



Акционерное общество  
ЕВРО-АЗИАТСКИЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК

**СТРАТЕГИЯ**  
**Акционерного общества Евро-Азиатского Торгово-**  
**Промышленного Банка (АО ЕАТПБанк)**  
**на 2023-2025 годы**

*Утверждено на заседании Совета директоров АО ЕАТПБанк 27 января 2023 г., протокол № 2*

г. Астрахань, 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Введение.....	3
2.	Миссия и стратегическая цель.....	3
3.	Краткая характеристика банка.....	3
4.	Характеристика банковского сектора региона и текущее положение Банка на рынке банковских услуг.....	5
4.1	Основные показатели банковского сектора региона.....	5
4.2	Положение Банка на региональном рынке банковских услуг.....	6
5.	Условия реализации и итоги выполнения стратегии Банка на 2020- 2022 годы.....	9
6.	Условия формирования стратегии Банка на 2023-2025 годы.....	12
7.	SWOT-анализ Банка.....	14
8.	Ключевые стратегические направления развития банка на 2023-2025 годы.....	17
9.	Сценарии стратегии развития Банка.....	21
10.	Реализация и корректировка стратегии.....	24
11.	Заключение.....	25

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В качестве концепции Стратегии АО ЕАТПБанк (далее по тексту - Стратегия) выбрано дальнейшее развитие реализуемой розничной модели ведения бизнеса, а также предоставление качественного спектра услуг клиентам микро-, малого бизнеса и индивидуальным предпринимателям за счет улучшения технологического уровня Банка.

Настоящая Стратегия определяет основные направления развития АО ЕАТПБанк (далее по тексту - Банк) и будет детализирована в системе ежегодного бизнес планирования, отдельных Планов реализации.

Возможные изменения внешних и внутренних факторов деятельности Банка будут учитываться в ежегодных Планах реализации и изменениях к настоящей Стратегии.

Настоящая Стратегия предусматривает сохранение позиции Банка на рынке финансовых услуг Астраханской области и содержит программу действий Банка, приоритетные направления и ожидаемые результаты его деятельности.

## 2. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

**Миссия Банка** — обеспечивать потребности каждого клиента в банковских услугах высокого качества и надежности, а также помогать им в развитии в соответствии с целями социально – экономического развития Астраханской области.

**Стратегическая цель Банка** - стать высокотехнологичным и конкурентоспособным Банком в кредитовании и обслуживании малых и микро - предприятий, ИП и предоставлении банковских услуг физическим лицам.

## 3. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БАНКА

Банк функционирует на основании базовой лицензии Банка России №1765.

Банк является клиентоориентированным банком, нацеленным на укрепление и расширение клиентской базы и повышение качества предоставляемых банковских услуг, в том числе за счет приобретения и внедрения современных информационных технологий.

Активные операции Банк проводит с наиболее надежными контрагентами и финансовыми инструментами. Банк стремится гибко реагировать на потребности клиентов, находясь с ними в постоянном диалоге.

Политика Банка взвешена и консервативна, направлена на сохранение безубыточности деятельности в условиях изменения экономической и геополитической ситуации в стране и регионе.

Банк осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с нормативными актами Банка России, требованиями финансово-банковского законодательства, полученной лицензией Банка России и Уставом.

Банк осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма. Банк активно противодействует операциям, которые подпадают под критерии подозрительных в соответствии с Правилами внутреннего контроля по ПОД/ФТ Банка и требованиями Банка России.

Основные сведения о Банке представлены ниже.

Фирменное наименование (в соответствии с учредительными документами):	полное официальное	Акционерное общество Евро-Азиатский Торгово-Промышленный Банк
	сокращенное	АО ЕАТПБанк
	на иностранном языке	Publik Joint Stock Company Euro-Asian Trading-Industrial Bank
Дата основания	Апрель 1992 г.	
Регистрационный номер, присвоенный Банком России	1765	
Организационно - правовая форма	Акционерное общество	
Основной государственный регистрационный номер	1023000817388	
Дата и место государственной регистрации	26.10.1998г. Центральный Банк РФ	
Дата и место государственной перерегистрации	07.08.2002 г. ИМНС по Кировскому р-ну г. Астрахани	
Местонахождение	РФ 414000, г. Астрахань, ул. Ногина, дом 3	
Почтовый адрес	РФ 414000, г. Астрахань, ул. Ногина, дом 3	
Сведения о зарегистрированном размере уставного капитала на дату утверждения Стратегии	105 690 000 рублей	
Сведения о размере уставного капитала с учетом величины, сформированной акциями кредитной организации	105 690 000 рублей	
Сведения об аудиторской организации, с которой заключен договор о проведении аудита	<p>Закрытое акционерное общество «Донаудит Финансовые рынки».</p> <p><i>Место нахождения:</i> 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Московская, д. 43/13, оф. 401.</p> <p><i>Государственная регистрация:</i> свидетельство о государственной регистрации № 2711, серия АО-ЛР выдано Регистрационной палатой г. Ростова-на-Дону 14 мая 1998 года; свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц, серия 61 № 003466882 выдано ИМНС РФ по Ленинскому району г. Ростова-на-Дону 15 декабря 2002 года, основной государственный регистрационный номер 1026103292093.</p> <p><i>Является членом саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) (СРО РСА), регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемых организаций аудиторов ОРНЗ 11603072777.</i></p>	

#### 4. ХАРАКТЕРИСТИКА БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕГИОНА И ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ АО ЕАТПБАНК НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

##### 4.1 Основные показатели банковского сектора региона

Структуру банковского сектора Астраханской области на 01.10.2022 представляли 1 региональная кредитная организация (АО ЕАТПБанк), 2 филиала и 160 внутренних структурных подразделений иногородних кредитных организаций. Также на территории региона действовало 2 обособленных подразделения кредитных организаций (представительства). По сравнению с 01.10.2020 года количество региональных кредитных организаций сократилось на две в связи с отзывом лицензии и реорганизацией в форме присоединения. Количество внутренних структурных подразделений кредитных организаций уменьшилось на 35 единиц до 160 учреждений. Тенденция сокращения количества точек физического присутствия в регионе обусловлена развитием дистанционных каналов обслуживания и оптимизацией региональных сетей крупных банков.

##### Сведения о привлеченных средствах на территории региона

Объем привлеченных на территории региона средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, на 01.10.2022 г составил 136 356 млн. рублей.

В составе привлеченных средств корпоративных клиентов сложилось следующее: средства на текущих счетах организаций - 14 876 млн. рублей, средства на банковских счетах индивидуальных предпринимателей - 5 523 млн. рублей, депозиты юридических лиц - 3 000 млн. рублей.

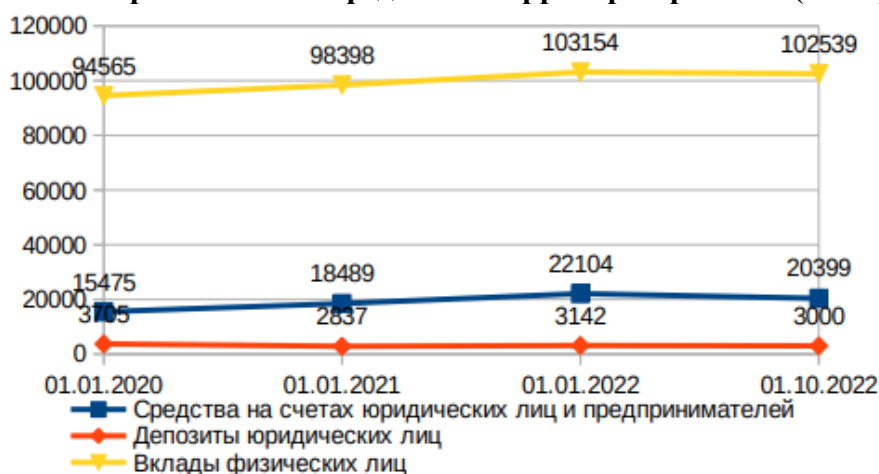
Вклады (депозиты) и другие привлеченные средства физических лиц (без учета счетов эскроу) на 01.10.2022 составили 102 539 млн. рублей.

Наиболее востребованными оставались вклады в национальной валюте – 98 384 млн. рублей или 95,9% частных сбережений.

##### Структура привлеченных средств на территории региона (%)



##### Объем привлеченных средств на территории региона (млн. руб.)



### Сведения о кредитах, предоставленных заемщикам региона

Кредитный портфель банков региона на 01.10.2022 составил 195 089 млн. рублей. При выборе валюты кредитования клиенты банков отдавали предпочтение национальной валюте. Ссуды в иностранной валюте на 01.10.2022 отсутствовали.

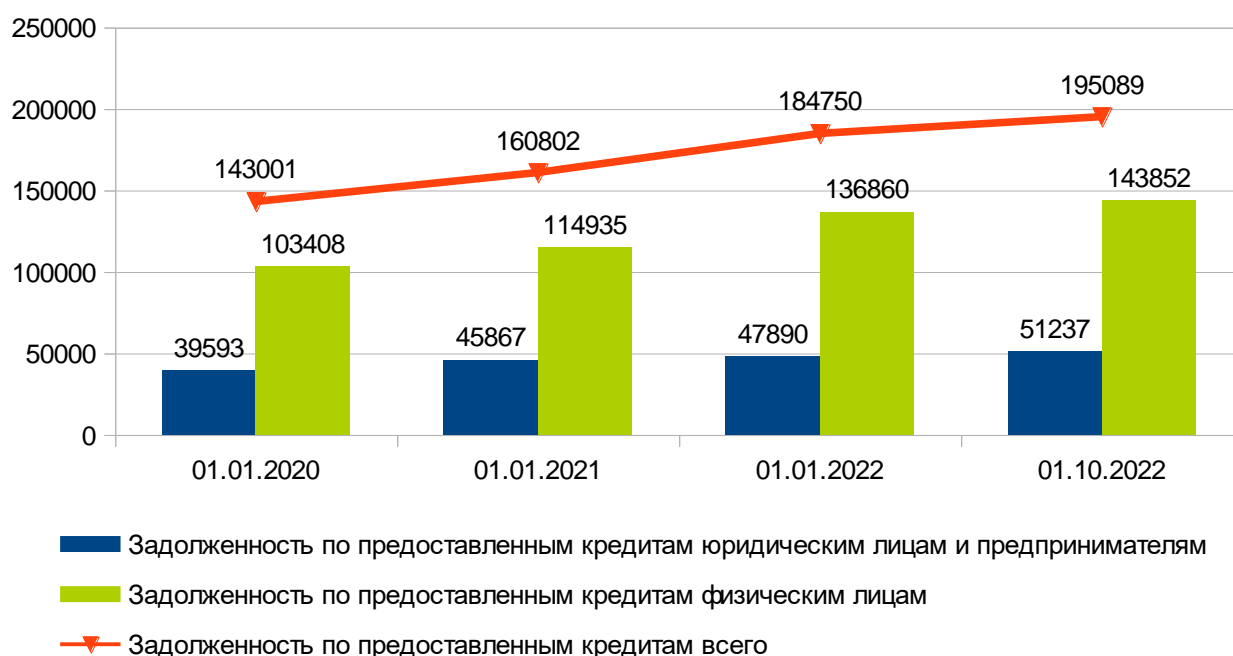
В структуре портфеля банковского сектора наибольшую долю занимала ссудная задолженность физических лиц — 143 852 млн. рублей. Задолженность по кредитам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей — 51 237 млн. рублей. Удельный вес корпоративных ссуд в совокупном кредитном портфеле составил 26,3%.

Задолженность в ипотечном жилищном кредитовании по состоянию на 01.10.2022 составила 62 508 млн. рублей.

По состоянию на 01.10.2022 г. за счет задолженности по ИЖК сформировано 43,5% портфеля ссуд физических лиц региона.

Доля просроченной задолженности в совокупной задолженности на 01.10.2022 г. составила 12,3%. В корпоративном кредитном портфеле доля просроченной задолженности - 31,7%, в розничном кредитном портфеле — 5,3%.

### Кредиты, предоставленные заемщикам региона (млн. руб.)



### 4.2 Положение Банка на региональном рынке банковских услуг

Многолетний опыт работы позволил банку сформировать стабильный клиентский портфель и установить партнерские отношения с региональными корпоративными клиентами. Наличие стабильной клиентской базы свидетельствует о доверии к банку, а также об актуальности и конкурентоспособности предлагаемых продуктов. В то же время возрастающая потребность в финансовых услугах требует от банка расширения активных продаж с использованием современных технологий.

Коллектив банка был и остается его основным активом и конкурентным преимуществом. Высокопрофессиональная команда менеджеров и специалистов позволяет банку предлагать качественные банковские продукты и осуществлять обслуживание клиентов на высоком уровне.

При этом существующий уровень автоматизации бизнес-процессов сдерживает рост рентабельности банковских операций.

Банк оказывает следующие банковские услуги:

Корпоративный блок	Розничный блок
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Расчетно-кассовое обслуживание малых и микро - предприятий, индивидуальных предпринимателей в рублях и иностранной валюте;</li> <li>▪ Кредитование;</li> <li>▪ Выдача банковских гарантий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вклады;</li> <li>▪ Потребительские кредиты;</li> <li>▪ Кредитные карты;</li> <li>▪ Эмиссия и обслуживание банковских карт;</li> <li>▪ Переводы денежных средств без открытия банковских счетов;</li> <li>▪ Прием платежей через устройства самообслуживания.</li> </ul>

Банк оказывает банковские услуги только на территории Астраханской области.

Кредитование физических лиц остается традиционно приоритетным направлением деятельности Банка, и является одним из главных источников процентных доходов.

**Таблица 1- Доля Банка на региональном кредитном рынке**

	01.01.20		01.01.21		01.01.22		01.10.22	
	Кредитный портфель, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредитный портфель, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредитный портфель, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредитный портфель, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк
Банки Астраханской области, всего	143 001	0,51%	160 802	0,50%	184 750	0,44%	195 089	0,39%
АО ЕАТПБанк	735		806,1		809,6		757,9	

**Таблица 2 - Доля Банка на региональном кредитном рынке юридических лиц**

	01.01.20		01.01.21		01.01.22		01.10.22	
	Кредиты юридическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты юридическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты юридическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты юридическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк
Банки Астраханской области, всего	39 593,0	0,20%	45 867,0	0,18%	47 890,0	0,19%	51 237,0	0,15%
АО ЕАТПБанк	78,1		81,6		93,0		78,8	

**Таблица 3 - Доля Банка на региональном кредитном рынке физических лиц**

	01.01.20		01.01.21		01.01.22		01.10.22	
	Кредиты физическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты физическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты физическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк	Кредиты физическим лицам, млн. руб.	Доля АО ЕАТПБанк
Банки Астраханской области, всего	103 408	0,64%	114 935	0,63%	136 860	0,52%	143 852	0,47%
АО ЕАТПБанк	656,8		724,5		716,6		679,1	

Как видно из приведенных данных (см. таблицы 1-3), роль иногородних банков на кредитном рынке растет и конкурировать с ними с каждым годом сложнее.

После принятых Правительством РФ и Банком России мер по стабилизации экономики спрос на банковские услуги к концу 2022 г. постепенно восстанавливается.

После карантинных ограничений 2020 г., использование дистанционных каналов пользования банковскими услугами для юридических и физических лиц стало нормой. По разным оценкам, объем платежей через удаленные каналы возрос до 88%. Физические лица активнее стали использовать платежные карты в сети Интернет и посредством мобильных устройств. На долю указанных операций в среднем приходится более 66% их совокупного объема. Данный факт свидетельствует о наличии существенного спроса населения на услуги по безналичному переводу денежных средств, в том числе с использованием дистанционных сервисов. После ухода иностранных платежных систем и сервисов следует ожидать, что будет расти спрос на их отечественные аналоги.

Граждане склонны снимать наличные средства в ситуации стресса или неопределенности, как это было, например, в начале года, но потом обычно возвращают деньги в банки. По итогам года рост вкладов может остаться в пределах 3–5%. В следующие годы динамика будет зависеть от стабильности внутреннего социально-экономического фона.

Потребительское кредитование в текущем году переживает не лучшие времена. Темпы роста портфеля минимальные. Просрочка устанавливает новые рекорды. Объем потребительских кредитов за первые три квартала текущего года увеличился на 1,12%. В 2020 году, когда выдачи потребительских кредитов в связи с пандемией существенно замедлились, рост по итогу тех же трех кварталов составил 5,18%. В тоже время рост объема кредитования физических лиц составил 10,2 % за счет ипотеки, которая опередила по объему выдачи потребкредиты. Снижение ключевой ставки, смягчение условий банковского кредитования во всех сегментах рынка привело к повышению спроса. Особенно заметное восстановление спроса ожидается на ипотеку и автокредиты и необеспеченные потребительские ссуды.

Исторически сложившаяся политика Банка в области формирования клиентской базы ориентирована на клиентов массового сегмента. В своей работе банк будет ориентироваться на имеющуюся клиентскую базу, а также на привлечение новых клиентов. Портрет среднестатистического клиента банка следующий:

- пол - мужчины – 40%, женщины – 60%;
- возраст до 70 лет;
- география проживания город/село — 50/50;
- социальное положение - лица ниже среднего класса, наемный работник со средним уровнем квалификации и ниже;
- образование - средне-специальное и ниже;
- семейное положение — семейные/одинокое — 60/40;
- сфера деятельности (торговля и общественное питание, социальная сфера, сфера обслуживания, транспорт);
- материальное положение: - доход - ниже среднего по региону (на 01.10.22 — 44,43 тыс. руб. по области).

В собственности (дом, квартира или их часть, ЛПХ), иногда автомобиль старше 5 лет до 300 000 руб., возможно, брался в кредит. Супруг или супруга, тоже работает и имеет аналогичный или немного меньший доход;

- имеет кредитную историю, в т. ч. действующие кредиты, допускал просрочки (не более 60 дней). На обслуживание кредита расходуется до 40% своего дохода и выше. У супруга/супруги аналогично.

В корпоративном секторе это - малый, микробизнес и ИП численностью персонала не более 100 человек и объемом выручки не более 100 млн. рублей в год. В отраслевом разрезе это оптовая, розничная торговля, строительно-монтажные работы, грузы - пассажирские перевозки, рыбодобыча и рыбопереработка.



Предлагаемые Банком программы потребительского кредитования являются достаточно гибкими в текущих экономических условиях за счет:

- выгодных и лояльных условий предоставления кредита с условием погашения кредита дифференцированными платежами и возможностью погашения суммы основного долга в конце срока действия кредитного договора;
- отсутствия различного вида страхования и дополнительных платежей, комиссий;
- кратчайших сроков рассмотрения заявки и оформления кредита;
- индивидуального подхода к каждому клиенту (вне зависимости от суммы кредита);
- полноты продуктового ряда;
- проведения специальных акций для клиентов, розыгрыша ценных призов и подарков.

Банк постоянно модернизирует и оптимизирует собственную продуктовую линейку с учетом меняющихся потребностей и специфики деятельности клиентов с целью формирования кредитных предложений на рынке по привлекательным условиям.

Банк продолжит ежеквартально проводить мониторинг рынка потребительских кредитов и в случае необходимости корректировать условия кредитования в соответствии с рынком. В связи с высокой конкуренцией банк постоянно модифицирует условия по каждому кредитному продукту до тех пор, пока он востребован и удовлетворяет интересы клиента.

В зависимости от стадии жизненного цикла кредитного продукта, банк будет использовать следующие способы управления:

- изучение рынка;
- конкурентное ценообразование;
- реклама;
- стимулирование продаж;
- послепродажный контроль;
- модификация продукта, повторный жизненный цикл.

Маркетинговая активность по реализации продуктового ряда будет реализована путем развития каналов продаж (в том числе ДБО), предложения продуктов, более полно отвечающих запросам клиентов, развития бренда Банка.

Для достижения поставленной цели Банк должен решить ряд задач, реализуя следующие мероприятия:

- Имиджевая реклама, формирующая узнаваемый положительный образ;
- Информационное сопровождение бонусных программ, сезонных акции;
- Участие Банка в благотворительных мероприятиях;
- Участие Банка в мероприятиях, направленных на повышения финансовой грамотности населения;
- Продвижение Банка в сети Интернет, в том числе через социальные сети;
- Разработка рекламно-информационных материалов;
- Размещение рекламы в СМИ (Печатные, ТВ, радио, Интернет);
- Использование средств наружной рекламы, организация и проведение промо-акций.

## **5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ И ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА НА 2020-2022 ГОДЫ**

Деятельность Банка в 2020-2022 годы осуществлялась в соответствии с задачами, определенными в Стратегии АО ЕАТПБанк на период 2020-2022 годы, и характеризуется достижением следующих результатов:

- Положительная динамика основных показателей деятельности и устойчивости.
- Сохранение текущих позиций в регионе присутствия в области кредитования

физических лиц, актуализация продуктового предложения.

➤ Оптимизация организационной структуры с рациональным перераспределением функциональных обязанностей между подразделениями, совершенствование системы мотивации персонала всех уровней и механизма стимулирования.

Анализ результатов выполнения Стратегии Банка на 2020-2022 годы подтверждает верность выбранного курса и доказывает умение Банка работать в заданном векторе, что закономерно отразилось на его основных финансовых показателях:

**Таблица 4 – Основные финансовые показатели по результатам реализации стратегии банка 2020-2022 гг.**

Наименование показателя	Целевые ориентиры на 01.01.2023 г.	Предварительный результат на 01.01.2023 г.
Капитал, млн. руб.	Не менее 355	362
Достаточность капитала, %	Не менее 18	34
Рентабельность активов, %	Не менее 0,85	1,2
Рентабельность капитала, %	Не менее 2,6	3,7
Качество кредитного портфеля, %	Не более 4,5	4,6
Эффективность издержки/доходы, %	88	91,6

Реализация Стратегия Банка выпала на сложнейшее социально-экономическое и геополитическое положение в России.

Стратегия Банка на 2020-2022 годы разрабатывалась в условиях восстановительного роста экономики, после рецессии и санкционного режима, введенного западными странами в 2014 г., стабилизации важнейших макроэкономических показателей, прежде всего инфляции.

Начало реализации Стратегии совпало с распространением коронавирусной инфекции. Особенно сильное негативное влияние на экономическую активность пандемия COVID-19 оказала в первой половине 2020 года. Режим карантина и самоизоляции вызвал разрывы производственных и торгово-сбытовых цепочек, полную или частичную остановку деятельности в целом ряде отраслей экономики, особенно в сфере услуг и на транспорте. Необходимость социального дистанцирования привела к деформированию рынка труда, особенно в сфере малого и среднего предпринимательства.

Благодаря принятым санитарно-врачебным мерам и масштабной государственной поддержке, поддержке банковского сектора Банком России спад экономической активности замедлился. В III квартале 2020 г. появились слабые признаки восстановительного роста. Только во второй половине 2021 г. экономика преодолела последствия пандемии.

Начиная с февраля 2022 г. в течение всего года, недружественные страны вводили масштабные санкции.

Существенная часть ограничительных мер была в первую очередь направлена на финансовый сектор. В начале марта на рынке сформировался острый дефицит валютной ликвидности. После введения мер валютного контроля ситуация стабилизировалась.

Массовый уход не резидентов с российского рынка в феврале вызвал резкий рост доходности на фондовом рынке, финансовой стабильности, ослабить инфляционное давление, обеспечить сохранность сбережений граждан и стабилизировать ситуацию с ликвидностью в банковском секторе.

Последующее снижение ставки позволило существенно сократить ожидаемые потери от процентного риска. Чтобы поддержать заемщиков был принят ряд законов, предусматривающих порядок реструктуризации кредитов по обращениям заемщиков.

При этом банки продолжают наращивать предоставление корпоративных кредитов в рублях, хотя и несколько более умеренными темпами. В розничном кредитовании наблюдается снижение кредитной активности.

Если ипотечное кредитование поддерживается государственными льготными программами, на которые по результатам 2021 г. пришлось около 40% предоставленных кредитов, то необеспеченное потребительское кредитование сокращается. Масштаб снижения задолженности сопоставим с сокращением кредитования в первые месяцы пандемии (апрель – май 2020 г.). Замедление кредитования в кризисные периоды приводит к усугублению экономического спада, что в свою очередь вызывает дальнейшее ухудшение кредитного качества портфеля ссуд. Против этого направлена антициклическая политика Банка России (регуляторные послабления, роспуск макропруденциальных буферов), а также государственные программы по стимулированию кредитования. В таблице 5 проведен анализ выполнения ключевых показателей Банка за 2020-2022 годы.

**Таблица 5 - Анализ выполнения ключевых показателей Банка за 2020 -2022 годы**

Наименования показателя	На 01.01.23 г. (план)	На 01.01.21 г.	На 01.01.22 г.	На 01.01.23 г. (факт)	Отклонение от плана на 01.01.23 г.
Удельный вес просроченной задолженности	5,0	4,7	4,6	4,6	-0,4 п.п
<b>Структурные показатели (%)</b>					
Коэффициент резервирования	16,0	16,2	16,8	19,5	3,5 п.п
Рентабельность активов	0,85	0,75	0,65	1,2	0,35 п.п.
Рентабельность капитала	2,6	2,35	2,2	3,7	1,1 п.п.
<b>Обязательные нормативы</b>					
Норматив достаточности собственных средств (капитала) (Н1.0), норматив ЦБ РФ не менее 8 %	27,5	27,9	28,1	34,2	6,7 п.п.
Норматив достаточности основного капитала (Н1.2), норматив ЦБ РФ не менее 6 %	18,9	18,3	19,6	23,9	5,0 п.п
Норматив текущей ликвидности (Н3), норматив ЦБ РФ не менее 50 %	80	90,4	86,4	90,1	10,1 п.п.
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6), норматив ЦБ РФ не более 20%	9,5	7,8	8,1	7,75	-1,75 п.п
Норматив максимального размера риска на связанное с банком лицо (группу связанных с банком лиц) (Н25), норматив ЦБ РФ не более 20%	5,6	3,5	5,2	6,04	0,44 п.п.
<b>Бизнес-показатели (тыс. руб.)</b>					
Кредитный портфель	910 000	945 055	949 605	856 644	-53 356
Средства юридических лиц	250 000	239 541	339 355	322 472	72 472
Объем привлеченных вкладов физических лиц	335 000	402 282	352 208	240 275	-94 725
<b>Собственный средства (капитал)</b>	<b>360 000</b>	<b>350 025</b>	<b>355 616</b>	<b>361945</b>	<b>1 945</b>
<b>Финансовые показатели (тыс. руб.)</b>					

<b>Наиболее значимые статьи доходов:</b>					
Процентные доходы	132 500	132 875	133 680	135 091	17 091
Комиссионные доходы	30 500	31 367	30 263	27 613	-3 387
Чистые доходы от операций с инвалютой, включая переоценку	4 900	5 996	4 270	-1 521	-7 221
<b>Наиболее значимые статьи расходов:</b>					
Процентные расходы	19 700	24 281	20 039	17 633	-2 067
Изменение резерва на возможные потери (включая оценочные резервы в соответствии с МСФО)	10 000	11 136	11 037	1 348	-8 652
Комиссионные расходы	3 450	3 389	3 452	2 656	-794
Операционные расходы, включая расходы на персонал	121 200	111 245	126 398	129 058	7 858
АБС (внедрение, сопровождение)	10 850	3 350	2 678	9 915	
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>10 000</b>	<b>13 525</b>	<b>12 099</b>	<b>15 708</b>	<b>5 708</b>

\* без учета СПОД

## 6. УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА НА 2023-2025 ГОДЫ

В 2022 году российская экономика оказалась в уникальной беспрецедентной ситуации из-за огромного количества ограничительных мер.

Подобных случаев в странах, занимающих такой вес в мировой экономике, международной торговле, финансовых операциях еще не наблюдалось.

По итогам года можно сделать вывод, что состояние российской экономики заметно ухудшилось, но гораздо более сильного обвала, который предполагался в весенних прогнозах, в то же время, не произошло.

Прежде всего, выстоял банковский сектор благодаря мерам, принятым Центральным банком. Если бы посыпались банки — посыпалось бы и все остальное. Помимо этого, значимую поддержку экономике оказали высокие цены на сырье (прежде всего, нефть и газ).

Бюджет России в течение года перешел от профицитного к дефицитному состоянию, далее этот дефицит будет только расти (согласно официальным прогнозам). Кроме того, в бюджет 2023 года заложена завышенная цена нефти 70,1 доллар за баррель, что с учетом падения объемов экспорта и продаж по гораздо более низким ценам делает его неисполнимым — фактический дефицит окажется еще больше.

В настоящее время регионом осуществления деятельности Банка является г. Астрахань и Астраханская область.

Астраханская область – субъект Российской Федерации, относится к Южному федеральному округу, граничит с Волгоградской областью – на севере, с Калмыкией – на западе, с Казахстаном – на востоке. Административный центр области – город Астрахань.

В составе региона 6 городов областного значения, 11 муниципальных районов и 2 городских округа. Площадь территории – 49,0 тысяч квадратных километров.

Природные ресурсы Астраханской области представляют газ, нефть, соль, гипс. В регионе сконцентрировано около 90% всех запасов по газу Южного федерального округа.

Численность населения – 1,0 млн. человек с преобладанием городского населения, плотность населения – 20,8 чел./кв. км.

В условиях заметного снижения производственной активности, ВРП составил 96,2% к уровню января-июня 2021 г.

Наибольший вклад в формирование ВРП региона в 2022 году внесли следующие виды экономической деятельности: добыча полезных ископаемых (37,7%), транспортировка и хранение (8,1%), сельское хозяйство (6,7%), торговля оптовая и розничная (6,6%).

Область характеризуется высокой зависимостью от нефтегазового комплекса.

Крупнейший на Юге России Астраханский газохимический комплекс является основным предприятием по производству ряда нефтепродуктов и минеральных продуктов и полностью обеспечивает потребности ЮФО в указанной продукции.

Транспортный комплекс представлен всеми видами транспорта: морским, речным, железнодорожным, автомобильным и авиационным. Через регион (международные транспортные коридоры «Запад-Восток» и «Север-Юг») проходят крупные грузопотоки из стран Средней Азии и Ближнего Востока в южные регионы России, и страны Восточной Европы. Железнодорожный транспорт обслуживает более 60% общего объема грузооборота в регионе. Морской порт (16 портовых терминалов) обслуживает внешнеторговые грузопотоки, организовано паромное сообщение с портами Ирана, Туркмении и Азербайджана. В настоящее время завершаются подготовительные работы для строительства второй очереди Восточного обхода г. Астрахани, соединяющего коридоры «Запад-Восток» и «Север-Юг».

Сельскохозяйственное производство является одной из базовых отраслей экономики области.

Для развития обрабатывающих отраслей экономики на территории региона создана особая экономическая зона современных промышленно-производственных комплексов, способных обеспечить производство высокотехнологичной продукции глубокой промышленной переработки. Сейчас на территории особой экономической зоны зарегистрировано 19 резидентов с общим объемом инвестиций около 47 миллиардов рублей. Осенью текущего года на ней появился новый резидент. Астраханская компания совместно с китайскими партнерами начинает строительство завода по производству технического углерода или сверхчистой специализированной сажи из природного газа.

В Астраханской области в октябре 2022 года годовая инфляция по отношению к аналогичному периоду предыдущего года составила 12,8%, что на 4,5 п.п. выше уровня октября 2021 года. Инфляция в регионе сложилась выше, чем инфляция в целом по России (12,6%).

Положение в социальной сфере в I полугодии 2022 года характеризовалось отрицательной динамикой реальных располагаемых денежных доходов населения на фоне роста среднедушевых денежных доходов населения.

За январь-июнь 2022 года среднедушевые денежные доходы населения региона по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года увеличились на 10,6%. Реальные располагаемые денежные доходы населения (доходы, скорректированные на индекс потребительских цен) снизились на 4,1% (в целом по России – на 0,8%).

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций за январь-июнь 2022 года составила 44 437,8 рублей, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2021 года на 9,6%. Реальная заработная плата при этом снизилась на 4,0%.

Снижение реальных денежных доходов, нарушение цепочек поставок оказали влияние на динамику потребительского спроса. По итогам января-сентября 2022 года оборот розничной торговли снизился на 7,8% к соответствующему периоду предыдущего года.

По данным официальной статистики, численность рабочей силы в III квартале 2022 года составила 507,7 тыс. человек (51,3% от численности Астраханской области), из них 471,1 тыс. человек были заняты в экономике. Уровень занятости населения региона по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года повысился (на 0,8 п.п.) и составил 58,6% (по Российской Федерации - 60,0%).

За январь-сентябрь 2022 года в службу занятости населения региона обратились в поиске работы 20,0 тыс. граждан, что составляет 55,5% к аналогичному периоду 2021 года

(37,4 тыс. чел.). К концу сентября 2022 года на учете состояло 5,2 тыс. человек (годом ранее – 9,6 тыс. чел.) при заявленной потребности работодателей в 12,1 тыс. человек (годом ранее – 14,7 тыс. чел.). Безработица за июль-сентябрь 2022 года сократилась до 7,2%, сохранившись заметно выше среднего уровня по России в целом (3,8%).

На 01.10.2022 на территории региона зарегистрировано 12 048 организаций, сократившись по сравнению с 01.10.2021 на 3,8%. Число индивидуальных предпринимателей, составило 22 134 единиц и увеличилось по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 2,3%. Таким образом в условиях ограничительных мер не произошло обвального закрытия и ликвидации субъектов малого бизнеса благодаря поддержки предпринимательства.

В 2023 году и в следующие годы риски в сегменте МСП будут оставаться повышенными по отношению к периодам с более благоприятным экономическим циклом. Наиболее опасными рисками для предприятий МСП, влияющими на непрерывность деятельности будут:

- снижение спроса на товары и услуги;
- сокращение рентабельности;
- потеря ключевых поставщиков в результате санкций;
- ухудшение сроков и условий платежей как за сырье, так и за поставленную продукцию;
- логистические риски;
- ужесточение политик кредитования банками;
- потеря ключевого персонала;
- постепенное сокращение государственной поддержки;
- высокие расходы при снижении выручки;
- ужесточение фискального надзора;
- падение потребительского спроса в экономике из-за стагнации реальных доходов населения.

## 7. SWOT-АНАЛИЗ БАНКА

Для разработки новых стратегических направлений развития Банк выявляет и структурирует свои сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности развития и угрозы, способные нейтрализовать данные возможности.

### Сильные стороны

1. Устойчивая бизнес-модель при разумной Консервативной политике совета директоров и правления
2. Опыт работы на российском рынке более 30 лет, позитивный имидж банка и низкий уровень репутационного риска
3. Устойчивая клиентская база

### Слабые стороны

1. Высокий уровень постоянных издержек
2. Низкий уровень автоматизации бизнес-процессов
3. Не конкурентный клиентский сервис

### Возможности

1. Высокий спрос на дистанционные формы банковского обслуживания;
2. Большой потенциал социально-экономического развития региона

### Угрозы

1. Высокий уровень конкуренции в сегменте потребительского кредитования
2. Длительное восстановление экономики из-за влияния последствий ограничительного характера и санкционного давления

Сильные стороны	
1. Устойчивая бизнес-модель при разумной консервативной политике совета директоров и правления	Отсутствие многозвенной бюрократической системы управления, позволяет готовить и реализовывать решения в кратчайшие сроки и привлекать клиентов
2. Опыт работы на российском рынке более 30 лет, позитивный имидж банка и низкий уровень репутационного риска	Особо ценен опыт работы в кризисные годы. Повысилось качество риск - менеджмента. Коллектив способен решать многие нетривиальные задачи. Сложился положительный имидж банка: «надежность», «ответственность» и «опыт».
3. Устойчивая клиентская база	Стабильная клиентская база следствие индивидуального подхода к клиенту, профессионализма персонала, функционирования системы мотивации клиентов.
Слабые стороны	
1. Высокий уровень постоянных издержек	Следствием высокого уровня издержек является высокая стоимость фондирования и кредитных рисков
2. Низкий уровень автоматизации бизнес-процессов	Трудности с внедрением современных банковских технологий и продуктов связаны с высокими затратами на их внедрение, которые банк не может себе позволить
3. Не конкурентный клиентский сервис	Слабо развиты каналы продаж, основанные на современных технологиях
Возможности	
1. Высокий спрос на дистанционные формы банковского обслуживания;	С развитием систем коммуникации и связи, IT-технологий, а также удаленных форм работы как следствие пандемии будет расти спрос на дистанционные формы обслуживания, прежде всего у молодежи.
2. Большой потенциал социально-экономического развития региона.	На территории региона реализуется ряд крупных инвестиционных проектов в промышленности, транспорте, сельском хозяйстве, что позволит увеличить клиентуру банка.
Угрозы	
1. Высокий уровень конкуренции в сегменте потребительского кредитования	Наличие «дешевых» финансовых ресурсов, а также финансовая возможность инвестировать средства в современные технологии дает возможность федеральным банкам демпинговать процентные ставки по кредитам и привлекать «положительных» заемщиков
2. Длительное восстановление экономики из-за влияния последствий ограничительного характера и санкционного давления.	Высокие риски связаны с падением покупательной способности, закредитованностью населения и риском невозвратов кредитов

### **«Сильные стороны – Возможности»: стратегическое развитие**

Наличие опыта работы по всем направлениям деятельности Банка на всех сегментах банковского рынка способствует эффективным продажам и достижению запланированных объемов при расширении ассортимента банковских продуктов и услуг.

Внедрение новой технической базы позволит снизить издержки при внедрении новых технологических решений и дистанционных сервисов для клиентов.

Гибкость и скорость принятия управленческих решений, индивидуальный подход к клиентам с учетом опыта внедрения новых продуктов позволяет избежать ошибок и лишних затрат.

Развитие технологий и дистанционных сервисов дает возможность предлагать клиентам новые современные банковские услуги, что позволяет удерживать имеющихся и привлекать новых клиентов на обслуживание, поддерживает стабильную базу (лояльность) клиентов, способствует устойчивому росту пассивов.

### **«Слабые стороны – Возможности»: внутренние преобразования**

Слабые конкурентные позиции постепенно будут компенсироваться за счёт развития технологий, дистанционных сервисов и расширения линейки продуктов и услуг. Развитие технологий и дистанционных сервисов в совокупности с расширением продуктовой линейки будет способствовать достижению запланированных показателей.

Ограниченность источников капитала в совокупности с расширением ассортимента предлагаемых услуг на банковском рынке требует от Банка более профессиональных методов оперативного управления рисками и капиталом.

Отсутствие современных дистанционных сервисов для клиентов и низкая автоматизация бизнес-процессов ограничивает развитие Банка. Планы по развитию технологий и дистанционных сервисов для клиентов направлены на корректировку неэффективных бизнес-процессов, совершенствование функционала используемых программных решений.

При наличии современных технологических решений Банк сможет расширить свою продуктовую линейку.

### **«Сильные стороны – Угрозы»: потенциальные преимущества**

Клиентоориентированная модель взаимодействия с клиентами, реализованная в предыдущие периоды деятельности Банка, постоянно совершенствуется и поддерживается в целях сохранения стабильной клиентской базы.

Гибкость и скорость принятия управленческих решений, узнаваемость Банка, создают условия для наращивания клиентской базы. Кроме того, этому будет способствовать расширение ассортимента банковских продуктов и услуг и развитие дистанционных сервисов.

На маржинальность продуктов могут влиять факторы рынка и действия регулятора по ужесточению денежно-кредитной политики. Высокий профессионализм сотрудников, а также гибкость и скорость принятия управленческих решений позволит оперативно разработать подходы для корректировки линеек продуктов.

Увеличение кредитных рисков может быть связано с замедлением экономики, ухудшением социально-экономического развития, негативными тенденциями в отраслях, нарастанием кризиса. Используя полученный многолетний опыт, Правлением банка осуществляется постоянный контроль за качеством кредитного портфеля при одновременной разработке мер, направленных на снижение чувствительности Банка к кредитному риску.

### **«Слабые стороны – Угрозы»: ограничения развития.**

Увеличение кредитных рисков и ограниченность источников капитала может оказать влияние на достижение целей Стратегии.

Нарастание кризиса в реальном секторе экономики, изменение макроэкономических условий может привести к ухудшению кредитного качества заемщиков и недополучению процентных доходов. При этом риски компенсируются за счет значительной доли заемщиков, имеющих положительную кредитную историю в Банке, а также за счет постоянного совершенствования системы управления рисками и капиталом и оперативного реагирования менеджмента Банка на изменения факторов внешней среды.



## **8. КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА НА 2023-2025 ГОДЫ**

Реализация розничной модели ведения бизнеса, опирается на взаимосвязь стратегических и текущих планов, анализ рисков и мониторинг хода реализации плановых заданий

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

Целями своего развития Банк определил: рост прибыльности и рост масштабов деятельности для усиления конкурентных позиций. Реализация Стратегии предполагает последовательное увеличение масштаба деятельности Банка к концу планируемого периода.

Поставленные цели будут достигнуты за счет повышения операционной эффективности, внедрения современных технологий автоматизации бизнес-процессов, поддержание достаточного уровня процентных доходов.

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.

### **Стратегия развития Банка в отношении видов деятельности. Действия, которые планируется осуществить для достижения поставленных целей**

#### **Первоочередными целями для Банка являются:**

- Повышение операционной эффективности.
- Повышение прибыльности деятельности и, как следствие, укрепление финансовой устойчивости Банка с учетом совокупного объема принятых Банком рисков и достаточности имеющегося в распоряжении Банка капитала для их покрытия, в том числе в стрессовых ситуациях.
- Укрепление конкурентных позиций Банка на рынке финансовых услуг, наращивания клиентской базы Банка.
- Развитие эффективной системы управления рисками и капиталом, соответствующей масштабам деятельности Банка.

На период 2023 - 2025 годы Корпоративному бизнесу отводится традиционная роль-сохранение устойчивой клиентской базы в сложных экономических условиях.

**Основной задачей Корпоративного бизнеса** является увеличение прибыли банка путем развития сотрудничества с клиентами, имеющими давнюю историю взаимоотношений с Банком, проводить активную работу по привлечению на обслуживание их контрагентов.

Формирование корпоративного кредитного портфеля предусматривает исключение высокого кредитного риска, чему способствует умеренный консерватизм, комплексный подход к изучению деятельности и кредитоспособности заемщика.

Основная задача кредитной политики Банка состоит в обеспечении оптимального баланса между ростом кредитного портфеля, его доходностью и качеством. Одной из первоочередных задач является сохранение сотрудничества с надежными заемщиками, а также в случае необходимости принятие мер по поддержке заемщиков, испытывающих объективные сложности с исполнением своих кредитных обязательств. Особое внимание также направлено на сокращение проблемной задолженности, мониторинг и диверсификацию кредитных рисков.

**Подход к формированию ресурсной базы:** формирование максимально стабильной ресурсной базы за возможно минимальную плату. Планируется формирование ресурсной базы из диверсифицированных надежных источников: средства на банковских счетах и счетах по вкладам физических лиц.

Источники происхождения денежных средств клиентов анализируются и проверяются по системе «знай своего клиента».

**Подход к формированию портфелей активов, приносящих доход:** активы Банка должны быть в достаточной степени диверсифицированы по срокам привлечения и видам. Кредитный портфель корпоративных заемщиков включает кредиты субъектам малых и микро-предприятий, индивидуальных предпринимателей, относящимся к различным отраслям. Розничный кредитный портфель формируется за счет обеспеченных и необеспеченных потребительских кредитов, предоставленных Банком.

**Сохранение и развитие кадрового потенциала, формирование высокоэффективного трудового коллектива.**

Сотрудники являются ключевым звеном развития Банка. Кадровая политика будет направлена на сохранение социальной стабильности и повышение лояльности персонала, поддержание высокой мотивации и развитие внутренних талантов сотрудников. Соблюдение данных принципов позволит создать все необходимые условия для повышения эффективности персонала и своевременного обеспечения квалифицированными кадрами потребностей бизнес- и функциональных подразделений. В качестве наиболее приоритетных направлений в данной сфере определены:

- совершенствование системы мотивации персонала;
- формирования кадрового резерва;
- развитие корпоративной культуры, обеспечение принятия ценностей и правил Банка, повышение лояльности персонала;

## **1. Внедрение ИТ технологий**

**Планируемые для использования технологии и направления (возможности) их совершенствования**

Банк обладает ИТ-системами:

- Автоматизированная банковская система UBS.NET
- Система дистанционного банковского обслуживания юридических лиц BIFIT;

Реализуя задачи в области развития кредитных продуктов для физических и юридических лиц, 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. Также планируется приобретение информационных систем в готовом виде у внешних поставщиков и их дальнейшая внутренняя настройка с целью сокращения сроков запуска. Межсистемные интеграционные связи между информационными системами Банк планирует реализовывать силами собственных специалистов.

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:

- адаптация и модернизация используемой автоматизированной банковской системы UBS.NET к основным и приоритетным бизнес-процессам Банка путем модификации реализованного функционала бизнес-модулей системы UBS.NET;
- эмиссия карт НСПК «МИР»;
- приобретение и внедрение системы дистанционного банковского обслуживания для предоставления услуг электронного банкинга частным клиентам Банка;

➤ автоматизация бизнес-процессов в части процедур сопровождения с целью снижения затрат и повышения эффективности работы подразделений. Автоматизация процедур будет осуществляться на базе АБС UBS.NET и системы ДБО;

➤ введение в эксплуатацию нового web-сайта Банка, разработанного выбранным поставщиком услуг, с интуитивно понятной структурой и навигацией, а также отвечающего соответствующим требованиям (в т.ч. в области информационной безопасности).

#### **Направления стратегических улучшений системы обеспечения информационной безопасности (СОИБ):**

➤ уточнение /пересмотр целей и задач обеспечения информационной безопасности, в рамках корпоративной политики информационной безопасности и частных политик информационной безопасности;

➤ изменение области действия СОИБ;

➤ пересмотр моделей угроз и нарушителей;

➤ корректировка подходов к оценке рисков информационной безопасности, критериев принятия рисков информационной безопасности;

➤ реализация требований по ГОСТ Р 57580.1-2017;

➤ внедрение средств мониторинга и контроля направленных на совершенствование процессов системы защиты информации.

Мероприятия по реализации стратегических и тактических улучшений СОИБ детализируются и документируются в ежегодных планах развития Банка.

Служба информационной безопасности Банка обеспечивает контроль за реализацией решений, связанных с улучшением СОИБ.

## **2. Интенсивная работа с потенциальными клиентами**

Основной стратегической задачей развития Банка по всем направлениям клиентских операций является привлечение клиентуры, использование наработанной репутации и лояльности клиентов:

Банк продолжит адаптацию своих продуктов под конкретные нужды клиентов (гибкость и оперативность в принятии решений)

В сложившихся условиях, прогнозных изменений бизнес - среды Банк видит свои приоритеты развития отношений с клиентами в следующих областях:

Прием на обслуживание клиентов малых и микро- предприятий, индивидуальных предпринимателей, обладающих хорошей деловой репутацией. Потребности таких клиентов могут выражаться как в комплексном расчетно-кассовом обслуживании, так и в кредитовании. По данному направлению Банк имеет преимущества в гибкости и скорости принятия решений, обеспечению индивидуального подхода к каждому клиенту.

Продолжение работы с физическими лицами в области потребительского кредитования. Однако по данному направлению Банк готов демонстрировать консервативный подход, что связано с повышением долговой нагрузки физических лиц в последние годы, падением реальных доходов и покупательской способности населения.

#### **При рассмотрении указанных направлений развития Банк видит основные риски в следующих аспектах:**

➤ Недостаточная «прозрачность» клиентов малых и микро- предприятий, индивидуальных предпринимателей. Такие предприятия в основной своей массе ведут «упрощенный» бухгалтерский учет, в их отчетной документации могут быть не отражены доходы/расходы в полном объеме. В такой ситуации сложно оценить способность предприятий отвечать по своим обязательствам. В связи с этим, риск невозврата кредитов остается для Банка довольно высоким. Данная ситуация может усугубиться отсутствием у таких заемщиков достаточного ликвидного залогового обеспечения по кредитам.

➤ В части кредитования физических лиц Банк отмечает риски возможных невозвратов кредитов, связанные с высокой долговой нагрузкой физических лиц.

### **3. Внедрение новых каналов продаж и повышение их эффективности**

Приоритетным направлением Банк видит обеспечение роста операций самообслуживания за счет внедрения максимально широкого диапазона дистанционных технологий и доступных операций.

Банк планирует повысить эффективность деятельности сети офисов. В качестве ориентира выступает условие безубыточности каждого офиса. Эффективность деятельности сети офисов планируется за счет:

- оптимизации бизнес-процессов;
- оптимизации продуктового ряда;
- комплексного обслуживания клиентов;
- мотивации персонала, контроля качества обслуживания;
- обеспечение работы дистанционных сервисов в режиме 24/7;

### **4. Минимизация издержек, повышение эффективности работы**

**Увеличение прибыли при соблюдении определенных ограничений и контроле риска.**

Основными направлениями деятельности по управлению финансами в Банке выделены:

- система планирования;
- управленческая отчетность;
- система лимитирования;
- система финансового анализа и формирования обязательной отчетности; привести базу данных по кредитным операциям Банка в форматы, требуемые Банком России для надзорных целей;
- повышение уровня автоматизации отдельных этапов финансового анализа и подготовки управленческой отчетности.
- сокращение и оптимизация расходов с одновременным повышением уровня доходов по всем видам банковских операций. За счет автоматизации основных бизнес-процессов Банк планирует сократить уровень операционных издержек.

### **5. Совершенствование системы управления рисками**

Обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью бизнес-направлений деятельности Банка и уровнем принимаемых на себя рисков. В Банке будет продолжено совершенствование системы риск-менеджмента, способной обеспечить безопасность банковской деятельности и сохранность интересов клиентов и собственников Банка при реализации поставленных стратегических целей.

Банк планирует продолжить совершенствование своей работы в данном направлении, оптимизируя процедуры управления и снижая тем самым уровень рисков.

Исходя из специфики и масштабов деятельности, к наиболее существенным рискам по уровню возможных потерь Банк относит:

- кредитный риск;
- процентный риск;
- риск концентрации;
- риск ликвидности;
- операционный риск;
- рыночный риск.

Среди основных задач управления рисками Банк выделяет, в том числе, следующие:

- идентификация всех видов риска, присущих деятельности Банка, определение значимых и потенциальных рисков, установление и пересмотр целевых и предельных значений показателей риска, в том числе риск - аппетита;
- формирование и поддержание достаточного уровня капитала, требуемого для покрытия значимых и потенциальных рисков;

- проведение регулярной оценки фактических значений показателей риска и их соответствия установленным ограничениям, проведение стресс -тестирования, определение процедуры контроля за соблюдением целевых и предельных значений показателей риска;
- определение ситуаций, требующих принятия мер воздействия на уровень риска, и разработка способов воздействия на уровень принимаемых рисков;
- автоматизация учета событий операционного риска в АБС UBS.NET;
- обеспечение соответствия деятельности Банка пруденциальным нормам и требованиям регулирующих органов;
- совершенствование системы управления рисками на основе оценки ее эффективности и соответствия требованиям регулирующих органов.

Вышеуказанные процедуры закреплены в соответствующих внутренних нормативных документах Банка, которые регулярно пересматриваются и обновляются.

Для организации управления рисками, их мониторинга и оценки сформировано независимое структурное подразделение, не осуществляющее банковских операций и иных сделок, - Служба управления рисками.

## **6. Разработка системы привлечения и удержания клиентов**

Банк планирует проводить мероприятия по привлечению клиентов на обслуживание:

- сбор информации о контрагентах действующих клиентов Банка, с целью привлечения их как потенциальных заемщиков
- анализ деятельности предприятий и организаций через информацию из Территориального органа статистики по Астраханской области, с целью выявления потенциальных заемщиков Банка, формирование им конкурентных предложений
- создание дополнительных инструментов привлечения корпоративных клиентов заемщиков в Банк с использованием возможностей сайта Банка
- расширение линейки корпоративных продуктов Банка, предоставляемых предприятиям и организациям
- проведение рекламных акций для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, направленных на привлечение новых корпоративных Клиентов в Банк
- проведение анкетирования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей – клиентов Банка с целью выявления и предотвращения возможных причин некачественного банковского обслуживания
- проведение мониторинга и анализ рынка банковских услуг для корпоративных Клиентов на постоянной основе.

## **9. СЦЕНАРИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА**

При разработке сценарных условий на период до 2025 года Банк руководствовался основными параметрами официальных прогнозов Минэкономразвития Российской Федерации и Банка России с учетом последующих заявлений представителей органов власти, а также оценок Банка.

В развитии Банка рассматриваются два сценария: базовый и стрессовый. Базовый сценарий исходит из предпосылки о том, что сложившиеся в 2022 году внешние условия деятельности Банка и его клиентов не будут ухудшаться. Стрессовый сценарий учитывает возможность дальнейшего ухудшения макроэкономической ситуации, а также кредитных и рыночных рисков и угроз ведения банковской деятельности.

Оба сценария предусматривают возможность сохранения экономических санкций в отношении России на всем горизонте Стратегии, слабой экономической динамики, низких мировых цен на сырье и энергоносителей, отмену послабления регуляторных требований Банка России, а также усиление банковской конкуренции.

### **Базовый сценарий реализации Стратегии**

В рамках базового сценария планируется дальнейшее увеличение кредитного портфеля Банка. Одновременно будут формироваться доходы на уровне, необходимом для создания резервов, соблюдения нормативов достаточности капитала и контроля уровня просроченной задолженности.

Динамика данного направления кредитования определяется наличием достаточной ресурсной базы и качественного платежеспособного спроса. В период до 2025 года увеличение кредитного портфеля планируется за счет кредитования физических лиц. В части пассивов рост будет обеспечен за счет реализации потенциала Банка в качестве надежного финансового учреждения. Указанной динамики планируется достичь посредством обслуживания клиентов, имеющих давние отношения с банком, а также привлечения клиентов массового сегмента и предложения качественных высокотехнологических услуг.

В целях повышения качества кредитного портфеля Банк продолжит деятельность по предупреждению снижения качества активов, а также работу с проблемными заемщиками в рамках выстроенной системы реструктуризации и урегулирования просроченной задолженности, по реализации непрофильных активов, полученных в результате мероприятий по урегулированию проблемной задолженности.

С учетом необходимости достаточного фондирования первостепенной задачей Банка является привлечение ресурсов за счет наращивания клиентских пассивов.

В части финансового результата основными факторами прибыльной деятельности Банка остаются сбалансированная по стоимости и срочности структура активов и пассивов, диверсификация рисков, а также урегулирование проблемной задолженности.

В целях обеспечения стабильности деятельности Банка достаточность собственных средств (капитала) будет поддерживаться на необходимом уровне.

Состав и значения количественных показателей Банка определены исходя из его миссии, целей и задач, затрат на развитие возможностей автоматизированной банковской системы, объема и масштаба бизнеса. Значения показателей учитывают потенциал платежеспособного спроса клиентов на кредиты и услуги Банка, оценку текущего и прогнозного уровня долговой нагрузки заемщиков, а также их способность качественно обслуживать ссудную задолженность

Источниками увеличения акционерного капитала до 2025 года является капитализация прибыли. Использовать другие источники увеличения капитала не планируется.

**Таблица 6 - Основные стратегические показатели при базовом сценарии**

Наименование показателя	Планируемое значение		
	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Объем собственных средств (капитал) банка	не менее 365 млн. руб.	не менее 370 млн. руб.	не менее 375 млн. руб.
Прибыль	более 5 млн. руб.	более 5 млн. руб.	более 8 млн. руб.
Объем ссудной задолженности	не менее 800 млн. руб.	не менее 820 млн. руб.	не менее 840 млн. руб.
Удельный вес просроченной задолженности	не более 7,5%	не более 7,5%	не более 7,5%

## Стрессовый сценарий реализации Стратегии

Стрессовый сценарий исходит из возможности дальнейшего ухудшения внешнеэкономической ситуации, сохранения низких цен на нефть в течение длительного периода времени, а ужесточение ограничительных мер. В рамках данного сценария негативная динамика ВВП сохранится до 2025 года, а восстановление экономики отодвигается на более поздний период. Данный сценарий исходит из угроз дальнейшего обесценения рубля, высокого уровня инфляции, усиления оттока капитала и снижения доходов физических лиц массового сегмента. Ключевая ставка Банка России сохранится на текущем уровне в течение более продолжительного периода времени, более того, возрастет вероятность ее повышения.

В рамках стрессового сценария прогнозируется, что негативная динамика инвестиционной активности и реальных доходов населения сохранится до 2025 года. В условиях снижения нефтегазовых доходов, дефицита федерального бюджета возрастает риск сокращения финансирования государственных программ, реализуемых на территории Астраханской области, что может замедлить восстановление инвестиционной активности и спроса на кредиты.

В условиях нестабильности внешних условий ожидается рост рисков ведения банковской деятельности. Возрастет вероятность уменьшения качественного спроса на кредиты и платежеспособности заемщиков, что приведет к снижению динамики кредитования, ухудшению качества кредитного портфеля, более позднему началу восстановления розничного кредитования и кредитной активности малых и микропредприятий и ИП.

На фоне высокой неопределенности и волатильности макроэкономических индикаторов вероятно возникновение дефицита фондирования.

Повышенные резервные отчисления и снижение процентной маржи в условиях сохранения ключевой ставки на высоком уровне окажут негативное влияние на финансовые показатели банковского сектора, что еще сильнее обострит проблему достаточности капитала.

В случае реализации такого сценария количественные ориентиры Банка будут скорректированы, в том числе в части объемов кредитования и операционного дохода – в сторону снижения, а в части просроченной задолженности в сторону повышения.

Стратегия Банка в такой ситуации предусматривает поддержание минимально необходимого роста клиентского портфеля и усиленный контроль доли просроченной задолженности в условиях минимального уровня рентабельности.

В рамках данного сценария Банк будет следовать более консервативным рискам - правилам и применять более жесткие принципы оптимизации расходов и проектов собственного развития.

Капитал банка будет на уровне достаточном для выполнения пруденциальных норм деятельности и обязательных резервных требований.

**Таблица 7 - Основные стратегические показатели при стрессовом сценарии**

Наименование показателя	Планируемое значение		
	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Объем собственных средств (капитал) банка	не менее 355 млн. руб.	не менее 360 млн. руб.	не менее 365 млн. руб.
Прибыль	более 1 млн. руб.	более 3 млн. руб.	более 5 млн. руб.
Объем ссудной задолженности	не менее 780 млн. руб.	не менее 800 млн. руб.	не менее 820 млн. руб.

Удельный вес просроченной задолженности	не более 7,5%	не более 7,5%	не более 7,5%
Объем привлеченных вкладов	не более 300 млн. руб.	не более 300 млн. руб.	не более 300 млн. руб.

## 10. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ

Система управления реализацией стратегии формируется на основе существующей в Банке организационной структуры и управленческих механизмов.

С целью реализации Стратегии Банк ежегодно принимает План реализации стратегии. План реализации стратегии утверждается Советом директоров и содержит последовательные этапы реализации заложенных в Стратегии целей и задач.

План реализации стратегии содержит более детальные количественные и качественные характеристики (целевые показатели) по исполнению Стратегии на текущий год с разбивкой по кварталам. В Плате реализации стратегии определены как количественные (в виде целевых объемов), так и структурные (в виде коэффициентов) показатели.

### **Руководители подразделений**

Участвуют в разработке ежегодного Плана и определяют основные мероприятия на планируемый период с учетом имеющихся возможностей и доступных Банку ресурсов, а также осуществляют контроль за реализацией мероприятий внутри подразделения и достижением промежуточных результатов.

### **Правление Банка**

Осуществляет текущий контроль за исполнением Плана реализации стратегии и внесение изменений (корректировка) Плана.

Правление Банка осуществляет ежеквартальный мониторинг исполнения показателей Плана и степени достижения поставленных в Стратегии задач.

В случае текущего неисполнения отдельных показателей Плана внутри отчетного периода и (или) существенных изменений во внешней и внутренней среде (появления крупных партнеров, санкций надзорных органов и др.) Правление рассматривает причины неисполнения и в необходимых случаях может вынести на рассмотрение Совета директоров вопрос о корректировке Плана. Изменения в Плана утверждаются Советом директоров.

Все решения Правления Банка по вопросам реализации (корректировок) а Плана оформляются протоколами.

### **Совет директоров**

Осуществляет общий контроль за реализацией принятой Стратегии.

Правление Банка ежеквартально представляет Совету директоров отчет о ходе исполнения Плана реализации стратегии в соответствии «Порядком предоставления управленческой отчетности в АО ЕАТПБанк».

Совет директоров по итогам рассмотрения представленной информации анализирует адекватность Стратегии с точки зрения ресурсов, конкурентной позиции, соответствия условий внешней и внутренней среды запланированным.

В случае если по итогам года установлены отклонения, превышающие 10% от установленных Стратегией количественных показателей, Совет директоров рассматривает вопрос о внесении изменений (корректировок) в действующую Стратегию Банка.

Все решения Совета директоров по вопросам реализации (корректировок) Стратегии оформляются протоколами.



## 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия Банка направлена на развитие имеющегося потенциала и реализацию всех возможностей, которые предоставляет рынок Астраханской области.

В настоящей Стратегии проанализированы перспективы развития Банка с точки зрения постановки и достижимости стратегических целей и среднесрочных задач, изложены основные ключевые элементы управления Банком.

На основании выполненных расчетов была проведена аналитическая работа по оценке выполнения всех пруденциальных норм деятельности Банка, которая показала, что Банк является устойчивой финансовой структурой, которая имеет тенденцию к увеличению капитала, соблюдает выполнение экономических нормативов согласно требованиям действующего законодательства.

Изложенные расчеты подтверждают экономическую целесообразность осуществления Банком банковских операций, для осуществления которых Банк располагает:

- всеми необходимыми ресурсами, достаточными для организации и проведения операций;
- необходимыми кадрами, имеющими профессиональную подготовку на должном уровне;
- современными каналами связи, гарантирующими безопасный бесперебойный характер связи;
- современной электронной техникой, оборудованием и информационными системами;
- потенциальными клиентами – как юридическими, так и физическими лицами, заинтересованными в услугах Банка.

Банк примет все меры к тому, чтобы качество обслуживания клиентов отвечало самым высоким требованиям, и при этом обеспечивалась необходимая безопасность проводимых операций.