

«УТВЕРЖДЕНО»
Годовым Общим Собранием
Акционеров
«28» июня 2018

БИЗНЕС ПЛАН
АО «КДБ Банк Узбекистан»
на 2018

Содержание

1. БИЗНЕС СРЕДА И ПРОГНОЗ НА 2018.....	3
1.1. Последние события.....	3
1.2. Видение и стратегия	4
1.3. Экономическое развитие Узбекистана.....	4
1.4. Экономический прогноз Узбекистана.....	5
1.5. Перспективы и стратегия АО «КДБ Банк Узбекистан» на 2018 год..	6
2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	8
ССЫЛКИ:	14

1. БИЗНЕС СРЕДА И ПРОГНОЗ НА 2018

1.1. Последние события

История

1997 - Основан как «UzDaewoo Bank» в рамках международной экспансии Daewoo Group.

2006 - Переименован в «UzKDB Банк» после приобретения KDB Bank.

2010 - KDB Банк решил приобрести контрольный пакет акций в RBS NB Uzbekistan из RBS Group.

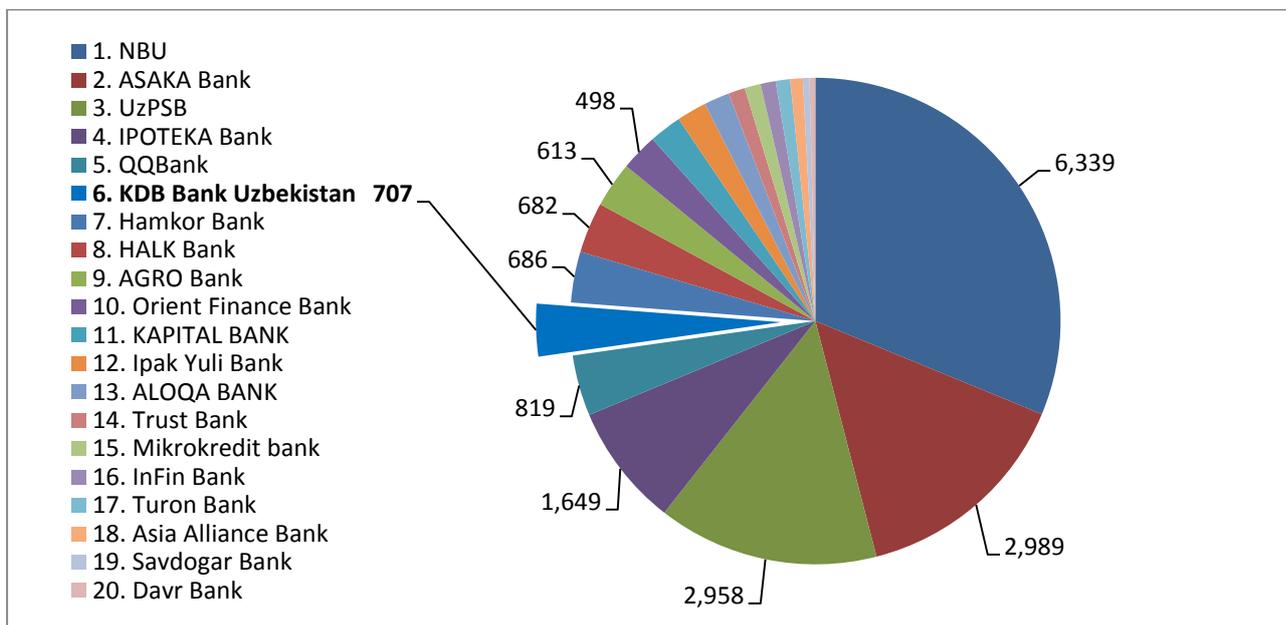
2011 - KDB Bank завершил приобретение контрольного пакета акций «RBS NB Uzbekistan», и впоследствии стал дочерней компанией KDB Bank.

2013 - KDB Bank завершил присоединение «RBS NB Uzbekistan» к «UzKDB Bank» и сменил название «UzKDB Bank» на «KDB Bank Uzbekistan»



Позиции Банка на конец 2017 года

Банк улучшил свои позиции в банковском секторе и занял 6-е место по объему активов (707 миллионов долларов США) среди банков Узбекистана



1.2. Видение и стратегия

Миссия	Поддержка корпоративных предприятий и индивидуальных клиентов по высоким стандартам
Видение	Финансовый двигатель для роста бизнеса, Глобальный KDB
Стратегия	<ul style="list-style-type: none">- Инвестирование в инновации- Эффективное управление рисками- Развитие более глубоких отношений с клиентами- Предоставление превосходных финансовых рекомендаций и решений
Основные ценности	<ul style="list-style-type: none">- Целостность- Клиент ориентированность- Профессиональное обязательство- Дисциплина
Политика управления	<ul style="list-style-type: none">- Командная работа- Честность- Превосходство- Лояльность

1.3. Экономическое развитие Узбекистана

Согласно официальным источникам*, в 2017 году рост ВВП Узбекистана составил 5,3% (в суммарном значении 249 136,4 млрд. сум) ниже аналогичной цифры за 2016 год, когда рост ВВП составил 7,8%. ВВП на душу населения на конец 2017 года составил 7,7 млн. сум с ростом данного показателя на 3,6% по сравнению с предыдущим годом. Основными двигателями ВВП были сектор услуг - 42,5%, промышленность - 23,9%, сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство - 17,3%, строительные работы - 6,1% и чистые налоги - 10,2%.

Наибольший вклад в рост ВВП оказал сектор услуг с ростом в 6,9% по сравнению с предыдущим годом. В частности, торговля, включая услуги по проживанию и питанию выросла на 3,9%, транспортировка и хранение, информация и связь - на 8,9%, прочие услуги - на 7,3%.

В 2017 году рост в сфере промышленности составил 4,6%. Рост в промышленном секторе был во многом обусловлен ростом в горнодобывающей промышленности (114,6%) и обрабатывающей промышленности (102,8%).

В результате крупномасштабных работ по строительству многоквартирных домов, индивидуального жилья по типовым проектам, инженерных и транспортных коммуникаций, объектов социальной инфраструктуры и других сооружений, рост в строительном секторе составил 5,6%.

По итогам 2017 года положительные темпы роста в сельском хозяйстве, лесном хозяйстве и рыболовстве наблюдались на уровне 2,0%.

* Доклады Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике (2018)

1.4. Экономический прогноз Узбекистана

Основные Экономические Показатели

Рост в % (годовое процентное изменение), если не указано иное	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ²	2018 (e)
Реальный Рост ВВП	8.1	8.1	7.8	5.3	5.9 ²
Номинальный ВВП (млрд. сумов)	144,868	171,369	199,325	249,136	290,600 ²
<i>Промышленная продукция, в том числе:</i>	8.3%	8.0%	6.0%	4.6%	6.4% ³
- Потребительские товары	9.4%	9.7%	5.4%	5.0%	5.6% ²
Строительные работы	18.3%	17.8%	12.5%	5.6%	10.0% ²
Сельскохозяйственная продукция	6.9%	6.8%	6.6%	2.0%	4.0% ²
Инвестиции в основной капитал	9.6%	9.6%	9.6%	1.0%	6.5% ²
Услуги, всего	15.4%	14.0%	12.5%	6.9%	9.0% ²
Индекс потребительских цен	6.1%	5.6%	5.7%	7.8%	12-13% ²
Товары: экспорт (млн. долл. США)	14,108	12,871	12,568	10,360	11,119 ⁴
Товары: импорт (млн. долл. США)	13,959	12,416	12,114	9,592	11,113
Торговый баланс (млн. долл. США).	149	455	454	768	6.09 ²
Процент торгового баланса ВВП	0.10%	0.27%	0.23%	0.45%	0.02% ²
Курсы валют					
UZS : USD (ср.)	2,312	2,569	2,966	5,121	8,836
UZS : USD	2,422	2,808	3,231	8,120	9,543
UZS : EUR	2,987	2,795	3,419	9,626	10,379

Продолжая ранее объявленный путь реформ, правительство стремится достичь полной конвертации валют к 2019 году после отмены оставшихся механизмов валютного контроля в сентябре 2017 года.

Вышеуказанные меры направлены на стимулирование частного бизнеса и иностранных инвестиций, объемы которых ниже по сравнению с некоторыми соседними экономиками по региону. В качестве дополнительной меры, направленной на дальнейшее улучшение бизнес-среды, правительство предпринимает определенные меры, направленные на получение суверенного кредитного рейтинга, который позволит банкам и компаниям Узбекистана привлекать средства на мировых финансовых рынках. Предпринимаются соответствующие меры по дальнейшей либерализации экспорта, направленные на улучшение перспектив поступления иностранной валюты в страну. Также, в соответствии с планом реформ, Центральному банку было поручено разработка

¹ The State Committee on Statistics, 2017

² Finansist.uz, 2018

³ PD-3454 dd. 29.12.2017

⁴ Trading economics, 2018

стратегии таргетирования инфляции с утверждением к 1 марта 2018 года (Focus economics, 2017).

Особое внимание в будущей аналитической работе будет уделяться направлениям по которым имеются принципиальные заявления правительства, но в которых необходимо определить конкретные действия, последовательность и темпы реформ. К ним относятся:

- (i) Сокращение роли государства в экономике;
- (ii) Улучшение качества и доступа к информации по экономике, труду и домохозяйствам;
- (iii) Расширение участия частного сектора в экономике и улучшение рейтинга «Ведение бизнеса»;
- (iv) Трансформация и модернизация сельского хозяйства, включая сектор хлопководства (World Bank, 2017).

1.5. Перспективы и стратегия АО «КДБ Банк Узбекистан» на 2018 год

В соответствии со стратегией материнской компании (KDB Seoul), Банк будет по-прежнему уделять основное внимание корпоративному сегменту. Будут предприниматься значительные усилия для диверсификации клиентской базы и снижения зависимости от небольшого количества крупных клиентов. При этом, Банк также будет предпринимать необходимые меры по сбалансированному развитию розничного сегмента с соответствующим пакетом услуг направленных на удовлетворение потребностей индивидуальных клиентов, в том числе, персонала корпоративных 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 2018 году Банк планирует начать деятельность центра поддержки иностранных инвесторов (FISC). С местонахождением в предыдущем офисе Банка, 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 расширение бизнеса и активов, а также сбалансированное распределение факторов риска и рентабельности.

В целом, в краткосрочные планы Банка не входят какие-либо мероприятия связанные с увеличением общего риска. 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 2018 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 соответствии с одним из требований Указа Президента Республики Узбекистан (№ ПП-3270 от 12 сентября 2017 года «Меры по дальнейшему устойчивому развитию банковской системы в Республике Узбекистан»), все коммерческие банки Республики Узбекистан, включая КДБ Банк Узбекистан, должны увеличить уставный капитал до 100 млрд. сум до 1 января 2019 года. Реализация этой задачи будет одной из основных целей банка на 2018 год.

Во исполнение одного из других требований вышеуказанного постановления всем коммерческим банкам будет необходимо получить сертификат системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. Процесс сертификации по ISO 9001:2015 будет использован для объективного анализа внутренних процессов Банка и определения областей для улучшения. Полученный сертификат ISO будет служить в качестве оценки и подтверждения качества управления Банком, передового опыта, применяемого в организации, акцента компании на качестве, обслуживании клиентов, прозрачности и эффективности внутренних процессов Банка, включая управление рисками.

В 2018 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.

2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Политика Ориентированная на Клиентов

- Непрерывное улучшение качества обслуживания клиентов;
- Важность голоса Клиента в оценке эффективности и мотивации персонала Банка;
- Разнообразные и эффективные каналы связи между Клиентом и Банком;
- Создание дополнительных ценностей для клиентов посредством инвестиций в ИТ-платформы;
- Гибкость во внутренних процессах с целью более эффективного обслуживания клиентов;
- Продвижение и усиление культуры управления взаимоотношениями по всему Банку.

Транзакционный Бизнес

- Единые, четкие и понятные тарифы;
- Гибкость в формировании тарифов для наиболее важных клиентов;
- Более широкий ассортимент продуктов и услуг;
- Эффективный мониторинг за рынком и способность к быстрой адаптации внутренних процессов к новым условиям.

Кредитная деятельность

- Сбалансированный рост кредитного портфеля;
- Способность профессионально оценивать ключевые отрасли;
- Ориентированность на крупные экспортирующие и производственные компании;
- Эффективная аналитика и использование потенциала сегмента малого и среднего бизнеса;
- Анализ существующих взаимоотношений и поиск новых возможностей для совместного финансирования с местными и иностранными финансовыми институтами;
- Более тесное взаимодействие между персоналом кредитного управления и менеджерами по работе с клиентами в процессе привлечения новых клиентов и совершенствования отношений с существующими клиентами с целью определения возможностей для перекрестных продаж.

Розничный бизнес (в том числе, карточный бизнес)

- Многоканальные и автоматизированные виды услуг (мобильный банкинг, интернет-банкинг для
-

-
- физических лиц);
 - Внедрение современного и многофункционального оборудования;
 - Обеспечение клиентов мульти-функциональными терминалами (POS), способными обслуживать операции Visa и MasterCard;
 - Рассмотрение возможности внедрения мульти-функциональных банкоматов;
 - Выявление и использование возможностей электронной торговли для корпоративных клиентов Карточного бизнеса;
 - Сбалансированное расширение в соответствии с общей корпоративной стратегией Банка;
 - Разработка и адаптация розничных продуктов для основных корпоративных клиентов (овердрафты, премиальные карты и т. д.);
 - Эффективные инвестиции в ИТ-безопасность карточных продуктов;
 - Общая оптимизация розничного бизнеса, позволяющая всем филиалам обеспечивать унифицированный уровень и спектр услуг.

Казначейские операции

- Про активное и сбалансированное управление валютной позицией посредством эффективного анализа рынка и с учета обще банковской деятельности (вкл. филиалы);
- Максимизация объемов и доходов от FX-операций посредством тесного взаимодействия с менеджерами по работе с клиентами, а также с компаниями с высоким объемом валютных операций;
- Достижение интенсивности в валютных операциях в соответствии с ограничениями по риску и ликвидности;
- Постоянный активный анализ рынка для определения новых источников дохода.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Систематическое управление рисками

Политика управления рисками Банка направлена на поддержание стабильности операций и систем, сохранение активов и минимизацию риска потенциальных потерь. Политика управления рисками должна содействовать в своевременном выявлении и определении рисков, оценке их размеров и возможного влияния на операции Банка и установлении эффективных инструментов управления рисками.

Кроме того, упреждающее использование системы внутреннего контроля и инструментов современных ИТ-технологий содействует Банку в более эффективном управлении рисками.

В 2018 году, Банк планирует пересмотреть и обновить политику управления рисками, а также другие положения в соответствии с новыми директивами по управлению рисками для зарубежных структур банка КДБ Сеул, Корея.

Учитывая быстро меняющиеся рыночные условия, Банк будет продолжать придерживаться стратегии постоянного анализа и обновления системы управления рисками в своей деятельности.

Основные пункты управления рисками

- Идентификация и анализ рисков с целью оценки возможного воздействия;
- Принятие решения о реагировании на риски (принимать, смягчать, переносить, избегать);
- Установка лимитов для контрагентов, продуктов, стран, отраслей;
- Утверждение и выполнение действий по управлению рисками;
- Мониторинг риска и концентрация рисков.

Управление кредитным риском

- Корпоративным клиентам - потенциальным заемщикам присваивается внутренний кредитный рейтинг;
- Кредитный рейтинг определяет максимальный общий лимит для заемщиков;
- Управление рисками дает рекомендации по установке общего лимита для утверждения Кредитным комитетом;
- Для продуктов торгового финансирования по которым кредитный риск лежит на иностранных контрагентах, используются внешние кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств вместе с анализом страновых рисков и финансовых коэффициентов с целью оценки кредитоспособности иностранных контрагентов и разработки рекомендаций по лимитам;
- Для продуктов денежного рынка первоначальные лимиты устанавливаются головным офисом Банка в Корее, затем пересматриваются на ежеквартальной основе Управлением рисками на местном уровне.

В 2018 году Банк намерен:

- Пересмотреть и обновить свою кредитную политику для соответствия планов по расширению кредитного портфеля с возможными рисками;
 - Обновить программное обеспечение для определения кредитного рейтинга для корпоративных клиентов в соответствии с требованиями головного офиса Банка в Корее.
-

Управление операционным риском

- В 2018 году Банк планирует разработать и внедрить систему отчетности по самооценке управления рисками в Банке для учета и мониторинга событий операционного риска;
- Департамент управления рисками будет ежемесячно консолидировать данные каждого соответствующего отдела в один сводный отчет по самооценке управления рисками.

Управление риском ликвидности

Банк придерживается следующей стратегии управления рисками ликвидности:

- Выявление стабильного баланса депозитной базы на еженедельной основе и оптимизация операций (кредитных, межбанковских, инвестиционных);
- Мониторинг мгновенной, текущей и 3-месячной ликвидности, а также совокупный разрыв в сроках погашения;
- Размещение достаточного объема ресурсов на НОСТРО счетах и краткосрочных межбанковских депозитах для удовлетворения непредвиденных оттоков ресурсов клиентов;
- Проведение стресс-тестирования ликвидности в рамках стандарта BASEL III (LCR / NSFR), мгновенного коэффициента ликвидности и других сценариев;
- Эффективный мониторинг, который определяет минимальные и максимальные потребности в ликвидности;
- Департамент управления рисками проводит регулярный мониторинг позиции ликвидности Банка и принимает соответствующие меры для соблюдения нормативных требований по управлению ликвидностью;
- Департамент управления рисками готовит ежемесячный отчет для Комитета по активам и пассивам (ALCO), а также Комитета по управлению рисками (RMC) Наблюдательного Совета Банка.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Продолжающиеся изменения и усиливающаяся конкуренция требуют от Банка дополнительных усилий, направленных на сохранение собственных преимуществ, выявление новых рыночных возможностей и осуществление эффективных действий в целях дальнейшего развития.

В 2018 году Банк также будет принимать соответствующие меры для поддержания адекватных процедур контроля, оптимизации организационной структуры и некоторых функций по контролю.

- При применении мероприятий по оптимизации,
-

Банк продолжит применять общий подход в соответствии с которым всегда существует строгое разделение должностных функций между отдельными, независимыми друг от друга, структурными единицами.

- Кроме того, планируется провести пересмотр и обновление текущих кредитных процедур Банка с целью дальнейшего снижения различных рисков, включая риски связанные с просроченными кредитами. Данные меры должны позволить Банку сохранить действующие средства контроля и, в то же время, продолжить предоставлять своевременные и качественные услуги клиентам.
- Повышение эффективности системы итогового контроля. Главная цель - обеспечить эффективный своевременный контроль в конце каждого рабочего дня с обзором всех транзакций, инициированных и обработанных персоналом фронт и бэк-офисов. С целью обеспечения правильного учета всех проводимых транзакций, департаментов бэк-офиса проводится ежедневная сверка соответствующих счетов на систематичной основе.
- Система разделенного бэк-офиса функционирует в соответствии с деятельностью подразделений фронт-офиса и позволяет осуществлять более эффективный ежедневный контроль над транзакциями банка. По любым выявленным несоответствиям соответствующими подразделениям создается особый учет и Руководством осуществляется постоянный мониторинг и контроль.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Одной из ключевых задач на 2018 год будет модернизация инфраструктуры информационных технологий Банка в соответствии с происходящими внешними изменениями. Первоочередной задачей является достижение максимально гладкого рабочего процесса компьютерной сети Банка путем создания сети с современным серверным оборудованием с использованием лучших глобальных стандартов. При условии соответствующей установки, новая ИТ-инфраструктура должна сократить общее время затрачиваемое на устранение неполадок и сопровождение систем, что в дальнейшем должно привести к улучшению качества обслуживания клиентов.

УЛУЧШЕНИЕ

КВАЛИФИКАЦИИ

ПЕРСОНАЛА

Рекрутинг

Усиление конкуренции в банковском секторе, возникающие сложности при достижении поставленных целей и необходимость принятия эффективных мер для

удержания завоеванной позиции на рынке требуют от Банка выделение значительных усилий для привлечения лучших человеческих ресурсов с профессиональными навыками и академической базой в соответствии с требованиями Банка.

Банк будет привлекать квалифицированные кадры посредством различных источников, в том числе:

- Базы данных по резервным кандидатам;
- Размещение объявлений в СМИ;
- Использование сайтов рекрутинговых и профессиональных агентств;
- Участие в общественных ярмарках и семинарах.

Инвестирование в персонал

С целью укрепления статуса ведущего иностранного финансового учреждения в стране с высококачественным профессиональным уровнем услуг, Банк продолжит прилагать усилия, направленные на повышение квалификации и навыков персонала.

В частности, средства будут выделяться на повышение знаний персонала с обучением на курсах профессиональной подготовки, с приоритетом в таких областях как кредитование, управление рисками, внутренний контроль, управление активами и пассивами и т. д.

Также, Банк будет принимать следующие меры для улучшения общего качества трудовых ресурсов:

- Поощрение персонала к участию в семинарах и тренингах, организованных Центральным банком, Ассоциацией банков Узбекистана и другими учебными центрами, с тем чтобы персонал был в курсе происходящих изменений в законодательстве и в частности банковском секторе;
 - Поддержка персонала при получении специальных сертификатов в специфичных областях банковской деятельности (в том числе, в бухгалтерии, аудите и других областях);
 - Организация внутрибанковских тренингов и семинаров по конкретным вопросам, связанным с ежедневной банковской работой, таким как удовлетворенность клиентов, борьба с отмыванием денег и т. д. ;
 - Регулярная организация мероприятий нацеленных на улучшение отношений между сотрудниками и построение благоприятной атмосферы в коллективе;
 - Использование системы оценки производительности направленную на создание дополнительных стимулов и мотивации лучших сотрудников.
-

ССЫЛКИ:

1. Focus economics, 2017. *Uzbekistan Economic Outlook*, [<https://www.focus-economics.com/countries/uzbekistan>]. Accessed October 16, 2017.
2. The World Bank, 2017. *The World Bank in Uzbekistan*. [<http://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan/overview#3>]. Accessed October 16, 2017.
3. International Monetary Fund, 2017. *World Economic Outlook, October 2017: Seeking Sustainable Growth, Short-Term Recovery, Long-Term Challenges; Tables Part A*. [http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?lan=eng&NewQuery=uzbekistan&col=SITEN G&Filter_Val=N&page=1&sort=date&iso=&requestfrom=country&countryname=] Accessed October 17, 2017.
4. The State Committee on Statistics, 2018. *Production of GDP*. [<https://stat.uz/uz/press-sluzhba/novosti-gks/3222-yalpi-ichki-mahsulotni-ishlab-chiqarish-3>]. Accessed January 16, 2018.
5. PD-3454 dd. 29.12.2017 *“On the forecast of the main macroeconomic indicators and parameters of the State Budget of the Republic of Uzbekistan for 2018* [http://www.lex.uz/pages/getpage.aspx?lact_id=3480354]. Accessed January 11, 2018.
6. Trading economics, 2018. *Uzbekistan - Economic Forecasts - 2018-2020 Outlook*. [<https://tradingeconomics.com/uzbekistan/forecast>]. Accessed January 11, 2018.