



**Долгосрочная стратегия развития
и трансформации деятельности
АО «Национальный банк
внешнеэкономической
деятельности Республики
Узбекистан» на 2021-25 годы**



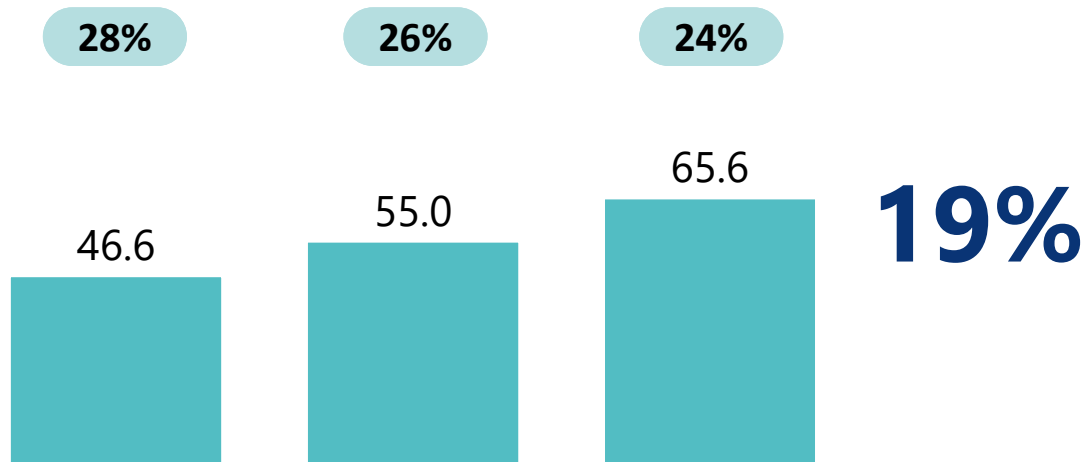
Несмотря на снижающуюся долю на рынке, Узнацбанк остается лидером банковского сектора страны

% Доля на
% рынке страны

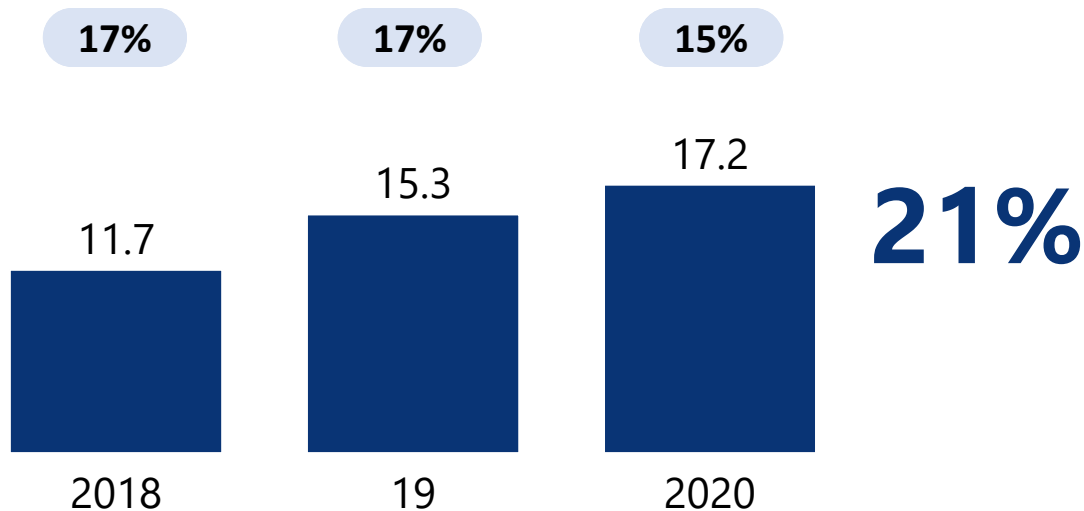


Позиции Узнацбанка на рынке Узбекистана — СГТР —

Кредитный
портфель,
трлн сум



Депозитный
портфель,
трлн сум



#1 по размеру
чистой
прибыли
(0.9 трлн сум)

#1 по объему
активов
(80 трлн сум)

#1 по объему
кредитов

#1 по объему
депозитов

Руководством страны банка ставятся амбициозные задачи перед Узнацбанком



Предпосылки

Согласно Указу Президента Республики Узбекистан от 12 мая 2020г., Узнацбанку необходимо реализовать трансформацию бизнеса

Согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан от 13 апреля 2021г., Узнацбанку необходимо провести успешный выход на IPO в 2021-23гг.

Ожидания руководства и акционеров

Выход на передовые показатели рентабельности

- Прибыль 3-5трлн сум¹ (увеличение **x3-4**)
- ROE >20%¹ (увеличение **x3-4**)

Расширение спектра и качества банковских услуг за счет привлечения передового опыта и технологий

Развитие банковских компетенций и выход на уровень топ-5 самых привлекательных работодателей страны

Развитие конкурентоспособности национальной экономики страны

1. Уровень прибыли после налогов 2020г.: 0.9трлн сум
ROE 2020г.: 6%

Узнацбанк уже имеет прочный фундамент в виде клиентской базы и сильных позиций на рынке для построения успешного универсального банка...



Корпоративный сегмент

Розничный бизнес

ММБ сегмент

Бизнес сегменты



Кол-во активных клиентов

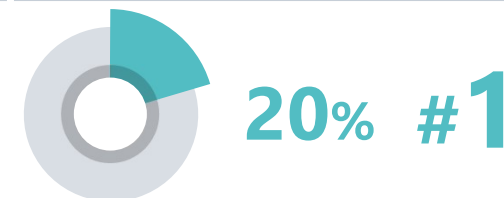
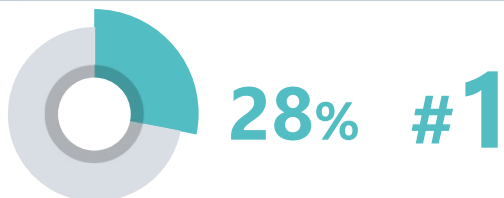


0.7 тыс.

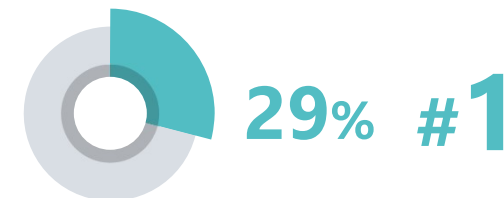
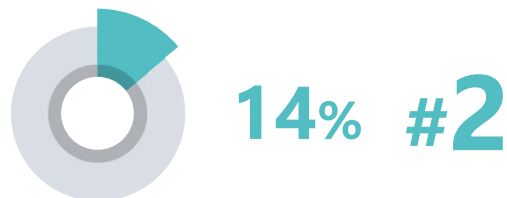
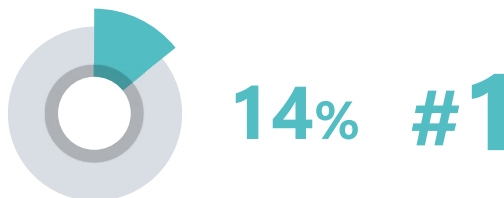
0.5 млн

60 тыс.

Доля в кредитном портфеле рынка и позиция Узнацбанка



Доля в депозитном портфеле рынка и позиция Узнацбанка



... однако в стратегии Узнацбанку следует преследовать различные цели в каждом бизнес сегменте и поддерживающей функции

	Корпоративный сегмент	Розничный бизнес	ММБ сегмент
<p>Роль бизнес сегмента в стратегии Узнацбанка</p>	<p>ЦИТАДЕЛЬ</p> <p>Крупнейший сегмент на рынке Лидирующая доля Узнацбанка на рынке</p>	<p>ДОЛГОСРОЧНАЯ СТАВКА</p> <p>Самый быстрорастущий сегмент с долгосрочным потенциалом выхода на объемы корпоративного сегмента</p>	<p>ТЕМНАЯ ЛОШАДКА</p> <p>Значительный рост сегмента</p> <p>Сложность работы с сегментом в связи с доминирующей долей «серых» доходов</p>
<p>ЧОД рынка после риска, трлн сум</p>	<p>~20% СГТР 20-22</p> <p>8 (2020) → 20 (2025)</p>	<p>~40% СГТР</p> <p>1 (2020) → 5-7 (2025)</p>	<p>~30% СГТР</p> <p>2 (2020) → 5-7 (2025)</p>
<p>Цели в бизнес сегменте</p>	<p>Предоставление полного спектра услуг "под ключ" с индивидуальным, высококачественным обслуживанием</p>	<p>Создание лучшего ценностного предложения и клиентского опыта для зарплатных клиентов с фокусом на ипотеке и автокредитах</p>	<p>Создание привлекательных пакетных продуктов, и бесшовного цифрового клиентского опыта</p>

Для достижения потенциала Узнацбанку необходимо реализовать комплексную стратегию из 32 инициатив



Миссия банка

Инициативы бизнес направлений

17

инициатив

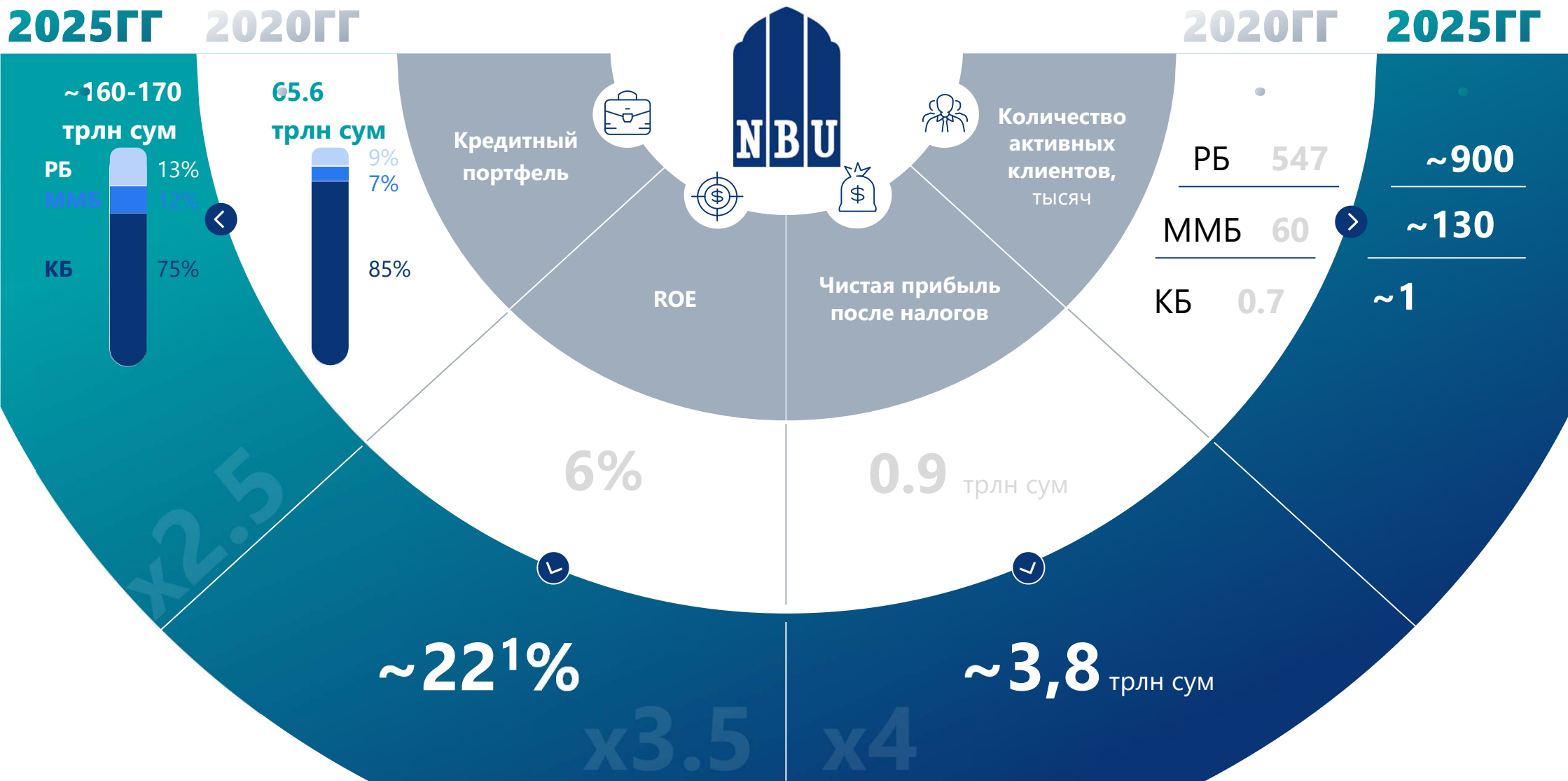
Инициативы поддерживающих функций

15

инициатив



Реализация стратегии позволит Узнацбанку существенно повысить все ключевые бизнес показатели



1. При собственном капитале на уровне минимальных нормативных требований;
При отсутствии дивидендов, и последующему повышению собственного капитала ожидаемый ROE находится на уровне 18-20%

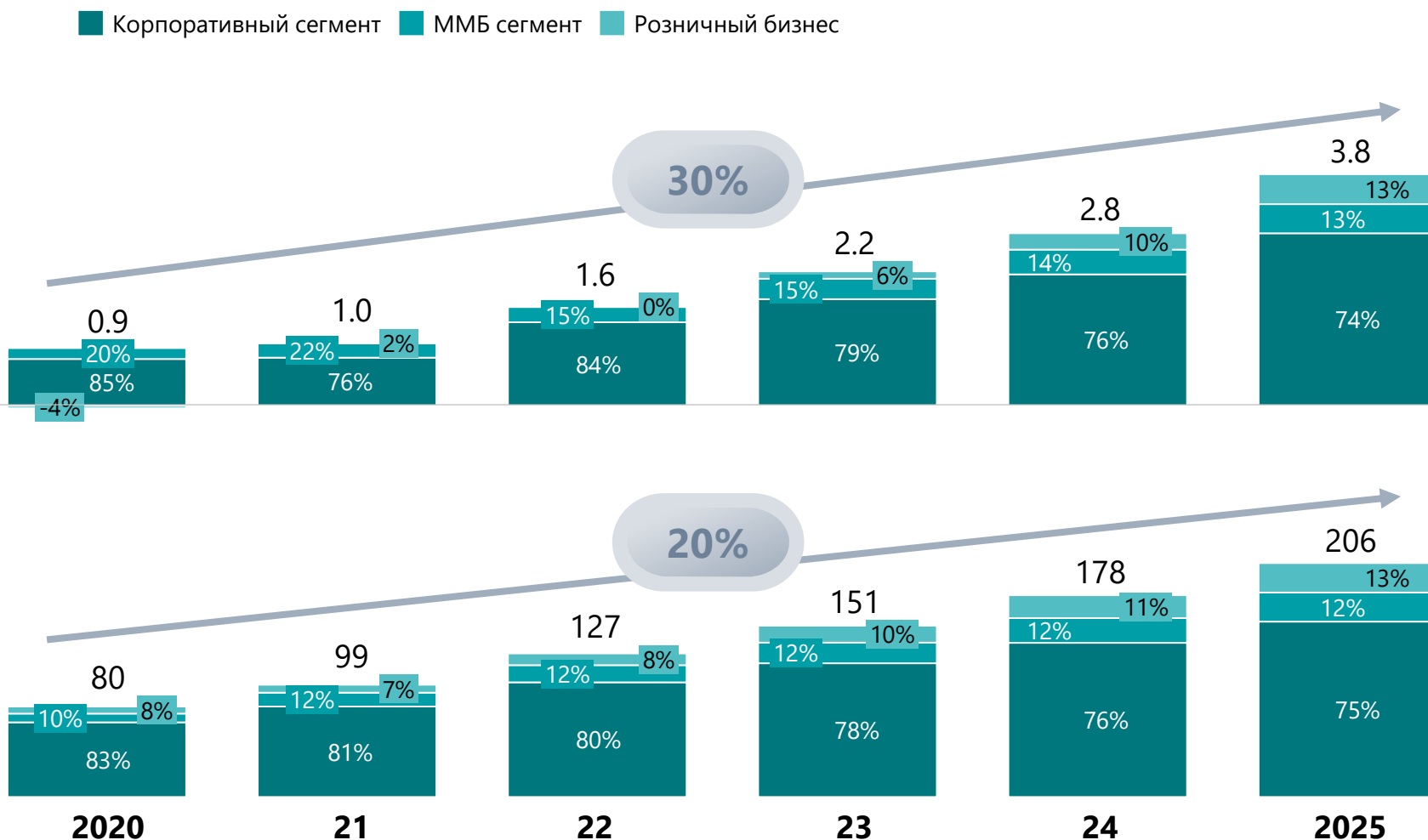
Реализация стратегии позволит повысить чистую прибыль после налогов с 0.9 до ~3.8 трлн сум



Целевой эффект реализации стратегии

Чистая прибыль после налогов, трлн сум

Активы, трлн сум



Целевые показатели по сегментам

% Доля на рынке
% страны



Корпоративный бизнес

Розничный бизнес

Микро и малый бизнес

Видение
позиций
Узнацбанка

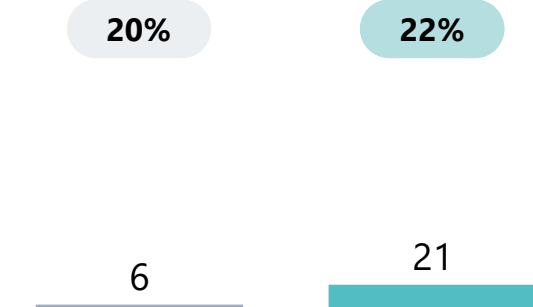
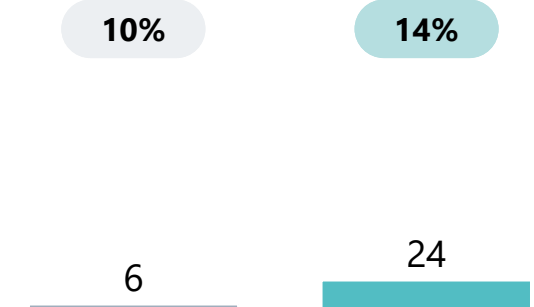
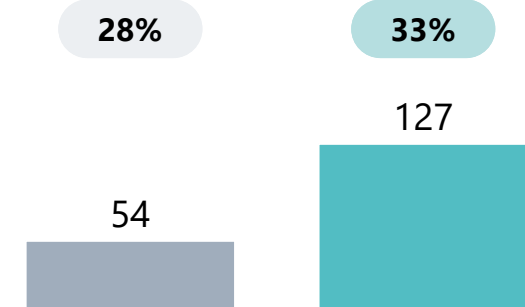


Выбор #1
корпоративных клиентов,
предоставляющий полный
спектр услуг «под ключ» с
индивидуальным
обслуживанием

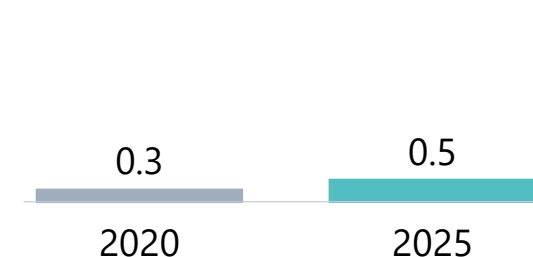
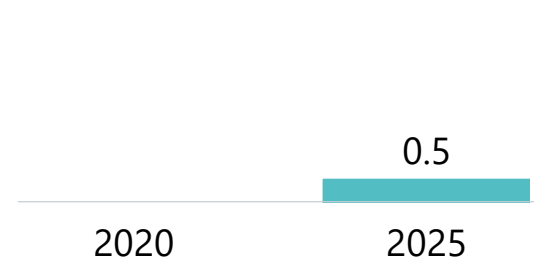
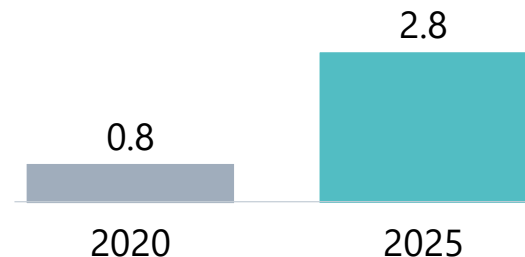
Лидер рынка по
обслуживанию
зарплатных клиентов,
обладающий лучшими
кредитными процессами

Надежный ежедневный
банк и **финансовый**
партнер по всему циклу
развития бизнеса

Объем
кредитного
портфеля,
трлн сум



Прибыль после
налогов,
трлн сум



Реализация стратегии будет способствовать развитию банковского сектора, кадрового потенциала и технологическому прогрессу страны



Повсеместное повышение стандартов качества банковского обслуживания на рынке:

- Закрепленные за юр. лицами **клиентские менеджера**
- Цифровой, бесшовный клиентский опыт в **экосистемах Узнацбанка** и современных мобильных приложениях
- **Оперативное оказание услуг** (вкл., кредитные конвейера)

Существенное повышение квалификаций специалистов:

- **Корпоративная академия** с доступом к самым передовым знаниям банковского сектора
- **Постоянный процесс обучения** с привлечением ведущих экспертов
- Дополнительные инвестиции в кадровый потенциал в **~500млрд сум в год**

Развитие технологий и повышение использование передовой аналитики:

- **Передовые** мобильные и интернет **приложения (Milliy 3.0)**
- **Продвинутое** риск **модели**
- Современная ИТ архитектура (вкл., **SAP HANA, CRM, BPM**)