

**УТВЕРЖДЕНО:  
ГОДОВЫМ ОБЩИМ СОБРАНИЕМ  
АКЦИОНЕРОВ АО СП «УЗБАТ А.О.»  
ОТ 09 ИЮНЯ 2016**

**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, обслуживаемых потребностей, 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 отвечают за выбор модели бизнеса Компании. Стратегия создает ориентиры производительности, формирует представление о конкурентных преимуществах, намечает план действий для удовлетворения покупателей и достижения высокой производительности. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет смысл, 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, кадров, 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, и с учетом условий рынка Республики Узбекистан.

Общая стратегия Компании позволяет бизнесу Компании развиваться и расти, и при этом мы создаем все условия для того, чтобы генерировать достаточные средства для инвестирования в будущее Компании. Производство табачной продукции является основной составляющей бизнеса Компании, и именно эта традиционная сфера ее специализации призвана обеспечить основные возможности для развития в будущем. Мы также развиваем и продвигаем табачную продукцию нового поколения.

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

**НАША ЦЕЛЬ**

**Основная задача Компании** — своевременное и исчерпывающее удовлетворение имеющихся потребностей совершеннолетних курильщиков в традиционной табачной продукции и в инновационных продуктах за счет производства и поставок на рынок качественной табачной продукции, 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 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 каждый день подтверждать репутацию ответственной компании с высоким уровнем организации бизнеса, лучшими специалистами и высококачественной продукцией.

**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 и Украины, развитие конкурентоспособного портфеля марок с акцентом на диверсификацию и лидерство в среднеценовом сегменте.

#### **СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ВКЛЮЧАЕТ ЧЕТЫРЕ ПРИОРИТЕТА:**

- **РОСТ**
- **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ**
- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**
- **ОРГАНИЗАЦИЯ, НАСТРОЕННАЯ НА ПОБЕДУ.**

### **I. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ**

#### **A. Рост**

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, Viceroy*, а также продолжать работу по удовлетворению спроса в таких ценовых сегментах, как «качество по доступной цене» и недорогие марки.

Компания будет продолжать разрабатывать и использовать инновационные подходы по созданию и выводу на узбекский рынок обновленного ассортимента табачных изделий, в том числе в новом сегменте формата «деми-слимс».

При этом главное внимание будет уделяться обеспечению качественного (интенсивного, связанного с усовершенствованием качества продукции), а не количественного (экстенсивного) роста. Прогнозируется, что такой рост будет обеспечиваться постепенной, органически связанной с общим ростом располагаемых доходов населения переориентацией потребителей с дешевого на более высокоценовые сегменты. Результатом данного роста должно стать не только увеличение объема табачного рынка в стоимостном выражении, но и связанное с этим увеличение налоговых поступлений по налогам, имеющим адвалорную природу (в т.ч. НДС), осваивание местными производителями упаковочных и оберточных материалов новых промышленных технологий.

#### **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 2008 г. в Компании внедрена система управления закупками и поставками табачного сырья, расчетов с фермерами и табаководами BAT Leaf на основе глобальной информационной платформы. С 2009 года в Компании функционирует автоматизированная система управления финансами, производственным поставками и складскими запасами SAP. В 2015 г. эта система была модернизирована и расширена. В 2015 г. на Самаркандской табачной фабрике состоялся запуск системы мониторинга простоев производственного оборудования.

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

### **С. Ответственность**

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 табачной 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, настроенная на победу**

Только 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.

## **II. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ**

### **А. Свобода через ответственность**

Компания всегда стремимся поступать правильно и ответственно по отношению к обществу. Мы используем свободу в принятии решений, чтобы действовать в наилучших интересах потребителей.

Решения в Компании должны приниматься на разных уровнях и быть максимально приближенными к потребителю. Сотрудники, которые принимают соответствующие решения, должны нести за них ответственность.

### **В. Сила в разнообразии**

Мы уважаем и высоко ценим индивидуальность каждого сотрудника и получаем удовольствие от совместной работы. Наша сила - разнообразие людей, культур, точек зрения, марок, рынков и идей. Мы ценим то, что каждый из нас уникален.

### **С. Дух предпринимательства**

Мы твердо намерены активно использовать существующие и новые возможности роста с учетом всех сопутствующих рисков. Мы готовы смело преодолевать любые препятствия. Такой подход - залог успешного ведения нашего бизнеса.

Несмотря на непростую ситуацию, Компания продолжает расти. Мы всегда ищем новые возможности для достижения успеха и не боимся их использовать. Мы применяем инновационные методы в нашей работе и считаем, что разумный риск — неотъемлемая составляющая нашей работы.

## **D. Открытость**

Этот принцип характеризует работу Компании в сфере внешних связей и то, как мы взаимодействуем со всеми, кто имеет отношение к нашему бизнесу. Компания стремится прислушиваться к мнению общественности, вникать в суть законодательных требований, которые предъявляет к нам современное государство и общество, устанавливать для себя принципы работы ответственного бизнеса и действовать в соответствии с ними. Компания ориентирована на будущее и удовлетворяет ожидания нашего потребителя, предлагая ему высококачественную, в т.ч. инновационную продукцию. Мы открыты к новым подходам ведения бизнеса.

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 в течение ближайших пяти лет. Стабильными будут считаться объемы, не отклоняющиеся от показателей предыдущего года в большую или меньшую сторону более чем на 10% в год.
- **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.

### **2. Ассортимент табачной продукции:**

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

### **3. Производство ферментированного табачного листа и табачного листа, не подлежащего ферментации, но прошедшего процессы солнечной, турбо-огневой и паро-воздушной сушки:**

- Обеспечить ежегодное производство ферментированного табачного листа, а также табачного сырья солнечной, турбо-огневой и паро-воздушной сушки для местного производства в размере не менее 1.2 тыс. тонн (в год) в течение ближайших пяти лет;
- Обеспечить ежегодный экспорт табачного листа (в зависимости от конъюнктуры и спроса на мировом рынке) в размере не менее 1 тыс. тонн в течение ближайших пяти лет;
- Продолжить работу по дальнейшему улучшению качества выращиваемого в Узбекистане табачного листа сорта «Виржиния» и увеличению его использования в производстве местной табачной продукции. Увеличить использование местного табака сорта Вирджиния в производстве готовой продукции как минимум в 2 раза в течение ближайших пяти лет.

### **4. Экспорт табачной продукции:**

- Продолжить изучение потенциальных экспортных рынков табачной продукции. Изучить различные механизмы и возможности поставки на экспорт конкурентоспособной табачной продукции, в т.ч. по толлинговой схеме.

### **5. Внедрение новых технологий и модернизация оборудования:**

- Закупка нового или глубокая модернизация действующего комплекса производственного оборудования с целью выхода на полную самообеспеченность в сфере производства фильтров для сигарет формата Кинг сайз супер-слимс (2017-2018 гг.);
- Увеличение в 2 раза мощностей по турбо-огневой и паровоздушной сушке табачного листа, не подлежащего ферментации (2017-2018 гг.).

- Техническое перевооружение производственных и вспомогательных цехов Компании в 2016 г. в соответствии с Постановлением Президента № ПП-2458 от 25.12.2015 «Об Инвестиционной программе Республики Узбекистан».

#### **6. Сокращение издержек и оптимизация расходов:**

- Разработать варианты и механизм оптимизации расходов на Ургутском Филиале Компании – 2016 год;
- В своих подходах к оптимизации расходов руководствоваться принципом приоритетности поддержания занятости на стабильном уровне.

#### **7. Прибыль Компании:**

- **Задача минимум:** обеспечить стабильные показатели чистой прибыли по сравнению с 2016 годом в период с 2017 года по 2020 год. Стабильными будут считаться показатели чистой прибыли, не отклоняющиеся в большую или меньшую сторону от показателей предыдущего года более чем на 15% 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 10% в период с 2017 года по 2020 год.

#### **8. Локализация**

- Проработать с местными производителями вопрос локализации производства в Узбекистане внутренней оберточной фольги для упаковки табачных изделий в потребительскую пачку (ожидаемый срок локализации – конец 2018 года);
- Проработать с местными производителями вопрос о локализации производства в Узбекистане термоусадочной двухосно-ориентированной полипропиленовой оберточной пленки, соответствующей международным стандартам Группы компаний БАТ (ожидаемый срок локализации – 2019-2020 гг. при условии наличия у производителя планов по закупке соответствующей экструзионной линии, способной обеспечить требуемую молекулярную структуру БОПП-пленки);
- Увеличить как минимум в 2 раза к 2019 году использование в готовой продукции некоторых подвидов нового вида табака («Вирджиния»), экспериментально-промышленное выращивание которых в Узбекистане началось в 2013 году.

#### **9. 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 2020 года) Компания ставит перед собой следующие задачи:

- Поддерживать добровольную утечку кадров на стабильно низком уровне (не более 20%) за счет реализации комплекса мер по поддержанию финансовой заинтересованности сотрудников, созданию комфортной трудовой среды, продвижению бренда успешного и стабильного работодателя.

#### **10. Спонсорство и благотворительность.**

- На протяжении всей своей деятельности Компания осуществляла проекты в сфере корпоративной социальной ответственности на территории Республики Узбекистан. В 2016-2020 гг. Компания продолжит осуществление социальных инвестиций в проекты, связанные с благотворительной деятельностью и спонсорством в Самаркандской области в сумме не менее 2 млрд. сум (данная сумма может изменяться) в таких областях, как:
  - охрана окружающей среды и поддержка в области 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.);
  - 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.