



O'ZSANOATQURILISHBANK



**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ
АКБ «УЗПРОМСТРОЙБАНКА»
на период с 2018 по 2022 год**

Стратегический план АКБ «Узпромстройбанк» на 2018- 2022 гг.

Содержание

1. Анализ текущей ситуации и вызовы для Узпромстройбанка

- 1.1. Ключевые характеристики банка
- 1.2. Прогноз развития экономики и рынков банковских услуг
- 1.3. Вызовы для Узпромстройбанка и выбор пути дальнейшего развития

2. Видение, миссия и ценности банка

3. Основные направления преобразований и стратегические цели Узпромстройбанка

- 3.1. Основные направления преобразований
- 3.2. Стратегические цели Узпромстройбанка на период до 2022 года

4. Приоритетные направления развития бизнеса Узпромстройбанка

- 4.1. Розничные клиенты
- 4.2. Корпоративные клиенты
- 4.3. Операции на зарубежных рынках

5. Основные задачи в сфере обеспечения развития бизнеса

- 5.1. Операционная модель
- 5.2. Информационные технологии
- 5.3. Управление рисками
- 5.4. Организационная модель

6. Сотрудники Узпромстройбанка

- 6.1. Навыки, обучение и профессиональное развитие
- 6.2. Система мотивации и оплаты труда
- 6.3. Управление численностью персонала

7. Ожидаемые финансовые результаты

8. Реализация стратегии

- 8.1. Основные этапы реализации
- 8.2. Система управления реализацией стратегии
- 8.3. Риски реализации стратегии

Приложение 1. Детализация основных направлений преобразований в рамках стратегии

Ключевые характеристики банка

Полное фирменное наименование:

Акционерный коммерческий банк «Узбекский промышленно-строительный банк» - АКБ «Узпромстройбанк».

Основные крупнейшие акционеры банка:

Фонд реконструкции и развития Республики Узбекистан (63,5%), Министерство финансов Республики Узбекистан (18,7%), а также предприятия базовых отраслей экономики (5,3%).

В число крупных акционеров АКБ «Узпромстройбанк» входят: АК «Узтрансгаз», УК «Бухарский нефтеперерабатывающий завод», АО «Узбекэнерго», АК «Узнефтмаксулот», ООО «Шуртанский газохимический комплекс», АО «Узбекистон Темир Йуллари», УП «Ташкентская теплоэлектростанция», ООО «AbsoluteInvestmentsTrust», УП «Талимаржанская ТЭС».

История:

АКБ «Узпромстройбанк» - одно из старейших в Республике Узбекистан финансовых учреждений. История Узпромстройбанка исчисляется с открытия в Ташкенте Средне-Азиатской конторы Промышленного банка в 1922 году.

Рейтинги Банка:

«Standard&Poor's»: подтвердило долгосрочный и краткосрочные рейтинги АКБ «Узпромстройбанк» на уровне «B/B+» с прогнозом «Стабильный». «Fitch Ratings»: повысило кредитный рейтинг в иностранной валюте на ступень выше и подтвердило рейтинг АКБ «Узпромстройбанка» на уровне «B+» с прогнозом «Стабильный». «Ahbor-Reyting»: подтвердило рейтинг АКБ «Узпромстройбанк» по национальной шкале «uzA+» с прогнозом «Стабильный».

Лицензии:

- Лицензия на осуществление банковских операций № 17, выданная Центральным банком РУз 21 октября 2017 г.;

Участие на биржах и в платежных системах, членство в профессиональных ассоциациях:

Банк является:

- участником системы гарантирования вкладов населения в банках Узбекистана,
- членом Ассоциации банков Узбекистана,
- акционером и членом Республиканской фондовой биржи «Тошкент»,
- действительным членом Узбекской республиканской валютной биржи по всем секциям,
- членом международной электронной платежной системы S.W.I.F.T.,
- абонентом транснациональной информационной дилинговой системы ReutersDealing 3000,
- принципиальным членом международной платежной системы «VISAInternational» и акционером «VISAInc.»,
- единственным расчётным банком системы внутристрановых расчётов по картам Visa в национальной валюте Республики Узбекистан – сум на территории Узбекистана - UzNNSS,
- членом систем международных денежных переводов «UNIstream», «Interexpress», «Contact», «Blizko», «WesternUnion», «Золотая корона».

АКБ «Узпромстройбанк» является одним из лидеров в секторе банковских услуг республики, стабильно закрепивших свою позицию среди крупнейших банков Узбекистана. По своим рыночным позициям, по объему активов и капитала, по своим финансовым результатам и масштабам инфраструктуры. За последние годы, являясь одним из крупнейших банков отечественного рынка банковских услуг, АКБ «Узпромстройбанк» финансирует огромные стратегические проекты Республики Узбекистан.

АКБ «Узпромстройбанк» занимает ведущие позиции на финансовом рынке республики, имея заслуженно высокую репутацию и имидж самого лучшего банка, хороший уровень риск-менеджмента, сбалансированную ликвидную позицию и приемлемую капитализацию, а также стабильно повышающиеся финансовые результаты деятельности.

По итогам деятельности за отчётный период АКБ «Узпромстройбанк» обеспечено выполнение доходной части бюджета и прибыли, предусмотренных стратегическим планом.

Для повышения потенциала банка, в целях поддержания достаточности капитала размер совокупного капитала на 1 января 2018 г. составил 2241,3 млрд.сум, что выше уровня начала 2017 года или имеется рост на 2,3 раза. Относительно запланированного на 01.01.2018г. показателя (1136,5 млрд. сум) выполнение составило 198%.

Уставный капитал Банка по состоянию на 01.01.2018 г. составил 1451,8 млрд. сум, при прогнозном показателе на данный период (782,9 млрд.сум) выполнение составило 185%.

На 1 января 2018 года активы (чистые) АКБ «Узпромстройбанк» достигли 24 168,9 млрд. сум или увеличились в два раза от запланированного показателя (11 500,0 млрд.сум). Основную долю в активах составляют кредитные вложения – 20 211млрд. сум или 84%.

Банк постоянно стремится к увеличению своей ресурсной базы. По состоянию на 1 января 2018 года остаток депозитных средств клиентов составил 3 270,5 млрд. сум или 113% от установленного прогноза на отчётный период (2 891,3 млрд. сум), в том числе: депозиты юридических лиц составили 2 375,6 млрд.сум или 109% от установленного прогноза на отчётный период (2 183,5 млрд. сум). По депозитам физических лиц фактически привлечено 894,9 млрд. сум с выполнением на 187 млрд.сум или 126% от установленного прогноза на 01.01.2018 года (707,8 млрд. сум).

В 2017г. АКБ «Узпромстройбанк» активно участвовал в финансировании инвестиционных проектов, вошедших в программы модернизации, реконструкции, технического и технологического обновления производства в нефтегазовой, химической, электроэнергетической, электротехнической и других ведущих отраслях промышленности.

По итогам 2017 года со стороны АКБ «Узпромстройбанк» выделено инвестиционных кредитов в размере 1842 млрд.сум. На 01.01.2018 остаток инвестиционных кредитов в общем кредитном портфеле составляет 18,3 трлн.сум или 90% кредитного портфеля.

По итогам деятельности за 2017 год в целом по Банку получена чистая прибыль в размере 85,7 млрд.сум, с выполнением к запланированному Бизнес-планом на 107% или 5,7 млрд.сум.

Банком обеспечен прирост чистой прибыли к соответствующему периоду прошлого года на 20% или на 14,4 млрд.сум.

Рентабельность в целом по Банку сложилась на уровне 6,2%.

Рыночная позиция АКБ «Узпромстройбанка» по состоянию на 01.01.2018 г.

По основным показателям деятельности	Доля банка на рынке	Позиция банка
Совокупные активы	16,91 %	2
Кредитный портфель (чистый)	20,10 %	1
Инвестиции	4,81 %	8
Основные средства	6,49 %	4
Привлеченные средства	17,33 %	2
Депозиты клиентов	7,00 %	6
Вклады населения	6,16 %	6
Акционерный капитал	12,87 %	2
Количество филиалов	5,59 %	4
Количество сотрудников	8,09 %	4
по количеству в обращение пластиковых карточек	5,37 %	7
по количеству установленных терминалов	5,75 %	7
по количеству установленных инфокиосков и банкоматов	2,42 %	7

За последние годы Банком проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование основных групп конкурентных преимуществ Банка, а именно:

- Наличие государственной поддержки, узнаваемость бренда, сильные позиции банка на рынке, хорошее качество активов, устойчивая ликвидная позиция, адекватная капитализация;
- Один из 5 крупнейших банков республики по основным параметрам деятельности (Согласно оценке МРК "Ahbor-Reyting" Узпромстройбанку присвоен кредитный рейтинг по национальной шкале «uzA+» (прогноз – «Стабильный»). Международными рейтинговыми агентствами «Fitch Ratings» и «Standard&Poor's» присвоено самое высокое значение международных рейтингов кредитоспособности для узбекских банков с прогнозом «Стабильный».
- Наличие филиальной сети практически по всей территории Узбекистана;
- 95-летний опыт работы в банковской сфере;
- открытое акционерное общество, акции которого входят в категорию «А» листинга Республиканской фондовой биржи «Ташкент»;
- долговременные отношения с корпоративными клиентами банка
- Значительная клиентская база. Большая доля рынка корпоративных клиентов топливно-энергетического, химического, нефтегазового, машиностроительного комплексов. Главным конкурентным преимуществом банка, обеспечивающим сохранение сильных рыночных позиций, остается обслуживание предприятий нефтяной и газовой промышленности, строительного и энергетического комплекса страны.
- Коллектив Банка и значительный накопленный опыт сотрудников банка. Узпромстройбанк имеет репутацию «кузницы банковских кадров».
- Бренд и репутация Банка, в первую очередь связанные с огромным ресурсом доверия Банку со стороны всех категорий клиентов;



Fitch Ratings



Значительная
клиентская база

95-летний опыт
работы в
банковской сфере

Один из 5 крупнейших банков
республики по основным
параметрам деятельности

Наличие филиальной
сети практически по
всей территории
Узбекистана

В то же время работа Банка на сегодняшний день связана с рядом серьезных недостатков, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития.

К ним относятся:

- низкая эффективность использования двух важнейших конкурентных преимуществ Банка:**
 - сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениеми этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы;
- низкое качество обслуживания**
 - с точки зрения скорости принятия решений, сложности процессов и процедур, уровня общения и взаимодействия между Банком и клиентом, а также удобства и функциональности филиалов Банка. По мнению клиентов, Банк существенно отстает по уровню обслуживания от основных конкурентов;
 - По этому показателю Банк сильно проигрывает не только банкам развитых стран (ряд которых уже пришли на рынок), но и банкам развивающихся рынков. Основные причины этого: излишняя громоздкость и сложность бизнес-процессов, низкий уровень специализации и разделения труда; отсутствие унификации бизнес-процессов в масштабе Банка, что делает невозможным использование экономии на масштабах и внедрение современных информационных технологий; низкий уровень автоматизации и большое количество ручного труда; децентрализация операций и функций поддержки. В результате многие из систем и процессов Банка плохо масштабируются, а рост объемов бизнеса не приводит к росту эффективности;
 - Большинство из них сегодня являются распределенными, недостаточно формализованными и плохо масштабируемыми. Также в ряде случаев баланс между контролем рисков и доходностью слишком сильно смещен в сторону недопущения рисков. В результате Банк несет высокие расходы на осуществление контроля, которые не дают ожидаемой отдачи, и недополучает доходы;
 - прежде всего избыточный бюрократизм, недостаточная ответственность за итоговый результат работы Банка и качество клиентской работы, недостаточное стремление к совершенствованию и развитию;
 - Отсутствие полной свободы в разработке собственной политики процентной ставки по кредитам;
 - Отток квалифицированного банковского персонала и персонала по информационным технологиям;
 - Вовлечение в выполнение небанковской деятельности.
- исключительно низкий уровень производительности труда**
 - сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениеми этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы;
- недостаточно эффективные и затратные системы управления рисками.**
 - сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениеми этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы;
- слабые стороны корпоративной культуры Банка,**
 - сбытовой сети и клиентской базы, что связано с недостаточной организацией клиентской работы и неразвитыми навыками и системами продаж и обслуживания. Проявлениеми этого являются низкий уровень перекрестных продаж, низкий уровень доходов от многих продуктов, недостаточный охват потенциальной клиентской базы;

Угрозы (Внешние)

- Сильные конкуренты
- Финансовая позиция корпоративных компаний в секторе энергетики
- Начало деятельности международных банков на финансовом рынке
- Экономические/финансовые факторы в России и в других соседних странах
- Развитие/конкуренция со стороны малых частных банков (оплата/услуги/скорость)
- Отток клиентов (перераспределение властями)

Прогноз развития экономики и рынков банковских услуг

Экономика Узбекистана по итогам 2017 года продолжала демонстрировать стабильный рост. По данным Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике, за 2017 год ВВП страны увеличился на 5,3% по сравнению с итогами 2016 года, и составил 249,1 трлн.сумов.

Внешнеторговый оборот Узбекистана за январь-декабрь 2017 года составил около 27,0 млрд. долларов США, в том числе экспорт около 14,0 млрд.долл США, импорт 13,0 млрд.долл США.

Среди стран СНГ основными внешнеторговыми партнерами являются Россия, Казахстан, Украина, Кыргызстан и Таджикистан, на долю которых приходится 28,7% внешнеторгового оборота, среди других стран – Китай, Турция, Республика Корея, Германия, Афганистан, Бразилия, Индия, Иран, Латвия, Литва, Франция, США, Италия, на долю которых приходится 41,6% всего внешнеторгового оборота.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) сохранил прогноз по росту ВВП Узбекистана в 2017 году на уровне 6,2%. При этом, по данным специалистов банка, рост экономики Узбекистана в 2016 году составлял 7,8%, а в 2018 году ВВП Узбекистана вероятнее всего вырастет на 6,5%. Эксперты ЕБРР также отметили, что высокие экспортные цены на энергоносители и приток денежных переводов за счет восстановления экономики России поддержит рост в Узбекистане.

На территории Республики Узбекистан по состоянию на 01 января 2018 года, общее количество действующих коммерческих банков, зарегистрированных Центральным банком Республики Узбекистан составляло 28, включая: 3 государственных банка, 12 акционерно-коммерческих банков, 8 частных банков и 5 банков с участием иностранного капитала.

По рейтингу Всемирного банка «Ведение бизнеса-2018» (Doing Business 2018) Узбекистан поднялся с 87 на 74 место. Повышение рейтинга страны стало результатом проводимых правительством реформ, направленных на либерализацию экономики, улучшение деловой среды, упрощение механизмов оказания государственных услуг предпринимателям.

Также Узбекистан в третий раз вошел в десятку мировых лидеров по улучшению делового климата в рейтинге Группы Всемирного банка «Ведение бизнеса-2018» (Doing Business 2018).

Правлением Центрального банка принято решение об увеличение с 28 июня 2017 года ставки рефинансирования до 14%. Причина изменения ставки-борьба с инфляцией и предотвращение ее дальнейшего роста.

Денежно-кредитная политика Центрального банка была направлена на выполнение прогнозных макроэкономических показателей на 2017 год, указов и постановлений Президента Узбекистана, а также реализацию масштабных мер по повышению уровня капитализации, ликвидности и устойчивости банков. По итогам 2017 года совокупный капитал банковской системы увеличился на 152,13% и составил 23,7 трлн. сумов, что позволило обеспечить выполнение банками показателей достаточности капитала и ликвидности. Уровень достаточности капитала банковской системы в 1,5 раза превышает международные нормы, а ее ликвидность в 2 раза выше требуемой минимальной нормы.

Прогноз развития экономики и рынков банковских услуг

Банковский сектор является ключевым компонентом отечественной финансовой системы. За последние годы в банковском секторе страны успешно реализовывались поставленные задачи по дальнейшему укреплению и усилению финансового потенциала страны, что в свою очередь, безусловно способствовало обеспечению долгосрочных устойчивых темпов роста и развития, повышению инвестиционной привлекательности, ликвидности и устойчивости, улучшению основных показателей деятельности отечественных банков и доведению их до уровня требований международных стандартов.

По мнению экспертов «Standard & Poor's», значительные профициты бюджета и счета текущих операций благодаря хорошим перспективам экономического роста в Узбекистане, обусловленным особенностями национальной экономики, стабильная ресурсная база в целом банковского сектора, состоящая из депозитов клиентов и средств фондов развития, значительный контроль со стороны государства - являются главными позитивными факторами.

В целях повышения устойчивости финансово-банковской системы реализуется комплекс мероприятий, направленных на обеспечение выхода системы на более высокий уровень организации банковской деятельности в соответствии с международными нормами и стандартами. Одной из важных задач в этом направлении является достижение высоких международных рейтинговых показателей.

Также Узбекистан в третий раз вошел в десятку мировых лидеров по улучшению делового климата в рейтинге Группы Всемирного банка «Ведение бизнеса-2018» (Doing Business 2018).

ИНФОРМАЦИЯ «О СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН». О МЕРАХ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН НА 2017-2021 ГГ.

<ul style="list-style-type: none">- внедрение в деятельность банка общепризнанных современных норм, стандартов и оценочных показателей, дальнейшее совершенствование независимой оценки показателей банковско-финансовой системы как на основе оценки международных рейтинговых организаций, так и в соответствии с национальной системой рейтинговой оценки;	<ul style="list-style-type: none">- обеспечение выполнения требований по достаточности капитала, ликвидности и устойчивости коммерческих банков в рамках требований международных принципов банковского надзора;
<ul style="list-style-type: none">- совершенствование системы управления и оценки банковских рисков, в том числе системы риск-менеджмента в коммерческих банках, с учетом рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору, с привлечением технической помощи и экспертов международных финансовых институтов;	<ul style="list-style-type: none">- повышение уровня конкурентоспособности банков и превращение банков в систему, осуществляющую деятельность на основе передовой банковской практики;
<ul style="list-style-type: none">- повышение финансовой грамотности и уровня защиты прав населения в сфере банковско-финансовых услуг;	<ul style="list-style-type: none">- укрепление доверия населения к банковской системе страны, ведение постоянного мониторинга потребностей клиентов к банковским услугам, повышение культуры банковского обслуживания, оказание самых передовых банковских услуг, способных удовлетворить потребности клиентов;
<ul style="list-style-type: none">- принятие действенных мер по улучшению структуры активов банка и состояния кредитного портфеля банка с позиций защиты интересов акционеров банков, а также снижению доли неработающих кредитов, особенно выданных в иностранной валюте;	<ul style="list-style-type: none">- оптимизация тарифной политики в целях повышения привлекательности банковских услуг и привлечения новых клиентов с учётом рациональной прибыльности банка;
<ul style="list-style-type: none">- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в области банковско-финансовой деятельности, особенно ответственных за вопросы риск – менеджмента.	

Вызовы для Узпромстройбанка и выбор пути дальнейшего развития

В соответствии с Государственной программой по реализации принятой по инициативе Президента нашей страны Ш.Мирзиёева «Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах», последовательно и целенаправленно реализуются решения, способствующие созданию благоприятных экономических условий для дальнейшего развития отечественной банковской сферы. Осуществляемые в банковской сфере положительные изменения не только обеспечивают приумножение успехов, но и способствуют повышению авторитета отечественной банковской системы на международной арене.

Вместе с этим, несмотря на такие достигнутые положительные успехи, и чтобы в дальнейшем сохранить достигнутый на данное время уровень коэффициента достаточности капитала в условиях роста кредитования в 2017 года на уровне 20%, банки уже сейчас должны начать принимать дополнительные меры под дальнейшему увеличению капитала.

В целях создания благоприятных условий для ускоренного развития малого бизнеса и частного предпринимательства за счет расширения их кредитования, дальнейшего стимулирования микрофинансирования, а также расширения ресурсной базы, рядом коммерческих банков страны привлечены кредитные линии международных финансовых институтов и на этой основе, банковские учреждения предлагают субъектам предпринимательства и фермерам широкую линейку привлекательных кредитных продуктов на взаимовыгодных условиях (по льготным процентным ставкам и на долгосрочный период).

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время кризисных явлений на финансовых рынках и текущей ситуации внутри Банка перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз.

Инерция - это явление сохранения телом скорости движения при отсутствии внешних воздействий.

Вызовы для Узпромстройбанка и выбор пути дальнейшего развития

К ним относятся:

макроэкономическая ситуация, в первую очередь разворачивающийся финансовый кризис, недостаток ликвидности в экономике и риск увеличения кредитных рисков по мере замедления темпов экономического роста. На этом фоне работа по совершенствованию системы управления рисками, а также механизмов и процедур взыскания проблемной задолженности приобретает особую значимость и приоритет;

усиление конкуренции на финансовом рынке. Это связано как с приходом на рынок иностранных банков, которые в итоге принесут с собой новые и более совершенные методы работы, так и с процессами консолидации рынка, которые неизбежно ускорятся в результате финансового кризиса. В своем текущем состоянии Банк оказался неспособен эффективно противостоять более интенсивной конкуренции, о чем свидетельствует значительная потеря доли рынка в рознице в 2016-2017 годах и низкие показатели работы Банка. Банк обязан использовать создаваемую финансовым кризисом «конкурентную передышку», для того чтобы в среднесрочной перспективе кардинально преломить эти тенденции;

долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций на рынке, связанная со структурной нехваткой пассивов в банковском секторе и конкурентной динамикой на рынках отдельных банковских продуктов (например, кредитования юридических лиц, автокредитования и кредитов в точках продаж в рознице). Эти факторы определяют важность неценовой дифференциации предложения Банка и необходимость всестороннего совершенствования качества клиентской работы и продуктового предложения, а также взвешенной стратегии ценообразования;

риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка, вызванный низкой производительностью труда, низкой масштабируемостью систем Банка на фоне прогнозного увеличения объемов бизнеса и вероятного опережающего роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьей его непроцентных расходов.

На сегодняшний день перед Банком стоит принципиальный выбор пути дальнейшего развития. Сценарий «инерционного развития» предполагает сохранение принципиальных элементов сложившейся модели работы Банка и их относительно небольшую настройку и корректировку в соответствии с рыночной ситуацией. К его привлекательным сторонам следует отнести большую простоту в реализации, большую степень преемственности и понятность для сотрудников Банка. При этом данный сценарий развития не позволит Узпромстройбанку в полной мере преодолеть недостатки своей работы. Он также не дает четкого ответа на те вызовы, с которыми банк сталкивается сегодня. В результате в среднесрочной перспективе следует ожидать закрепления отрицательных тенденций в динамике изменения его рыночных долей и относительных финансовых показателях. «Инерционный» сценарий также содержит в себе ряд серьезных рисков, связанных в первую очередь с недостаточно эффективными и масштабируемыми системами управления рисками и вероятностью роста расходов темпами, опережающими темпы роста доходов. При этом Банк сможет развиваться без существенной перестройки своей работы, стабилизировать свою долю в активах банковской системы на уровне 20 – 25% и поддерживать эффективность работы на уровне несколько ниже среднерыночной.

Вызовы для Узпромстройбанка и выбор пути дальнейшего развития

Однако существующие конкурентные позиции Банка на рынке и его потенциал развития в сочетании со структурно привлекательными особенностями финансового рынка банковских услуг позволяют говорить о том, что в случае реализации сценария «модернизации» возможны очень динамичные рост и развитие, опережающие показатели банковской системы в целом. В частности, существует значительный потенциал укрепления конкурентных позиций Банка как на розничном, так и на корпоративном рынке за счет более интенсивной клиентской работы и роста охвата клиентской базы. Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности работы и построения конкурентных преимуществ за счет масштаба операций. Это позволит Банку обеспечить устойчивые долгосрочные конкурентные позиции на финансовом рынке и начать трансформацию из крупного национального финансового института в один из ведущих банков.

Текущее состояние финансового рынка, с одной стороны, располагает к выбору сценария «модернизации», поскольку для Узпромстройбанка по сравнению с остальными конкурентами существует большее «окно возможностей». С другой стороны, ускорившиеся процессы консолидации рынка приведут в течение ближайших 5 лет к серьезному укреплению конкурентов Банка. Это обуславливает необходимость принятия решения о пути развития Банка уже сейчас, поскольку задержка с принятием решения о модернизации потребует в дальнейшем существенно большего объема усилий и затрат.

Несмотря на риски, связанные с масштабной перестройкой работы Банка, сценарий «модернизации» является наиболее оптимальным вариантом его развития. Только в рамках этого сценария можно обеспечить надежную основу для стабильного развития Банка и избежать серьезных рисков. Только в этом сценарии можно в полной мере реализовать его потенциал как одной из немногих национальных не сырьевых компаний, способных играть значимую роль на международном уровне. Представленная стратегия развития Узпромстройбанка до 2022 года отражает выбор данного сценария как целевого.

Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности работы и построения конкурентных преимуществ за счет масштаба операций.

Видение, миссия и ценности банка

Главной задачей банка является активизация участия в структурных преобразованиях экономики, реализации инвестиционных проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению базовых отраслей промышленности, а также дальнейшее повышение собственной ресурсной базы и уровня капитализации в целях укрепления позиций на рынке корпоративных услуг и вкладов населения. Расширение деятельности, создание материально-технической базы, обеспечивающей необходимые условия для обслуживания клиентов, способствует повышению качества и конкурентоспособности предлагаемых клиентам услуг. В тесном взаимодействии с Правительством Республики Узпромстройбанк содействует развитию рыночных реформ и дальнейшей либерализации экономики.

Целенаправленные инвестиции банка в реальный сектор экономики, особенно в топливно-энергетический комплекс, способствуют формированию высокого экономического потенциала и дальнейшего динамичного развития страны. Стабильно сформированная ресурсная база банка, способствует проведению активной работы над повышением рентабельности своих филиалов.

Стратегия развития Узпромстройбанка на период с 2018 до 2022 года направлена на выполнение правительственные программ, комплекса конкретных мер по реализации важнейших приоритетов программы социально-экономического развития, обеспечение высоких и устойчивых темпов роста экономики, её эффективности и макроэкономической сбалансированности, всемерное участие банка в продолжении и углублении реформирования, обновления и модернизации страны, участии в структурных преобразованиях экономики, реализации инвестиционных проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению базовых отраслей промышленности, а также дальнейшее повышение ресурсной базы, наращивание своего потенциала, уровня капитализации и расширение масштабов деятельности для своевременного и полного выполнения своих финансовых обязательств перед кредиторами, депозитариями и инвесторами. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным изменениям соответствующей конъюнктуры как в Узбекистане, так и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между основными направлениями деятельности — работой с юридическими лицами, физическими лицами и предприятиями госсектора. Банк намерен удовлетворять потребности своих клиентов в широком спектре качественных банковских услуг, эффективно размещая привлеченные средства населения и юридических лиц в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров.

Расширяя присутствие на приоритетных сегментах финансового рынка, в настоящее время банк стремится обеспечить адекватное увеличение собственного капитала, диверсифицировать ресурсную базу, улучшить структуру активов и повысить рентабельность работы. Лидирующие позиции Банка на основных сегментах финансового рынка, накопленные финансовые ресурсы, технологический и кадровый потенциал, создают прочную основу для дальнейшего динамичного развития Банка на среднесрочную перспективу и требуют постановки стратегических целей и задач Банка, приоритетных направлений его развития на ближайшие пять лет. Наше видение Узпромстройбанка в 2022 году сформировано на основе пяти главных направлений развития или стратегических тем. Мы верим, что именно сфокусированная работа по этим направлениям приведет нас к успеху, позволит достичь всех финансовых и качественных целей, которые мы ставим перед собой на период до конца 2022 года.

Видение, миссия и ценности банка

Эти пять направлений следующие:

1 цель

Усиление операций и руководства Узпромстройбанка, давая возможность руководству создать здоровый банк. Целью также является эффективное поддержание развития рыночной экономики и увеличение числа и качества коммерческих услуг, особенно предоставляемых частному сектору.

2 цель

Создать банк, ориентирующийся на клиента, осуществление маркетинговой стратегии и разработка новых услуг, которые будут предлагаться в (расширенной) сети отделений банка. Конкуренция и доходность банка-ключевые вопросы при предоставлении этих новых услуг.

3 цель

Через свои филиалы по всей территории Узбекистана, предлагать широкий диапазон высококачественных банковских услуг своим клиентам на профессиональном уровне и в соответствии с современной банковской практикой.

4 цель

Стать «инновационным банком». Банк будет использовать все возможности, чтобы быть в первых рядах по техническому развитию в финансовом мире Узбекистана.

5 цель

«Построить» более устойчивый и независимый финансовый сектор с надежной основой для экономических реформ, основанной на выполнении (правительством и ЦБУ) международных банковских стандартов управления банком в ежедневной работе.

МИССИЯ БАНКА:

- Узпромстройбанк – универсальный коммерческий банк, активизирующий свое участие в структурных преобразованиях экономики, реализации инвестиционных проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению базовых отраслей промышленности, адекватно повышающий свою ресурсную базу и уровень капитализации и стремящийся удовлетворять потребности своих клиентов предоставлением полного спектра банковских услуг высокого качества и надёжности. Основным назначением Банка является эффективное размещение привлеченных средств юридических и физических лиц в интересах клиентов и акционеров.

Стратегическая цель банка – сохранить лидирующее положение на финансовом рынке Узбекистана и приумножить наследие, накопленное годами.

- Филиальная сеть Узпромстройбанка широко разветвлена и на основе использования передовых технологий стремится обеспечивать доступность банковских услуг практически в любой точке страны, а также единый стандарт качества обслуживания.
- Узпромстройбанк основывает свою ценовую, кредитную и инвестиционную политику в интересах достижения максимально возможной прибыли как клиентам банка, так и акционерам, соблюдая при этом надежность и ликвидность своих позиций.
- Узпромстройбанк стремится поддерживать высокий уровень профессионализма сотрудников.

Миссия Банка — опираясь на свою многолетнюю деятельность, выбирая все самые прогрессивные достижения банковской практики, Узпромстройбанк стремится сохранить лидирующие позиции в банковском секторе Узбекистана, активно участвуя в процессах структурных преобразований, модернизации, технического и технологического перевооружения производств, прежде всего, в базовых отраслях экономики республики, реализации перспективных и высокоэффективных инвестиционных проектов.

Миссия Узпромстройбанка: стремиться к улучшению и повышению показателей организационной эффективности, гибкости и производительности, оказывая должное внимание:



Наша миссия подчеркивает важнейшую роль Банка в экономике Узбекистана и нашу особую социальную роль в обществе — поддержание в нем уверенности, надежности и стабильности. Миссия Банка однозначно определяет, что наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей нашей деятельности как организации.

Миссия устанавливает амбициозную цель наших устремлений — мы хотим стать одной из лучших финансовых компаний страны. Она также подчеркивает, насколько важны для Узпромстройбанка его сотрудники и насколько реализация его целей невозможна без реализации личных и профессиональных целей людей, работающих в нем.

Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы будем предъявлять к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Банка. Наши ценности — это свод принципов, исходя из которых руководители Банка будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. На основе этих ценностей будут создаваться и поддерживаться взаимоотношения между сотрудниками, строиться системы управления внутри Банка, а также взаимоотношения Банка с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами.

Наши ценности — это основа отношения к жизни и работе, каждое решение, которое мы принимаем, и каждый случай взаимодействия с членами нашей команды и с нашими клиентами способствуют достижению нашей миссии.

Наши ценности определяют каждый продукт или услугу и каждое направление, по которому мы работаем.

НАШИ ЦЕННОСТИ

Основные ценности:

- Наша главная цель – оказывать клиентам высококачественные услуги, чтобы превзойти все их ожидания и запросы.
- Беспрекословно подчиняться законам и нормативным актам, пресекать любые попытки незаконной деятельности.
- Иметь прекрасную репутацию, располагать штатом добросовестных сотрудников.
- Оказывать посильную помощь в вопросах охраны окружающей среды, принимать участие в общественной жизни страны, быть полезными народу и обществу.
- Ценить ум каждого человека и осуществлять постоянные инвестиции в кадры.
- Доверять командному стилю работы.
- Верить в эффективность открытого общения с сотрудниками, стоящими на любых ступеньках иерархической лестницы.
- Не сомневаться в пользе «энергии хотения», поддерживать в сотрудниках желание творить, обеспечивать высокий уровень мотивации.
- Придерживаться принципа, заключающегося в том, что в банке каждый является лидером своего дела.
- Гордиться успехами Узпромстройбанка, верить в то, что наша деятельность стала образцом ведения банковского дела и принесла много пользы экономическому сектору страны.

Мы убеждены, что, Банк достигнет поставленных целей и станет качественно новой организацией. Основной критерий для нас — это отношение к Банку со стороны наших сотрудников, клиентов, акционеров и общества.

Иметь прекрасную репутацию, располагать штатом добросовестных сотрудников.

Ценить ум каждого человека и осуществлять постоянные инвестиции в кадры.

Доверять командному стилю работы.

КЛИЕНТЫ

- Банк, которому ценен каждый клиент.
- Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами.
- Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслужат, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение исходя из интересов клиента.
- Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу.
- Лучший банк на рынке.

Банк, которому
ценен каждый
клиент.

АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ

- Банк, который является лидером в стране по рентабельности капитала и доходности для акционеров.
- Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости.
- Банк, последовательно проводящийзвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам.
- Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности.

Банк, активно
внедряющий высокие
стандарты
социальной
ответственности.

НАШИ ПРАВИЛА

- Быть больше, чем просто банк.
- Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.
- Строить отношения, а не только продавать продукт.
- Ежедневно улучшать себя и свое окружение.
- Не использовать слабости наших клиентов.
- Соблюдать не только букву, но и дух закона.
- Каждый сотрудник — лицо Банка.
- Преданность Банку, работа в команде, общий успех — успех каждого.
- Здоровый образ жизни (тело, дух и разум).

Быть больше,
чем просто банк.

Преданность Банку,
работа в команде,
общий успех — успех каждого.

Основные направления преобразований

Выполнение миссии Банка и реализация сценария «модернизации» требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов.

Для достижения этих целей дальнейшее развитие Банка будет сфокусировано на четырех основных направлениях преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. Принципиально важным направлением развития Банка станут максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение Узпромстройбанка в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества Банка.

С практической точки зрения, для того чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк существенным образом изменит очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице и заканчивая новой моделью клиентской работы в корпоративном блоке и изменением процессов и процедур в бэк-,фронт- и мидл-офисе.

2. Реализация выбранного сценария «модернизации» предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация» систем и процессов в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение промышленных систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмента повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего Банка. Это также потребует существенного развития информационных систем.

В результате используемые системы не только смогут «справляться» с масштабом операций Банка, но и позволят Банку сделать масштаб своих операций важнейшим источником формирования конкурентных преимуществ. Наиболее очевидные проявления этих изменений связаны с планами консолидации бэк-,фронт- и мидл-офисных функций, а также с построением новых систем управления кредитными рисками. Однако эти изменения также весьма значительно затронут и бизнес-подразделения банка, в частности в контексте построения систем управления взаимоотношениями с клиентами и поддержки клиентской работы в корпоративном и розничном бизнесе.

3. «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Руководство Банка глубоко убеждено, что этого недостаточно для выполнения стратегических целей и миссии Банка. Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение

Основные направления преобразований

идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях и во всех частях организации. Задача, которую ставит перед собой Банк, — сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника в каждом подразделении, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы, дать сотрудникам почувствовать себя активными участниками процесса развития Банка, а не просто пассивными исполнителями. Для достижения этого третьим направлением изменений станет формализация Производственной Системы (ПС) Узпромстройбанка как новой идеологии управления Банком. Разрабатываемый на базе технологий Lean 2, этот подход предполагает интегрированную работу по оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям «снизу вверх», создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников. Первым направлением работы Банка, которое будет затронуто этим процессом, станет организация работы розничных отделений и внутренних структурных подразделений (ВСП), однако поэтапно ПС получит повсеместное распространение.

В Приложении 1 более подробно представлены основные преобразования в работе Банка в рамках стратегии развития до 2022 года по трем ключевым направлениям: ориентация на клиента, «индустриализации» систем и процессов и изменение идеологии управления на базе ПС.

4. Осознавая важность и приоритет отечественного рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банк ставит перед собой задачу стать значимым участником международной финансовой системы, поэтому выделяет развитие операций на международных рынках как одно из приоритетных направлений. При этом Банк понимает, что развитие его международного присутствия и повышение его значимости (не только с точки зрения размера, но и степени участия в финансовом секторе) будет достаточно медленным и постепенным процессом. Это еще больше подчеркивает необходимость того, чтобы первые шаги на пути превращения Узпромстройбанка из крупного национального в международный банк делались уже сейчас.

Также, для дальнейшего развития качества оказываемых услуг и укрепления основных параметров, на ближайшую перспективу банкам прежде всего необходимо решить такие задачи, как:

- Обеспечение устойчивости банковской системы;
- Совершенствование системы оценки деятельности коммерческих банков в соответствии с международными стандартами и принципами регулирования и надзора;
- Укрепление сотрудничества с международными финансовыми институтами;
- Финансовая поддержка субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства;
- Расширение и улучшение линейки банковских услуг;
- Ускоренное внедрение современных информационно-коммуникационных технологий.

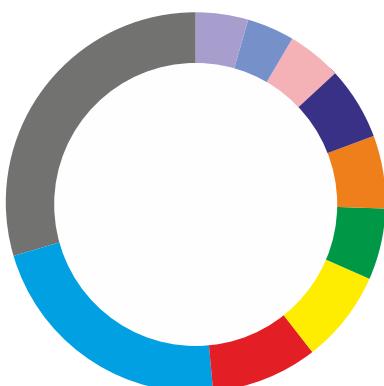
2 Lean — системный подход к определению и сокращению потерь в различных сферах деятельности. Основан (с поправками на специфику сервисных отраслей) на подходах к оптимизации и управлению производственными процессами, впервые предложенных компанией Тойота. Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование деятельности управляемых механизмов и систем, а также изменения менталитета и подходов к своей работе сотрудников банка. Одно из основных понятий — «кайзен» («кай» — изменение, «зен» — хорошо): идеология маленьких, почти незаметных, но постоянных (непрерывных) изменений к лучшему — непрерывное совершенствование производственных процессов.

Стратегические цели Узпромстройбанка на период до 2022 года

Реализация стратегии развития позволит Банку укрепить позиции на отечественном финансовом рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высококлассных универсальных международных финансовых институтов. В рамках стратегии Банк ставит перед собой цели по четырем основным направлениям:

1. Финансовые результаты: увеличение объема прибыли к 2022 году более чем в три раза при снижении отношения операционных затрат к чистому операционному доходу на пять процентных пунктов, что позволит поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%.
2. Положение на финансовом рынке: укрепление конкурентных позиций на основных банковских рынках (привлечение средств физических лиц, кредитование населения, привлечение средств и кредитование юридических лиц).
3. Качественные показатели развития («здоровье» банка): лучшие навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими международными аналогами управленческие и операционные процессы и системы, адекватная требованиям и масштабам бизнеса ИТ-платформа, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками Банка, нацеленная на самосовершенствование и рост производительности труда, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень лояльности клиентов.
4. Операции на зарубежных рынках: поэтапное увеличение объема и значимости международных операций за счет роста на рынках стран СНГ и Восточной Европы. Постепенного увеличения присутствия на рынках Китая и Турция. Среди стран СНГ основными внешнеторговыми партнерами страны являются Россия, Казахстан, Украина, Таджикистан, Киргизстан, на долю которых приходится 29,4% внешнеторгового оборота.

Топ-10 внешнеторговых партнеров Узбекистана.



1.Россия — 2,227 млрд долларов (+13,6%), доля — 18,5%
2.Китай — 2,108 млрд (+1,1%), 17,5%
3.Казахстан — 953 млн (+11,4%), 7,9%
4.Турция — 709,9 млн (+28%), 5,9%
5.Республика Корея — 572,8 млн (+13,5%), 4,7%
6.Германия — 323,7 млн (+23,2%), 2,7%
7.Афганистан — 289,4 млн (+14,2%), 2,4%
8.Бразилия — 203,7 (+26,4%), 1,7%
9.Индия — 166,5 млн (-6,6%), 1,4%
10.Иран — 166,3 млн (-19%), 1,4%

Среди других стран значатся Китай, Турция, Республика Корея, Германия, Афганистан, Бразилия, Индия, Латвия, Иран, Франция, Литва, США, Италия на долю которых приходится 40,4 процента всего внешнеторгового оборота.

Успешное достижение поставленных целей будет способствовать росту рыночной капитализации и выдвижению Банка в число лидирующих финансовых институтов страны.

Банк намерен разрабатывать специальные продукты для корпоративных клиентов. Все более увеличивающаяся клиентура представляет собой источник недорогого финансирования, необходимого для компенсации снижения финансовой маржи в долгосрочном периоде. Он также будет применяться в качестве основы для перекрестной продажи (продажа других банковских услуг этим клиентам – кредиты, микрокредиты для населения, потребительские кредиты, ипотека).

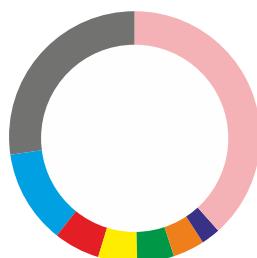
Укрепление концепции «центра розничных услуг» подразумевает повышение качества услуг Узпромстройбанка посредством предоставления возможности решать все свои банковские вопросы с помощью одного контактного лица.

Банк предоставит услуги корпоративным клиентам посредством предложения консультационных услуг. Например, специалисты банка будут проводить консультации в сфере корпоративных финансов, денежного управления, инвестиций средств.

Банк будет совершенствовать дилинговые операции и продукты казначейства. Расширение межбанковского рынка и внедрение новой инвестиционной политики зависит от разработки новых продуктов и развития существующих банковских продуктов, таких как депозиты в денежные рынки (субординированных долговые ценные бумаги), корпоративные ценные бумаги, доверительные услуги, операции в иностранной валюте и т.д.

Необходимо совершенствовать автоматизацию платежных систем на внутреннем и межбанковском рынках. В отношении международных, требуется разработка новых продуктов в целях финансирования экспорта и импорта, финансового лизинга, посреднических услуг. В число клиентов Узпромстройбанка входят крупные промышленные предприятия, в связи с чем, банк будет предлагать услуги, связанные с проектным финансированием, обеспечивающим программы модернизации, реконструкции, технического и технологического обновления производства в нефтегазовой, химической, электротехнической, электротехнической и других ведущих отраслях промышленности.

Возможными вариантами усовершенствования банковских продуктов являются электронное банковское дело (система "Банк-клиент"), корпоративные финансы, кредитные/ссудные продукты, дебетовые и кредитные карточки, участие на первичном и вторичном рынках ценных бумаг, образовательные кредиты, потребительские финансы, ипотека, брокерское дело, управление доверительным финансированием, продукты с фиксированной прибылью, лизинг, страхование и т.д.



- экспорт - 27,9%
- энергоносители и нефтепродукты - 12,3%
- химическая продукция и изделия из нее - 7,5%
- черные и цветные металлы - 6,7%
- продовольственные товары - 6,1%
- хлопок-волокно - 4,3%
- машины и оборудование - 2,4%
- прочие товары - 32,8%



- импорт машин и оборудования - 37,2%
- продукция химпрома - 17,9%,
- продовольственные товары - 11,1%,
- черные и цветные металлы - 9,9%,
- услуги - 6,9%,
- энергоносители и нефтепродукты - 5,3%
- прочие товары - 11,7%.

РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ

Банк будет усиливать свои позиции на розничном рынке посредством повышения качества услуг и предложения новых продуктов. Новые специализированные банковские продукты будут разрабатываться для обслуживания частных лиц и профессионалов с высоким уровнем доходов. При разработке новых продуктов значительное внимание будет уделяться прибыльности каждого из них. Банк намерен реализовывать стратегию развития розничного бизнеса.

Частные предприниматели будут выделены в качестве отдельного сегмента, который предоставит хорошие возможности для осуществления перекрестной продажи.

Рынок банковских услуг для физических лиц продолжает оставаться одним из самых привлекательных в мире. Принципиальными становятся доступность услуг в режиме 24/7, высокая скорость взаимодействия, а также индивидуальный подход и персонализация предложений.

Успешная адаптация отдельных розничных продуктов банка под цифровую среду позволяет с уверенностью говорить о выходе банка на качественно новый уровень обслуживания клиентов. Отмечая высокую популярность on-line сервисов среди клиентов банка, мы видим развитие систем дистанционного банковского обслуживания в качестве одной из приоритетных задач развития розничного бизнеса в 2017 году.

За последние 5 лет банку удалось добиться значительных результатов на рынке оказания банковских услуг физическим лицам.

Оперативно реагируя на растущий спрос населения на банковские продукты и услуги, Узпромстройбанк последовательно развивает программы розничного кредитования, включая ипотечные, потребительские, образовательные и другие виды кредитов.

Банк будет использовать свои основные преимущества (сеть филиалов, клиентуру) для усиления своей позиции в рыночных сегментах, которые он обслуживает в настоящее время. Однако, в целях развития розничного рынка, банк намерен инвестировать в различные технологии (карточки), в сферу маркетинга и разработку новых продуктов.

В рамках стратегии развития розничного бизнеса планируется внедрение дебетовых пластиковых карточек с овердрафтом, разработка и внедрение дисконтных и бонусных проектов на торгово-сервисных предприятиях республики, системы кредитного scoringа, позволяющего просчитывать статистическую вероятность появления просроченной задолженности по кредиту. Посредством электронных платежно-справочных терминалов массового самообслуживания (инфокиосков) клиенты смогут круглосуточно осуществлять коммунальные и другие платежи с использованием пластиковых карт в автоматизированном и режиме On-line.

Основным направлением развития розничного бизнеса станет переход от предложения населению отдельных банковских продуктов и услуг к формированию комплексной модели взаимодействия с клиентами, которая позволит удовлетворить большинство их потребностей в сфере финансовых услуг и обслуживать максимальную долю транзакций.

Ориентированная на клиента модель бизнеса наилучшим образом позволит Банку воспользоваться своими конкурентными преимуществами: широкой клиентской базой, в том числе на треть сформированной в рамках зарплатных проектов, широкой сетью точек продаж, сильным брендом и высокой степенью доверия населения.

Именно сочетание комплексной модели работы с клиентами с масштабом деятельности будет являться источником конкурентного преимущества Узпромстройбанка в розничном бизнесе. Реализация такого подхода обеспечит рост перекрестных продаж и доходов темпами, опережающими рынок, что позволит сохранить позиции Банка на рынке вкладов и укрепить конкурентные позиции на рынке розничного кредитования.

РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ

Розничная стратегия Банка состоит из шести основных элементов:

1. Интегрированное продуктовое предложение, построенное на базе расчетно-кассового обслуживания — текущего счета и дебетовой карты с расширенной функциональностью (автоматические платежи и транзакции, удобный доступ через все каналы), пакетирование «базового» продукта с другими на уровне ценообразования и функциональности, конкурентные предложения по другим значимым продуктам (потребительским и жилищным кредитам, кредитным картам и т.д.), развитие новых направлений (страхование, управление активами и т.д.).
2. Интенсивное развитие всех каналов продаж и обслуживания («Узпромстройбанк всегда рядом») — формирование полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания. В частности, данное направление работ предусматривает:
 - Дифференциацию и оптимизацию форматов традиционных офисов (ВСП). В крупных городах — создание «флагманских» ВСП на базе наиболее удобных и хорошо расположенных филиалов с целью обеспечения требуемого качества услуг для наиболее активных и состоятельных клиентов. В сельских регионах — оптимизация количества и повышение рентабельности работы всех точек обслуживания;
 - Существенное увеличение количества банкоматов и платежных терминалов развитие функциональности средств доступа к услугам Банка через удаленные каналы, включая Интернет и мобильную связь;
 - Формирование полнофункционального телефонного контактного центра, который станет не только точкой контакта с клиентом, но и каналом как входящих, так и исходящих продаж банковских продуктов и услуг;
 - Программу стимулирующих мер в области ценообразования и активной образовательной работы с клиентами для обеспечения перемещения существенной части транзакций из традиционных офисов в удаленные каналы;
 - Активное развитие каналов партнерских и корпоративных продаж будет осуществляться путем увеличения уровня диджитализации всех оказываемых услуг для расширения клиентской базы розничного сектора путем привлечения сотрудников и их семей корпоративных клиентов банка.
 - Формирование полностью цифровой продуктовой линейки, разработка пакетных предложений для субсегментов;
Запуск цифровой платформы для обслуживания розничных клиентов.

РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ

Розничная стратегия Банка состоит из шести основных элементов:

3. Реализация новой модели работы ВСП на базе ПС. Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование работы управленческих механизмов и технологических систем, а также изменение менталитета сотрудников Банка и их подхода к своей работе. В результате ожидается рост производительности труда на 50% и более, что высвободит ресурсы для улучшения качества обслуживания и более интенсивной работы с клиентами в области продаж банковских продуктов.

4. Повышение качества обслуживания клиентов также предполагает сочетание изменений процессов и процедур, с одной стороны, и изменений в менталитете и поведении сотрудников Банка на основе адресных программ обучения совместно с процессом развертывания ПС в ВСП — с другой. Банк внедрит систему мониторинга качества обслуживания и клиентского сервиса на основе обратной связи с клиентами, результатов «аудита» деятельности каналов продаж и обслуживания, данных информационных систем Банка и увязет ее с системой мотивации и оплаты труда соответствующих категорий сотрудников.

5. Построение систематического навыка продаж во всех каналах Банка и формирование «промышленных» навыков управления взаимоотношениями с клиентами и перекрестных продаж в рамках адресных кампаний. Реализация этих задач будет идти поэтапно, и в результате Узпромстройбанк получит возможность создавать персонализированные предложения для каждого клиента, адресным и интегрированным образом доводить их до клиента через множество каналов и одновременно управлять тысячами маркетинговых компаний, ориентированных на микросегменты клиентов.

6. Во взаимосвязи с изменениями в области продуктов, каналов и качества обслуживания Банк планирует развивать и укреплять бренд, осуществив переход от существующего «инертного» доверия к концепции «позитивного доверия», то есть «Банк финансово устойчив, удобен, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем хорошо обслужат, он поможет принять сложное финансовое решение исходя из интересов клиента». Параллельно Банк рассмотрит вопросы обновления логотипа, визуализации бренда и внешнего вида точек продаж.

Для обеспечения наибольшего эффекта от внедрения основных элементов стратегии Банк адаптирует подход к ее реализации для конкретных географических, клиентских или продуктовых сегментов рынка:

— адаптированные предложения для отдельных клиентских сегментов: молодежь — подбренд и специализированное предложение; состоятельная клиентура — подбренд, продуктовый ряд, дистрибуция; массовый высокодоходный сегмент — расширенный спектр услуг во «флагманских» отделениях; пенсионеры — специализированные форматы обслуживания;

— дифференцированный подход к различным географическим рынкам, в рамках которого будут особо выделены 5 крупнейших городов, где в наибольшей степени предполагается усиление конкуренции. Для других категорий населенных пунктов цель — удержание доли Банка, которая обеспечит «платформу» для будущего роста после 2022 года;

— коммерческая политика в области ценообразования по большинству продуктов не будет использовать ценовую конкуренцию как приоритетный инструмент конкурентной борьбы. Важным условием успешного и эффективного внедрения розничной стратегии является проведение соответствующих изменений в системе управления рисками, прежде всего кредитными и операционными, описанных в соответствующем разделе настоящего документа.

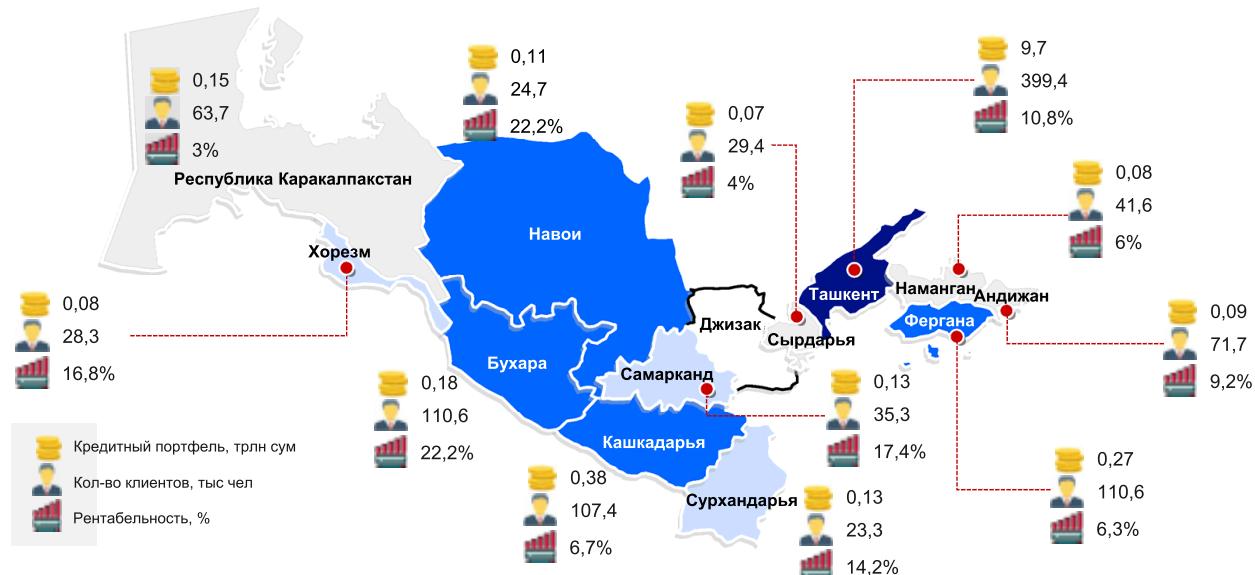
Большинство предложенных элементов стратегии могут быть успешно внедрены автономно, однако наибольший эффект будет получен в случае их комплексной реализации. С учетом масштабов предлагаемых преобразований их практическую реализацию в полной мере сможет осуществить лишь Узпромстройбанк.

Для оценки успешности реализации стратегии в области розничного бизнеса Банк установил контрольные показатели, характеризующие:

- рыночные позиции по основным банковским продуктам (доля рынка);
- интенсивность и глубину взаимоотношений с клиентами (количество продуктов на одного клиента и т.п.);
- качество обслуживания (время обслуживания, время принятия решения о выдаче кредита и т.п.);
- удовлетворенность клиентов (индекс лояльности, восприятие бренда);
- развитие каналов сбыта (доля транзакций через удаленные каналы и т.п.);
- производительность труда сотрудников (показатели в расчете на одного сотрудника — количество операций, кредитных договоров и т.п.).

Основное внимание будет уделяться микрокредитам для населения, потребительским кредитам и ипотеке, в том числе на льготных условиях, с целью формирования устойчивой позиции в этом сегменте, приобретения опыта в обслуживании клиентов и изучении специфики потребителей Узбекистана.

... в которых уже сегодня у Банка сконцентрирована существенная часть кредитного портфеля и клиентской базы



РОЗНИЧНЫЕ КЛИЕНТЫ

Розничная стратегия Банка состоит из шести основных элементов:

Ниже приведен анализ сильных и слабых сторон деятельности Банка при обслуживании розничных клиентов.

Сильные стороны

- Существующая сеть филиалов и клиентская база;
- Корпоративные клиенты банка способствуют расширению розничных клиентов;

Слабые стороны

- Отсутствие полного комплекта банковских услуг при обслуживании клиентов;
- Усиление конкуренции на региональном уровне

Возможности

- Осуществление перекрестной продажи (карточки)
- Дебетовые пластиковые карточки
- Кобрендинговые продукты
- Расширение услуг посредством Инфокиосков

КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

Банк намерен постоянно повышать качество банковских услуг, предоставляемых крупным корпоративным клиентам. Важным элементом в этом является внедрение концепции управления связями. Одновременно будет осуществлена разработка базы данных клиентов.

На рынке работы с юридическими лицами Банк планирует существенно укрепить свои конкурентные позиции. В основе предполагаемого укрепления рыночных позиций Банка лежит как увеличение охвата клиентской базы (сейчас не превышает 53% от количества потенциальных клиентов), так и повышение интенсивности клиентских взаимоотношений с уже существующими клиентами. Принципиальными источниками конкурентного преимущества Банка станут сочетание его ресурсной базы и возможностей с возможностью охвата клиентской базы и построения на базе существующих персонала и инфраструктуры Банка первоклассной организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов. Для достижения этих целей в рамках программы развития Банка работа в части корпоративного бизнеса будет сосредоточена на четырех основных направлениях:

1. Построение лучшей в стране системы организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов. Основой системы будет концепция комплексной ответственности выделенных сотрудников и подразделений за результат всех взаимоотношений Банка с конкретным клиентом, реализованная через механизм менеджеров, которые станут «точкой» общения клиента с Банком и будут наделены достаточными полномочиями для обеспечения своевременного решения всех необходимых клиенту вопросов и задач. Это принципиально отличает перспективную систему клиентской работы от существующего на сегодняшний день в Банке подхода, построенного на продвижении отдельных банковских продуктов. За счет максимально четкой фокусировки на потребностях клиента и знания специфики его работы клиентский менеджер обеспечит предоставление комплексного обслуживания и высокое качество предоставляемых услуг, повысит эффективность работы с клиентом за счет активизации перекрестных продаж, повышения качества планирования операций с клиентом, их экономической результативности.

Другим важным аспектом перспективной системы клиентской работы станет ее проактивный и формализованный характер. Для поддержания и обеспечения работы клиентских менеджеров будут внесены необходимые изменения в информационные системы Банка, что позволит видеть весь объем взаимоотношений с конкретным клиентом и их финансовый результат. Также будут внесены изменения в систему мотивации, увязывающие оплату труда с результатами клиентской работы, а клиентские подразделения Банка будут поэтапно освобождены от операционных функций, которые будут переданы в выделенные подразделения бэк-,фронт- и мидл-офиса.

Реализация перспективной модели продаж и обслуживания клиентов, безусловно, потребует существенных изменений в системе управления кредитными рисками юридических лиц, которые описаны в соответствующем разделе настоящего документа.

2. Дифференциация модели работы Банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам: крупным, средним и малым предприятиям. Необходимость дифференциации подходов к обслуживанию этих клиентских групп обусловлена существенными различиями в потребностях клиентов в зависимости от размера их бизнеса, различной степенью охвата и проникновения Банка на различных рынках.

КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

В сегменте крупного и крупнейшего бизнеса (годовой оборот свыше 2,0 млрд сум) главным станет предоставление полного комплексного обслуживания, при котором клиентские менеджеры будут обеспечивать продажу всех продуктов Банка с учетом индивидуальных потребностей каждого клиента. Для этого модель обслуживания предполагает выделение специального клиентского менеджера с командой поддержки (аналитики, продуктовые специалисты), в рамках которой главный упор будет делаться на перекрестных продажах и повышении рентабельности бизнеса Банка с данными клиентами за счет предложения им более маржинальных продуктов, в частности, в рамках развития инвестиционно-банковских услуг.

В сегменте среднего бизнеса (годовой оборот от 500 млн до 2,0 млрд сум) особый акцент будет сделан на предоставлении полного спектра основных финансовых продуктов и услуг. Важной задачей является увеличение доли расходов данной категории клиентов на финансовые услуги, которая приходится на Узпромстройбанк. Для этого будут выделены клиентские менеджеры широкого профиля с глубоким знанием региональной специфики, которые в случае необходимости будут привлекать профильных продуктовых специалистов.

Для малого бизнеса и микропредприятий (годовой оборот менее 500 млн. сум) ключевым будет предоставление качественного набора простых стандартизованных продуктов и услуг, способных полностью удовлетворить финансовые потребности этого сегмента. Работой с клиентами малого бизнеса будут заниматься клиентские менеджеры в составе подразделений, зона ответственности которых будет определена по территориальному принципу, а также операционно-кассовые сотрудники.

Важно отметить, что все три сегмента клиентов имеют равный приоритет для Банка: их прогнозная доля в экономическом результате корпоративного блока Банка к 2022 году будет примерно одинакова. При этом наибольший прирост ожидается в сегменте средней клиентуры.

3. Развитие продуктового ряда будет нацелено на обеспечение возможности продажи клиентам всей линейки банковских продуктов, адаптированных под нужды соответствующих сегментов. Существующие продукты будут модифицированы с целью улучшения качества обслуживания клиентов, внедрения ценообразования по кредитным продуктам с учетом риска конкретного кредита и адаптации характеристик продуктов под нужды конкретных сегментов.

Новые продукты будут запускаться исходя из их рыночного потенциала и технологических возможностей Банка. Для более эффективной работы с крупными и средними клиентами необходимо существенно усилить позиции Банка как института, предлагающего посреднические услуги на фондовом рынке, в области управления активами и капиталом. Развитие инвестиционно-банковского обслуживания и корпоративного финансирования позволит предоставлять клиентам полный спектр услуг, включая операции на рынках капитала и структурное финансирование. Для более эффективной работы со средними и малыми клиентами необходимо усилить продуктовую линейку в сфере предоставления клиентам краткосрочных и среднесрочных средств (например, факторинг, лизинг, экспресс-кредиты и т.д.). Также предполагается совершенствование продуктов расчетно-кассового обслуживания и управления ликвидностью для всех категорий клиентов.

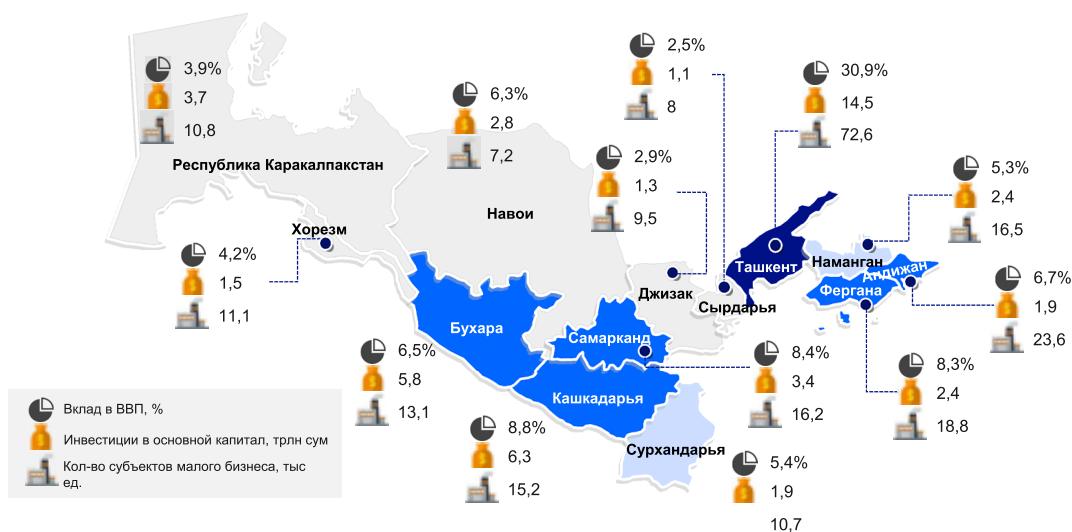
КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

4. Оптимизация внутренних технологий и процессов предоставления банковских услуг будет направлена на их упрощение, стандартизацию и автоматизацию. Это позволит, в частности, повысить эффективность процесса принятия кредитных решений, облегчить документооборот, формализовать и сделать более масштабируемой систему аналитической оценки по ряду кредитных продуктов для малого и среднего бизнеса, повысить качество анализа кредитного риска и т.д. Эти изменения коснутся также различных видов расчетно-кассовых услуг Банка и систем электронного документооборота. Данные процессы будут поддержаны внедрением ПС, которая будет использована для оптимизации процессов, рационализации использования времени клиентских менеджеров и совершенствования работы сети, прежде всего в части обслуживания малого бизнеса.

Для обеспечения успешной реализации предлагаемых изменений Банк установит целевые контрольные показатели, которые позволяют:

- отслеживать изменения долей Банка на рынке обслуживания юридических лиц, в том числе в разрезе продуктов и клиентских сегментов;
- получать информацию об успешности внедрения изменений (количество клиентов, закрепленных за клиентскими менеджерами);

Правительство направляет наибольший объем инвестиций в регионы: Самарканд, Бухара, Андижан, Каракалпакстан...



КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

Ниже приведен анализ сильных и слабых сторон деятельности Банка при обслуживании корпоративных клиентов.

Сильные стороны

- Сильная позиция в стратегически важных отраслях промышленности –газовой, нефтяной, топливно-энергетической, химической, машиностроительной и строительной;
- Разветвленная сеть филиалов Банка;
- Квалифицированный персонал;
- Лидер по качеству и скорости проведения международных транзакций (была представлена новая унифицированная платформа для немедленных транзакций);
- Унифицированная информационная система проведения банковских операций;
- Хорошо организованная сеть корреспондентских счетов;
- Относительно высокая доля денежных операций (получение доходов от расчетно-кассового обслуживания);
- Система международных денежных переводов;
- Международные пластиковые карточки VISA.

Слабые стороны

- Высокий уровень риска по кредитам;
- Клиентура (отсутствие диверсификации);
- Отсутствие полного комплекта банковских услуг при обслуживании клиентов;
- Частично устарелое компьютерное оборудование;
- Недостаточно комфортные условия для обслуживания клиентов.

Возможности

- Развитие системы страхования;
- Развитие розничного рынка, краткосрочных кредитов;
- Спрос на долгосрочные кредиты/лизинг;
- Развитие услуг по хранению;
- Качество обслуживания;

Угрозы

- Развитие малых частных банков (услуги/качество/мобильность);
- Финансовая позиция корпоративных компаний;
- Сильные конкуренты (НБУ, Асакабанк, Ипотека-банк, Агробанк, и другие)

ОПЕРАЦИИ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

Трансформация Узпромстройбанка в один из крупнейших банков международного класса предполагает наличие международной стратегии и достижение значимых результатов при развитии операций на мировых рынках.

Постановка задачи развития Банком международных операций также обусловлена необходимостью диверсификации источников роста бизнеса, расширением географии интересов корпоративных и частных клиентов Банка, укреплением позиций отечественного бизнеса за пределами страны.

Банк обретет возможность получения доступа к новым навыкам и технологиям, существенно расширит мощности по обслуживанию спроса клиентов на финансовые услуги высшего качества.

Стратегия развития международного бизнеса предполагает дифференцированный подход к его построению в различных регионах и предусматривает как приобретение, так и создание банков и небанковских финансовых компаний за пределами Узбекистана.

Основными направлениями расширения зарубежного присутствия Банка в среднесрочной перспективе станут страны СНГ.

Высокий потенциал роста рынков финансовых услуг Китая и Турции, а также растущий интерес корпоративных клиентов Банка к развитию деловых отношений с компаниями и предприятиями этих стран создают благоприятные предпосылки для выхода Банка на данные рынки.

Банк будет рассматривать и другие возможности крупных приобретений на развитых и развивающихся рынках, в первую очередь в Восточной Европе, ориентируясь на лучшее сочетание масштабов бизнеса, сильных сторон и потенциала роста возможных объектов для поглощения.

Контрольные показатели реализации международной стратегии в первую очередь связаны с реализацией конкретных планов и задач в разрезе отдельных страновых рынков, а также включают ряд интегральных параметров, в частности целевую долю на приоритетных рынках СНГ и долю чистой прибыли Банка, обеспечивающую международным бизнесом.

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Работа по совершенствованию операционной модели нацелена на рост производительности труда и экономической эффективности работы Банка, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов. Основной задачей в этой области является построение таких систем и процессов, которые бы не только «справлялись» с масштабом деятельности Банка, но и стали бы важнейшим источником формирования его новых уникальных конкурентных преимуществ.

Изменения в операционной модели бэк- и мидл-офиса будут происходить по трем основным направлениям:

- Формирование новой организационной структуры подразделений, отвечающих за операционные функции;
- Консолидация операционной деятельности в рамках центров сопровождения клиентских операций (ЦСКО);
- Существенная оптимизация и модернизация всех процессов бэк- и мидл-офиса.

При этом данная работа будет самым непосредственным образом увязана с изменениями работы фронт-офисных подразделений, в частности с изменениями работы ВСП на базе внедрения ПС.

Принципами развития операционной модели Банка станут:

- Построение единой операционной модели, унификация и стандартизация всех процессов, продуктов и регламентов работы в масштабах Банка;
- Постоянная оптимизация процессов и процедур;
- Создание системы управления операционной деятельностью в Банке;
- Выстраивание промышленного процесса обеспечения продаж и обслуживания клиентов;
- Обособление операционной функции от процессов, связанных с продажами и обслуживанием (фронт-офиса);
- Автоматизация только оптимизированных и стандартизованных процессов.

Формирование единой операционной модели позволит повысить пропускную способность, объем продаж и качество обслуживания, максимально использовать эффект экономии на масштабах. Наличие масштабируемой платформы будет способствовать росту бизнеса, высвобождению финансовых ресурсов для достижения запланированных стратегических целей. Повысится управляемость и качество работы за счет углубления специализации, решения однородных задач, формирования прозрачной системы мотивации.

Для обеспечения надежности и непрерывности работы Банка и преемственности бизнес-процессов построение новой операционной модели бэк- и мидл-офиса будет производиться поэтапно.

На первом этапе будет произведена консолидация операционной деятельности в рамках региональных ЦСКО (по одному для Ташкента и каждого регионального банка) и осуществлен перевод операционных функций из ВСП. Затем, после формирования всех необходимых условий, произойдет дальнейшая консолидация в рамках филиалных ЦСКО и дальнейшая трансформация и оптимизация операционных процессов (в том числе с использованием ПС).

Для отладки процессов трансформации в рамках первого этапа запущены два пилотных проекта в городах с различными ИТ -платформами — в Ташкенте и Нукусе. Затем планируется распространение опыта на региональные банки, работающие на одинаковых и наиболее распространенных ИТ-платформах, и запуск консолидации в других регионах. И наконец, по мере движения Банка к единой ИТ-платформе будет происходить дальнейшая консолидация в рамках филиалных ЦСКО.

Информационные технологии

Необходимым условием решения задач, стоящих перед Банком, является развитие информационных технологий — выход на качественно новый уровень автоматизации, совершенствование телекоммуникационной инфраструктуры и комплексов технических средств.

Развитие информационных технологий будет нацелено на обеспечение достижения амбициозных бизнес-задач Банка и поддержку изменений в организационной модели, которые требуют внедрения новых механизмов и качественно иного уровня управлеченческой информации. Узпромстройбанк планирует изменить статус информационных технологий и трансформировать их в устойчивый источник формирования уникальных конкурентных преимуществ Банка. Банк будет стремиться к поэтапной унификации программного обеспечения и систем хранения информации, к формированию единого информационного пространства при условии обеспечения надежности, устойчивости и бесперебойной работы всех систем и приложений.

В связи с этим развитие информационных технологий будет происходить эволюционным путем — до 2022 года будут сохранены действующие автоматизированные банковские системы, вокруг которых будут строиться новые, единые в масштабах Банка технологические решения. Разработка новых систем для обеспечения недостающей Банку функциональности и доработка существующих систем будут осуществляться максимально централизованно. К 2019 году Банк планирует завершить работу по выравниванию ландшафта приложений и сближению характеристик используемых систем, что создаст предпосылки для перехода в дальнейшем на единую информационную платформу.

Упрощенный ландшафт будущих ИТ-приложений Банка представляет собой единую основную банковскую систему, объединяющую приложения, используемые корпоративным, розничным и операционным блоком, вокруг которой выстраиваются системы фронт-офиса, CRM, ERP, MIS, управления рисками с использованием единого хранилища данных.

4 CRM (customer relationship management) — управление взаимоотношениями.

5 ERP (enterprise resource planning) — система планирования и управления ресурсами предприятия.

6 MIS (management information system) — управлеченческая информационная система.

Таким образом, на пятилетнем горизонте будут сформированы сквозные системы отчетности и управления отношениями с клиентами (MDM, DWH, CRM), позволяющие Банку «знать» своих клиентов, последовательно улучшать предложение и расширять продажи продуктов и услуг, совершенствовать качество клиентского обслуживания.

Стратегия Узпромстройбанка в сфере развития информационных технологий предполагает поэтапный подход к совершенствованию ИТ-архитектуры и приоритезацию проектов исходя из анализа соотношения сложности и рисков реализации, с одной стороны, и значимости для деятельности Банка — с другой. Таким образом, в первую очередь будут внедряться тактические решения в области основных приложений, предусматривающие повышение эффективности бизнеса в краткосрочной перспективе при ограниченном изменении существующих систем.

Увеличение эффективности работы по модернизации информационных технологий в Банке будет подкреплено использованием новых организационно-управленческих подходов. Предполагается изменение организационной структуры информационно-технологических служб в сторону усиления специализации и разделения полномочий: планируется выделить проектный центр и отдельные подразделения, отвечающие за разработку ИТ-стратегии и архитектуры, за развитие электронных каналов сбыта, за осуществление закупок.

Важным шагом к повышению результативности и качества работы информационно-технологических служб станет внедрение проектных методов управления и усиление ответственности бизнеса как за постановку ИТ-задач и разработку функциональных требований так и за приоритезацию проектов.

В рамках повышения эффективности капитальных затрат и для обеспечения перехода к единым информационным стандартам Банк прорабатывает вопрос о консолидации большого числа существующих территориально распределенных центров обработки данных (ЦОДов) в два мега-ЦОДа — основной и резервный. Потенциально консолидация ЦОДов предполагает ряд преимуществ для развития бизнеса, включая качественное улучшение поддержки будущего роста объема и количества операций, повышение эффективности работы за счет использования эффекта масштаба и консолидации информации со всей территории, повышение качества ИТ-обслуживания в долгосрочной перспективе.

Решения, внедряемые в рамках развития информационных технологий, будут согласованы с идеологией ПС, позволят обеспечить ее эффективное применение в других обеспечивающих и бизнес-подразделениях Банка, а также и в самом блоке ИТ.

Успешная реализация коммерческих задач Банка невозможна без серьезной модернизации системы управления рисками. Наиболее существенные изменения планируются в области управления кредитными рисками юридических и физических лиц. При этом развитие систем управления процентными рисками и риском ликвидности, операционными и рыночными рисками также является важной задачей.

⁷ MDM (master data management) — система обеспечения уникальности данных.
⁸ DWH (data warehouse) — хранилище данных.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

КРЕДИТНЫЕ РИСКИ

Совершенствование систем управления рисками нацелено на существенное повышение привлекательности кредитных продуктов для всех категорий клиентов за счет упрощения процедур, сокращения времени принятия решений и повышения их предсказуемости, снижения требований по залогам и прочему обеспечению (в первую очередь в рознице), большей дифференциации ставок и условий в зависимости от уровня риска клиента (в первую очередь в корпоративном бизнесе).

При этом важнейшей задачей стратегии Банка в области управления рисками является создание условий для более агрессивной коммерческой политики за счет повышения прозрачности принимаемых решений в области кредитных рисков и повышения роли и полномочий функции управления рисками как партнера и «конструктивного противовеса» бизнес-подразделениям Банка. Перед Банком также остро стоит задача предотвращения внутреннего и внешнего мошенничества и коррупции при получении кредитов.

Решение этих задач в свою очередь потребует внедрения шести существенных изменений в системах и процессах, связанных с кредитным риском:

1. Построение систем формализованной оценки кредитного риска. Для каждого клиента (как физического, так и юридического лица) Банк должен иметь возможность корректно и в явном виде оценить ожидаемый уровень кредитного риска (т.е. ожидаемые потери), который в свою очередь складывается из оценки риска клиента (вероятность дефолта) и риска транзакции (потери в случае дефолта). Используемые при этом методики и инструменты будут отличаться для различных продуктов и категорий клиентов и развиваться со временем, по мере того как Банк будет успешно накапливать информацию о своих клиентах и совершенствовать инструменты ее анализа.
2. Увязка ценообразования и коммерческих приоритетов в области кредитования с оценкой уровня кредитного риска клиента и транзакции. Численная оценка ожидаемых потерь должна стать минимальной «ценой риска», включаемой в стоимость кредитных ресурсов для клиента. Она также позволит увязать понимание риска с коммерческими приоритетами Банка, например в части целевых характеристик кредитного риска для отдельных элементов портфеля или определения размеров лимитов и доли общей задолженности клиента, которую Банк готов принимать на свой баланс.
3. Усиление роли функции управления рисками в процессе подготовки и принятия кредитного решения. Наиболее принципиальными изменениями являются разделение независимой оценки кредитного риска и клиентской работы (принцип «четырех глаз») и «право вето» подразделения, отвечающего за риски, на принятие кредитного риска, преодоление которого требует выхода на следующий уровень принятия решения. В ряде случаев следствием такого разделения может стать географическая консолидация функции рисков, что повышает ее независимость и в ряде случаев улучшает управляемость и качество анализа (за счет концентрации информации о большом количестве кредитных заявок).
4. Оптимизация кредитной процедуры и построение электронного документооборота для всех кредитных заявок. Эти факторы являются необходимыми не только для эффективного функционирования кредитного процесса внутри Банка, но и для обеспечения прозрачности кредитных решений и эффективного взаимодействия между функцией управления рисками и клиентскими подразделениями Банка. Одним из элементов изменения кредитного процесса является разделение функций клиентской работы, кредитного анализа и оформления и сопровождения кредитных договоров.

5. Построение выделенной и консолидированной службы мониторинга качества кредитного портфеля и работы с просроченной задолженностью. Основной задачей в данной области является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и профессиональная работа с ней на тех стадиях, когда мероприятия по ее реструктуризации и взысканию могут быть наиболее эффективными.
6. Формализация кредитной стратегии Банка и создание эффективных механизмов мониторинга и управления параметрами кредитного риска Банка на уровне портфеля.

Конкретная реализация этих направлений будет учитывать особенности работы с различными клиентскими сегментами. Так, в частности, в кредитовании физических лиц предполагается построение централизованного «Кредитного бюро» на основе 1 – 3 кредитных центров, обслуживающих все кредитующие подразделения Банка. Также предусмотрена высокая степень автоматизации аналитической обработки клиентской информации как на этапе принятия кредитного решения (скоринг), так и на более ранних этапах, призванных предотвратить мошенничество.

Кредитный процесс для наиболее массовых клиентов малого бизнеса (микрокредиты) будет построен по схожей технологии, что и «Кредитная бюро» для физических лиц. Для более крупных корпоративных клиентов кредитный анализ, вероятнее всего, будет сочетать элементы качественной оценки и статистического анализа. При этом, по крайней мере на начальном этапе, не предусматривается существенная консолидация функции кредитного анализа. Также необходимо совершенствование работы с залогами (оценка, сопровождение) за счет создания соответствующего выделенного подразделения и совершенствования регламентов работы. Наконец, необходима оптимизация процедуры принятия решений для крупнейшей клиентуры и сложных кредитных продуктов.

ПРОЧИЕ ВИДЫ РИСКОВ

Совершенствование системы управления операционными рисками, рисками ликвидности и процентными рисками, а также рыночными рисками является важной задачей, необходимой для обеспечения реализации стратегии в области развития бизнеса.

Изменения в системе управления процентным риском и риском ликвидности будут происходить в комплексе с общим развитием систем управления активами и пассивами Банка. Основными направлениями развития в этой области является выстраивание консолидированной на уровне Банка в целом системы управления пассивами и активами, в основе которой лежат экономически обоснованное трансферное ценообразование, учет и распределение экономического капитала и активное моделирование и управление соответствующими категориями риска.

Основной задачей в области операционных рисков станет ликвидация пробелов с одновременным устранением избыточных механизмов контроля. В основе этой работы будет лежать более полная инвентаризация возможных операционных рисков, оценка их возможных экономических последствий, анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля, а также повышение ответственности всех «линейных» подразделений за управление операционными рисками в своей области при методической поддержке, координации и контроле со стороны соответствующего подразделения в функции управления рисками.

Наконец, в области рыночных рисков Банку предстоит качественно модернизировать существующие системы и процессы, для того чтобы резко повысить оперативность и глубину контроля за рыночной позицией Банка. Эта деятельность является особенно актуальной с учетом возросшей волатильности финансовых рынков.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

В условиях углубления дифференциации потребностей клиентов и усиления конкуренции на финансовом рынке важным условием успешной реализации стратегии является формирование адекватной требованиям бизнеса системы управления и организационной структуры.

Основные изменения будут направлены на четкую формализацию ответственности за конкретные направления бизнеса и поддерживающие функции в рамках так называемых блоков, а также формирование соответствующих вертикалей по всей структуре Узпромстройбанка.

Главным принципом построения новой организационной модели станет сохранение сильных региональных банков и их комплексной ответственности за финансовый результат и организацию работы в соответствующих регионах.

В целях формирования единого взгляда на потребности клиента, реализации комплексного подхода к клиентской работе и повышения качества обслуживания существующая организационная структура Банка, в большей степени ориентированная на развитие продуктового ряда, будет трансформирована в соответствии с потребностями основных клиентских групп.

На уровне центрального аппарата и региональных банков будут функционировать бизнес-блоки — подразделения по работе с розничными и корпоративными клиентами, которые станут определять стратегию работы и нести ответственность за финансовый результат по соответствующей группе клиентов. В результате на фоне усиления клиентской и географической вертикалей продуктовые подразделения начнут играть поддерживающую роль. Внутри клиентоориентированных блоков будут выделены подразделения, ответственные за организацию работы с конкретными сегментами клиентов — состоятельные клиенты в рознице, крупные, средние и малые предприятия в корпоративном блоке.

Важной предпосылкой для реализации изменений в Банке являются поэтапная консолидация операционных функций, управления рисками, информационных технологий и некоторых других функций и создание соответствующих вертикалей функционального подчинения.

По мере консолидации обеспечивающих функций будут меняться профиль нагрузки и роль Головных отделений и филиалов Банка, которые станут во все большей степени ориентироваться на бизнес, т.е. продажи и обслуживание клиентов.

На фоне поэтапного перераспределения функций и ответственности между уровнями управления Банк будет унифицировать организационные структуры в рамках каждого из уровней и пересмотрит нормы управляемости в рамках соответствующих вертикалей.

Результатом работы в этом направлении станет формирование современной, эффективной, адекватной масштабам бизнеса организационно-управленческой системы, которая позволит обеспечить резкое повышение качества обслуживания клиентов, рост управляемости и результативности Банка в целом и его отдельных подразделений.

НАВЫКИ, ОБУЧЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

Планируемые изменения в системах, процессах и организации работы окажут существенное влияние на требования, которые Банк будет предъявлять к своим сотрудникам, и приведут к увеличению спроса подразделений на высококвалифицированные кадры, углублению специализации сотрудников и перераспределению функций между подразделениями. В частности, Банку потребуется большое количество сотрудников, обладающих навыками продаж и культурой общения с клиентами на массовом рынке, и персонал, обладающий специфическими знаниями, навыками и культурой индивидуального обслуживания (в частности, в связи с введением института клиентских менеджеров и расширением продуктовой линейки). Другим аспектом этого процесса станет усиление требований Банка к управленческим навыкам руководителей различных уровней.

Ключевой задачей является создание современной системы управления человеческими ресурсами, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и самосовершенствование. Для этого Банк выстроит прозрачные и эффективные системы планирования карьеры и профессионального роста, ротации сотрудников и управления кадровым потенциалом. Это потребует формализации перспектив и условий карьерного роста для всех категорий сотрудников, формализации процедур ротации и замещения вакантных позиций, существенного развития системы оценки персонала и повышения роли и значимости кадровых служб в работе Банка. В результате Банк обеспечит своим сотрудникам возможность для самореализации, максимального использования их знаний и опыта, повышения собственного профессионального уровня и ценности на рынке труда.

Одновременно повысится необходимость выстраивания более четкой структуры профессионального роста и развития, особенно для сотрудников массовых профессий (например, операционно-кассовых работников и сотрудников бэк- и милд-офиса).

Важной задачей является развитие внутри Банка существующих и формирование новых профессиональных сообществ, объединяющих специалистов разных уровней в рамках одного функционального направления (например, операционного блока). В рамках этих неформальных объединений будут созданы возможности для профессионального общения и обмена опытом, у каждого начинающего специалиста появится понимание конкретных целей и путей их достижения, личные авторитеты. Это создаст условия для более эффективного использования института наставничества, укрепит чувство причастности к общему делу, повысит престиж работы в Банке и на конкретном функциональном направлении.

Банку также необходимы модернизация и развитие системы обучения персонала. Будет продолжено развитие института мультипликаторов и существующей системы массового дистанционного обучения, которая будет технически модернизирована, станет комплексной и всеобъемлющей. Программы обучения будут дополнены курсами, обеспечивающими развитие не только технических, но и поведенческих навыков (например, продажи и обслуживание). Также будут подготовлены специализированные программы, поддерживающие отдельные направления преобразований (например, ПС). Помимо системы массового обучения существенное развитие получит система обучения и профессионального развития руководителей различных уровней, реализуемая как на базе внутренних ресурсов и технологий Банка, так и с привлечением ведущих учебных заведений.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач. Ее изменения будут направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника и углубление дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка.

Реализация стратегии будет подкреплена распределенной по функциональным направлениям, уровням ответственности, времени и регионам системой целевых показателей, которые станут как основой для текущего бизнес-планирования, так и критериями для оценки качества работы и определения материального вознаграждения подразделений и сотрудников.

Таким образом, усилится прямая личная заинтересованность сотрудников в повышении производительности и результатах своей работы, будут созданы стимулы для самосовершенствования и развития.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплен постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток.

Банк также будет расширять и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.

УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

Результатом предполагаемых изменений технологий и организации работы Банка станет существенный рост производительности труда и эффективности систем управления, который создаст возможности для высвобождения значительных трудовых ресурсов. Эти ресурсы будут задействованы в первую очередь для обеспечения обработки большего объема операций Банка без увеличения численности персонала, а также для улучшения качественных характеристик работы, в частности улучшения качества обслуживания и повышения объема продаж. Во многих случаях увеличение производительности труда также даст возможность оптимизировать численность персонала Банка.

К 2022 году Банк планирует привести среднесписочную численность персонала к уровню 2,5 тыс. человек, что соответствует ежегодному сокращению численности на 3–5 % при планируемом ежегодном росте количества операций на 5%. Процесс оптимизации численности будет проходить поэтапно в первую очередь за счет вакансий, оптимизации распределения персонала и не замещения естественного выбытия.

ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатом комплексного внедрения предложенных инициатив станут достижение стратегических целей по всем финансовым показателям и формирование устойчивой диверсифицированной структуры баланса как с позиций соблюдения требований ликвидности.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ

Вклады населения останутся базовым источником ресурсной базы Банка формирующими основу для развития операций кредитования населения. Привлеченные средства будут сбалансированы по источникам привлечения (средства населения, корпоративных клиентов и средства, привлеченные с международных рынков).

С целью снижения зависимости корпоративного блока от привлечения вкладов населения Банк ставит перед собой задачу постепенного наращивания доли средств юридических лиц, удельный вес которых должен вырасти до уровня не ниже 32% всех пассивов Банка.

Особое внимание Банк будет уделять формированию целевого распределения ресурсной базы по срокам до погашения. Банк будет использовать возможность привлечения средств с международных рынков в соответствии со своими потребностями в формировании долгосрочной ресурсной базы, с учетом рыночной конъюнктуры и стоимостных характеристик заимствований. Выполнение задач по привлечению средств населения и корпоративных клиентов позволит Банку поддерживать целевой объем бизнеса при сохранении доли внешних займов на уровне не выше 5–10% пассивов.

Сохранение сбалансированной структуры привлеченных средств позволит Узпромстройбанку эффективно удовлетворять повышенный спрос клиентов на долгосрочные кредиты, избегать неоправданных потерь, связанных с процентным риском и риском ликвидности.

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕСУРСОВ

В условиях ограничения доли кредитования Банк увеличит удельный вес вложений в государственные ценные бумаги и обязательства других высокорейтинговых отечественных эмитентов, которые будут использоваться как инструмент поддержания ликвидности и диверсификации активных операций.

Кредитные операции останутся одним из главных источников процентных доходов Банка. При этом особое внимание будетделено доле высокодоходного кредитования населения.

ПРОЦЕНТНЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Применение гибкой продуктовой, процентной и тарифной политики позволит Банку избежать существенного сужения спредов по активно-пассивным операциям связанного как с макроэкономическими тенденциями, так и с процессами удлинения сроков привлечения средств.

КРЕДИТНЫЙ РИСК И РЕЗЕРВЫ

Банк принимает во внимание возможность увеличения расходов на формирование резерва на возможные потери по ссудам, связанного как с быстрым ростом кредитного портфеля, так и с возможным повышением уровня кредитного риска (до уровня порядка 5%) вследствие сокращения темпов экономического роста международной и отечественной экономики. По оценкам Банка в ближайшие 2 – 3 года влияние динамики расходов по формированию резерва

ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

по ссудам на финансовый результат будет частично компенсировано соответствующим увеличением доходности активных операций и ростом спреда.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Оптимизация бизнес-процессов, штатной численности и структуры затрат позволят снизить удельный вес операционных расходов в совокупных расходах Банка до уровня ниже 50% даже с учетом возможного роста отчислений в резерв по ссудной задолженности.

Расходование ресурсов на внутренние нужды Банк будет производить в соответствии с намеченными целевыми программами с учетом своих текущих финансовых возможностей и при условии выполнения контрольных показателей эффективности деятельности в каждом отчетном периоде. Банк будет контролировать объем и удельный вес операционных расходов с целью обеспечения снижения показателя отношения затрат к чистому операционному доходу до уровня не выше 40%.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Реализация намеченной программы потребует дополнительного объема административно-хозяйственных и капитальных затрат, которые учтены в финансовой смете Банка. Оценка совокупного объема дополнительных расходов и объемов затрат на поддержание основного бизнеса показала, что затраты на реализацию инициатив не превысят 10% совокупных административно-хозяйственных расходов и не окажут существенного влияния на позитивную динамику финансовых показателей Банка.

Дополнительный объем капитальных затрат на обеспечение модернизации филиальной сети, развитие систем автоматизации, создание сервисных центров предполагают рост нагрузки на капитал в 2018 – 2022 годы, когда доля капитальных вложений на реализацию программы достигает 25–26% всех капитальных затрат Банка. Тем не менее Банк обладает достаточным запасом источников финансирования для успешной реализации всех намеченных проектов.

В результате внедрения инициатив в Банке на всех направлениях деятельности существенно повысится производительность труда сотрудников, что позволит оптимизировать штатную численность и повлечет за собой изменения в структуре операционных затрат.

ОБЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Банк будет поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 9%, что соответствует росту прибыли к 2022 году в 2-3 раза. Опережающий рост розничных рынков и реализация новых конкурентных преимуществ в области обслуживания населения создадут предпосылки для дальнейшего роста доли розничного бизнеса в активно-пассивных операциях Банка и сближения этого показателя с долей операций с корпоративными клиентами.

Стабильно высокая эффективность банковской деятельности, оптимизация структуры и поступательный рост абсолютной величины финансового результата, эффективное управление административно-хозяйственными издержками, высокая лояльность клиентов окажут позитивное влияние на рыночную капитализацию и инвестиционную привлекательность Банка, позволят ему уверенно занять достойное место среди ведущих финансовых институтов.

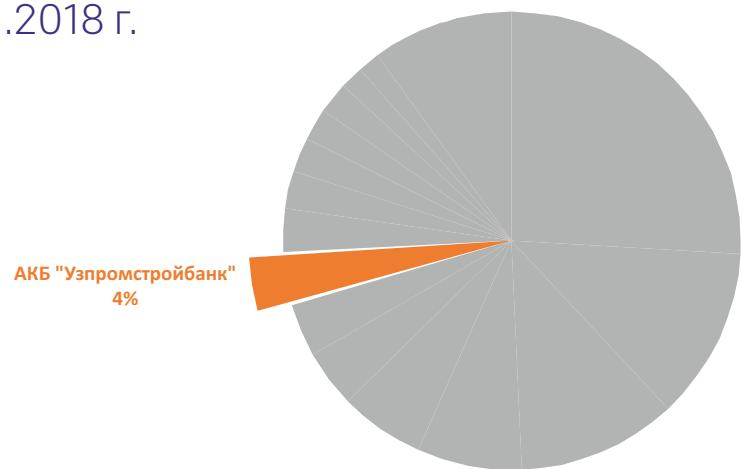
ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

млрд. сум

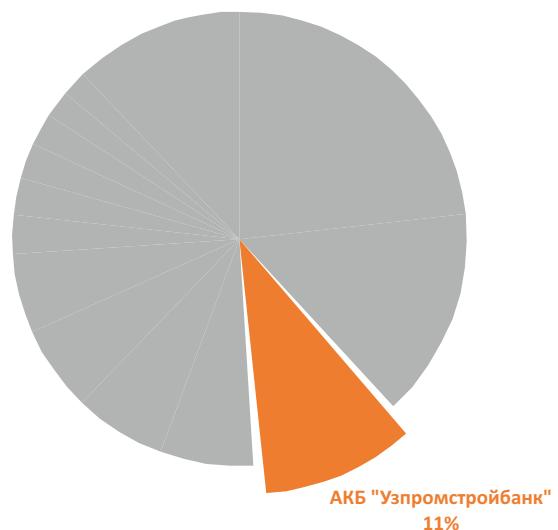


Рыночная позиция АКБ
«Узпромстройбанка»
по состоянию на 01.01.2018 г.

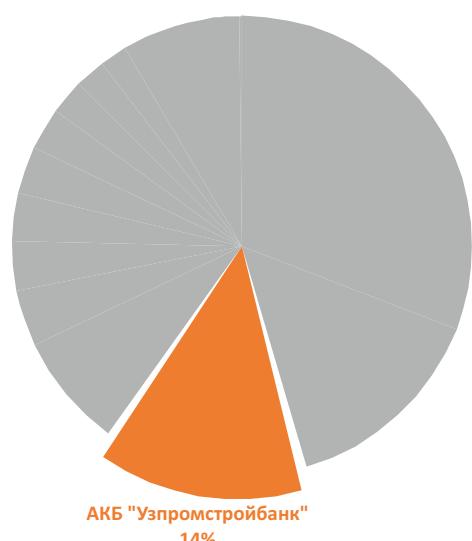
ПО ОБЪЕМУ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ НА 01.01.2018 г.



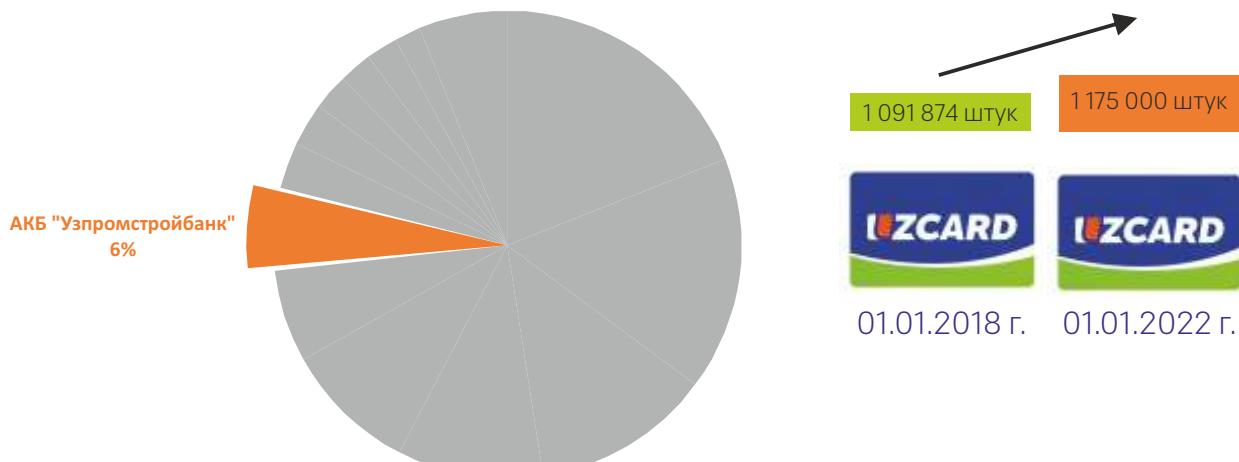
ПО ОБЪЕМУ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА НА 01.01.2018 г.



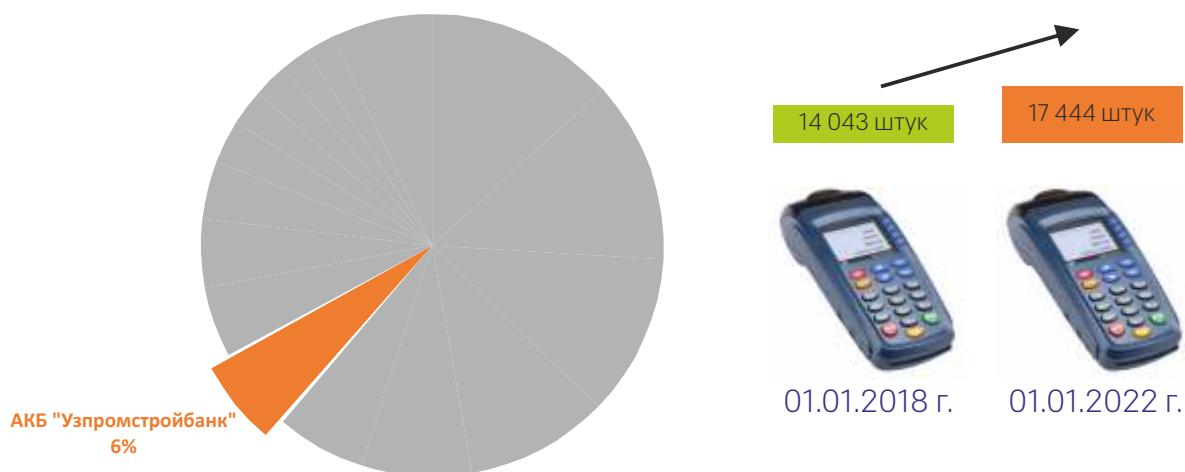
ПО ОБЪЕМУ АКТИВОВ НА 01.01.2018 г.



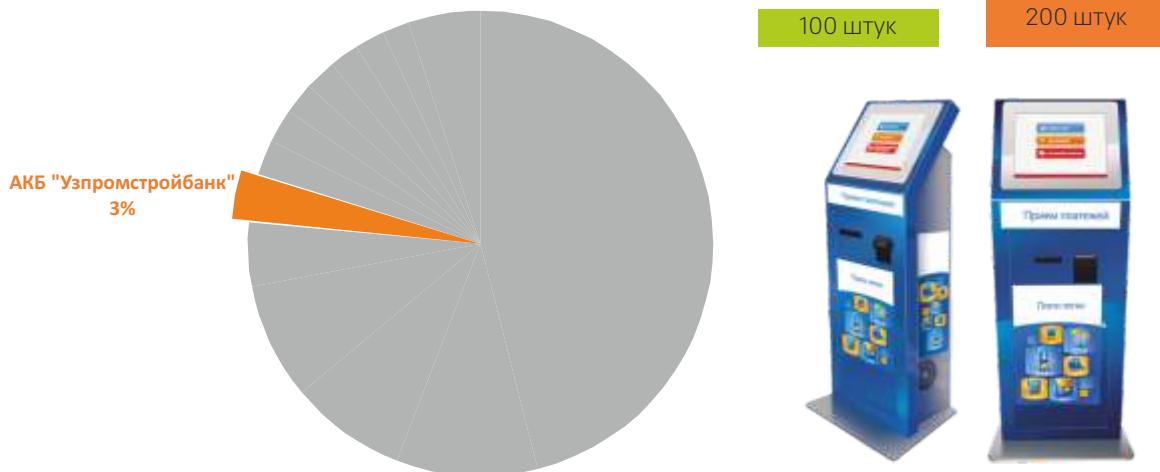
ПО КОЛИЧЕСТВУ ВЫПУЩЕННЫХ В ОБРАЩЕНИЕ
ПЛАСТИКОВЫХ КАРТОЧЕК НА 01.01.2018 г.



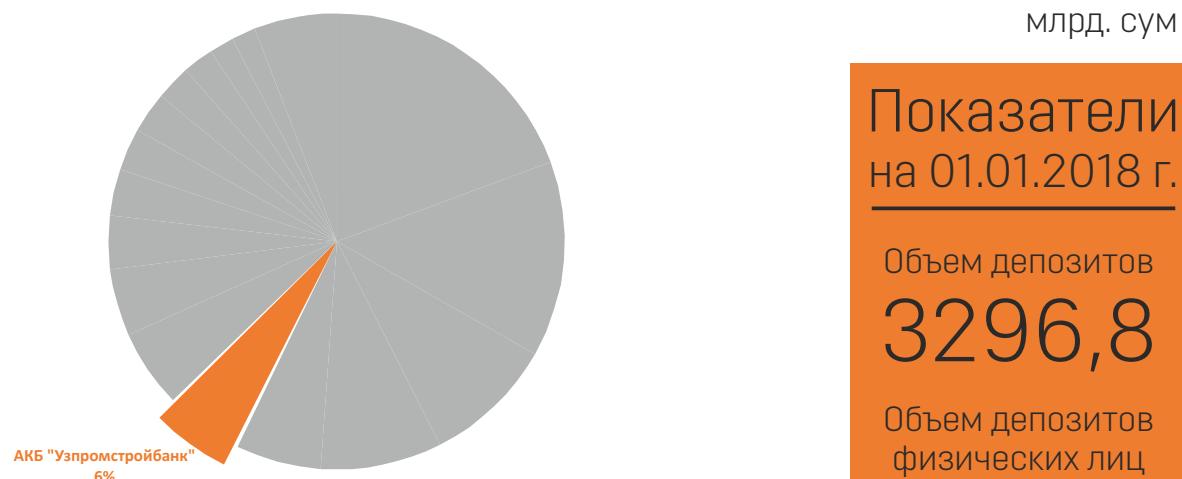
ПО КОЛИЧЕСТВУ ТЕРМИНАЛОВ НА 01.01.2018 г.



ПО КОЛИЧЕСТВУ БАНКОМАТОВ И ИНФОКИОСКОВ НА 01.01.2018 г.



ПО ОБЪЕМУ ДЕПОЗИТОВ НА 01.01.2018 г.



Показатели на 01.01.2018 г.

Объем депозитов
3296,8

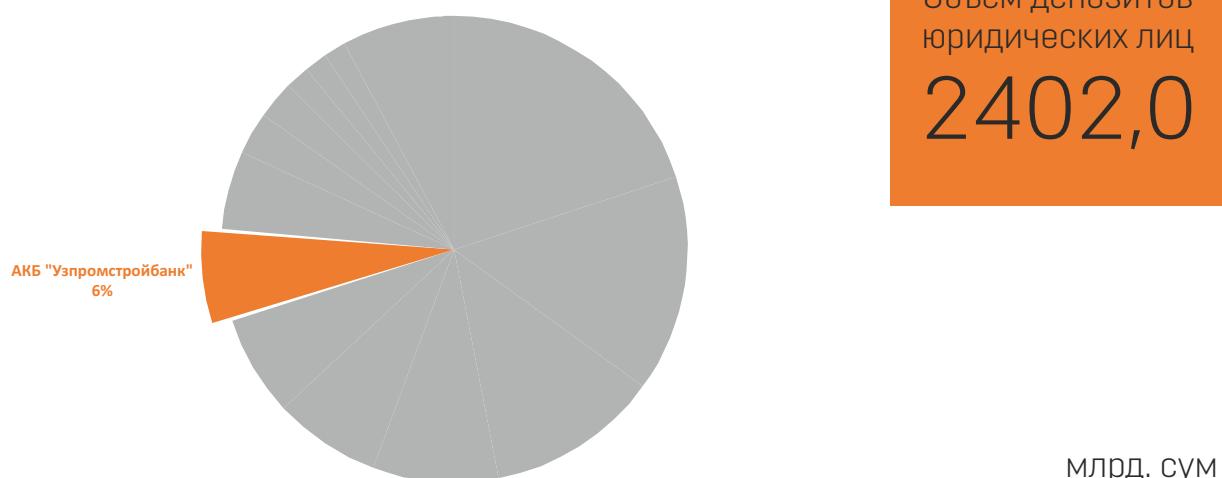
Объем депозитов
физических лиц

894,9

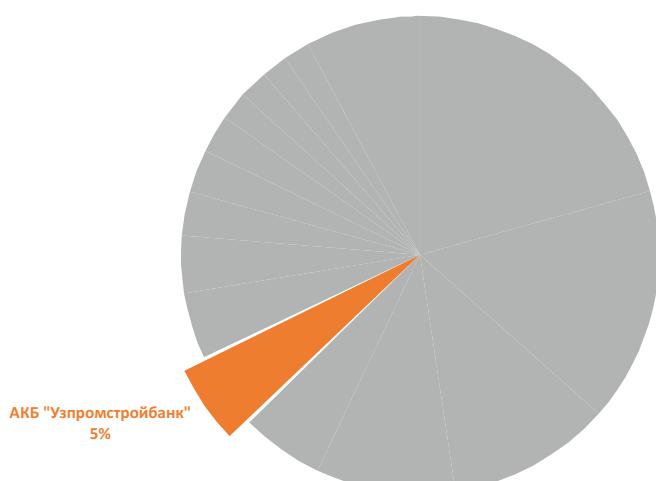
Объем депозитов
юридических лиц

2402,0

ПО ОБЪЕМУ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ НА 01.01.2018 г.



ПО ОБЪЕМУ ДЕПОЗИТОВ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ НА 01.01.2018 г.



Цели на 2022 г.

Объем депозитов
физических и
юридических лиц

4990,0

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Реализация стратегии будет происходить в рамках четырех основных этапов, на каждом из которых задачи развития Банка будут реализовываться комплексным образом. Таким образом, реализация каждого из этапов будет заканчиваться переходом системы Узпромстройбанка в качественно новое состояние, позволяющее использовать новые инструменты и методы ведения бизнеса и при этом обеспечивать непрерывность и стабильность работы Банка.

Для каждого этапа преобразований сформирован детальный план работ (временные рамки, ключевые даты, взаимозависимости), определены основные и промежуточные целевые показатели успеха (как внешние, так и внутренние: например, доля рынка, затраты, выручка, доля операций в удаленных каналах), оценено необходимое ресурсное обеспечение для реализации изменений. Планы реализации будут учитываться при составлении текущих и

2018	2019	2020	2021
Первый этап (до 2018 года) включает мероприятия, которые могут быть осуществлены незамедлительно и являются независимыми от других направлений деятельности. К ним относятся «быстро реализуемые инициативы» — проекты, позволяющие получить значимую экономическую выгоду в краткосрочном периоде при минимальных финансовых и временных затратах на их осуществление, пилотные проекты по ряду направлений, формирование аппарата управления реализацией стратегии.	Второй этап (окончание 2018 года) предполагает внедрение относительно автономных изменений, не требующих сложных преобразований в поддерживающих функциях (информационные технологии, операционная модель, система управления рисками) или серьезных изменений в инфраструктуре (например, переформатировании ВСП).	По итогам третьего этапа (2019 году) будет завершено внедрение основных изменений в поддерживающих функциях, завершены планируемые инфраструктурные изменения, а также реализовано большинство инициатив, предусмотренных настоящей стратегией.	В ходе четвертого этапа, завершение которого совпадает с окончанием срока действия стратегии (к 2022 году), должно быть окончательно завершено внедрение всех элементов стратегии, а также проведена окончательная отладка и выход на «проектную мощность» новых систем и моделей работы.

среднесрочных финансовых планов и пересматриваться при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии Банка.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Система управления реализацией стратегии формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленических механизмов. Руководители региональных банков станут ответственными за обеспечение и успех внедрения стратегии в своих регионах, а директор департамента будут отвечать за внедрение по курируемым направлениям бизнеса и функциональным областям. Таким образом, сформируется матричная структура управления реализацией стратегии, которая позволит обеспечить максимальный учет региональной специфики и снизит риски внедрения.

В целях организации детального мониторинга процесса реализации стратегии, координации работ, выявления возможных проблемных точек и локальных конфликтов интересов на уровне центрального аппарата Банка и аппаратов территориальных банков будут сформированы

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

специальные рабочие группы, которые на постоянной основе станут осуществлять координацию проекта в рамках своих компетенций.

Для обеспечения оптимального распределения ответственности и однозначного понимания роли каждого из подразделений в реализации инициатив будет сформирован каскад планов, при котором общий план реализации будет детализирован до уровня каждого регионального банка и департамента, что позволит координировать действия всех участников реализации стратегии и выделить централизованные общебанковские мероприятия и инициативы. Важным условием успешной реализации проекта станет активное вовлечение региональных банков в процесс планирования, которое позволит в полной мере учесть региональную специфику и максимально использовать обмен опытом и идеями между регионами.

В ходе реализации стратегии будут применяться многоуровневая система мониторинга реализации программы, охватывающая все регионы и уровни банковской иерархии, и соответствующая ей система контрольных показателей.

На верхнем уровне (для контроля со стороны Наблюдательного совета и высшего руководства Банка) будут установлены интегральные показатели по всем основным функциональным областям — розница, корпоративный бизнес, информационные технологии, операционная модель, общие финансовые показатели. Для уровня руководителей департаментов перечень показателей будет расширен за счет региональной составляющей, комплексных показателей обслуживания клиентских групп, финансовых и операционных показателей реализации программы. Директора бизнес-направлений будут отвечать за более детальные показатели по своим направлениям деятельности, а руководители проектов — за конкретные сроки внедрения и операционную эффективность проводимых изменений. Функции региональных банков будут выстроены соответственно в рамках контроля за реализацией программы на вверенных им территориях.

РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Внедрение стратегии требует масштабных преобразований, затрагивающих практически все направления деятельности Банка: развитие бизнеса, операционную систему и систему управления рисками, информационные технологии, систему управления.

Комплексное внедрение стратегии позволит получить максимальный синергетический эффект от предлагаемых инициатив и является сложной амбициозной задачей, требующей всесторонней оценки и контроля за возрастающими операционными рисками и рисками внедрения.

В целях минимизации вероятности возникновения и степени значимости рисков внедрения Банк провел оценку ресурсов, необходимых для реализации стратегии, формирует интегрированные каскадные планы и матричную структуру управления, вовлекает в работу менеджеров разного уровня в масштабах всего Банка. Поэтапное внедрение преобразований, широкое использование pilotных проектов, организация параллельной работы некоторых процессов и систем позволят Банку обеспечить внедрение стратегии при условии непрерывности процессов и бесперебойной работы всех систем и приложений, исключить реализацию отдельных возможных рисков.

Использование стресс-тестирования и сценарного анализа при моделировании целевых параметров развития Банка позволили создать гибкую систему контрольных показателей, которая будет отвечать требованиям мониторинга внедрения стратегии в условиях сильных колебаний макроэкономических показателей и конъюнктуры рынка.

Стратегия Узпромстройбанка направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляют отечественный рынок и международная финансовая система.

Реализация стратегии — это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером банковской системы, её надежным фундаментом, Узпромстройбанк должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы в Республике.

План мероприятий

Направление	Мероприятия	Сроки выполнения
1 Внедрение проекта «Совершенствование системы»:	<p>1. Разделение обслуживающих подразделений в филиалах на 3 группы, т.е. организация фронт-офиса, бэк-офиса и мидл-офиса. Фронт-офис оказывает клиентам услуги и не участвует в другой деятельности. Бэк-офис контролирует, и производит мониторинг своевременного погашения кредитов и формирования по ним отчётности. В мидл-офисе рассматриваются все другие задачи, кроме обозначенных функций. Физическим лицам предусмотрено оказание услуг в отделе розничных услуг.</p> <p>2. В качестве эксперимента планируется изменить структуру филиала «Ракат» и создать фронт-офис, бэк-офис и мидл-офис.</p> <p>3. Внедрение «lean» технологии, предусматривает замену бизнес-процессов, существующих в банке, также разделение осуществляемых в банке операций и процессов на две части: выгодные работы (т.е. те, которые способствуют повышению качества и стоимости услуг), бесполезные, которые проводятся с большим количеством занимаемого времени, и ненужные, которые не могут быть полезными и сохранившиеся от старой системы.</p> <p>4. В каждом отделе реорганизовать бизнес-процессы и упростить их, а также автоматизировать.</p> <p>5. В целях удобства предоставления постоянных услуг для клиентов организовать беспрерывный (без обеда) процесс обслуживания по оказанию банковских услуг.</p> <p>6. Установить банкоматы для конвертации иностранной валюты в национальную валюту.</p>	2018-2022 гг.
2 Проект кредитной культуры:	<p>1. Внедрение мониторинга кредита и кредитных заявок в режиме реального времени.</p> <p>2. Установление точного рассмотрения этапов выдачи кредитов и конкретное указание их сроков.</p> <p>3. Введение программы оценки кредитного риска.</p> <p>4. Внедрение совершенно новой системы кредитоспособности клиента вместо существующей устаревшей.</p> <p>5. Совершенствование управления банковскими рисками в соответствии с принципами «Базель-3», Повышение качества кредитного портфеля банка.</p>	2018 г.
3 Реализация проекта Рывок:	<p>1. В важнейших областях деятельности банка внедрить «финансовый инжиниринг», т.е. для каждого вида услуг рассчитать себестоимость. В частности, для каждого вида услуг экспертов (ученых, докторантов), проводящих исследования в банковской и финансовой системе определить точку «безубыточности»;</p> <p>2. При осуществлении финансового инжиниринга соблюдать принцип «win-win», то есть изменения должны быть выгодными как для клиента, так и для банка;</p> <p>3. Разработка доступных тарифов в упрощенном и компактном виде для услуг, часто используемых большинством предприятий;</p> <p>4. Бесплатное предоставление дистанционных банковских услуг клиентам (в других банках не взымается оплата).</p>	2018-2022 гг.
4 Проект «Система объективной оценки достижений»:	<p>1. Внедрение системы электронных очередей Q-net (то есть, один сотрудник в течении рабочего дня скольких клиентов обслужил, сколько создал очередей и скорость обслуживания клиентов) и системы оценки качества и культуры обслуживания.</p>	2018-2022 гг.

План мероприятий

Направление	Мероприятия	Сроки выполнения
5 На основе прин-ципа «кайзен» («кай»-изменение, «зэн»- хорошее) устранение бюрократических барьеров и некоторых недостатков:	<p>1.Заполнение и распечатка заполненных форм для создания удобств по обслуживанию клиентов только с подтверждением подписи клиента и аннулирование заявки на открытие пластиковой карты.</p> <p>2.Формирование подробной базы данных, включая взаимодействие каждого клиента с банком, историю использования банковских услуг.</p> <p>3.Обеспечение работы электронного заявки на кредитование и открытие пластиковой карты на веб-сайте банка. Упрощение формы этого интерактивного сервиса.</p>	2018-2022 гг.
6 «Проект развития информационных технологий»:	<p>1.Разработка программы учета информации в IABS по всем видам экономических стандартов, используемых в банковской деятельности, международным показателям, отражающим эффективность банковской деятельности;</p> <p>2.Организация электронного документооборота без использования бумаги;</p> <p>3.Расширение сети автоматических платежей, банкоматов, информационных киосков;</p> <p>4.Усовершенствование онлайн-сервиса для клиентов.</p>	2018-2022 гг.
7 Проект «Обучение персонала»:	<p>1. Подготовка всех сотрудников отрасли, особенно менеджеров, для создания условий для независимого обслуживания клиентов и предотвращения ошибок;</p> <p>2.Внедрение системы «Аутстаффинг». Привлечение учащихся Inha, Turin, Singapore, Вестминстер и других высших учебных заведений и поощрение их предложений, идей и проектов в банковской системе. Студент, предлагающий лучшее предложение, идею и проектное предложение для банковского сектора поощряются оплатой контракта на один год или гарантированным принятием на работу.</p>	2018-2022 гг.