



РоссельхозБанк

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ 2025

г. Москва
2020 год

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

ДО 2025 ГОДА

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Дорогие друзья!



Россельхозбанк 20 лет является опорным Банком агропромышленного комплекса и сельских территорий России. Все эти годы, несмотря на экономические кризисы и другие вызовы, Банк продолжает содействовать повышению качества жизни на селе, поддерживает занятость и социально-экономическую стабильность в стране.

Сегодня Банк входит в пятерку крупнейших кредитных учреждений России и играет системообразующую роль в национальной экономике. Наши клиенты – это 7 миллионов граждан и организаций. Россельхозбанк – один из лидеров по размерам региональной сети (причем 70% отделений располагаются в сельских населенных пунктах и малых городах), четвертый банк страны по объемам ипотеки и выдаче

кредитов предприятиям, пятый по привлечению и кредитованию физических лиц. Мы остаемся безусловными лидерами кредитования АПК, вложив в отрасль 9,6 трлн рублей за 20 лет.

Но мы не останавливаемся на достигнутом. Приоритеты, заложенные в Стратегии развития Банка до 2025 года, – это содействие реализации государственной политики развития АПК и сельских территорий, улучшение качества жизни миллионов наших клиентов и продвижение высокотехнологичных сервисов, ориентированных на потребности людей. Это требует от Банка быстрой реакции на изменения, технологичности, перестройки бизнес-процессов, новой корпоративной культуры. Для реализации этих задач мы ускоряем трансформацию Банка, запущенную в 2019 году.

Свою особую задачу мы видим в создании комфортной среды для наших целевых клиентских сегментов. Мы продолжим работу по развитию уникальных цифровых сервисов для АПК, содействию экспорту продукции АПК, поддержке клиентов во внедрении перспективных агротехнологий, продвижению фермерства и фермерской продукции, популяризации сельского образа жизни и поддержке аграрных вузов.

Помимо развития современных цифровых сервисов, Банк продолжит расширять сеть своих офисов, обеспечивая доступность финансовых услуг, что особенно важно для наших клиентов на сельских территориях и в малых городах. К 2022 году мы доведем уровень охвата Банком сельских территорий до 100%.

Уверен, вместе мы добьемся успехов в развитии АПК и национальной экономики, выйдем на новый уровень эффективности и конкурентоспособности.

Процветание страны, счастье и благополучие наших людей – это главная и неизменная цель работы Россельхозбанка!

Председатель Правления
АО «Россельхозбанк»
Борис Листов

СОДЕРЖАНИЕ

1. Этапы развития Банка. Банк сегодня	4
2. Прогноз развития ключевых рынков	9
3. Миссия и целевой облик. Стратегические цели	17
4. Развитие команды	27



1

**ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БАНКА.
БАНК СЕГОДНЯ**



ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ БАНКА

КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ БАНКА



2000-2009

ПОДДЕРЖКА СТАНОВЛЕНИЯ АПК

Россельхозбанк создан в 2000 году распоряжением Президента Российской Федерации для формирования на его основе кредитно-финансовой системы обслуживания российских сельхозтоваропроизводителей. В 2006 году Банк становится ключевым участником Приоритетного национального проекта «Развитие АПК», обеспечивая финансирование долгосрочных инвестиций в отрасли. В 2007-2009 годах Банк активно расширяет филиальную сеть и играет ведущую роль в реализации региональных проектов АПК, выполняя задачи государства по становлению сельского хозяйства и развитию экономики страны.

2010-2018

ДИНАМИЧНОЕ РАЗВИТИЕ

Россельхозбанк активно привлекает финансовые ресурсы с внешнего и внутреннего рынка, расширяет финансовую поддержку сельхозпроизводителей, наращивает клиентскую базу, становится одним из лидеров розничного рынка. Банк входит в перечень системообразующих банков, становится опорным финансовым институтом государства в реализации Доктрины продовольственной безопасности и способствует ускоренной реализации потенциала импортозамещения.

В условиях секторальных санкций Россельхозбанк обеспечивает замещение внешних ресурсов на внутренние и демонстрирует рост кредитного портфеля и вкладов населения темпами, опережающими рыночные показатели. Банк обеспечивает формирование нового качественного кредитного портфеля и диверсификацию бизнеса с сохранением фокуса на финансовой поддержке АПК и населения, растит лидеров и поддерживает инноваторов отечественного агропрома.

2019-2020

ПЕРЕХОД К ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В период трансформации бизнес-моделей, цифровизации финансовой сферы и развития финтеха Россельхозбанк следует трендам изменений и закладывает основы цифровизации бизнес-процессов и каналов продаж. События 2020 года подтвердили верность принятых решений по ускорению трансформации Банка для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ и комфортных условий для каждого клиента.

РОССЕЛЬХОЗБАНК СЕГОДНЯ

РОССЕЛЬХОЗБАНК – СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ РАЗВИТИЕ АПК И ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ

9,6 трлн руб.

инвестировано в развитие агропромышленного комплекса страны

5285

аграрных инвестиционных проектов получили поддержку Банка

7 млн

розничных и корпоративных клиентов

1362

офиса Банка

12,6 тыс.

точек доступа в регионах РФ

32 тыс.

сотрудников Группы Банка

2,7 трлн руб.

совокупный кредитный портфель (№5)

0,4 трлн руб.

кредитный портфель субъектов МСП (№3)

0,3 трлн руб.

ипотечный портфель (№4)

30%

рыночная доля Банка в финансировании АПК (№1)

70%

рыночная доля Банка в финансировании сезонных работ (№1)

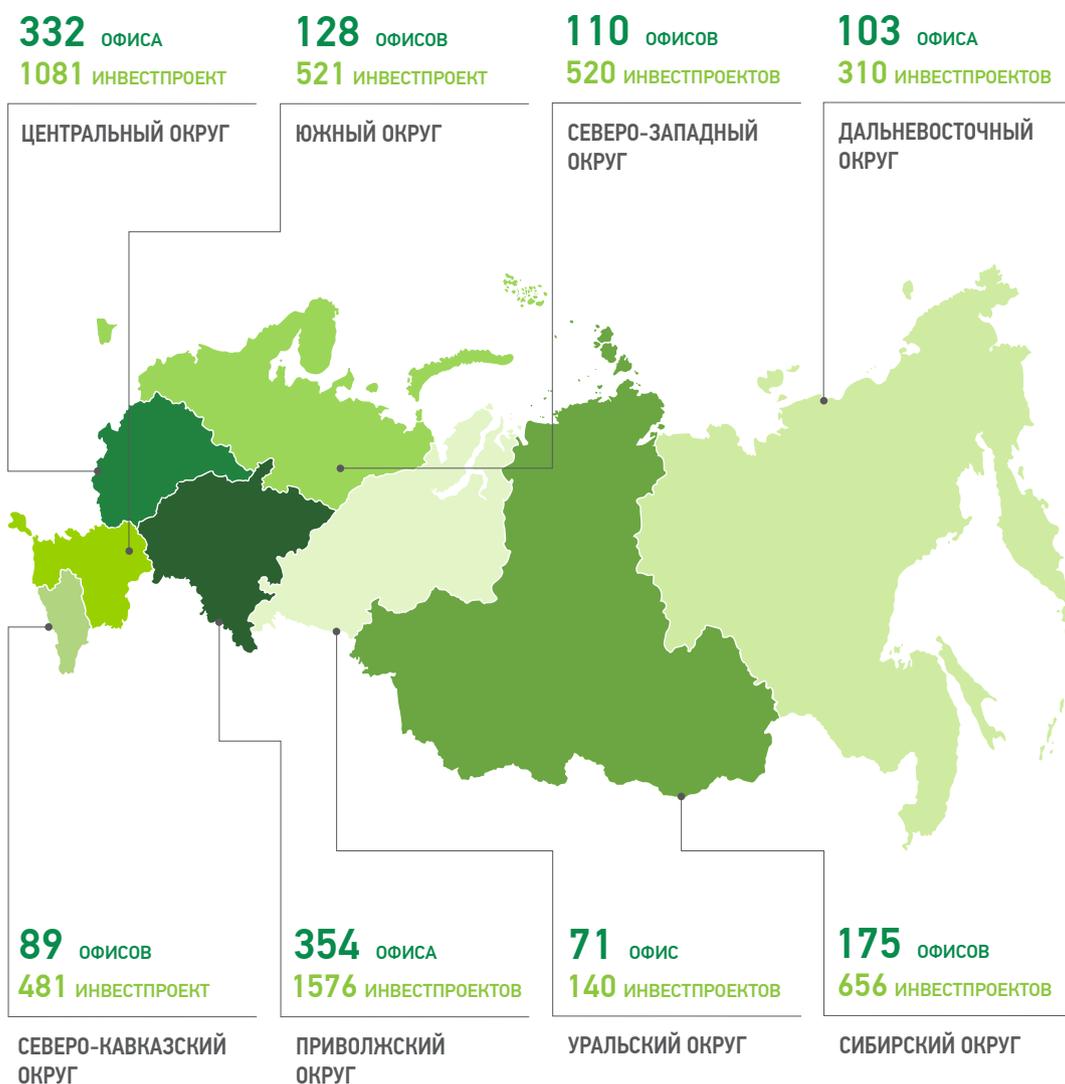
75%

охват сельских территорий сетью отделений Банка

РЕГИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

РСХБ – БАНК РЕГИОНОВ С РАЗВИТОЙ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ. УСЛУГИ БАНКА ДОСТУПНЫ ДЛЯ КЛИЕНТОВ БОЛЕЕ ЧЕМ В 12,6 ТЫСЯЧАХ ТОЧЕК ДОСТУПА, В ТОМ ЧИСЛЕ В 1362 ОФИСАХ. РСХБ ОКАЗАЛ ПОДДЕРЖКУ 5285 ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТАМ В АПК ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ СТРАНЫ

Число инвестиционных проектов в АПК при поддержке РСХБ





2

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ КЛЮЧЕВЫХ РЫНКОВ



ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ, БАНКОВСКОГО СЕКТОРА И АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ, КОТОРЫЕ СЛУЖАТ ОСНОВОЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ПРОГНОЗА, БУДУТ УСТОЙЧИВЫМИ В ТЕЧЕНИЕ ПЯТИ БЛИЖАЙШИХ ЛЕТ. ТРАЕКТОРИЯ ИХ РАЗВИТИЯ МОЖЕТ ВАРЬИРОВАТЬСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ГЛУБИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ, ВЫЗВАННЫХ ФИНАНСОВЫМ КРИЗИСОМ И ПАНДЕМИЕЙ 2020 ГОДА

ТРЕНДЫ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Социальные и ценностные

Рост требований к уровню безопасности, социальное дистанцирование, ускоренная цифровизация каналов коммуникаций с клиентами

Рост требований клиентов к персонализации услуг, формирование новых стандартов клиентского опыта, повышение доступности инвестиционных услуг для массового сегмента

Снижение барьеров к смене банка клиентами, рост значимости нефинансовых факторов при выборе банка

Экономические

Активное внедрение новых бизнес-моделей (включая маркетплейсы, платформы, партнерства)

Приоритетное развитие транзакционного бизнеса, доминирующий фактор конкуренции – борьба за устойчивые и долгосрочные отношения с клиентом

Снижение банковской маржи и рентабельности капитала

Политические и регуляторные

Сохранение страновых и секторальных санкций, ограничения по выходу на внешние рынки, дефицит длинных денег в экономике

Ведущая роль господдержки в развитии приоритетных секторов экономики, реализация нацпроектов как драйвер роста инвестиций

Усиление регуляторного давления на банковский сектор

Технологические

Распространение новых технологических решений (ИИ и машинное обучение, большие данные, интернет вещей, блокчейн, виртуальная и дополненная реальность и др.)

Внутренняя цифровая трансформация и автоматизация процессов в банках

Рост киберугроз, повышение требований к кибербезопасности

ТРЕНДЫ В АПК

Социальные и ценностные	Рост спроса на здоровое, доступное по цене питание
	Деурбанизация, рост требований к качеству жизни на сельских территориях
	Увеличение спроса на высококвалифицированных специалистов в АПК
Экономические	Рост инвестиций в обновление основных фондов, производственную эффективность, логистику
	Приоритетная поддержка экспорта и формирование новых «окон возможностей» для российских экспортеров продукции АПК
	Рост концентрации аграрного бизнеса, необходимость поиска новых ниш и каналов сбыта для мелких и средних производителей
Политические и регуляторные	Повышение роли господдержки в развитии сельских территорий и малого бизнеса на селе
	Повышение независимости АПК России от импорта техники и технологий
	Ужесточение требований к безопасности продукции, введение экологических стандартов производства
Технологические	Цифровизация, переход к «умному» сельскому хозяйству, развитие агротехнологий
	Развитие селекции и генетики
	Развитие технологий для повышения устойчивости к климатическим изменениям, эпизоотическим рискам

ГЕОПОЛИТИКА И ГЛОБАЛЬНЫЕ РЫНКИ

Длительный период устойчивого роста глобальной экономики, базирующийся на технологических достижениях четвертой промышленной революции, быстро развивающихся процессах глобализации, резком расширении денежного предложения в условиях глобально низкой инфляции, завершается. 2020 год стал годом значительного экономического спада, роста неопределенности на рынках, снижения мирового ВВП и уровня реальных доходов значительной части населения во всех странах. Последствия пандемии коронавирусной инфекции будут стимулировать процесс кардинальной трансформации моделей производства и потребления товаров и услуг по всему миру, ускоренное развитие технологий, призванных повысить уровень кибербезопасности. Жизненно необходимой становится **ускоренная цифровизация** всех сфер общественной жизни и бизнеса. В отличие от предыдущих кризисов, многие последствия событий 2020 года, задающие экономические, поведенческие и технологические тренды, становятся **новыми реалиями повседневной жизни**.

Экономика России также подвержена глобальным трендам, однако имеет ряд преимуществ в текущей ситуации: отсутствие «перегрева» экономики и пузырей на финансовых рынках, относительно низкий корпоративный и суверенный долг, накопленные резервы. Правительством РФ разработан и реализуется комплекс мер по восстановлению экономики страны, в рамках которых предусмотрен переход к восстановительному росту уже в середине 2021 года, а к концу 2021 года – выход на **устойчивые темпы экономического роста**.

В то же время и мировая, и российская экономика будут подвержены все более ускоряющимся изменениям под влиянием политических, технологических и иных факторов, что ставит успех участников всех сегментов рынка в прямую зависимость от их готовности к быстрой перестройке стратегических и операционных моделей.

БАНКОВСКИЙ РЫНОК РОССИИ

После активного реформирования в течение последних пяти лет российский банковский сектор достаточно устойчив и обладает ресурсами и технологиями для стабильного функционирования.

Ускоренная **цифровизация** выступает необходимым условием дальнейшего развития банковского сектора в новых «пост-пандемических» условиях. Развитие технологий (ИИ и машинное обучение, большие данные, интернет вещей, блокчейн, виртуальная и дополненная реальность и др.) позволяет внедрять новые модели банковского бизнеса, одновременно решая задачи повышения эффективности банковских процессов и снижения затрат. Цифровизация банковского сектора будет идти по пути дальнейшего развития модели «банк в кармане» и определит успешность реализации другого тренда – объединение вокруг банка продуктов и услуг из разных областей на базе технологических платформ, которые станут единым окном доступа ко всем видам сервисов. Этот тренд характерен именно для России, тогда как в других странах подобное объединение чаще происходит вокруг ведущих ИТ-компаний. Создавая группы дочерних организаций в сферах страховых, финансовых, инвестиционных услуг и нефинансовых сервисов и формируя круг стратегических партнеров, банки расширяют спектр услуг, охватывающих все сферы жизни и бизнеса клиентов.

Приоритетное внимание банков будет направлено на наращивание **транзакционных доходов** в условиях сокращения процентной маржи вслед за снижением уровня процентных ставок в экономике. Для этого банки будут расширять спектр предлагаемых услуг, как традиционных финансовых (включая лизинг и факторинг), так и нефинансовых, за счет развития партнерств и цифровых экосистем.

Корпоративное кредитование в 2020-2021 годах будет в большей степени сосредоточено на пополнении оборотных средств под влиянием негативных явлений на мировом и внутреннем рынках. В краткосрочном периоде повышенный спрос будет предъявляться на инструменты реструктуризации задолженности, финансирование неотложных нужд, покрытие кассовых разрывов. Однако реализация национальных проектов и мер государственной поддержки будут способствовать восстановлению размеров и темпов роста долгосрочного кредитования предприятий. В период восстановления деловой активности при развертывании поддержки спрос постепенно переключится на инвестиционное и проектное финансирование. В дальнейшем сделки корпоративного финансирования будут все более **усложняться**, ставя перед кредитующими банками задачу глубокого понимания бизнеса клиента и его отраслевого и производственного контекста.

Темпы розничного кредитования могут несколько замедлиться вслед за снижением потребительской активности населения, однако восстановятся быстрыми темпами при условии сохранения низкого уровня безработицы. Драйвером стабильности объемов розничного кредитного портфеля и его дальнейшего роста на первом этапе будет **ипотечное кредитование** с господдержкой. В отношении других направлений розничного кредитования с учетом высококонкурентного характера рынка наиболее важным фактором развития будет наличие у банков компетенций и технологий оценки и управления кредитным риском розничного портфеля.

РАЗВИТИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Агропромышленный комплекс оказался значительно более устойчивым к негативным последствиям пандемии коронавируса в сравнении со многими другими отраслями и будет являться одним из ключевых «драйверов» восстановления и последующего развития российской экономики. Основными задачами отрасли будут **повышение доступности продовольствия** для населения России и укрепление позиций на мировом рынке, способствующее увеличению **экспорта**. Снижение курса рубля усилит конкурентоспособность отечественной продукции АПК, при этом повышение затрат на импортные ресурсы будет стимулировать развитие импортозамещающих производств и обеспечит дополнительный спрос на кредитование.

Росту рентабельности АПК будет способствовать трансформация, базирующаяся на **цифровизации** отрасли и внедрении передовых **агротехнологий**, включая технологии роботизации, «точного земледелия», новые методы селекции. Бенефициарами этой тенденции станут в первую очередь крупные агрохолдинги, которые будут постепенно наращивать свою долю на рынке. В то же время сегмент малых форм хозяйствования, на который приходится около 40% аграрного рынка, также продолжит тенденцию роста, ключевым условием которого станет внедрение новых технологий и поиск новых каналов сбыта продукции.

Трансформация отрасли потребует привлечения растущего объема инвестиций в **основной капитал**. Одновременно, рост рынка услуг **агрострахования** будет стимулировать снижение финансовых рисков в АПК. Эти факторы предъявляют к обслуживающим АПК банкам и страховым компаниям повышенные требования по развитию передовой **отраслевой экспертизы**.

Постепенная консолидация рынка сетевой розничной торговли будет оказывать существенное влияние на отпускные цены производителей, что потребует развития альтернативных крупной рознице механизмов продвижения продукции малых форм хозяйствования.

Вслед за мировыми трендами в России будет происходить изменение потребительского поведения, влекущее за собой развитие новых нишевых продовольственных категорий, однако их влияние на внутренний рынок страны будет не столь значительным.

Переход к «новой реальности», обусловленный последствиями пандемии коронавируса, создаст благоприятные условия для усиления тренда **деурбанизации**, развития сельского и агротуризма. В сочетании с государственной поддержкой льготного кредитования сельского населения, субсидированием строительства коммунальной и социальной инфраструктуры эти тренды будут способствовать развитию **сельских территорий**. Рост деловой активности на сельских территориях потребует развития как сетей физического присутствия банков, так и цифровых услуг.

Данные факторы формируют запрос на повышение качества банковского обслуживания на селе, внедрение новых финансовых решений, развитие специализированных **цифровых сервисов**.

Повышение технологичности и рост производственной конкуренции в АПК предъявляют растущие требования к **подготовке специалистов** для работы в отрасли как на уровне высшего образования, так и в рамках повышения квалификации.

СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДО 2025 ГОДА

За основу для разработки макроэкономического прогноза Банком были приняты долгосрочные устойчивые глобальные тренды. Однако турбулентность на рынках на фоне падения цен на нефть и пандемии коронавируса оказывает влияние на траектории движения этих трендов, что приводит на текущем этапе к достаточно широкому диапазону экспертных прогнозов.

Для сценарного моделирования показателей деятельности Банка и траектории его движения к достижению стратегических целей Банк сформировал **три сценария** макроэкономического развития: «Негативный», «Базовый», «Оптимистичный».

Разработанные сценарии основываются на различных макроэкономических предпосылках, однако каждый из них предусматривает стабилизацию ситуации в наиболее пострадавших от кризисных явлений отраслях, постепенное **восстановление** темпов роста экономики в 2021 году и **переход к экономическому росту** к концу 2021 года.

На основании анализа темпов развития мировой и российской экономики и с учетом актуальных прогнозов Министерства экономического развития Российской Федерации, Банк применяет **сценарий «Базовый»** в качестве основы при формировании Стратегии-2025. В базовом сценарии заложено смягчение экономических последствий пандемии коронавируса и отсутствие последующих масштабных пандемических волн. Регулирование банковского сектора снизит риски банковской системы и позволит сохранить испытывающие финансовые трудности предприятия без необходимости системного решения проблемы «плохих долгов».

Вместе с тем, с учетом быстро меняющихся внешних условий сохраняется высокая степень **неопределенности** в отношении параметров развития российской экономики, что влечет за собой постоянную актуализацию прогнозов на государственном уровне. Банк будет оценивать динамику этих показателей и их влияние на деятельность Группы РСХБ и на этой основе оперативно уточнять текущие приоритеты и целевые показатели, оставаясь при этом в рамках глобальных целей развития, заданных Стратегией-2025.

Прогнозные показатели на 2021-2025 годы

3,3%

прирост ВВП в 2021 году

3,1%

годовой прирост ВВП
в 2022-2025 годах

40-50 долл/бар.

нефть

3,5-4%

инфляция

70-80 руб.

курс доллара



3

МИССИЯ
И ЦЕЛЕВОЙ ОБЛИК.
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ



МИССИЯ

МЫ РАЗВИВАЕМ ЛУЧШИЙ БАНК ДЛЯ КЛИЕНТОВ АПК, МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА И НАСЕЛЕНИЯ РЕГИОНОВ СТРАНЫ. ВЫПОЛНЯЯ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ, МЫ ВНЕДРЯЕМ ПЕРЕДОВЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОДНОВРЕМЕННО ПОДДЕРЖИВАЕМ ДОСТУПНОСТЬ НАШЕЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ, ЧТОБЫ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ НАШИ ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ В РЕЖИМЕ 24/7 ВО ВСЕХ УГОЛКАХ СТРАНЫ. ДЕЛАЯ КОМФОРТНОЙ ЖИЗНЬ ЛЮДЕЙ, МЫ СПОСОБСТВУЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЗИТИВНОГО СЦЕНАРИЯ БУДУЩЕГО

Цели Стратегии-2025 сформированы с учетом приоритетов, определенных Национальными целями развития Российской Федерации и Стратегией развития АПК до 2030 года. Их исполнение отражает роль Банка в реализации задач развития АПК и сельских территорий страны.

ЦЕЛЕВОЙ ОБЛИК БАНКА К 2025 ГОДУ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ДВУМЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ:

ЦЕЛЬ №1. ОПОРНЫЙ БАНК ДЛЯ АПК И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Банк помогает клиентам проактивно использовать открывающиеся окна возможностей и парировать угрозы со стороны глобальных и национальных вызовов XXI века, активно способствует трансформации АПК и является важным инструментом реализации государственной политики, играя ключевую роль в фундаментальном развитии АПК и сельских территорий.

РСХБ выходит за рамки оказания традиционных финансовых услуг и становится для своих клиентов больше, чем банком, предлагая уникальные нефинансовые механизмы комплексной поддержки АПК и сельских территорий. Банк создает условия для развития бизнеса, способствует формированию комфортной среды для всей отрасли АПК, продвижению фермерства и повышению качества жизни на селе.

ЦЕЛЬ №2. ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

Банк обеспечивает стабильно высокую операционную эффективность и финансовую устойчивость за счет опоры на диверсифицированные источники доходов и ресурсов и качественный кредитный портфель.

РСХБ – конкурентный современный коммерческий банк, сочетающий продвинутую цифровизацию с доверительным и персонализированным подходом к клиенту, обеспечивающий доступность услуг в цифровых каналах, совмещенную с широким физическим присутствием в регионах страны, и быстрое внедрение современных инновационных решений.

ЦЕЛЬ №1 ОПОРНЫЙ БАНК ДЛЯ АПК И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Ключевой задачей РСХБ как многолетнего партнера и опорного банка агропромышленного комплекса страны является **привлечение инвестиций в основной капитал АПК**, направленных на рост добавленной стоимости и повышение производственной эффективности отрасли. Эта задача Банка также закреплена в Стратегии развития АПК до 2030 года, утвержденной Правительством РФ. Принимая во внимание растущие потребности отечественного АПК в комплексных решениях, Банк будет переходить к модели реализации инвестиционных проектов «под ключ», внедряя продукты, синхронизированные с инструментами государственной поддержки, и используя продвинутое инструменты кредитного и долгового рынков, включая организацию выпусков облигационных займов для предприятий крупного бизнеса и их вывод на фондовые рынки. К 2025 году Банк планирует довести объемы финансирования АПК до **2 трлн рублей**, сохраняя лидерские позиции как в инвестиционном, так и в оборотном финансировании, в первую очередь в кредитовании сезонных работ.

Способствуя решению задачи по увеличению объема **экспорта** продукции АПК до уровня не менее 45 млрд долларов в год к 2024 году, РСХБ будет поддерживать вывод на экспортные рынки продукции своих клиентов путем содействия модернизации производства продукции и реализации акселерационной программы для экспортеров продукции АПК. Развитие профильных компетенций обеспечит клиентам поддержку Банка как авторитетного эксперта и надежного источника информации по вопросам экспорта.

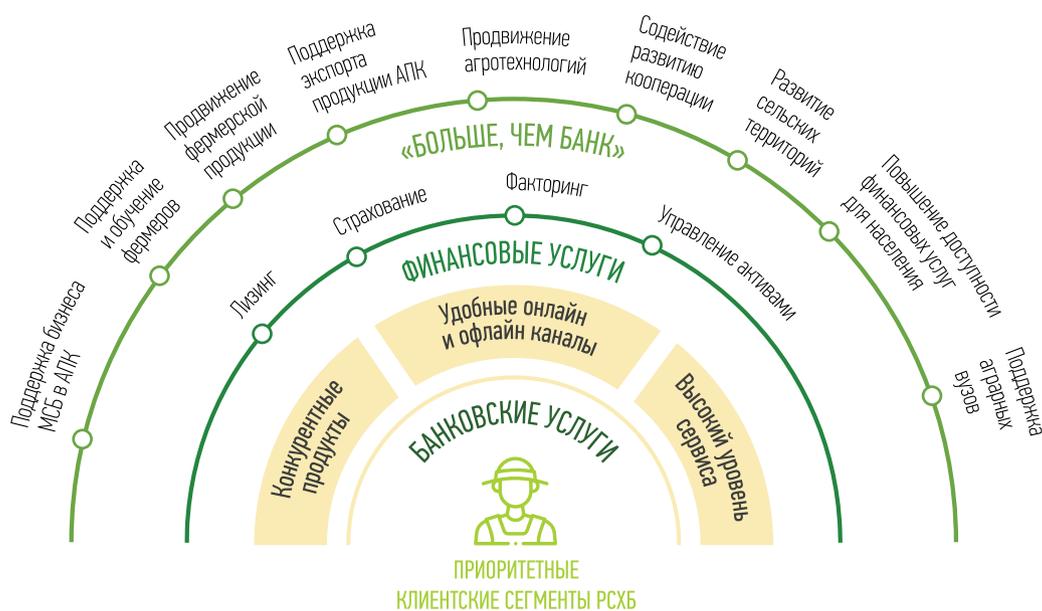
Банк укрепит свою роль ведущего эксперта и авторитетного источника аналитической информации в области АПК, формируя продвинутое **базу знаний** как для развития клиентской и кредитной работы, так и для предоставления отраслевой аналитики широкому кругу клиентов. Экспертиза Банка также будет основой для оказания услуг отраслевого консалтинга, включая подбор мер государственной поддержки, поиск инсайтов под специфические потребности клиентов, маркетинговые исследования, поддержку в рамках технологического аудита и подбора оборудования.

Вкладом Банка в **развитие сельских территорий** будет широкий комплекс мероприятий, синхронизированных с задачами государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий», включая предоставление финансирования и гарантий застройщикам, подрядчикам и субподрядчикам в проектах, реализуемых в рамках программы, развитие ипотечного кредитования, нацеленное на улучшение жилищных условий населения сельских территорий и малых городов. Приоритетное развитие этих направлений позволит Банку наращивать ипотечный портфель на 10-20% в год, что составит до 2/3 всего прироста розничного кредитного портфеля Банка на 5-летнем горизонте. На первом этапе основным драйвером станет сельская ипотека, запуск которой в 2020 году показал высокий уровень спроса и существенный потенциал для роста.

Важным направлением содействия развитию сельских территорий является **рост доступности** финансовых услуг Группы РСХБ, который будет обеспечен благодаря расширению региональной сети офисов, организации удаленных рабочих мест и работы уполномоченных представителей Банка в сочетании с развитием дистанционных каналов обслуживания.

Принимая во внимание растущие требования клиентов к комплексному и качественному банковскому обслуживанию, РСХБ предлагает широкую линейку современных конкурентных **банковских услуг** как через дистанционные каналы, так и через сеть доступных на территории всех регионов страны операционных офисов. В дополнение к классическому банковскому бизнесу, Банк будет развивать в рамках Группы **финансовые сервисы**, включая услуги лизинга, факторинга, страхования и управления активами. В то же время, для удовлетворения потребностей своих целевых клиентских сегментов Банк идет дальше и становится **больше, чем банком**, формируя для них **комфортную среду** путем развития специализированных нефинансовых сервисов и инструментов поддержки. В первую очередь к таким клиентским сегментам Банк относит компании малого и среднего бизнеса в АПК, фермеров, экспортеров продукции АПК, жителей сельских территорий и студентов аграрных вузов.

КОМФОРТНАЯ СРЕДА ДЛЯ ПРИОРИТЕТНЫХ КЛИЕНТСКИХ СЕГМЕНТОВ



Для предприятий **малого и среднего бизнеса** в АПК Банк будет развивать нефинансовые сервисы на базе цифровой **экосистемы «Своё.Фермерство»**, запущенной в 2020 году. «Своё.Фермерство» - это всероссийская онлайн-площадка для ведения агробизнеса, на которой в рамках инновационной технологической платформы предприниматели могут закупать семена, удобрения, корма, сельхозтехнику и другие товары, в режиме 24/7 получать консультации ветеринара, получать доступ к агротехнологическим решениям, а также к широкому набору банковских, бухгалтерских и юридических услуг, сервисам подбора персонала и т.д.

Приоритетным направлением для Банка является поддержка **фермеров**, включая поддержку продвижения фермерской продукции и развитие региональных брендов. В офлайн канале такое продвижение будет поддерживаться созданием фермерских полок в сетевом ритейле и проведением фестивалей фермерской продукции «Своё» в регионах страны. В 2020 году Банком запущена онлайн-площадка «Своё.Родное», которая объединяет фермеров и покупателей и предоставляет возможность прямой продажи потребителям фермерской продукции и услуг агротуризма. Для покупателей разработаны мобильное и Web-приложения, позволяющие выбирать из широкого ассортимента доступных товаров и заказывать фермерскую продукцию без посредников и наценок. Для фермерских хозяйств это предоставляет возможность реализовывать свои товары напрямую покупателям, предлагать клиентам экскурсии, дегустации и участие в ремесленных мастер-классах.

Одновременно Банк будет способствовать развитию фермерства, реализовывая программы **обучения** фермерскому делу и повышения квалификации действующих фермеров. В 2020 году РСХБ запустил уникальный проект «Школа фермера» на базе аграрных вузов в партнерстве с региональными властями и компаниями АПК. Этот проект решает задачи обеспечения отечественного АПК высококвалифицированными кадрами, создания новых рабочих мест и вовлечения действующих фермеров в товаропроводящие схемы.

Для компаний, планирующих выход на международные рынки, Банк совместно с Российским экспортным центром развивает **экспортный акселератор** – программу, направленную на формирование экспортных компетенций и вывод на мировые рынки новых компаний АПК. Программа акселерации включает в себя систему образовательных, финансовых и нефинансовых мер, направленных на поддержку и ускоренное развитие экспортной деятельности компаний,



в том числе ранее не осуществлявших экспортных поставок. Для содействия продвижению экспорта сельхозпродукции на мировые рынки Банк совместно с Минсельхозом России и МГИМО развивает программу подготовки атташе по вопросам сельского хозяйства.

Наряду с обеспечением роста доступности услуг Группы Банка для жителей сельских территорий и малых городов в онлайн и офлайн каналах, Банк внедряет новые специализированные сервисы для населения, включая онлайн-платформу для подбора и приобретения недвижимости в рамках программы льготной сельской ипотеки.

Банк будет расширять комплексные программы поддержки **аграрных вузов**, реализовывая кампусные проекты, собственные стипендиальные программы для студентов, программы повышения квалификации, организовывая прохождение практики и оказывая поддержку в трудоустройстве молодежи, планирующей работать на селе. На сегодняшний день РСХБ сотрудничает с 54 аграрными вузами по всей стране, поддерживая более 400 студентов.

РСХБ в 2025 году

№ 1

стратегический партнер
АПК

№ 1

на рынке кредитования
АПК

№ 1

на рынке кредитования
сезонных работ

№ 1

банк для фермеров

2 трлн руб.

объем финансирования
Банком АПК

100%

уровень охвата Банком
сельских территорий



ЦЕЛЬ №2 ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНКУРЕНТНЫЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

Для реализации стратегических целей и поддержания конкурентоспособности на горизонте Стратегии-2025 Банк запустил в 2019 году комплексную программу **трансформации**, которая охватывает информационные технологии, клиентские сервисы, внутренние бизнес-процессы, корпоративную культуру. Целью этой трансформации является рост технологичности и конкурентоспособности Банка для обеспечения быстрого и комфортного сервиса для каждого клиента. На сегодняшний день ряд проектов в рамках программы трансформации успешно завершен, что дало возможность внедрить передовые и востребованные цифровые клиентские сервисы и поддерживать высокие темпы их развития и обновления.

Эти изменения позволят РСХБ не только остаться для своих клиентов надежным партнером, но и стать «банком первого выбора» для клиентов АПК и жителей сельских территорий. Наряду с развитием цифровых каналов коммуникаций с клиентами Банк продолжит **расширение сети отделений** для обеспечения физической доступности в регионах, в том числе с использованием «облегченных» форматов офисов и многофункциональных отделений в районных центрах. Реализация проектов трансформации позволит обеспечивать интеграцию систем Банка с действующими и новыми государственными цифровыми сервисами, поддерживая тем самым комфорт и бесшовность взаимодействия с клиентами.

Развитие глубокой экспертизы Банка в АПК позволит его клиентам получать комплексные персональные предложения на основе сочетания финансовых услуг и нефинансовых сервисов, синхронизированные с мерами государственной поддержки, а также развивать поэтапную интеграцию с маркетплейсами и другими внешними площадками. Например, клиентам, ведущим внешнеэкономическую деятельность, в том числе экспортерам продукции АПК, Банк будет не только обеспечивать финансовую поддержку, но и предоставит усовершенствованную систему международных расчетов и внедрит на базе маркетплейса платформу с небанковскими сервисами, такими как поиск партнеров за рубежом, таможенное оформление грузов, сертификация продукции, логистические услуги.



Жителям городов и сельских территорий Банк будет предлагать в цифровых каналах услуги, персонализированные на основе всей истории взаимодействия с клиентом. При этом клиент сможет оформить любую банковскую услугу без посещения офиса, получая высокий уровень качества обслуживания. Взаимодействие с клиентами будет осуществляться в современных цифровых каналах, включая мессенджеры и соцсети, а также в рамках **специализированных цифровых сервисов**, сформированных под конкретные потребности целевых аудиторий. Так, специализированная экосистема «Мое время» предлагает клиентам старшего поколения, ведущим активный образ жизни, максимально удобные сервисы, упрощающие ведение быта и обеспечивающие взаимодействие с государственными учреждениями, повышение финансовой грамотности, предоставление скидок на покупки в магазинах и аптеках, онлайн-курсы и целый ряд других сервисов. Экосистема «Свое жилье», запущенная в 2020 году, делает максимально прозрачными и удобными операции на рынке недвижимости для клиентов, которые планируют улучшить свои жилищные условия. Клиенты могут не только подобрать недвижимость и получить одобрение по ипотечным заявкам в режиме онлайн, но и воспользоваться услугами по организации переезда, клининга, дизайнера и бытового ремонта.

Клиентам малого и среднего бизнеса будет доступен весь спектр финансовых и нефинансовых услуг Группы РСХБ, включая специализированные цифровые сервисы экосистемы для АПК. Клиенты могут воспользоваться услугами по подбору персонала, бухгалтерским и юридическим сопровождением, услугами по составлению бизнес-планов, получить доступ ко всем необходимым государственным услугам через единое окно, внедрить в своей компании электронный документооборот и системы бизнес-аналитики. В цифровом формате клиентам малого и среднего бизнеса будет доступно 100% целевых услуг Группы.

По результатам этой работы Банк планирует довести долю текущих и расчетных счетов в объеме привлеченных средств клиентов не менее чем до 20-25%, а общий объем привлеченных клиентских пассивов - до 4 трлн рублей к 2025 году.

Создание лучшего клиентского опыта будет поддерживаться трансформацией и цифровизацией внутренних бизнес-процессов. По оценкам РСХБ, это позволит достигнуть уровня оптимизации функций от 20% до 50% в зависимости от функционального направления и создать основу для ежегодного снижения показателя окупаемости затрат (CIR) минимум на 2-3 процентных пункта.

Для быстрого развития front-end систем в Банке будет построен современный инфраструктурный и прикладной ИТ-ландшафт с применением принципов **микросервисной архитектуры**, осуществлен переход к промышленному использованию современных языков и инструментов разработки, позволяющих быстро внедрять новую бизнес-логику без прерывания работы и простоев. Это позволит снизить минимум в 2-3 раза время реакции на рыночные изменения и поддерживать современный и востребованный продуктовый ряд и быстрый вывод новых сервисов на рынок.

Рост эффективности **управления данными** будет обеспечен переходом на новое единое корпоративное хранилище, интегрированное с основными системами Банка и обеспечивающее эффективную работу процессов обеспечения качества данных (Data Governance), инструментов BI и аналитики больших данных, внедрением современных технологий хранения и обработки неструктурированной информации (Data Lake и пр.).

Ключевой приоритет деятельности Банка – **обеспечение безопасности** финансовых операций и данных клиентов. Регулярный мониторинг и реагирование на DDoS-атаки из единого центра, кросс-канальный фрод-мониторинг и методы безопасной разработки минимизируют негативное влияние растущего числа киберугроз. Банк будет проактивно противодействовать внешним угрозам и использовать инструменты киберразведки для прогнозирования направлений компьютерных атак и нейтрализации высокотехнологичного вредоносного программного обеспечения. Эта работа будет дополняться внедрением единой культуры информационной безопасности у сотрудников и клиентов.

Результаты трансформации Банка станут **ключевым драйвером** реализации Стратегии-2025 и позволят увеличить к 2025 году уровень транзакционных доходов в 1,8 раза, а общих доходов Группы – в 1,5 раза, что обеспечит покрытие затрат на трансформацию Банка и стабильную внутреннюю генерацию капитала в объемах, необходимых для развития Группы РСХБ.

РСХБ в 2025 году

4 трлн руб.

кредитный портфель Банка

4 трлн руб.

средства клиентов

+50%

рост доходов Группы РСХБ

+25%

рост клиентской базы

100%

доля целевых банковских продуктов, доступных в цифровых каналах

х1,5-2 раза

рост количества продуктов Группы на одного клиента



4

РАЗВИТИЕ
КОМАНДЫ



КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ

Трансформация и развитие корпоративной культуры рассматривается как ключевой фактор успешной трансформации Банка. Для реализации Стратегии-2025 Банк формирует и развивает высокоэффективную команду, вовлеченную в исполнение стратегических целей, готовую к быстрому внедрению изменений и ориентированную на результат. Это означает переход от традиционной культуры, основанной на иерархии и конкуренции за ресурсы, к **цифровой культуре** с фокусом на делегирование, сотрудничество и скорость.

Корпоративная культура РСХБ основана на следующих принципах **командной работы**:

- использование современных технологий и нацеленность на поиск новых тенденций рынка
- быстрая адаптация к изменениям
- сплоченность и вовлеченность
- рациональное распределение ресурсов и нацеленность на результат
- системный подход к совершенствованию компетенций, постоянное развитие и применение новых навыков.

Ключевым драйвером развития команд станет реализация комплекса программ **обучения** и наставничества, внедрение обучающей экосистемы, расширение и роботизация функций учебного портала и создание собственной мультимедийной лаборатории. Банк выделяет три основных направления развития профессиональных навыков сотрудников:

- смарт-обучение передовым финансовым и аналитическим инструментам, навыкам управления и эффективной работе в проектных командах
- создание института лидеров с развитыми цифровыми компетенциями и высоким уровнем личностных качеств, умеющих принимать решения в быстро меняющейся среде
- развитие у профильных сотрудников глубоких отраслевых компетенций в АПК и повышение квалификации, в том числе в рамках совместных программ с аграрными вузами.

Формирование культуры командного взаимодействия будет поддерживаться системой корпоративных спортивных и интеллектуальных мероприятий, диджитализации процессов взаимодействия сотрудников, развития интерактивных удаленных форматов обучения.



Не менее важным фактором успеха в формировании корпоративной культуры и развитии бизнеса Группы Банка является создание **комфортной рабочей среды** для команд и сотрудников. Решение этой задачи будет поддерживаться целым комплексом мероприятий по развитию инновационных офисных пространств, реализации программ продвижения здорового образа жизни, проведения «Дней здоровья», организации эко- и благотворительных проектов, развитию гибкого подхода к формированию пакета социальных льгот. Цель Россельхозбанка – войти в число наиболее привлекательных работодателей финансового сектора страны, создав комфортные условия для развития профессиональных и личностных компетенций сотрудников, реализации их целей и карьерных амбиций.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия-2025 – это «дорожная карта» по развитию Россельхозбанка на ближайшие годы. Наши цели тесно связаны с достижением национальных целей развития России и реализацией государственных задач по поддержке АПК и развитию сельских территорий страны.

При разработке Стратегии-2025 мы выбрали путь наиболее интенсивного и ускоренного формирования комфортной среды для клиентов, обеспечения удобной физической и цифровой доступности высокотехнологических сервисов для жителей сельских территорий и малых городов, для каждого гражданина России. В центре нашей работы – интересы людей, прежде всего тех, кто трудится на земле.

Реализация Стратегии-2025 позволит Россельхозбанку, оставаясь опорным Банком АПК и сельских территорий, провести трансформацию, стать для своих клиентов больше, чем банком, выйти на новый уровень конкурентоспособности и быть готовым к новым вызовам на следующем стратегическом горизонте.

Команда Россельхозбанка уверенно идет вперед, разделяя свои успехи со всей страной. Потому что Банк неразрывно связан с Россией, ее прошлым, настоящим и будущим.

Процветание страны, счастье и благополучие наших граждан – это главная и неизменная цель работы Россельхозбанка!

