



**Ipoteka Bank: O‘zbekistonda moliyaviy
xizmatlar ko‘rsatuvchi yetakchi bankka aylanish**

Ipoteka Bankning bir sahifada jamlangan rivojlanish strategiyasi

Asosiy makroiqtisodiy omillar:

1

Boshqa davlat banklari xususiylashtirilishidan va raqobat yanada kuchayishidan avvalgi 2–3 yillik davrdan foydalanish

2

Biznesning o'zini o'zi moliyalashtiradigan o'sishini ta'minlash.

3

To'lov tizimidagi fintech kompaniyalariga aniq strategik pozitsiyani ishlab chiqish

4

Ijro jarayonidagi murakkabliklarni boshqarish uchun aniq yo'naltirilgan strategiyani ishlab chiqish

5 yillik maqsad



Strategik rivojlanish ustuvor yo'nalishlari



Imkoniyat yaratuvchi omillar



Strategik ahamiyati past yo'nalishlar



Top-3 yetakchi chakana bank, yuqori sifatli iste'mol kreditlarini va zamonaviy omnikanal kundalik bank xizmatlarini taqdim etadi hamda korporativ tranzaksion bank yo'nalishini rivojlantirish orqali ish haqi loyihalari mijozlarini jalb etib, barqaror moliyalashtirishni ta'minlaydi

Biznesni moliyalashtirish

Biznesni kengaytirish

1

Korporativ va KO'B (SME) mijozlari uchun **eng ilg'or tranzaksion bank xizmatlarini** yo'lga qo'yish

2

Kundalik bank xizmatlari taklifi asosida kuchli chakana mijozlar bazasini shakllantirish

3

Iste'mol kreditlash bo'yicha **yetakchi o'yinchiga** aylanish

4

Davlat tomonidan moliyalashtiriladigan ipoteka segmentida **bozor yetakchiligini** mustahkamlash

5

MSE (mikro va kichik korxonalar) uchun **ustuvor hamkor bankka** aylanish

Maosh loyihasi

Kross-sotuv

Raqamli kanallar, filiallar va hamkorlarni qamrab olgan, texnologiyalarga asoslangan o'ziga xos omnikanal savdo va xizmat ko'rsatish modeli.

Tavakkalchilikni baholashning zamonaviy imkoniyatlari

Operatsiyalarni kengaytirishga imkon beruvchi soddalashtirilgan jarayonlar

Boshqaruv madaniyatini yanada samarali, faol va ma'lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qiluvchi shaklga transformatsiya qilish

Korporativ kreditlashni faol kengaytirish

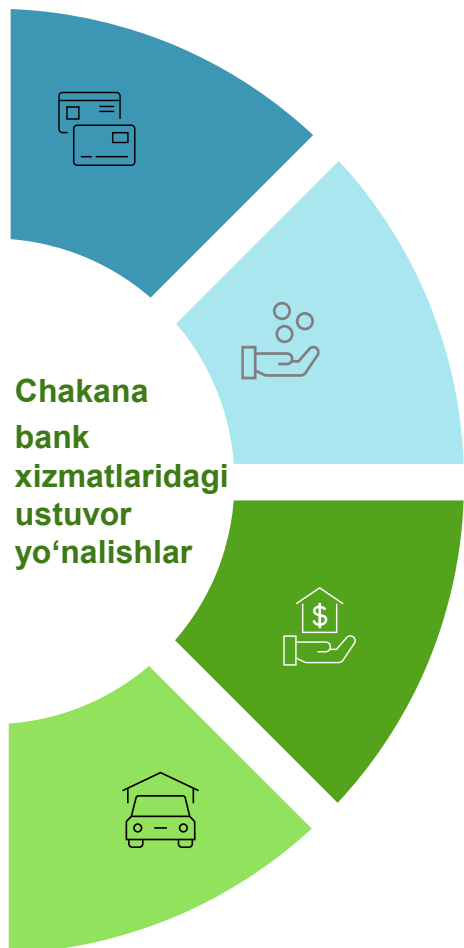
Bankning o'z marketplace platformasini yaratish

Birlamchi bozordagi avtokreditlashni rivojlantirish

Bozor stavkalariga asoslangan ipotekani ilgari surish

Mikro biznesni faol jalb etishni maqsad qilish

Chakana bank xizmatlari strategiyasi



Kundalik bank xizmatlari



Kuchli kundalik bankchilik taklifini shakllantirish

- Click/Payme darajasiga teng mobil banking va to'lov tajribasini taqdim etish, samarali filial tarmog'i va mukammal kartalar paketi bilan qo'llab-quvvatlash
- "Bank at work" konsepsiyasi asosida ish haqi loyihalari mijozlarini jalb etish va iste'mol kreditlari mijozlarini kundalik bank xizmatlari foydalanuvchilariga aylantirish
- Asosiy segmentlar, xususan yoshlar uchun moslashtirilgan innovatsion mahsulotlarni joriy etish**

Iste'mol kreditlari



Bozorda iste'mol kreditlari bo'yicha yetakchi o'yinchiga aylanish

- Ulushni 20–25% gacha oshirish, mijozlar bazasini 4 barobar kengaytirish (~1 mln)
- Rasmiy va norasmiy daromadga ega bo'lgan barcha mijozlarga onlayn va oflayn xizmat ko'rsatish
- Ish haqi loyihasi mijozlariga oldindan tasdiqlangan mikroqarz takliflarini taqdim etish
- Mijozlar uchun uzluksiz va qulay raqamli tajribani ta'minlash

"Hozir xarid qil – keyin to'la" (BNPL) xizmatlarini taklif etuvchi kuchli omnikanal imkoniyatlari mavjud o'yinchi

- Tanlangan segmentlarda 500 ga yaqin savdo hamkorlari bilan tarmoqni kengaytirish
- Bir nechta BNPL xaridlariga imkon beruvchi bo'lib to'lash kartasini chiqarish
- Ipoteka bankining boshqa mahsulotlarini kross-sell qilish

Ipoteka



Davlat mablag'lari bilan moliyalashtiriladigan ipoteka segmentida yetakchilikni mustahkamlash

- Bozor ulushini barqaror ushlab turish va hamkorlik tarmog'ini kengaytirish
- OTP ekotizimi imkoniyatlaridan foydalangan holda ko'chmas mulk qidiruv platformasini ishga tushirish

Avtokreditlar



Ikkilamchi avtokredit bozorida yetakchi o'rin egallash

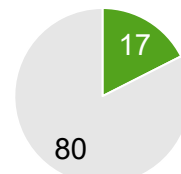
- Kapital Bankdan keyin 2–3-o'rinni egallash, e'tiborni ikkilamchi bozorga qaratish
- Avvalo rasmiy daromadga ega mijozlarga e'tibor qaratish, kuchli risk baholash va undiruv tizimlari shakllangach, rasmiy daromadga ega bo'lmagan mijozlar segmentini qamrab olish
- Shartnoma imzolash uchun onlayn ariza topshirish, baholash va filial tanlash imkoniyatini yaratish
- to'lovni 1–2 soat ichida tez va qulay amalga oshirish jarayonini yaratish

Bozordagi o'rni
1-K '23 2028

#7-10



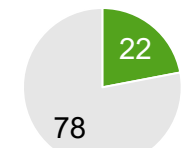
#3



#2-4



#1

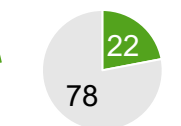


#0

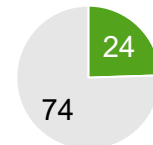
100



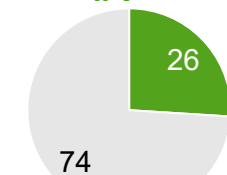
#1



#1



#1



#8

#5

95



#2-3



KOB strategiyasi: Ipoteka bankni kichik va o'rta biznes uchun yirik kundalik bank xizmatlari provayderiga aylantirish maqsadida qayta pozitsiyalash.

KOB strategik qarash/ tasavvuri



Kichik va O'rta Biznes segmenti uchun yetakchi birlamchi bankga aylanish, KOB mijozlari va ularning aylanma mablag'lari oqimini jalb qilish orqali bank uchun arzon moliyalashtirish manbalarini yaratish, bu esa Kreditni Depozitga (L/D) nisbatini kamaytirishga olib keladi...



... mikro-biznesni ¹ passiv tarzda jalb etish orqali, **kichik biznesni ¹ qamrab olish**...



...shaffof paketlar, moslashtirilgan rag'bat va maqsadlar hamda ilg'or raqamli kanallar orqali yangi mijozlarni faol jalb etish uchun faol (va qayta pozitsiyalangan) bozorga kirish strategiyasi...

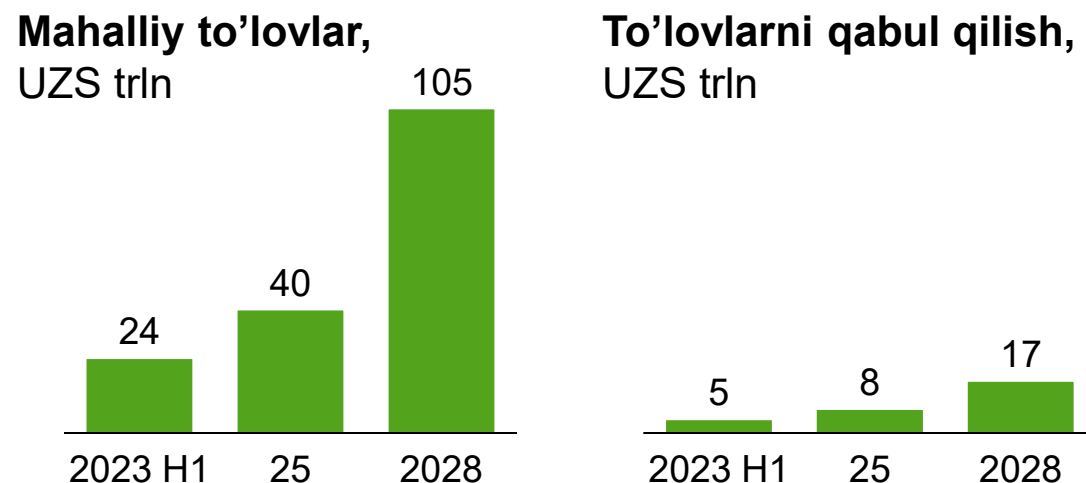
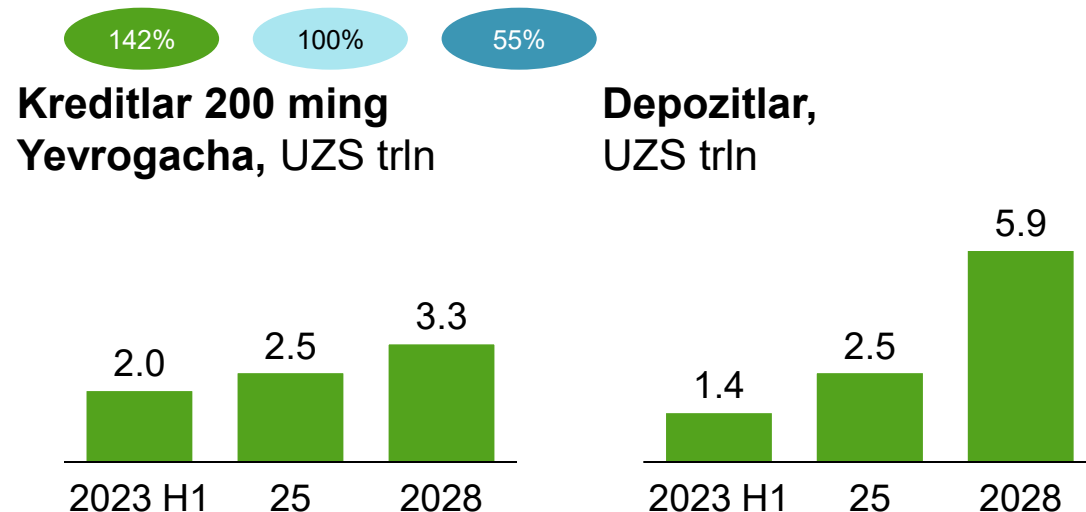


...va munosabatlarni chuqurlashtirish (va komission daromadini oshirish) **uchun** Ipoteka bankning yetakchi mavqeini ta'minlash...



... va **mas'uliyatli qarz beruvchi** sifatida optimallashtirilgan narxlash (~29% NPV-musbat kreditlashni ta'minlash uchun) va kredit xavfini baholash asosida, soddalashtirilgan jarayonni ³ taklif etish

KOB segmenti maqsadi



- Kichik biznes: yillik aylanmasi 1–10 mlrd UZS; Mikro biznes: yillik aylanmasi <1 mlrd UZS; KOB segmenti shuningdek, tranzaksiya hajmi kriteriyasi ham o'z ichiga oladi (200 ming Yevrogacha, Guruh bo'yicha umumiy ta'rifga muvofiq) – yakuniy segmentatsiya qoidalarini tasdiqlanish jarayonida.
- Kreditlar: 200 ming Yevrogacha bo'lgan kreditlar asosida.
- KOB kredit taklifi: J-USBP kreditlari paketiga asoslanadi.

Korporativ segment: bozorda yetakchi operatsion bankka aylanish

Korporativ segment qarash/ tasavvuri



Mijozlar depozitlaridan mablag' jalb qilish orqali tez o'sayotgan chakana kreditlash va ustuvor korporativ mijozlarni qo'llab-quvvatlash maqsadida, **operatsion bank xizmatlariga** alohida e'tibor bilan **eng yaxshi Korporativ bankni yaratish...**



...**xorijiy mulkchilikdagi kompaniyalarga** (va sezilarli **kredit faoliyatiga ega bo'lmagan mahalliy kompaniyalarga**) alohida e'tibor...



...har bir mijozning ehtiyojlarini qondiradigan **raqamli mahsulotlar taklifidan** foydalanish orqali...



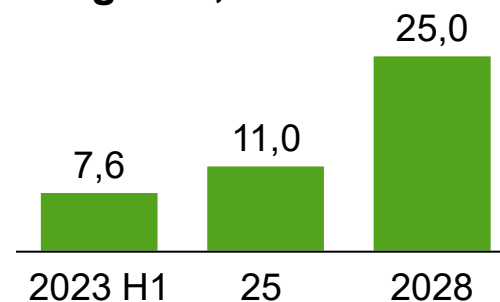
...eng yaxshi **qamrov va imkoniyatlarni** ta'minlash uchun **xizmat ko'rsatish modelini** takomillashtirish.

(bozorda yetakchi/alohida ajralib turuvchi operatsion bank xizmatlari taklifi mavjud bo'lmagan vaziyatda)

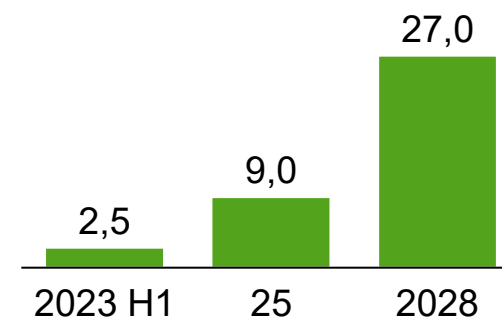
Korporativ segmenti maqsadi

Yirik Korporativ segment¹

Kreditlar: 200 ming Yevrogacha, UZS trln

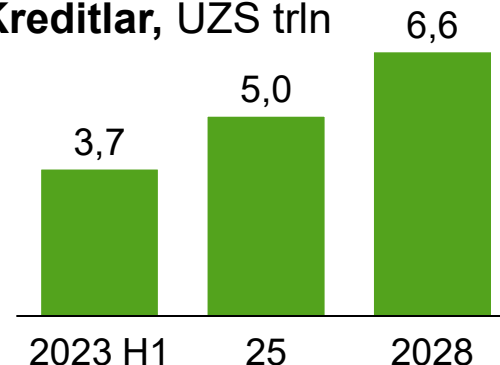


Depozitlar, UZS trln

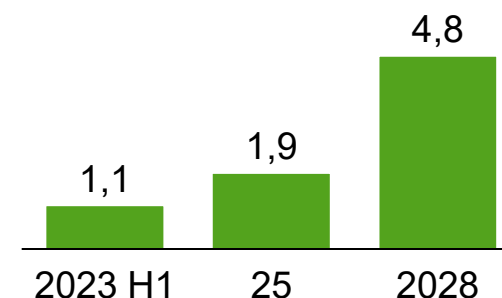


O'rta Korporativ segment¹

Kreditlar, UZS trln



Depozitlar, UZS trln



XX% LDR 2023 H1
XX% LDR 2025
XX% LDR 2028

300%

~120%

~100%

337%

263%

137%

...moliyaviy mahsulotlarimiz bilan muammosiz uyg'unlashuvchi ilg'or raqamli operatsion imkoniyatlarni taklif etib, chakana va korporativ mijozlar uchun **operatsion bank xizmatlari bo'yicha O'zbekistondagi birinchi tanlovga aylanish**.

...bizning asosiy qadriyatimiz – mijozlarimizga **raqamli tranzaksiyalarda tengsiz qulaylik, xavfsizlik va samaradorlikni taqdim etishdir**. Bu esa bozorda yetakchi bank xizmatlarimizning keng qamrovli to'plami **bilan muammosiz integratsiya** orqali, tanlangan segment va mahsulotlarga yo'naltirilgan holda amalga oshiriladi.

Biz **ikki soha bo'yicha ustuvorliklar va faoliyat** yo'nalishlarini belgilaymiz

Mavjud imkoniyatlarni takomillashtirish orqali uzluksiz va yuqori tezlikda xizmat ko'rsatish

1. IT xavfsizligi va qonuniy/me'yoriy talablar
2. Horizon 1–2 biznes talablar
3. Bosh ofis (HQ) hisobotlar bazasi
4. Ichki jarayonlar xaritalari

Transformatsion raqamli imkoniyatlarni yaratish (batafsil keyingi bo'limda)

1. Xizmatlarning muammosiz integratsiyasini va kelgusidagi qo'shib olishlarni ta'minlaydigan yangi asosiy tizim
2. Ma'lumotlar markazi va infratuzilmani modernizatsiya qilish
3. Ma'lumotlarni boshqarish
4. Ko'p kanalli savdo, mijozlarni jalb qilish va ularga xizmat ko'rsatish
5. Kreditlarni uzluksiz chiqarish va scoring tizimi

Qo'llanilish sohalari:

- IT tashkilotining va inson resurslarining asoslari
 - Hamkorlik va ta'minot tizimi boshqaruvini mustahkamlash.
 - Eski qo'llab-quvvatlash va xizmat ko'rsatish tizimlarini barqarorlashtirish
 - Qisqa va o'rta muddatli biznes maqsadlarni amalga oshirish
-
- Transformatsion raqamli imkoniyatlarni biznes maqsadlari bilan uyg'unlashtirish
 - Transformatsiyani amalga oshirish uchun yetkazib berish salohiyatini yo'lga qo'yish
 - Amaliylik va rejalashtirishni ta'minlash
 - Uzluksiz yetkazib berishda transformatsion imkoniyatlarni qo'llash

Tashkiliy transformatsiya bir necha yil davomida amalga oshiriladigan 5 keng qamrovli tashabbusni o'z ichiga olgan kompleks sa'y-harakatlarni talab etadi:

Tashabbuslar

Horizon 1, 2H 2023	
 Tashkiliy tuzilma	- B-1 darajasida tashkiliy tuzilmani o'zgartirishni yakunlash (masalan, risklarni boshqarish, moliya, korporativ bo'lim va boshqalar). Bosh Ofisda (HQ) lavozim yo'riqnomalarini Guruh standartlarini inobatga olgan holda qayta ko'rib chiqish (masalan, risklarni boshqarish, IT, moliya). - Asosiy funksiyalar uchun alohida rahbarlarni tayinlash
 Samaradorlikni boshqarish	- Bankda mehnatga haq to'lash yondashuvini transformatsiya qilish (masalan, o'zgaruvchan mukofotlash tizimidan doimiy mukofotlash tizimiga o'tish). - Biznes KPI madaniyatiga o'tish - Strategik KPI'larni belgilash va ularni B-2 darajasida Ipoteka Bosh Ofisida joriy etish
 O'zgarishlarni boshqarish (jumladan madaniyatni o'zgartirish va ichki kommunikatsiyalar)	Ichki kommunikatsiya kanallari va strategiyani ishlab chiqish (masalan, umumiy yig'ilishlar, intranet/portal resurslari) O'zgarishlar tarixini yaratish - Xodimlarning jalb etilish darajasini o'rganish uchun so'rovnoma o'tkazish - Xodimlar shaxsiyatini aniqlash maqsadida madaniyat bo'yicha so'rovnoma o'tkazish Mavjud madaniyatlardagi bo'shliqlarni o'rganish va asosiy qarashlar hamda xulq-atvor modellariga oid maqsadli holatni belgilash.
 Salohiyatni shakllantirish	Salohiyatdagi bo'shliqlarni aniqlash va ularni to'ldirish uchun o'quv dasturlarini ishlab chiqish (masalan: top-menejment ko'nikmalari, raqamli savodxonlik)
 Tashqi ish beruvchining qiymat taklifi va xodimlar tanlovi	Zarur xodimlar yetishmovchiligini aniqlash, vakant lavozimlarni e'lon qilish, xodimlarni ishga qabul qilish jarayonini boshlash. Ish beruvchi brendini shakllantirish uchun hamfikrlar jamoasini aniqlash (masalan, davlat banklaridan raqamli bank tizimiga o'tish) va xodimlarni jalb etish uchun materiallar ishlab chiqish

Tashabbuslarning umumiy ko'rinishi, tafsilotlar belgilanish jarayonida

Horizon 2-3, 2024+

- Filiallarda lavozim yo'riqnomalarini qayta ko'rib chiqish
- Tashkiliy tuzilmada bek-ofisni markazlashtirishni aks ettirish.
- Hal qiluvchi ahamiyatga ega strategik funksiyalar (masalan, IT, Tavakkalchiliklarni boshqarish) uchun ish haqi va mukofotlash strategiyasistategiyasini qayta ko'rib chiqish.
- Tashkiliy madaniyatni o'zgartirish bo'yicha tashabbuslarni yo'lga qo'yish (masalan, qadriyatlar va kutilayotgan xulq-atvor bo'yicha seminarlar)
- Aniqlangan bo'shliqlar asosida ko'nikmalarni rivojlantirish dasturlarini onlayn va oflayn kanallar orqali yo'lga qo'yish
- Raqamli bilimlar bazasini takomillashtirish
- IT va risklarni boshqarish sohasidagi mutaxassislar uchun **EVP¹**ni mustahkamlash.
- Zarur salohiyatli kadrlarni aniqlash maqsadida, stajirovka dasturi va universitetlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish