**Информация по разработке Стратегии развития АКБ «Микрокредитбанк» на 2021-2025 годы**

1. **Основание для разработки Стратегии**

Основанием для разработки Стратегии послужили следующие нормативно-правовые акты:

-Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-3620 от 23 марта 2018 года «О дополнительных мерах по повышению доступности банковских услуг»;

-Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-4699 от 28 апреля 2020 года «О мерах по широкому внедрению цифровой экономики и электронного правительства»;

-Указ Президента Республики Узбекистан №УП-5992 от 12 мая 2020 года «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020-2025 годы».

Совместно с компанией “Pricewaterhouse Coopers Central Asia and Caucasus B.V.” была разработана Стратегия развития «Микрокредитбанк» АТБ.

1. **Этапы разработки Стратегии**

**I этап. Макроэкономическая ситуация, анализ банковского сектора и положения Микрокредитбанка на рынке**

**II этап. Понимание текущего состояния Банка**

**III этап. Стратегия развития АКБ «Микрокредитбанк»**

**В результате анализа исходного положения банка были определены следующие основные условия:**

* Стать одним из ведущих банков в сегменте Микро, малого и среднего бизнеса (далее – ММСБ)
* Увеличение объема услуг МСБ и розничного сегмента рынка Узбекистана;
* Обеспечить быстрый рост клиентской базы банка, занять лидирующие позиции в сфере розничного кредитования и цифровых услуг в сегменте МСБ;
* Стратегическими активами банка являются:
	+ Изначально (при создании Банка) определенные целевые сегменты – субъекты малого и среднего бизнеса;
	+ Наличие беззалоговых онлайн кредитных продуктов для физических и юридических лиц,
	+ Большая филиальная сеть,
	+ Исторический опыт финансирования сегмента с минимальным доступом к финансовым услугам.

**Ключевые рекомендации PWC для Банка сформированы следующим образом:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Клиентский сегмент** | **ММСБ** | **Физические лица** | **Лица с минимальным доступом к финансовым услугам** | **Корпоративный бизнес** |
| **Стратегические приоритеты** | 1. Изменение в сервисе и обслуживании2. Проведение детальной сегментации клиентов и разработки подходов к каждому сегменту ММСБ | 1. Развитие цифровых финансовых услуг и без залогового кредитования; | 1. Создание отдельной дочерней компании - микрофинансовой органи-зации (далее – МКО) по микрофинансированию. | 1. Поддержание теку-щей корпоративной клиентской базы с регламентированным подходом к кредитованию, 2. Развитие транзакционного бизнеса; |
| **Стратегические инициативы** | 1.Разработка пакетных предложений для клиентов микро-бизнеса;2.Разработка модульных предложений для клиентов малого бизнеса3. Разработка индивидуальных предложений для клиентов среднего бизнеса4. Развитие кредитного продукта “Бизнес онлайн”5.Расширение сервисов Интернет-банкинга6.Развитие Контакт-центра | 1. Обновление кредитного продукта “Онлайн микрозайм” для физ.лиц,2.Развитие мобильно-го приложения для физ.лиц с расшире-нием транзакционных услуг,3. Разработка продукта по начислению процентов на остаток денежных средств на карте,4. создание форматно-сервисной модели продаж и обслужи-вания (филиалы, отделения, роли) | 1. Создание и развитие отдельной структурной единицы по микрофинансированию.(Ключевая задача создаваемой МКО: образование “фабрики предпринимателей”, где клиенты будут финансироваться, повышать финансовую грамотность и, по мере развития бизнеса и укрупнения клиента, такие клиенты будут переходит на обслуживание в Банк.) | 1.Обновленная модель обслуживания (закрепление персо-нальных менеджеров для работы с корп.клиентами в филиалах, разработка обновленного продук-тового предложения),2. Разработка индиви-дуальных предложе-ний для клиентов корпоративного бизнеса. |

Дополнительные стратегические инициативы, относящиеся к операционной модели в области HR, IT, рисков, ALM и казначейства, финансов, внутреннего контроля и комплаенса, операций и бизнес-процессов, позволяют внести необходимые масштабные изменения в бизнес-модель банка и достичь эффективной реализации Стратегии.

**Реализация трансформации в рамках Стратегии развития**

На этапе подготовки к реализации Стратегии Банку важно соблюсти предварительные условия:

1. Ресурсы:
	1. Назначить команду, полностью посвященную проектам Трансформации,
2. Управление:
	1. Назначить Руководителя программы, подотчетного Правлению,
	2. Назначить Лидера каждого Блока,
	3. Обеспечить устойчивость программы (назначить «агентов перемен» и обеспечить связь всех команд с руководством),
3. Технологии:
	1. Обеспечить наличие достаточного количества ИТ-специалистов, программного и аппаратного обеспечения на протяжении проектов Трансформации.

**«Дорожная карта» высокого уровня инициатив на 2021-2025 годы в рамках реализации стратегии**



**Ключевые финансовые показатели по итогам реализации Стратегии**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование показателя** | **Ед.изм.** | **2021 год** | **2025 год** |
| **1.** | **Изменение структуры кредитного портфеля Банка** |  |  |  |
| **1.1** | Доля кредитов микро- и малому бизнесу  | % | 27% | 51% |
| **1.2** | Доля кредитов розничному сегменту | % | 30% | 23% |
| **1.3** | Доля кредитов среднему и корпоративному бизнесу | % | 43% | 26% |
| **2** | **Доля Банка на рынке по сегментам** |  |  |  |
| **2.1** | Микро- и малый бизнес | % | 1,2% | 2,3% |
| **2.2** | Розничный сегмент | % | 5% | 3% |
| **2.3** | Средний и корпоративный бизнес | % | 1,9% | 1,2% |
| **3.** | **Основные финансовые показатели** |  |  |  |
| **3.1** | ROA | % | 1,3% | 3,5% |
| **3.2** | ROE | % | 7,4% | 20,1% |
| **3.3** | Активы  | млрд.сум | 13 284 | 23 884 |
| **3.4** | Капитал | млрд.сум | 2 338 | 4 309 |
| **3.5** | Коэффициент достаточности регулятивного капитала | % | 16,5% | 17,1% |
| **3.6** | Чистая процентная маржа | % | 5,7% | 7% |
| **3.7** | Активы, приносящие проценты | млрд.сум | 12 374 | 22 271 |
| **4.** | **Показатели** **роста количества заемщиков по сегментам** |  |  |  |
| **4.1** | Сегмент микро-бизнеса | тыс.кл. | 78 | 163 |
| **4.2** | Сегмент малого бизнеса | тыс.кл. | 2 497 | 5 578 |
| **4.3** | Сегмент розничного бизнеса | тыс.кл. | 786 | 993 |
| **4.4** | Сегмент среднего и корпоративного бизнеса | тыс.кл. | 638 | 661 |
| **5.** | **Прогнозный кредитный портфель по сегментам** |  |  |  |
| **5.1** | Розничный сегмент | % | 30% | 23% |
| **5.2** | Микро-бизнес | % | 17% | 31% |
| **5.3** | Малый бизнес | % | 10% | 19% |
| **5.4** | Средний бизнес | % | 10% | 6% |
| **5.5** | Корпоративный бизнес | % | 33% | 20% |
| **5.6** | МКО | % | 0 | 2% |
| **6.** | **Прогнозный кредитный портфель по источникам фондирования** |
| **6.1** | Государственные программы | % | 35% | 18% |
| **6.2** | Коммерческие кредиты | % | 61% | 81% |
| **6.3** | Льготные кредиты без фондирования | % | 4% | 1% |
| **7.** | **Доля NPL в брутто портфеле** | % | 5,5% | 5% |
| **8.** | **Структура активов**  |  |  |  |
| **8.1** | Кредитный портфель | % | 80% | 80% |
| **8.2** | Ликвидные активы | % | 15% | 16% |
| **8.3** | Основные средства и другие активы | % | 5% | 4% |
| **9.** | **Структура обязательств**  |  |  |  |
| **9.1** | Депозиты клиентов | % | 33% | 51% |
| **9.2** | Заемные средства | % | 54% | 29% |
| **9.3** | Евробонды | % | - | 11% |
| **9.4** | Средства других банков | % | 10% | 7% |
| **9.5** | Другие обязательства | % | 3% | 2% |
| **10.** | **LDR (Отношение кредитов к депозитам)** | % | 307% | 192% |
| **11.** | **Debt to Equity (Отношение заемного и собственного капитала)** | % | 4,7% | 4,5% |
| **12.** | **Процентные доходы банка** | млрд.сум | 1 492 | 2 997 |
| **13.** | **Структура процентных доходов**  | % |  |  |
| **13.1** | Проценты по депозитам | % | 38% | 47% |
| **13.2** | Проценты по заемным средствам | % | 43% | 27% |
| **13.3** | Процентные расходы по выпущенным ценным бумагам | % | - | 18% |
| **13.4** | Процентные расходы по счетам к оплате в другие банки | % | 19% | 5% |
| **13.5** | Проценты по заемным средствам МКО | % | - | 1% |
| **14.** | **Структура беспроцентных доходов** |  |  |  |
| **14.1** | Доходы от посредничества по местным платежам | % | 47% | 51% |
| **14.2** | Доходы от других услуг и посредничества | % | 36% | 28% |
| **15.** | **Динамика доли основных статей операционных расходов в общей структуре** |
| **15.1** | Расходы на заработную плату | % | 68% | 62% |
| **15.2** | Амортизация и износ | % | 8% | 16% |
| **16.** | **Доход до налогообложения** | млрд.сум | 210 | 983 |
| **17.** | **CIR** | % | 67% | 42% |