

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
АО СП «УЗБАТ А.О.» («Компания»)
НА СРЕДНЕСРОЧНЫЙ И ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЕРИОД**

Преамбула

В основе управления бизнесом Компании лежит разработка стратегии, ее адаптация к особенностям функционирования компании на внутреннем рынке Республики Узбекистан и последующая реализация. **Стратегия Компании это комплексный план корпоративного управления, основанный на лучших международных практиках. Она призвана обеспечить устойчивое положение и поступательное развитие Компании на рынке, координацию усилий поставщиков из смежных отраслей промышленности и сельского хозяйства, удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей в рамках Группы компаний Бритиш Американ Тобакко. Процесс выработки стратегии Компании основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития бизнеса. Он заключается в выборе магистрального направления, перспективных сегментов рынка, потребительских предпочтений, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и методик управления. Другими словами, стратегия означает выбор Компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.**

Разработка, внедрение и реализация стратегии — приоритетные задачи руководства Компании. Руководство Компании разрабатывает стратегию и отвечает за выбор модели бизнеса Компании. Стратегия задает ориентиры производительности, формирует представление о конкурентных преимуществах, намечает план действий для удовлетворения потребителей и достижения высокой эффективности. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет приоритетность, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов и групп менеджеров должны осуществляться путем совместного сотрудничества, а руководство Компании быть в состоянии успешно и эффективно, без чрезмерного применения техники «ручного» управления, координировать работу всех подразделений Компании — производства, маркетинга, финансов, обслуживания клиентов, персонала, информационных технологий и др.

В отсутствие стратегии руководство Компании не способно сформулировать бизнес-модель, которая смогла бы обеспечить выполнение таких ключевых показателей, как стабильная прибыль, удовлетворение потребностей рынка, налоговые отчисления, занятость и т.д.

Компания, являясь интегрированной частью Группы компаний Бритиш Американ Тобакко, разрабатывает свою стратегию и перспективное видение, исходя из глобальных приоритетов, установленных для Группы, с учетом условий рынка Республики Узбекистан.

Общая стратегия Компании позволяет бизнесу Компании развиваться и расти, и при этом создаются все условия для генерирования достаточных средств для инвестирования в будущее Компании.

Стратегическим приоритетом на среднесрочный и долгосрочный период являются: трансформация бизнеса и создания лучшего будущего для сотрудников Компании, потребителей, акционеров и общества в целом, инвестирование и рост. Для стимулирования трансформации бизнеса Компании необходим прорыв в новых категориях - альтернативных способах употребления никотина (никотиновые пакетики без табака (бестабачный никотиновый снюс), электронные системы доставки никотина, системы нагревания табака), стабильное лидерство по доле рынка традиционных сигарет, чтобы обеспечить рост прибыли для инвестирования в новые категории, а также упрощение Компании, то есть создание максимально быстрой, простой и сильной организации путем сокращения излишне комплексных процессов в бизнесе Компании.

В сердце нашей Стратегии – потребитель. Мы верим, что успех Компании складывается из понимания предпочтений совершеннолетних потребителей никотина и способности создать продукт, соответствующий их ожиданиями.

Стратегия и перспективное видение будущего Компании формулируется исходя из следующих принципов:

МИССИЯ КОМПАНИИ

Основная задача Компании – создать лучшее будущее, своевременно и исчерпывающе удовлетворять имеющиеся потребности совершеннолетних потребителей никотина как в традиционной табачной продукции, так и в инновационных продуктах с пониженным риском за счет производства и поставок на рынок качественной табачной продукции и продукции с пониженным риском, не связанной с процессом горения табака, повышения эффективности производственных процессов, создания партнерских отношений с сотрудниками, дистрибьюторами, поставщиками сырья, оберточных материалов и комплектующих, а также отстаивания права совершеннолетних граждан на осознанный выбор с учетом понимания всех рисков для здоровья, ассоциируемых с потреблением курительных и альтернативных изделий, выстраивания открытого диалога с обществом.

Понятие «Лидерство» означает для нас гораздо больше, чем просто количественные показатели. Компания убеждена, что устойчивое развитие возможно только при условии ответственного подхода к ведению бизнеса. Быть Лидером для нас означает стратегически мыслить и расставлять приоритеты, учитывать интересы потребителей и компании, работать на результат, продвигать новые решения и идеи.

Приоритеты – обеспечение стабильного функционирования на ключевом для Компании рынке Республики Узбекистан, выход, закрепление и обеспечение устойчивого присутствия в сегменте готовой продукции на рынках Центральной Азии, Монголии и Армении, развитие конкурентоспособного портфеля марок с акцентом на диверсификацию и лидерство в среднеценовом сегменте.

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ВКЛЮЧАЕТ ЧЕТЫРЕ ПРИОРИТЕТА:

- РОСТ
- ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
- УСТОЙЧИВОСТЬ
- ОРГАНИЗАЦИЯ, НАЦЕЛЕННАЯ НА ПОБЕДУ.

I. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ

A. Рост

Фокусировка на потребителя, совершенствование продукции, яркая индивидуальность брендов и безупречное исполнение. Органический рост, понимание и удовлетворение предпочтений потребителей – естественный и единственный путь по обеспечению стабильной доли рынка Компании в количественном и стоимостном выражении. Компания будет продолжать развивать свои ведущие международные марки *Kent*, *Rothmans*, *Pall Mall*, а также продолжать работу по удовлетворению спроса в таких ценовых сегментах, как «качество по доступной цене» и недорогие марки. Компания будет продолжать использовать инновационные подходы по созданию и выводу на узбекский рынок продуктов нового поколения. Прорыв в новых категориях – это элемент, необходимый для долгосрочной устойчивости нашего бизнеса. Долю Компании в новых категориях планируется увеличить за счет инноваций и увеличения инвестиций, поддерживаемых постоянной долей рынка традиционных сигарет.

B. Производительность

Подход Компании к производительности заключается, прежде всего, в использовании масштаба и ресурсов Компании, а также Группы компаний Бритиш Американ Тобакко для увеличения эффективности производственных и управленческих процессов.

Производительность для Компании не сводится к простому сокращению расходов и означает, прежде всего, рациональное и эффективное использование имеющихся ресурсов и оборотных средств, управление ресурсами для увеличения прибыли при неизменном улучшении качества продукции, эффективную систему поставок, а также снижение не прямых издержек. В результате должны высвободиться дополнительные средства для реинвестирования, что способствует усилению вектора устойчивого развития бизнеса.

В Компании внедрена система управления закупками и поставками табачного сырья, расчетов с фермерами и табаководами BAT Leaf на основе глобальной информационной платформы. Функционирует автоматизированная система управления финансами, производственным поставками и складскими запасами SAP. На Самаркандской табачной фабрике состоялся запуск системы снижения простоев производственного оборудования.

В среднесрочной перспективе Компания планирует и далее совершенствовать указанные системы, дополняя их новыми информационно-управленческими модулями.

С. Устойчивость

Компания – социально ответственный субъект предпринимательской деятельности, действующий в долгосрочных интересах своих акционеров и сотрудников. При осуществлении своей деятельности Компания учитывает широкий спектр ожиданий общественности, что, в свою очередь, обеспечивает ее устойчивое развитие.

Коммерческий успех неотделим от добросовестного корпоративного поведения и управления. В основе деятельности Компании лежат Принципы ведения бизнеса, построенные на Британском объединенном кодексе корпоративного управления, которые описывают то, какой мы хотели бы видеть нашу Компанию с точки зрения социальной ответственности и корпоративного управления. Высокие требования, сформулированные в Правилах Делового Поведения Компании, являющимися составной частью указанных Правил, повсеместно соблюдаются сотрудниками Компании.

Компания выступает за разумное регулирование табачной отрасли, которое бы учитывало интересы как потребителей никотиносодержащей продукции, так и некурящих граждан и общества в целом, открыто и объективно подходило к снижению рисков, связанных с курением, а также обеспечивало бы стабильную и предсказуемую эволюцию нормативно-правового поля.

Д. Организация, нацеленная на победу

Только потенциальные и эффективные сотрудники способны претворить в жизнь цели и задачи Компании. В Компании работают талантливые и профессиональные люди, у которых есть желание и способности демонстрировать выдающиеся результаты работы и таким образом продвигать бизнес Компании вперед.

Компания считает, что сотрудники должны постоянно развиваться, обмениваться опытом, приобретать новые знания. При этом Компания стремится создать такую атмосферу, в которой сотрудники получали бы удовольствие от работы. Это предполагает открытую корпоративную культуру, в которой ценятся изменения и инновации.

Компания придаёт огромное значение развитию лидерских качеств на всех уровнях организации. Руководители любого звена в Компании должны иметь стратегическое мышление, внедрять инновационные решения и помогать членам своей команды вносить ощутимый вклад в бизнес Компании.

Организации мирового уровня всегда бросают вызов самим себе, постоянно обновляя свои структуры и процессы, чтобы лучше понимать потребности потребителей и повышать конкурентоспособность. Они продолжают развиваться, учиться и приспосабливаться, чтобы оставаться гибкими в быстро меняющейся среде

II. ФИЛОСОФИЯ КОМПАНИИ

А. Смелость

Мы ставим амбициозные цели и воплощаем инновационные идеи. Мы быстро принимаем решения и несем за них ответственность. Мы уверены в себе и готовы к конкуренции.

В. Скорость.

Скорость имеет значение. Мы задаем направление и движемся к цели быстро. Для нас важен результат, а не процесс. Мы быстро учимся и делимся знаниями.

С. Доверие

Мы задаем направление для наших команд и доверяем их опыту. Мы критически мыслим и делимся мнениями. Приходя к общему решению, мы придерживаемся его. Мы сотрудничаем друг с другом и вместе достигаем результата.

D. Разнообразие.

Мы ценим разные точки зрения. Мы опираемся на знание, опыт и идеи друг друга. Мы открыты к новому и свободны от стереотипов.

E. Ответственность

Компания стремится снизить отрицательное влияние нашего бизнеса на здоровье и окружающую среду. Компания предлагает продукцию высшего качества, лучшее место работы и выдающиеся бизнес-результаты. Компания и ее сотрудники всегда следуют правилам Делового Поведения.

Исходя из своей Стратегии, Компания предполагает предпринять следующие шаги и осуществить развитие следующих направлений:

1. Объем продаж табачной продукции:

- **Задача максимум:** обеспечить стабильные объемы производства и реализации табачной продукции и продуктов с пониженным содержанием риска в течение ближайших пяти лет. Стабильными будут считаться объемы, не отклоняющиеся от показателей предыдущего года в большую или меньшую сторону более чем на 15%.
- **Задача минимум:** с учетом тенденции на снижение потребления табачной продукции в Республике Узбекистан, в т.ч. связанной с усилением комплекса государственных мер в сфере контроля за табаком, своевременно и в полном объеме обеспечивать удовлетворение потребностей внутреннего рынка в высококачественной табачной продукции отечественного производства, не допуская ее дефицита, а также расширять линейку продуктов с пониженным содержанием риска и обновлять текущий портфель новыми инновационными и доступными предложениями в каждой категории

2. Ассортимент табачной продукции:

- Обеспечить выпуск ассортимента табачной продукции, включая:
 - Международные марки - *Kent, Rothmans, Pall Mall, Viceroy*
- Обеспечить разработку и производство не менее двух новых ассортиментных позиций табачной продукции в течение последующих пяти лет.

3. Экспорт табачной продукции:

- Продолжить изучение потенциальных экспортных рынков табачной продукции, альтернативной продукции (никотиновых подушечек и др), фильтропалочек. Изучить различные механизмы и возможности поставки на экспорт конкурентоспособной табачной продукции, в т.ч. по толлинговой схеме (при соответствующей предварительной проработке и принятия соответствующего решения руководством Компании).

4. Внедрение новых технологий и модернизация производственного оборудования:

- Модернизация действующего производственного оборудования
- Закуп и установка станции по подаче табака с целью увеличения производственных мощностей по подаче табака на сигаретные машины.
- Проект по увеличению использования возобновляемых источников энергии: установка солнечных панелей для освещения административного здания и уличного освещения.

5. Сокращение издержек и оптимизация расходов:

- Оптимизация процессов производства и с целью сокращения расходов и издержек.

6. Прибыль Компании:

- **Задача минимум:** обеспечить стабильные показатели чистой прибыли по сравнению с 2020 годом в период с 2021 года по 2026 год. Стабильными будут считаться показатели чистой прибыли, не отклоняющиеся в большую или меньшую сторону от показателей предыдущего года более чем на 20% в год;
- **Задача максимум:** при условии стабилизации мировой экономической ситуации, в т.ч. на международном рынке энергоресурсов, а также положения на рынках стран СНГ, косвенно влияющих на перспективы экспорта и повышения уровня валютной самокупаемости Компании, приложить усилия для увеличения прибыли ежегодно на 5% в период с 2021 года по 2026 год.

7. Развитие персонала:

Процесс развития персонала нацелен на формирование коллектива компетентных, заинтересованных, преданных своему делу и эффективных сотрудников, принимающих активное участие в развитии Компании, получающих за это справедливое, конкурентоспособное вознаграждение, возможности карьерного роста и творческой самореализации. Для этих целей Компания:

- Периодически обеспечивает обучение и повышение квалификации персонала
 - Ежегодно планируется обучение и повышение квалификации 15% сотрудников от общего количества сотрудников согласно штатного расписания. Обучение планируется проводить как непосредственно в организации путем привлечения к обучению руководителей и специалистов Компании, а также в учебных заведениях на коммерческой основе.
- Постоянно внедряет и совершенствует процессы, поддерживающие безопасность, личный комфорт и развитие сотрудников:
 - Безопасное рабочее место;
 - Работа в команде;
 - Поддержка со стороны лидеров;
 - Обратная связь.
- Поддерживает корпоративную культуру:
 - Управление персоналом носит стабильный и прогнозируемый характер;
 - Принципы работы с персоналом, в т.ч. оценка, карьерный рост, поощрение и вознаграждение сотрудников, объективны, справедливы и последовательны.

На долгосрочную перспективу (до 2026 года) Компания ставит перед собой следующие задачи:

- Поддерживать добровольную текучесть кадров на стабильно низком уровне (не более 20%) за счет реализации комплекса мер по поддержанию финансовой заинтересованности сотрудников, созданию комфортной трудовой среды, продвижению бренда лучшего Работодателя Узбекистана.

8. Спонсорство и благотворительность.

- На протяжении всей своей деятельности Компания осуществляла проекты в сфере корпоративной социальной ответственности на территории Республики Узбекистан. В 2021-2026 гг. Компания продолжит осуществление социальных инвестиций в проекты, связанные с благотворительной деятельностью и спонсорством в Самаркандской области в сумме не менее 2 млрд. сум в год (данная сумма может изменяться) в таких областях, как:
 - охрана окружающей среды и поддержка в области устойчивого развития сельского хозяйства (содействие развитию социальной, коммунальной, рекреационной инфраструктуры в сельскохозяйственных, в т.ч. труднодоступных районах) в целом, включая улучшение материально-технической базы и технологий в сфере выращивания табака (ирригация,

внесение удобрений и т.д.), проекты, направленные на улучшение условий охраны окружающей среды и качества жизни в сельской местности.

- мероприятия, направленные на дальнейшее развитие общественной жизни, включая поддержку культуры и искусства, профессионального образования и повышения квалификации, народного творчества и комфортной среды рекреации для граждан, проживающих в тех местностях, в которых расположены промышленные объекты Компании, а также производственные объекты или сельскохозяйственные угодья ее поставщиков и партнеров по бизнесу.
- долгосрочные проекты на основе взаимопонимания с органами исполнительной власти, а также общественным фондами по развитию конкретных направлений социальной инфраструктуры.