

ЎЗСАНОВАТҚУРИЛИШБАНК

Банкни 2021-2023 йиллар учун ривожланиш стратегияси

Макроиқтисодий омиллар



Макроиқтисодий кўрсаткичлар	2019	2020	2021 (кўт.)	2022 (кўт.)
ЯИМ, трлн.сўм	510,1	580,2	790,3	958,9
ЯИМнинг реал ўсиши, %	5,8	1,6	6,5	5,5
Аҳоли жон бошига ЯИМ, долл.	1724	1685,5	1881	1984
Саноат, трлн.сўм	136,1	152,7	214,6	264,1
Реал ўсиш, %	5,0	0,7	6,7	7,0
Қурилиш, трлн.сўм	30,6	37,5	48,8	61,8
Реал ўсиш, %	22,9	9,2	9,5	10,0
Хизмат кўрсатиш, трлн.сўм	167,8	194,4	250,5	305,9
Реал ўсиш, %	6,3	0,1	6,0	6,2
Тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар, млрд. долл	2,3	1,7	4920	5480
Инфляция, %	15,2	11,1	11,0	9,5
Ташқи савдо айланмаси, млрд. доллар	41,8	36,3	52,2	57,0
Экспорт	17,5	15,1	23,6	26,4
Импорт	24,3	21,2	28,6	30,6
Сальдо	-6,8	-6,1	-5,0	-4,2
Даромадлар (трлн.сўм)	121,8	155,5	191,8	226,3
Қаражатлар (трлн.сўм)	129,6	187,7	193,0	223,9
Бюджет тақчиллиги (профицити)	-7,8	-32,2	-1,2	2,5

Пандемиядан кейин Ўзбекистонда иқтисодий тикланишнинг учта сценарийси



Асосий таянч сценарий

Иқтисодиётни босқичма-босқич тиклашни кўзда тутди.



Оптимистик сценарий

Тез суръатларда иқтисодий тикланишни акс эттиради



Пессимистик сценарий

Паст суръатларда иқтисодий тикланишни акс эттиради

Марказий Банк 2021 ва 2022-2023 йилларга мўлжалланган монетар сиёсатнинг асосий йўналишларини белгилади ва 3 хил сценарийлар асосида макроиқтисодий ривожланиш прогнозларини ишлаб чиқди.

Макроиқтисодий сценарийларнинг ташқи шарт-шароитлари

	Оптимистик сценарий	Асосий таянч сценарий	Пессимистик сценарий
	Макроиқтисодий сценарийларнинг ташқи шарт-шароитлари		
Пандемия ҳолатини яхшиланиши	2021-йилнинг 2-ярмида	2022 йилнинг бошида	2022 йилнинг охирида
Ташқи талабнинг тикланиши	2021-йилнинг 2-ярмида	2022 йилнинг 2-ярмида	2023 йилнинг 2-ярмида
Олтин нархи	тез камайиб боради	секин камайиб боради	нархлар юқори бўлиб қолади

Манба: ЎзР МБ, 2021-2023 йиллардаги пул-кредит сиёсати.

Асосий (таянч) сценарий

Ташқи савдо ҳамкорлари иқтисодиётининг босқичма-босқич тикланиши туфайли ташқи талаб 2022 йилнинг 2-ярмидан инқирозгача бўлган даражага етади.

Оптимистик сценарий

2021 йилнинг 2-ярмида ташқи талаб инқирозгача бўлган даражага етади ва жаҳон иқтисодиёти тикланади, олтин нархи пасаяди.

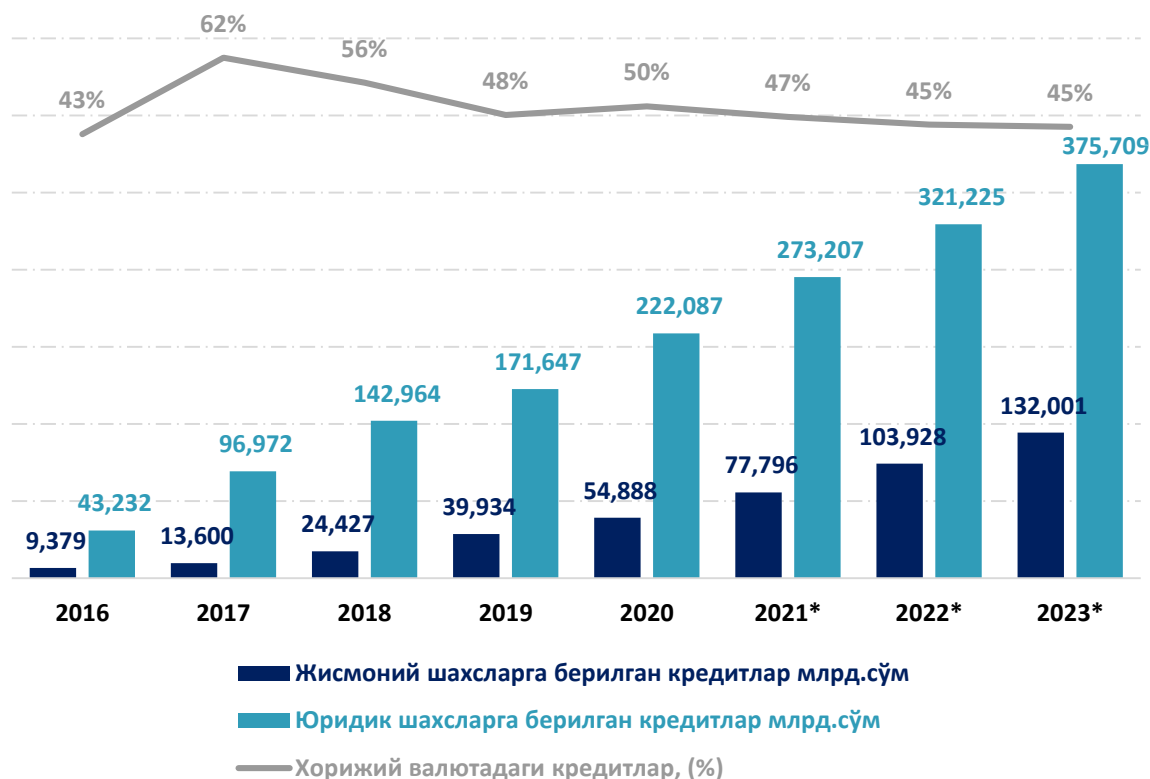
Пессимистик сценарий

Ташқи савдо ҳамкорларининг иқтисодиёти секин-аста тикланади, ташқи талаб 2023 йилнинг 2-чорагида инқирозгача бўлган даражага етади ва олтин нархининг ўсиш динамикаси хавфсиз актив сифатида давом этади.

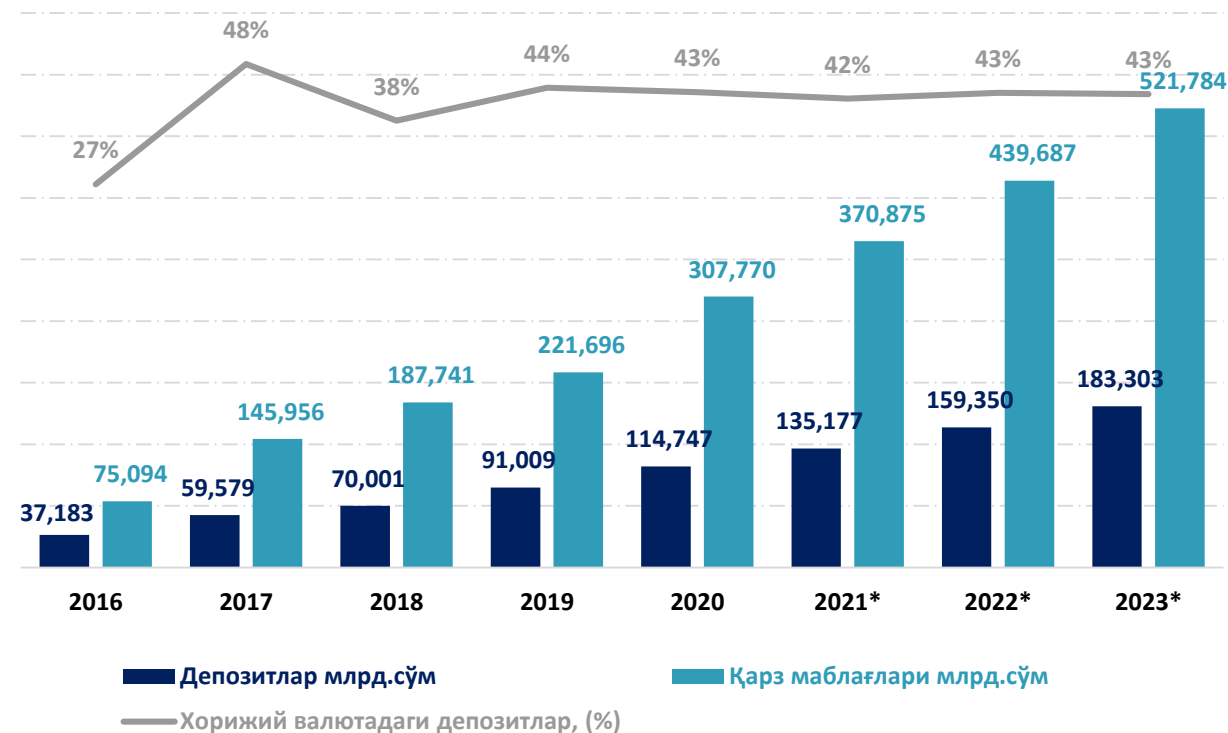
Банк тизимининг ҳозирги ҳолати



Кредитлар динамикаси ва таркиби



Молиялаштириш манбалари динамикаси



Банклар халқаро кредит линиялари, корпоратив мижозлар ва давлат омонатларини жалб қилиш орқали молиялаштирилади.

Юридик шахсларга кредит бериш, корпоратив сектор устунлик қилади.

Хулосалар:

- Чакана бизнес ривожланишнинг дастлабки босқичида бўлади.
- Кичик ва ўрта бизнес ривожланиш имконига эга бўлади.

* 2021-2023 йиллар учун маълумотлар CAGR асосида ҳисобланди

Банк тизимининг ҳозирги ҳолати



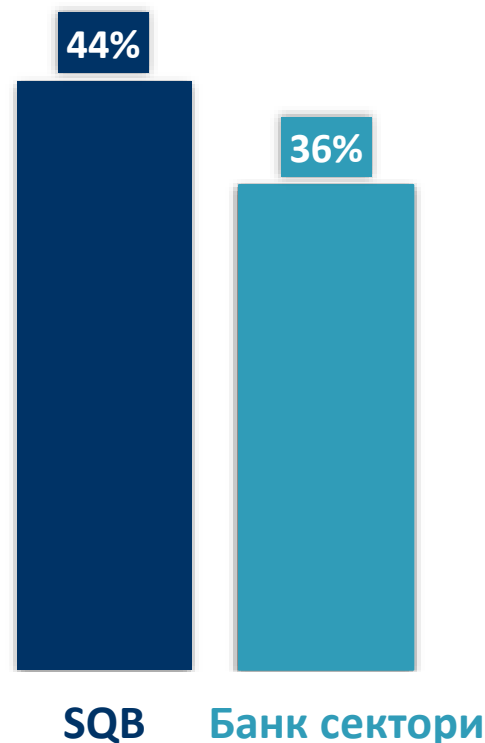
Имтиёзли кредитларнинг улуши банк тизими умумий портфелининг **60%** дан ортиғини ташкил этади.

SQB да бу кўрсаткич **18%**.

Имтиёзли кредитларнинг умумий портфелга нисбати



10 та энг йирик қарз олувчиларнинг улуши



10 та энг йирик қарз олувчиларнинг улуши берилган кредитлар умумий ҳажмининг давлат улуши мавжуд банклар ва SQB да мос равишда **36%** ва **44%** ини ташкил этади;

Давлат банк секторида устун мавқега эга - **13** та банкдан **31** тасини капиталида давлат иштироки мавжуд бўлиб, улар умумий капиталнинг **87%** дан ортиғини ташкил этади. SQB да бу кўрсаткич **95%**.

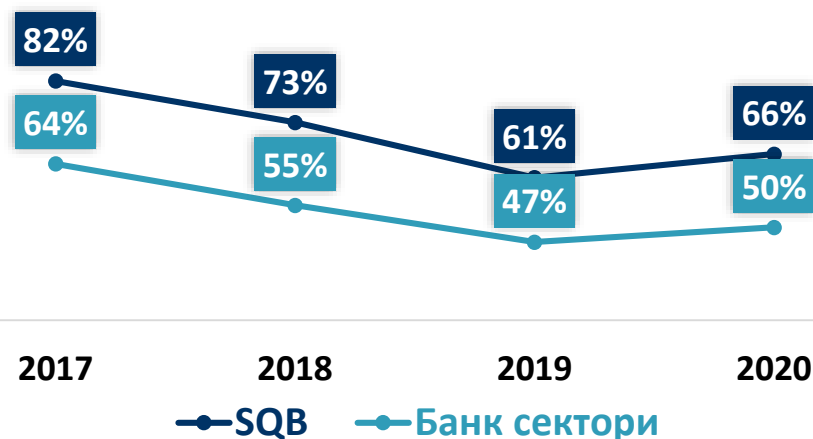
Давлатнинг капиталдаги улуши



Банк тизимини ривожлантиришнинг муҳим вазифалари ва муаммолари



Активларнинг хорижий валютадаги улуши

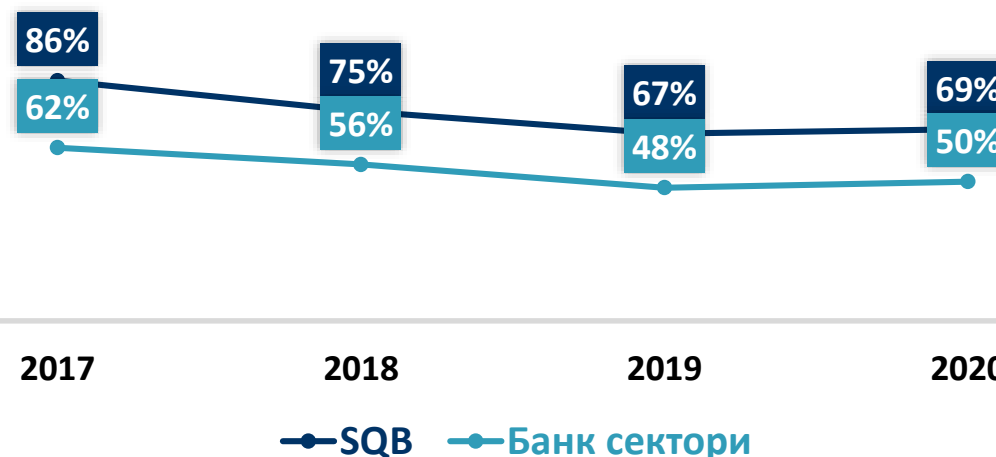


Активлар ва пасивларнинг юқори даражада долларлашуви, йирик компанияларда ва иқтисодиётнинг алоҳида тармоқларида кредитлар ва депозитларнинг концентрацияси, бу банкларни валюта ва кредит хатарларини ҳамда ликвидлик хатарини оширади.

Депозитларнинг хорижий валютадаги улуши



Кредитларнинг хорижий валютадаги улуши



Ўзсаноатқурилишбанкнинг стратегик мақсади - рақобатбардош, mijozларга йўналтирилган, бозор тамойиллари асосида ишлайдиган, инвесторлар ва mijozлар учун жозибадор банкка айланиш.



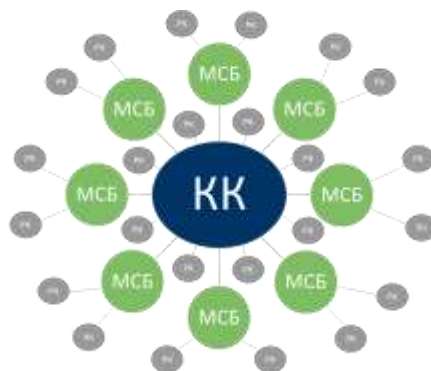
Банк ва унинг раҳбарлари олдида турган асосий вазифалар

Трансформация ва барча стратегик ташаббусларни якунлаш.

Банкни хусусийлаштиришга тайёрлаш.

Банк ривожланишининг асосий вектори-банкнинг корпоратив мижозлари атрофида банк хизматлари экотизимини яратиш орқали кичик ва ўрта бизнес ҳамда чакана бизнесни ривожлантириш

- Корпоратив мижозлар атрофида ягона экотизимни яратиш
- Корпоратив мижозларнинг кичик ва ўрта бизнес бўлган ҳамкорларини жалб қилиш
- Кичик ва ўрта бизнес ҳамда корпоратив мижозлар ходимларига хизмат кўрсатиш



Банк мижозлари учун имкониятлар:

Корпоратив мижозлар — мижозларга индивидуал ёндашув, хизмат кўрсатишнинг юқори сифати, структуравий молиялаштириш

Кичик ва ўрта бизнес мижозлари — мижозларга индивидуал ёндашиш, юқори тезликда хизмат кўрсатиш, параметрли ва индивидуал кредит ва депозит маҳсулотлари, таклифлар тўплами

Чакана мижозлар — замонавий онлайн-banking, мултивалютали депозитлар, кредит карталари, бўлиб тўлаш карталари. Яшил молиялаштириш.



Банкни стратегик модернизация қилишнинг асосий йўналишлари



Операцион самарадорликни ошириш.



Мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш.



Кредит портфели ва ресурс базасини диверсификациялаш.



Ахборот технологиялари инфратузилмасини модернизациялаш.



Рискларни бошқариш тизимини халқаро стандартларга мувофиқлаштириш.



Мижозларнинг молиявий саводхонлигини ва банк ходимларининг малакасини ошириш.



Кредит сиёсатини такомиллаштириш, инновацион ва масофавий хизматларни жорий етиш.



Ягона МФОга ўтиш



Бизнес жараёнларни максимал
автоматлаштириш ва унификациялаш



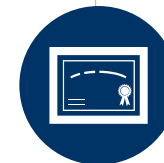
Халқаро пул ўтказмалари тизимларининг
интеграцияси



Операцион блок ходимлари учун KPI ишлаб
чиқиш



Худудий тармоқ бўлинмаларида операцион
фаолиятни қайта ташкил этиш



Юридик шахслар, чакана ва кассалар
хизматларини универсаллаштириш

Мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш



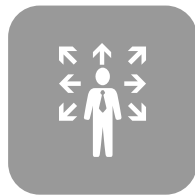
Асосий ташаббуслар

- Моделнинг 3 та элементи ҳисобига барча турдаги хизматлар:

1. Рақамлаштириш
2. Савдо нуқталари
3. Ўз-ўзига хизмат кўрсатиш шохобчалари

- Кўп каналли, рақамли маҳсулотлар ва технологияларни фаол ривожлантириш

- Маҳсулотлар линейкасини ишлаб чиқиш



- Мижозлар учун индивидуал ёндашув

- Кросс-сотув тизимини яратиш

- Мижозларга хизмат кўрсатишда сегментга йўналтирилган ёндашувга ўтиш

Банк 2023 йилда ҳар бир фаол мижозга тўғри келувчи маҳсулот сонини **70%** га оширишни режалаштирган.

Мижозларга хизмат кўрсатиш сифатини ошириш



Барча филиалларда электрон навбат тизимларини ўрнатиш



Стандартларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда сирли харидор ва менежерларни текшириш ишларини рақамлаштириш



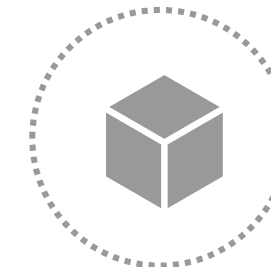
Замонавий технологиялардан фойдаланиш орқали mijozlarni электрон сўровини жорий қилиш



Мижозлар эҳтиёжларидан келиб чиқиб филиалларнинг иш жадвалини оптималлаштириш



Алоқа маркази функцияларини кенгайтириш



Имконияти чекланган инсонлар учун филиалларда пандуслар ўрнатиш

Кредит портфели ва ресурс базасини диверсификациялаш



Ахборот технологиялари инфратузилмасини модернизациялаш



Март
2021

Июнь
2021

Декабрь
2021

Декабрь
2021

Декабрь
2021

Декабрь
2021

Корпоратив
маълумотларни
сақлашни жорий
қилиш, бизнес-
таҳлилни
автоматлаштириш

Бошқарув
қарорларини қабул
қилиш жараёнларини
автоматлаштириш

Мижоз ҳужжатлари ва
сўровларини қайта
ишлашни
жадаллаштириш

Кредит конвейери
ва CRM тизимини
жорий этиш

Ягона мијоз
ҳисобварағи.
Кредит беришда
банк ходими
иштирокини
камайтириш

Бюджетлаштириш
тизимини жорий
қилиш

Банк бюджетини
режалаштиришнинг
автоматлаштирилган
тизимини ишлаб
чиқиш, трансферт
баҳони
шакллантириш ва
харажатларни
тақсимлашни амалга
ошириш

Маълумотларни
қайта ишлаш
марказини қуриш

Бардошли,
ишончли
инфратузилма,
банкда ҳисоб-
китобларни амалга
ошириш
қувватларини
кенгайтириш

Банк мијозларини
масофадан хизмат
кўрсатишга ўтказиш

"Рақамли Банк"
тушунчасини жорий
қилиш

Мижозларга
масофадан хизмат
кўрсатиш
тизимларини
ривожлантириш

Ягона
МФО

Республика
бўйича ягона банк.
Мижоз банк
хизматидан
истаган филиалда
фойдаланиш
имконияти

Рискларни бошқариш тизимини халқаро стандартларга мувофиқлаштириш



Мижозларнинг молиявий саводхонлигини ва ходимлар малакасини ошириш



Ходимларни узлуксиз ўқитиш тизимини жорий этиш;



Ходимларни бошқариш бўйича корпоратив стратегияни такомиллаштириш;



Ҳар бир ходим фаолиятини баҳолаш асосида замонавий ҳақ тўлаш тизимларига ўтиш (KPI, бонус).



Бунда етакчи хорижий банклар ва маслаҳатчилар билан ҳамкорликка асосланган узлуксиз ўқитиш тизимини яратиш, назариянинг амалиёт билан яқин ҳамкорлигини таъминлаш.

Мижозларнинг молиявий саводхонлигини ва ходимлар малакасини ошириш



КОМПЕНСАЦИЯ ВА ИМТИЁЗЛАР

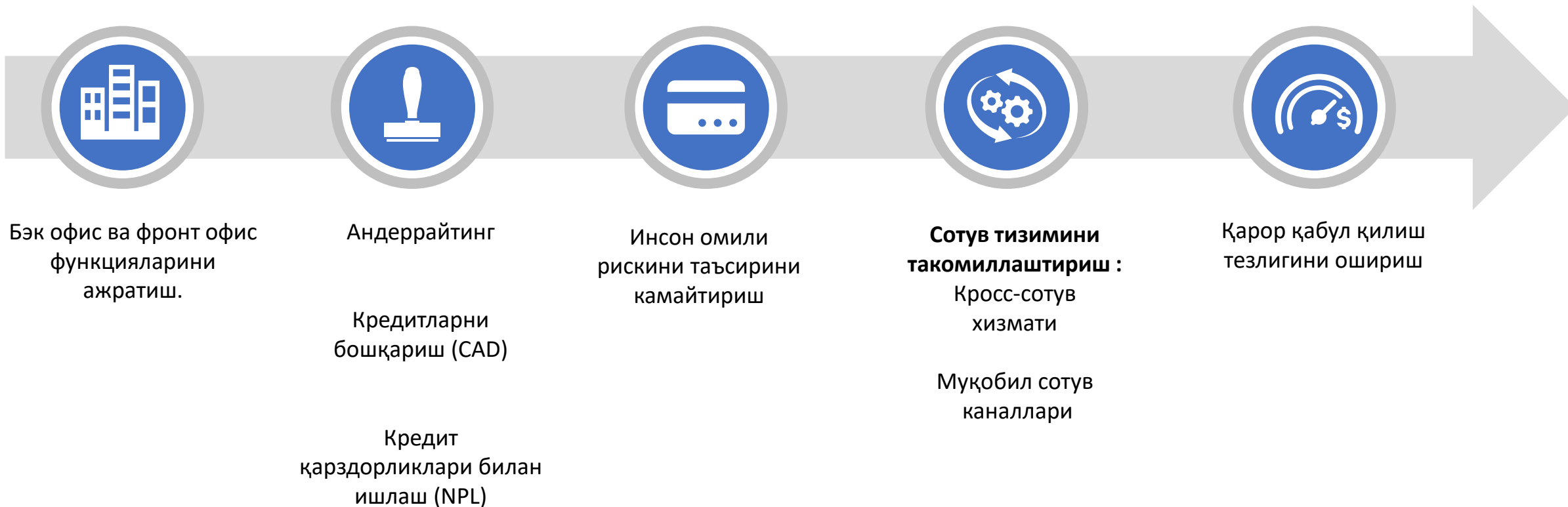
- КРІ бўйича тўлов (ўзгарувчан қисм) – самарадорлик ва рағбатлантиришни бошқариш тизими. Иш ҳақи ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг таснифланган тизими
- 8 та филиалда чакана ходимлар учун вақтинчалик низом тасдиқлаш жараёнида
- номоддий мотивация - корпоратив тадбирларни ўтказиш
- Банк тизимида лавозимларни баҳолаш жараёнини бошлаш (доимий қисм)



ЎҚИТИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ

- Компетентлик моделлари - бошқарув ва касбий ваколатларни баҳолаш
- Кадрлар захирасини шакллантириш – энг муҳим лавозимлар рўйхати, ходимларни баҳолаш ва танлаш ҳамда ушбу лавозимларга захирани шакллантириш
- Learning management тизими
- Онлайн ўқитишни ривожлантириш
- ХМК томонидан тасдиқланган ички мураббийлар институти

Кредит сиёсатини такомиллаштириш, инновацион ва масофавий хизматларни жорий этиш



*“Инсонларга манфаат етказиш ва уни
олий даражага кўтариш”*

Қадриятлар

Одамлар. Жамият фаровонлиги учун



Масъулият



Хавфсизлик



Мукаммаллашиш



Синергия



Қараш

Мижоз фаровонлигини
сақлаб қолиш ва
яхшилаш учун
профessional
воситаларни тақдим
этувчи ташкилот

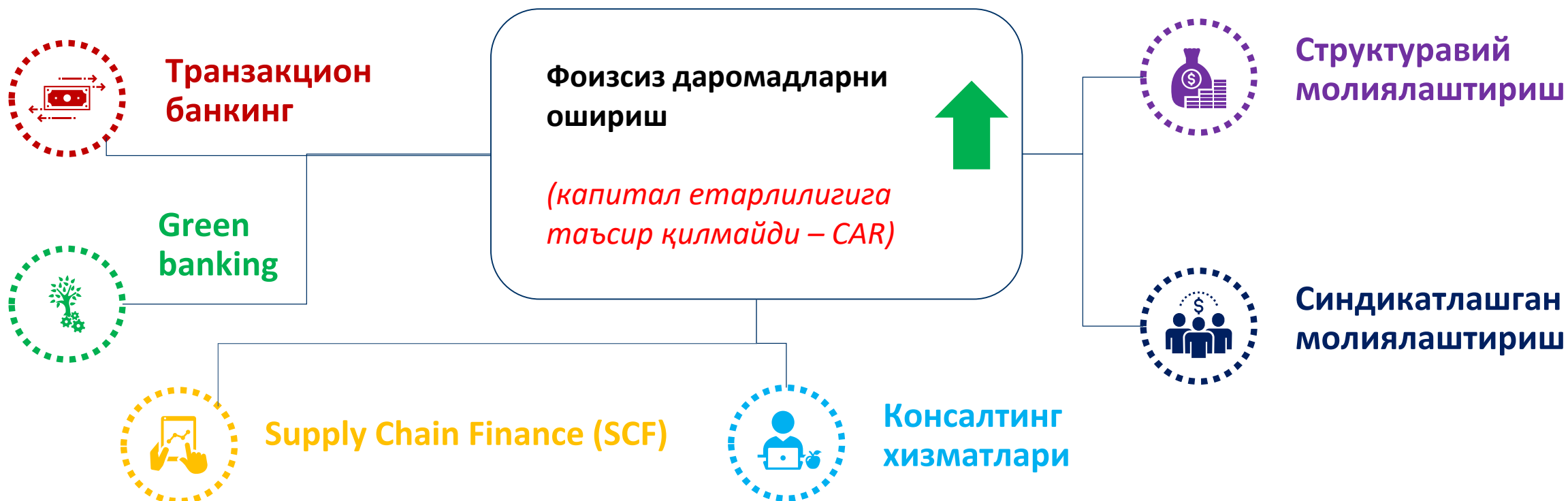
Бизнес йўналишлар стратегияси

Корпоратив бизнес
Стратегия



	2020	2021	2022	2023
SQB портфели таркибида корпоратив бизнес улуши	58,7%	57,8%	55,7%	53,5%
SQB даромадлари таркибида корпоратив бизнес улуши	48%	50%	47%	46%

Муҳим! Комиссион
даромадни
ошириш учун
капитал талаб
қилинмайди

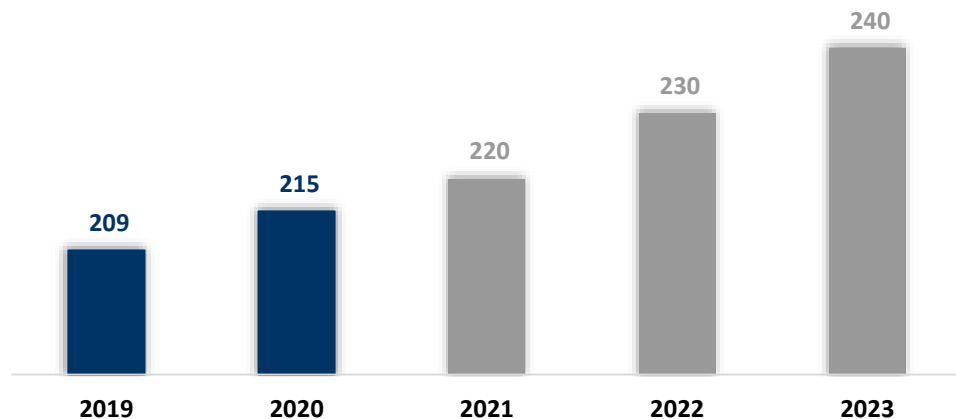


Стратегияни амалга оширишдан кутилаётган натижалар

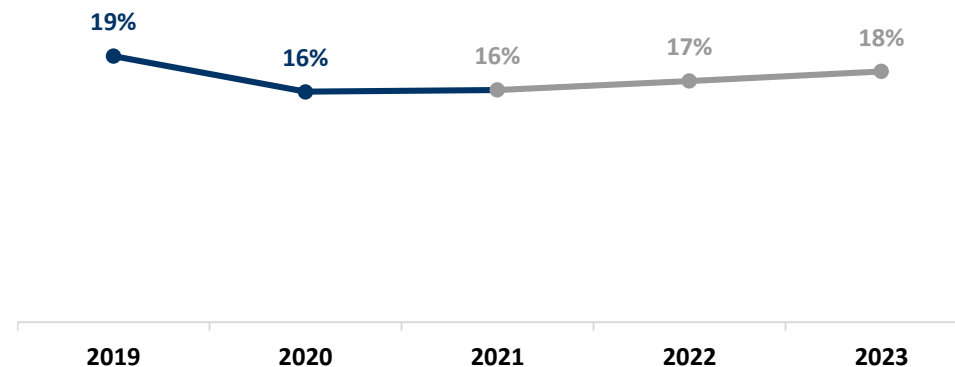
Корпоратив бизнес



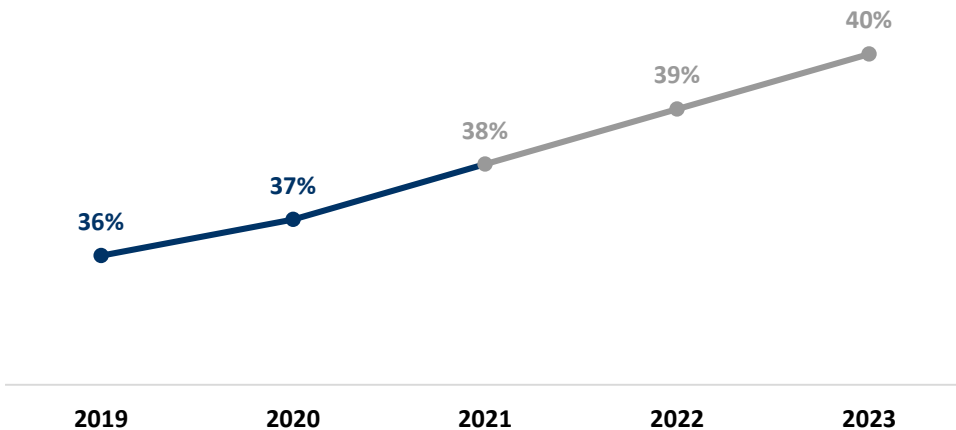
Корпоратив бизнесда фаол мижозлар сони



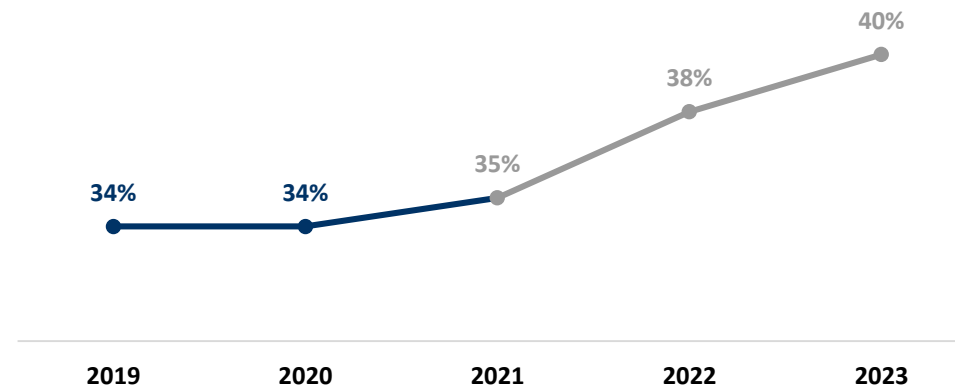
Фаол мижозлар улуши Корпоратив бизнес (%)

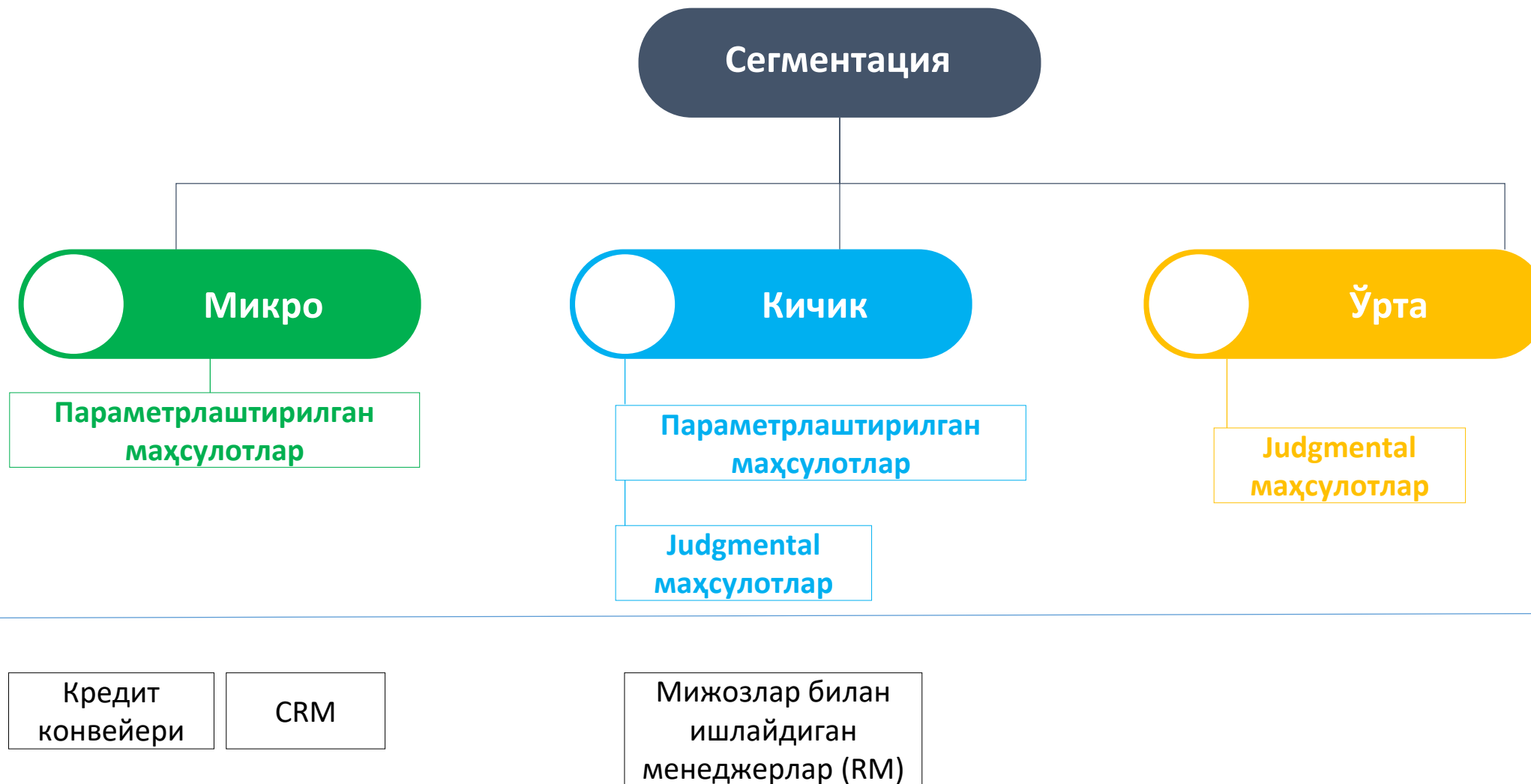


Муқобил каналлардан фойдаланувчилар (%)



Мижозлар содиқлиги индекси
Корпоратив бизнес





Бизнес йўналишлар стратегияси

Кичик ва ўрта бизнес

Ташаббуслар



Ихтисослашган савдо ва хизмат кўрсатиш инфратузилмасини шакллантириш, шу жумладан RM менежерлар институти



Кредитлаш ўсишининг юқори суръатларини таъминлаш



Кредит бериш вақтини оптималлаштирадиган кредит жараёнини қайта кўриб чиқиш



Кичик ва ўрта бизнес мижозлари учун JOYDA-Business иловасини ишлаб чиқиш



Кичик ва ўрта бизнес мижозларининг турли тоифалари учун таклифларни шакллантириш ва маҳсулот линейкасини кенгайтириш



Мижозларга хизмат кўрсатиш ва сотишнинг самарали кўп каналли тизими ва моделини қуриш



Маҳсулотлар ишлаб чиқиш, пакетли таклифлар, масофавий банк хизматларидан фаол фойдаланувчиларни кўпайтириш



Параметрлаштирилган маҳсулотлар- кредит бўйича тезроқ қарор қабул қилиш учун



Judgmental маҳсулотлар –кредит рискин баҳолаш учун маҳсулотлар



Сегментация амалга оширилди :
“Микро Бизнес” - 250 000 АҚШ долларидан кам бўлган кредитлар
“Кичик Бизнес” – 2 500 000 АҚШ долларидан кам бўлган кредитлар
“Ўрта бизнес” – 5 000 000 АҚШ долларидан кам бўлган кредитлар



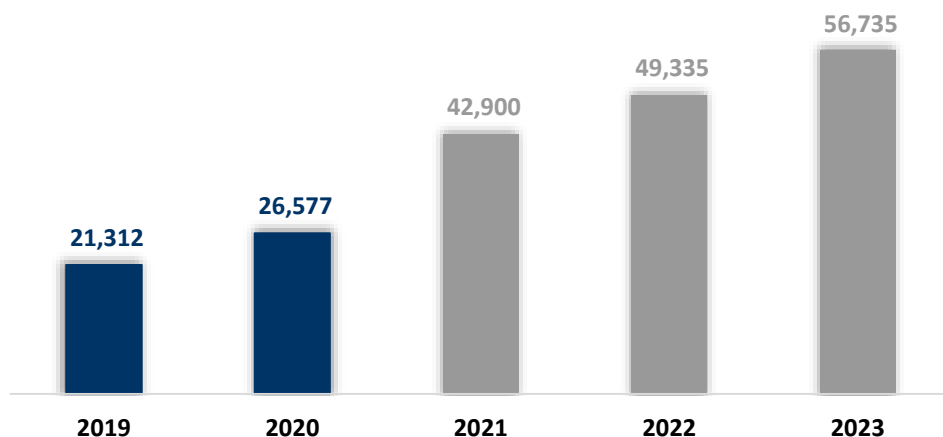
Тадбиркорлик фаолиятини рақамли каналларга ўтказиш ва масофадан банк хизмати кўрсатиш тизимини такомиллаштириш ва битимлар тузиш учун рақамли каналларни ишлаб чиқиш

Стратегияни амалга оширишнинг кутилаётган натижалари

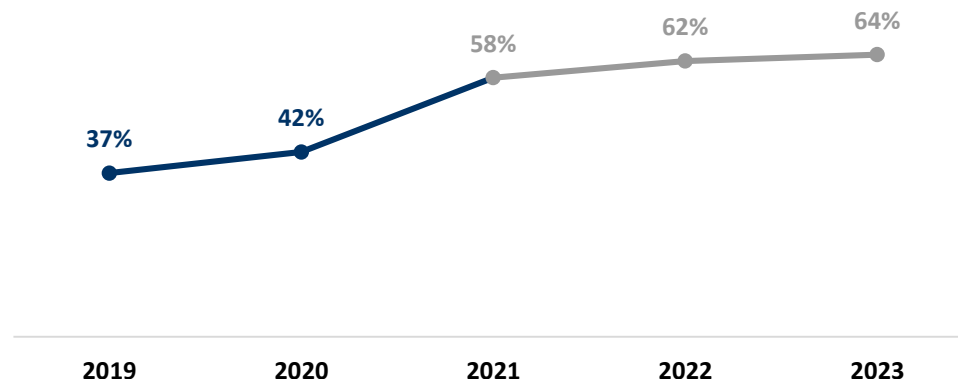
Кичик ва ўрта бизнес



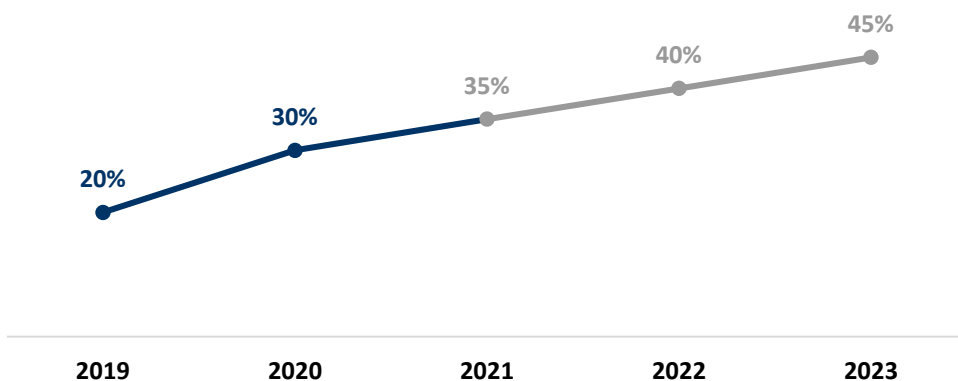
Фаол мижозлар сони Кичик ва ўрта бизнес



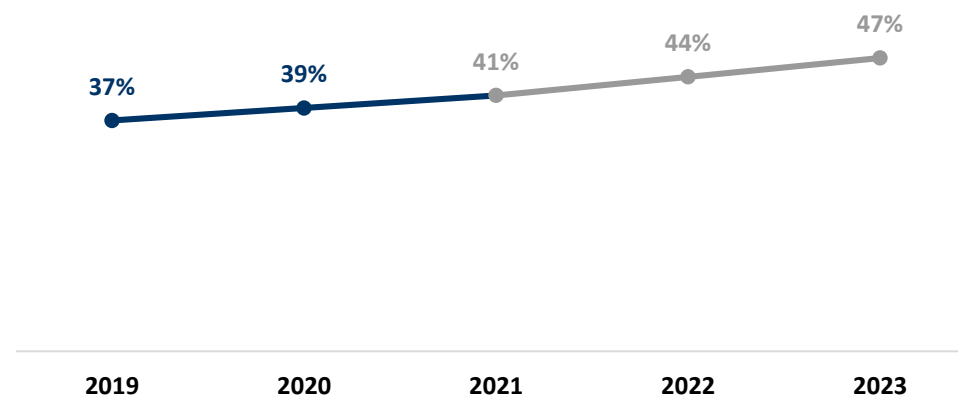
Фаол мижозлар улуши Кичик ва ўрта бизнес (%)



Муқобил каналлардан фойдаланувчилар (%)



Мижоз содиқлиги индекси
Кичик ва ўрта бизнес



Кредит портфелидаги улушни ошириш %

Фаол мижозларнинг ортиши

Онлайн банкинг

Joyda

24/7 ўзига-ўзи
хизмат кўрсатиш

Янги smart офислар

Колл марказ

Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш (фоизсиз)

Кредит карталари

Мултивалютали омонатлар

SQB халқаро карталари

Бўлиб тўлаш карталари

Суғурта агенти

Халқаро пул ўтказмалари

Фоизли маҳсулотларни кўпайтириш

Ипотека кредитлари

Истеъмол кредитлари

Микроқарз (онлайн)

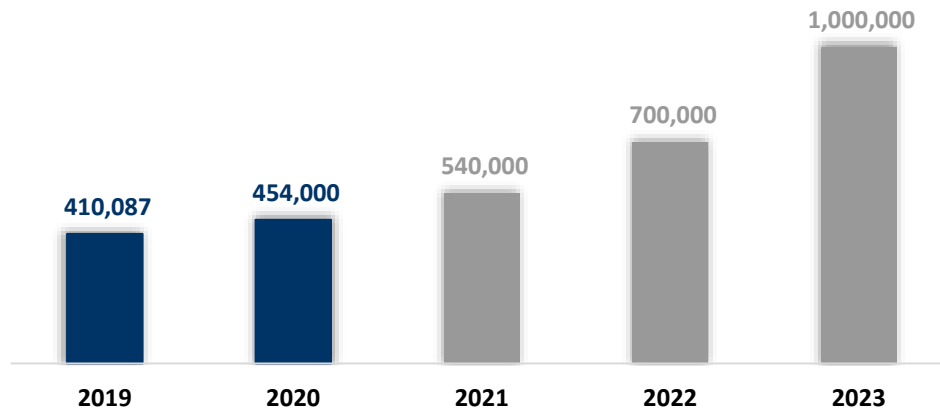
Автокредитлар

Стратегияни амалга оширишнинг кутилаётган натижалари

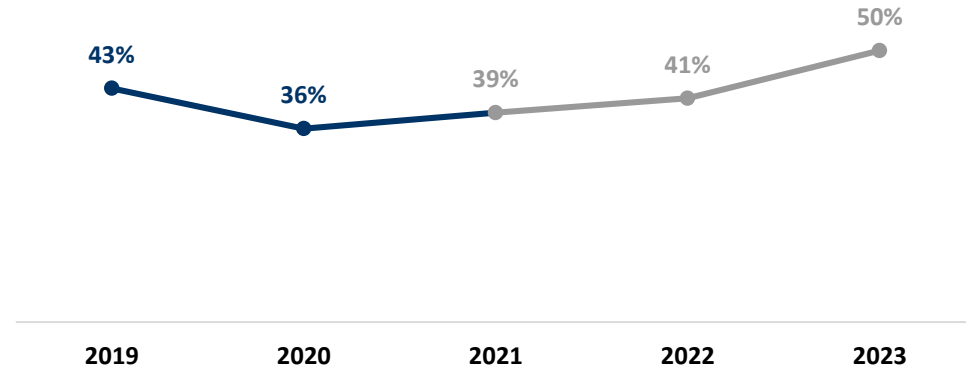
Чакана бизнес



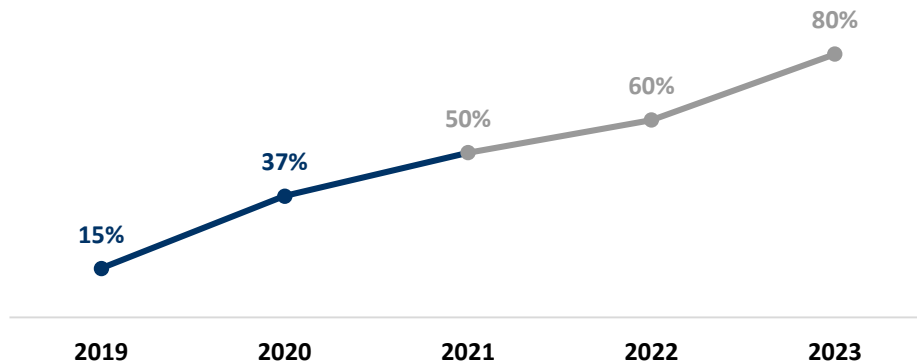
Фаол мижозлар сони Чакана



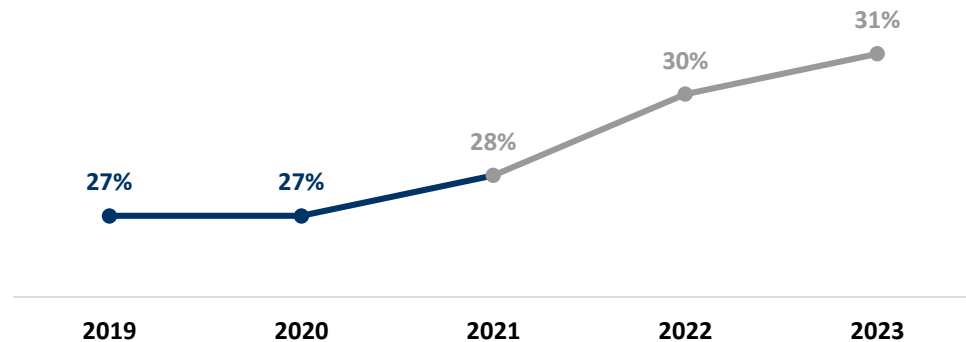
Фаол мижозлар улуши Чакана (%)



Муқобил каналлардан фойдаланувчилар (%)



Мижоз содиқлиги индекси
Чакана бизнес





Экологик ва
ижтимоий рискларни
бошқариш тизими



Яшил
молиялаштириш



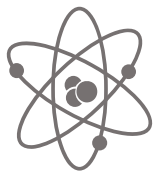
Яшил лойиҳалар
сони — 300, кредитлар
миқдори — 400 млн.
долл. экв.



“Corporate Green Loan”
- яшил лойиҳаларни
миллий валютада
молиялаштириш



“Corporate Green
Investment Credit” -
яшил лойиҳаларни
хорижий валютада
молиялаштириш



“SME Green Loan” – яшил
лойиҳаларни миллий
валютада
молиялаштириш



“SME Green Investment
Credit” –
яшил лойиҳаларни
хорижий валютада
молиялаштириш



“Green mortgage” –
“Яшил” жисмоний
шахслар учун ипотека
кредити



“Green consumer loan” –
жисмоний шахслар учун
“яшил” товарлар сотиб
олишга кредит

Бизнесни таъминлаш ва қўллаб-қувватлаш йўналишлари стратегияси

Транзакцион банкинг



Ахборот хавфсизлиги

Масофадан хизмат кўрсатиш каналлари хизматларини кенгайтириш

Банк хизматларидан мобил қурилмалар, ўз-ўзига хизмат кўрсатадиган киосклар орқали фойдаланиш

Мижозларга хизмат кўрсатиш вақтини камайтириш

Алоҳида махсус таклифларни шакллантириш

**Асосий
ташаббуслар**

Бошқарув ҳисоботини автоматлаштириш

Қарзларни ундириш жараёнларини автоматлаштириш

Рискларни таҳлил қилиш, таснифлаш ва баҳолаш жараёнларини автоматлаштириш

Ички ҳужжат айланиши жараёнларини автоматлаштириш

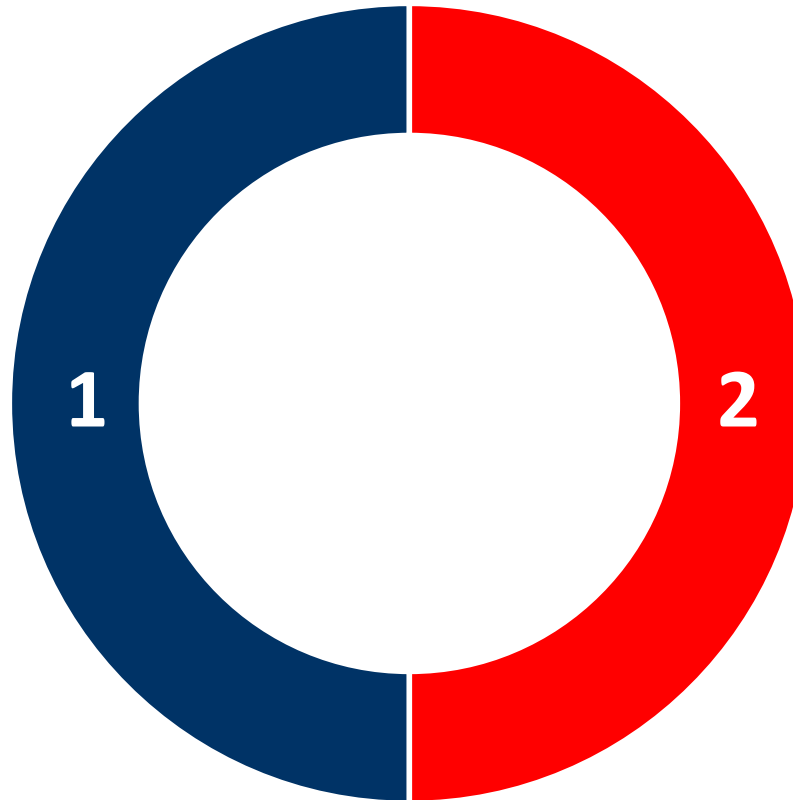
Сотишни бошқариш жараёнларини автоматлаштириш

Фойдаланувчиларни IT тизимлар билан ўзаро муносабатлари интерфейсларини соддалаштириш



1. Асосий ташаббуслар

- Ягона МФОга ўтиш
- Халқаро пул ўтказмалари тизимларининг интеграцияси
- Бизнес-жараёнларни максимал автоматлаштириш ва унификациялаш
- Ҳудудий филиалларда операцион фаолиятни қайта ташкил этиш
- Юридик шахслар учун хизматларни, чакана савдо ва касса тармоқларини универсаллаштириш
- Операцион бўлинма ходимлари учун KPI ишлаб чиқиш



2. Натижалар

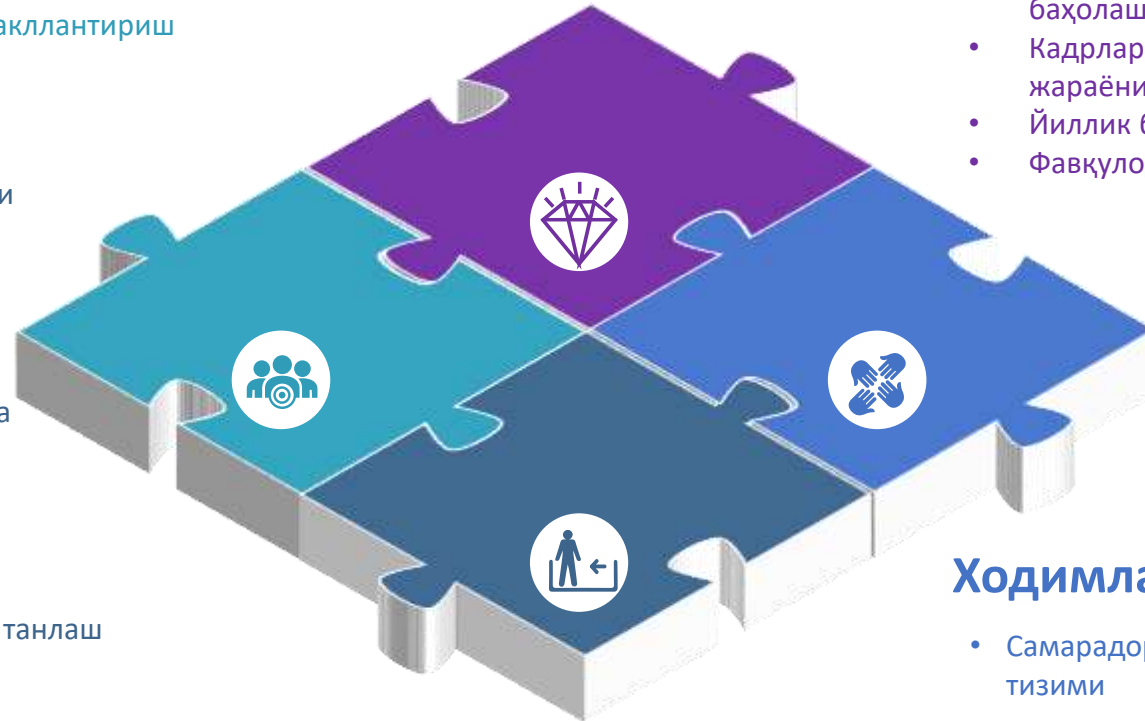
- Банкнинг ташқи ва ички жараёнларини бошқариш моделини оптималлаштириш
- Бир қатор жараёнларни марказлаштириш
- Тўловлар ўтказишни юқори тезлиги
- Хизмат кўрсатишнинг ягона ставкалари
- Транзакциялар ҳажмини ортиши
- Мижозларга хизмат кўрсатиш жараёнини тезлаштириш
- Масофавий банк хизматларидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш
- Инсон омилининг салбий таъсирини камайтириш
- Юқори сифатли хизмат кўрсатиш

Номзодларни жалб қилиш тизими

Иш берувчининг бренд стратегиясини шакллантириш

Кадрларни танлаш тизими

- Лавозим профиллари маълумотлар базасини яратиш
- Қобилият ва билимларни баҳолаш учун тестлар базасини яратиш
- Ходимларни ишга қабул қилиш бўйича ариза шаклини яратиш
- Қидирув манбаларини аниқлаш
- Эълон бериш
- Номзодларнинг резюмеларини қидириш ва танлаш
- Номзодлар қисқа рўйхатини шакллантириш
- Ишга олувчи раҳбар билан интервью
- Номзод бўйича қарор қабул қилиш
- Якуний номзодга иш таклифини юбориш
- Янги ходимни мослаштириш жараёнини бошлаш



Ходимларни баҳолаш тизими

- Номзодларни ишга қабул қилиш босқичида баҳолаш
- Кадрларни тайёрлаш ва ривожлантириш жараёнида баҳолаш
- Йиллик баҳолаш
- Фавқулодда баҳолаш

Ходимларни рағбатлантириш тизими

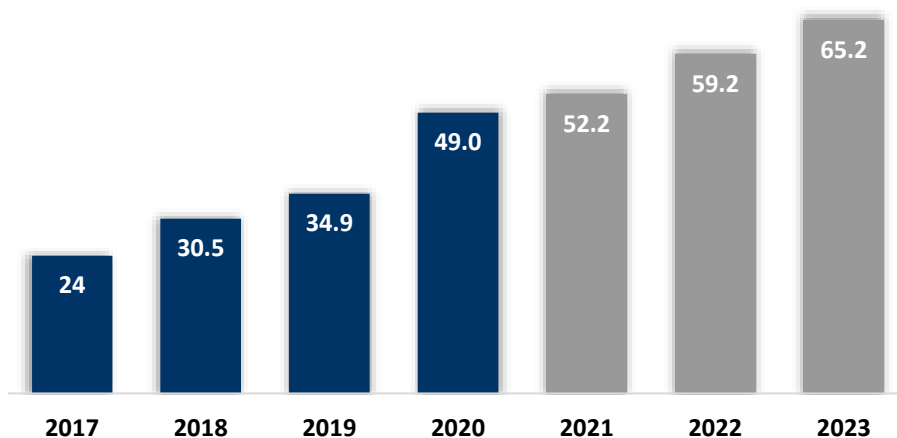
- Самарадорлик ва рағбатлантиришни бошқариш тизими
- KPI тизимини жорий этиш
- Иш ҳақи ва меҳнатга ҳақ тўлашни таснифлаш тизими
- Номоддий рағбатлантириш
- Ходимларни бошқаришни автоматлаштирилган тизими

Стратегияни амалга оширишдан кутилаётган натижалар

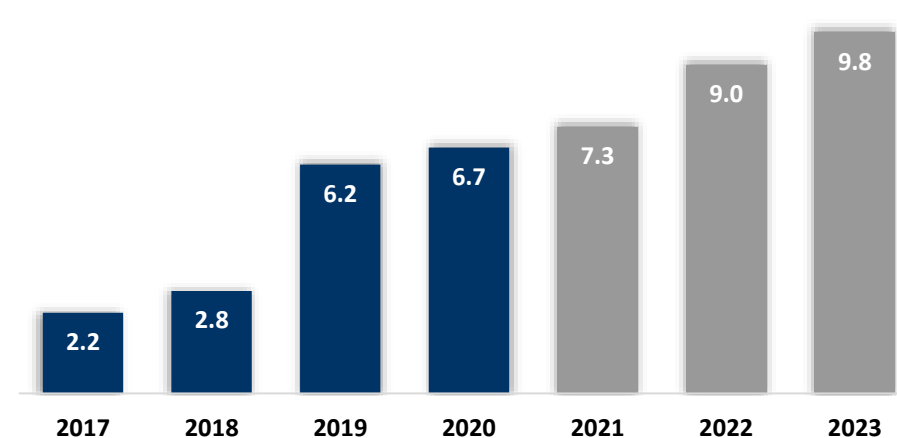


Активлар ва капитал

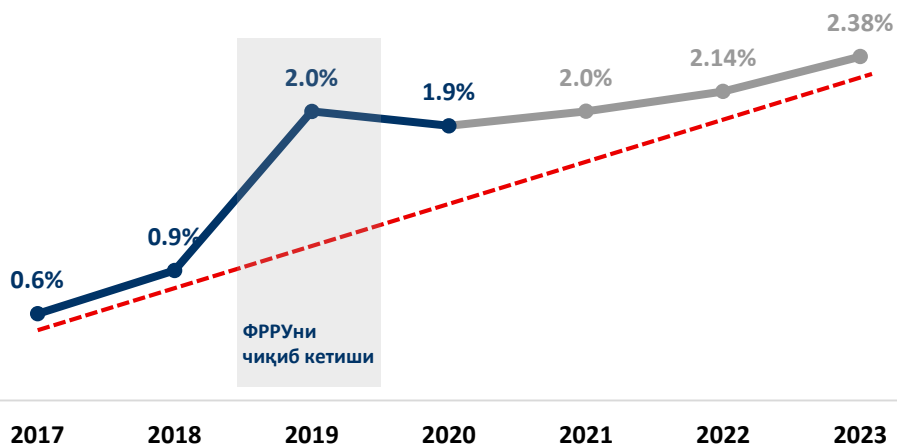
Активлар (трлн.сўм)



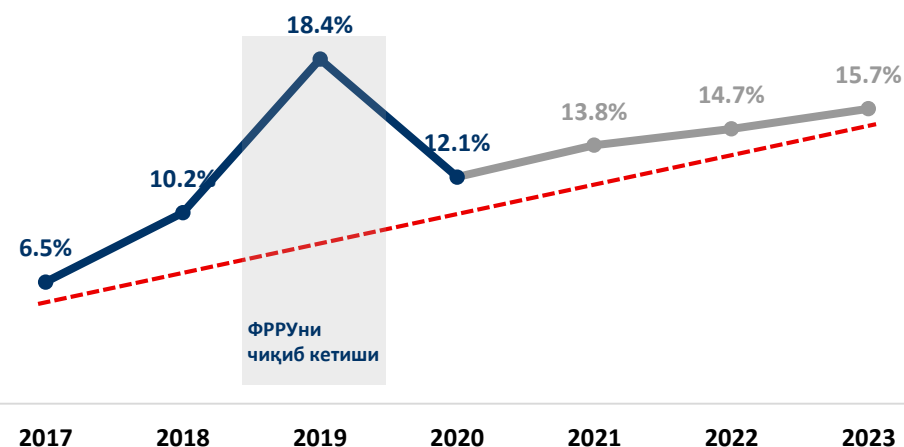
Капитал (трлн.сўм)



Активлар рентабеллиги (ROA)



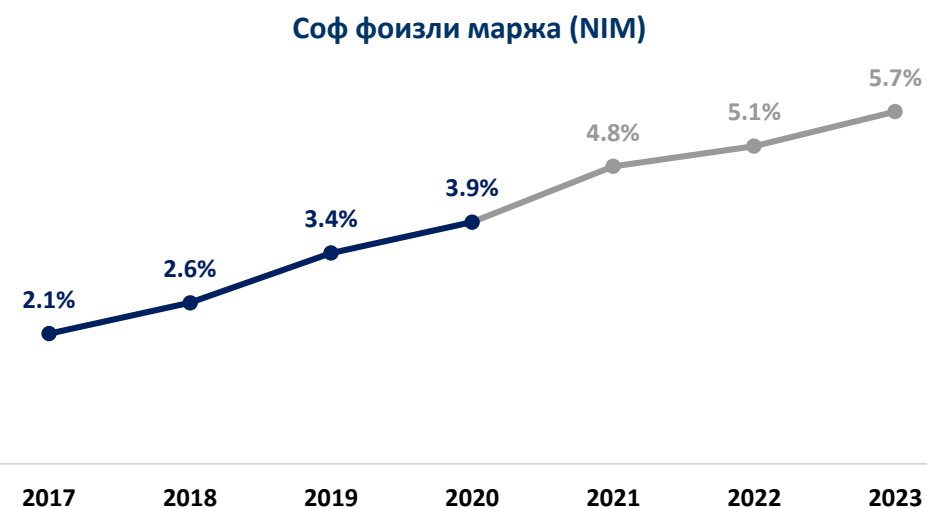
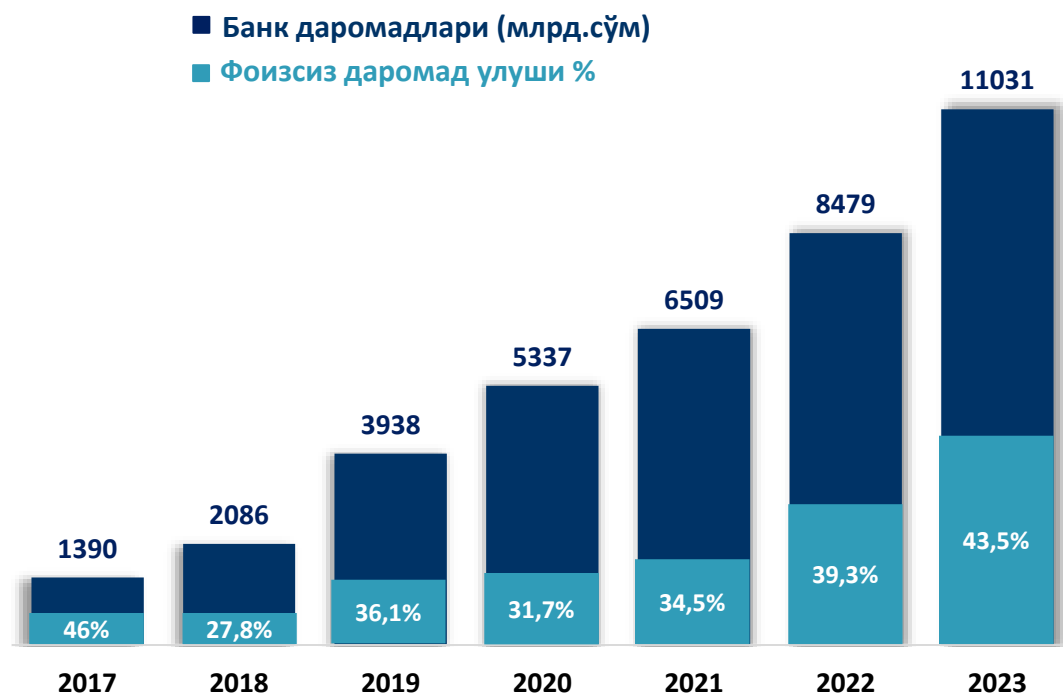
Капитал рентабеллиги (ROE)



Стратегияни амалга оширишдан кутилаётган натижалар



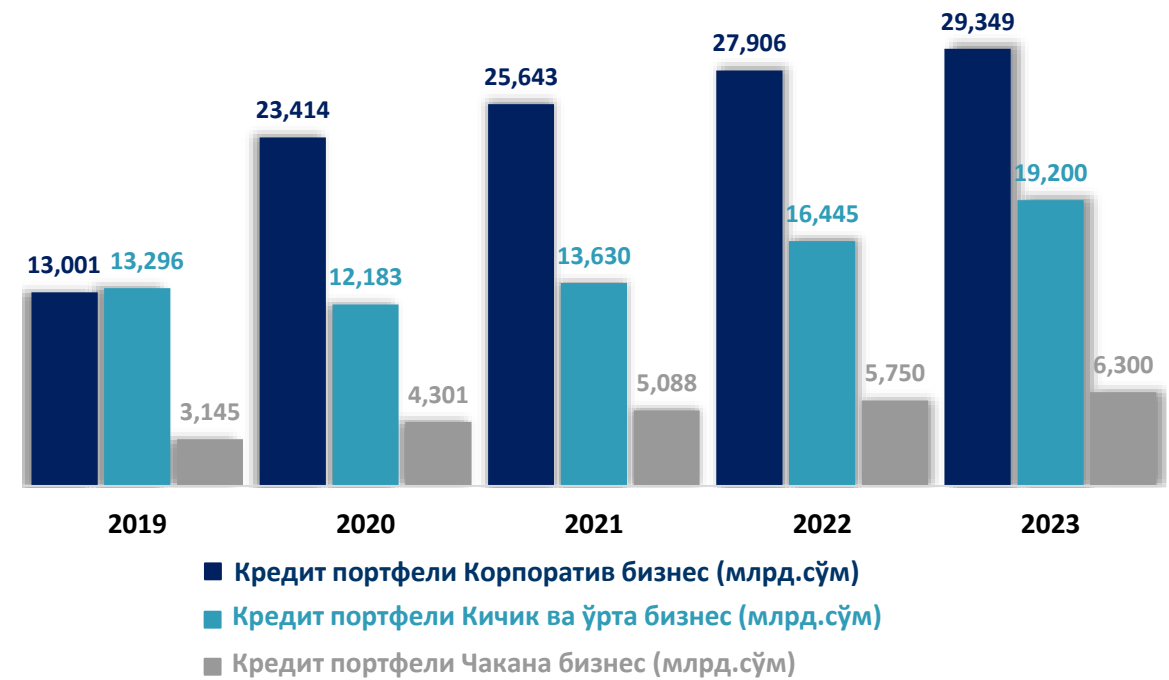
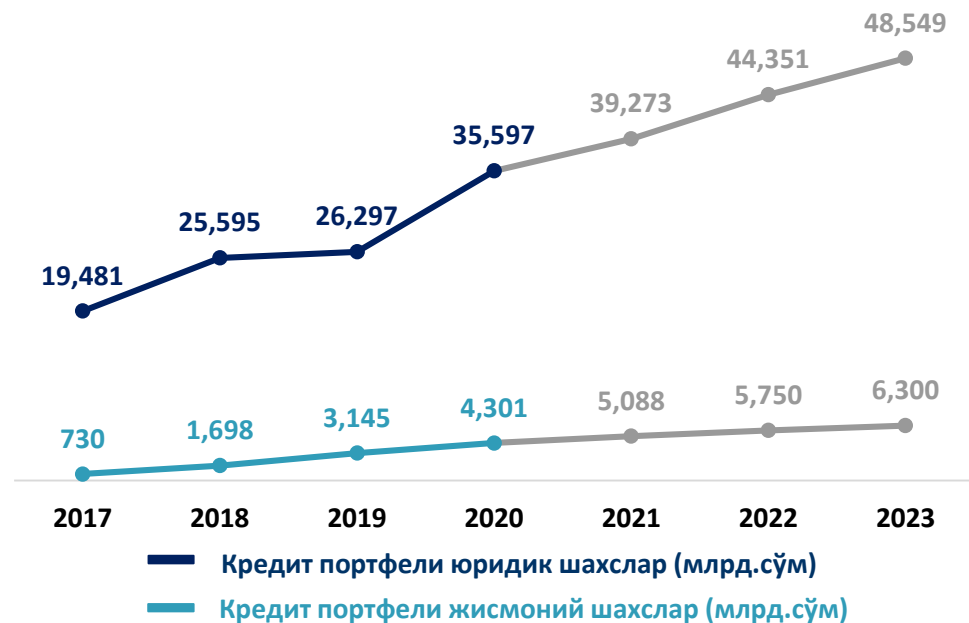
Даромад ва рентабеллик



Стратегияни амалга оширишдан кутилаётган натижалар



Кредит портфели

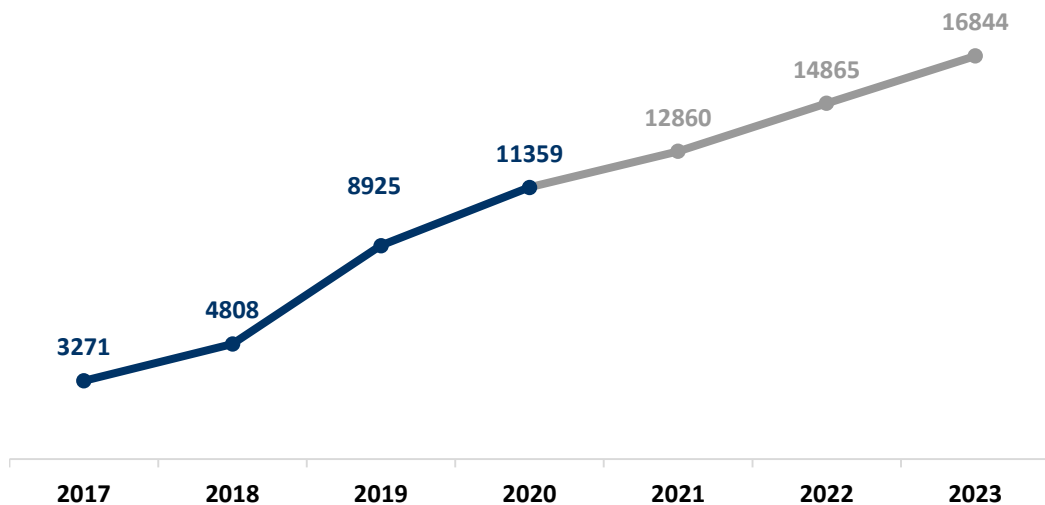


Стратегияни амалга оширишдан кутилаётган натижалар

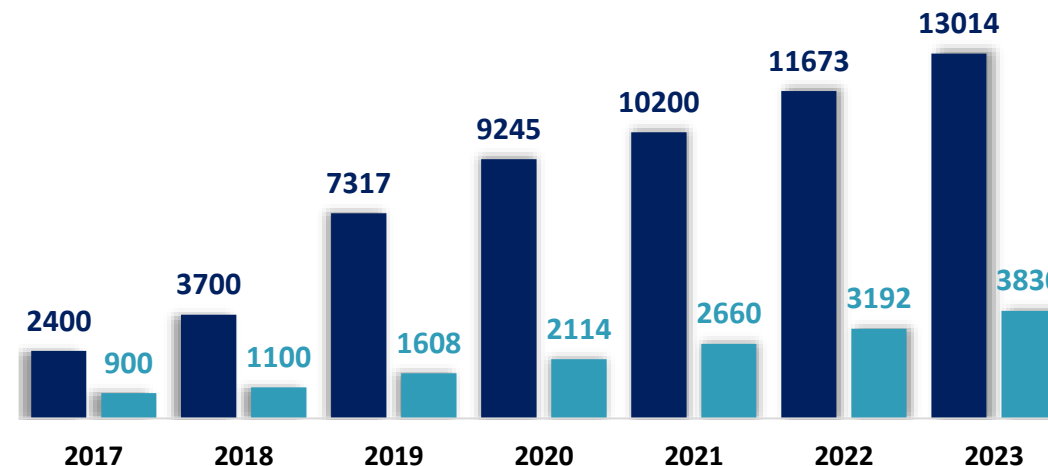


Депозит базаси

Депозитлар (млрд.сўм)



- Кредит портфели Корпоратив бизнес (млрд.сўм)
- Кредит портфели Кичик ва ўрта бизнес (млрд.сўм)



Кредитларни депозитларга нисбати (%)

