УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания

Наблюдательного совета

ОАО «Промагролизинг»

28.12.2023 №42

**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ**

**ОБЩЕСТВО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ»**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

**ОАО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ»**

**на 2024 - 2026 годы**

РАЗРАБОТАНО

ОАО «Промагролизинг»

Генеральный директор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_П.В.Каротких

**Минск 2023 г.**

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc157168782)

[1. Стратегический анализ 4](#_Toc157168783)

[1.1 Анализ текущих и перспективных тенденций развития рынка лизинга 4](#_Toc157168784)

[1.2. Оценка уровня рыночной конкуренции и анализ текущего положения ОАО «Промагролизинг» на рынке 5](#_Toc157168785)

[2. Миссия, видение и стратегические цели деятельности ОАО «Промагролизинг» 9](#_Toc157168786)

[3. Функциональная стратегия 10](#_Toc157168787)

[3.1. Реализация государственных программ 10](#_Toc157168788)

[3.2. Развитие коммерческого лизинга 10](#_Toc157168789)

[3.3. Поставка продукции белорусского производства на внешние рынки 13](#_Toc157168790)

[3.4. Стратегия маркетинга 14](#_Toc157168791)

[4. Обеспечение устойчивого функционирования и совершенствование внутреннего развития 18](#_Toc157168792)

[4.1. Стратегия управления рисками 18](#_Toc157168793)

[4.2. Стратегия по внутреннему контролю 21](#_Toc157168794)

[4.3. Работа с просроченной задолженностью 22](#_Toc157168795)

[4.4. Работа по сопровождению заключенных договоров лизинга 24](#_Toc157168796)

[4.5. Развитие информационных технологий и автоматизация бизнес-процессов 25](#_Toc157168797)

[4.6. Управление кадровым потенциалом 26](#_Toc157168798)

[5. Управление дочерними и работа с зависимыми компаниями ОАО «Промагролизинг» 29](#_Toc157168799)

[5.1. ООО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ-ЦЕНТР» 29](#_Toc157168800)

[5.2. ОАО «Бегомльское» 29](#_Toc157168801)

[6. Социальная ответственность 30](#_Toc157168802)

[7. Сбалансированная система показателей как стратегическая схема действий 30](#_Toc157168803)

[Приложение 34](#_Toc157168804)

# **Введение**

Стратегия развития ОАО «Промагролизинг» на 2024-2026 гг. (далее – Стратегия) является общим комплексным планом развития на ближайшие три года, обеспечивающим осуществление миссии и достижение стратегических целей ОАО «Промагролизинг» (далее – Общество). Настоящая Стратегия продолжает реализацию обозначенных Стратегией развития ОАО «Промагролизинг» на 2021-2025 гг. приоритетных целей и задач с учетом изменившихся внешних и внутренних факторов.

В настоящем документе Общество проанализировало текущие и перспективные тенденции развития рынка лизинга, определило свое положение на рынке, а также выявило сильные и слабые стороны своей деятельности, угрозы и перспективы дальнейшего развития.

В основу Стратегии легла «Система сбалансированных показателей», которая позволяет в качестве ориентиров для развития Общества использовать не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие компоненты любого бизнеса, как нематериальные активы: персонал, бизнес-процессы, отношения с клиентами.

Мониторинг реализации Стратегии, а также, в случае необходимости, ее актуализация будут осуществляться в рамках ежегодного рассмотрения Наблюдательным советом Общества отчета о результатах реализации Стратегии за отчетный период. Результаты реализации в 2021-2022 годах Стратегии развития ОАО «Промагролизинг» на 2021-2025 гг. рассмотрены на заседании Наблюдательного совета Общества (протокол от 02.03.2022 №5).

# **1. Стратегический анализ**

# **1.1 Анализ текущих и перспективных тенденций развития рынка лизинга**

В настоящее время финансовая аренда (лизинг) является широко распространенным видом правоотношений в экономике Республики Беларусь и имеет соответствующее правовое регулирование, которое создает оптимальные условия для развития лизинговой отрасли страны. Лизинг является одним из самых быстроразвивающихся инструментов инвестирования на рынке финансовых услуг и одним из приоритетных механизмов финансирования большинства компаний. К заключению лизинговых контрактов прибегают как мелкие, так и крупные компании, а также физические лица.

В таблице 1. приведены показатели рынка лизинга Республики Беларусь за 2018 - 2022 годы.

Таблица 1.1. Показатели рынка лизинга Республики Беларусь

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 год | 2019 год | 2020 год | 2021 год | 2022 год |
| Стоимость заключенных за год договоров лизинга с НДС, млн рублей  Прирост к предыдущему году, % | 3 392  +62 | 3 788  +12 | 3 621  -4,4 | 4 784  +32,1 | 3 988  -9,6 |
| Суммарный объем нового бизнеса, млн рублей  Прирост к предыдущему году, % | 2 442  +55 | 2 924  +20 | 2 667  -8,8 | 3 252  +21,9 | 2 513  -22,7 |
| Инвестиции в основной капитал в действующих ценах, млн рублей  Прирост к предыдущему году, % | 25 004  +18,9 | 28 798  +15,2 | 29 633  +2,9 | 30 130  +1,7 | 27 800  -7,7 |
| Доля лизинга в объеме инвестиций в основной капитал, % | 9,8 | 10,2 | 9,0 | 10,8 | 9,0 |
| Доля лизинга в объеме затрат на приобретение машин, оборудования, транспортных средств, % | 24,2 | 25,4 | 24,5 | 29,3 | 26,4 |
| Доля в ВВП, % | 2,0 | 2,1 | 1,8 | 1,9 | 1,31 |

Приведенные данные свидетельствуют о существенном снижении в 2022 году (на 22,7%) темпа прироста объема нового бизнеса. Одновременно снизился уровень проникновения лизинга в экономику страны. Объем нового бизнеса лизинговых организаций составил 1,31% к ВВП, 9,0% к инвестициям в основной капитал и 26,4% к затратам на приобретение машин, оборудования, транспортных средств (в 2021 году – 1,9%, 10,8%, 29,3% соответственно).

В 2022 году произошло множество событий в экономике и геополитике, которые сильно повлияли на ключевые для рынка лизинга сегменты. Одним из важных вызовов было справиться с изменением логистики поставок и уходом с рынка ряда поставщиков. Лизингодатели продолжают перестраивать логистические цепочки поставок, организуют новые схемы взаимодействия с поставщиками оборудования и комплектующих, выходят на новых производителей.

Динамика развития рынка лизинга во многом зависит от состояния экономики страны в целом. В настоящее время экономика достаточно быстро адаптируется к изменившимся в 2022 году условиям функционирования. Выстраиваются новые цепочки поставок. Восстанавливается внутренний потребительский и инвестиционный спрос на фоне низких ставок по кредитам и увеличения бюджетных расходов. Согласно прогнозу социально-экономического развития Республики Беларусь важнейшие параметры определены на следующем уровне:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование параметров** | **2024 год** | **2025 год** |
| ВВП, % | 103,8 | 104,1 |
| Инвестиции в основной капитал | 103,5 | - |
| Индекс потребительских цен, % | 106 |  |
| Ставка рефинансирования, % |  |  |
| среднегодовая | 9-9,5 | - |
| на конец периода | 8,5-9,5 | - |

Для увеличения темпов роста объема нового бизнеса и эффективности финансово-экономической деятельности лизинговым организациям предстоит дальнейшая работа по развитию новых партнерских отношений и адаптации продуктовой линейки под реалии рынка, совершенствованию существующих бизнес-моделей, организационных структур и операционных процессов, в том числе их активной автоматизации и цифровизации, устранению существующих барьеров и ограничений в нормативном правовом регулировании лизинговой деятельности в Республике Беларусь.

# **1.2. Оценка уровня рыночной конкуренции и анализ текущего положения ОАО «Промагролизинг» на рынке**

За период становления лизинговой отрасли в Республике Беларусь сформировался круг профессиональных лизинговых компаний, уровень развития которых позволяет реализовывать современные программы финансирования и использовать технологичные финансовые инструменты, существенно снижая нагрузку банков при заключении сделок и минимизируя риски.

По состоянию на 31.12.2022 в реестре лизинговых организаций Национальным банком было включено 100 субъектов хозяйствования. По итогам исследований деятельности лизинговых компаний за 2018-2022 гг., ежегодно проводимых Ассоциацией лизингодателей Республики Беларусь совместно с Общественным объединением «Белорусский союз лизингодателей», первая тройка рейтинга приходится на лизинговые компании, учрежденные ведущими белорусскими банками (таблицы 1.2.).

Таблица 1.2. Сопоставление результатов рейтинга в 2018-2022 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование компании | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | |
| Рейтинговая оценка | Место | Рейтинговая оценка | Место | Рейтинговая оценка | Место | Рейтинговая оценка | Место | Рейтинговая оценка | Место |
| **Промагролизинг** | **1000** | **1** | **1000** | **1** | **1000** | **1** | **1000** | **1** | **1000** | **1** |
| АСБ Лизинг | 621 | 2 | 441 | 2 | 425 | 2 | 328 | 2 | 429 | 2 |
| Райффайзен-Лизинг | 493 | 3 | 357 | 3 | 241 | 3 | 230 | 3 | 149,8 | 4 |
| Агролизинг | 194 | 7 | 118 | 11 | 130 | 5 | 111 | 7 | 150 | 3 |

Согласно приведенным статистическим данным можно отметить, что явными лидерами рынка лизинговых услуг Беларуси в 2018-2021 гг. являлись три компании: ОАО «Промагролизинг», ООО «АСБ Лизинг», СООО «Райффайзен-Лизинг», по результатам деятельности за 2022 год в тройку лидеров вошла лизинговая компания ОАО «Агролизинг».

Традиционно в Беларуси лизинг разделяют на инвестиционный (договоры лизинга, заключенные с субъектами хозяйствования) и потребительский (договоры лизинга, заключенные с физическими лицами).

Масштаб ведения лизинговой компанией бизнеса в отчетном периоде характеризует такой показатель как объем нового бизнеса. Для оценки уровня рыночной конкуренции в таблице 1.3. приведены показатели ранжирования по удельному весу в объеме нового бизнеса в разрезе инвестиционного и потребительского сегментов, а также предметов лизинга.

Таблица 1.3. Показатели ранжирования

| № п/п | Наименование показателя | Объем нового бизнеса за  2022 год,  бел. рублей | Уд. вес в общем объеме нового бизнеса, % | Уд. вес в сегменте, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Инвестиционный лизинг** | **1 830 232 661** | **86,3** | **100,0** |
|  | *в том числе:* |  |  |  |
| 1.1. | машины и оборудование | 988 780 741 | 46,6 | 54,0 |
|  | *в т. ч. Промагролизинг* | *464 178 962* | *21,9* | *25,4* |
|  | *АСБ Лизинг* | *201 211 858* | *9,5* | *11,0* |
| 1.2. | транспортные средства | 765 204 811 | 36,1 | 41,8 |
|  | *в т. ч. Промагролизинг* | *187 081 528* | *8,8* | *10,2* |
|  | *АСБ Лизинг* | *76 196 918* | *3,6* | *4,2* |
|  | *Активлизинг* | *74 346 097* | *3,5* | *4,1* |
|  | *БелВЭБлизинг* | *65 612 519* | *3,1* | *3,6* |
| 1.3. | здания и сооружения | 46 381 819 | 2,2 | 2,5 |
|  | *в т. ч. Райффайзен-Лизинг* | *26 535 910* | *1,3* | *1,4* |
|  | *БЕЛБИЗНЕСЛИЗИНГ* | *9 777 624* | *0,5* | *0,5* |
| 1.4. | иные предметы лизинга | 29 865 290 | 1,4 | 1,6 |
| **2.** | **Потребительский лизинг** | **291 584 749** | **13,7** | **100,0** |
|  | *в том числе:* |  |  |  |
| 1.1. | транспортные средства | 268 276 432 | 12,6 | 92,0 |
|  | *в т. ч. Агролизинг* | *50 092 571* | *2,4* | *17,2* |
|  | *Активлизинг* | *43 997 263* | *2,1* | *15,1* |
|  | *А-Лизинг* | *42 362 192* | *2,0* | *14,5* |
|  | *Микро Лизинг* | *40 183 158* | *1,9* | *13,8* |
|  | *АСБ Лизинг* | *38 497 401* | *1,8* | *13,2* |
| 1.2. | здания и сооружения | 13 868 365 | 0,7 | 4,8 |
|  | *в т. ч. Райффайзен-Лизинг* | *10 067 567* | *0,5* | *3,5* |
| 1.3. | иные предметы лизинга | 8 564 963 | 0,4 | 2,9 |
| 1.4. | машины и оборудование | 874 989 | 0,0 | 0,3 |
|  | **Итого:** | **2 121 817 410** | **100,0** | **-** |

Приведенные данные показывают, что на долю инвестиционного лизинга приходится порядка 86,3% совокупного объема нового бизнеса за 2022 год и, соответственно, порядка 13,7% на долю потребительского лизинга.

В сегменте инвестиционного лизинга наибольшим спросом среди предметов лизинга пользуются машины и оборудование, транспортные средства, на долю которых приходится соответственно 54,0% и 41,8% объема нового бизнеса данного сегмента. Общество является явным лидером в сегменте инвестиционного лизинга, обеспечивая порядка 35,6% объема нового бизнеса в данном сегменте. Основным конкурентом Общества в сегменте инвестиционного лизинга является ООО «АСБ Лизинг», на долю которого приходится порядка 15,2% объема нового бизнеса данного сегмента.

В сегменте потребительского лизинга наибольшим спросом пользуются транспортные средства, на долю которых приходится 92,0% объема нового бизнеса данного сегмента. Основными лизинговыми компаниями, предоставляющими в лизинг транспортные средства физическим лицам, являются ОАО «Агролизинг», ООО «Активлизинг», ООО «А-Лизинг», ИООО «Микро Лизинг», ООО «АСБ Лизинг», на долю которых приходится 73,8% объема нового бизнеса потребительского сегмента.

Потребительский лизинг выступает своего рода альтернативой банковскому кредитованию. На фоне ограниченной доступности кредитных ресурсов для населения (вызванного сложностью бюрократической процедуры получения доступных потребительских кредитов, достаточно высокими процентными ставками по таким кредитам, необходимостью предоставления обеспечения) сегмент потребительского лизинга интенсивно развивается. В этой связи, а также в целях расширения лизинговой деятельности Общество с июля 2023 года запустило новое направление деятельности в части предоставления лизинговых услуг физическим лицам.

Проведенный анализ деятельности Общества и перспектив его развития дает возможность сформировать сводную таблицу с указанием сильных и слабых сторон деятельности, возможностей и угроз его дальнейшего развития (с использованием элементов SWOT-анализа) (Приложение 1).

# **2. Миссия, видение и стратегические цели деятельности ОАО «Промагролизинг»**

**Видение:** в 2026 году Общество видит себя ключевым лизинговым оператором Республики Беларусь.

**Миссия Общества:** Мы развиваем бизнес и улучшаем жизнь людей, предоставляя эффективные решения.

**Слоган Общества: «Делаем технику доступной».**

**Корпоративные ценности:**

1. Лояльность и уважение.
2. Ответственный подход к делу.
3. Эффективность и профессионализм.
4. Постоянное развитие.

**Стратегические цели деятельности Общества:**

* **в отношении клиентов** – выстраивание долгосрочных и надежных отношений, достижение максимальной удовлетворенности клиентов посредством предоставления возможностей для расширения и переоснащения их производственно-технической базы.
* **в отношении акционеров** – получение прибыли и обеспечение выплаты дивидендов, рост рыночной стоимости Общества, усиление позиций на рынке лизинговых услуг и повышение узнаваемости товарного знака Общества на всей территории Республики Беларусь.
* **в отношении сотрудников** - создание условий для карьерного и профессионального роста в соответствии с вкладом каждого, содействие развитию компетенций работника, раскрытие их интеллектуального потенциала, обеспечение достойного уровня оплаты труда и социальной защищенности сотрудников.
* **в отношении партнеров** – выстраивание совместной эффективной работы, обеспечивающей взаимовыгодное сотрудничество в совместных проектах и способствующей развитию их бизнеса и расширению круга клиентов.
* **в отношении государства -** поддержка национальной экономики за счет активного участия в реализации государственных программ, разработка программ поддержки субъектов хозяйствования приоритетных отраслей экономики с помощью механизмов лизинга.

# **3. Функциональная стратегия**

# **3.1. Реализация государственных программ**

В 2024-2026 годах Общество продолжит принимать активное участие в обеспечении АПК и других отраслей экономики Республики Беларусь современной техникой и оборудованием, производимыми на территории Евразийского экономического союза, способствовать повышению конкурентоспособности, модернизации и обновлению производственных мощностей предприятий Беларуси путем закупки техники и оборудования и передачи ее в лизинг в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 02.04.2015 № 146 «О финансировании закупки современной техники и оборудования» (далее – Указ № 146) и иных государственных программ.

В 2024-2026 годах планируется дальнейшая закупка техники и оборудования в рамках Указа № 146 для резидентов Республики Беларусь с целью удовлетворения потребностей предприятий страны для проведения весенне-полевых работ, уборочной кампании, мелиоративных мероприятий, проектов, имеющих важное социально-экономическое значение.

Обществом планируется работа по наращиванию и расширению своей клиентской базы как организаций-изготовителей, так и потенциальных лизингополучателей.

Обществом будут приложены все усилия для организации эффективной и качественной работы с целью увеличения прибыли, реализации клиентоориентированных и конкурентных подходов при взаимодействии с контрагентами путем повышения качества и оперативности предоставляемых услуг с целью укрепления и расширения клиентской базы, а также минимизации операционных потерь и влияния человеческого фактора посредством автоматизации бизнес-процессов.

Планируется, что специалисты Общества на постоянной основе продолжат оказывать консультативную помощь клиентам и потенциальным лизингополучателям на этапе оформления документов и заявки на приобретение техники в лизинг, подписания договора финансовой аренды (лизинга), на этапе сопровождения сделки, а также по иным периодически возникающим вопросам закупки техники в рамках Указа № 146. В целях оперативного решения вопросов с клиентами совместно с представителями областных исполнительных комитетов планируется проводить ежеквартальные консультативные встречи.

# **3.2. Развитие коммерческого лизинга**

Деятельность Общества на внутреннем рынке будет направлена на сохранение лидирующей позиции на рынке лизинговых услуг Республики Беларусь, что планируется осуществить в том числе за счет развития направления лизинга на коммерческих условиях.

В текущем году Обществом открыто новое бизнес-направление – коммерческий лизинг для физических лиц. В качестве предметов лизинга предлагаются транспортные средства, недвижимое имущество. Обществом заключены соглашения о сотрудничестве с центрами по продаже автомобилей марки Geely, Belgee, ГАЗ. Обществом будет продолжена работа по разработке программ лизинга для покупки автомобилей любой марки как новых, так и с пробегом; недвижимости как новой, так и вторичной, а также по расширению партнерской программы с официальными представителями автомобильных марок в Республике Беларусь, агентствами недвижимости, крупными застройщиками.

Работа в части наращивания количества и объемов лизинговых сделок, осуществляемых на коммерческих условиях для юридических и физических лиц, будет являться одной из приоритетных стратегических задач развития бизнеса Общества. Одновременно Общество ставит перед собой задачу по ежегодному привлечению не менее 38 новых клиентов в рамках коммерческого лизинга для юридических лиц.

В рамках выполнения этой задачи повышенное внимание будет уделяться:

- поддержанию высокого качества работы с клиентами, созданию имиджа Общества как заинтересованного в сотрудничестве и надежного партнера для предприятий всех форм собственности, обеспечивающего клиентоориентированный подход, и нацеленного на установление долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с каждым клиентом;

- постоянному повышению привлекательности для клиентов продуктовой линейки с учетом меняющейся конъюнктуры рынка, конкурентоспособной стоимости лизинговых услуг и потребностей лизингополучателей;

- упрощению и автоматизации бизнес-процессов, а также развития скоринговой системы рассмотрения сделок для целей принятия решения по сделкам в течение 1-2 дней с момента подачи клиентом пакета документов без увеличения рисков Общества при их совершении;

- развитию систем лояльности для клиентов и поставщиков Общества;

- постоянному участию в тендерных закупках услуг лизинга для целей заполучения в портфель наиболее капиталоемких сделок, а также с целью обладания актуальной информацией по предлагаемым условиям лизинга другими лизинговыми компаниями;

- продвижению услуг коммерческого лизинга путем развития рекламы и маркетинга.

Как и в предыдущие годы, приоритетное значение будет иметь сотрудничество с крупными предприятиями реального сектора экономики, в том числе предприятиями сельского хозяйства, включая перерабатывающие компании, а также предприятиями промышленности, транспорта, лесного хозяйства, строительства и торговли. При этом с целью построения долгосрочного сотрудничества приоритетно будут рассматриваться клиенты с рейтингом А и В1. При этом приоритет будет отдаваться финансированию проектов, связанных с поставкой предметов лизинга стоимостью свыше 100 тыс. белорусских рублей в эквиваленте.

Участие в финансировании проектов в меньшей сумме будет осуществляться с целью налаживания взаимоотношений с потенциальными клиентами для создания базы по наращиванию объемов бизнеса с ними.

Приоритетными предметами лизинга будут оставаться транспортные средства, сельскохозяйственная техника, специальные машины и оборудование, недвижимость.

Как одному из наиболее перспективных каналов продаж услуг компании значительное внимание будет уделено постоянной работе по налаживанию взаимодействия с поставщиками предметов лизинга (производители и дилеры). Будет продолжена работа по расширению линейки продуктов в рамках программы «Преференция» путем заключения соглашений о сотрудничестве, выводящих партнерские взаимоотношения на долгосрочную основу.

С целью оптимизации бизнес-процессов по рассмотрению вопросов о финансировании сделок в рамках заключенных соглашений о сотрудничестве будет продолжена работа по внедрению упрощенной (скоринговой) системы принятия решений, что позволит значительно сократить сроки заключения договоров лизинга, повысив, тем самым, привлекательность услуг для клиентов без роста профиля рисков Общества.

Также Общество продолжит участие в реализации программы по оказанию поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП) в рамках утвержденного механизма финансирования с привлечением ресурсов Банка развития. Направления поддержки МСП не статичны и меняются исходя из приоритетных задач государства, направлений социально-экономического развития страны в целом и малого предпринимательства в частности.

С целью поддержки подходов государства в области создания благоприятных условий для развития импортозамещающих направлений и производств, планируется расширять и увеличивать количество финансируемых проектов в сфере импортозамещения на специальных (льготных) условиях.

# **3.3. Поставка продукции белорусского производства на внешние рынки**

Поставка продукции белорусского производства на внешние рынки будет осуществляться преимущественно посредством реализации внешнеторговых контрактов с рассрочкой/отсрочкой платежа, которые в основном имеют более короткие, по сравнению с лизингом, сроки. Более короткий срок возврата валютной выручки положительно сказывается на оборачиваемости оборотных средств Общества, улучшая его финансовое положение.

Реализация белорусской техники на внешние рынки путем заключения внешнеторговых контрактов с рассрочкой/отсрочкой платежа способствует расширению географии присутствия Общества, а также дает возможность белорусским производителям более активно продвигать свою продукцию на экспорт.

Посредством экспорта машинокомплектов производства белорусских заводов с рассрочкой/отсрочкой платежа производится финансирование поставок комплектующих для сборочных производств белорусских заводов, организованных за рубежом. Данные предприятия осуществляют сборку востребованной техники белорусских брендов с получением статуса производства страны назначения, что позволяет собираемой технике иметь более низкую стоимость в отличие от ввезенного и прошедшего таможенную очистку товара), а также быть включенной в реестры государственных закупок. Сборочные предприятия при реализации собранного товара на целевом рынке зачастую могут рассчитывать на предоставляемые государством льготы и компенсации для местных производителей.

Обществом будет продолжена работа по привлечению к сотрудничеству субъектов товаропроводящей сети (ТПС) ключевых белорусских производителей.

Несмотря на ряд проблемных вопросов, с которыми сталкивается Общество при реализации техники на внешних рынках, таких как неблагоприятная геополитическая обстановка, введение ряда существенных санкционных ограничений Европейским союзом, США и иными иностранными государствами, совершающими недружественные действия в отношении Республики Беларусь, в том числе на поставку техники и оборудования, отключение от SWIFT ряда крупных банков, неопределенность на финансовых рынках заемного капитала, сложности с выстраиванием логистических цепочек, увеличение количества их звеньев из-за санкций, Общество ставит перед собой задачу на 2024-2026 годы по освоению новых рынков сбыта и поиску не менее 3 новых клиентов ежегодно.

В условиях ограниченного хождения иностранных валют в Республике Беларусь потенциал представляют страны с возможностью осуществления международных платежей в российских рублях и/или китайских юанях.

В целях диверсификации рисков, связанных с поставщиками, и оказания практической помощи белорусским предприятиям планируется расширение перечня поставщиков - производителей отечественной продукции. Дополнительно Общество ставит задачу по расширению возможного перечня реализуемой продукции.

# **3.4. Стратегия маркетинга**

На основании SWOT-анализа Общества на 2024-2026 годы выбрана маркетинговая стратегия, основанная на работе по преодолению «слабых сторон» Общества через усиление диверсификации лизингового портфеля посредством развития направления коммерческого лизинга, в том числе по работе с физическими лицами, а также через активизацию усилий по поиску новых рынков сбыта в рамках экспортных поставок техники.

Повышение конкурентоспособности Общества среди организаций лизинговой отрасли Республики Беларусь, расширение рынков сбыта, поддержание образа надежной, финансово стабильной, максимально комфортной для лизингополучателей компании будет обеспечиваться посредством реализации стратегии маркетинга и коммуникационной политики Общества.

На основании стратегических целей деятельности Общества и с учетом сформированной сбалансированной системы показателей для Общества на 2024-2026 годы, исходя из задач по усилению его позиций на рынке лизинговых услуг, предпочтительным выбором типа маркетинговой стратегии является горизонтальная диверсификация и стратегия развития продукта.

Для составления и реализации маркетинговой стратегии, разработки собственных и партнерских программ лизинга, увеличения знания и предпочтения услуг Общества будет проводится постоянный мониторинг: анализ состояния рынка лизинговых услуг Республики Беларусь и выявление перспективных направлений, анализ конкурентов (изучение программ лизинга, их рекламные коммуникации), анализ поведения и предпочтения целевой аудитории, изменений в законодательстве.

На основании полученных данных в ходе маркетинговых исследований для выстраивания эффективной коммуникации с целевой аудиторией Обществом будут использоваться следующие маркетинговые инструменты:

1. Организация и развитие сотрудничества с каналами продаж (официальные дилеры/поставщики, продавцы техники, оборудования, транспортных средств, недвижимости и пр.), путем подписания партнерских соглашений и меморандумов, совместное участие в тематических выставках. Отлаженная работа с каналом продаж не только увеличит поток клиентов, но и превратит его в один из источников клиентской базы.
2. Систематическая эффективная работа с действующими клиентами Общества, которые являются надежным активом компании, предполагает высокий уровень сервиса по обслуживанию действующих договоров финансовой аренды (лизинга). Данная работа позволит своевременно выявить потребность потенциального лизингополучателя в новом предмете лизинга. Разработанная анкета клиента, заполненная после завершения сделки, даст возможность выявить слабые стороны в работе и, в последующем, улучшить качество работы менеджеров Общества. Портфель лизинговых договоров по мере роста будет генерировать новые сделки за счет повторного обращения клиентов за лизинговой услугой. Продвижение услуг Общества в сети Интернет посредством веб-сайта Общества, страниц Общества в социальных сетях, Telegram-канале, как наиболее эффективный инструмент попадания в целевую аудиторию Общества с помощью специальных настроек по географии, социально-демографическим характеристикам и интересам аудитории. Особое внимание будет оказано:

seo-продвижению, с целью последующего привлечения органического трафика на веб-сайт Общества.

контекстной рекламе, с помощью которой информация об услугах Общества будет продемонстрирована целевой аудитории, которая в данный момент интересуется определенной тематикой.

smm-маркетингу с помощью персональных аккаунтов Общества в социальных сетях: новостная и поздравительная работа, новости об услугах и мероприятиях Общества. Справочно: Обществом ведутся аккаунты в таких социальных сетях, как Facebook.com и instagtam.com. Также Обществом создан и ведется на постоянной основе Телеграм-канал ОАО «Промагролизинг».

Результаты работ по интернет продвижению отразятся в статистике посещения веб-сайта Общества, присутствие веб-сайта в топ-выдаче в поисковых системах, количестве подписчиков и взаимодействия с контентом в социальных сетях.

Проведение рекламных мероприятий, рекламные коллаборации с партнерами, участие в тематических конференциях (бизнес, финансы, недвижимость, авто), круглых столах. Данный инструмент будет способствовать повышению степени узнаваемости и информационной открытости Общества, позволит установить новые партнерские отношения и улучшить климат действующих, усилит продвижение товарного знака Общества.

1. Классическая реклама (в печатных и интернет-СМИ, наружная реклама, баннерная реклама в сети Интернет и др.), направленная на повышение уровня узнаваемости товарного знака Общества, на информирование целевой аудитории о предоставляемых Обществом услугах, лизинговых продуктах.

С помощью экспертности Общества в области финансовых услуг запланированы к выпуску ряд статей в общереспубликанских интернет-изданиях с целью развития финансовой грамотности целевой аудитории: объяснение понятия лизинга для физических лиц, акцентирование внимания на преимуществах (просто и легко), сравнение с кредитом; рассмотрение вопросов среднегодового удорожания и лизинговой ставки, правильное сравнение предложений на рынке лизинга и т.д.

1. Проведение (партнерство) культурно-массовых мероприятий, направленных на увеличение лояльности различных целевых аудиторий (физических лиц, юридических лиц, партнеров, государства, СМИ). В ходе таких мероприятий в неформальной обстановке проходит личное знакомство с топ-менеджментом Общества, обсуждаются будущие проекты, знакомятся с лизинговыми продуктами Общества. Таким образом происходит повышение инвестиционной привлекательности Общества, наработка новой клиентской базы и удержание существующих клиентов. Данный маркетинговый инструмент, в том числе, обеспечит формирование и продвижение положительного имиджа Общества, поддержание репутации успешной, стабильной, надежной организации.
2. Сотрудничество с Ассоциацией лизингодателей Беларуси в части участия Общества в рейтинговых мероприятиях, семинарах, конференциях, проводимых Ассоциацией лизингодателей Беларуси, размещение в рамках данных мероприятий рекламных роликов, буклетов и промопродукции Общества.
3. Использование промопродукции Общества (полиграфия, сувенирная продукция), используемой в рамках переговоров с партнерами и потенциальными клиентами в целях распространения сведений об условиях приобретения техники и оборудования в лизинг, формирующей позитивное отношение к Обществу.

Реализация комплекса маркетинговых мероприятий по совершенствованию и развитию лизинговых услуг в 2024-2026 годах позволит Обществу получить дополнительные источники наращивания клиентской базы, обеспечить узнаваемость Общества на рынке лизинговых услуг, установить новые и продолжить развивать имеющиеся отношения с бизнес партнерами, тем самым не только сохранить, но и увеличить долю на национальном лизинговом рынке, повысить конкурентоспособность Общества на нем.

В 2024-2026 годы Общество будет развивать следующие направления продвижения своих услуг:

* актуализация и оптимизация действующих в Обществе лизинговых продуктов;
* формирование предложений по расширению и совершенствованию продуктовой линейки Общества, отвечающей потребностям рынка лизинговых услуг Беларуси;
* поиск новых решений для Общества, имеющих возможность повлиять на конкурентные преимущества компании.

# **Обеспечение устойчивого функционирования и совершенствование внутреннего развития**

# **Стратегия управления рисками**

Стратегия управления рисками Общества предполагает формирование комплексной, адекватной масштабу и сложности операций Общества системы управления рисками, отвечающей стандартам мировой практики, а также требованиям Политики управления рисками в банковском холдинге Банка развития.

Ключевые цели Общества в области управления рисками:

обеспечение финансовой устойчивости Общества, ограничение (снижение) возможных финансовых потерь от воздействия существенных рисков Общества в рамках ежегодно устанавливаемых Наблюдательным советом Общества показателей толерантности к рискам;

обеспечение поддержания совокупного уровня риска Общества не выше, чем уровень «выше среднего».

Развитие системы управления рисками в плановом периоде будет осуществляться в соответствии с разработанными в Обществе принципами ее функционирования:

1. Принцип осведомленности.

Общество осведомлено обо всех основных присущих его деятельности рисках. Принятие решений о проведении любой операции (сделки) осуществляется после анализа рисков, возникающих в результате совершения такой операции (сделки). Каждый работник Общества осведомлен о действующей в Обществе системе управления рисками и участвует в процессе управления рисками в рамках выполняемых должностных обязанностей.

2. Принцип разделения функций, полномочий и ответственности на основе системы «трех линий защиты от рисков»:

1-ая линия защиты от рисков - структурные подразделения, совершающие операции (выполняющие функции), подверженные рискам, и отвечающие за генерируемые в процессе совершения операций (выполнения функций) риски в пределах должностных обязанностей и предоставленных полномочий;

2-ая линия защиты от рисков - структурные подразделения, ответственные за разработку в Обществе ЛПА, направленных на формирование системного подхода к управлению рисками; мониторинг и контроль рисков со стороны структурного(-ых) подразделения(-ий), независимого(-ых) от бизнес-подразделений;

3-я линия защиты от рисков - отдел контроллинга, ревизионная комиссия, осуществляющий/ая периодическую оценку эффективности системы управления рисками и информирующий/ая органы управления Общества об установленных недостатках в функционировании системы управления рисками.

3. Принцип ограничения рисков с применением лимитов и разделения полномочий.

Уровень одобрения операции (сделки) зависит от величины присущего ей риска: чем выше риск, тем выше уровень принятия решения о возможности ее совершения.

4. Принцип информированности и дальнейшего совершенствования системы управления рисками.

В Обществе формируется управленческая отчетность о функционировании системы управления рисками, посредством которой с установленной периодичностью осуществляется:

информирование органов управления и должностных лиц Общества;

принятие управленческих решений, направленных на оптимизацию присущих рисков;

развитие системы управления рисками.

5. Принцип непрерывности и интеграции.

Управление рисками является непрерывным процессом, интегрированным в бизнес-процессы путем включения в них контрольных операций, позволяющих не допустить нарушения установленных ограничений на уровень (величину) риска, а также производить мониторинг фактического уровня (величины) риска.

6. Принцип исключения конфликтов интересов.

Обеспечение организации системы управления рисками в Обществе осуществляется с учетом исключения конфликта интересов и условий его возникновения, а также реализации мер по управлению конфликтом интересов.

Совершенствование системы управления рисками Общества будет реализовываться с учетом:

масштаба, сложности операций, характера деятельности Общества, которые предопределяют его потенциальную подверженность всем видам рисков, присущих деятельности Общества.

изменений внешней среды, включая правовые условия функционирования Общества.

В связи с этим развитие системы управления рисками в 2024-2026 годах будет осуществляться по следующим основным направлениям:

1. Совершенствование подходов к управлению существенными рисками Общества с учетом общего риск-профиля Общества:

разработка системы лимитов, направленных на ограничение рисков Общества в рамках ключевых индикаторов рисков, иных лимитов, прежде всего в отношении рисков, уровень которых оценен как «высокий», «выше среднего»;

развитие системы раннего предупреждения, системы управления рисками в кризисных ситуациях;

расширение инструментария стресс-тестирования (увеличение количества сценариев стресс-тестирования и периодичности проведения стресс-тестов);

актуализация методологии управления рисками, определяющей процедуры управления рисками, процесса управления рисками, управленческой отчетности, развитие прогнозной функции риск-менеджмента (в части определения возможных потерь), динамики показателей толерантности к рискам;

расширение механизмов оценки взаимного влияния рисков;

развитие системы управления кредитным риском в части актуализации методологии рейтингования юридических лиц, в том числе нерезидентов Республики Беларусь, а также скоринговой системы оценки физических лиц;

развитие системы управления риском ликвидности в части диверсификации источников привлечения ресурсов (по контрагентам, по срокам привлечения, по валютам);

развитие системы управления страновым и кредитным рисками, репутационным риском, в целях снижения негативного влияния специальных экономических мер в отношении Общества, клиентов и поставщиков техники (оборудования) Общества;

развитие системы управления валютным риском с учетом формирования такой структуры валютных требований и обязательств, которая позволит обеспечивать выполнение показателя толерантности к валютному риску;

развитие инструментов и методов управления операционным риском, в том числе:

- ИТ-риском и киберриском путем дальнейшего совершенствования программного обеспечения информационной безопасности Общества, позволяющего надлежащим образом обеспечивать кибербезопасность;

- рисками, связанными с аутсорсингом, путем разработки и внедрения соответствующей методологии.

2. Совершенствование системы регулярного информирования органов управления Общества по вопросам управления рисками, обеспечение эффективного обмена информацией в процессе управления рисками.

3. Развитие автоматизации процессов управления рисками, в том числе с учетом реализуемых в Обществе проектов по автоматизации.

4. Повышение риск-культуры работников Общества путем проведения обучения в сфере кредитного, операционного и репутационного рисков.

Развитие системы управления рисками будет осуществляться на основе планов развития системы управления рисками Общества, ежегодно утверждаемых Дирекцией Общества и рассматриваемых Комитетом по аудиту и рискам Наблюдательного совета Общества.

# **Стратегия по внутреннему контролю**

Система внутреннего контроля Общества организована в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь и органов управления Общества в целях повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, управления активами и пассивами, поддержания рисков на уровне, не угрожающем интересам акционеров и клиентов Общества.

В 2024-2026 годах процесс совершенствования системы внутреннего контроля в Обществе будет проходить с учетом изменения внешней и внутренней среды его функционирования, расширения объема и направлений деятельности Общества. Рост рисков мошенничества и других операционных рисков повышает требования к системе внутреннего контроля и требует совершенствования контрольных процедур, в том числе в части расходов Общества.

Особое внимание будет уделено:

управлению конфликтом интересов путем реализации мер по исключению сфер и условий его возникновения на всех уровнях организационной структуры и управления Обществом;

внедрению контрольных точек и контрольных процедур в бизнес-процессы Общества;

соблюдению режимов международных санкций и эмбарго;

предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения;

противодействию взяточничеству и коррупции;

формированию системы внутреннего контроля на консолидированной основе;

обеспечению участия органов управления Общества в организации и функционировании системы внутреннего контроля;

заблаговременному планированию работы по обеспечению соответствия требованиям государственных органов (регуляторов), Банка развития и минимизации негативного влияния возникающих ограничений;

совершенствованию системы регулярного информирования органов управления Общества по вопросам внутреннего контроля.

Реализация поставленных задач будет способствовать обеспечению:

соответствия системы внутреннего контроля Общества требованиям законодательства Республики Беларусь;

прозрачности операций Общества для государства и внешних пользователей;

получения положительных оценок действующей в Обществе системы внутреннего контроля, в т.ч. в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения, со стороны зарубежных партнеров на предмет ее соответствия международным рекомендациям и практикам и, как результат, финансовой надежности, безопасному и устойчивому функционированию Общества в процессе выполнения стратегических задач.

Развитие системы внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и дочерних компаний в 2024 - 2026 годах будет строиться на принятых в Обществе базовых принципах функционирования системы внутреннего контроля: целостности; ответственности; соответствия (адекватности); регламентации; целесообразности; обеспечения системы внутреннего контроля; доступности информации. При этом, ввиду продолжающегося введения различного рода ограничений и запретов в рамках специальных экономических мер (санкций, эмбарго), частого их пересмотра /изменения, процедуры внутреннего контроля по данному направлению продолжают оставаться сложными.

Следует отметить, что ряд обязательных контрольных процедур будет являться сдерживающим фактором развития, Общество будет вынуждено осуществлять дополнительные затраты для соблюдения всех требований. Так, будет усиливаться надзор в сфере предотвращения легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения, а также будут усиливаться ограничения на использование персональной информации о клиентах, расти расходы на защиту персональных данных.

# **Работа с просроченной задолженностью**

В рамках работы с просроченной задолженностью Общество ставит целью поддержание уровня УДNPL в пределах допустимого значения не более 8 %. Для достижения поставленной цели наряду с использованием доступных инструментов Общество будет осуществлять реформирование и перестраивание бизнес-процессов по работе с просроченной задолженностью.

В рамках имеющегося и прогнозируемого объема задолженности перед Обществом, а также учитывая его структуру, Общество будет использовать комплексный системный подход при работе с проблемными активами.

Стратегия управления проблемными активами будет основана на выстраивании четкого и понятного алгоритма действий в зависимости от классификации проблемных активов. Классификация (сегментирование) проблемных активов будет осуществляться с учетом критериев длительности просроченной задолженности, перспектив погашения задолженности, экономической и социальной значимости лизингополучателей.

Для достижения поставленной цели наряду с использованием доступных инструментов Общество уделит особое внимание профилактическим мероприятиям, направленным на предупреждение возникновения просроченной задолженности и/или погашении образовавшейся просроченной задолженности в срок до 30 дней.

В основу профилактической работы по предупреждению образования проблемной задолженности будет положено:

* качественный анализ финансового состояния и платежеспособности потенциальных лизингополучателей, в том числе путем совершенствования подходов, применяемых в Методике присвоения кредитного рейтинга организациям Республики Беларусь;
* повышение уровня коммуникации с клиентами в том числе с использованием информационных технологий;
* регулярное и периодическое инспектирование переданного в финансовую аренду (лизинг) имущества;
* взаимодействие с органами государственного управления и вышестоящими организациями;
* страхование экспортных рисков в «Белэксимгарант» с целью минимизации риска возникновения убытков и обеспечения гарантированного поступления валютной выручки.

В основу работы по погашению образованной просроченной задолженности будут использоваться инструменты:

* применение положительной практики функционирования механизма погашения задолженности через специальные счета, при котором на постоянной основе проводится мониторинг движения денежных средств по спецсчетам, а также ведется учет состояния отчислений перерабатывающими организациями;
* претензионная работа с контрагентами, допустившими образование просроченной задолженности, в том числе работа по определению перспектив погашения пророченной задолженности;
* заявление неудовлетворенных требований в добровольном порядке в судебные, нотариальные органы, контроль за ходом принудительного взыскания;
* индивидуальный подход в части поиска решений с целью погашения просроченной задолженности в зависимости от конкретной ситуации (поиск контрагентов для осуществления замены стороны по договору, реструктуризация задолженности, предоставление отсрочки погашения просроченной задолженности и контроль исполнения графика погашения, работа с дебиторской задолженностью контрагента и т.п.).
* работа с органами управления контрагентов-должников, вышестоящими организациями и государственными органами с целью погашения просроченной задолженности.

Руководствуясь принятой учетной политикой Обществом ежегодно будет создаваться резерв по сомнительным долгам. В соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной Постановлением Министров финансов от 30.09.2011 №102, и Учетной политикой Общества, сомнительным долгом признается дебиторская задолженность, возникшая в результате реализации продукции, товаров, выполнения работ, оказания услуг, которая не погашена в срок, установленный договором или законодательством, и не обеспечена соответствующими гарантиями, на конец отчетного периода.

# **Работа по сопровождению заключенных договоров лизинга**

Общество осуществляет взаимодействие с клиентами (лизингополучателями, поручителями, залогодателями, гарантами) по вопросам сопровождения, исполнения и функционирования договоров лизинга и сопутствующих (взаимосвязанных) договоров до момента полного исполнения клиентом обязательств либо до завершения договоров иным предусмотренным законодательством способом.

Основными задачами сопровождения являются:

- достижение максимальной удовлетворенности клиентов качественным сопровождением договоров;

- осуществление контроля за своевременным и полным исполнением обязательств по сопровождаемым договорам, в том числе в части своевременности и полноты расчетов.

Общество является динамично развивающейся компанией с быстрорастущей клиентской базой и портфелем договоров. Так, по состоянию на 01.07.2023 на сопровождении в Обществе находилось порядка 20 тысяч договоров, заключенных более чем с 2100 клиентами. Высокий темп роста бизнеса, заключение с августа 2020 года договоров лизинга под плавающую ставку, привязанную к ставке рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, и, как следствие, необходимость оперативной подготовки значительного объема дополнительных соглашений /уведомлений к договорам лизинга в связи с ее изменением на протяжении срока лизинга, а также тот факт, что договорами предусмотрено предоставление лизингополучателям субсидий из республиканского бюджета на погашение части лизинговых платежей, расчет и запрос которых осуществляется Обществом в сроки, установленные законодательством, привело к существенному увеличению нагрузки на сотрудников, занимающихся сопровождением.

Для поддержания существующего уровня сопровождения клиентов, а также повышения его качества потребуется увеличение численности сотрудников и автоматизация процессов сопровождения.

В рамках автоматизации процессов сопровождения Обществом в 2024-2026 гг. будут проведены работы по:

- внедрению нового механизма, позволяющего перейти к подаче расчетов сумм субсидий на возмещение части лизинговых платежей за истекший период;

- автоматизации зачета переплат по договорам лизинга в счет имеющейся задолженности лизингополучателей по другим договорам лизинга;

- автоматизации процессов, связанных со страхованием Обществом предметов лизинга;

- внедрению в работу управления и Общества в целом электронного документа с использованием ЭЦП.

Также будут продолжены работы по:

- автоматизации процесса подготовки уведомлений к договорам лизинга, связанным с изменением ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь;

- автоматизации процессов расчета штрафных санкций за нарушение условий договоров лизинга и последующего направления претензий контрагентам.

# **Развитие информационных технологий и автоматизация бизнес-процессов**

Стратегическое развитие информационных технологий (далее - ИТ) на 2024-2026 гг. в Обществе будет направлено на:

совершенствование ИТ-инфраструктуры;

реализацию мероприятий по управлению ИТ-процессами;

развитие информационных систем (бизнес-приложений).

Исходя из стратегических ориентиров развития ИТ целевая модель функциональной структуры ИТ-подразделения Общества, обеспечивающая поддержку ИТ-процессов, эксплуатируемых и планируемых к внедрению бизнес-приложений будет включать в себя следующие блоки:

системотехническое обеспечение и связь (сопровождение ИТ-инфраструктуры Общества);

сопровождение программного обеспечения (бизнес-приложений);

развитие прикладных автоматизированных систем.

В предстоящем периоде в части системотехнического обеспечения и связи работа в Обществе будет направлена на:

совершенствование конфигурации системы (состава устройства и связей между ними);

модернизацию существующей ИТ-инфраструктуры с целью повышения быстродействия, производительности и высокой отказоустойчивости, обеспечивающей требуемую оперативность обработки данных;

Общество планирует дальнейшее совершенствование комплекса компьютерных программ «Автоматизация управления и учета ОАО «Промагролизинг» и «Автоматизация расчета заработной платы ОАО «Промагролизинг» на базе платформы «1С:Предприятие 8.3» с целью снижения трудозатрат персонала на обработку информации, повышения качества аналитического учета и подготовки управленческой отчетности, улучшения контроля за исполнением условий сделок и взаимодействия между структурными подразделениями Общества.

Управление информационными технологиями будет направлено на поддержку развития бизнеса путем цифровизации процессов и внедрения ИТ-проектов, направленных на:

поддержку эффективной работы ИТ-архитектуры Общества для минимизации операционных рисков;

расширение производительности программных модулей;

сокращение количества операций, выполняемых вручную;

внедрение автоматизированных скоринговых моделей для бизнес-подразделений;

обеспечение автоматизации процессов с целью увеличения скорости рассмотрения сделки;

совершенствование каналов удаленного взаимодействия с клиентами;

внедрение автоматизированных процедур контроля;

разработку цифровых услуг и инструментов для клиентов.

# **Управление кадровым потенциалом**

Стратегической целью деятельности Общества в отношении сотрудников на 2024-2026 годы является создание условий для карьерного и профессионального роста, раскрытие их интеллектуального потенциала, обеспечение достойного уровня оплаты труда в соответствии с вкладом каждого.

Стратегия развития управления персоналом представляет собой специфический набор долгосрочных целей и задач в соответствии с правилами и принципами, лежащими в основе развития системы управления персоналом.

Дальнейшее развитие и укрепление эффективной системы управления персоналом будет достигаться путем:

привлечения и удержания квалифицированных сотрудников;

поддержания такой рабочей атмосферы, которая привлекает, удерживает и способствует развитию лояльных сотрудников, стремящихся к успеху компании;

повышения удовлетворенности персонала работой;

содействия развитию инновационной культуры;

создания равных условий труда, в которых каждый сможет проявить свои способности и инициативу, реализовать свой потенциал;

рационального использования кадрового потенциала путем инвестирования в обучение персонала;

увеличения эффективности персонала.

Общество заинтересовано в специалистах, способных обеспечить эффективное решение стоящих перед Обществом задач. С целью создания мотивации трудовой деятельности, формирования стабильного и лояльного коллектива, нацеленного на выполнение поставленных задач, Обществом будут разработаны индивидуальные ключевые показатели эффективности (далее – KPI) по структурным подразделениям (в 2024 году – KPI для подразделений фронт-офиса, в период 2025-2026 годы – внедрения KPI для подразделений бэк-офиса, обеспечивающих работу бизнес подразделений).

Формирование стабильного трудового коллектива организации относится к существенным факторам повышения эффективности деятельности организации, поэтому Общество ставит перед собой задачу по обеспечению стабильности кадрового состава путем удержания и роста размера удельного веса сотрудников со стажем работы в Обществе свыше 5-ти лет в списочной численности и удержания, а в дальнейшем и снижения процента текучести кадров.

Культура инноваций имеет особое значение в деятельности организации, являясь атмосферой, вдохновляющей сотрудников искать инновационные возможности и решения различных производственных и непроизводственных задач, в связи с чем Общество уделит особое внимание содействию развитию инновационной культуры в Обществе путем создания и внедрения системы поддержки и поощрения инновационной активности сотрудников.

С целью развития профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников в целом и сотрудников, состоящих в резерве руководящих кадров, в соответствии с требованиями времени (личная эффективность, навыки ведения переговоров, продаж, стремление к быстрому результату, управление проектами, процессами и изменениями и др.) будет продолжаться и усиливаться работа по инвестированию в обучение персонала.

Для повышения эффективности внутренних коммуникаций и скорости получения информации в Обществе будет в дальнейшем проводиться работа по развитию внутреннего информационного портала.

С целью укрепления корпоративной культуры, формирования благоприятного климата в коллективе, развития взаимоотношений между сотрудниками на основе корпоративных ценностей в период, охватываемый Стратегией, немаловажное значение будет придаваться вопросам командообразования, привлечения сотрудников к участию в реализации проектов Общества, командного обучения и развития компетенций, необходимых для поддержания конкурентоспособности персонала в современных условиях.

# **Управление дочерними и работа с зависимыми компаниями ОАО «Промагролизинг»**

# **ООО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ-ЦЕНТР»**

В отношении ООО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ-ЦЕНТР» будет осуществляться поэтапное прекращение деятельности ООО «ПРОМАГРОЛИЗИНГ-ЦЕНТР» согласно Комплексной программе по поэтапному прекращению деятельности ООО «ПРОМАГРОЛИЗИНГЦЕНТР» на 2021-2025 годы.

Поэтапное прекращение деятельности реализуется в 3 этапа:

1. Прекращение заключения новых сделок и оптимизация расходов Общества (IV квартал 2021 г. – декабрь 2023 г.).

2. Работа с портфелем договоров и проблемными активами (IV квартал 2021 г. – IV квартал 2024 г.).

3. Проведение процедуры ликвидации (I квартал 2025 г. – IV квартал 2025 г.).

# **5.2. ОАО «Бегомльское»**

Главной стратегической целью развития ОАО «Бегомльское» является создание прибыльного производства, соответствующего современному уровню развития сельскохозяйственной отрасли.

Основными задачами стратегического развития ОАО «Бегомльское» являются в сфере:

организации и управления: создание нацеленной на получение оптимальных результатов системы хозяйствования; внедрение рыночных принципов управления; повышение квалификации руководителей структурных подразделений и специалистов, использование в производстве достижений научно-технического прогресса и передового опыта;

растениеводства: внедрение научно обоснованной системы земледелия на основе новых технологий, включая совершенствование структуры посевных площадей, внедрение адаптивных севооборотов, интенсификацию кормовых угодий; оптимизация фитосанитарного состояния полей; внесение удобрений под рост и др.;

животноводства: повышение продуктивности животных на основе решения проблемы кормовой базы, улучшения структуры стада и породного состава животных;

использования материально-технической базы: переоснащение машинно-тракторного парка с переходом на высокопроизводительный шлейф сельхозмашин, поддержание в рабочем состоянии техники и оборудования, в том числе с использованием ремонтных мастерских.

Перспективными направлениями развития ОАО «Бегомльское» станет:

повышение эффективности сельскохозяйственного производства и сбыта сельскохозяйственной продукции;

обеспечение внутреннего рынка страны отечественной сельскохозяйственной продукцией и продовольствием надлежащего качества;

внедрение прогрессивных технологий и новой сельскохозяйственной техники.

# **Социальная ответственность**

Любой бизнес интегрирован в общество, пользуется его природными и человеческими ресурсами, инфраструктурой, достижениями в области науки и культуры. Соответственно, общество ждет от бизнеса участия в решении социальных проблем. Поддерживая эту философию, Общество уделяет особое внимание собственной социальной ответственности.

Основное поле воплощения социально ответственной позиции Общества - предоставление клиентам наиболее качественных услуг в сфере лизинга, а также реализация продуктов лизинга, направленных на развитие и поддержку как лизингополучателей, так и поставщиков. Тем самым Общество способствует социально-экономическому развитию страны в целом.

Как социально ответственная компания Общество осуществляет финансирование проектов в области благотворительной и спонсорской деятельности, которые носят системный и долговременный характер.

В планируемом периоде Общество продолжит осуществлять сотрудничество в рамках спонсорских и благотворительных проектов в соответствии с законодательством Республики Беларусь, Уставом Общества и локальными правовыми актами в рамках направлений, реализуемых Банком развития.

# **Сбалансированная система показателей как стратегическая схема действий**

В рамках стратегических целей, ориентированных на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, Общество выделяет ряд тактических целей, отражающих отдельные этапы достижения стратегических целей (Таблица 7.1.).

Сбалансированная система показателей (далее - ССП) трансформирует тактические цели в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения.

Таблица 7.1. Сбалансированная система показателей\*

| **Тактические цели** | **Показатели/задачи** |
| --- | --- |
|
| 1. **Финансовая составляющая** | |
| 1.1 стабильные и высокие финансовые результаты | Темп роста прибыли до налогообложения без учета курсовых разниц |
| 1.2 сохранение и повышение достигнутого уровня рентабельности | ROA |
| ROE |
| 1.3 поддержание уровня просроченной задолженности, не превышающего установленное пороговое значение | Удельный вес просроченной задолженности по договорам, выплата по которым просрочена на 90 дней и более, в суммарной величине активов компании (УДNPL) |
| 1.4 привлечение кредитных ресурсов для финансирования приобретения современной техники и оборудования организациями в рамках Указа № 146 | Объем освоения кредитных ресурсов в рамках Указа № 146 и иных государственных программ, млн рублей |
| 1. **Клиентская составляющая (рассматривается как потребительская база и сегмент рынка)** | |
| 2.1 увеличить степень удовлетворенности клиентов за счет разработки новых лизинговых продуктов и повышения уровня обслуживания | Удельный вес клиентов, заключивших договоры, в общем количестве заявок клиентов в рамках коммерческого направления |
| Количество договоров по новым лизинговым продуктам (разработанным в отчетном периоде) |
| Разработка программы лояльности для клиентов |
| 2.2 рост нового бизнеса и экспортных поставок | Темп роста объема нового бизнеса (КС без НДС) по коммерческому лизингу для юридических лиц и ИП |
| Объем нового бизнеса (КС без НДС) по коммерческому лизингу для физических лиц, млн рублей |
| Темп роста экспортных поставок  (контрактная стоимость техники белорусского производства, поставляемой на внешние рынки, тыс. долларов США) |
| 2.3 поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства | Объем освоение ресурсов ОАО «Банк развития Республики Беларусь» в рамках поддержки клиентов малого и среднего предпринимательства, млн рублей |
| 2.4 удержание лидерских позиций на рынке лизинговых услуг (по объему лизингового портфеля по данным Ассоциации лизингодателей Республики Беларусь) |  |
| 2.5 привлечение новых клиентов | Количество новых клиентов/ поставщиков, в том числе с которыми сотрудничество не осуществлялось более года (отсутствовали обязательства по заключенным договорам более года), в т.ч. по  - м/н бизнесу, в т.ч. на новых рынках  - коммерческому лизингу для юридических лиц |
| 2.6 расширение перечней поставщиков и финансируемых сфер бизнеса в рамках коммерческого лизинга | Разработка программы лояльности для поставщиков |
| 2.7 увеличение лояльности клиентов | Проведение опросов для изучения мнений клиентов и их предпочтений, обработка и анализ полученной информации |
| Продуктовая нагрузка в рамках коммерческого лизинга (количество предметов лизинга на 1 клиента - юридическое лицо) |
| 2.8 реализация эффективной маркетинговой и коммуникационной стратегии | Статистика посещения сайта Общества (рост уникальных пользователей) |
| 1. **Составляющая внутренних бизнес-процессов и инноваций** | |
| 3.1 минимизация ошибок, операционных инцидентов | Сумма прямых потерь Общества по операционным инцидентам |
| 3.2 организация эффективной работы путем повышения качества и оперативности предоставления услуг лизинга в рамках реализации государственных программ | Внедрение процесса реализации сделок в виде «замкнутого цикла», заключающегося в закреплении за сотрудником, принявшим от клиента пакет документов на приобретение техники в лизинг, сопровождения всей сделки до момента отгрузки. |
| 3.3 увеличение скорости получения данных и принятия решений за счет автоматизации бизнес-процессов | Выполнение Плана развития информационных технологий на отчетный год |
| 3.4 улучшение качества обслуживания в рамках сопровождения заключенных договоров лизинга | Совершенствование чат-бота, разработка и внедрение мобильного приложения |
| 1. **Составляющая обучения и развития** | |
| 4.1 поддержание такой рабочей атмосферы, которая привлекает, удерживает и способствует развитию лояльных сотрудников, стремящихся к успеху компании | Индивидуальные KPI по структурным подразделениям |
| * 1. повышение удовлетворенности персонала работой | Стабильность кадрового состава:  1. удельный вес сотрудников со стажем работы в Обществе свыше 5-ти лет в списочной численности;  2. текучесть кадров (уволенные работники к среднесписочной численности), %. |
|
| * 1. содействие развитию инновационной культуры | Создание и внедрение системы поддержки и поощрения инновационной активности сотрудников |
| * 1. увеличение эффективности персонала | Темп роста лизингового портфеля в части контрактной стоимости без НДС |

Приложение 1

SWOT-анализ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Сильные стороны | Слабые стороны | | Большой опыт работы на рынке лизинговых услуг;  Лидирующие позиции на рынке лизинговых услуг Беларуси как по новому бизнесу, так и по размеру лизингового портфеля;  Высокая конкурентоспособность;  Опыт работы в разных отраслевых сегментах;  Широкая клиентская база;  Наличие постоянных крупных клиентов;  Наличие стратегических партнеров, а также сотрудничество с известными и надежными поставщиками;  Наличие лизинговых продуктов с преимущественными условиями;  Ориентированность на постоянное улучшение качества предоставляемых услуг;  Наличие свободных оборотных средств;  Наличие эффективной комплексной системы управления рисками;  Финансовая устойчивость и платежеспособность; | В объеме нового бизнеса и лизингового портфеля превалируют сделки по Указу № 146;  Финансирование приобретения техники для неплатежеспособных организаций в рамках Указа № 146;  Финансирование приобретения техники на основании перечней отечественной техники и оборудования для финансирования поставок в рамках Указа № 146, что исключает возможность влияния Общества на выбор клиента;  Основная доля объема лизингового портфеля Общества – это организации агропромышленного комплекса;  Отнесение на затраты суммы НДС, приходящейся на обороты, освобожденные от уплаты НДС, что в конечном итоге приводит к существенному уменьшению прибыли;  Недостаточный уровень автоматизации процесса лизинга;  Недостаточная диверсификация источников кредитования, основной кредитор - Банк развития;  Основные покупатели в рамках экспортных поставок техники – товаропроводящие сети;  Слабая диверсификация рынков в рамках экспортных поставок техники (основной рынок - Российская федерация, на который приходится 77,3% всего объема поставок техники на внешние рынки по итогам 2022 года) |  |  |  | | --- | --- | | Возможности | Угрозы | | Возможность финансирования крупных сделок, в том числе долгосрочных;  Диверсификация рынков сбыта в рамках экспортных поставок техники  Усиление бренда Общества за счет предоставления качественных и профессиональных лизинговых услуг;  Появление новых отраслей потребления – расширение и обновление производственных мощностей, запуск новых инновационных продуктов и производств, обновление транспортных и грузовых парков, модернизация производств;  Расширение продуктовой линейки лизинговых услуг в соответствии с потребностями клиентов;  Повышение эффективности работы компании за счет развития ИТ-технологий и автоматизации бизнес процессов; | Снижение объемов финансирования государственных программ;  Неисполнение бюджетом взятых на себя обязательств по погашению лизинговых платежей за организации –лизингополучатели;  Снижение спроса на лизинговые услуги ввиду ухудшения финансового положения клиентов;  Ухудшение платежной дисциплины лизингополучателей;  Ограниченность доступа Общества к кредитным ресурсам требуемого объема и срочности, высокая стоимость кредитных ресурсов;  Возрастающее конкурентное давление, т.е., появление лизинговых продуктов на рынке лизинговых услуг Беларуси с более выгодными условиями лизинга, чем аналогичные лизинговые продукты Общества;  Недостаток обеспечения для привлечения заемных средств;  Высокий темп роста бизнеса и возрастающая в связи с этим нагрузка на работников может негативным образом повлиять на качество обслуживания заключенных договоров лизинга | |  |