



УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров
АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС»

В.А. Любинин
«15» декабря 2025 г.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
Акционерного общества «БИЗНЕС АЛЪЯНС»
до 2027 г.

1. ВВЕДЕНИЕ И ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС» (далее – Компания) – ведущая **независимая частная лизинговая компания**, специализирующаяся на работе с крупными корпоративными клиентами. Компания реализует стратегию устойчивого роста, направленную на закрепление позиций среди лидеров российского лизингового рынка, повышение инвестиционной привлекательности и укрепление репутации надёжного партнёра при реализации капиталоемких проектов в условиях трансформации экономики.

Стратегия утверждена Советом директоров и сопровождается прогнозной финансовой моделью на 2026–2027 гг., которая регулярно обновляется и является основой для принятия управленческих решений.

Основные характеристики компании:

- Устойчивая клиентская база из лидеров ключевых отраслей промышленности и инфраструктуры;
- Проверенная модель фондирования и развитые отношения с финансовыми партнерами;
- Репутация ответственной и профессиональной компании;
- Следование стратегическим целям развития национальной экономики, включая участие в национальных проектах.

2. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Миссия: способствовать устойчивому росту российских компаний за счет предоставления лизинговых решений для модернизации и расширения их производственных активов.

Стратегические приоритеты:

- Закрепление в ТОП-25 российских лизинговых компаний по объему портфеля;
- Активное участие в финансировании приоритетных отраслей (машиностроение, ТЭК, транспорт, химия);
- Достижение операционной эффективности через глубокую цифровизацию;
- Развитие кадровой автономии и внутреннего резерва;
- Формирование экосистемы стратегических партнерств.
- Повышение прозрачности и качества раскрытия информации для инвесторов и регуляторов.

3. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И РЫНОЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

3.1. Конкурентный ландшафт

- **Государственные компании и институты развития (МАШПРОМЛИЗИНГ, ВЭБ-лизинг):**
 - *Преимущество:* доступ к дешевому финансированию;
 - *Недостаток:* бюрократия.
- **Дочерние компании системных банков (Сберлизинг, ВТБ-лизинг):**
 - *Преимущество:* кросс-продажи, стабильное фондирование;
 - *Недостаток:* стандартизированные продукты.
- **Частные независимые игроки:**
 - *Преимущество:* гибкость, скорость;
 - *Недостаток:* зависимость от рынка заемного капитала.

Уникальное ценностное предложение АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС»:
 Высокая экспертиза в структурировании капиталоемких сделок для крупного бизнеса при сочетании операционной гибкости частной компании и масштаба финансирования, сопоставимого с крупнейшими участниками рынка.

3.2. SWOT-анализ

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
• Репутация эксперта в корпоративном сегменте	• Ограниченный доступ к длинным и дешёвым ресурсам
• Гибкая и клиентоориентированная команда	• Относительно высокая стоимость фондирования
• Опыт работы со сложными активами и структурами	• Узкая продуктово-отраслевая диверсификация
Возможности (O)	Угрозы (T)
• Рост спроса на финансирование импортозамещения	• Ужесточение конкуренции со стороны госкомпаний
• Развитие программ государственной поддержки	• Макроэкономическая волатильность и санкционные риски

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ИНИЦИАТИВЫ (2026–2027 ГГ.)

4.1. Позиционирование и рост бизнеса

- **Переход к роли партнера по развитию:** Формирование репутации стратегического финансового партнера. Цель – увеличить долю клиентов с двумя и более сделками в портфеле до 90%.

- **Экспансия в смежные сервисы:** Запуск пилотных проектов по факторингу для ключевых клиентов в рамках единой экосистемы.
- **Фокус на крупные сделки:** Сохранение минимального размера сделки в диапазоне 150–200 млн руб. с увеличением доли сделок от 1 млрд руб.

4.2. Технологическая и операционная трансформация

- **Создание «цифрового двойника» лизингового портфеля:** Моделирование влияния макроэкономических сценариев на портфель в реальном времени.
- **Повышение качества услуг:** Развитие консалтинговой составляющей и создание сервисной экосистемы «одного окна» по всему жизненному циклу актива.
- **Внедрение сквозной цифровой платформы:** Автоматизация полного цикла сделки с интеграцией в государственные информационные системы (например, БКИ).

4.3. Финансовая стратегия и управление капиталом

АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС» придерживается умеренно-консервативной финансовой политики.

- **Оптимизация фондирования:** Снижение средней стоимости привлеченных средств на 0,5–0,7 п.п. за счет повышения кредитного рейтинга.
- **Целевая модель фондирования:** 55% – банковские кредиты, 25% – облигации, 10% – собственные средства, 10% – фонды развития.
- **Управление ликвидностью:** Формирование «стресс-подушки», покрывающей обязательные выплаты минимум за 3 месяца.
- **Повышение капитальной эффективности:** Достижение ROE не менее 25% через структурирование маржинальных сделок и управление сроком портфеля.
- Компания придерживается утверждённой и формализованной финансовой политике, на основании которой устанавливаются внутренние лимиты по долговой нагрузке и целевой уровень покрытия краткосрочных обязательств поступлениями от текущей деятельности.
- На основании Решения единственного акционера АО "БИЗНЕС АЛЪЯНМ" дивиденды по итогам года не выплачиваются. Нераспределенная прибыль направляется в распоряжение компании.

4.4. Управление рисками и устойчивость

Система управления рисками АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС» формализована и соответствует требованиям Банка России. Она охватывает в том числе, но не ограничиваясь, кредитные, рыночные, операционные, санкционные риски и риски ликвидности.

- **Мониторинг страновых и санкционных рисков:** Усиленный due diligence цепочек поставок и контрагентов.
- **Киберустойчивость:** Реализация программы повышенной кибербезопасности.

- **Технологические риски:** Оценка ремонтпригодности оборудования новых (незападных) брендов.
- Совет директоров ежеквартально рассматривает отчёты по ключевым рискам и утверждает лимиты. В компании внедрены процедуры стресс-тестирования портфеля, сценарного анализа и мониторинга контрагентов в реальном времени.
- Риск-аппетит утверждается ежегодно и корректируется в зависимости от макроэкономической ситуации.

4.5. Внедрение ESG-подходов

АО «БИЗНЕС АЛЪЯНС» активно способствует устойчивому развитию национальной экономики через финансирование проектов в области энергоэффективности и «зелёной» трансформации.

В 2026 году планируется утверждение отдельной Стратегии устойчивого развития, включающей количественные целевые показатели по снижению экологической нагрузки финансируемых активов, в том числе по сокращению удельных выбросов парниковых газов на единицу экономической отдачи (выручки, выпускаемой продукции или другого отраслевого KPI).

За координацию разработки и внедрение ESG-инициатив в компании назначен ответственный член Совета директоров, наделённый соответствующими полномочиями для обеспечения системного и стратегического подхода к устойчивому развитию.

5. КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ (KPI)

Показатель	2026	2027
Объем нового бизнеса	15 млрд руб.	20 млрд руб.
Чистый лизинговый портфель	35 млрд руб.	45 млрд руб.
Чистая прибыль	400 млн руб.	600 млн руб.
Рентабельность капитала (ROE)	>20%	>25%
Соотношение собственных/заемных средств	10%	12%
Уровень просроченной задолженности (NPL 90+)	<0,75%	<0,5%
Чистая процентная маржа (NIM)	Не ниже 3%	Не ниже 3%

6. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

6.1. Корпоративное управление и цифровизация

- Внедрение системы мотивации, привязанной к стратегическим KPI.
- Регулярное раскрытие финансовой и нефинансовой отчетности, проведение дней инвестора.

- Все материалы публикуются на официальном сайте раскрытия информации в установленные сроки, в полном объеме.

6.2. Развитие человеческого капитала

- **Развитие или формирование внутреннего резерва кадров:** внедрение методики выявления и развития высокопотенциальных сотрудников с перспективой занятия ключевых управленческих и экспертных позиций в течение 2–3 лет.
 - **Усиление бренда работодателя:** Формирование репутации центра экспертизы для привлечения лучших специалистов рынка.
-

7. ЦЕЛЕВАЯ КЛИЕНТСКАЯ И ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

7.1. Целевые клиенты

- Системообразующие предприятия в рамках вертикально интегрированных холдингов.
- Компании – участники СПИК и инструментов ГЧП.
- Крупные частные компании («национальные чемпионы»), реализующие стратегические программы.
- Компании, осуществляющие «зеленую» трансформацию активов.

7.2. Каналы продаж

- Прямые продажи усиленными отраслевыми командами (ТЭК, машиностроение).
- Стратегические альянсы с российскими производителями оборудования.
- Взаимодействие с институтами развития.
- Реферальные программы с банками-партнерами.

7.3. География деятельности

- Глубокое развитие в регионах с высокой концентрацией промышленности.
- Сопровождение клиентов по всей России.

7.4. Источники финансирования

- Банковское финансирование (основной источник).
 - Облигационные займы, в т.ч. целевые выпуски.
 - Секьюритизация портфеля.
 - Средства фондов развития (ФРП).
 - Синдицированное и клубное финансирование.
 - Собственные средства и реинвестирование прибыли.
-

8. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

Реализация настоящей Стратегии осуществляется через ежеквартальный мониторинг достижения показателей Советом директоров.

Генеральный директор ежеквартально представляет отчёт о ходе выполнения стратегических инициатив, финансовых результатах и рисках, включая отклонения от прогнозной модели и принятые корректирующие меры.