

УЗПРОМСТРОЙБАНК

Стратегия развития на 2021-2023 гг.

Макроэкономические предпосылки



| Макроэкономические показатели | 2019 | 2020 | 2021 (ожд.) | 2022 (ожд.) |
|---|-------|--------|----------------|----------------|
| ВВП, трлн.сум | 510,1 | 580,2 | 790,3 | 958,9 |
| Реальный прирост ВВП, % | 5,8 | 1,6 | 6,5 | 5,5 |
| ВВП на душу населения, долл. | 1724 | 1685,5 | 1881 | 1984 |
| Промышленность, трлн.сум | 136,1 | 152,7 | 214,6 | 264,1 |
| Реальный прирост, % | 5,0 | 0,7 | 6,7 | 7,0 |
| Строительство, млрд. сум | 30,6 | 37,5 | 48,8 | 61,8 |
| Реальный прирост, % | 22,9 | 9,2 | 9,5 | 10,0 |
| Услуги, млрд. сум | 167,8 | 194,4 | 250,5 | 305,9 |
| Реальный прирост, % | 6,3 | 0,1 | 6,0 | 6,2 |
| Прямые иностранные инвестиции, млрд. долл | 2,3 | 1,7 | 4920 | 5480 |
| Инфляция, % | 15,2 | 11,1 | 11,0 | 9,5 |
| Внешнеторговый оборот, млрд. доллар | 41,8 | 36,3 | 52,2 | 57,0 |
| Экспорт | 17,5 | 15,1 | 23,6 | 26,4 |
| Импорт | 24,3 | 21,2 | 28,6 | 30,6 |
| Сальдо | -6,8 | -6,1 | -5,0 | -4,2 |
| Доходы (трлн.сўм) | 121,8 | 155,5 | 191,8 | 226,3 |
| Расходы (трлн.сўм) | 129,6 | 187,7 | 193,0 | 223,9 |
| Дефицит (профицит) бюджета | -7,8 | -32,2 | -1,2 | 2,5 |

Источник: Stat.uz, Mf.uz

Три сценария восстановления экономики Узбекистана после пандемии



Основной (базовый) сценарий

Предусматривает постепенное восстановление экономики.



Оптимистичный сценарий

Показывает более быстрое восстановление экономики.



Пессимистичный сценарий

Рассматривает более медленное восстановление экономики.

Центральный банк утвердил основные направления денежно-кредитной политики на 2021 год и период 2022-2023 годов и разработал прогнозы макроэкономического развития на основе 3-х различных сценариев.

Внешние условия макроэкономических сценариев

| | Оптимистичный сценарий | Основной (базовый) сценарий | Пессимистичный сценарий |
|----------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------|
| | Внешние условия макроэкономических сценариев | | |
| Улучшение пандемической ситуации | Во 2-й половине 2021 года | В начале 2022 года | В конце 2022 года |
| Восстановление внешнего спроса | Во 2-й половине 2021 года | Во 2-й половине 2022 г. | Во 2-й половине 2023 г. |
| Цена золота | быстро снижается | медленно убывает | цены останутся высокими |

Источник: ЦБ РУз, Денежно-кредитная политика на период 2021-2023 гг.

Основной (базовый) сценарий

За счет постепенного восстановления экономик внешнеторговых партнеров, внешний спрос со второй половины 2022 года выйдет на докризисный уровень.

Оптимистичный сценарий

Во второй половине 2021 года внешний спрос достигнет докризисного уровня, а цена на золото будет снижаться по мере восстановления мировой экономики.

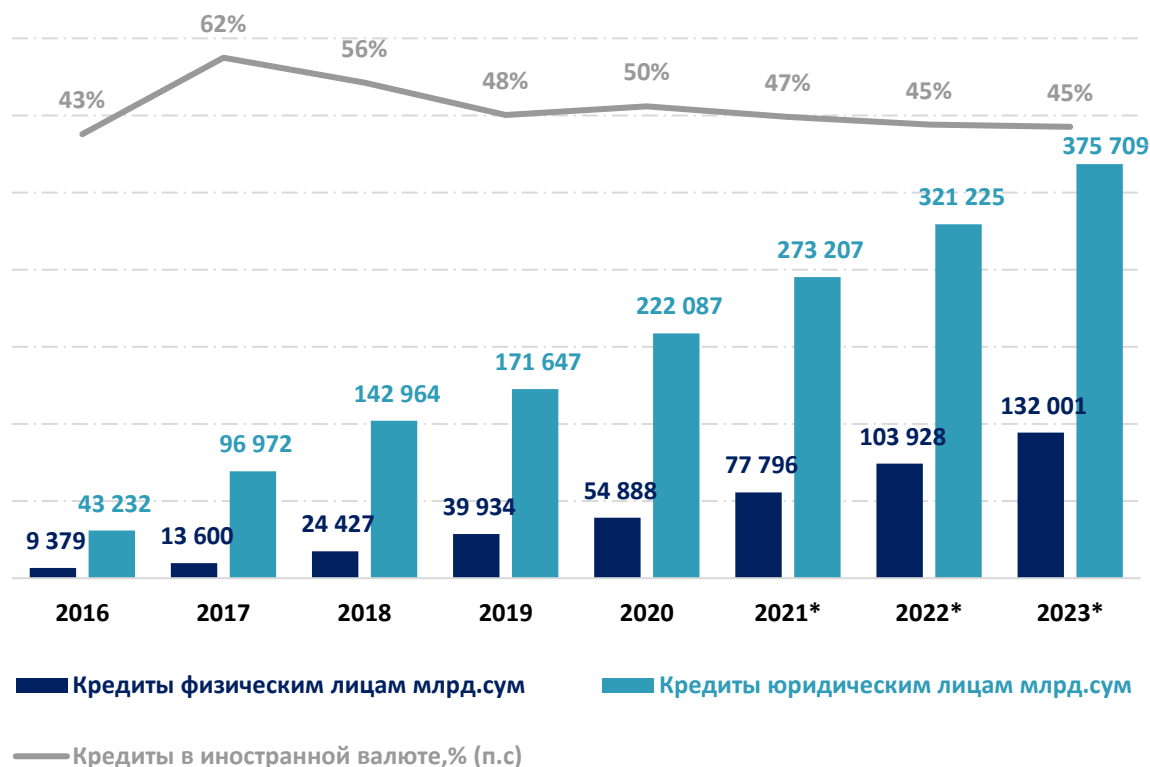
Пессимистичный сценарий

Экономика внешнеторговых партнеров будет восстанавливаться медленно, внешний спрос выйдет на докризисный уровень только во втором квартале 2023 года, а динамика роста цен на золото, как безопасный актив, сохранится.

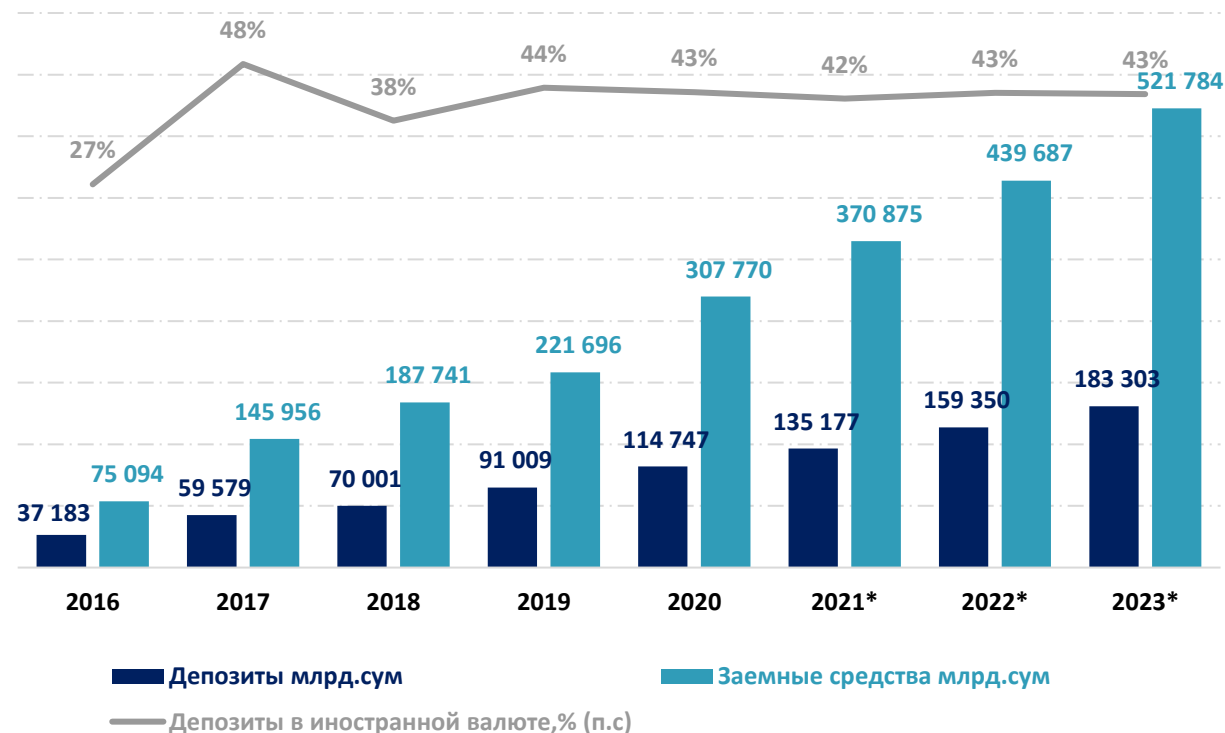
Текущее состояние банковской системы



Динамика и структура кредитов



Динамика источников фондирования



Банки финансируются за счет привлечения международных кредитных линий, депозитов от корпоративных клиентов и государства

Доминирует кредитование юридических лиц, корпоративный сектор

Выводы:

- Розничный бизнес находится на начальном этапе развития
- Малый и средний бизнес имеет также потенциал роста

*данные 2021-23 гг. рассчитаны на основе CAGR

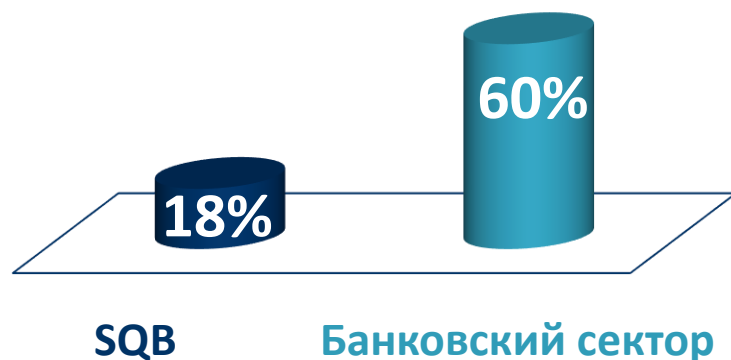
Текущее состояние банковской системы



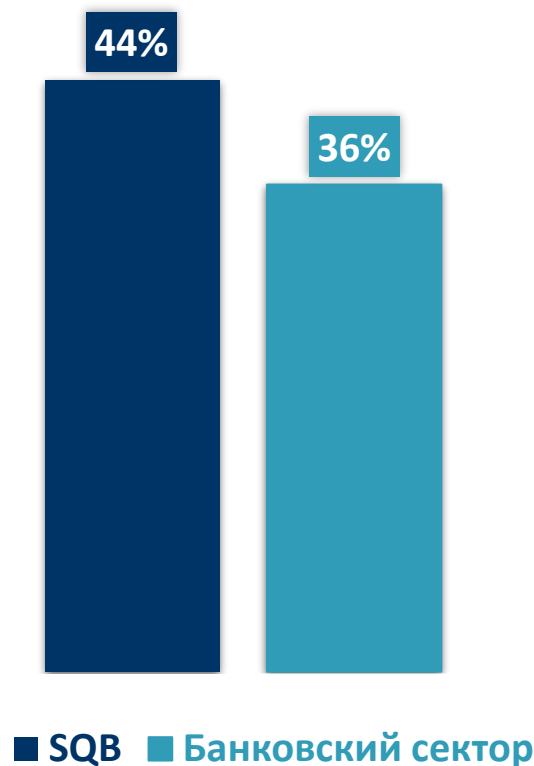
Удельный вес льготных кредитов составляет более **60%** от общего портфеля банковской системы.

В SQB этот показатель составляет **18%**.

Соотношение льготных кредитов
к общему портфелю



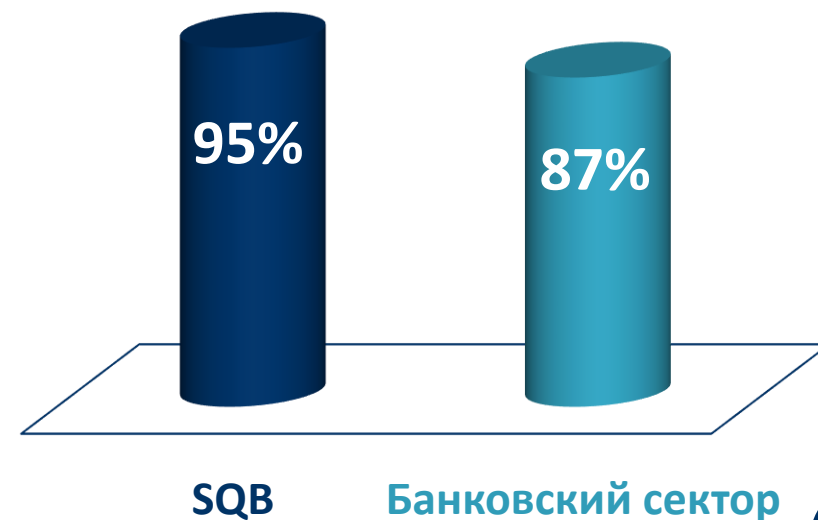
Доля **10 самых крупных заёмщиков**



На долю **10** крупнейших заемщиков приходится **36%** и **44%** от общего объема кредитов, выданных банками с участием государства и SQB соответственно;

Государство имеет доминирующее положение в банковском секторе - **13** из **31** банка имеют государственное участие в капитале, их капитал составляет более **87%** совокупного капитала. В SQB этот показатель составляет **95%**.

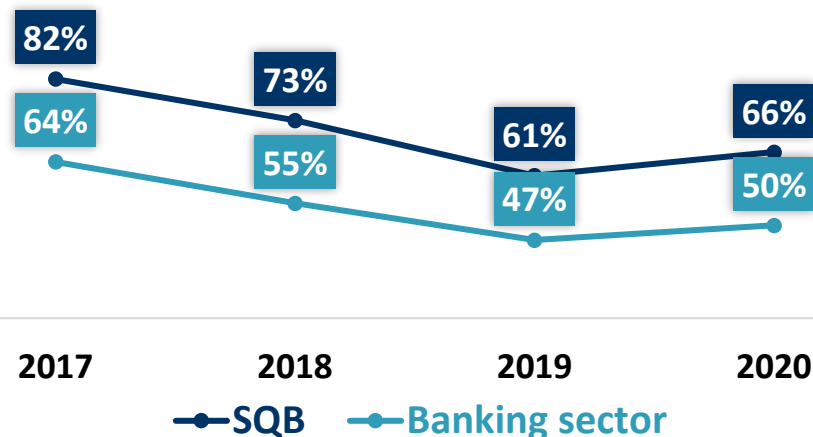
Доля государства в капитале



Вызовы и проблемы развития банковской системы

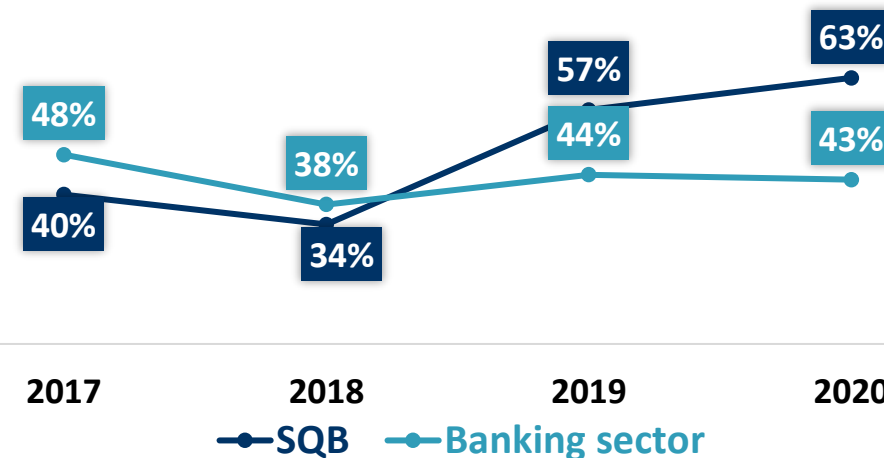


Доля активов в иностранной валюте

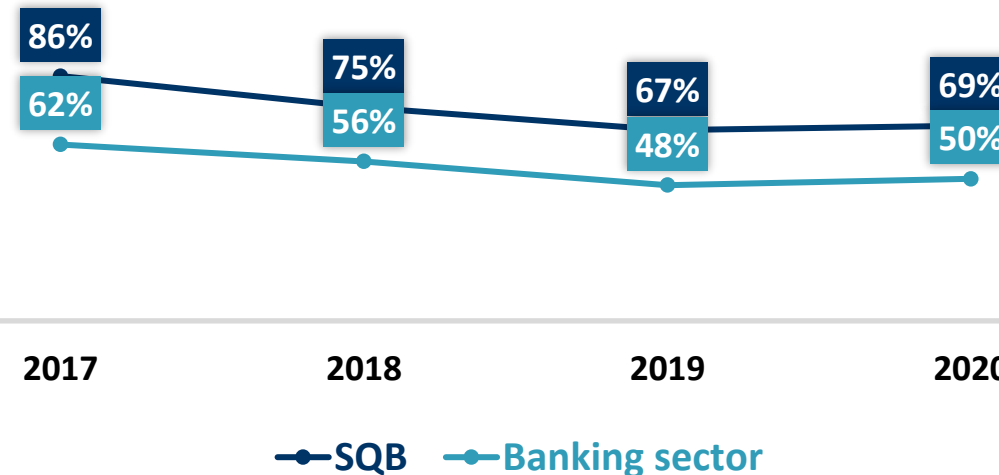


Наличие высокой долларизации активов и пассивов, концентрация кредитов и депозитов в крупных компаниях и отдельных секторах экономики, что подвергает банки валютным и кредитным рискам, а также риску ликвидности.

Доля депозитов в иностранной валюте



Доля кредитов в иностранной валюте



Стратегической целью Узпромстройбанк является преобразование в конкурентоспособный, клиентоориентированный, работающий по рыночным механизмам, привлекательный для инвесторов и клиентов.



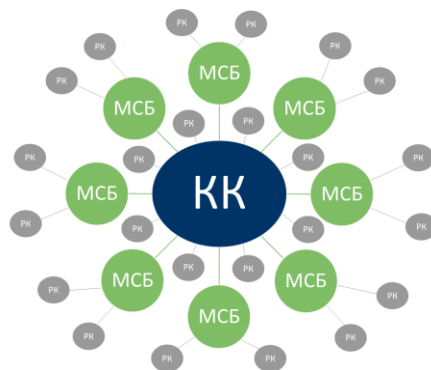
Ключевые задачи, стоящие перед банком и его руководителями

Завершение трансформации и всех стратегических инициатив.

Подготовка банка к дальнейшей приватизации.

Ключевой вектор развития банка — масштабирование бизнеса через экосистему банковских услуг вокруг корпоративных клиентов банка с фокусом на развитие МСБ и Розничного банкинга

- Создать единую экосистему вокруг наших корпоративных клиентов
- Привлекать МСБ партнёров наших Корпоративных клиентов
- Обслуживать сотрудников МСБ и Корпоративных клиентов



Клиенты банка получат:

Корпоративные клиенты — индивидуальный подход к клиентам, высокое качество обслуживания, структурное финансирование

МСБ клиенты — индивидуальный подход к клиентам, высокая скорость обслуживания, параметизированные и индивидуальные кредитные и депозитные продукты, пакетные предложения

Розничные клиенты — современный онлайн банкинг, мультивалютные вклады, кредитные карты, карты рассрочки. Зеленое финансирование.



Главные направления стратегической модернизации банка



Повышение операционной эффективности.



Повышение качества обслуживания клиентов.



Диверсификация кредитного портфеля и ресурсной базы.



Модернизация инфраструктуры информационных технологий.



Приведение системы управления рисками в соответствие с международными стандартами.



Повышение финансовой грамотности клиентов и навыков сотрудников банка.



Совершенствование кредитной политики, внедрение инновационных и удаленных сервисов.



Переход на единое МФО



Максимальное автоматизация и унифицирование бизнес процессов



Интеграция систем международных денежных переводов



Создание KPI для сотрудников операционного блока



Реорганизация операционной деятельности в подразделениях региональной сети



Универсализация обслуживания юридических лиц, розничных и кассовых узлов



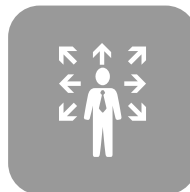
Ключевые инициативы

- Спектр услуг, за счёт трёх элементов модели:

1. Цифровизация
2. Точки продаж
3. Офисы самообслуживания

- Мультиканальность активно развивать цифровые продукты и технологии

- Развитие продуктовой линейки



- Индивидуальный подход к клиентам



- Построение системы перекрестных продаж



- Переход к сегментно-ориентированному подходу в обслуживании клиентов



Установка во всех филиалах систем
электронных очередей



Цифровизация проверки тайных
покупателей и менеджеров по
разработке и внедрению
стандартов



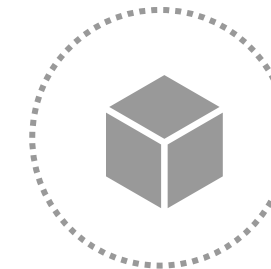
Внедрение электронного опроса
клиентов путем использования
современных технологий



Оптимизация графика работы
филиалов, исходя из потребностей
клиентов



Расширение функционала контакт
центра



Установка пандусов в филиалах для
лиц с ограниченными физическими
возможностями

Диверсификация кредитного портфеля и ресурсной базы



Разработка продуктов для
каждого сегмента МСБ
клиентов

Увеличение активной
клиентской базы МСБ до 56 735
(+30 000)



Упор на МСБ и Розницу

Развитие Зарплатно
карточные проектов

Увеличение активной
клиентской базы Розницы до
1 000 000 (+ 546 000)

Модернизация инфраструктуры информационных технологий



Приведение системы управления рисками в соответствие с международными стандартами



Повышение финансовой грамотности клиентов и навыков сотрудников банка



Внедрение системы непрерывного обучения банковских кадров;



Совершенствование корпоративной стратегии управления кадрами;

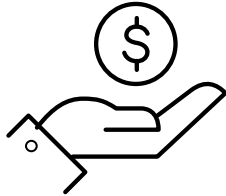


Переход на современные системы оплаты труда на основе оценки результатов работы каждого сотрудника (KPI, бонус).



При этом предусматривается создание системы непрерывного образования на основе сотрудничества с ведущими иностранными банками и консультантами, обеспечение тесного взаимодействия теории с практикой.

Повышение финансовой грамотности клиентов и навыков сотрудников банка



КОМПЕНСАЦИИ И ЛЬГОТЫ

- Оплата по KPI (переменная часть) - Система управления эффективностью и вознаграждением. Система классификации заработной платы и оплаты труда.
- Временное положение в процессе утверждения для сотрудников розницы в 8 филиалах.
- Нематериальная мотивация - проведение корпоративных мероприятий
- Старт процесса оценки должностей по всему Банку (постоянная часть)



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Модели компетенций - оценка управленческих и профессиональных компетенций
- Формирование кадрового резерва - список критически важных должностей, оценок и отбор сотрудников, и формирование резерва на данные должности
- Learning management система
- Развитие онлайн обучения
- Институт внутренних тренеров согласованный с МФК

Совершенствование кредитной политики, внедрение инновационных и удаленных сервисов



“Мы помогаем создавать блага для человечества, сохраняя и преумножая их.”

Ценности

Люди. Во благо общества



Ответственность



Безопасность



Совершенствование



Синергия



Видение

Организация, предоставляющая профессиональные инструменты для сохранения и приумножения благосостояния клиента.

Стратегия бизнес направлений

Корпоративный бизнес

Стратегия



| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Доля корпоративного бизнеса в структуре портфеля SQB | 58,7% | 57,8% | 55,7% | 53,5% |
| Доля корпоративного бизнеса в структуре дохода SQB | 48,0% | 50,0% | 47,0% | 40,9% |

**Важно! Для роста
комиссионного
дохода не
требуется капитал.**

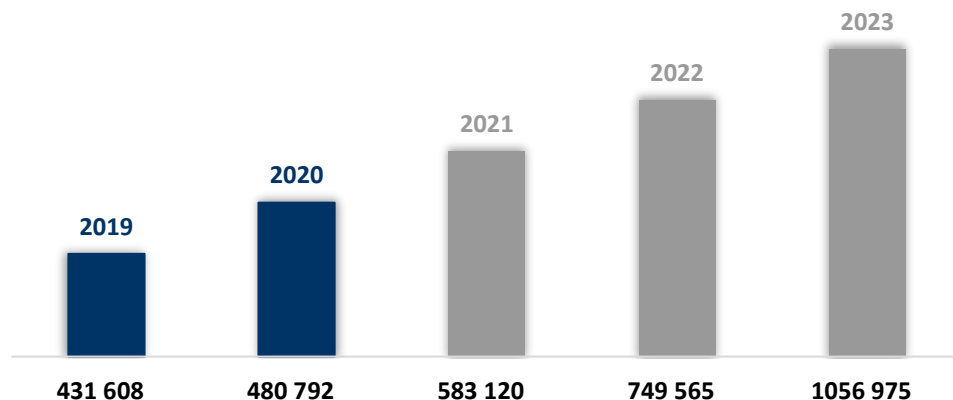


Ожидаемые результаты реализации Стратегии

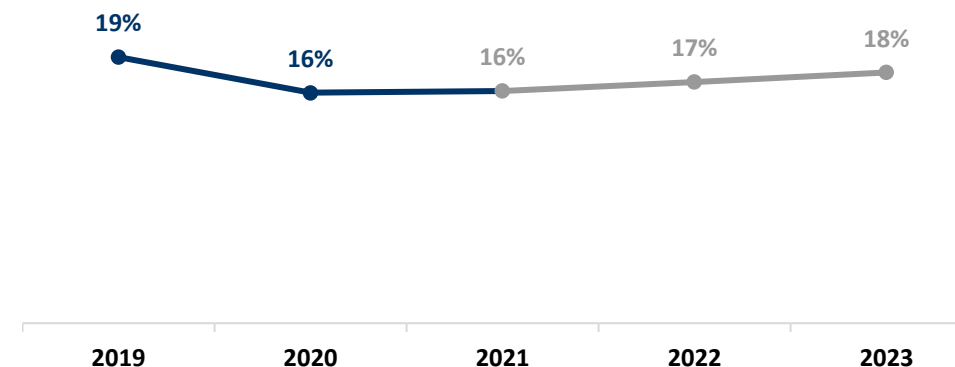
Корпоративный бизнес



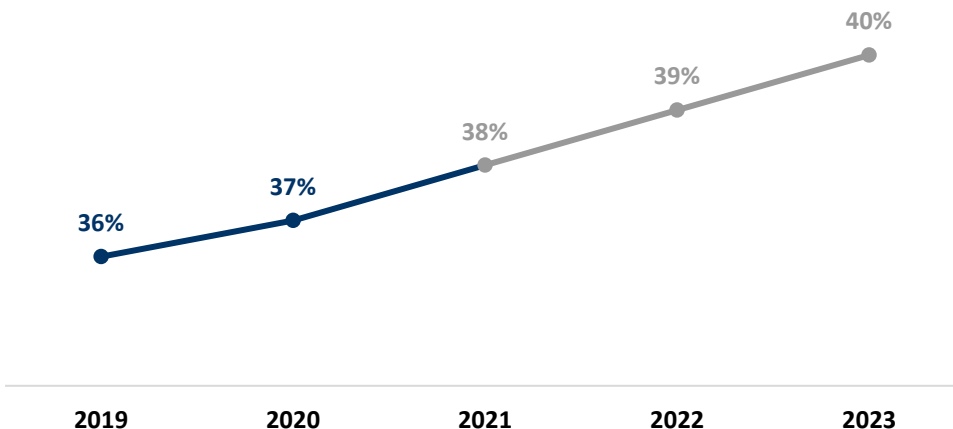
Количество активных клиентов в Корпоративном бизнесе



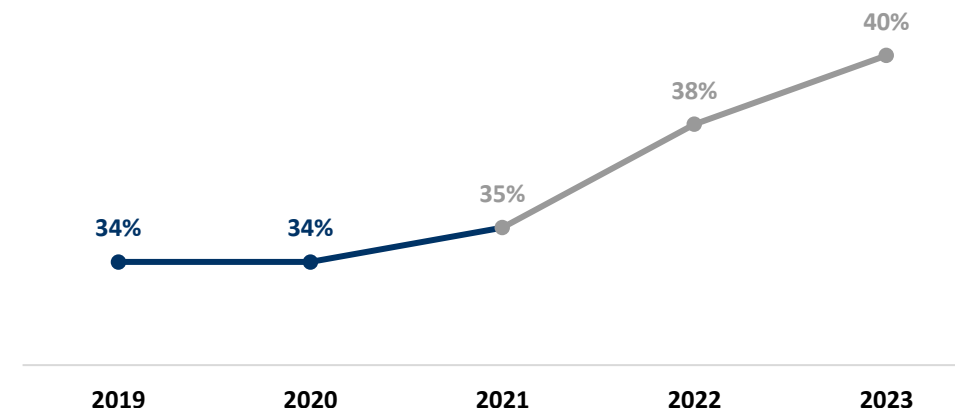
Доля активных клиентов Корпоративный бизнес (%)

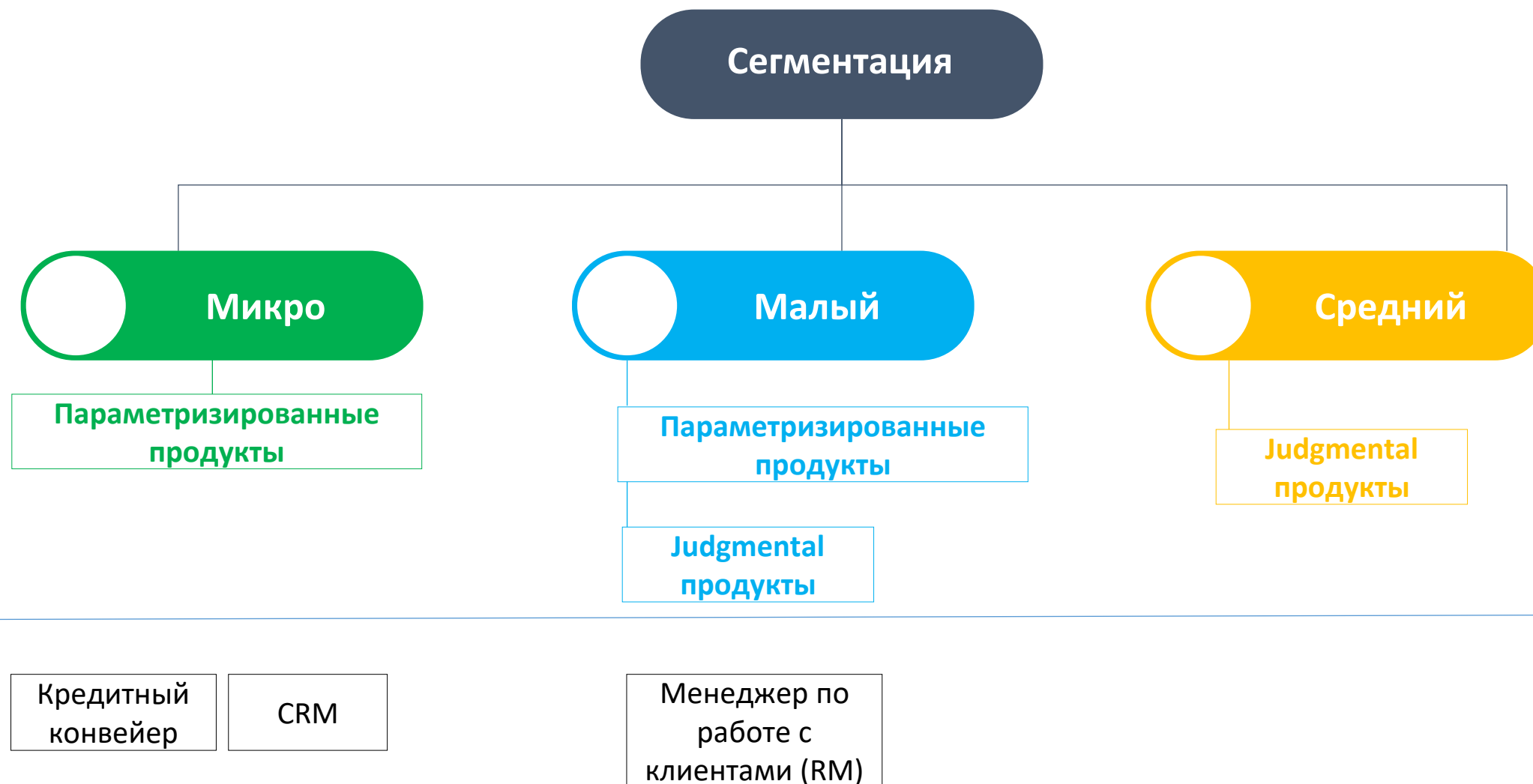


% пользователей альтернативных каналов



Индекс потребительской (клиентской) лояльности Корпоративный бизнес





Стратегия бизнес направлений

МСБ

Инициативы



Формирование специализированную инфраструктуру продаж и обслуживания, включая институт RM-менеджеров



Обеспечение высоких темпов роста кредитования



Пересмотр кредитного процесса, что позволит оптимизировать время выдачи кредитов



Разработка JOYDA-Business для клиентов МСБ



Формирование предложений для различных категорий клиентов МСБ и расширение продуктовой линейку



Построение эффективной многоканальной системы и модели обслуживания клиентов и продаж



Разработка продуктов, пакетных предложений, увеличение активных пользователей дистанционно банковских услуг



Параметризованные продукты - для более быстрого принятия кредитного решения



Judgmental продукты - подробные продукты оценки кредитного риска



Проведена сегментация:

“Микро Бизнес” - кредиты в размере менее 250 000 долларов США.

“Малый Бизнес” - кредиты в сумме менее 2 500 000 долларов США. “Средний бизнес” - кредиты в сумме менее 5 000 000 долларов США.

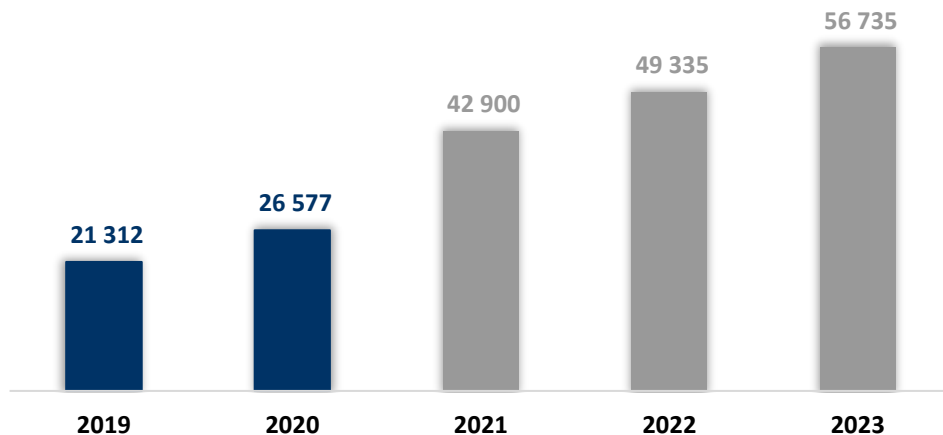


Перевод бизнес-активности в цифровые каналы и совершенствование системы дистанционного банковского обслуживания и развитие цифровых каналов для заключения сделок

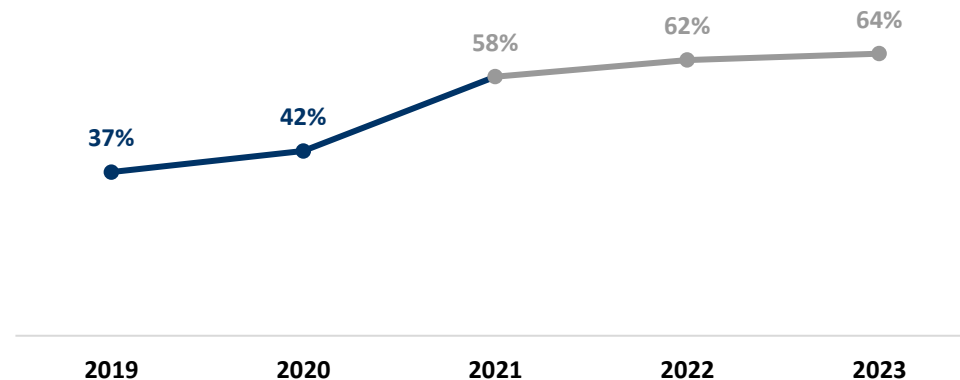
Ожидаемые результаты реализации Стратегии МСБ



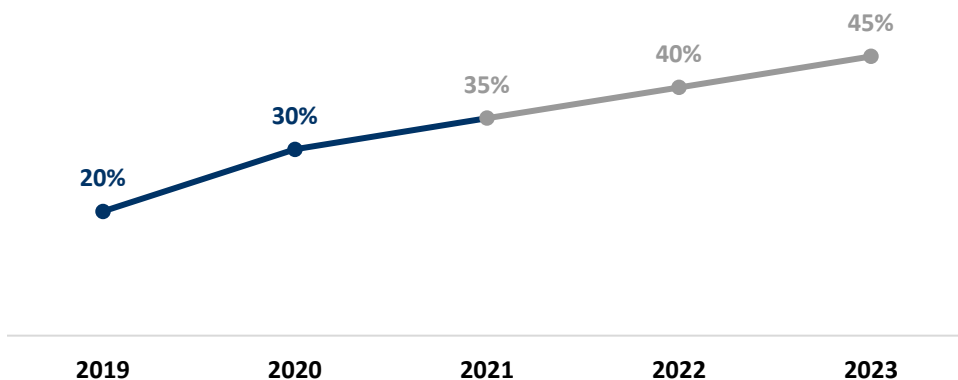
Количество активных клиентов в МСБ



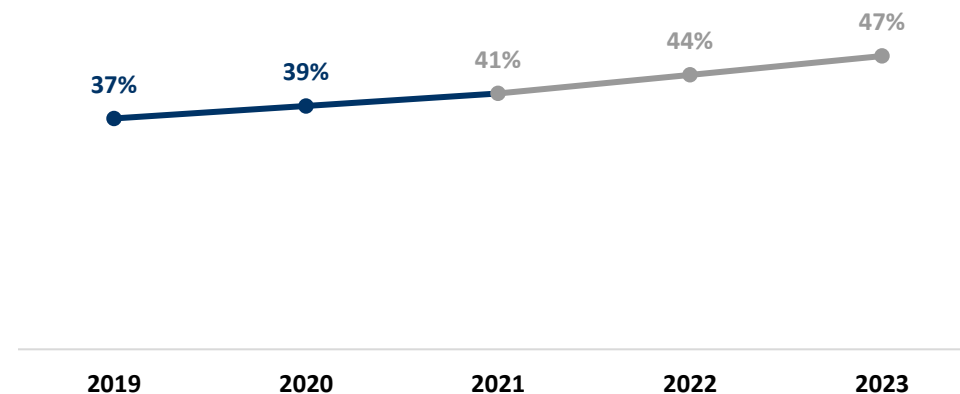
Доля активных клиентов в базе клиентов МСБ



% пользователей альтернативных каналов



Индекс потребительской (клиентской) лояльности МСБ



Увеличение доли в кредитном портфеле %

Рост активных клиентов

Онлайн банкинг

Joyda

Самообслуживание
24/7

Новые смарт офисы

Колл центр

Разработка новых продуктов (беспроцентный)

Кредитные карты

Мультивалютные вклады

Международная карта SQB

Карты рассрочки

Страховой агент

Международные денежные переводы

Увеличение процентных продуктов

Ипотечное кредитование

Потребительское кредитование

Микрозаймы (онлайн)

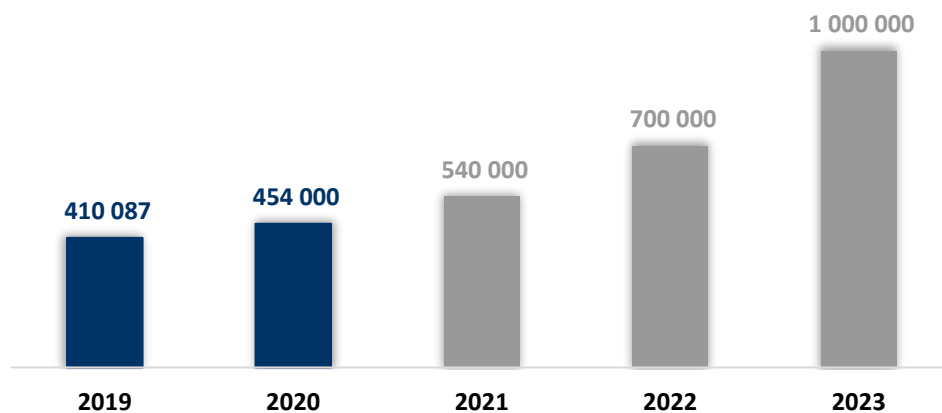
Автокредитование

Ожидаемые результаты реализации Стратегии

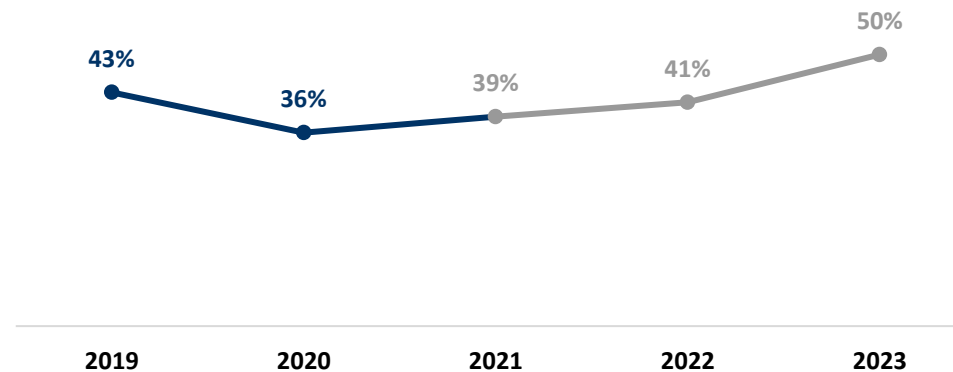
Розничный бизнес



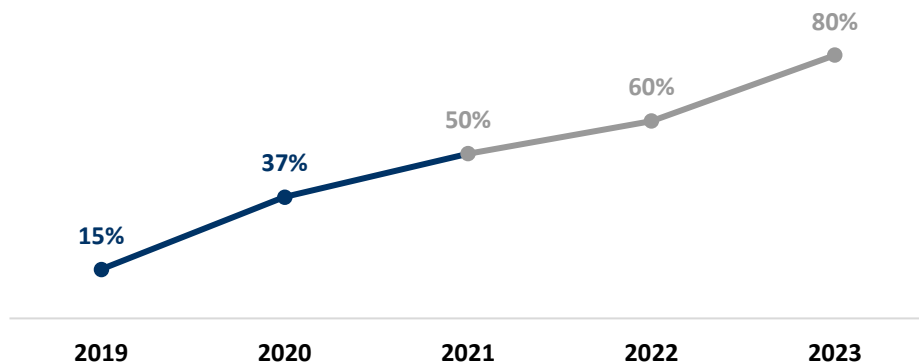
Количество активных клиентов в Рознице



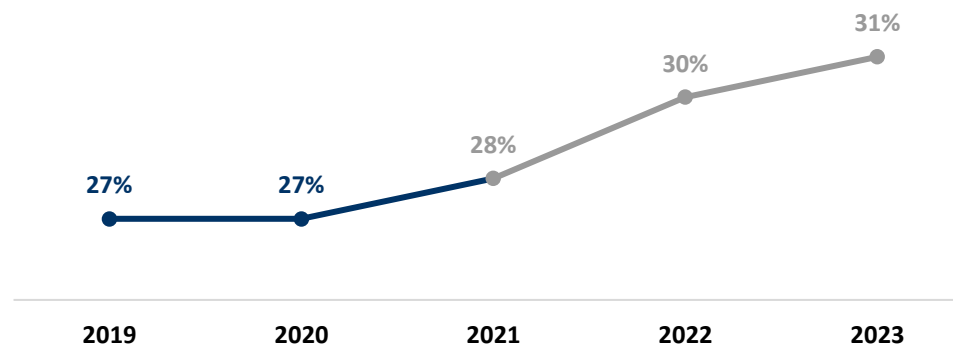
Доля активных клиентов Розничный бизнес (%)



% пользователей альтернативных каналов



Индекс потребительской (клиентской) лояльности
Розничный бизнес



Стратегия бизнес направлений

Зелёный банкинг



Система управления
экологическими и
социальными
рисками



Зеленое
финансирование



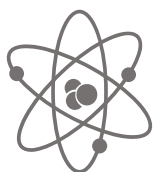
Количество Green
проектов — 300 ,
сумма кредитов — в
экв. 400 млн. долл.



“Corporate Green Loan” –
финансирование
зеленых проектов в
национальной валюте



**“Corporate Green
Investment Credit”** –
финансирование
зеленых проектов в
иностранной валюте



“SME Green Loan” –
финансирование
зеленых проектов в
национальной валюте



**“SME Green Investment
Credit”** –
финансирование
зеленых проектов в
иностранной валюте



“Green mortgage” –
**“Зеленый” ипотечный
кредит для физических
лиц**



“Green consumer loan” –
кредит на покупку
“зеленых” товаров для
физических лиц

Стратегии развития направлений обеспечения и поддержки бизнеса

Транзакционный банкинг



Ключевые инициативы

Информационная безопасность

Расширение сервисов дистанционных каналов обслуживания

Доступ к банковским сервисам через мобильные устройства, киоски самообслуживания

Сокращение времени обслуживания клиентов

Формирование персонализированных предложений

Автоматизация управленческой отчетности

Автоматизация процессов взыскания задолженности

Автоматизация процессов анализа, классификации и оценки рисков

Автоматизация процессов внутреннего документооборота

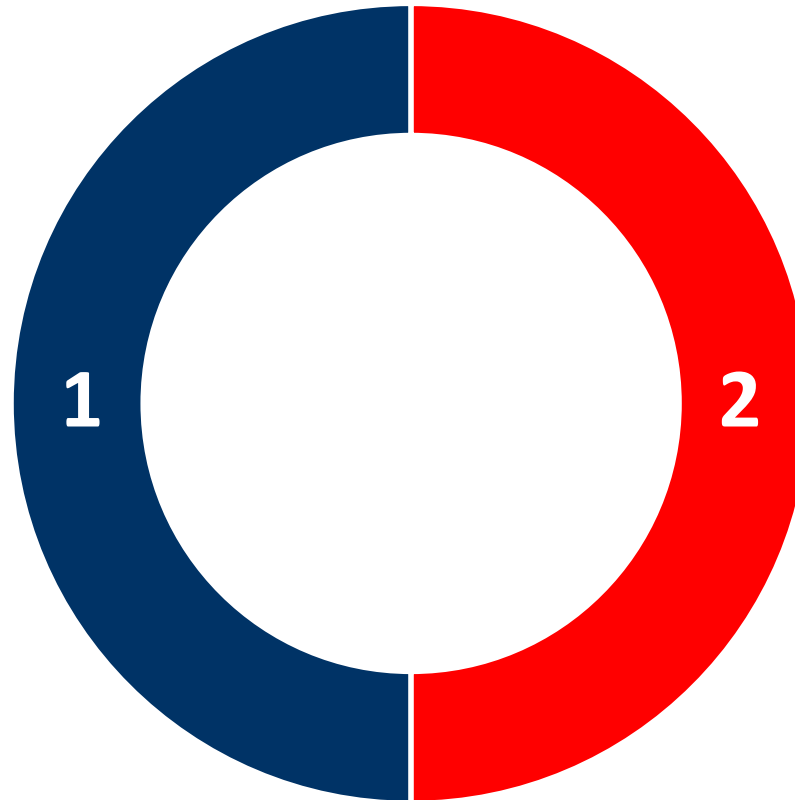
Автоматизация процессов управления продажами

Упрощение интерфейсов взаимодействия пользователей с it-системами



1. Ключевые инициативы

- Переход на единое МФО
- Интеграция систем международных денежных переводов
- Максимальная автоматизация и унифицирование бизнес процессов
- Реорганизация операционной деятельности в подразделениях региональной сети
- Универсализация обслуживания юридических лиц, розничных и кассовых узлов
- Создание KPI для сотрудников операционного блока.



2. Результаты

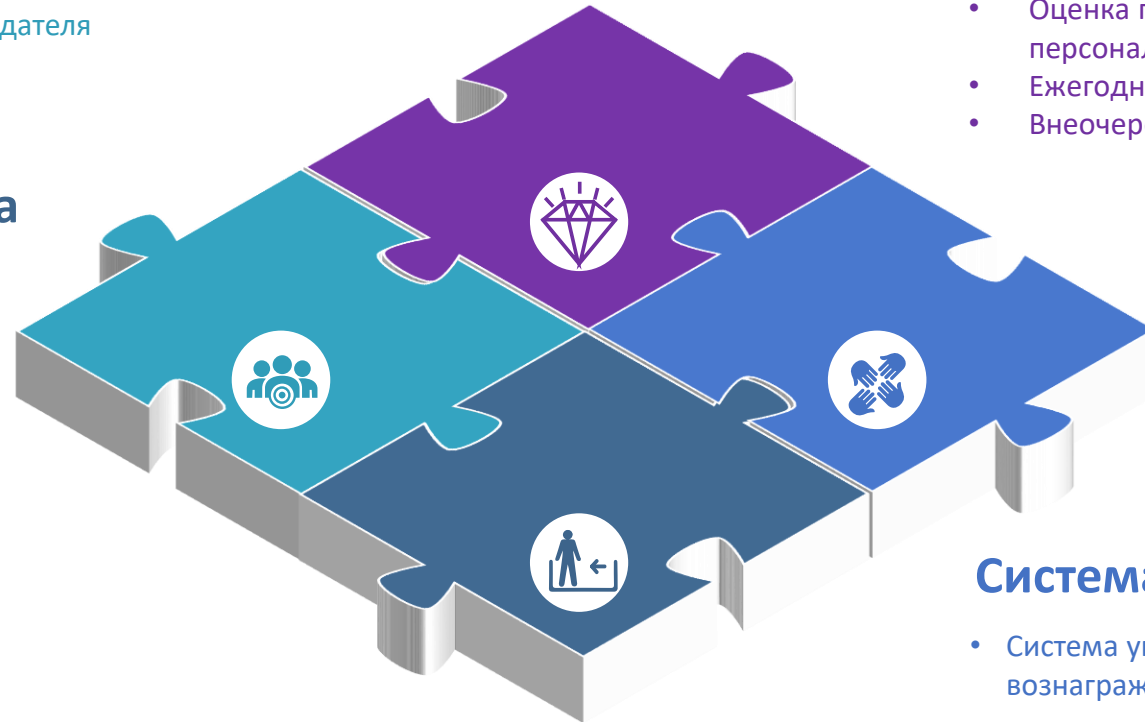
- Оптимизация модели управления внешними и внутренними процессами банка
- Централизация ряда процессов
- Высокая скорости прохождения платежей
- Единые тарифы при обслуживании
- Увеличение объёмов транзакций
- Ускорение процесса обслуживания клиентов
- Расширение возможностей использования дистанционных банковских услуг
- Уменьшает негативное влияние человеческого фактора
- Сервис наивысшего качества

Система привлечения кандидатов

Формирование стратегии бренда работодателя

Система подбора персонала

- Создание библиотеки профилей должности
- Создание базы тестов для оценки способностей и знаний
- Формирование заявки на подбор персонала
- Определение источников поиска
- Разработка объявления
- Поиск и отбор резюме кандидатов
- Формирование шорт листа кандидатов
- Интервью с нанимающим руководителем
- Принятие решения по кандидату
- Направление предложения о работе финальному кандидату
- Запуск процесса адаптации нового сотрудника



Система оценки персонала

- Оценка кандидатов на этапе подбора персонала
- Оценка при процессе обучения и развития персонала
- Ежегодная оценка
- Внеочередная оценка

Система мотивации персонала

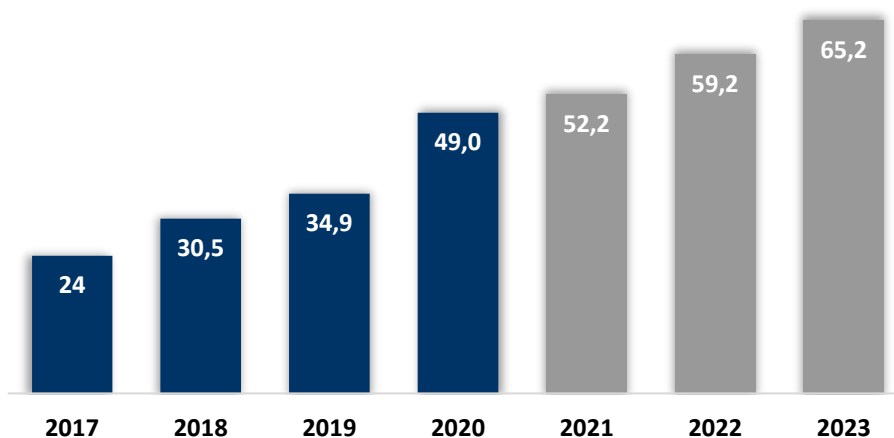
- Система управления эффективностью и вознаграждением
- Внедрение системы KPI
- Система классификации заработной платы и оплаты труда
- Нематериальная мотивация.
- Автоматизированная система управления персоналом

Ожидаемые результаты реализации Стратегии

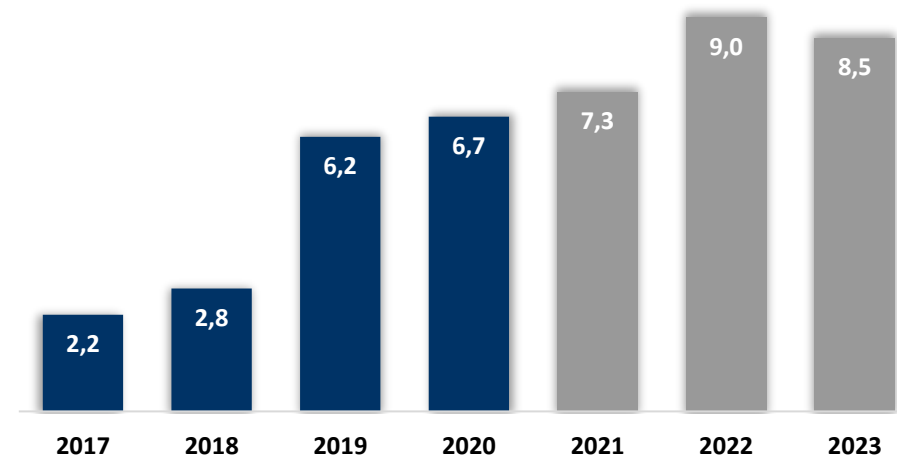


Активы и капитал

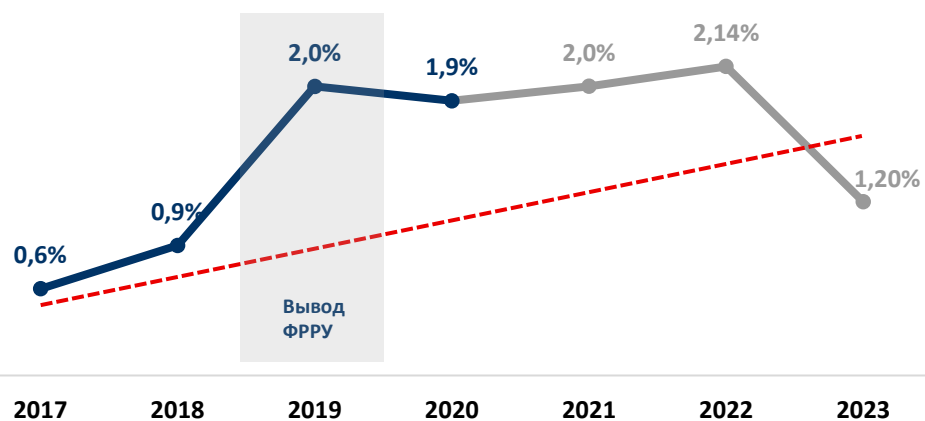
Активы (трлн.сум)



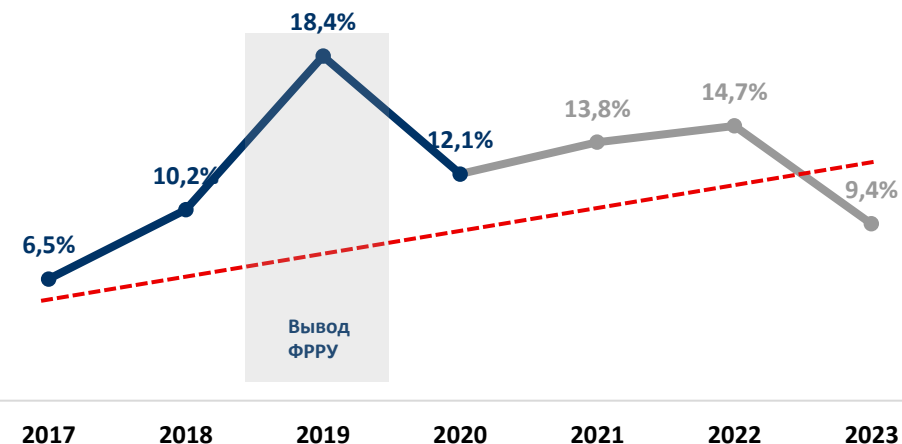
Капитал (трлн.сум)



Рентабельность активов (ROA)



Рентабельность собственного капитала (ROE)



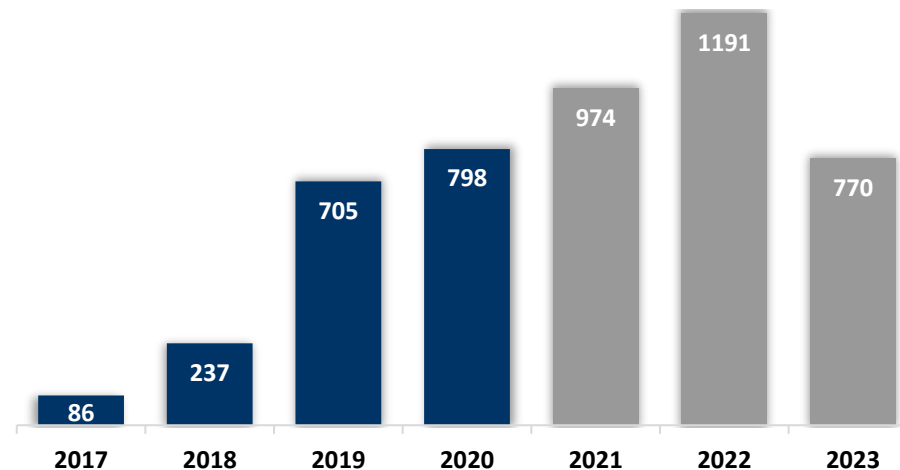
Ожидаемые результаты реализации Стратегии



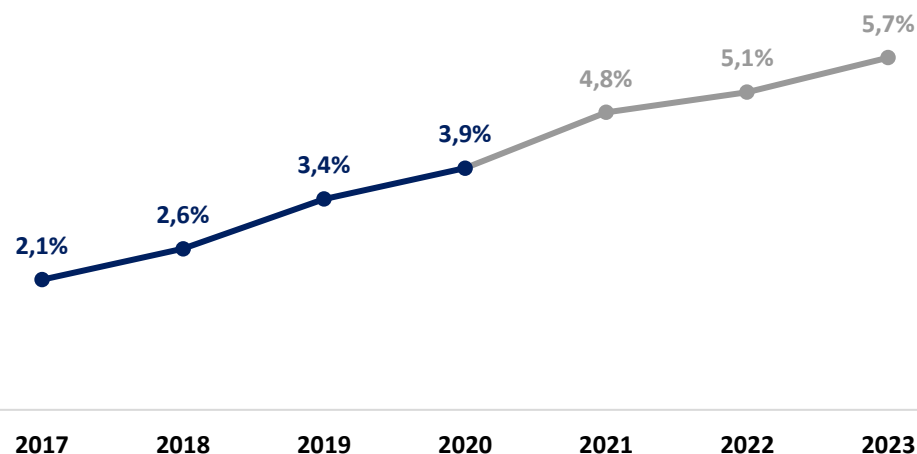
Доходы и доходность



Прибыль (млрд.сум)



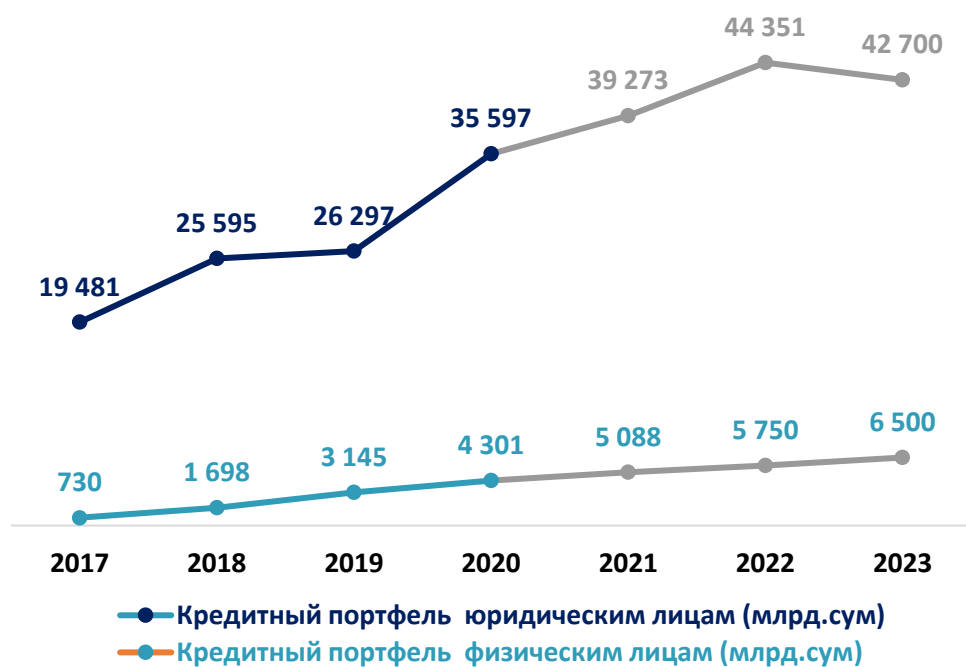
Чистая процентная маржа (NIM)



Ожидаемые результаты реализации Стратегии



Кредитный портфель

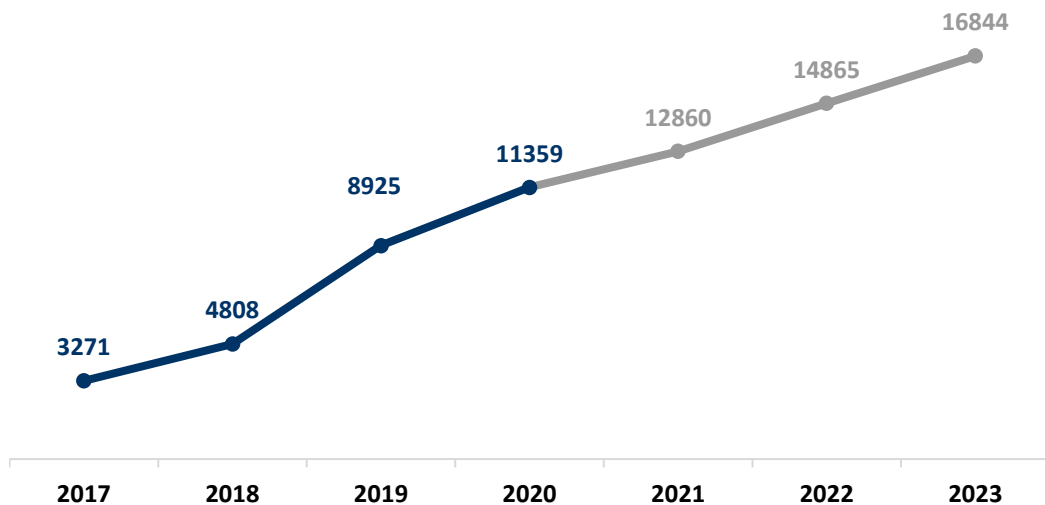


Ожидаемые результаты реализации Стратегии

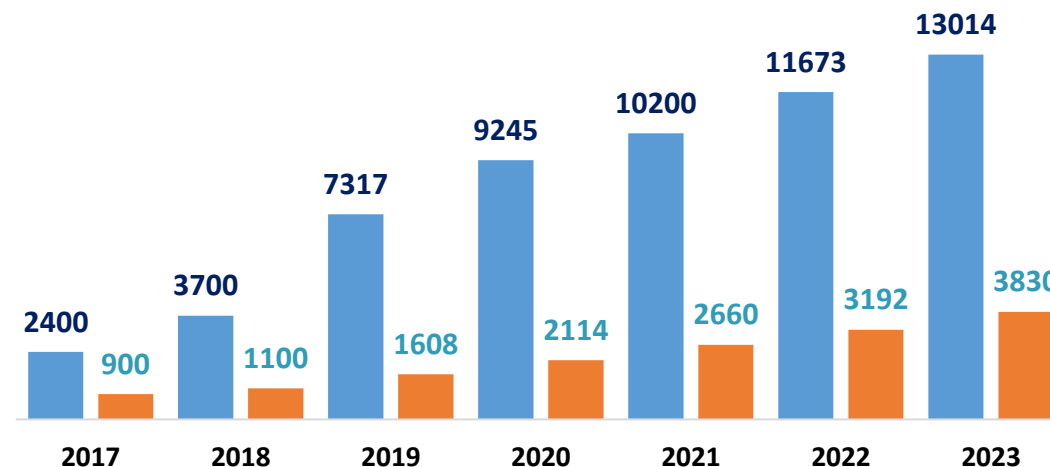


Депозитная база

Депозиты (млрд.сум)



■ Депозиты юридических лиц (млрд.сум)
■ Депозиты физических лиц (млрд.сум)



Соотношение кредитов к депозитам (%)

