



Утверждено Советом Банка,
протокол от 05 февраля 2026г. № 514

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПАО «РОСДОРБАНК» 2026-2028



Макроэкономика
и банковская отрасль
2026–2028.
Предпосылки и тренды



РосДорБанк сегодня



Результаты исполнения
Стратегии 2020–2025



Стратегия 2026–2028

Макроэкономические предпосылки и тренды 2026–2028

Базовый прогнозный сценарий

- «Мягкая посадка» экономики после «перегрева»
- Последующий рост на уровне развитых стран
- ДКП ЦБ: жёсткая (2026) → умеренно жёсткая (2027–2028)

Ключевые риски (факторы ухудшения)

- Жёсткая ДКП + рост налогов + сокращение бюджетных расходов = риск рецессии и стагнации доходов
- Замедление глобальной экономики = риск падения экспортных доходов и бюджетной стабильности

Позитивные факторы (факторы улучшения)

- Окончание СВО → потенциал масштабных китайских инвестиций

Прогноз развития секторов (структурные тренды):

- Форма развития: Мобилизационная экономика
- Приоритеты: Импортозамещение, локализация, технологическая независимость, ОПК.
- Логистика: Переориентация на «дружественные страны» (Китай, СМП, «Север-Юг»)
- Господдержка: Смещение с МСП на средние и крупные технологичные компании (микроэлектроника, ИИ, робототехника, медоборудование и т.д.).



Ключевые выводы



1. Преобладание рисков → околонулевой рост экономики РФ
2. Существенное замедление экстенсивного роста банковского сектора
3. Потенциал роста – в госкомпаниях и секторах с полным циклом господдержки

Банковская отрасль 2026–2028: новые правила игры

Структура рынка: концентрация и новая конкуренция

- Банковский сектор делится на три бизнес-модели:
 - крупные универсальные банки с фокусом на розницу;
 - технологичные маркетплейс-банки для цифровых сервисов;
 - нишевые банки для узких отраслей и сегментов.
- Консолидация продолжается
- Главный драйвер изменений внутри топ-группы: рост банков маркетплейсов и переток к ним активов и транзакций
- Средним банкам — нишевая специализация. Устойчивость благодаря гибкости

Финансовые тренды: замедление и переток средств

- Темпы роста сектора резко снизятся (после бума 2022–2025 гг.)
- Снижение ставок приведёт к оттоку накоплений населения с депозитов в фондовый рынок и ЦФА

Логика конкуренции: продукты vs лояльность

- Доминирует «коробочная» продуктовая модель крупных игроков
- Лояльность к банку падает, клиенты выбирают конкретный продукт
- Ключевое поле конкуренции: персонализация стандартных решений с помощью искусственного интеллекта (ИИ)

Итого:



1. Растущая конкуренция при снижении рентабельности капитала
2. Крупные банки будут доминировать на рынке стандартных продуктов
3. Средним банкам необходима глубокая специализация в нишах и технологичные решения

РосДорБанк сегодня

51,79 млрд ₹

валюта баланса на 01.01.2026

4,83 млрд ₹

капитал на 01.01.2026

BB- прогноз «СТАБИЛЬНЫЙ»

рейтинг НРА

Отраслевая структура кредитного портфеля ПАО «РосДорБанк»

по состоянию на 01.01.2026 (%)

Оптовая и розничная торговля

Услуги

Производство

Строительство

Финансовые услуги (в т.ч. лизинг)

Операции с недвижимым имуществом

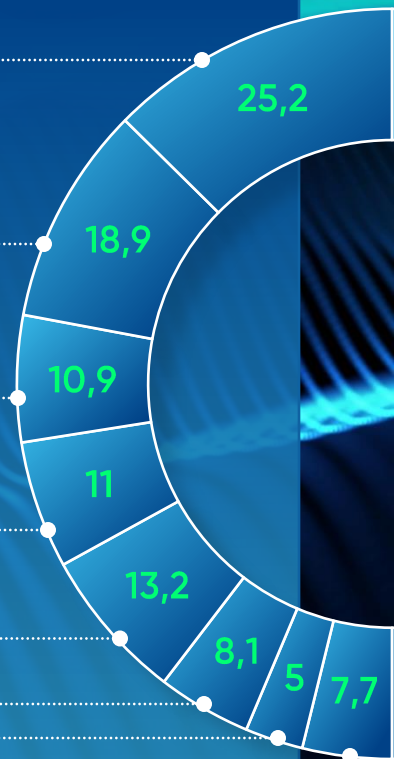
Физические лица

Дорожное строительство 3,4%

Сельское хозяйство 2,4%

Государственные организации 1,3%

Прочее 0,6%



Структура акционерного капитала (%)



* По данным Московской биржи на 01.01.2026

Выполнение Стратегии 2020–2025

Активы млн ₹

	Факт 01.01.2020*	Стратегия 2020–2025 план 31.12.2025**	Факт 31.12.2025*
Активы Казначейства	6 914,3	10 608,2	22 201,8
Займы клиентам	8 128,3	23 720,7	21 882,5
Стратегические инвестиции	1 072,5	3 357,5	2 062,8
Итого активы	19 560,1	39 553,9	51 794,7

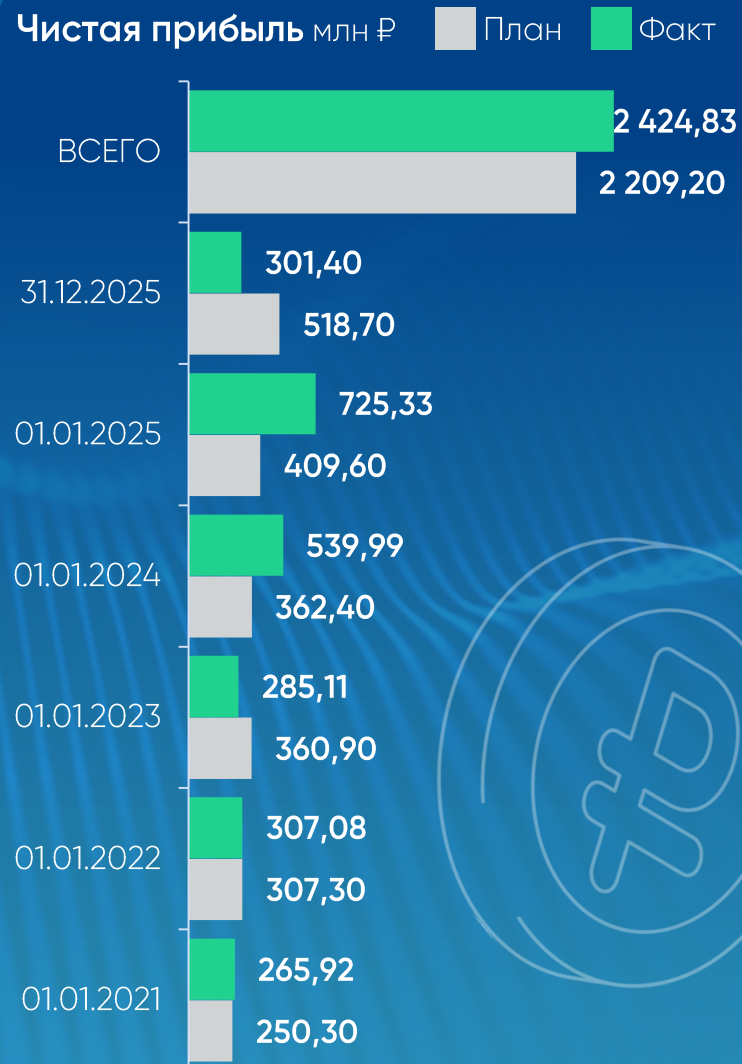
Обязательства млн ₹

	Факт 01.01.2020*	Стратегия 2020–2025 план 31.12.2025**	Факт 31.12.2025*
Средства других банков	0,1	50,0	153,4
Счета клиентов	16 439,2	33 811,9	45 789,2
Итого обязательства	16 599,1	34 311,9	46 967,8

Капитал млн ₹

	Факт 01.01.2020*	Стратегия 2020–2025 план 31.12.2025**	Факт 31.12.2025*
Акционерный капитал	2 511,0	5 141,8	4 826,9
Субординированные депозиты/займы	450,0	100,0	0

Чистая прибыль млн ₹



* Показатели без учета событий после отчетной даты (без СПОД)

** Показатели скорректированы в 2022 г.

Стратегические цели и приоритеты

Наш путь к лидерству: ускоренный рост капитала и доли рынка через технологическую трансформацию и стратегические партнёрства

Блок 1

Амбициозный рост и масштабирование

Увеличить масштаб и влияние

ЦЕЛИ:

1. Укрепить рыночные позиции за счёт удвоения собственного капитала с целью дальнейшего преодоления порога системной значимости в 10 млрд ₽
2. Войти во второй котировальный список и наращивать долю Free Float, укрепляя имидж на фондовом рынке
3. Повысить рейтинг НРА до BBB-

Блок 2

Стратегическое партнёрство и развитие бизнеса

Создать экосистему возможностей

ЦЕЛИ:

1. Сформировать компетенцию по консолидации бизнес-возможностей через глобальные партнёрства с ключевыми игроками приоритетных отраслей
2. Расширить инструментарий для качественного развития клиентских отношений, повышая лояльность и жизненный цикл клиента

Блок 3

Технологическое обновление и эффективность

Достичь максимальной эффективности

ЦЕЛИ:

1. Обеспечить технологичность решений за счёт сквозной автоматизации, ИИ и кибербезопасности
2. Повысить производительность труда за счёт внедрения ИИ и технологизации бизнес-процессов

Факторы инвестиционной привлекательности

1

Значительный **прирост** капитала Банка благодаря новым **стратегическим партнёрам** из приоритетных секторов экономики

2

Стабильная дивидендная политика «**дивидендного аристократа**»

3

Опережающий **рост ключевых финансовых показателей** по сравнению со среднерыночными темпами для банков с аналогичной бизнес-моделью

4

Сбалансированная политика взаимодействия с инвесторами, подчёркивающая чёткое позиционирование и прозрачное корпоративное управление

Ключевые драйверы роста

Рост будет обеспечен за счёт синергии с партнёрами, технологической экспансии и стратегических приобретений

Драйвер 1

Экспансия через агрегацию

Формирование направления деятельности банка, как расчётного центра в агрегаторах, маркетплейсах

- **Суть:** Создание совместно с партнёром технологической платформы-агрегатора на базе разработанного ранее информационного продукта
- **Результат:** Выход на новые клиентские сегменты, монетизация экспертизы партнёра, создание экосистемного предложения

Драйвер 2

Актуализация и углубление компетенций

Наращивание экспертизы в сегменте корпоративного бизнеса с государственным участием и приоритетных отраслях экономики.

Сохранение статуса банка-эксперта с глубокой многоотраслевой экспертизой

- **Суть:** Создание условий для взаимодействия с государственным сектором и укрепление профессиональных компетенций в наиболее маржинальных отраслях экономики с приоритетом на кросс-продажи
- **Результат:** Органический рост бизнеса банка с увеличением доли непроцентных доходов до 25%

Драйвер 3

Стратегическое масштабирование

Активные M&A (слияния и поглощения)

- **Суть:** Реализация возможностей неорганического роста для ускоренного захвата рыночной доли, приобретения технологий или нишевых компетенций
- **Результат:** Значительное и быстрое увеличение масштаба бизнеса и реализация синергетического эффекта

Ключевые отрасли присутствия банка

с прогнозом рентабельности отраслей и драйверами развития*

Отрасль	2026 (%)**	2027 (%)**	2028 (%)**	Драйверы
Государственное управление / оборона	18-20	19-21	20-22	Бюджетный импульс
Информационные услуги	12-14	13-15	14-16	Цифровизация, IT-рост
Недвижимость	22-25	24-27	25-28	Ставки, спрос восстанавливается
● Строительство	10-12	11-13	12-14	Инвестиционные программы
Торговля (розничная/оптовая)	25-28	26-29	27-30	Потребление
Гостиницы / питание	8-10	9-11	12-13	Туризм
● Туризм	6-8	7-9	8-10	Внутренний туризм
Здравоохранение / социальные услуги	20-23	22-25	23-26	Госфинансирование + демография
Финансы / страхование	15-17	16-18	17-19	Комиссии, кредитование
● Транспорт / складское хозяйство	8-10	13-15	14-16	Логистика, экспорт
Наука / техника	14-16	15-17	16-18	R&D, импортозамещение
Образование	6-8	7-9	8-10	Госзаказы
Обрабатывающие производства	30-33	31-34	32-35	Импортозамещение
Сельское хозяйство, лесное хозяйство	9-11	10-12	11-13	Экспорт, субсидии
Культура / спорт / досуг	4-6	5-7	6-8	Потребительский спрос
Добыча природных ресурсов	7-9	8-10	9-11	Добыча нефти и газа, цены
Административная деятельность	20-22	21-23	22-24	Аутсорсинг
● Дорожная отрасль	8-10	9-11	10-12	Инфрасубсидии, концессии
Водоснабжение / переработка отходов	22-25	24-27	25-28	Монополии
● Фармацевтика	28-32	30-34	32-36	Локализация
● IT / цифровые продукты	6-8	7-9	8-10	Госзаказы, экспорт
Продуктовый ритейл	3-5	4-6	5-7	Инфляция + спрос
Машиностроение	10-12	11-13	12-14	Импортозамещение
Агропром	12-14	13-15	14-16	Экспорт, субсидии

- Отрасли первого приоритета для РосДорБанка
- * На основе макропрогноза Минэкономразвития
- ** Средняя рентабельность отрасли



ЦЕЛЬ

Стать «банком-интегратором» для полного финансового сопровождения вертикалей стратегических партнёров



КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ

1. Построение закрытых финансовых экосистем по схеме «заказчик → подрядчик → субподрядчик».
2. Внедрение единой платформы расчётно-кассового обслуживания (РКО) для всех участников цепочки.
3. Разработка и предложение индивидуального продуктового пакета для каждого звена (финансирование, гарантии, РБС)



ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

«Закрытие» финансовых потоков в ключевых отраслях, рост стабильных низкозатратных оборотов, увеличение бесплатных остатков



Вход в сегмент государственных корпораций и крупных заказчиков



ЦЕЛЬ

Стать технологичным финансовым партнёром для госкомпаний в приоритетных отраслях

Условие

Увеличение капитала до 10+ млрд ₽ и повышение кредитного рейтинга до уровня «BBB-»



КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ

1. Разработка и внедрение специализированной продуктовой линейки для работы с госкомпаниями (включая продукты для госзаказа и господдержки).
2. Запуск услуг по сопровождению сделок с использованием эскроу-счетов.
3. Построение системных отношений с ключевыми корпорациями:
 - Росатом
 - Ростех
 - Росавтодор
 - Роскосмос
 - РЖД
 - Россети
 - Минстрой России



ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Выход на рынок масштабных инфраструктурных и государственных проектов, рост надёжного портфеля и укрепление имиджа как системного банка, рост непроцентных доходов до 25%

 +25%



ЦЕЛЬ

Сформировать конкурентоспособное премиальное предложение для состоятельных частных клиентов



КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ

1. Создание комплексного пакета услуг категории «Премиум» с фокусом на конфиденциальность и индивидуальный сервис
2. Интеграция инвестиционных, страховых решений в единое предложение
3. Предоставление эксклюзивного доступа к специальным возможностям Банка через партнёров



ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Привлечение и удержание высокомаржинальных клиентов, рост комиссионных доходов и увеличение перекрёстных продаж



Технологическая стратегия: цифровая трансформация

Бесшовный и безопасный клиентский опыт

- **КОНЦЕПЦИЯ «НУЛЕВОЙ КЛИК»:**
Движение к полной автоматизации. Увеличение доли транзакций, завершаемых без участия сотрудника (идеал — «ни одной лишней кнопки»)
- **СКВОЗНАЯ ЦИФРОВАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ:**
Внедрение единых цифровых профилей для юр. и физ. лиц со сквозной авторизацией и интеграцией с госпорталами (ЕПГУ, СМЭВ).
- **ЕДИНЫЙ КРИПТОГРАФИЧЕСКИЙ СТАНДАРТ:**
Переход на криптографию «от государства» для обеспечения максимальной безопасности и соответствия требованиям

Фундамент новой надёжности (Инфраструктура 24/7)

- **ВЫСОКОДОСТУПНАЯ ПЛАТФОРМА:**
Развитие территориально распределённой и автономной ИТ-инфраструктуры для обеспечения бесперебойной работы сервисов 24/7 и отказоустойчивости
- **AI-АССИСТЕНТЫ:**
Запуск интеллектуальных помощников для сотрудников (внутренние процессы, аналитика) и клиентов (консультации, поддержка)

Интеллектуальная аналитика и персонализация

- **AI-АНАЛИТИКА:**
Внедрение систем искусственного интеллекта для глубокого анализа данных и прогнозного моделирования (риски, поведение клиентов, рыночные тренды)
- **ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ:**
Сегментация клиентов на основе AI-аналитики и формирование персонализированных предложений «под потребность» в режиме реального времени

Экспансия в экосистемы партнёров

- **НОВЫЙ ФОРМАТ ПАРТНЁРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:**
Позиционирование как расчётный и технологический хаб для финансовых платформ, агрегаторов и маркетплейсов
- **API-ДИСТРИБУЦИЯ:**
Продажа и встраивание банковских продуктов (кредиты, карты, счета) через партнёрские платформы, превращая их интерфейсы в новые точки продаж банка

Оценка ключевых рисков Банка

Карта и динамика значимых рисков (базовый сценарий)

Наиболее значимый риск

- **Кредитный**
Сохраняет существенную значимость из-за высокой потребности в кредитных продуктах на фоне снижения ключевой ставки
Доля в активах Банка снижается до менее чем 50%

Риск с растущей значимостью

- **Операционные риски** (операционная надёжность, ИТ-системы, кибербезопасность)
Усиливаются в связи с развитием Банка
Не менее 50% роста бизнеса Банка будет сопровождаться нулевым ростом операционных рисков

Риски со снижающейся значимостью

- **Структурные дисбалансы валютного рынка**
- **Процентный риск**
Доля валютных инструментов на балансе банка снижается вдвое: с 7% до 3%
Снижение процентного риска за счёт увеличения доли инструментов с плавающей ставкой

Прочие ключевые риски под контролем

- **Риск ликвидности**
- **Риск концентрации**
- **Рыночный риск**
Планируется обеспечение буфера капитала в размере 0,3% от норматива Н 1.0 для покрытия прочих рисков

Стратегический ответ: управление капиталом

Цель

- Обеспечить запас капитала для реализации риск-аппетита и выполнения ужесточающихся регуляторных требований

Ключевой принцип

- Управление капиталом как стратегическим ресурсом, необходимым для достижения целей роста



В период экономического замедления и растущих операционных угроз кредитная дисциплина и проактивное формирование капитала станут критическими факторами устойчивого роста

Стратегия развития репутации и коммуникаций

Мы переходим от информирования к формированию повестки, позиционируя Банк как надёжного стратегического партнёра для всех ключевых аудиторий

Направление 1

Системная работа с ключевыми аудиториями

- **IR (Инвесторам):** Внедрение регулярного и структурированного диалога с рынком для повышения ликвидности акций и справедливой оценки
- **GR (Государству):** Построение системных коммуникаций с регуляторами и ведомствами в приоритетных отраслях для формирования благоприятной регуляторной среды
- **PR (Обществу и СМИ):** Формирование пула лояльных деловых и отраслевых СМИ для управления повесткой и усиления экспертного позиционирования

Направление 2

Продвижение через стратегические альянсы

- **Коллаборации:** Запуск проектов ко-брендинга с публичными компаниями среднего бизнеса и мажоритарными акционерами Банка для взаимного усиления узнаваемости
- **Социальная ответственность (ESG):** Реализация программ корпоративной благотворительности совместно с партнёрами и клиентами, с фокусом на долгосрочные проекты, а не разовые акции

Направление 3

Эффективный клиентский маркетинг

- **Задача:** Определение и масштабирование наиболее эффективных маркетинговых каналов и инструментов
- **Цель:** Создание интегрированной маркетинговой платформы, которая обеспечит максимальную конверсию и рентабельность инвестиций в привлечение и удержание клиентов

HR-стратегия: Кадры как ключевой актив

Мы инвестируем не просто в «персонал», а в формирование сообщества высокопрофессиональных и вовлечённых экспертов, где каждый может реализовать свой потенциал на благо общего успеха

Блок 1

Развитие компетенций и роста Развить

Цифровая академия

Внедрение современной системы обучения (онлайн-курсы, симуляторы) с фокусом на цифровые навыки, управление проектами и отраслевую экспертизу

Карьерный конструктор

Создание прозрачных карт роста с возможностями горизонтальной ротации (междепартаментные проекты) и вертикального развития

Программа наставничества

Запуск программ «Наставник-проводник» для новичков и «Наставник-эксперт» для развития потенциала ключевых сотрудников

Блок 2

Мотивация и вовлеченность Удержать

Справедливая оценка и оплата

Внедрение прозрачной системы KPI, увязанной со стратегией Банка, и гибкого пакета вознаграждения (денежные и неденежные бонусы, опционы).

Культура признания

Регулярная система благодарностей и наград за вклад, публичное признание успехов команд

Блок 3

Корпоративная культура и ценности Вдохновить

Центры притяжения

Создание и поддержка сообществ по интересам (спорт, волонтерство) для нетворкинга и развития коммуникативных навыков

Миссия со смыслом

Реализация социальных инициатив, основанных на вечных ценностях (поддержка образования, инклюзии, экологии), чтобы работа обретала более глубокий смысл

■ Сценарии развития

1

Консервативный рост
(органический)

2

Стратегический альянс
(неорганический)

3

Рыночный прорыв
(M&A)

Сценарий 1: Консервативный рост (органический)

ЛОГИКА

Развитие на базе собственной прибыли и операционной эффективности

Продолжение 35-летней истории устойчивого органического роста

ИСТОЧНИК КАПИТАЛА

Нераспределённая прибыль, базовые требования регулятора

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ К 2028 г.

- Собственный капитал:

7 млрд ₺

- Активы:

77 млрд ₺

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Консервативный риск-профиль.
- Фокус на углубление в текущих нишах и отраслях.
- Постепенная технологическая модернизация



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Сохранение рыночной позиции и статуса надёжного нишевого игрока

Сценарий 2: Стратегический альянс (неорганический)

ЛОГИКА

Качественный скачок за счёт привлечения новых стратегических партнёров из приоритетных отраслей (логистика, инфраструктурное строительство)

ИСТОЧНИК КАПИТАЛА

Вход в капитал стратегических инвесторов/партнёров, лидеров рынка



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Качественное изменение масштаба:

- достижение позиции в ТОП-100 банков страны
- закрепление в группе средних системных банков с капиталом свыше 10 млрд ₽, как специализированного партнёра для реализации крупных инфраструктурных и государственных проектов

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ К 2028 г.

- Собственный капитал:

10 млрд ₽

- Активы:

100 млрд ₽

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Резкое усиление капитальной базы
- Доступ к новым клиентским пулам и проектам партнёров
- Возможность финансирования крупных сделок и госзаказов

Сценарий 3: Рыночный прорыв (M&A)

ЛОГИКА

Расширение через слияния и поглощения (M&A) других финансовых институтов

ИСТОЧНИК КАПИТАЛА

Консолидация капитала (собственного, партнёрского, рыночного) через сделки M&A



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Закрепление в первой половине рейтинга ТОП-100 российских банков с амбициями стать крупным региональным лидером и универсальным игроком с многоотраслевой экспертизой

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ К 2028 г.

- Собственный капитал:

12,5 млрд ₹

- Активы:

130 млрд ₹

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Значительный и быстрый рост доли рынка и клиентской базы
- Приобретение готовых технологий команд и лицензий
- Быстрое вхождение в новые регионы или сегменты

Ключевые финансовые цели на 2026–2028 годы

1 Балансовая устойчивость и масштаб

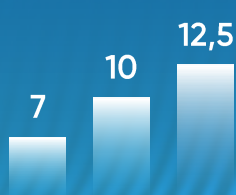
Активы

Рост в соответствии со стратегическим сценарием, млрд ₹



Капитал

Укрепление капитальной базы, млрд ₹



2 Структурная трансформация доходов

Доля непроцентных доходов

$\geq 25\%$ в общих доходах

Источники роста

Комиссии от экосистемных продуктов (взаимодействие с гос.корпорациями, агрегаторы, премиум-услуги, B2B2B-цепи), расчётно-кассовое обслуживание, операции с ЦФА

3 Операционная эффективность

Рентабельность капитала (ROE)

12–18%

Коэффициент затрат (CIR)

< 50%

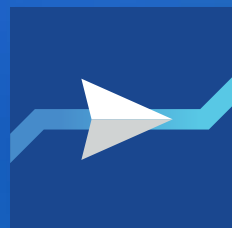
4 Качество активов

Доля просрочки (NPL)

$\leq 4\%$

5 Ценность для акционеров

- Подтверждение статуса «Дивидендного аристократа» со стабильной ежегодной выплатой дивидендов
- Рост капитализации и ликвидности акций



РосДорБанк

35 лет движения вперёд

КОНТАКТЫ

Головной офис

г. Москва, ул. Дубининская, д. 86
+7 (495) 276-00-22

Санкт-Петербург

г. Санкт-Петербург, 4-я Советская ул., д. 37А, лит. А
+7 (812) 340-00-11

Дополнительный офис «Финансовый клуб» Санкт-Петербургского филиала

г. Санкт-Петербург, ул. Мичуринская, д. 6, лит. Б, пом. 19Н
+7 (812) 340-00-11

Дополнительный офис «Аэрокосмический» Санкт-Петербургского филиала

г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 67, лит. А
+7 (812) 340-00-11

Краснодар

г. Краснодар, ул. Орджоникидзе, д. 41
+7 (861) 26-26-325

www.rdb.ru

