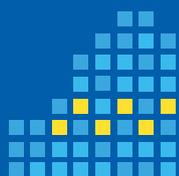


СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

АО «Ипотечное агентство Югры»

до **2020** года



ИПОТЕЧНОЕ
АГЕНТСТВО
ЮГРЫ

Утверждена
решением совета директоров
АО «Ипотечное агентство Югры»
от 06 апреля 2018 года
протокол № 10

НАША МИССИЯ

Агентство как региональный институт развития в жилищной сфере автономного округа, обладающий компетенциями и опытом для решения важных для Югры социальных задач, создает возможность обрести желанное пространство для счастливой жизни, объединяя наших клиентов и партнеров в стремлении к благополучию. Мы находим лучшее решение из всего многообразия возможных. Надежность и безопасность – принципы нашего дела.

Жилье – символ защиты и стабильности. Оно дарит спокойствие и благополучие – необходимые условия для счастливой семейной жизни и устойчивого развития региона.

ЦЕННОСТИ АГЕНТСТВА

Люди

Наши клиенты, партнеры и сотрудники – жители автономного округа и других регионов страны. Мы понимаем их потребности и мечты, строим свою работу, исходя из основных принципов качественного обслуживания – скорости, доступности, уважения и отзывчивости.

Новизна

Мы предлагаем только современные, комплексные решения и опираемся на свои профессиональные знания и передовой опыт наших коллег. Инновации в жилищной сфере всегда в центре нашего внимания. Мы не стоим на месте, развиваемся и совершенствуемся. Вместе с нами совершенствуется наша продуктовая линейка и растет наша конкурентоспособность.

Надежность

На протяжении многих лет мы четко исполняем взятые на себя обязательства и стабильно развиваемся вместе с рынком жилья Югры. Мы уважаем профессионализм и компетентность, качественно предоставляем наши услуги.

Открытость

Мы дорожим доверием наших клиентов и партнеров. Мы честны, открыты информационно и прозрачны финансово. Методы и результаты нашей работы доступны для всех, кто желает с ними ознакомиться.

Общественная полезность

Мы доносим до людей информацию о том, какие у них есть возможности улучшить свои жилищные условия, являемся их проводником в мире недвижимости и ипотеки. Мы ведем множество социально-значимых проектов, призванных обеспечить югорчан жильем.

Коллектив

Вместе мы – команда единомышленников, умеющих работать слаженно и добиваться высоких результатов. Мы всегда готовы поддержать своего коллегу и помочь ему самореализоваться. Вместе мы улучшаем благосостояние Югры и ее жителей, мы помогаем людям обрести свой Дом.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ИПОТЕЧНОГО АГЕНТСТВА ЮГРЫ

Основываясь на данных Управления государственной регистрации, кадастра и картографии по Ханты-Мансийскому автономному округу – Югре, а также данных Центрального банка РФ, растет доля сделок по покупке жилья с использованием ипотечного кредита. Так по итогам 2014 года доля сделок с ипотекой составила около 45 % от всех сделок, в 2015 году – около 55 %, а в I полугодии 2016 г. уже около 65 %.

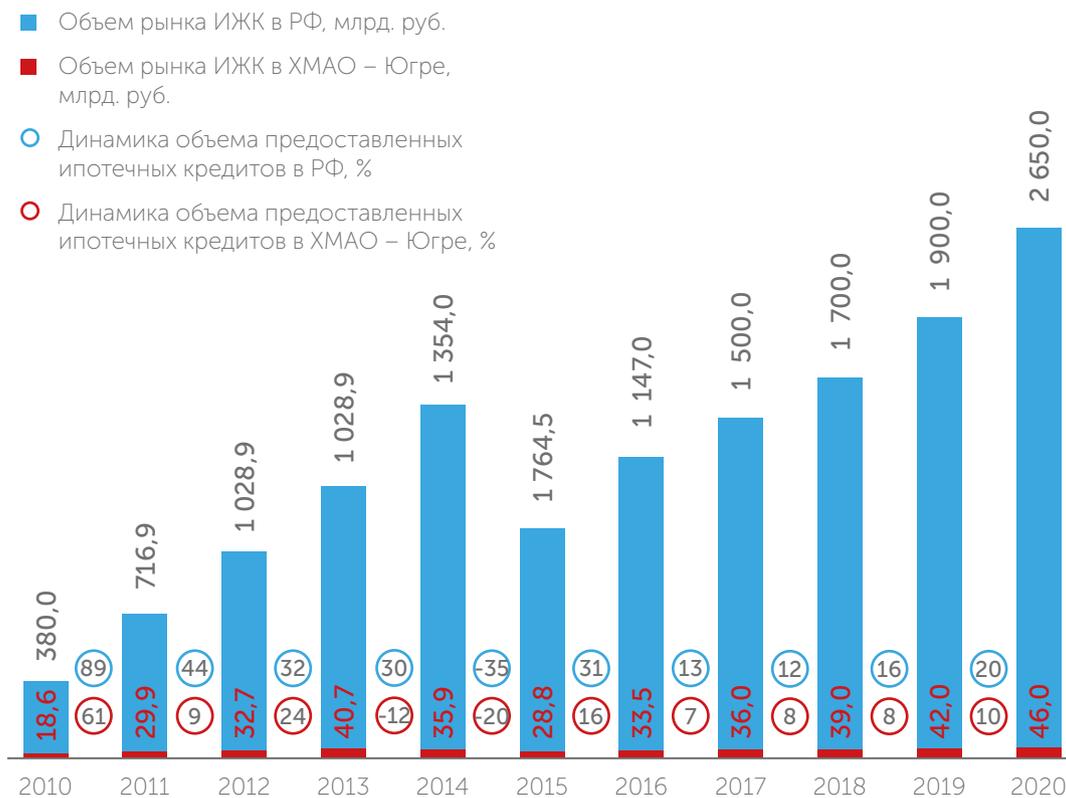
Население автономного округа продолжает считать ипотечный кредит одним из основных способов улучшения

своих жилищных условий. И мы полагаем, что в среднесрочной перспективе настоящий тренд сохранится.

В общероссийских масштабах рынок ипотечного кредитования Югры занимает долю, равную 2,5 % при доле населения около 1 %.

Причиной тому является доступная стоимость жилья (по этому показателю автономный округ традиционно входит в пятерку лидеров среди субъектов России), программа компенсации процентной ставки по ипотеч-

Динамика объемов ипотечного жилищного кредитования по годам



*Прогноз объема выдаваемых ипотечных кредитов на 2017–2020 годы по Российской Федерации представлен в Паспорте приоритетного проекта «Повышение доступности ипотечного кредитования для граждан России» (приложение к протоколу президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам).

ным кредитам и субсидирования первоначального взноса, на протяжении последних десяти лет оказывавшая существенное влияние на решение жителей Югры о приобретении жилья в собственность.

По итогам 2015 года объем ипотечного жилищного кредитования по России составил более 1,1 трлн. рублей, или снизился в среднем на 35 % по сравнению с 2014 годом, в ХМАО – Югре – около 29 млрд. рублей, или снизился в среднем на 20 % по сравнению с 2014 годом.

Учитывая восстановление объемов ипотечного кредитования в автономном округе в I полугодии 2016 года, мы предполагаем, что дальнейшие темпы роста объемов ипотеки в Югре будут находиться на уровне 8 % до 2020 года.

По нашим оценкам, потенциал дальнейшего существенного роста ипотечного рынка в автономном округе исчерпан. Мы считаем, что к 2020 году емкость рынка ипотечного кредитования на приобретение «первого» жилья в автономном округе сократится в 2 раза.

Достижение рынком жилья в автономном округе своего предельного объема обусловлено тенденцией снижения количества сделок по приобретению жилья и изменением структуры спроса и предложения.

По данным Управления государственной регистрации, кадастра и картографии по Ханты-Мансийскому автономному округу – Югре количество сделок по приобретению жилья в период с 2010 по 2012 постоянно росло. Количество сделок выросло в 2012 году по отношению к 2011 году на 14 %, а к 2010 году – на 40 % и составило около 34,3 тыс. сделок. В 2013 году количество сделок с жилой недвижимостью физических лиц составило около 30,6 тыс. сделок – примерно на 10 % ниже уровня предыдущего года. В 2014 году количество сделок увеличилось всего на 1,6 % по сравнению с 2013 годом, и составило 31,1 тыс. сделок. По итогам 2015 года количество сделок с жилой недвижимостью физических лиц составило более 23,9 тыс. сделок, что ниже АППГ на 23 %.

В I полугодии 2016 года зафиксировано увеличение количества сделок на 9,4 % по отношению к аналогичному периоду 2015 года.

При этом рынок недвижимости в автономном округе в настоящее время насыщен предложением жилья, в том числе за счет достигнутых автономным округом высоких показателей индустриального ввода жилья в 2012–2013 годах. На протяжении 2014 года уровень цен на квадратный метр жилья, как на первичном, так и на вторичном рынке оставался практически неизменным. В 2015 году средняя стоимость квадратного метра снизилась на 8 %. В реальном выражении на 21 %. Падение доходов населения, «новая экономическая реальность» и избыток предложения на рынке жилья привели к тому, что застройщики стали снижать стоимость квадратного метра.

В то же время, мы наблюдаем существенное снижение объемов кредитования застройщиков банками, что вкуче с «ужесточением» законодательства в сфере долевого строительства приведет к недостатку предложения «первичного» жилья уже в 2016–2017 годах.

При этом на выбор жителей автономного округа все большее влияние будет оказывать предложение на сформированном, за счет построенного в последние годы современного жилья, качественном вторичном рынке жилья. И если в 2015 году доля вторичного жилья в структуре сделок составляет около 60 %, то к 2020 году эта доля может увеличиться до 80 %.

Кроме того, около 80 % участников жилищной программы высказывают желание улучшить свои жилищные условия через приобретение жилья с большим количеством комнат. Поэтому в структуре сделок увеличится доля «альтернативных» сделок, то есть сделок по приобретению жилья с использованием собственных средств, вырученных от продажи имеющегося жилья, и ипотечного кредита. При этом сумма привлекаемого ипотечного кредита будет существенно меньше, нежели сумма кредита у жителей округа, приобретающих жилье впервые.

Несомненно, что такие «альтернативные» сделки влекут за собой увеличение объема предложения вторичного жилья на рынке, что потребует качественных брокерских услуг на вторичном рынке. Все большее влияние на выбор потребителей будут оказывать качественные характеристики жилья, будет происходить

ценовая сегментация жилья, что мы уже наблюдали в 2014 – 2015 годах в части существенной (до минус 40 %) коррекции цены квартир эконом-класса в городе Сургуте.

Вместе с тем, в связи с исторически сложившейся схемой экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, территория располагает жилым фондом, не удовлетворяющим потребности населения в жилье. Существенный объем жилищного фонда автономного округа был построен в период бурного промышленного освоения нефтегазовых месторождений Западной Сибири. Часть жилищного фонда имеет истекший на сегодняшний день срок эксплуатации.

Доля ветхого и аварийного жилья в общем объеме жилищного фонда на 1 января 2016 года – 7,8% от общей площади обслуживаемого жилищного фонда. В автономном округе порядка 55 тысяч семей проживает в непригодном (аварийном) жилье и в жилье с высокой степенью износа общей площадью около 3 млн. кв.метров.

Таким образом, разработка и внедрение механизмов предоставления гражданам, проживающим в непригодном (аварийном) жилье и в жилье с высокой степенью износа, помещений с безопасными условиями проживания на приемлемых ценовых условиях является стратегически важным направлением развития жилищной сферы Югры.

Оказание брокерских услуг на рынке недвижимости

По оценкам риелторов Югры, около 70 % всех сделок с недвижимостью в крупных муниципальных образованиях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (города Сургут, Нижневартовск, Нефтеюганск и Ханты-Мансийск) заключается с участием агентств недвижимости, которые, в свою очередь, предлагают посредничество и при получении ипотечного кредита. В небольших населенных пунктах эта доля составляет незначительна.

> 500

арендных квартир
в крупнейших городах Югры

Стоимость услуг по подбору жилья, сопровождению сделки с недвижимостью и подбор ипотечного кредита составляет в среднем от 1,5 до 3 % и более от стоимости объекта недвижимости.

Услуги по подбору жилья, ипотечного кредита и качественному юридическому сопровождению сделки с недвижимостью, то есть обслуживание в «Одном окне», будут приобретать все большее значение для жителей автономного округа. Предпочтение клиенты будут отдавать «узнаваемым» компаниям, имеющим длительный период работы на рынке и положительную деловую репутацию.

Арендное жилье как альтернатива ипотеке

В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, по оценкам риелторов, каждая восьмая квартира сдается в наем (примерно 12,5 % от жилищного фонда автономного округа).

Количество граждан, желающих решить свои жилищные проблемы с помощью арендного жилья, составляет около 25,5 тыс. семей, или около 5 % населения автономного округа. Строительство наемных домов создает конкуренцию «теневому» сектору аренды жилья и помогает решить жилищный вопрос граждан.

В настоящее время цивилизованные услуги по предоставлению внаем жилья оказываются на территории Сургута, Ханты-Мансийска и Нефтеюганска в 4 наемных домах, в которых проживает более 1 000 человек.

Кроме того, в начале 2017 года в г. Сургут началось заселение первого в России наемного дома социального использования, право на проживание в котором имеют граждане, нуждающиеся в улучшении жилищных условий.

Ипотечное агентство Югры сегодня

ОАО «Ипотечное агентство Югры» создано Правительством Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Размер уставного капитала компании по состоянию на 1 января 2015 года составил 3 731 782 тыс. рублей.

Ипотечное агентство Югры обладает развитой филиальной сетью в крупнейших городах автономного округа.

Основными направлениями деятельности Ипотечного агентства Югры, сформировавшими компетенции и конкурентные преимущества, являются:

1 Предоставление комплекса услуг по системе «Одного окна»

- Реализация с 2006 года по настоящее время жилищных программ автономного округа путем организации предоставления государственной поддержки льготным категориям населения в форме компенсации части банковской процентной ставки по ипотечным кредитам и субсидий:
 - более 280 тыс. югорских семей получили очные консультации;
 - около 110 тыс. семей были признаны Агентством участниками жилищных программ;
 - порядка 60 тыс. семей получили и продолжают получать государственную поддержку при участии Агентства.
- Продажа жилых помещений в многоквартирных домах. Ежемесячно мы помогаем приобрести нашим клиентам около 100 квартир.
- Подбор ипотечного кредита в банках. Ежемесячно мы помогаем нашим клиентам оформить около 100 ипотечных кредитов.

2 Предоставление жилищных займов жителям автономного округа, в том числе по федеральным стандартам ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию»

- выдано порядка 3 200 займов суммой более 5,3 млрд. рублей.
- сопровождение и обслуживание займов по настоящее время.

- реализация в 2012 году первой в истории ОАО «Сбербанк России» крупной сделки по покупке пула ипотечных займов в количестве 191 заем на сумму 268 млн. рублей.

3 Для жителей автономного округа Агентством построено и строится 838 арендных квартир общей площадью около 40 тыс. кв. метров в гг. Ханты-Мансийск, Сургут и Нефтеюганск. Среднегодовая загрузка составляет 96 %.

Таким образом, основными конкурентными преимуществами Агентства являются:

- положительный опыт организации обслуживания большой группы населения;
- наличие филиальной сети в основных городах Югры, позволяющей осуществлять деятельность на всей территории автономного округа;
- положительный опыт по созданию и секьюритизации ипотечных активов;



около **60 000**
семей получили господдержку
при участии Агентства

- строительство и управление арендной жилой недвижимостью;
- привлечение финансирования от финансовых институтов и органов государственной власти;
- известность компании в автономном округе, известный бренд и положительная репутация;
- информационная система с функцией самостоятельного администрирования, обеспечивающая возможность быстрой перестройки бизнес-процессов;
- опытный персонал, имеющий навыки предоставления финансовых услуг населению (услуги продаже квартир, по подбору ипотечных кредитных продуктов и предоставлению займов).

При этом в работе Агентства необходимо отметить Невысокий уровень производительности труда, связанный с недостаточной оптимизацией и простотой бизнес-процессов, уровнем специализации персонала и разделением труда и уровнем автоматизации.

Фокус на конкурентных преимуществах будет способствовать дальнейшей реализации потенциала компании.

Вызовы и угрозы

Среднесрочные перспективы развития рынка жилья и ипотечного кредитования в автономном округе, макроэкономическая ситуация и ситуация, сложившаяся внутри компании, свидетельствуют о вызовах и угрозах, возникающих перед Агентством.

К ним относятся:

1. Ориентированность экономики России и в особенности автономного округа на экспорт нефти и газа, снижение ВВП страны вследствие снижения цен на сырьевые товары, зависимость уровня доходной части бюджета автономного округа, благосостояния и социальной поддержки населения от цен энергоносителей на международных рынках.

Существует высокая вероятность долгосрочного стремления цены на нефть к 40–50 долларам США за «бочку» российской нефти из-за дальнейшего снижения спроса

на азиатском рынке. Кроме того, ожидаемый ввод новых мощностей СПГ и транспортной инфраструктуры в 2017–2018 годах в Европе и США существенно усилит давление на формирование цены российского газа.

2. Вероятность усиления секторальных санкций в 2017 году.

3. Повышение процентных ставок ФРС США, и возможно Европейским ЦБ в 2016–2017 годах, вызовет удорожание привлекаемых финансовых ресурсов.

При негативном сценарии развития ситуации возможно существенное снижение доходов населения в автономном округе, объемов сделок по приобретению жилья в собственность, сокращение объемов строительства жилья, объемов государственной поддержки при приобретении гражданами жилых помещений.

Выявленные вызовы и угрозы для Агентства определяют пути дальнейшего развития компании при сохранении основного и социально значимого вектора деятельности – улучшение жилищных условий населения:

- обеспечение реализации намерений граждан по улучшению жилищных условий путем приобретения жилья в собственность, в том числе с использованием ипотеки и государственной поддержки;
- обеспечение реализации намерений граждан по краткосрочному и долгосрочному найму на доступных и понятных условиях в формируемом жилищном фонде коммерческого и социального использования, в том числе ориентированного на жителей, не имеющих достаточного дохода для приобретения жилья в собственность;
- сохранение и развитие собственных инструментов стимулирования строительства арендного жилья в автономном округе.

Агентство обязано обеспечить надежную основу для стабильного развития компании и избежать серьезных рисков. И только следуя указанному пути развития Агентства, можно в полной мере реализовать накопленный потенциал компании как регионального института развития в сфере предоставления услуг на рынке жилой недвижимости и развития рынка арендного жилья коммерческого и жилищного фонда социального использования.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ИПОТЕЧНОГО АГЕНТСТВА ЮГРЫ

Реализация Стратегии позволит укрепить позицию Агентства в качестве регионального института развития в жилищной сфере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Цели стратегии по основным направлениям деятельности Агентства:

1 Финансовые показатели развития:

Ипотечное агентство Югры – финансово устойчивая компания, получающая необходимую прибыль для финансирования уставной деятельности и развития, генерирующая стабильный денежный поток; достижение ROE (рентабельность собственного капитала) к 2020 году не менее 5,2 %.

2 Положение на рынке:

- комплексное управление проектами по инвестированию в арендное жилье;

- реализация инвестиционных проектов по строительству и приобретению наемных домов в объеме более 62,1 тыс. кв. м к 2020 году;

- достижение количества сделок по продукту «Квартира в собственность» (продажа «первичного» и «вторичного» жилья, дополнительные услуги по сопровождению и финансированию сделки) к 2020 году – 3 500 сделок физических лиц;

3 Качественные показатели развития:

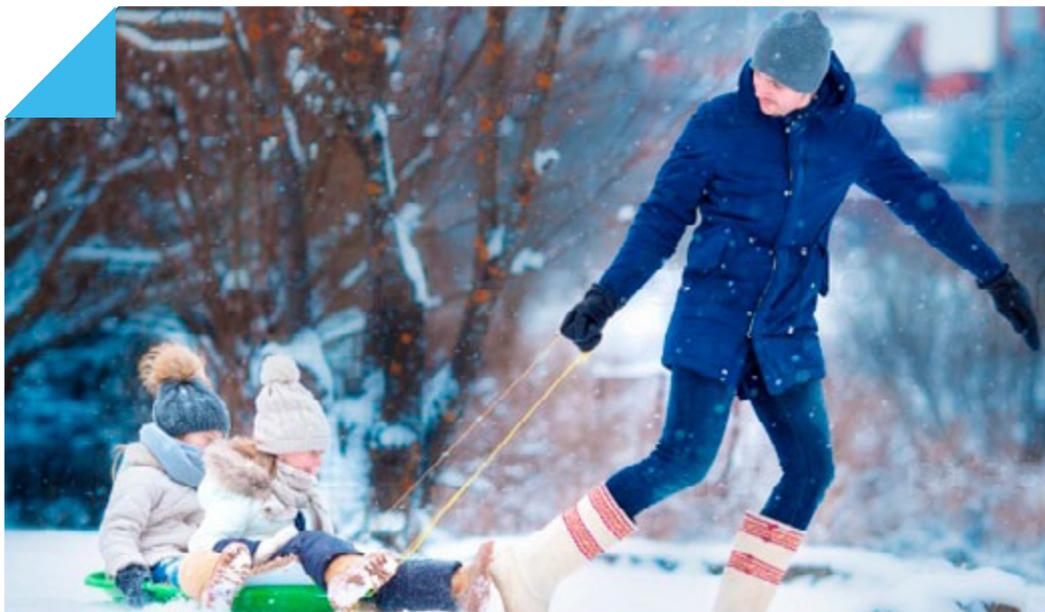
- уровень удовлетворенности клиентов качеством предоставления услуг не менее 4,5 (по пятибалльной шкале);

- рост производительности труда;

- узнаваемый бренд Агентства как организации, оказывающей качественные услуги на рынке продажи первичного и вторичного жилья, а также аренды жилья;

- IT-платформа, удовлетворяющая потребностям сотрудников и клиентов Агентства;

- высокопрофессиональные и заинтересованные сотрудники.



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИПОТЕЧНОГО АГЕНТСТВА ЮГРЫ

Основной моделью ведения бизнеса Агентства является сотрудничество с партнерами – малым бизнесом.

Партнеры – франчайзи во взаимодействии с сотрудниками Агентства оказывают услуги в режиме «Одного окна», позволяющих клиенту с минимальными финансовыми затратами и затратами времени удовлетворить потребность в улучшении жилищных условий как путем приобретения жилья в собственность, так и через долгосрочную аренду.

Партнеры – управляющие компании управляют наемными домами коммерческого использования в соответствии со Стандартами Агентства.

> 20 %

доля Агентства на рынке продаж недвижимости в Югре к 2020 году.



Ориентация на клиента, формирование индивидуальных предложений конкретной семье позволит Агентству наилучшим образом использовать свои конкурентные преимущества.

Продуктовая линейка Агентства будет состоять из 2 (двух) основных продуктов (услуг):

1. Квартира в собственность – комплексный продукт, ценность которого заключается в том, что он позволяет конкретной семье, не имеющей профессиональных навыков и знаний в области сделок с недвижимостью, удовлетворить свою потребность в приобретении жилья в собственность лучшим и доступным способом.

Комплексный продукт будет основан на услугах по подбору вариантов жилых помещений для приобретения, услугах по совершению всех необходимых сделок, сопровождающих процесс приобретения жилья, а также финансированию сделки.

Партнеры во взаимодействии с Агентством будут решать все возникающие вопросы со всеми участниками процесса: гражданами, покупателями жилья, банками, собственниками и продавцами жилья, кооперативами, страховыми компаниями, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Важным аспектом приобретения клиентами жилья в собственность является гарантия неоспоримости сделок и ввод в эксплуатацию жилья, приобретаемого клиентами на стадии строительства.

С этой целью Агентство будет формировать определенные подходы к партнерам – собственникам и инвесторам строительства жилья, обеспечивающие гарантированное оформление клиентами жилья в собственность.

Именно сочетание модели «Одного окна» при работе с клиентами с масштабом деятельности Агентства будет являться источником конкурентного преимущества Агентства в розничном бизнесе. Реализация такого подхода обеспечит высокий темп роста партнерских продаж и доходов, что позволит Агентству к 2020 году стать крупнейшим в Уральском федеральном округе центром по решению жилищного вопроса.

2. Квартира в наем – продукт (услуга) по подбору и заключению всех необходимых сделок для краткосрочного и долгосрочного найма семьей жилого помещения. При этом Агентство будет предлагать клиентам, желающим арендовать жилье, собственный жилой фонд в наемных домах.

Именно многообразие вариантов найма жилых помещений, долгосрочность и прозрачность отношений между нанимателем и наймодателем жилья станут залогом успешной работы Агентства в сегменте наемного жилья.

Агентство продолжит формирование собственного фонда арендного жилья путем приобретения наемных домов и управления ими.

Толчком для развития данного направления является реализация пилотных инвестиционных проектов по приобретению наемных домов в городах Сургут, Ханты-Мансийск и Нефтеюганск в объеме около 31 тысяч кв. м.

До 2020 года Агентство намерено увеличить собственный арендный фонд до 62 тысяч кв. м жилых помещений.

К 2020 году Агентство станет наряду с АО «АИЖК» крупнейшей по объему собственного арендного фонда компанией в России, формирующей цивилизованный рынок найма жилых помещений, выступающей оператором по управлению наемными домами.



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Вышеуказанные направления развития Агентства будут реализованы через выполнение задач, главными из которых являются:

1 Создание механизмов и организация финансирования строительства наемных домов, в том числе привлечение проектного финансирования при поддержке Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и участие Агентства в качестве соинвестора таких Проектов.

2 Построение новой модели управления, основанной на развитии сильной партнерской сети – формирование многоканальной системы обслуживания клиентов. Агентство намерено развивать партнерские продажи через партнеров-франчайзи, в том числе путем интегрирования предложений партнеров (банков, застройщиков, собственников жилья и страховых компаний). Навыки продаж станут системными, компетентность сотрудников, подкрепленная средствами автоматизации по разработке адаптированного продукта для конкретной семьи, позволят формировать комплексное предложение.

3 Повышение качества предоставляемых услуг, предполагающих изменение поведения сотрудников на основе новой модели управления и развития, внедрение корпоративных программ обучения и развития персонала партнеров, изменения бизнес-процессов, обеспечивающих комфортность и скорость получения услуг. Внедрение Агентством качественной системы «обратной связи» с клиентами позволит выявлять точки роста в сервисном обслуживании клиентов и, мотивации персонала.

4 Укрепление бренда компании, переход от восприятия бренда Агентства исключительно как государственной структуры к восприятию бренда как эффективной и надежной компании, осуществляющей комплекс услуг на рынке жилой недвижимости

5 Внедрение информационных технологий. Агентство планирует выйти на качественно новый уровень автоматизации бизнес-процессов, который обеспечит проведение изменений операционной модели компании и отработку рутинных процедур в автоматическом режиме на единой платформе.

В связи с развитием технологий деструктивного воздействия будут продолжаться работы по защите персональных данных и доступа к ним с учетом изменяющихся моделей угроз и возможных несанкционированных средств доступа к персональным данным.

6 Управление рисками. Модель управления рисками предусматривает повышение устойчивости развития компании, снижение вероятности потери части или всей стоимости компании в соответствии с классификацией рисков. Управление рисками означает выявление и ранжирование угроз, поиск альтернатив, рассмотрение менее рискованных вариантов осуществления деятельности с возможностью получения тех же доходов, принятие решения, принимать эти риски или уклоняться от них. Принятие рисков подразумевает, что компания берет на себя ответственность по самостоятельному предотвращению, ликвидации последствий этих рисков. Уклонение от рисков подразумевает, что компания либо избегает определенных видов деятельности, связанных с данными рисками, либо страхует их.

7

- Взаимодействие с органами государственной власти автономного округа и местными органами власти в целях разработки и реализации жилищных программ;
- создание инструментов для реализации государственных программ в жилищной сфере;
- улучшение нормативно-правовой базы автономного округа в жилищной сфере.

СОТРУДНИКИ – ПАРТНЕРЫ ИПОТЕЧНОГО АГЕНТСТВА ЮГРЫ

Основная ценность Агентства – профессиональная творческая команда единомышленников, объединенная общими ценностями и культурой, способная работать слаженно на основе взаимного доверия и развиваться вместе с ним.

Инвестиции в развитие человеческого капитала являются основными при формировании бюджета Агентства на очередной финансовый год.

Навыки, обучение и профессиональное развитие

Стратегическое развитие Агентства определяет высокий уровень требований к партнерам и сотрудникам. Агентству требуются партнеры и сотрудники, способные меняться вместе с компанией, быстро овладевающие новыми знаниями и навыками, умеющие ориентироваться и принимать решения в большом потоке информации. Агентство создаст систему обучения и развития персонала, которая включает в себя развитие личности на основе общих ценностей и культуры, профессиональных знаний и навыков.

Агентство – организация, рассматривающая обучение в качестве одной из стратегических целей собственного развития, формирующая общее видение и знания компании, создающая все условия для эффективного применения полученных знаний.

Мы поддерживаем лидерские способности наших сотрудников через мотивирующий (вдохновляющий) коучинг.

Система мотивации и оплаты труда

Система мотивации должна отражать реальный вклад каждого сотрудника в достижение общих целей компании, быть понятной и объективной, стимулировать к персональному развитию и длительному сотрудничеству с Агентством.

Агентство выстраивает и совершенствует систему материальной мотивации персонала и партнеров на основе управления по целям – системном подходе, позволяющем сосредоточиться на достижении конкретных целей и получить максимальный результат при имеющихся ресурсах.

Система оплаты труда основана на учете и оценке достижения планируемых показателей деятельности Агентства и вклада каждого подразделения в общие результаты деятельности.

Заработная плата должна быть пропорциональна вкладу сотрудника, поэтому денежное вознаграждение делится на две части: постоянную (гарантированную) и переменную.

Заработная плата стимулирует сотрудников к наибольшей отдаче и эффективности в работе, поэтому переменная часть зависит от результативности деятельности. Агентство планирует совершенствовать систему нематериального стимулирования через вовлечение сотрудников в процесс поиска и принятия эффективных решений для достижения общих целей, работе в команде.

ОЖИДАЕМЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Итоговым компонентом Стратегии развития группы компаний Ипотечного агентства Югры являются ожидаемые финансовые результаты. Оценка финансовых результатов предусматривает, что Ипотечное агентство Югры представляет собой финансово устойчивую, безубыточную группу компаний, получающих необходимую прибыль для финансирования уставной деятельности и развития, генерирующая стабильный денежный поток.

Валюта баланса

В период реализации Стратегии планируется увеличение валюты баланса с 4,1 млрд. рублей в 2012 году до 4,4 млрд. рублей в 2020 году.

Основным фактором роста активов является формирование собственного фонда наемных домов на территории автономного округа до 2020 года в объеме около 62,1 тыс. кв. м.

Увеличение пассивов баланса связано с капиталом Агентства, который будет ежегодно возрастать в связи с увеличением размера нераспределенной прибыли компании.

Чистая прибыль

К 2020 году объем чистой прибыли по группе увеличится в 2 раза по сравнению с прибылью по итогам 2014 года и достигнет 225 000 тыс. рублей.

Структура доходов улучшится, к 2020 году доля процентного дохода сократится, основная доля доходов будет приходиться на поступления от сдачи в найм жилья, а также инвестиций в арендное жилье.

Рентабельность собственного капитала

Основным показателем для оценки финансового результата деятельности Агентства является рентабельность собственного капитала как показателя эффективности деятельности.

К 2020 году рентабельность собственного капитала достигнет показателя 5,2 %, что соответствует росту прибыли в 2 раза по отношению к 2014 году.

Дивидендная политика

Важнейшим аспектом дивидендной политики Агентства является поиск оптимального соотношения распределения прибыли между дивидендными платежами и той ее частью, которая остается для развития Агентства.

Дивидендная доходность к 2020 году будет составлять 35 % от чистой прибыли.

В результате реализации Стратегии прогнозируется значительное улучшение финансовых показателей.

РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Институционально-правовой риск

Риск связан с отсутствием или задержкой законодательного регулирования или недостаточно быстрым формированием необходимых институтов (например, рынка коллективных инвестиций в арендную недвижимость), а также пересмотром объема полномочий субъекта РФ.

Макроэкономические риски

К основным социально-экономическим рискам относятся снижение добычи нефти и высокая неопределенность мировых цен на черное золото. Данный фактор способствует снижению инвестиционной привлекательности строительного и жилищного рынка в Югре. Доминирование сырьевого сектора определяет высокую зависимость социально-экономического развития автономного округа от нефтяных котировок. К существенным, но менее значимым факторам можно отнести постепенное «уравнивание» качества жизни в регионе с другими территориями России, что делает менее привлекательной жизнь в Югре.

Репутационные риски

Возникают в результате формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости компании, качестве оказываемых услуг или характере деятельности в целом.

Финансовые риски

Финансовые риски связаны с неспособностью заемщиков и самой компании полностью или частично исполнять свои обязательства, а также с неблагоприятными изменениями цен на рынке недвижимости и стоимости заимствований. К ним можно отнести: совокупность кредитного, рыночного рисков и риска ликвидности.

В целях повышения устойчивости развития компании и минимизации воздействия рисков в Агентстве, а также степени их значимости осуществляется регулярный мониторинг внешней среды и корректируются основные направления деятельности и продукты Агентства.



КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Система контролируемых целевых показателей состоит из 6 показателей консолидированной управленческой отчетности (с учетом дочерних компаний) и призвана оценить динамику достижений стратегических целей Агентства по трем основным направлениям: финансовые показатели, положение на рынке, качественные показатели развития (Таблица 1).

Бюджет Агентства на очередной финансовый год будет формироваться с учетом целевых контролируемых показателей Стратегии и необходимого ресурсного обеспечения для ее реализации.

Предусмотренные стратегией показатели являются ориентировочными. Они будут регулярно уточняться в рамках процессов годового бизнес-планирования и мониторинга реализации Стратегии. Корректировки будут учитывать как происходящие изменения в экономической и рыночной ситуации, так и прогресс в реализации стратегических инициатив и достижения стратегических целей.

Эффективность деятельности агентства оценивается ежегодно по совокупности данных показателей.

Контролируемые целевые показатели реализации Стратегии

Таблица 1

Показатель	Ед. изм.	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Финансовые показатели</i>						
Рентабельность собственного капитала (ROE)	%	3,9	2,1	2,5	3,8	5,2
Чистая прибыль	тыс. руб.	160 000	85 000	105 000	160 000	225 000
Величина дивидендов (процент от чистой прибыли предыдущего года)	%	35	35	35	35	35
<i>Положение на рынке</i>						
Количество сделок по услуге «Одно окно» (продажа «первичного» и «вторичного» жилья)	шт.	1 100	1 300	1 600	2 400	3 500
Общая площадь введенных в эксплуатацию наемных домов с участием Агентства, нарастающим итогом	кв. м	29 700	37 800	45 900	54 000	62 100
<i>Качественные показатели</i>						
Уровень удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых услуг	от 1 до 5	не менее 4,1	не менее 4,2	не менее 4,3	не менее 4,4	не менее 4,5