



КДБ БАНК УЗБЕКИСТАН
ДОЛГОСРОЧНЫЙ НАДЕЖНЫЙ И СТАБИЛЬНЫЙ ДЕЛОВОЙ ПАРТНЕР

БИЗНЕС ПЛАН | 2019



ул. Бухоро 3, Ташкент



info@kdb.uz



+998 71 120-80-00

РАССМОТРЕНО ПРАВЛЕНИЕМ БАНКА



Жонг Сон Ким
Председатель Правления



Хюн Санг Ким
Генеральный Директор



Хюн Ук Пак
Управляющий Директор



Хюннг Жан Ким
Управляющий Директор



Ин Ки Ри
Управляющий Директор



Сайдмахмуд Сайдахмедов
Заместитель Председателя



Бобир Ашрафханов
Директор



Аброржон Джураев
Главный Бухгалтер



Гайрат Рахманбердиев
Начальник Юридического Управления

Содержание

БИЗНЕС-СРЕДА И ПЕРСПЕКТИВЫ НА 2019

- 4 Последние события
- 6 Видение и стратегия
- 7 Экономика Узбекистана
- 8 Экономический прогноз Узбекистана
- 10 Перспективы и стратегия
АО «КДБ Банк Узбекистан» на 2019 год

БИЗНЕС-ПЛАН И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

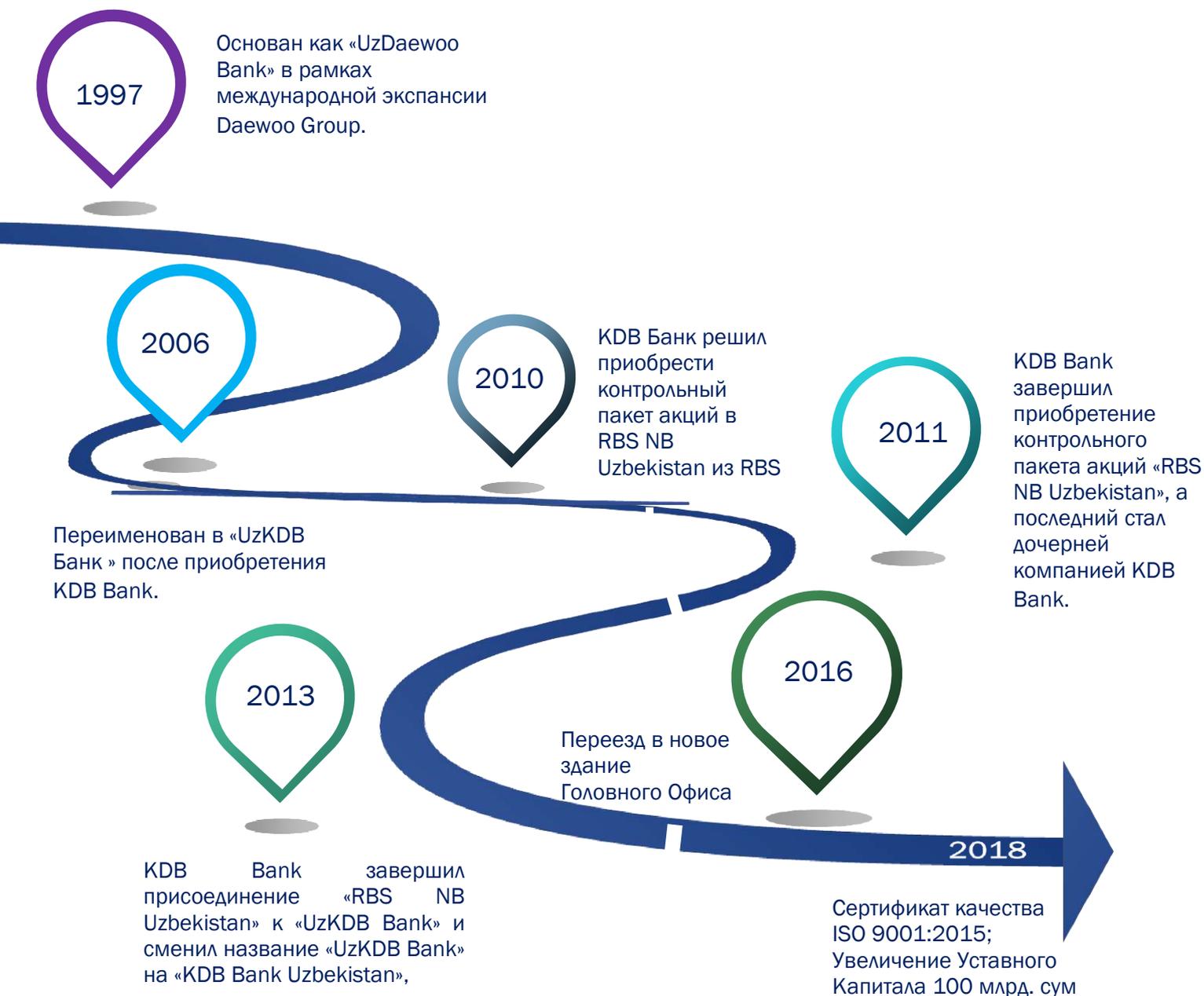
- 12 Стратегии развития бизнеса
- 22 Стратегии Управления

ССЫЛКИ

1. БИЗНЕС-СРЕДА И ПЕРСПЕКТИВЫ НА 2019

1.1 Последние события

История



Структура собственности

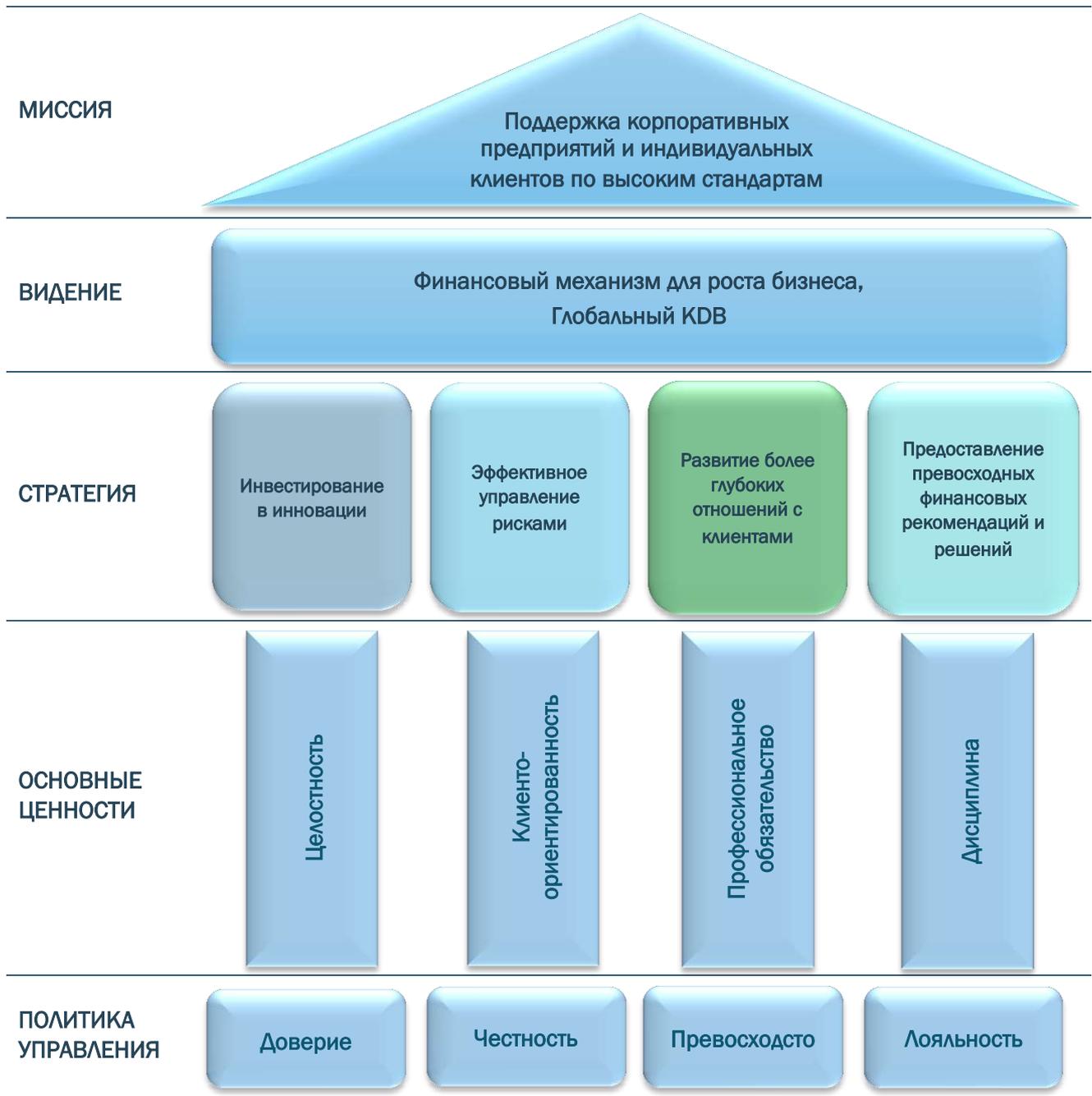


Позиция Банка на конец 2018 года

«КДБ Банк Узбекистан» занимает стабильную 10-ю позицию по совокупным активам с 585 млн. долларов США среди 28 банков Узбекистана.

Rank 2018	Bank	Assets	Share	Equity	Net Income	ROA	ROE
1	NBU	6,778	26.4%	686	62.78	0.9%	9.1%
2	UzPSB	3,657	14.3%	342	29.36	0.8%	8.6%
3	ASAKA Bank	3,640	14.2%	380	106.23	2.9%	28.0%
4	IPOTEKA Bank	2,369	9.2%	193	31.00	1.3%	16.1%
5	AGRO Bank	1,243	4.8%	266	0.53	0.0%	0.2%
6	QQBank	1,120	4.4%	148	10.69	1.0%	7.2%
7	HALK Bank	1,050	4.1%	204	3.26	0.3%	1.6%
8	Hamkor Bank	824	3.2%	92	23.57	2.9%	25.8%
9	ALOQA BANK	701	2.7%	139	17.08	2.4%	12.3%
10	KDB Bank Uzbekistan	585	2.3%	61	8.52	1.5%	14.1%
11	KAPITAL BANK	578	2.3%	59	11.65	2.0%	19.9%
12	Ipak Yuli Bank	472	1.8%	61	19.88	4.2%	32.3%
13	OrientFinance Bank	465	1.8%	78	24.15	5.2%	31.0%
14	Turon Bank	378	1.5%	107	4.97	1.3%	4.6%
15	Mikrokreditbank	361	1.4%	80	0.31	0.1%	0.4%

1.2 Видение и стратегия



1.3 Экономика Узбекистана



Ссылаясь на оценки Государственного Комитета Статистики, на конец 2018 года ВВП Узбекистана составил 407 514,5 млрд. сум, что на 5,1% больше, чем в аналогичном периоде 2017 года. ВВП на душу населения составил 12,3 млн. сум, что на 3,3% больше, чем в соответствующем периоде предыдущего года.

Темпы экономического роста демонстрируют положительную динамику в основных отраслях экономики. Валовая добавленная стоимость (далее «ВДС»), составленная всеми отраслями экономики, составила 88,8% от общего объема ВВП и увеличилась на 5,1% (вклад в прирост ВВП составил 4,5%). Чистые налоги на продукты составили 11,2% в структуре ВВП и продемонстрировали прирост на уровне 4,5% (вклад в прирост ВВП составил 0,6%).

Наибольший вклад в прирост ВВП внесла отрасль промышленности, показатель которой вырос на 10,6% по сравнению с предыдущим годом. Торговые услуги (включая ремонт автотранспортных средств) увеличились на 4,4%, услуги по проживанию и питанию на 4,5%, перевозка и хранение на 3,7%, информация и связь на 15,3% и прочие отрасли услуги на 5,4%.

Положительная динамика в отрасли промышленности обеспечена за счет роста активности горнодобывающей промышленности и разработке карьеров на 28,2%, обрабатывающей промышленности на 6,4% и других отраслях на 4,7%.

1.4 Экономический прогноз Узбекистана

Макроэкономические показатели

Рост в% (годовой процент изменения), если не указано иное	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹
Реальный Рост ВВП	8.1	8.1	7.8	5.3	5.1
Номинальный ВВП (млрд. сумов)	144,868	171,369	199,325	249,136	407,514
<i>Промышленность</i>	8.3%	8.0%	6.0%	4.6%	10.6%
<i>Строительство</i>	18.3%	17.8%	12.5%	5.6%	9.9%
<i>Сельское, лесное и рыбное хозяйство</i>	6.9%	6.8%	6.6%	2.0%	0.3%
<i>Инвестиции в основной капитал</i>	9.6%	9.6%	9.6%	7.1%	18.1%
<i>Услуги, всего</i>	15.4%	14.0%	12.5%	6.9%	5.4%
Индекс потребительских цен	6.1%	5.6%	5.7%	14.4%	14.3%
Товары: экспорт (млн. долл. США)	14,108	12,871	12,568	13,893	14,254
Товары: импорт (млн. долл. США)	13,959	12,416	12,114	13,013	19,555
Торговый баланс (млн. долл. США).	149.00	455.00	454.00	880.2	-5,301
Процент торгового баланса ВВП	0.10%	0.27%	0.23%	0.35%	10.0%
Курсы валют					
UZS : USD (ср.)	2,312	2,569	2,966	5,096	8,068
UZS : USD	2,422	2,808	3,231	8,120	8,339
UZS : EUR	2,987	2,795	3,419	9,390	9,479

Национальная стратегия развития, запланированная на 2017–2021 года, определяет пять приоритетных областей: 1) реформа государственного управления; 2) реформа судебной системы, укрепление верховенства закона и парламентская реформа; 3) реформы в области экономического развития и либерализации; 4) социальные реформы, направленные на увеличение доходов и рабочих мест, качественное здравоохранение, образование, жилье и т. д.; 5) реформы в сфере безопасности, ориентированные на обеспечения внутренней стабильности, сбалансированной и конструктивной внешней политики с конечной целью укрепления независимости и суверенитета Республики Узбекистан.

Президент Республики Узбекистан, Ш. М. Мирзиёев обозначил новые направления, как во внешнеэкономических связях, так и во внутренней экономической политике. Наиболее значительная реформа произошла в сентябре 2017 года, когда Центральный Банк Республики Узбекистан ввёл свободно плавающие рыночные курсы. Для юридических и физических лиц были сняты ограничения на конвертацию валюты. Вслед за валютной реформой возрос интерес со стороны зарубежных финансовых институтов. В результате реформ были привлечены крупные иностранные инвестиции на общую сумму свыше 1 миллиарда долларов, в том числе с Deutsche Bank, Commerzbank и с Европейским Банком Реконструкции и Развития.

¹ Государственный Комитет Статистики, 2017

Время проведения реформ также сыграло важную роль в период возрождения континентальной торговли, связывающей Европу и Азию через Центральную Азию. Расположенная в самом сердце Азии, Республика Узбекистан служит транзитным узлом для грузов из Китая, Индии, Пакистана, Афганистана и даже стран Юго-Восточной Азии. Инициатива Китая «Один Пояс Одна Дорога» является важным стимулом для Экономической Модернизации Узбекистана в развитии инфраструктуры в регионе.

Президент, Ш. М. Мирзиёев уделил особое внимание улучшению отношений с лидерами соседних государств и ведущих экономических держав. Налаживание дружеских взаимоотношений с соседними государствами говорит о позитивных изменениях в политике и установлении приоритетов в реинтеграции Республики Узбекистан в региональные экономические связи.

В настоящее время Республика Узбекистан находится в процессе переговоров по вопросу вступления во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). В 2018 году правительство Республики Узбекистан приняло представителей Всемирного Банка, Азиатского Банка Развития, USAID и других донорских организаций и обсудило план вступления Республики Узбекистан в ВТО, демонстрируя решимость присоединиться к основанной на правилах международной торговой системе.

В декабре 2016 года Президент Республики Узбекистан издал указ «О мерах по обеспечению ускоренного развития туристической индустрии Республики Узбекистан», согласно которому в настоящее время предпринимаются меры по упрощению визового режима для иностранных граждан. Данная мера является одним из активных шагов, предпринятых правительством Республики Узбекистан для открытия страны международной торговле. А также, 5 февраля 2018 года Президентом Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёевым был подписан указ «О дополнительных организационных мерах по созданию благоприятных условий для развития потенциала туризма Республики Узбекистан». Указ позволяет гражданам Израиля, Индонезии, Южной Кореи, Малайзии, Сингапура, Турции, Японии и некоторых других стран посещать Узбекистан без виз в течение 30 дней. Также упростилась процедура выдачи туристических виз для граждан свыше 40 стран. Туризм, как сфера экономики, которая может привлекать иностранные инвестиции, создавать рабочие места и приносить доход, был определен стратегическим приоритетом в экономическом развитии Республики Узбекистан.

В различных секторах экономике наблюдаются положительная динамика, например: увеличение экспорта сельскохозяйственной продукции и числа экспортных сделок; страна поднялась на 74-е место в рейтинге отчета Всемирного Банка «Ведение Бизнеса» по сравнению с позицией, занимаемой в 2015 году, когда Узбекистан занимал 87-е место; социальные и экономические реформы положительно оценены многими международными институтами, включая МВФ и другими международными финансовыми институтами; повешение уровня жизни граждан и облегчение налогового бремени предприятий.

Президент Республики Узбекистан, Ш. М. Мирзиёев, подписал постановление «О мерах по дальнейшему повышению рейтинга Республики Узбекистан в годовом отчете Всемирного Банка и Международной Финансовой Корпорации (IFC) Doing Business» от 13 июля 2018 года. Лидер государства подчеркнул важность создания благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности и привлечения иностранных инвестиций, соответствующих уровню первых двадцати стран в рейтинге Doing Business к 2022 году.

1.5 Перспективы и стратегия АО «КДБ Банк Узбекистан» на 2019 год



В соответствии со стратегией материнской компании (KDB Seoul),



Банк будет по-прежнему уделять основное внимание корпоративному сегменту с небольшой долей ритейл-банкинга в качестве дополнительной функции. В то же время будут предприниматься значительные усилия для диверсификации клиентской базы и снижения зависимости от небольшого количества крупных клиентов.

В результате последовательной стратегии, направленной на привлечение крупных корпоративных клиентов, на сегодняшний день основная клиентская база Банка включает в себя различные совместные предприятия, компании с иностранными инвестициями и государственные промышленные предприятия из разных отраслей, в том числе, нефтегазовой, химической, текстильной и машиностроения. Среди основных целей Банка является удержание достигнутых позиций, в том числе, в списке 10 крупнейших коммерческих банков Узбекистана и укрепление статуса иностранного банка номер 1 в стране. В результате пересмотра предыдущих планов по расширению, Банком было принято решение по образованию структурного подразделения по управлению филиалами с основной функциональной обязанностью по координации и дальнейшему развитию деятельности существующих филиалов. Кроме того, в 2019 году Банк планирует полностью активировать деятельность Центра Координации Инвестиционной Деятельности и Управления Проектами, расположенный в старом здании Головного Офиса. Основными задачами данного центра будут оказание консультаций потенциальным иностранным инвесторам по налоговым, юридическим и другим вопросам на ранних этапах их предпринимательской деятельности в Узбекистане. Данный центр будет выступать в качестве посредника, который свяжет потенциальных инвесторов с имеющейся сетью деловых партнеров, региональных организаций и государственных учреждений для содействия при создании бизнеса в Узбекистане. В целом стратегия корпоративного развития Банка направлена на последовательное (а не

агрессивное) расширение бизнеса и активов, а также сбалансированное распределение факторов риска и рентабельности.

Банковские процедуры управления рисками позволяют своевременно выявлять различные виды рисков и применять соответствующие инструменты управления рисками. Исходя из этого, в краткосрочной перспективе не ожидается существенных изменений в склонности Банка к риску.

В своих усилиях по расширению и диверсификации кредитного портфеля, Банк продолжит ориентацию на компании с наивысшими рейтингами в своих отраслях.

Несмотря на то, что на балансе у Банка отсутствовали какие-либо проблемные кредиты (NPL) в течении последних 5 лет, Банк тем не менее планирует провести ряд мероприятий, направленных на обеспечение надежного кредитного портфеля в 2019 году.

В частности, среди запланированных мероприятий присутствует меры по пересмотру и обновлению кредитных процедур Банка в отношении управления проблемными кредитами. Одним из самых заметных изменений, с которыми столкнулись все коммерческие банки, в том числе КДБ Банк Узбекистан, была либерализация валютного рынка в Узбекистане в сентябре 2017 года. Несмотря на то, что вышеуказанное событие произошло немного раньше, чем первоначально прогнозировалось, Банк заранее предпринял ряд мер, направленных на смягчение возможных негативных последствий, включая проведение стресс-тестов с различными сценариями.

В 2019 году Банк продолжит свои усилия, направленные на привлечение и удержание компаний с высоким ожидаемым оборотом. Кроме того, стратегический план Банка будет включать в себя разработку и реализацию среднесрочной и долгосрочной стратегии карточного бизнеса, расширение сети Forex в целях сбалансированного роста и повышения прибыльности, а также для поддержки корпоративных клиентов посредством предоставления консультаций экспертов, в том числе по будущим ожидаемым изменениям в банковском секторе.

Возможности

Принимая во внимание происходящие масштабные изменения в экономике и в банковском секторе, Банк рассматривает следующие потенциальные направления в качестве дополнительных возможностей для совершенствования клиентской базы.

- Быстро изменяющиеся рыночные условия требуют более тесного контакта с клиентами и особого подхода к решению их потребностей. Опытная команда Менеджеров по Работе с Клиентами может оказать дополнительную поддержку существующим клиентам и сыграть ключевую роль в привлечении новых клиентов;
- Активное внедрение новых цифровых / технологических решений для растущих потребностей клиентов. Рост использования цифрового банкинга клиентами может неизбежно привести к повышению затрат на защиту личных данных и предотвращение мошеннических операций. В связи с этим, способность Банка предоставлять круглосуточный удаленный доступ к своим услугам доступными технологическими средствами становится критически важным элементом в обслуживании клиентов.
- Усиление конкуренции между банками требует совершенствования внутренних процессов. КДБ должен воспользоваться этими факторами внешнего конкурентного давления для реорганизации и оптимизации своей структуры и внутренних процессов.

Недостатки

Для обеспечения дальнейшего развития своей деятельности, Банка необходимо принять эффективные меры для нейтрализации следующих недостатков, в частности:

- Слабая диверсификация существующей клиентской базы, где большая концентрация ресурсной базы сформирована из небольшой группы клиентов;
- Сравнительно небольшой объем общего кредитного портфеля по отношению к совокупным активам;
- Ограниченная сеть филиалов создает определенные сложности в удержании и привлечении новых клиентов;
- Недостаточное присутствие розничного бизнеса – чрезмерная концентрация ресурсов Банка в корпоративном сегменте;
- Сравнительно низкая активность Банка в сфере сотрудничества с международными финансовыми институтами, особенно в части внешних кредитных линий.

2. БИЗНЕС-ПЛАН И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Стратегии развития бизнеса

Принимая во внимание вызовы, которые КДБ принимает со стороны конкурирующих банков, приоритетом становится консолидация усилий для того, чтобы сохранить свою конкурентоспособность и рыночные позиции. Руководство Банка понимает, что это может быть достигнуто путем эффективного использования своих преимуществ и принятия, эффективных мер для устранения существующих недостатков.

В ближайшие годы Банк будет сосредоточен на следующих основных направлениях преобразований:

- Увеличение и диверсификация клиентской базы за счет привлечения новых корпоративных клиентов;
- Систематический анализ основных бизнес направлений и своевременное внедрение новых банковских услуг;
- Усиление мер, направленных на максимальное удовлетворение запросов всех категорий клиентов. Банк будет стремиться обеспечивать решение запросов всех своих клиентов исходя из имеющихся возможностей, оценки рисков и рентабельности;
- Необходимость увеличения доли высокодоходных продуктов в структуре прибыльности Банка. В частности, это относится к кредитным продуктам, включая овердрафты;
- Дальнейшее повышение эффективности работы филиалов за счет создания более благоприятных условий для их деятельности, предоставления филиалам большей независимости в их повседневной деятельности, а также путем оптимизации взаимодействия филиалов с головным офисом в вопросах привлечения и обслуживания клиентов;
- Банк продолжит шаги в направлении снижения доли источника дохода с комиссионного вознаграждения на увеличение доли дохода, полученного от кредитной деятельности;
- Расширение сотрудничества с международными финансовыми институтами, особенно в области торгового финансирования и привлечение кредитных линий;
- Разработка стратегии участия в растущем рынке местного капитала, казначейских векселях и корпоративных облигациях;
- Расширение спектра услуг и упрощение доступа к услугам за счет развития функционала систем удаленного доступа (Интернет Банкинг для корпоративных клиентов и Мобильного Банкинг для клиентов - физических лиц);
- Применение эффективных мер по оптимизации основных бизнес-процессов, направленные на улучшение качества обслуживания, управление и контроль над процессами и сбалансированного снижения операционных расходов;
- Своевременное исполнение требований законодательства в сфере банковской деятельности, в том числе внесение необходимых изменений во внутренние процессы, соблюдение необходимых минимальных требований, таких как уставный капитал и т. д.;
- Повышение привлекательности тарифов Банка и расширение практики предоставления гибких дисконтных тарифов в зависимости от потребностей каждого клиента.

| Клиенто-ориентированная Политика Банка |

i Банк продолжит применять основную бизнес-стратегию, ориентированную на привлечение и удержание корпоративного сегмента банка. В условиях усиливающейся конкуренции, Банк осознает особую важность совершенствования своей политики в отношении клиентов, создания более гибкой и эффективной системы взаимодействия с клиентами в целях удовлетворения растущего спроса клиентов на более широкий спектр банковских услуг. Ключевыми моментами в успешной реализации клиенто-ориентированной политики являются:

- Расширение клиентской базы за счет постоянного углубленного изучения рынка, анализа потребностей клиентов для привлечения и разработки соответствующих продуктов в рамках подхода «затраты-выгоды»;
- Поддержка тесных отношений с существующими клиентами;
- Меры, направленные на развитие качества культуры обслуживания клиентов путем внедрения методов оценки и самосовершенствования по всем видам продуктов. Отзывы клиентов о качестве обслуживания должны быть опорой в системе оценки и мотивации обслуживающего персонала;
- Необходимость создания новой и объективной системы оценки качества обслуживания клиентов, которая позволит своевременно получать отзывы клиентов и поможет определить наиболее проблемные области. Эта система должна стать неотъемлемой частью оценки и мотивации труда сотрудника Банка;
- Применение гибких условий для привлечения и обслуживания корпоративных клиентов с высоким потенциалом. В частности, индивидуальный подход в обслуживании, привлекательные тарифы, максимальная адаптация технологических возможностей Банка к требованиям клиента и т. д.
- Дальнейшая оптимизация внутренних процессов, задействованных в обслуживании клиентов, с целью их упрощения, стандартизации и автоматизации.

Дальнейшее развитие долгосрочных отношений с клиентами и использование клиентами широкого спектра предлагаемых услуг должны помочь снизить риск колебаний ресурсов клиента и способствовать прогнозированию в повседневной деятельности Банка.

| Увеличение Общей Суммы Активов и Клиентских Депозитов |

i Управление ликвидностью Банка осуществляется в соответствии с нормативными актами ЦБ РФ в области управления ликвидностью коммерческих банков, решениями Комитета по управлению ликвидностью и Комитета по управлению активами и пассивами, результатами периодической проверки банков-контрагентов, ежедневными, еженедельными и ежемесячными отчетами Банка по управлению ликвидностью, а также отчетами по анализу пробелов в каждой функциональной валюте. Основными принципами управления ликвидностью являются поддержание оптимального соотношения краткосрочных и долгосрочных портфелей, обеспечение систематического анализа финансового состояния банков-партнеров с учетом их международных кредитных рейтингов; заключение сделок и управление ими в соответствии с рыночными методами кредитования и инвестирования; соблюдение требований, регулирующих ликвидность и финансирование; соблюдение руководствующих принципов, изложенных в политике управления активами в иностранной валюте и управления ликвидностью, а также ограничений Кредитного Комитета.

Банк регулярно проводит стресс-тестирование ликвидности, чтобы быть готовым к принятию решений в ответ на меняющиеся рыночные условия. Основная обязанность Банка при стресс-тестировании ликвидности заключается в мониторинге и управлении рисками ликвидности в основных функциональных валютах. Стресс-тестирование ликвидности проводится не реже одного раза в месяц, а результаты обсуждаются на ежемесячных заседаниях ALCO, а также на ежеквартальных заседаниях совета Комитета по Управлению Рисками.

Повышенный уровень нормативных требований в отношении ликвидности банков и растущая конкуренция среди коммерческих банков вынуждает к принятию реальных мер, направленных на расширение и диверсификацию базы активов Банка. В связи с этим выполнение следующих задач будет иметь решающее значение для Банка:

- Привлечение новых корпоративных клиентов с их ресурсной базой. Оценка достигнутых результатов в этом направлении будет основана на фактических статистических данных. Например, увеличение общей ресурсной базы с одновременным уменьшением доли 10 крупнейших клиентов по сравнению с предыдущим периодом можно рассматривать как положительную тенденцию.
- Достижение ежегодного роста ресурсной базы Банка, в том числе прирост депозитов как корпоративной, так и индивидуальной клиентской базы до 10-15% ежегодно;
- Обеспечение постепенного перехода от краткосрочных к долгосрочным ресурсам;
- Увеличение объема привлеченных депозитов клиентов в национальной валюте: все виды депозитов (депозиты до востребования, сберегательные вклады и т. д.) будут привлекаться с акцентом на долгосрочные депозиты;
- Принятие мер, направленных на привлечение депозитов в иностранной валюте на долгосрочный период, сроком более 2 лет, и перевести имеющиеся на данный момент средства в иностранной валюте, размещенные на депозитных счетах до востребования, в долгосрочные сберегательные вклады.

| Развитие Розничного Бизнеса |

i Банку необходимо будет обеспечить развитие розничного сегмента в соответствии с требованиями и современными стандартами банковского сектора Узбекистана. В связи с этим, меры, применяемые Банком, будут направлены в приоритетном порядке на положительное решение запросов сотрудников корпоративных клиентов.

Наряду с этим, Банк также предпримет меры по увеличению доли рынка за пределами существующей базы корпоративных клиентов. Данные действия будут предприниматься для обеспечения соответствующей рентабельности розничного бизнеса и повышения репутации Банка как международного финансового учреждения, предоставляющего необходимый спектр банковских услуг в соответствии с требованиями времени.

С целью дальнейшего увеличения спектра предлагаемых розничных услуг, Банк расширит деятельность по предоставлению овердрафта и потребительского кредитования, а также увеличит портфель ипотечного кредитования.

| Увеличение Кредитного Портфеля |

i Среднесрочной целью является увеличение и диверсификация кредитного портфеля, поддержание качественных кредитных вложений с низким уровнем дефолтов. Деятельность Банка в этом направлении будет осуществляться в соответствии с основными требованиями, указанными в нормативных актах ЦБ РУз и долгосрочной стратегией Головного Офиса (Сеул, Южная Корея). Кроме того, кредитная политика Банка будет ориентирована на развитие отношений с крупным и средним корпоративным бизнесом, при этом заявки, полученные от малого бизнеса с приемлемыми показателями эффективности, прибыльности и риска также будут рассматриваться в приоритетном порядке.

Для расширения кредитного портфеля Банк будет продолжать уделять внимание следующим важным факторам: предлагать привлекательные процентные ставки и условия; снижать уровень различных требований к заемщикам; сокращать срок рассмотрения и одобрения кредита; искать возможности продажи дополнительных банковских продуктов и услуг; предложение перевода основного оборота Клиента в КДБ Банк для эффективного и взаимовыгодного сотрудничества.

В течение прошлого года Банк активно внедрял новые кредитные продукты и услуги, например:

- В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан № 3620 от 23 марта 2018 года и письмом ЦБ РУз 19-31 / 727 от 29 мая 2018 года «О дополнительных мерах по расширению банковских услуг» для сотрудников корпоративных клиентов, имеющих первичные корпоративные счета в КДБ Банк Узбекистан, разработан порядок предоставления займа-овердрафта (микрокредита) через банковскую пластиковую карту для оплаты товаров и услуг;
- В соответствии с письмом ЦБ РУз № 26-20/515, Банк отменил условия, предусматривающие возможность одностороннего изменения условий, касающихся процентных ставок по кредитам и депозитам;
- Изменения были также внесены в процесс регистрации кредитных заявок. Кредитные (микрокредитные) заявки, поданные юридическими и физическими лицами, регистрируются в системах КАМИ и КАТМ в установленном порядке и регистрируются в журнале регистрации кредитных заявок Банка. В случае если Кредитный Комитет принимает решение об отклонении заявки на получение кредита, Банк уведомляет заявителя в течение 3 рабочих дней с предоставлением обоснований для отказа. В случае принятия решения об отклонении заявки на получение микрокредита, Банк уведомляет заявителя в течение 1 рабочего дня с предоставлением обоснований для отказа.
- Создана услуга SMS-информирования. Заявители, смогут получать SMS-сообщения о статусе своих кредитных (микрокредитных) заявок. Когда заявитель (юридическое или физическое лицо) подает заявку на кредит (микрокредит), сотрудник Банка запрашивает номер мобильного телефона клиента (юридического лица: генерального директора, финансового директора или главного бухгалтера) и при изменении статуса заявки на кредит, статус заявки будет объявлен клиенту с помощью SMS-сообщения.

Банк продолжит осуществление мер, направленных на дальнейшее расширение кредитных операций по следующим направлениям: финансирование предприятий крупного, среднего и малого бизнеса; предоставление ипотечных кредитов с ориентацией на сотрудников корпоративных клиентов; расширение потребительского кредитования (в том числе овердрафта) для сотрудников корпоративных клиентов; Банк будет использовать технологические решения, такие как собственное приложение мобильного банкинга MultiPay в целях создания дополнительных удобств для клиентов и более эффективного управления процессами

| Увеличение Уставного Капитала |

i Исходя из определенных ограничений (размер собственного капитала) и необходимости следовать установленным коэффициентам (левераж и т. д.), КДБ будет более активно внедрять систему жесткого планирования и управления ресурсами. Ожидается, что вышеуказанные меры будут способствовать более эффективному управлению ресурсами и минимизируют риск нарушения установленных целевых коэффициентов. В связи с вышеизложенным, в 2019 году Банк планирует осуществить необходимое увеличение уставного капитала за счет своих внутренних ресурсов (нераспределенной прибыли и т. д.). Позже в 2020 году, исходя из достигнутых результатов, вопрос об увеличении уставного капитала за счет внешних ресурсов может быть поднят для рассмотрения акционерами Банка (KDB Financial Group, Сеул, Национальный Банк Узбекистана, Турон Банк).

| Привлечение Иностранных Инвестиций |

i КДБ заинтересован в привлечении иностранных инвесторов, а также в способствовании дальнейшему улучшению инвестиционного климата в стране. В течение 2019-2021 финансовых годов, Банк ожидает увеличения кредитного портфеля. Для достижения этой цели необходимо привлечь долгосрочные источники финансирования. В данный момент, Банк в процессе привлечения кредитных линий хорошо зарекомендовавших себя иностранных банков, таких как ЕБРР и материнская компания, KDB Financial Group, Корея, на доступных и взаимовыгодных условиях. Привлечение данных кредитных линий позволит Банку и в дальнейшем увеличить кредитный портфель. Тем временем, ЕБРР оценивает финансовое положение Банка, и Банк рассчитывает в ближайшее время заключить соглашение по сделкам торгового финансирования.

В соответствии с рекомендацией Центрального Банка Республики Узбекистан от 31 января 2019 года был разработан «План Действий» для выполнения распоряжения Администрации Президента Республики Узбекистан #2029 от 29 января 2019 года, об открытии Центра Координации Инвестиционной Деятельности и Управления Проектами для привлечения иностранных инвесторов. В связи с этим, открытый ранее Центр Поддержки Иностранных Инвесторов при КДБ Банке, был переименован в Центр Координации Инвестиционной Деятельности и Управления Проектами. Соответствующие функции, упомянутые в «Плане Действий» были возложены на данное подразделение.

Несмотря на то, что Центр был открыт недавно, уже удалось привлечь и обслужить ряд международных инвесторов. В число клиентов, пользующихся услугами Центра, вошли ООО «Bomi Uzbekistan» (компания, участвующая в проекте строительства комплекса Ташкент Сити), ООО «Sejin Uz», ООО «Korea Plast», ООО «Нуробод Цемент». Центр остается привлекательным для иностранного инвестора, в связи с тем, что на бесплатной основе предлагается всесторонняя консультация по различным интересующим вопросам, таким как ведение бизнеса, законодательство, налогообложение и другие услуги по поддержке инвесторов.

| Операции на местном межбанковском рынке |

i Банк продолжит играть активную роль на местном межбанковском рынке в следующих областях межбанковских размещений (депозитов):

- В иностранной валюте: Банк будет размещать краткосрочные межбанковские депозиты в иностранной валюте на местном рынке, исходя из необходимости получения дохода и спроса на местном рынке, а также в соответствии с требованиями ликвидности.
- В национальной валюте: Банк будет максимально использовать потенциал местного рынка на основе доступной ликвидности и соотношения риска и доходности.

| Развитие Национальной Платежной Системы НУМО |

#	Задачи	Сроки Исполнения
1	Разработка стандартизированной и универсальной платежной системы для QR-кодов. Подключение к системе «QR-Online».	До 1 августа 2019
2	Обеспечение полной интеграции автоматизированной банковской системы (Unibanks) с системой Национального Межбанковского Процессингового Центра.	До 1 октября 2019
3	Создание единой системы удаленной идентификации клиентов.	До 1 января 2020
4	Выпуск банковских карт с бесконтактным (двойным) интерфейсом.	До 1 января 2020
5	Внедрение нового сервиса - открытия виртуальных карт, привязанных к основной карте с использованием мобильного приложения Банка и платежной системы.	До 1 февраля 2020
6	Приобретение и установка банковских POS-терминалов с возможностью совершения бесконтактных платежей (NFC).	До 1 марта 2020
7	Обновление программного обеспечения устройств (терминалов, банкоматов) для взаимного обслуживания карт процессинговыми центрами через единый интерфейс Национального Межбанковского Процессингового Центра.	До 1 апреля 2020

| Разработка решений для Цифрового Банкинга |

i Важным аспектом развития бизнеса является развитие технологической инфраструктуры, новый уровень автоматизации, улучшение телекоммуникационных каналов, технических средств, развитие современных цифровых технологий и решений для удобства клиентов. Банк непрерывно проводит модернизацию своих информационных технологий с помощью современного программного обеспечения, систем хранения и обработки данных для обеспечения надежности, стабильности и безопасности всех систем и приложений.

В организационную структуру Банка входит собственная команда IT разработчиков. В число основных задач этого подразделения входит обслуживание основной банковской системы, а также развитие дополнительных технических возможностей в соответствии с внешними и внутренними требованиями. В связи с быстро меняющейся обстановкой в банковском секторе, по мере необходимости, Банк использует услуги внешних разработчиков программного обеспечения с учетом доступности решения, соотношения качества и стоимости, а также ожидаемых сроков внедрения.

Недавно запущенное приложение мобильного банкинга MultiPay набрал популярность среди клиентов-физических лиц. Дальнейшие обновления приложения будет осуществляться командой IT разработчиков, в частности добавление новых функций, таких как оплата через QR-код и просмотр подробной информации об овердрафтах. Также, в настоящее время, команда IT разработчиков Банка вовлечена в разработку приложения интернет-банкинга второго поколения для корпоративных клиентов. Обновленное приложение должно быть максимально простым в использовании, с более широкими функциями и будет поддерживать функцию обработки заявок клиентов на платежи в иностранной валюте. Ожидается, что в течение 2019 года будет запущена услуга «Surdo-Online» для клиентов с ограниченными речевыми и слуховыми возможностями. Таким образом, руководство понимает, что прибыльность, эффективность и сохранение клиентов напрямую связаны с разработкой цифровых банковских решений.

2.3 Стратегии Управления

| Корпоративное Управление |

i Банк считает, что одним из основных условий успешного исполнения стратегического плана развития является необходимость постоянного совершенствования системы корпоративного управления в соответствии с мировыми стандартами и требованиями акционеров.

Среди основных задач по улучшению корпоративного управления Банка следует отметить:

- разработка и совершенствование механизмов принятия решений органами управления;
- повышение качества работы, культуры деятельности и снижение связанных с ней рисков.

Некоторые из мер, принятых Банком для улучшения системы корпоративного управления, включают в себя:

- приведение существующих внутренних нормативных актов Банка в соответствие с требованиями законодательства и головного офиса КДБ (Сеул, Южная Корея), а также в соответствие с общепризнанной мировой практикой корпоративного управления;
- совершенствование системы внутреннего контроля путем повышения эффективности систем управления Банка и мероприятий по минимизации рисков, соблюдения сотрудниками Банка требований законодательства и нормативно-правовых актов, стандартов банковской деятельности и профессиональной этики, а также внутренних положений Банка, регулирующих его деятельность;
- Развитие существующей структуры Front-Middle-Back, хорошо зарекомендовавшей себя международной модели управления для эффективной работы Банка и минимизации операционных рисков.

Банк и в дальнейшем будет прилагать усилия, направленные на повышение эффективности работы всех органов управления, в том числе через оптимизацию процессов взаимодействия внутри Банка.

| Управление Персоналом |

i Банк рассматривает наличие высококвалифицированного, профессионального и позитивно-настроенного коллектива как одно из своих стратегически важных преимуществ. Одним из основных условий достижения долгосрочной стратегии Банка является создание современной системы управления персоналом, включающей обучение, карьерный рост, развитие навыков и постоянное самосовершенствование. Банк считает необходимым обеспечить прозрачную и эффективную систему планирования карьеры и профессионального роста, ротации персонала и управления персоналом. При этом кадровая политика направлена на максимальное раскрытие потенциала персонала.

В связи с усилением конкуренции и происходящими изменениями в банковском секторе, Банк будет увеличивать требования к своему персоналу в отношении повышения квалификации. При этом, Банк будет совершенствовать систему обучения персонала и развития профессиональных навыков. Программы обучения будут направлены на развитие определенных технических квалификаций, улучшение базовых навыков поведения, направленных в первую очередь на повышение качества обслуживания. Также необходимо будет усилить важность постоянного повышения квалификации и профессионального развития руководителей различных уровней.

Система мотивации также является необходимым условием для достижения стратегических целей. Среди основных целей в этом направлении:

- Повышение прозрачности и объективности системы оплаты труда;
- Усиление зависимости оплаты труда от конкретных результатов работы и достижения сотрудниками поставленных задач;
- Дальнейшее совершенствование модели стимулирования сотрудников.

В результате предлагаемых выше мер Банк ожидает повышения эффективности систем управления, создания возможностей более эффективной деятельности персонала. Как следствие, данные меры в совокупности должны позволить обеспечить достижения поставленных задач без резкого увеличения численности персонала, а также улучшить качество обслуживания и уровень удовлетворенности клиентов.

| Управление Рисками и Внутренний Контроль |

i Стратегия управления рисками направлена на поддержание устойчивости бизнеса Банка, сохранности его активов, обеспечения стабильности работы всех систем и минимизации возможных потерь. В число основных задач Банка в этом направлении входит разработка и совершенствование системы управления рисками в соответствии с бизнес-планами, размерами рисков, связанных с текущей деятельностью.

Для управления рисками Банк будет руководствоваться рекомендациями Базельского комитета по Банковскому Надзору, нормативными требованиями ЦБ Республики Узбекистан и соответствующими инструкциями головного офиса КДБ (Сеул, Южная Корея).

Банк продолжит применять риск-ориентированный подход, основанный на постоянном изучении и анализе своих внутренних процессов. Особое внимание будет уделено своевременному выявлению рисков, оценке масштабов влияния и вероятности реализации рисков.

Отдельное внимание будет уделено контролю и управлению операционными и кредитными рисками. Основной задачей в области кредитных рисков является максимально раннее выявление потенциально проблемной задолженности и применение наиболее эффективных мер по её своевременной реструктуризации и взысканию.

В числе задач в области управление операционными рисками – меры по устранению возможных пробелов и ненужных механизмов контроля. В основе усилий Банка в этом направлении будут лежать:

- Полная инвентаризация возможных операционных рисков;
- Оценка их возможных экономических последствий;
- Анализ экономической эффективности систем предотвращения и контроля;
- Повышение ответственности всех подразделений за управление операционным риском.

| Управление Бюджетом |

i Банк будет использовать ресурсы с учетом своих текущих финансовых возможностей, и стремиться к достижению установленных контрольных показателей в каждом отчетном периоде. Банк продолжит усиливать меры, направленные на контроль соотношения операционных расходов и операционных доходов.

В целом, Банком будет проводиться долгосрочная и целенаправленная работа по внедрению и повышению культуры систематического соответствия бюджетным параметрам.

ССЫЛКИ:

1. Central Bank of Uzbekistan, 2018. *Dynamics of the exchange rate*, [<http://cbu.uz/ru/press-tsentr/press-relizy/2018/09/150090/>]. Accessed November 14, 2018.
2. The State Committee of the Republic of Uzbekistan on Statistics, 2018. *Gross Domestic Product*, [<https://stat.uz/uploads/docs/vvp-yan-dek-18ru.pdf>]. Accessed November 14, 2018.