



**Birgalikda Barqaror  
Rivojlanish Sari**



KDB Bank Uzbekistan

**2022**  
**BIZNES REJA**



O'zR, Toshkent shahar,  
Buxoro ko'chasi, 3-uy



Tel: +99878 1208000  
Faks: +99878 1206970



e-pochta: [info@kdb.uz](mailto:info@kdb.uz)  
Vebsayt: [www.kdb.uz](http://www.kdb.uz)

# MUNDARIJA

## 1. Biznes Muhit va Istiqbollar

1	O'zbekistonning Iqtisodiy Istiqbollari .....	03
2	O'zbekistonda Bank Tizimi .....	04

## 2. Biznes Reja va Boshqaruv Strategiyasi

3	Bank Maqsadi va Boshqaruv Strategiyasi .....	05
4	Moliyaviy Rivojlanish Rejasi .....	06
5	Takomillashtirish Rejasi .....	11
6	Yillik Budget Rejasi .....	13

# O'zbekistonning Iqtisodiy Istiqbollari

## Asosiy ko'rsatkichlar - 2021

- 2021 yil O'zbekiston iqtisodiyoti uchun ijobiy yil bo'ldi. O'zbekiston hukumati tomonidan 2020 yilda qo'ldan boy berilgan imkoniyatlar o'rnini nafaqat to'ldirildi, balki rekord darajadagi o'sish sur'atlariga erishildi. Mamlakatda keng ko'lamlı iqtisodiy islohotlar davom ettirilib, o'tgan davrlardagi o'zgarishlar samarasi iqtisodiyot tarmoqlarida yanada yaqqol namoyon bo'ldi. Pandemiya bilan bog'liq davom etayotgan xavf-xatarlarga qaramay, O'zbekiston iqtisodiyoti 2021 yilda barqarorlikni namoyon etdi va jadal rivojlanishga qaytdi. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi tomonidan 2021 yil yakunlari uchun taqdim etilgan ma'lumotlarga ko'ra<sup>1</sup>, O'zbekistonda yalpi ichki mahsulotning o'sish sur'ati 2021 yilda 7.4% ni tashkil etdi.
- O'zbekistonda inflyatsiya darajasi yildan-yilga pasayishda davom etmoqda. O'tgan yil davomida iste'mol narxları indeksı 2020 yil yakunıdagi 11.0% ga nisbatan 10.0% ga oshdi.
- 2021 yilda tashqi savdo aylanmasi inqirozdan oldingi dinamikasiga qaytdi. Tashqi savdo aylanmasi hajmi 16% ga o'sib, \$42.1 mlrd ga yetdi va 2019 yildagi ko'rsatkichdan (\$41.8 mlrd) oshib ketdi. Eksport 10% ga o'sib, \$16.6 mlrd ni, import esa 20% ga o'sib, \$25.5 mlrd ni va savdo balansi salbiy bo'lib, \$8.9 mlrd ni tashkil etdi.

## Asosiy yo'nalishlar - 2022

- Yevropa Tiklanish va Tarraqiyot Bankining Mintaqaviy Iqtisodiy Istiqbollar haqidagi so'nggi hisobotida<sup>2</sup> e'lon qilingan prognozga ko'ra, O'zbekiston yalpi ichki mahsuloti 2022 yilda 6.0% o'sishi kutilmoqda. Covid-19 atrofıdagi ijobiy vaziyat, chet eldan pul jo'natmalari hisobiga iste'molning ortishi, shuningdek, infratuzilmaga xorijiy investitsiyalar ko'payishi YaIMni ortishiga asosiy sabablar qilib ko'rsatilgan.
- O'zbekiston Markaziy banki tomonidan taqdim etilgan 2022 va 2023-24 yillarga mo'ljallangan pul-kredit siyosatiga ko'ra<sup>3</sup>, inflyatsiya darajasi 2022-yilda 8-9% tashkil etishi, 2023-24-yillarda esa 5% ga tushishi kutilmoqda.
- 2022 yilgi Davlat budjeti to'g'risidagi hisobotga muvofiq<sup>4</sup>, tashqi savdo uchun yaratilgan qulay shart-sharoitlar va eksporyor korxonalarini qo'llab-quvvatlash borasida ko'rilayotgan chora-tadbirlar tufayli 2022 yilda respublikada tashqi savdo aylanmasi 13.4% o'sib \$46.3 mlrd ni tashkil etishi kutilmoqda. Xususan, eksport va import hajmi mos ravishda \$20.2 mlrd ni (+19.0%) va \$26.1 mlrd ni (+9.5%), hamda savdo balansi taqchilligi esa \$5.9 mlrd ni tashkil etishi kutilmoqda.

## Makroiqtisodiy ko'rsatkichlar

Ko'rsatkichlar	Birlık	2019 <sup>5</sup>	2020 <sup>5</sup>	2021 <sup>5</sup>	2022 (P)
YaIM real o'sishi	%	5.6%	1.6%	7.4%	6.0% <sup>2</sup>
Nominal YaIM	\$ mlrd	53.8	55.4	67.8	73.4 <sup>4</sup>
Inflatsiya darajasi	%	15.2%	11.1%	10.0%	9% <sup>3</sup>
Tashqi savdo aylanmasi	\$ mlrd	42.2	36.3	42.1	46.6 <sup>4</sup>
<i>Tovarlar eksporti</i>	<i>\$ mlrd</i>	<i>17.9</i>	<i>15.1</i>	<i>16.6</i>	<i>20.5<sup>4</sup></i>
<i>Tovarlar importi</i>	<i>\$ mlrd</i>	<i>24.3</i>	<i>21.2</i>	<i>25.5</i>	<i>26.1<sup>4</sup></i>
Savdo balansi	\$ mlrd	-6.4	-6.1	-8.9	-5.6 <sup>4</sup>
Valyuta zaxirasi	\$ mlrd	29.2	34.9	35.1	35.1 <sup>6</sup>

  

Ayirboshlash kurslari					
So'm : AQSH dollari (o'rtacha)		8,838.00	10,058.08	10,609.98	11,921.43
So'm : AQSH dollari		9,507.56	10,476.92	10,837.66	11,379.54

<sup>1</sup> Review.uz (2022) O'zbekiston Respublikasining 2021 yildagi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari. Manba: <https://review.uz/uz>

<sup>2</sup> EBRD (2021) Transition Report 2021-22. Manba: <https://2021.tr.ebrd.com/countries/#>

<sup>3</sup> MB (2021) Pul-kredit siyosatining 2022 yil va 2023-2024 yillar davriga mo'ljallangan asosiy yo'nalishlari. Manba: [https://cbu.uz/uz/press\\_center/releases/563343/](https://cbu.uz/uz/press_center/releases/563343/)

<sup>4</sup> Xisob palatasi (2021) 2022 yil uchun O'zR Davlat Budjeti to'g'risidagi qonun. Manba: <http://www.ach.gov.uz/uploads/0f201f4b-3b58-cd8d-3e4b-a5b3e6666368.pdf>

<sup>5</sup> Davlat statistika qo'mitasi (2019-22) O'zbekiston Respublikasining makroiqtisodiy ko'rsatkichlari. Manba: [www.stat.uz](http://www.stat.uz)

<sup>6</sup> IMF (2021) Regional economic outlook: Middle East and Central Asia. Manba: <https://data.imf.org/?sk=4CC54C86-F659-4B16-ABF5-FAB77D52D2E6&sid=1390030109571>

# O'zbekiston Bank Tizimi

## Asosiy ko'rsatkichlar - 2021<sup>7</sup>

- Tijorat banklarining moliyaviy natijalariga ko'ra, 2021-yil 31-dekabr holatiga bank tizimining jami aktivlari AQSh dollari ekvivalentida 17.5% o'sib, \$41.1 mlrd ni tashkil etdi. Shuningdek, tijorat banklarining umumiy kapitali 17.5% ortib, \$6.5 mlrd ni tashkil etdi.
- 2021-yil yakuniga ko'ra O'zbekistonda tijorat banklari soni 33 taga yetdi, shundan 12 tasi davlat ulushi mavjud bo'lgan banklardir. Mamlakat bank tizimida davlat ulushi mavjud bo'lgan banklarning o'rni kattaligicha qolmoqda. Xususan, butun bank tizimi jami aktivlarining 81.5% va jami kapitalining 81.4% ana shu 12 ta bankka tegishlidir.
- 2021-yil 31-dekabr holatiga ko'ra, tijorat banklarining jami aktivlari - kreditlar (71.1%), naqd pul va boshqa banklardagi depositlar (18.1%), qimmatli qog'ozlar (4.4%) va boshqa aktivlardan (6.4%) tashkil topgan. Shu bilan birgalikda, tijorat banklarining jami majburiyatlari - moliya institutlaridan olingan kreditlar (46.5%), depozitlar (41.8%), boshqa banklarning depositlari (5.0%), obligatsiyalar (2.8%) va boshqa majburiyatlar (3.9%) dan tashkil topdi.

## Asosiy yo'nalishlar - 2022<sup>8</sup>

- O'zbekiston hukumati va Markaziy banki o'z oldiga iqtisodiyotda narx va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, inflyatsiya darajasini 2022 yilda 8-9%, 2023 yil so'ngiga qadar esa 5% darajada ushlab turish bo'yicha qat'iy maqsad qo'ygan.
- Hukumat bank tizimida xususiy banklarning ulushini oshirish maqsadida davlat banklarini xususiy lashtirish jarayonini davom ettirishni rejalashtirgan.

## Jami aktivlari bo'yicha O'zbekistonning eng yirik 20 ta banki

2021 yil uchun moliyaviy natijalar (mln AQSH dollari, %)

#	Bank nomi	Aktiv	Kapital	Sof Foyda (foйда solig'igacha)	ROA*	ROE*
1	O'zmilliybank	8,297	1,363	118	1.5%	8.8%
2	O'zsanoatqurilishbank	5,214	711	116	2.3%	17.1%
3	Asaka Bank	4,688	600	13	0.3%	2.1%
4	Ipoteka Bank	3,692	469	84	2.5%	17.1%
5	Agro Bank	3,688	862	39	1.1%	6.1%
6	Xalq Bank	2,484	506	-206	-8.2%	-42.5%
7	Qishloq Qurilish Bank	1,911	249	37	2.1%	15.3%
8	Kapital Bank	1,443	137	41	3.8%	37.5%
9	Mikrokredit Bank	1,244	214	5	0.4%	2.5%
10	Aloqa Bank	1,166	154	13	1.3%	9.8%
11	Hamkor Bank	1,146	178	53	4.9%	33.0%
12	Turon Bank	1,016	177	12	1.3%	7.1%
13	Ipak Yo'li Bank	874	141	43	5.6%	33.9%
14	<b>KDB Bank O'zbekistan</b>	<b>703</b>	<b>70</b>	<b>11</b>	<b>1.8%</b>	<b>17.3%</b>
15	Trastbank	639	109	50	9.1%	53.5%
16	Orient Finance Bank	542	124	36	6.9%	31.0%
17	Invest Finance Bank	532	71	17	3.5%	26.3%
18	Tenge Bank	309	113	7	3.0%	10.3%
19	Asia Alliance Bank	298	37	6	2.2%	18.3%
20	Davr Bank	246	38	15	7.3%	40.3%

\* ROA va ROE soliqdan oldingi daromad asosida hisoblandi

<sup>7</sup> MB (2022) 2022 yil 1 yanvar holatiga bank tizimi ko'rsatkichlari. Manba: <https://cbu.uz/en/statistics>

<sup>8</sup> MB (2021) Pul-kredit siyosatining 2022 yil va 2023-2024 yillar davriga mo'ljallangan asosiy yo'nalishlari. Manba: [https://cbu.uz/uz/press\\_center/releases/563343/](https://cbu.uz/uz/press_center/releases/563343/)

# Bank Maqsadi va Boshqaruv Strategiyasi

## MAQSAD

### MDH Mintaqasidagi Yetakchi Bank

## BOSHQARUV STRATEGIYASI 2022

Moliyaviy mahsulotlarni diversifikatsiya qilish asosida moliya bozorida yetakchi bo'lish

Tashqi tarmoqlar va ichki infrastrukturani mustahkamlash asosida barqaror biznesni ta'minlash

## ASOSIY VAZIFALAR 2022

01

Operatsion aktivlarni oshirish

02

Moliyalash hamda likvidlikni boshqarish

03

Sof foizsiz daromadlarni oshirish

04

Bank kartalari biznesini takomillashtirish

05

Raqamli rivojlanish  
(Mobil bank dasturi, yangi hisobot tizimi, Unibanks foydalanuvchilar uchun yangi ilova)

# Moliyaviy Rivojlanish Rejasi

O'zbekiston Respublikasining moliyaviy muhiti hamda jahon moliya bozorida joriy tendentsiyalarni hisobga olgan holda, bank boshqaruv organi tomonidan 2022 yil uchun quyida keltirilgan moliyaviy reja ko'rsatkichlar belgilandi.

## Rejalashtirilgan moliyaviy hisobotlarning asosiy bandlari

Birlik: \$ ming, %

Ko'rsatkichlar	2022		2021		
	Reja (A)	O'sish (A-C)/C	Reja (B)	Fakt (C)	Ijrosi (C/B)
<b>MOLIYAVIY HOLAT</b>					
<b>Jami Aktivlar</b>	<b>714,750</b>	<b>1.6%</b>	<b>650,069</b>	<b>703,450</b>	<b>108.2%</b>
Naqd pul, banklararo depozitlar va mablag'larni joylashtirish	541,600	(1.4%)	498,069	549,178	110.3%
Operatsion aktivlar	171,000	16.9%	145,000	146,336	100.9%
Standart aktivlar bo'yicha zaxira (balansdagi aktivlar)	-5,780	-	-	-	-
<b>Jami Majburiyatlar</b>	<b>647,001</b>	<b>2.1%</b>	<b>585,272</b>	<b>633,524</b>	<b>108.2%</b>
Mijozlar depozitlari	633,954	0.6%	584,072	630,077	107.9%
Banklararo qarzlari	10,000	-	-	-	-
Standart aktivlar bo'yicha zaxira (balansdan tashqari majburiyatlar)	550	-	-	-	-
<b>Jami Kapital</b>	<b>67,749</b>	<b>(-3.1%)</b>	<b>64,797</b>	<b>69,926</b>	<b>107.9%</b>
<b>DAROMAD HISOBOTI</b>					
Sof foizli daromadlar	17,682	21.8%	15,039	14,516	96.5%
Sof foizsiz daromadlar	7,500	11.5%	5,690	6,728	118.2%
Ehtimoliy yo'qotishlar uchun zaxira (Yaratilishi - / Qaytarilishi +)	(390)	-	237	120	50.9%
<b>Sof Operatsion Daromad</b>	<b>24,792</b>	<b>16.0%</b>	<b>20,966</b>	<b>21,365</b>	<b>101.9%</b>
Operatsion xarajatlar	(11,057)	12.0%	(9,977)	(9,871)	98.9%
Standart aktivlar bo'yicha zaxira	(883)	-	-	0.3	-
<b>Daromad solig'idan oldingi sof foyda</b>	<b>12,851</b>	<b>11.8%</b>	<b>10,989</b>	<b>11,494</b>	<b>104.6%</b>
Sof foyda	10,127	11.4%	8,626	9,092	105.4%
<i>Ayirboshlash kursi: UZS/USD</i>	<i>11,921.43</i>	<i>10.0%</i>	<i>11,681.77</i>	<i>10,837.66</i>	
<i>O'rtacha ayirboshlash kursi: UZS/USD</i>	<i>11,379.54</i>	<i>7.3%</i>	<i>11,079.34</i>	<i>10,609.98</i>	

**Izoh:** Biznes reja rasmiy buxgalteriya standartlari asosida tayyorlandi. O'zbek so'mi O'zbekiston Respublikasining amalda qo'llanilayotgan pul birligi bo'lganligi sababli, yuqorida keltirilgan barcha ma'lumotlar avval so'mda hisoblanib so'ngra prognoz qilingan valyuta kursi (2022 yil 31 dekabr holatiga \$1 = 11,921.43 so'm va o'rtacha ayirboshlash kursi \$1=11,379.54 so'm) ni qo'llagan holda AQSH dollariga aylantirildi.

## Rejalashtirilgan moliyaviy hisobotlarning asosiy bandlariga izohlar

Biznes-rejaga muvofiq, jami aktivlar hajmini \$11.3 mln ga o'sishi va 2022 yil oxiriga kelib \$714.7 mln ga yetishi rejalashtirilgan. Jami aktivlar tarkibida quyidagi asosiy o'zgarishlar prognoz qilinmoqda.

- Operatsion aktivlarning \$24.7 mln ga ortishi
- Kassadagi naqd pullar, bank depozitlari va bosh pul mablag'larini joylashtirish hajmining \$7.6 mln ga kamayishi
- Bank qonunchiligidagi so'nggi o'zgarishlar asosida \$5.8 mln miqdorida standart aktivlar (balansdagi aktivlar) bo'yicha zaxira yaratish (kontr-hisob)

Boshqa tomondan, jami majburiyatlar \$13.5 mln ga o'sishi va 2022 yil so'ngiga kelib \$647 mln ni tashkil etishi prognoz qilinmoqda. Jami majburiyatlar tarkibida quyidagi asosiy o'zgarishlar kutilmoqda.

- Mijozlarning depozitlari \$3.9 mln ga o'sishi
- \$10 mln miqdorida banklararo qarzlarni jalb etish
- Bank qonunchiligidagi so'nggi o'zgarishlar asosida \$0.6 mln miqdorda standart aktivlar (balansdan tashqari majburiyatlar) bo'yicha zaxira yaratish

Bankning sof daromadi \$10.1 mln (115.2 mlrd so'm) ga yetishi kutilayotgan bo'lsada, jami kapital yil so'ngiga kelib quyidagi sabablarga ko'ra \$2.2 mln ga kamayishi prognoz qilinmoqda.

- \$6.0 mln miqdoridagi kapital zaxirasini (2021-yil 31-dekabr gacha yig'ilgan) 2022-yil 10-yanvardan boshlab kuchga kiradigan Markaziy bankning "Tijorat banklarida aktivlar sifatini tasniflash va aktivlar bo'yicha ehtimoliy yo'qotishlar bo'yicha zahiralarni shakllantirish hamda ulardan foydalanish tartibi to'g'risida"gi nizomiga muvofiq standart aktivlar bo'yicha ehtimoliy yo'qotish zaxirasi sifatida o'zgartirish
- Bank kapitalining AQSh dollaridagi ekvivalentining valyuta devalvatsiyasi sababli \$6.3 mln ga kamayishi (2022 yilda so'mning AQSh dollariga nisbatan 10% qadrsizlanishi prognoziga muvofiq).

### (i) OPERATSION AKTIVLARNI OSHIRISH

Bankning operatsion aktivlari kredit portfeli, shuningdek, moliyaviy institutlar hamda mahalliy va chet el davlat organlari tomonidan chiqarilgan qimmatli qog'ozlarga kiritilgan investitsiya (bond, yevrobond, g'aznachilik vekseli, depozit sertifikatini va hokazo) lardan iborat.

2022-yilda Bank operatsion aktivlarni quyidagi tarzda \$24.7 mln (yoki 16.9%) ga oshirishni rejalashtirgan.

- Yuridik va jismoniy shaxslarga berilgan kreditlarni \$7.6 mln ga oshirish
- Mahalliy banklarga ajratilgan kreditlar ("on-lending" va savdoni moliyalashtirish) miqdorini \$10.8 mln ga oshirish
- Qimmatli qog'ozlarga investitsiyalar hajmini \$6.3 mln ga ko'paytirish.

#### OPERATSION AKTIVLAR TUZILMASI

	Fakt 2021	Sof o'sish 2022 MY	Birlik: \$ mln JAMI 2022 MY
Yuridik va jismoniy shaxslarga kreditlar	107.4	7.6	115.0
"On-Lending" kreditlari	28.2	6.8	35.0
Savdoni moliyalashtirish kreditlari	8.0	4.0	12.0
Qimmatli qog'ozlarga investitsiyalar	2.7	6.3	9.0

## **Yuridik va jismoniy shaxslarga kreditlar (▲ \$7.6 mln)**

2022 yilda Bank o'z sohasida yuqori o'rinlarga ega bo'lgan korporativ mijozlarni jalb qilishga qaratilgan faoliyatini kuchaytiradi. Bank odatdagidek loyihalarni moliyalashtirishdan avval mijozlarning moliyaviy faoliyati va biznes-rejasini ko'rib chiqishda konservativ yondashuvni qo'llashda davom etadi. Bank asosan tog'-kon sanoati, neft va gaz, ichimliklar va oziq-ovqat, kabel mahsulotlari, qurilish materiallari, farmatsevtika, tekstil, plastmassa buyumlari hamda qog'oz va gigiena mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi hamda moliyaviy jihatdan ijobiy ko'rsatkichlarga ega bo'lgan eng yirik kompaniyalarga kreditlar ajratadi. Bundan tashqari, Bank o'z oldiga xorijiy va mahalliy banklar bilan hamkorlikda sindikatlangan kreditlash amaliyotini kengaytirishni rejalashtirgan.

2022 yil oxiriga kelib, yuridik va jismoniy shaxslarga ajratilgan kreditlar portfeli 2021 yil so'ngidagi \$107.4 mln ga nisbatan \$115.0 mln ni tashkil etishi kutilmoqda.

## **Mahalliy banklarga kreditlar (▲ \$10.8 mln)**

2020 yilda Bank yuridik va jismoniy shaxslarga beriladigan kreditlardan tashqari o'z tajribasida birinchi marotaba mahalliy banklarga "on-lending" kreditini ajratishni boshladi. 2021 yil so'ngiga kelib, bank tomonidan 3 ta mahalliy bank (O'zsanoatqurilishbank, Qishloq Qurilish Bank va Mikrokreditbank) larga \$28.2 mln miqdorda kreditlar taqdim etildi.

2022 yilda bank kontragent qarz oluvchi banklar sonini 5 tagacha ko'paytirish orqali kredit ajratish hajmini \$35 mln gacha oshirishni rejalashtirgan.

2021 yilda mahalliy banklarning savdoni moliyalashtirish faoliyatini qo'llab-quvvatlash maqsadida Bank tomonidan yana bir yangi mahsulot – savdoni moliyalashtirish krediti joriy etildi. Birinchi savdoni moliyalashtirish krediti Aloqa bankka berilgan bo'lib, 2021-yil oxirida kelib, ushbu bankga ajratilgan kredit miqdori \$8 mln ga teng bo'ldi.

2022 yilda bank kontragent qarz oluvchi banklar sonini 3 tagacha ko'paytirish orqali savdoni moliyalashtirish krediti miqdorini \$12 mln ga yetkazishni rejalashtirgan.

## **Qimmatli qog'ozlarga investitsiyalar (▲ \$6.3 mln)**

2021 yilda Bank, asosan, O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki va Moliya vazirligi hamda "Agrobank" tomonidan muomalaga chiqarilgan, umumiy miqdori 2021 yil 31 dekabr holatiga ko'ra \$2.7 mln (yoki 29.7 mlrd so'm) ni tashkil etgan qimmatli qog'ozlarni sotib oldi.

2022 yilda Bank Operatsion aktivlarini diversifikatsiya qilish maqsadida qimmatli qog'ozlarga investitsiya faolligini kuchaytirmoqchi. Bank xorijiy valyutadagi aktivlardan maksimal daromad olish maqsadida, asosan, xorijiy davlatlarning qimmatli qog'ozlarini (obligatsiyalar, veksellar va boshqalar) sotib olishni (xususan, \$8 mln ga AQSh g'aznachilik veksellarini) ko'zlagan.

Buning uchun Bankimiz KDB Network bilan, uning jahon qimmatli qog'ozlar bozorida to'plagan bilim va ko'nikmalaridan foydalanish uchun hamkorlikni yo'lga qo'yishni maqsad qilib qo'ygan.

## **(ii) MOLIYALASH HAMDA LIKVIDLIKNI BOSHQARISH**

### **Mijozlar depozitlarini boshqarish**

So'nggi bir necha yil davomida mijozlar depozitlari umumiy majburiyatlarning asosiy qismini tashkil etib kelmoqda va aksiyadorlarning kapitaliga qo'shimcha ravishda Bankning operatsion aktivlarini qo'llab-quvvatlash uchun barqaror moliyalashtirish manbai bo'lib xizmat qilmoqda. Bank rahbariyati mijozlar depozitlarini AQSh dollari ekvivalentida \$630.1 mln dan \$634.0 mln ga (0.6% o'sish) oshirishni ko'zlagan.



Mijozlarning omonatlarini deyarli bir xil darajada ushlab turish bo'yicha yuqorida ko'rsatilgan reja O'zMBning majburiy zahiralari (Xorijiy valyutada 18%) tufayli Bankga milliy valyutadagi likvidlik yukini yengishga yordam beradi.

Shuningdek, bank milliy valyutada yanada barqaror moliyalashtirishga ega bo'lish maqsadida korporativ mijozlarning birlamchi hisobvaraqlarini va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi kompaniyalarning ichki bank hisobvaraqlarini jalb qilishga e'tibor qaratadi.

### **Xalqaro va mahalliy moliya institutlari bilan hamkorlik**

Milliy valyuta tanqisligi bilan bog'liq risklarni yumshatish maqsadida Bankning xalqaro va mahalliy moliya institutlari bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish rejasi mavjud. Xususan, bank moliyalashtirish va mahalliy valyutadagi likvidlikni yaxshilash maqsadida mahalliy (O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi huzurida tashkil etiladigan Valyuta xatarlarini boshqarish kompaniyasi) va xalqaro moliya institutlari (JPMC, YeTTB, TCX, KDB London va boshqalar) bilan hamkorlikni yo'lga qo'yishni maqsad qilgan.

### **(iii) RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH**

Bank ichki jaroyanlarini doimiy ravishda tahlil qilib boradi hamda "Bank faoliyatiga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan qanday hodisalar mavjudligi va ushbu halokatli voqealarni boshqarish uchun qanday chora-tadbirlar qo'llanilishi kerak?" kabi savollarga javob beradigan turli xil holatlarni simulyatsiyalagan holda ko'rib chiqadi.

2022 yilda Risklarni boshqarish boshqarmasi operatsion aktivlarni o'sishi bilan bog'liq xatarlarni jiddiy nazorat ostiga oladi. Kredit va likvidlik – bu bankning ikkita asosiy risklari hisoblanadi va doimo diqqat markazida bo'ladi.

Shuning uchun, bank rahbariyati Markaziy bank tomonidan o'rnatilgan normativlarni boshqarish va 2022 yilga belgilangan prognozlarni ishonchligini oshirish maqsadida avtomatlashtirilgan limitlarni boshqarish va koeffitsientlarni hisoblash tizimini ishlab chiqish va joriy etishni rejalashtirmoqda.

Bundan tashqari, bankni havotirga solayotgan yana bir xatar bu operatsion riskdir, chunki koronavirus infeksiyasining tarqalishi mijozlar uchun raqamli bank yechimlarini taklif qilish orqali raqobatbardosh bo'lish hamda ishchi kuchini optimallashtirish orqali uzluksiz ish jarayonini yo'lga qo'yish muhimligini ko'rsatdi. Shunga ko'ra, bank xizmatlarini raqamlashtirish bilan bir qatorda kiberxavfsizlikni oshirish uchun yo'l xaritasiga ega bo'lish juda muhimdir.

### **(iv) DAROMAD SOLIG'IDAN OLDINGI SOF FOYDANI OSHIRISH**

Biznes-rejaga muvofiq, bank daromad solig'idan oldingi sof foydani 2021 yildagi \$11,494 ming ga nisbatan 2022 yilda \$12,851 ming gacha oshirishni mo'ljallamoqda. Prognoz qilingan \$1,357 ming miqdoridagi o'sish hajmiga sof foizli va foizsiz daromadlarni oshirish evaziga erishish rejalashtirilgan.

#### **Sof Foizli Daromadlar**

2022 yilda foizli daromadlar va xarajatlaridagi quyidagi asosiy o'zgarishlar tufayli sof foizli daromadlarini 2021 yilga nisbatan \$3,166 ming ga o'sishi kutilmoqda:

- Operatsion aktivlarning \$24,7 mln ga ortishi ortidan foizli daromadlarining o'sishi (▲ \$4,216 ming)
- Mahalliy valyutadagi mablag'larni oshirish maqsadida mijozlarning muddatli depozitlari va banklararo mablag'larni jalb qilish bo'yicha foizli xarajatlarning oshishi (▲ \$1,026 ming).

## Sof Foizsiz Daromadlar

2022 yilda Bank komission biznesdan olinadigan daromadni oshirishni rejalashtirmoqda. Tijorat banklari o'rtasidagi yuqori raqobat va valyuta liberalizatsiyasidan so'ng O'zbekiston moliyaviy muhitidagi sezilarli o'zgarishlar sababli bankning 2017-2020-yillardagi faoliyati davomida sof foizsiz daromadlarning pasayish tendentsiyasi kuzatildi. Xususan, 2020 yilda bankning sof foizsiz daromadi \$4,462 ming ni tashkil etdi. Biroq, bankning komissiya biznesi bilan bog'liq vaziyat 2021 yilda ijobiy tomonga o'zgara boshladi va bank moliyaviy yilni biznes rejani 18% ga ortig'i bilan bajarish va 2020 yilga nisbatan 51% o'sish bilan yakunladi.

2022-yilda KDB Bank O'zbekiston sof foizsiz daromadning o'sish tendentsiyasini saqlab qolgan holda uni 2021-yilga nisbatan \$772 ming (yoki 11%) ga, valyuta operatsiyalaridan sof foydaning oshirish (▲ \$275 ming), tranzaksion bank xizmatlari va karta biznesidan olinadigan daromadlar (▲ \$508 ming), savdoni moliyalashtirish va kafolat biznesidan (▲ \$177 ming) hamda boshqa sof foizsiz daromadlarining (▼ \$188 ming) kamayishi hisobiga oshirish niyatida.

Ushbu maqsadga erishish va foizsiz daromadlarni kengaytirish maqsadida Bank o'zining raqobatdosh ustunliklaridan foydalangan holda faol marketingni amalga oshirmoqchi. Faol marketing faoliyatini quyidagi yo'nalishlarda olib borish rejalashtirilgan:

- Mamlakatning yetakchi va rivojlanayotgan kompaniyalari hamda hozirda Bankda ikkilamchi hisob raqamiga ega bo'lgan mavjud mijozlarning birlamchi hisobvaraqlarini jalb qilish orqali qoshimcha xizmat turlari (konvertatsiya va valyuta operatsiyalari, pul o'tkazmalari, moliyaviy lizing, sindikatlangan kredit va h.k.) ni taklif etish;
- Kredit reytingi yuqori va dunyoda o'z mavqeiga ega bo'lgan KDB Global Network hamda boshqa moliya institutlarining tasdiqlash xizmatidan foydalangan holda savdoni moliyalashtirish va kafolatlash bizneslarini rivojlantirish;
- Yangidan ishlab chiqilgan hamda raqobatbardosh tariflarga ega bo'lgan raqamli bank dasturlari (internet bank va mobil ilova) orqali tranzaksion bank xizmati va valyuta operatsiyalari xizmati hajmini kengaytirish;
- Xalqaro bank kartalariga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq xarajatlarni optimallashtirish hamda amaldagi va potentsial bank kartasi egalari uchun xizmat sifatini oshirish orqali karta biznesini rivojlantirish (qo'shimcha ma'lumot uchun keyingi bo'limga qarang).

# Takomillashtirish Rejasi

## (i) BANK KARTALARI BIZNESINI TAKOMILLASHTIRISH

So'ngi bir necha yillar mobaynida, bankning mahalliy va xalqaro bank kartalari bilan bog'liq biznesi asosan korporativ mijozlarning o'z xodimlariga ish haqi to'lash uchun milliy valyutada hamda chet el xizmat safarlari uchun xalqaro kartalar ochishga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish maqsadida faoliyat yuritib kelmoqda. Hozirgi kunga kelib, O'zbekiston hududida naqd pulsiz to'lovlar hajmi yil sayin ortib bormoqda. Markaziy bank tomonidan e'lon qilingan statistik ma'lumotlarga ko'ra, 2019-2021 yillar mobaynida muomaladagi bank plastik kartochkalar soni 32% ga oshgan.

Bank rahbariyati bank karta biznesining zaif tomonlarni yaxshi habardor bo'lib, biznesni qayta tashkil etish orqali kamchiliklarni bartaraf etish va xizmat ko'rsatish sifatini hamda mavjud jarayonlar samaradorligini oshirish rejasiga ega.

### **Karta biznesini takomillashtirish rejasi:**

- **Qayta tashkil etish:** Biznesni rag'batlantirishga ko'proq e'tibor qaratish uchun texnik qismni biznesdan ajratib, karta boshqarmalari ish jarayonini tubdan qayta ko'rib chiqish;
- **Barqarorlashtirish:** Karta biznesini yangi mahsulot va xizmatlar (masalan, VISA Direct, kobeydj kartalari, mobil banking, 3D xavfsizlik, NFC, QR-online, integratsiyalangan POS-terminallar va boshqalar) bilan boyitish orqali tranzaksiya hajmini va natijada karta biznesidan tushadigan daromadni oshirish.

## (ii) KUNDALIK AMALIYOTLARNI AVTOMATLASHTIRISH

### ***Hisobot tizimini ishlab chiqish***

Bank 2022 yilda, bank boshqaruvi, KDB bosh ofisi (Koreya), shuningdek, davlat organlarining talablariga binoan standart va nostandart hisobotlarni tez va aniq tarzda yaratish maqsadida bir qancha zamonaviy xususiyatlarga ega (masalan, ma'lumotlarni vizualizatsiya qilish, potentsial senariylarni simulyatsiya qilish, real vaqt rejimida hisobot olish va h.k.) yangi hisobot tizimini (mavjud hisobot tizimi bilan birgalikda) ishlab chiqishni ko'zlagan.

### ***Unibanksdan foydalanuvchilar uchun yangi ilova***

Unibanks – deyarli 10 yildan buyon faoliyat yuritib kelayotgan bankning yagona avtomatlashtirilgan bank tizimidir. So'nggi yillarda bank boshqarmalari tomonidan yangi funktsiyalarini qo'shish yoki o'zgartirish bo'yicha talabiga binoan qisman yangilanib kelinmoqda.

Ushbu vaziyatni yaxshilash maqsadida, bank rahbariyati Unibanksni zamonaviy dasturlash tillaridan biri (C#, Java, Python va h.k.) yordamida o'zgartirish orqali yangi funktsiyalar bilan boyitish hamda foydalanuvchilar uchun qulaylik yaratish niyatida.

### ***Mobil banking ilovasini takomillashtirish***

2018 yil oxirlarida bank tomonidan "MultiPay" mobil banking ilovasi ishga tushirildi. Shundan buyon ushbu ilova bankimizning jismoniy shaxs bo'lgan mijozlariga kundalik hayotida hamroh bo'lib, konvertatsiya, to'lov qilish va pul o'tkazmalari operatsiyalarini soddalashtirib kelmoqda.

Oxirgi 4 yil ichida MultiPay ilovasi asta-sekinlik bilan yangi xususiyat va funktsiyalar bilan boyitib kelingani, uni foydalanuvchilar uchun yanada qulayroq qilish imkonini berdi. Biroq, Bank rahbariyati xalqaro va mahalliy moliya institutlarining mobil banking ilovalaridan eng yaxshi xususiyatlar va tajribasini tadqiq qilish va olish orqali ilovani chuqur o'zgartirish vaqti keldi deb hisoblamogda.

2022 yilning 2-yarmida mobil bank ilovasining zamonaviy dizayn va boyitilgan funksiyalarga ega yangi versiyasini ishga tushirish kutilmoqda.

### ***Intranet tizimini yanada takomillashtirish***

Bankning Intranet nomli ilovasi 2021-yilda ishga tushirilgan bo'lib, ushbu tizim orqali bank hujjatlarni tasdiqlash va almashish jarayonini yangi bosqichga olib chiqildi.

2022-yilda Bank rahbariyati tizimni yangi funksiyalar bilan boyitish istagida va ulardan biri xodimlar bilan ishlashda ma'lumotlar omborini boshqarishni optimallashtirish uchun xodimlar faoliyatini monitoringini avtomatlashtirish (kunlik davomat monitoringi, ta'til taqvimini boshqarish, videotreninglar tashkil etish, ichki buyruqlar tayyorlash va h.k.).

### **(iii) XODIMLARNING ISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH**

2022 yilda bank rahbariyatining asosiy e'tibori xodimlarning mehnat unumdorligi va samaradorligini oshirishga qaratiladi. Iсталgan natijalarga erishish uchun kadrlar bo'limi bank xodimlari o'rtasida so'rov o'tkazadi va ularni o'quv dasturlarida (tashqi va ichki manbalardan foydalangan holda) ishtirok etishiga ko'maklashadi.

Bundan tashqari, yangi xodimlarning o'z ish vazifalariga tezlik bilan moslashishi uchun mavjud ish qo'llanmalarini video materiallarga o'tkazish orqali yangilanadi.

# Yillik Budget Rejasi

## (i) OPERATSION XARAJATLAR

2022 yida bankning operatsion xarajatlari 2021 yildagi ko`rsatkichlarga qaraganda AQSH dollari ekvivalentida 12.0% (yoki \$1,186 ming) ga o`shishi prognozlashtirilmoqda.

## (ii) KAPITAL XARAJATLAR

- ATni takomillashtirish
- Bank karta biznesi
- Ma'muriy xarajatlar (transport vositalari, mebellar va jihozlar)