами данных профильных государственных органов для упрощения процедур и систематизации процессов закупок;

- снижение затрат на проведение мониторинга и контроля в сфере государственных закупок для контролирующих органов и снижение административного давления с их стороны на участников закупок.

В период действия Стратегии внедрение информационно-коммуникационных технологий предусматривается на всех этапах процесса

государственных закупок от их планирования до организации контроля за соблюдением правил и процедур государственных закупок.

## **6.2 Целостность и комплексность информационной системы государственных закупок.**

Меры по внедрению ИКТ в систему государственных закупок будут направлены, в первую очередь на создание **единой, целостной и комплексной информационной системы государственных закупок**. Эта система которая будет строиться на базе единого специального информационного портала биржи.

Будут предприниматься усилия по согласованию мероприятий по внедрению информационно-коммуникационных технологий в практику государственных закупок с процессом внедрения электронного правительства и информационной системы управления государственными финансами (ИСУГФ). Скорость внедрения информационно-коммуникационных технологий будет зависеть, помимо прочего, от формирования баз данных и различных реестров министерств и ведомств и от создания механизма их взаимодействия. Подобное взаимодействие позволит значительно сократить расходы, связанные с участием региональных и малых предприятий в государственных закупках.

## **6.3 Направления внедрения информационно-коммуникационных технологий.**

Предоставляемые информационно-коммуникационными технологиями возможности позволяют прогнозировать их использование в следующих направлениях в сфере государственных закупок:

внедрение новых электронных способов закупок (конкур, тендер);

использование информационной системы для проведения предварительной квалификации поставщиков и закупок в два этапа;

концентрация и архивация всего комплекса информации, связанной с проведением государственных закупок (нормативно-правовая и методологическая база, планы закупок, предварительные объявления о проведении закупок, информация о результатах проведения закупочных процедур и определения поставщиков, информация о ходе исполнения договорных обязательств, решения органов государственного и хозяйственного управления, Правительственной комиссии, третейского суда, любая другая общедоступная информация о закупках) на специальном информационном портале и обеспечение свободного доступа к этой информации всем заинтересованным сторонам;

онлайн-мониторинг исполнения обязательств по заключенным договорам и информационная система обеспечения гарантий их исполнения;

использование информационно-коммуникационных технологий в сфере обжалования неправомерных действий или бездействия должностных лиц в сфере государственных закупок;

организация мониторинга и контроля в сфере государственных закупок с использованием информационно-коммуникационных технологий.

#### **6.4 Электронные способы закупок.**

Опыт использования механизмов электронного реверсивного аукциона и электронного каталога при организации государственных закупок выявил не только отмеченные выше положительные стороны, но также и проблемы при определении поставщиков с использованием этих способов закупок.

Использование ценовых показателей в качестве единственного критерия при определении поставщика не позволяет воспользоваться преимуществами, предоставляемыми информационно-коммуникационными технологиями для большей части предметов закупок (сложных видов оборудования, комплексных поставок товаров, выполнении работ и оказании услуг), когда технические и/или качественные показатели предметов закупок или условия их поставки могут иметь определяющее или сопоставимое с ценой значение для поставщика.

В этих условиях, представляется целесообразным перевод на электронные формы способов закупок, учитывающих, наряду с ценой другие критерии и показатели.

Настоящая Стратегия предполагает внедрение (уже на первом этапе ее реализации) **электронного конкурса и тендера, электронного запроса цен, электронного запроса предложений и постановки на учет в информационной системе биржи прямых договоров с поставщиками.**

### **VII. РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Наиболее перспективным, как с точки зрения оборотов, так и с позиции прибыльности из планируемых на предстоящий пятилетний период направлений деятельности биржи является **электронная коммерция.**

В соответствии со концепцией тройного лидерства, в рамках проекта предполагается, задействовав потенциал биржи, все ее ресурсы, выйти на рынок электронной коммерции с комплексным инновационным **брендовым проектом**, в котором высококлассные услуги будут оказываться всем потенциальным категориям клиентов (крупные предприятия-производители, организации оптовой и розничной торговли, индивидуальные предприниматели и потребители – физические лица).

С 2020 года предполагается поэтапный запуск **многофункционального модульного «Электронного гипермаркета»**, который будет оказывать различным категориям потребителей (юридические лица, индивидуальные предприниматели, потребители – физические лица) весь комплекс услуг в сфере электронной коммерции – электронной торговли, электронного маркетинга, электронной логистики и электронных платежей.

Многофункциональный «Электронный гипермаркет», будет включать в себя, в том числе, следующие платформы (сервисы):

**Торговая платформа B2B.** Основным каналом оптовой и мелкооптовой торговли не сырьевыми и потребительскими товарами должна стать модернизированная платформа электронной выставочно-ярмарочной торговли. Эта платформа будет включать в себя:

торговую площадку неконкурентной торговли, действующей по принципу оптового и мелкооптового магазина для юридических лиц;

торговую платформу конкурентной торговли для юридических лиц, действующей по принципу аукциона на повышение стартовой цены;

электронную платформу постановки на учет договоров, заключенных между юридическими лицами, с использованием принципа запроса наибольшей цены;

электронную торговую платформу для юридических лиц с использованием механизма «короткого» аукциона.

Одной из самых перспективных направлений для биржи является развитие сервиса, позволяющего осуществлять розничные продажи через информационную систему биржи (B2B). В этих целях одним из ключевых модулей многофункционального торгово-маркетингового портала станет конструктор сайтов и магазинов.

Конструктор сайтов предоставит организациям, прежде всего субъектам малого и частного предпринимательства и индивидуальным предпринимателям за небольшую регулярную плату использовать возможности модуля для создания собственной страницы в сети интернет или электронного магазина. Это позволит снизить расходы предприятий на участие в электронной коммерции через биржевой портал (расходы на аренду помещения, организацию колл-центра, оплату труда сотрудников, расходы на логистику и т. д.).

## **VIII. РАСШИРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Товарная биржа, в рамках своей деятельности всегда оказывается обладателем значимой рыночной информации. Разумное использование получаемых информационно-аналитических данных - одна из наиболее важных задач биржи, которая служит повышению ее авторитета в Узбекистане и за его пределами.

В качестве основной информации, которую может генерировать биржа и предоставлять её по запросам в качестве отдельного информационного продукта, являются ценовые индексы и котировки - информация о сложившихся в результате торгов ценах на основные сырьевые товары, динамике этих цен и полученного в результате анализа прогноза изменения экономических и финансовых индексов.

Прогнозирование ситуации на товарных рынках, выявление серьезных факторов, влияющих на конъюктуру товарного рынка

Ещё одна информационная функция товарной биржи — являться открытой площадкой для эффективного профессионального диалога, который помогает выстроить баланс интересов регуляторов, продавцов и покупателей в рамках рыночной экосистемы. Для этого на базе биржи должны организовываться конференции, форумы, круглые столы, семинары по важным дискуссионным вопросам, связанным с функционированием организованного товарного рынка. Выводы и рекомендации, полученные в качестве итогов такого профессионального диалога, могут являться важным информационным материалом для заинтересованных правительственных учреждений, для законодательной власти, для самой Биржи при формировании внутренней нормативной базы.

## **IX. ВНЕДРЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ И ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ ФИНАНСОВОГО И HR -МЕНЕДЖМЕНТА В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ**

Одним из важных вопросов, требующий своего решения в ближайшей перспективе, является вопрос внедрения на бирже современных и эффективных методов и инструментов кадрового (HR - human resources) и финансового менеджмента.

Благодаря 26-летнему опыту, УзРТСБ сформировала фундамент высоко профессиональных кадров, являющийся основой для дальнейшего развития Биржи. Важным вопросом является постоянное повышение квалификации сотрудников с учетом профессионального их обучения в профильных учебных заведениях, а также путем участия на семинарах и курсах, в том числе с организацией стажировок и обучающих мероприятий за рубежом. Повышение уровня материального стимулирования сотрудников биржи.

Кроме того, необходимо привлечение дополнительного числа специалистов в таких областях, как, маркетинг, финтех, IT программирование и безопасность, и в ряде других. Поскольку потребности в профессиональных кадрах в ближайшие годы не будут снижаться, необходимо активизировать работу с профильными ВУЗами Узбекистана по подготовке специалистов для работы на Бирже.

Особым направлением требующем реализации на Бирже - это обучение партнёров: брокеров, трейдеров, представителей государственных структур, крупных производственных и торговых компаний, а также страховых и логистических организаций.

В рамках мер внедрения современного финансового менеджмента необходимо:

совершенствование механизма оценки деятельности руководителей и сотрудников на основе KPI (Key Performance Indicator);

привлечение аудиторских компаний «Большой четвёрки» (Deloitte & Touche Tohmatsu, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG) для проведения аудита финансовой отчетности;

совершенствование систем управления качеством оказываемых услуг путем ре-сертификации СМК по международному стандарту ISO 9001-2015;  
усиление мер по противодействию коррупции путем сертификации по соответствующему Международному антикоррупционному стандарту (ISO 37001-2016).

## **Х. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ**

1. Доведение к 2022 году объема биржевого товарооборота до 60 трлн. сум.
2. Рост количества участников на всех электронных торговых платформах биржи (биржевых торгов, системы государственных закупок и электронной коммерции) не менее чем на 30 %.
3. Доведение к 2022 году доли высоколиквидной продукции до 80% от всего товарооборота на биржевых торгах.
4. Повышения уровня доходов биржи не менее чем на 30%.