# “Mikrokreditbank” aksiyadorlik tijorat bankining rivojlantirish strategiyasi to‘g‘risida

# MA'LUMOT

**Strategiyani ishlab chiqish asoslari**

Quyidagi normativ-huquqiy hujjatlar Strategiyani ishlab chiqish uchun asos bo‘ldi:

* O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 23-martdagi “Bank xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini oshirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-3620-son qarori;
* O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 28-apreldagi “Raqamli iqtisodiyot va elektron hukumatni keng joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-4699-son qarori;
* O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 12-maydagi “2020-2025-yillarda O‘zbekiston Respublikasining bank tizimini isloh qilish strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-5992-son Farmoni.

“Pricewaterhouse Coopers Central Asia and Caucasus B.V.” kompaniyasi bilan birgalikda “Mikrokreditbank” ATB Rivojlanintirish strategiyasini ishlab chiqildi.

**Strategiyani ishlab chiqish bosqichlari:**

**I bosqich - Makroiqtisodiy holat, bank sektorining tahlili va Mikrokreditbankning bozordagi o‘rni**

**II bosqich - Bankning joriy holatini tushunish**

**III bosqich - “Mikrokreditbank” ATBni rivojlantirish strategiyasi**

**Bankning boshlang‘ich pozisiyasini tahlil qilish natijasida asosiy quyidagi shartar** belgilandi:

* Mikro, kichik va o‘rta biznes (keyingi o‘rinlarda – MKO‘B) segmentida yetakchi banklardan biriga aylanish;
* O‘zbekiston bozorining MKO‘B va chakana savdo segmentiga hizmat ko’rsatish hajmini oshirish;
* Bank o‘z mijozlari bazasini jadal sur'atlar bilan o‘sishini ta’minlash, MKO‘B segmentida chakana kreditlash va raqamli xizmatlar ko‘rsatishda yetakchi o‘rinni egallash;
* Bankning strategik aktivlari quyidagilardan iborat:
* Dastlab (Bank tashkil etilganda) ma'lum maqsadli segmentlar aniqlangan - kichik va o‘rta biznes;
* Jismoniy va yuridik shaxslar uchun garovsiz onlayn kredit mahsulotlarining mavjudligi;
* Katta filiallar tarmog‘i;
* Moliyaviy xizmatlardan minimal foydalanish imkoniyati bo‘lgan segmentni moliyalashtirishning tarixiy tajribasi.

# Bankni rivojlantirishning asosiy yo’nalishlari:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mijozlar**  **segmenti** | **Mikro kichik o‘rta biznes - MKO‘B** | **Jismoniy shaxslar** | **Moliyaviy xizmatlarga minimal darajada kirgan shaxslar** | **Korporativ biznes** |
| **Strategik ustuvorlikla r** | 1. Servis va xizmat ko‘rsatishni o‘zgartirish;  2. Mijozlarni batafsil segmentasiyasin i o‘tkazish va **MKO‘B** ning har bir segmentiga yondashuvlarni ishlab chiqish | 1.Raqamli moliyaviy xizmatlar va kafolatsiz kreditlashni rivojlantirish | 1. Mikromoliyalash bo‘yicha alohida sho‘ba  korxona - mikromoliya tashkilotini (keyingi  o‘rinlarda - MMT) tashkil etish. | 1. Kredit berishda tartibga solinadigan yondashuv bilan joriy korporativ mijozlar bazasini saqlash,   2.Tranzaksiya biznesining rivojlanishi; |
| **Strategik tashabbuslar** | 1. Mikro biznes mijozlari uchun paketli takliflarni ishlab chiqish; 2. Kichik biznes mijozlari uchun modulli takliflarni ishlab chiqish 3. O‘rta biznes mijozlari uchun individual takliflarni ishlab chiqish 4. .“Biznes   Onlayn” kredit mahsulotini takomillashtirish  5. Internet- banking xizmatlarini kengaytirish  6.Aloqa markazini rivojlantirish | 1. Jismoniy shaxslar uchun “Onlayn  mikrokredit” kredit mahsulotini yangilash;  2. Tranzaksiya xizmatlarini kengaytirgan holda jismoniy shaxslar uchun mobil ilovani ishlab chiqish,  3. Kartadagi mablag‘lar qoldig‘i bo‘yicha foizlarni hisoblash mahsulotini ishlab chiqish,  3.Savdo va xizmat ko‘rsatishning format-xizmat modelini yaratish (filiallar, bo‘limlar, rollar) | 1. Mikromoliyala sh bo‘yicha alohida tarkibiy bo‘linmani yaratish va rivojlantirish. (Yaratilayotgan MKTning asosiy vazifasi “tadbirkorlar fabrikasi”ni shakllantirishdir, bunda mijozlar moliyalashtiriladi, moliyaviy savodxonlik oshadi va biznes rivojlanib, mijoz kattalashgan sari bunday mijozlar Bankda xizmat ko‘rsatishga o‘tadilar.) | 1.Xizmat ko‘rsatishning yangilangan modeli.  (Filiallarda korporativ mijozlar bilan ishlash bo‘yicha  menejerlar, yangilangan mahsulot taklifini ishlab chiqish),  2.Korporativ mijozlar uchun individual takliflarni ishlab chiqish. |

HR, axborot texnologiyalvari, tavakkalchilik, ALM va g‘aznachilik, moliya, ichki nazorat va komplaens, operatsiyalar va biznes-jarayonlardagi operasion model bilan bog‘liq qo‘shimcha strategik tashabbuslar bank biznes modelida zaruriy keng ko‘lamli o‘zgarishlarni amalga oshirish va Strategiyaning samarali amalga oshirilishiga erishish imkonini beradi.

# Rivojlanish strategiyasi doirasida Transformasiyani amalga oshirish

Strategiyani amalga oshirishga tayyorgarlik bosqichida bank quyidagi dastlabki shartlarga rioya qilishi muhim:

1. Resurslar:
   1. Transformasiya loyihalariga to‘liq bag‘ishlangan jamoani tayinlash,
2. Boshqaruv:
   1. Kengashga hisobot beruvchi dastur rahbarini tayinlash,
   2. Har bir blok uchun rahbar tayinlash,
   3. Dasturning barqarorligini ta'minlash ("o‘zgarishlar agentlarini" tayinlash va barcha jamoalarning rahbariyat bilan aloqasini ta'minlash),
3. Texnologiyalar:

a. Transformasiya loyihalarida yetarlicha axborot texnologiyalari xodimlari, dasturiy ta'minot va apparat vositalari mavjudligiga ishonch hosil qilish.

**Strategiyani amalga oshirish doirasidagi 2021-2025 yillar tashabbuslarining yuqori darajadagi   
“Yo‘l xaritasi”**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Blok | Tashabbus | 2021 | | 2022 | | | | 2023 | | | | 2024 | | | | 2025 | | | |
| I | II | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
|  | Mahsulot | Kichik va mikro biznes uchun tranzaksiyon biznes maxsulotlari majmuyini ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| O’rta va korporativ biznes uchun tranzaksiyon biznes maxsulotlari majmuyini ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kichik va mikro biznes uchun kredit maxsulotlarini yangilash /ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| O’rta biznes uchun kredit maxsulotlarini yangilash /ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Jismoniy shaxslar uchun tranzaksiyon biznes maxsulotlari majmuyini ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Jismoniy shaxslar uchun kredit maxsulotlarini yangilash /ishlab chiqish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Sotuv kanallari | Internat bank servislarini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Mobil ilovani takomillashtirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kontakt markazini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Sotuv va hizmat ko’rsatish | Savdo va xizmat koʼrsatishning format-servis modelini yaratish (filiallar, boʼlinmalar, rollar) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | HR | HR funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Moliya | Moliyaviy menejment CFO funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Biznes jarayonlar | Biznes jarayonlarni standartlashtirish, markazlashtiris va avtomatlashtirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | IT | IT funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Risklar | Risk funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ichki nazorat va komplaens | Ichki nazorat va komplaens nazorat funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ALM va G’aznachilik | G’aznachilik funksiyasini rivojlantirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | TO | Transformatsiya ofisini tashkil qilish va dasturlarini muvofiqlashtirish |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# Strategiyani amalga oshirish yakunidagi asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlar

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Ko‘rsatkich nomi** | **O‘lchov birligi** | **2021yil** | **2025 yil** |
| **1** | **Bank kredit portfelining tarkibini o‘zgarishi** | | | |
| **1.1** | Mikro va makro biznes kreditlari ulushi | % | 27% | 51% |
| **1.2** | chakana segment kreditlarining ulushi | % | 30% | 23% |
| **1.3** | O‘rta va korporativ biznes kreditlarining ulushi | % | 43% | 26% |
| **2** | **Bozorda Segmentlar bo‘yicha Bank ulushi** | | | |
| **2.1** | Mikro- va kichik biznes | % | 1,2% | 2,3% |
| **2.2** | Chakana segment | % | 5% | 3% |
| **2.3** | O‘rta va korporativ biznes | % | 1,9% | 1,2% |
| **3** | **Asosiy moliyaviy ko‘rsatkichlar** | | | |
| **3.1** | ROA | % | 1,3% | 3,5% |
| **3.2** | ROE | % | 7,4% | 20,1% |
| **3.3** | Aktivlar | mlrd.so‘m | 13 284 | 23 884 |
| **3.4** | Kapital | mlrd.so‘m | 2 338 | 4 309 |
| **3.5** | yetarli regulyativ kapital Koeffisienti | % | 16,5% | 17,1% |
| **3.6** | Sof foiz marjasi | % | 5,7% | 7% |
| **3.7** | Foizlar keltiruvchi Aktivlar | billion soums | 12 374 | 22 271 |
| **4** | **Segmentlar bo‘yicha qarzdorlar sonining o‘sishi ko‘rsatkichi** | | | |
| **4.1** | mikro-biznes Segmenti | Ming mijoz | 78 | 163 |
| **4.2** | Kichik biznes Segmenti | Ming mijoz | 2 497 | 5 578 |
| **4.3** | Chakana biznes Segmenti | Ming mijoz | 786 | 993 |
| **4.4** | O‘rta va korporativ biznes Segmenti | Ming mijoz | 638 | 661 |
| **5** | **Segmentlar bo‘yicha Prognozli kredit portfeli** | | | |
| **5.1** | Chakana segment | % | 30% | 23% |
| **5.2** | Mikro-biznes | % | 17% | 31% |
| **5.3** | Kichik biznes | % | 10% | 19% |
| **5.4** | O‘rta biznes | % | 10% | 6% |
| **5.5** | Korporativ biznes | % | 33% | 20% |
| **5.6** | МКТ | % | 0 | 2% |
| **6** | **Jamg‘armalashtirish manbalaridan Prognozli kredit portfeli** | | | |
| **6.1** | Davlat dasturlari | % | 35% | 18% |
| **6.2** | Tijorat kreditlari | % | 61% | 81% |
| **6.3** | Jamg‘armalashtirilmagan imtiyozli kreditlar | % | 4% | 1% |
| **7** | **Brutto portfelda NPL ulushi** | mlrd.so‘m | 210 | 983 |
| **8** | **Aktivlar tarkibi** | | | |
| **8.1** | Kredit portfel | % | 80% | 80% |
| **8.2** | Likvid aktivlar | % | 15% | 16% |
| **8.3** | Asosiy vositalar va boshqa aktivlar | % | 5% | 4% |
| **9** | **Majburiyatlar tarkibi** | | | |
| **9.1** | Mijolar Depozitlari | % | 33% | 51% |
| **9.2** | Qarz vositalari | % | 54% | 29% |
| **9.3** | Yevrobondlar | % | - | 11% |
| **9.4** | Boshqa bank vositalari | % | 10% | 7% |
| **9.5** | Boshqa majburiyatlar | % | 3% | 2% |
| **10** | **LDR (kreditlarning depozitlarga nisbati)** | % | 307% | 192% |
| **11** | **DebttoEquity (qarz kapitali va xususiy kapital nisbati)** | % | 4,7% | 4,5% |
| **12** | **Bankning foiz daromadlari** | mlrd.so‘m | 1 492 | 2 997 |
| **13** | **Foiz daromadlar tarkibi** | % |  |  |
| **13.1** | Depozitlar bo‘yicha foizlar | % | 38% | 47% |
| **13.2** | Qarz vositalar bo‘yicha foizlar | % | 43% | 27% |
| **13.3** | Chiqarilgan qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha foizli xarajatlar | % | - | 18% |
| **13.4** | Boshqa banklarga to‘lovlar bo‘yicha foizli xarajatlar | % | 19% | 5% |
| **13.5** | MKT qarz mablag‘lari bo‘yicha foizlar | % | - | 1% |
| **14** | **Foizsiz daromadlar tarkibi** |  |  |  |
| **14.1** | Mahalliy to‘lovlar bo‘yicha vositachilikdan olingan daromadlar | % | 47% | 51% |
| **14.2** | Boshqa xizmatlar va vositachilikdan olingan daromadlar | % | 36% | 28% |
| **15** | **Operatsion xarajatlarning asosiy moddalarining umumiy tuzilmadagi ulushining dinamikasi** | | | |
| **15.1** | Ish haqi bo‘yicha xarajatlar | % | 68% | 62% |
| **15.2** | Amortizasiya va eskirish | % | 8% | 16% |
| **16** | **Soliqqa tortilishgacha daromad** | mlrd.so‘m | 210 | 983 |
| 17 | **CIR** | % | 67% | 42% |