

**ПАО КБ «РусьРегионБанк»**

**Стратегия № 5**

**от 08 февраля 2024г.**

редакция от 10.12.2025 г.

**УТВЕРЖДЕНО**  
**на заседании Совета Директоров**

**Протокол от 10.12.2025 № 754**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**  
**ПАО КБ «РусьРегионБанк» на период 2024-2028 гг.**

## **1. Общие положения**

Настоящая «Стратегия развития ПАО КБ «РусьРегионБанк» (далее – Стратегия) определяет основные направления и приоритеты развития ПАО КБ «РусьРегионБанк» (далее – Банк) на 2024-2028 гг.

Целью создания Стратегии является определение качественных и количественных параметров, гарантированно обеспечивающих устойчивую работу Банка в период 2024-2028 гг. и направленных на повышение инвестиционной привлекательности, диверсификацию направлений деятельности, совершенствование системы управления Банком, в том числе системы принятия рисков.

Стратегия является основополагающим (базовым) документом при последующей разработке детализированных программ развития и формировании бизнес-стратегий всех направлений деятельности Банка, а также при разработке планов бизнес-показателей и бюджетов.

Динамика решения задач, определенных настоящей Стратегией, будет в значительной степени зависеть от финансово-экономического положения, рыночной ситуации в банковской сфере, состояния правовой среды, инвестиционного и делового климата, налоговых правил, условий регулирования банковской деятельности и системы банковского надзора.

## **2. Порядок разработки, принятия и внесения изменений в стратегию**

На первоначальном этапе разработки стратегии Совет Директоров Банка, формирует миссию Банка, вырабатывает подходы к принятию стратегических направлений.

Для реализации данной задачи руководство Банка по всем направлениям его деятельности осуществляет стратегический анализ, который заключается в определении стратегической позиции Банка. На данном этапе привлекаются руководители структурных подразделений, а также другие служащие банка в целях участия в разработке предложений для включения в стратегию развития.

На этапе стратегического анализа определяется:

- какие изменения могут произойти в банковской системе, и как это повлияет на Банк и его деятельность;
- достаточно ли сильная ресурсная база у Банка, чтобы выдержать эти изменения;

- какие существуют перспективы развития;
- какое реальное положение Банка.

Стратегический анализ включает в себя как внешний анализ конкурентной среды деятельности Банка, так и внутренний анализ ресурсов и возможностей Банка. Внешний и внутренний анализ - это проведение анализа слабых и сильных сторон, возможностей и опасностей (SWOT). Внешний анализ предусматривает определение общего состояния банковской отрасли в целом. Его целью является определение всесторонних экономических, политических, технологических и социальных факторов, оказывающих противоречивое влияние на банковскую индустрию. Внутренний анализ нацелен на оценку особенностей самого Банка. Наиболее важным для внутреннего анализа деятельности Банка являются: организационная структура, общее финансовое состояние (ресурсный потенциал), кадровый потенциал, продукты и услуги.

Перед отражением стратегического анализа в стратегии Банка, данный анализ с выработкой стратегических альтернатив представляется Председателем Правления Банка на рассмотрение Совета Директоров Банка. Совет Директоров Банка осуществляет оценку предложенных стратегических альтернатив, в том числе, определяет наилучший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития событий, соизмеряя при этом возможные последствия принимаемых решений с величиной совокупного риска, который может принять Банк.

Далее, Совет директоров осуществляет стратегический выбор, который в наибольшей степени способствует усилению позиций Банка. На основании выбранных приоритетных направлений деятельности Банка разрабатывается Стратегия Банка.

Изменения в Стратегию Банка вносятся по предложению Совета Директоров Банка или Председателя Правления. Изменения могут носить уточняющий характер или исключаящий какие-либо задачи Банка в виду невозможности или нецелесообразности их решения.

Предложения по внесению изменений в стратегию Банка должны быть мотивированно обоснованы. Все изменения подлежат утверждению Советом Директоров Банка.

Внесение изменений в Стратегию, при необходимости, осуществляется также по результатам ежегодного мониторинга ее выполнения, а также в зависимости от результатов идентификации значимых для Банка рисков.

Решение о принятии альтернативного варианта стратегии Банка осуществляется по решению Совета Директоров Банка. При принятии альтернативного решения, Стратегия Банка подлежит пересмотру с учетом особенностей принятого решения, вероятных возможностей и перспектив, а также потенциальных возможностей Банка и текущей ситуации. Пересмотр стратегии подразумевает осуществления нового стратегического анализа, выработки целей и задач, а также иных возможных альтернатив.

### **3. Миссия Банка**

Миссия бизнеса Банка заключается в полном удовлетворении потребностей клиентов в современных финансовых сервисах и создании максимально комфортных условий обслуживания.

Банк реализует миссию, исходя из следующих принципов в организации бизнес-процессов:

- прозрачная модель ведения бизнеса;
- эффективное управление бизнесом и соответствие международным стандартам корпоративного менеджмента;
- соблюдение высоких стандартов качества клиентского обслуживания;
- максимальная доступность и удобство финансовых услуг;
- вариативность и гибкость обслуживания для всестороннего удовлетворения потребностей клиентов.

### **4. Приоритетные направления развития Банка**

Банк определяет свои цели и задачи с учетом долгосрочного видения роли и места на банковском рынке.

Приоритетными направлениями развития своей деятельности Банк определил:

- расширение объемов коммерческого обслуживания корпоративных клиентов;
- консервативное наращивание объемов корпоративного финансирования;
- усиление рыночной позиции Банка;
- повышение эффективности бизнеса.

Банк считает, что реализация целей и задач, предусмотренных Стратегией, окажет положительное влияние на устойчивость Банка, а в перспективе и на увеличение доли банка на рынке банковских услуг.

#### 4.1. Стратегия Банка в отношении видов деятельности

Основным принципом деятельности Банка является работа в пределах реально имеющихся ресурсов.

Банк обеспечивает не только количественное соответствие между привлеченными ресурсами и вложениями в финансовые инструменты, но и обеспечивает соответствие характера банковских активов специфике мобилизованных им денежных средств. Прежде всего, это относится к срокам активов и пассивов, т.е. ликвидности, а также стоимости привлеченных и размещенных ресурсов, т.е. доходности. Возможность совершения тех или иных банковских операций детерминирована структурой пассивов Банка. В процессе разработки условий банковских операций первостепенное внимание уделяется источникам формирования соответствующих пассивов.

##### 4.1.1. Привлечение денежных средств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

Успешное и разумное привлечение денежных средств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей является важнейшим фактором дальнейшего развития ПАО КБ «РусьРегионБанк», в связи с чем, Банк уделяет особое внимание этому направлению.

Работа по привлечению ресурсов строится на основе следующих принципов:

- сохранение и расширение имеющейся клиентской базы;
- развитие линейки вкладов для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- постепенное увеличение сроков размещения привлеченных во вклады средств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за счет тарифной политики Банка.

В качестве основного источника привлечения ресурсов Банк определяет средства юридических лиц – остатки на банковских счетах, депозиты.

Основной задачей Банка в сфере привлечения ресурсов являются удержание и повышение лояльности клиентов Банка, а также расширение базы за счет притока новых клиентов - юридических лиц, осуществляющих деятельность в реальном секторе экономики и являющихся добросовестными налогоплательщиками. При этом Банк уделяет повышенное внимание вопросам изучения деятельности клиентов.

##### 4.1.2. Кредитование юридических и физических лиц

Стратегия Банка ориентирована на первоочередное обеспечение интересов клиентов и гарантированную сохранность их денежных средств за счет использования, в основном, консервативных способов размещения средств.

Банк осуществляет деятельность в области кредитования в соответствии со своей кредитной и процентной политикой. Кредитная и процентная политика на каждом этапе развития Банка должна изменяться с учетом политических, экономических, организационных и прочих факторов.

Основная задача кредитной политики Банка состоит в обеспечении оптимального баланса между ростом кредитного портфеля, его доходностью и качеством. Особое внимание также направлено на мониторинг и диверсификацию кредитных рисков.

В области корпоративного кредитования Банк традиционно придерживается концепции разумного и взвешенного консерватизма. В основе используемой практики лежит доскональное знание заемщика, понимание стоящих перед ним проблем, интересов, целей и стратегии хозяйственной деятельности, тщательный анализ соотношения объективной и субъективной оценки рисков. Банк кредитует только хорошо известных ему заемщиков с прозрачной и понятной структурой бизнеса.

Банк не ставит приоритетным направлением кредитование какого-то определенного сектора экономики.

Предпочтение отдается краткосрочному (до 1 года) кредитованию, кредиты предоставляются с целевым назначением либо для пополнения оборотных средств компаний.

Развитие краткосрочного корпоративного кредитования для поддержки текущих потребностей клиентов предполагает, в том числе, предоставление овердрафтов и осуществление операций финансирования под уступку денежного требования при отсрочке платежа (факторинг).

Кредиты физическим лицам предоставляются на потребительские цели.

#### 4.1.3. Депозитные сделки с Банком России

Размещение депозитов в Банке России позволяет Банку оптимально управлять ликвидностью при одновременном получении значимых процентных доходов.

#### 4.1.4. Предоставление гарантий

Банк планирует возобновить предоставление банковских гарантий на участие и исполнение контрактов в сфере закупок в соответствии с Федеральными законами № 44-ФЗ, № 223-ФЗ с 2026 года после получения независимого рейтинга кредитоспособности.

#### 4.1.5. Расчетно-кассовое обслуживание

ПАО КБ «РусьРегионБанк» предоставляет услуги по комплексному обслуживанию юридическим лицам, основную часть которых составляют малые и средние предприятия.

Банк планирует увеличить объемы обслуживания клиентов с использованием систем дистанционного банковского обслуживания «Интернет-Клиент», существенно ускоряющих процесс документооборота. В рамках развития систем дистанционного банковского обслуживания, с 2026 года, Банком будет реализована возможность обслуживания клиентов с использованием полнофункционального мобильного банкинга.

Для клиентов, ведущих внешнеторговую деятельность, Банк выполняет функции агента валютного контроля. Обслуживание экспортно-импортных сделок корпоративных клиентов Банка помимо оформления паспорта сделки включает проведение экспертизы экспортных/импортных контрактов, конвертацию иностранной валюты, осуществление международных платежей в традиционных и экзотических валютах, консультации по вопросам законодательства Российской Федерации в области валютного регулирования и валютного контроля внешнеторговой деятельности, участие в переговорах клиента с контрагентами.

Качество и скорость оказания услуг базируется на предоставлении высокотехнологичных и безопасных систем интернет-банкинга, активной работе клиентских менеджеров. Клиенты получают пакет банковских услуг, созданный в соответствии с их индивидуальными потребностями.

#### 4.2. Методы достижения стратегических целей

Поставленные цели будут достигнуты за счет предоставления индивидуального подхода и повышения качества обслуживания клиентов, повышения эффективности корпоративного управления, снижения уровня риска клиентов, проведения мероприятий по улучшению имиджа Банка.

4.2.1. В среднесрочной перспективе Банк планирует усиление в бизнес-модели сервисного элемента для удовлетворения потребности предприятий малого и среднего бизнеса в банковских услугах через реализацию следующих подходов:

- индивидуальный подход при осуществлении обслуживания клиентов;
- формирование высоких компетенции для возможности углубленного консультационного сопровождения деятельности клиентов.

Последовательный индивидуальный подход к клиентам оставался главной отличительной чертой рыночной политики Банка и основой его стратегии развития на протяжении всего времени существования ПАО КБ «РусьРегионБанк». Банк стремится максимально реализовать потенциал сотрудничества с каждым клиентом и таким образом добиться повышенной обоюдной эффективности операций. Особое внимание в Банке уделяется непосредственному общению с клиентами. Персональный подход к банковскому обслуживанию позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого клиента. Банк нацелен на долгосрочное сотрудничество с клиентами. Доверие, которое устанавливается между специалистами Банка и клиентами, становится лучшей рекомендацией для новых клиентов, и является основным инструментом ПАО КБ «РусьРегионБанк» в политике расширения клиентской базы.

В Банке формируется институт персональных менеджеров, в основе которого лежат несколько ключевых принципов:

- строгое соблюдение интересов клиента;
- четкое и оперативное выполнение распоряжений клиента;
- высокая бизнес-этика;
- эксклюзивность: разработка индивидуальных решений в соответствии с потребностями клиента;
- максимальное удобство обслуживания для клиента;
- соблюдение конфиденциальности;
- ориентация на долгосрочное стратегическое сотрудничество.

Персональный подход к клиентам, ориентация на содействие развитию бизнеса клиента и оперативность в принятии решений позволяют Банку поддерживать на постоянном уровне темпы роста клиентской базы.

4.2.2. Проведение мероприятий по улучшению имиджа Банка.

Банк и далее намерен фокусировать значительные усилия на формировании имиджа банка как надежной и клиенто-ориентированной кредитной организации. Все клиенты, которые обслуживаются или планируют обратиться в банк должны видеть, что банк постоянно стремится к развитию, расширению объема и качества предоставляемых услуг.

Банком уделяется значительное внимание формированию визуального имиджа, включающего в себя, в том числе, оформление внутреннего дизайна офисных помещений с элементами фирменного стиля, а также улучшению имиджа персонала за счет повышения его компетентности и культуры обслуживания.

Для поддержания положительной репутации, формирования лояльности к Банку, его услугам, повышения узнаваемости бренда Банк намерен на регулярной основе выступать спонсором спортивных, военно-патриотических, культурно-просветительских, образовательных мероприятий. Проведение указанных PR-компаний поможет Банку в укреплении связей с потенциальными клиентами и поддержании отношений с контрагентами.

В целях улучшения бизнес-имиджа Банк намерен получить публичный рейтинг кредитоспособности в одном из российских рейтинговых агентств не ниже уровня RuB-. Независимая оценка кредитоспособности Банка позволит расширить перечень предоставляемых Банком услуг, повысит доверие к Банку потенциальных и текущих клиентов, позволит контрагентам Банка получить мнение о бизнес-модели Банка и его рыночных позициях, способности Банка исполнять принятые на себя финансовые обязательства.

Заключение договора и прохождение процедуры рейтингового анализа Банк планирует реализовать в течение 2026 года.

Банк регулярно и оперативно осуществляет раскрытие информации о своей деятельности. Основным каналом раскрытия, размещения информации о Банке является официальный сайт Банка в сети Интернет (<http://rrb.ru>).

В целях повышения эффективности коммуникационных каналов, узнаваемости Банка и привлекательности его услуг в глазах клиентов Банк осуществляет мероприятия по развитию сайта Банка, в том числе для расширения его информативности и удобства использования.

Банком также осуществляются мероприятия по реализации услуги мобильного банкинга.

#### 4.2.3. Повышение эффективности управления клиентскими рисками

Организация исполнения Федерального закона № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» рассматриваться как одно из наиболее приоритетных направлений системы внутреннего контроля.

Стратегия Банка, нацеленная на активное увеличение клиентской базы, основывается на жестком контроле и оценке потенциальных клиентов с позиций ПОД/ФТ. В Банке осуществляется комплексный внутренний мониторинг, исключающий проведение клиентами противоправных операций с денежными средствами или иным имуществом, в отношении которых возникают подозрения об их связи с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем и финансированием терроризма.

Для реализации указанных целей в Банке создан Клиентский комитет – коллегиальный орган, основной задачей которого является выявление возможных рисков клиентов на этапе их привлечения и на предупреждение появления в Банке клиентов, вовлеченных в легализацию (отмывание) доходов. Это позволяет Банку сформировать качественную клиентскую базу и повысить уровень корпоративного управления. Рабочие документы и процедуры, реализуемые Клиентским комитетом позволяют объединить компетенции банка, еще до открытия счетов потенциальных клиентов и обеспечить полной информацией руководящие органы банка для принятия решений.

#### 4.2.4. Повышение эффективности корпоративного управления

Банк продолжит работу в части совершенствования корпоративного управления.

В 2025 – 2027 годах Банк намерен провести ряд мероприятий, направленных на улучшение качества управления, в том числе улучшения координации действий и информационного взаимодействия между структурными подразделениями Банка:

- развитие систем электронного документооборота и электронного хранения документов;
- разработку и внедрение процедур контроля индикаторов внешней среды (изменение законодательства, анализ действия конкурентов, появление новых технологий и т.п.);
- разработку и внедрение индикаторов внутренней среды (персонал, организация управления, технологии и т.п.);

- совершенствование системы управленческой отчетности для Правления и Совета директоров Банка.

Все указанные мероприятия должны будут дать Совету директоров и Правлению необходимую информацию для принятия управленческих решений по стратегическому развитию Банка.

Одновременно, Банк планирует усиление высшего менеджмента Банка штатной единицей: Заместитель Председателя Правления.

#### 4.3. Стратегия в сфере управления рисками и капиталом

Ориентиры развития бизнеса, предусмотренные стратегией развития Банка, являются основой для формирования стратегии управления рисками и капиталом Банка.

В процессе формирования стратегии развития внутренние процедуры оценки достаточности капитала подвергаются оценке на предмет их соответствия новым условиям деятельности Банка, изменяющимся характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

Результаты выполнения внутренних процедур оценки достаточности капитала, в свою очередь, используются в Банке при принятии решений по развитию бизнеса, предусмотренных стратегией развития, в качестве основы для оценки необходимого размера капитала для покрытия рисков.

Стратегия Банка устанавливает уровень склонности к риску как умеренный. В целом, Стратегия ориентирует на ведение консервативного бизнеса в целях сохранения Банка как устойчивого предприятия и определяет «аппетит на риск» на уровне, который будет работать на поддержание стратегической конкурентоспособности. Управляемый риск и прогнозируемость в среднесрочной перспективе важнее высокой рентабельности.

Банк обеспечивает непрерывную деятельность и финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе посредством своевременного выявления и управления значимыми рисками и реализации внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК).

#### 4.4. Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом направлена на поддержание высокой мотивации и социальной стабильности. Сохранение и развитие кадрового

потенциала, формирование высокоэффективного трудового коллектива является важной стратегической задачей.

В качестве наиболее приоритетных направлений в данной сфере определены:

- повышение компетенций сотрудников и подразделений на основе дополнительного обучения, тренингов и аналогичных мероприятий;
- соответствие должностных окладов сотрудников среднеотраслевому уровню заработной платы по Московскому региону;
- совершенствование системы мотивации персонала в целях повышения результативности личной трудовой деятельности;
- развитие корпоративной культуры, повышение лояльности персонала.

#### 4.5. Региональная стратегия

Свою деятельность Банк в основном осуществляет на территории Москвы. Указанный регион является самыми насыщенными по предоставлению банковских услуг. Конкуренция банков в данном регионе достаточно большая. Вместе с тем, Банк занимает прочное положение на банковском рынке указанного региона.

В целом, можно говорить о том, что общая ситуация в экономике России и Московском регионе благоприятны для продолжения работы и развития Банка, а в целях сохранения финансовой стабильности требуют от Банка осторожности и продуманности в принятии решений.

По концентрации деловой активности Московский регион не имеет себе равных, что позволяет любому предприятию иметь свою собственную финансовую и деловую нишу. Потенциал Московского региона достаточно высокий, а в совокупности с возможным общим экономическим ростом страны оставляет достаточно большое поле для деятельности и развития.

На сегодняшний день, Банк не рассматривает развитие сети филиалов, а также представительств, обособленных структурных подразделений и обменных пунктов. Исключения возможны в особых перспективных обстоятельствах.

Обеспечение присутствия в регионах будет обеспечено дистанционным обслуживанием.

#### 4.6. IT – стратегия банка

Реализуя задачи в области развития банковских продуктов, а также технологий по поддержанию высокого уровня сервиса, Банк понимает важность и

необходимость постоянной модернизации и обновления парка банковского оборудования, совершенствования технологий. Планируется приобретение и ввод в эксплуатацию серверного и сетевого оборудования, отвечающего современным стандартам производительности и ГОСТ по информационной безопасности.

Модернизация и приобретение нового оборудования для новых информационных систем будет проводиться с учетом требований к надежности, отказоустойчивости систем, срокам хранения информации и скорости ее передачи и обработки.

Обеспечение технологической непрерывности работы Банка является одной из базовых задач в целях реализации Стратегии. Технологическая непрерывность функционирования Банка достигается за счет своевременного обновления технических средств, непрерывного мониторинга их работоспособности, резервных каналов связи, резервных серверов, совершенствования архитектуры технических средств.

На предстоящий период намечены следующие пути развития информационных технологий Банка:

- переход на использование отечественного программного обеспечения.
- совершенствование технических и административных решений по информационной безопасности (кибербезопасности) для чего осуществление поиска, анализа и тестирования систем информационной безопасности в том числе: систем предотвращения атак, систем управления информационной безопасностью и событиями безопасности (SIEM), систем управления рисками и операционной надежности интеграция их в бизнес-процессы банка.
- регулярное обучение и дополнительная подготовка, в том числе участие в конференциях и т.п. для актуализации компетенций специалистов по информационным технологиям банка.
- ознакомление, тестирование и выбор различных программно-аппаратных комплексов по для повышения качества услуг и формирования новых продуктов потенциальным клиентам банка.
- внедрение решений по актуальным задачам и технологиям в сфере ИТ: формирование электронных досье клиента, работа с внешними источниками данных для верификации клиентов. Оцифровка клиентских документов позволит повысить уровень сервиса, увеличить скорость обслуживания, снизить объем бумажного документооборота, а также автоматизировать процедуры проверки информации о клиентах.

#### 4.7. Стратегия социальной ответственности Банка

- Внедрение систем менеджмента, направленных на повышение качества корпоративного управления и реализацию принципов устойчивого развития;

- Активное и планомерное участие Банка в финансировании реального сектора экономики (строительство, производство товаров народного потребления, торговля).

- Развитие принципов социальной ответственности Банка:

- принцип открытости – обеспечение широкого доступа к информации о процедурах корпоративного управления, к сведениям об акционерах, о Совете директоров и Правлении.
- принцип устойчивого развития – предотвращение и содействие, в рамках своей компетенции, разрешению выявленных банком проблем в экономической, экологической и социальной сферах.
- принцип диалога с заинтересованными сторонами – определение первоочередных потребностей и интересов заинтересованных сторон с целью улучшения деятельности и повышения доверия к банку широкого круга людей.
- принцип достоверности – предоставление достоверной информации обо всех направлениях деятельности банка.

4.8. Развитие практик и процедур учета ESG-факторов при формировании стратегических приоритетов.

Банк осуществляет оценку значимости ESG-факторов, рисков и возможностей, связанных с указанными факторами, что находит надлежащее отражение в стратегии и целях Банка.

В числе факторов, связанных с окружающей средой, Банк принимает во внимание, в том числе, но не ограничиваясь, изменение климата и связанные с ним погодные (ураганы, засухи, наводнения и т.д.) и природные (таяние вечной мерзлоты, повышение уровня Мирового океана и т.д.) явления, использование природных ресурсов и их истощение, в том числе нехватка питьевой воды, лесопользование и обезлесение, биоразнообразие и его сокращение, выбросы вредных веществ и парниковых газов, образование отходов и загрязнение, ресурсосбережение и иные значимые факторы, связанные с окружающей средой.

Банк на постоянной основе выявляет и оценивает потенциальное воздействие климатических рисков и учитывает их при разработке Стратегии. При рассмотрении вопроса значимости климатических рисков в долгосрочной перспективе Банк оценивает воздействие климатических факторов на свою деятельность на различных временных горизонтах и при различных сценариях изменения климата.

В числе социальных факторов Банк принимает во внимание в том числе, но не ограничиваясь, условия труда, охрану здоровья, обеспечение безопасности труда, вопросы гендерного, возрастного, этнического разнообразия персонала, управление человеческим капиталом, вопросы оплаты труда, социальные программы для трудового коллектива, а также взаимодействие с потребителями, подрядчиками и поставщиками, бизнес-партнерами, в том числе в части обеспечения доступности и безопасности услуг; своевременность расчетов с поставщиками и подрядчиками.

В числе факторов корпоративного управления Банк принимает во внимание в том числе, но не ограничиваясь, структуру капитала Банка, эффективность механизмов контроля за соблюдением законодательства в деятельности Банка, механизмов и мер противодействия мошенничеству, коррупции, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения, учет в практике корпоративного управления вопросов, связанных с окружающей средой, и социальных вопросов, в том числе в области соблюдения прав работников Банка, прав и интересов иных заинтересованных лиц.

Должное внимание к ESG-факторам и вопросам устойчивого развития позволяет Банку не только своевременно выявлять риски наступления негативных событий и управлять указанными рисками, но и определять новые возможности, которые могут быть использованы при планировании и ведении деятельности Банка.

Кроме того, успешное управление человеческим капиталом, улучшение условий труда, охрана здоровья и создание безопасных условий труда создают конкурентные преимущества для Банка в части привлечения и удержания квалифицированного персонала, способствуют формированию репутации работодателя с высокими стандартами деловой этики, экологической и социальной ответственности.

Учет ESG-факторов и вопросов устойчивого развития способствует приобретению Банком конкурентных преимуществ и выходу на новый уровень развития.

Учет Банком вопросов, связанных с воздействием Банка на окружающую среду, социальную сферу и экономику, участие Банка в достижении целей устойчивого развития - комплексная задача, требующая системного, последовательного и скоординированного подхода к ее решению.

Ключевые направления работы в области ESG-стратегии Банка до 2028 года:

— **В области «E»:** минимизация собственного влияния на окружающую среду, содействие распространению более экологичных бизнес-моделей и технологий.

— **В области «S»:** развитие сотрудников, обеспечение комфортных и достойных условий труда, препятствие проявлению любых видов дискриминации, обеспечение охраны труда и здоровья, совершенствование взаимоотношений с потребителями, включая повышение удовлетворенности потребителей, доступности услуг Банка.

— **В области «G»:** повышение качества и прозрачности систем управления, поддержание тесных взаимодействий с заинтересованными сторонами, интеграция аспектов и принципов ESG в управление.

## **5. Влияние изменений внешней и внутренней среды на Стратегию Банка.**

При определении наиболее существенных принципов и задач своей коммерческой деятельности Банк учитывал результаты SWOT-анализа, позволившего выявить сильные и слабые стороны Банка, а также потенциальные возможности и угрозы и, на этой основе, сформулировать видение своей роли и места на рынке банковских услуг в средне- и долгосрочной перспективе, а также определить необходимые силы и средства, требуемые для реализации этих задач.

Результаты анализа показывают, какие аспекты деятельности Банк должен учесть, чтобы максимально использовать свои сильные стороны и возможности, с одновременной компенсацией слабых позиций и уменьшения рисков/угроз.

## SWOT-Анализ перспектив развития Банка

<b>Strengths (Сильные стороны)</b>	<b>Weaknesses (Слабые стороны)</b>
Опыт работы на рынке банковских услуг более 30 лет, в том числе в кризисные периоды	Низкая диверсификация активов и пассивов по инструментам и отраслям
Высокое качество собственных средств (капитала).	Малый масштаб Банка ограничивает масштаб клиентских операций
Высокий уровень достаточности капитала Банка и запаса ликвидности.	Введение США санкций в отношении Банка
Гибкость и скорость принятия управленческих решений: отсутствие многозвенной бюрократической системы управления, что позволяет готовить и реализовывать решения в кратчайшие сроки.	Недостаток внутренних ресурсов для тиражирования массовых продуктов
Отсутствие региональных рисков (бизнес Банка сосредоточен в экономически стабильном регионе - Москве и Московской области)	Слабая известность бренда, затруднения в построении масштабного маркетинга от имени Банка
<b>Opportunities (Возможности)</b>	<b>Threats (Риски)</b>
Повышение привлекательности Банка для клиентов за счет работы с ними по принципу индивидуального обслуживания	Нестабильная макроэкономическая ситуация, замедление темпов развития emerging markets
	Снижение доходности традиционных банковских операций
Реализация мероприятий по повышению узнаваемости бренда и улучшению имиджа	Ужесточение регулирования и надзора, медленное законодательное обеспечение финтеха
Расширение спектра оказываемых услуг клиентам	Высокий уровень конкуренции в регионе присутствия (Москва и Московская область)
Развитие систем дистанционного банковского обслуживания	Укрупнение в банковской системе страны и кризисная ориентация клиентов на государственные банки
Возможность личного общения руководителя/собственника клиента с менеджментом банка	Особенности бенефициарной собственности в условиях международной нестабильности

### 6. Реализация стратегии и мониторинг степени достижения поставленных в стратегии целей.

Текущие функции по мониторингу выполнения стратегического плана развития Банка возлагаются Отдел управления рисками.

Отдел управления рисками Банка на ежедневной основе проводит обработку информации об осуществляемых Банком операциях. В рамках своих обязанностей Отдел управления рисками Банка ежеквартально предоставляет Правлению и Совету директоров банка отчеты о финансовом состоянии Банка и об оценке сопутствующих Банку рисках.

Также, Служба внутреннего аудита осуществляет оценку принимаемых руководством Банка решений, оценивает работу подразделений Банка в плане эффективности, выносит свои замечания по вопросам функционирования информационно-аналитического поля Банка.

Последующий контроль осуществляется единоличным и коллегиальным органами управления Банка, где вырабатываются решения на краткосрочную перспективу, с учетом имеющейся информации о текущем состоянии Банка и принятой стратегии. На основании оценки динамики финансовых показателей Банка, которые берутся как из внешней, так и внутренней отчетности Банка, данных о проверках Служб внутреннего аудита и внутреннего контроля Банка подразделений и иной информации, руководство Банка осуществляет оценку деятельности конкретных подразделений и сотрудников Банка, и при необходимости принимает соответствующие меры.

При принятии решений руководством Банка, вытекающих за пределы утвержденной стратегии, они должны быть предварительно одобрены Советом директоров Банка, а при решении Совета директоров Банка о вынесении данного вопроса на Общее собрание участников Банка – Общим собранием участников Банка.

Совет директоров Банка осуществляет мониторинг и контроль выполнения Стратегии, а также принятых на ее основе программ развития различных направлений бизнеса и обеспечивающей инфраструктуры.

Мониторинг выполнения Стратегии осуществляется Советом директоров по окончании каждого года не позднее 31 марта последующего года. По результатам мониторинга Совет директоров принимает решение о необходимости внесения изменений/ исключения задач/ в целом пересмотра Стратегии либо об отсутствии необходимости внесения изменений в Стратегию.

## **7. Заключительные положения**

При планировании этапов реализации Стратегии Банк ориентируется на прогнозную оценку изменений в экономике Российской Федерации, учитывающую геополитическую и макроэкономическую ситуацию.

Вместе с тем, учитывая сложность точного прогнозирования развития банковского сектора на ближайшие годы, Банк считает приемлемым вместо системы жесткого планирования в ходе реализации Стратегии использовать метод оперативной корректировки показателей при условии обязательного контроля. С этой целью Совет Директоров Банка вправе проводить оценку показателей реализации Стратегии, исходя из фактических показателей деятельности Банка и, при необходимости, вносить корректировку в ранее заданные ориентиры. Принятые изменения становятся обязательными для исполнения органами управления Банка.

В остальных вопросах, не урегулированных настоящей Стратегией, Банк руководствуется законодательством Российской Федерации.

**ПЛАН  
ОСНОВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
БАНКА ДО 2028г.**

<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Сроки проведения</b>	<b>Ответственный исполнитель</b>
Разработка документации и процедур Клиентского комитета банка	До 31.05.2025 г.	Председатель Правления банка
Получение рейтинга в одном из российских рейтинговых агентств	До 31.12.2026 г.	Председатель Правления банка
Усиление аппарата Правления штатной единицей	До 31.12.2025 г.	Председатель Правления банка
Модернизация сайта Банка	До 31.12.2025 г.	Советник по информационным технологиям Правления банка
Реализация услуги мобильного банкинга	До 31.12.2026 г.	Советник по информационным технологиям Правления банка
Подбор новых сотрудников Управления клиентских отношений.	2025-2026 гг.	Председатель Правления банка
Тестирование и запуск в эксплуатацию программной системы, предназначенной для обработки и хранения клиентских документов, ведения и использования досье клиентов банка, использования внешних источников для проверки данных клиентов	До 30.06.2026 г.	Советник по информационным технологиям Правления банка Председатель Правления банка
Ознакомление, тестирование и выбор различных программно-аппаратных комплексов по для повышения качества услуг и формирования	2025-2026 гг.	Советник по информационным технологиям Правления банка

новых продуктов потенциальным клиентам банка		Начальник управления информационных технологий банка
Создание географически удаленного резервного вычислительного и дата центра.	2027-2028 гг.	Советник по информационным технологиям Правления банка Начальник управления информационных технологий банка
Спонсорство в спортивных, военно- патриотических, культурно- просветительских, образовательных мероприятиях.	На постоянной основе	Председатель Правления банка
Оценка качества корпоративного управления Банка	ежегодно	Председатель Совета директоров Банка
Мероприятия по техническому оснащению банка	на постоянной основе	Начальник управления информационных технологий банка
Мероприятия по реализации кадровой политики банка	на постоянной основе	Председатель Правления банка
Мероприятия по улучшению системы внутреннего контроля в Банке	на постоянной основе	Совет директоров Председатель, Заместитель Председателя Правления Руководитель Службы внутреннего контроля Руководитель Службы внутреннего аудита
Пересмотр кредитной политики банка	По мере необходимости	Совет директоров Банка

Пересмотр депозитной политики банка	По мере необходимости	Совет директоров Банка
Пересмотр процентной политики банка	По мере необходимости	Совет директоров Банка
Совершенствование системы управления рисками	на постоянной основе	Совет директоров Банка Правление Начальник отдела управления рисками
Внедрение изменений в международных стандартах финансовой отчетности в учет банка и приведение в соответствие внутренних документов банка	по мере внесения изменений	Главный бухгалтер банка
Осуществление маркетинговых мероприятий, продвижение банковских продуктов	на постоянной основе	Заместитель Председателя Правления

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДО 2028г.

Показатели (млн.руб)	2025				2026				2027				2028			
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв
Капитал Банка	420	425	435	<b>445</b>	450	455	460	<b>473</b>	478	483	493	<b>506</b>	516	526	536	<b>546</b>
Прибыль после налогообложения (по форме 0409102)	0	5	15	<b>25</b>	5	10	15	<b>28</b>	5	10	20	<b>33</b>	10	20	30	<b>40</b>
Кредитный портфель	145	160	160	<b>100</b>	205	210	215	<b>120</b>	230	240	250	<b>160</b>	270	280	290	<b>200</b>
Средства клиентов	330	330	350	<b>400</b>	560	600	640	<b>660</b>	690	710	800	<b>900</b>	900	950	950	<b>960</b>
Активы (по форме 0409101)	1100	1200	1250	<b>1300</b>	1500	1600	1750	<b>1800</b>	1900	1950	2100	<b>2400</b>	1900	2300	2700	<b>3200</b>