

СТРАТЕГИЯ

КОНТЕКСТ РАЗРАБОТКИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые задачи Стратегии развития Группы ВТБ на 2017–2019 годы были в целом выполнены досрочно. Перевыполнены цели по рентабельности капитала, темпам роста кредитного портфеля

и привлечению средств клиентов. В 2018 году была проведена крупнейшая интеграция на российском рынке по присоединению ВТБ 24 (ПАО) и созданию единого банка; активно реализуется цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы.



КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ ВТБ НА 2019–2022 ГОДЫ

Меняющийся ландшафт ставит перед всей Группой ВТБ новые вызовы. Усиливается конкуренция за клиентов и снижаются барьеры их перетока между банками; возрастает конкуренция со стороны нефинансовых игроков. Трансформируется модель потребления финансовых услуг, возрастает тренд на цифровизацию продуктов и сервисов. Продолжаются давление на маржинальность традиционного банковского бизнеса и стагнация банковского сектора.

ВТБ ориентирован на долгосрочное и устойчивое развитие, при этом новые вызовы требуют значительного развития бизнес-модели ВТБ, усиления внимания на клиенте и его потребностях, а также ускорения внутренних процессов и оптимизации операционной модели.

Отвечая новой конъюнктуре, в конце апреля 2019 года Наблюдательный совет Банка ВТБ принял новую Стратегию развития¹ Банка ВТБ (ПАО) на 2019–2022 годы, включающую обновленные миссию, видение и ценности.

Новая миссия ВТБ: «Мы помогаем людям воплощать их планы, создавая лучшие финансовые решения. Мы – команда профессионалов, работающих для наших клиентов и всей страны».

Стратегическое видение ВТБ: «Мы – динамично и устойчиво растущая универсальная финансовая группа, которая призвана быть для своих клиентов финансовым партнером первого выбора, обеспечивая их потребности наиболее удобными и современными способами».

В соответствии с установленными миссией, ценностями и стратегическим видением ВТБ определяет три ключевых приоритета развития на 2019–2022 годы.



Интересы клиента и качество обслуживания в центре внимания – обеспечение лучшего клиентского предложения и уровня клиентской удовлетворенности № 1 на рынке. Ключевые факторы – усиление бизнес-модели в части постановки клиента и его удовлетворенности в центр усилий Группы, а также переход к персонализированным коммуникациям, формируемым на основе передовых инструментов аналитики данных и моделирования, доступных клиентам через наиболее удобные для них каналы взаимодействия.



Интенсивный рост банковского бизнеса, дополненный инициативами в цифровой экономике, – увеличение количества розничных клиентов в 1,5 раза, количества клиентов в сегменте Среднего и малого бизнеса в два раза и расширение охвата клиентов на рынке в сегменте Корпоративно-инвестиционного бизнеса свыше 85 %.



Новая динамика изменений: цифровизация, передовые технологии, повышение эффективности.



По итогам 2019 года ВТБ движется по траектории стратегии к достижению данных целей и выполнил основные целевые показатели и задачи по итогам года.

1. Предполагается существенный рост доли цифровых каналов во взаимодействии с клиентом: более 50 % продаж будут полностью цифровыми и 100 % продуктов будут доступны клиентам в электронных каналах к концу 2022 года; более 80 % сервисных операций будут переведены в дистанционные каналы. Оставаясь при этом универсальным банком, ВТБ обеспечит переход сети отделений и других традиционных каналов на новый технологический уровень и создаст для клиента полностью многоканальный контур взаимодействия. Важным приоритетом является цифровизация внутренних процессов, в рамках которой, в частности, будут произведены переход на 100-процентный безбумажный внутренний документооборот и максимизация доли электронного документооборота с внешними контрагентами;
2. Планируется построение передовой операционно-технологической платформы на основе микросервисной ИТ-архитектуры нового поколения, которая создаст конкурентные преимущества Группы по скорости внедрения технологических решений и вывода новых сервисов на рынок. Будет сформирована единая операционная фабрика, которая обеспечит высокую надежность, масштабируемость

и эффективность операционных процессов. Инвестиции в технологические решения будут направлены на создание лидирующих решений по таким направлениям, как развертывание платформ биометрической идентификации, роботизации и продвинутой аналитики, виртуализация процессов на основе технологии искусственного интеллекта, создание системы открытых интерфейсов для оперативной интеграции с партнерами, а также автоматизация облачной инфраструктуры для ускорения и масштабирования мощностей;

3. Ключевыми факторами станут ускорение реагирования Банка на изменение рынка и клиентского спроса и продвижение таких ценностей корпоративной культуры, как инновационность, вовлеченность, нацеленность на результат и командная работа. Обновлению будут способствовать инициативы по развитию человеческого капитала – создание привлекательной рабочей среды и условий для лучших талантов на рынке, системное развитие лидеров завтрашнего дня, обеспечение роста производительности и конкурентной мотивации, баланс командных и индивидуальных успехов. Важным драйвером ускорения станет внедрение и масштабирование новой модели работы кросс-функциональных команд.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ЛИНИИ «РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС»



Стратегия по направлению Розничного бизнеса предполагает увеличение клиентской базы в 1,5 раза, до 18 млн клиентов, при повышении доли рынка в кредитовании физических лиц до 22 % и, соответственно, доли кредитов физическим лицам в кредитном портфеле Группы до 35 %. В привлеченных средствах розничных клиентов запланировано повышение доли рынка до 20 % при ускоренном росте остатков на текущих и накопительных счетах, доля которых в структуре средств физических лиц будет существенно увеличена. Оптимизация стоимости фондирования, а также повышение доли транзакционно-активных и мультипродуктовых клиентов обеспечат диверсификацию доходов и опережающий рынок рост среднего дохода на клиента.

По результатам 2019 года ВТБ показал рекордный прирост по активным клиентам – более 1 млн человек, который был достигнут благодаря работе с текущей клиентской базой по снижению оттока, а также за счет развития цифровых сервисов и выведения цифровых продуктов на рынок.

Банк ВТБ предоставил возможность получить кредит наличными в мобильном приложении, ввел цифровую дебетовую карту, расширил возможности по денежным переводам и платежам. На сайте Банка появилась возможность получить одобрение по ипотеке за 30 секунд без посещения отделений. ВТБ обновил программу лояльности и подключил более 10 тыс. партнеров к программе «Мультибонус». Банк запустил новый продукт «Копилка», позволяющий наращивать долю накопительных счетов в портфеле средств клиентов.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ЛИНИИ «СРЕДНИЙ И МАЛЫЙ БИЗНЕС»

СРЕДНИЙ И МАЛЫЙ БИЗНЕС 2022



2x

Удвоение
клиентской базы



Рост среднего дохода

на **15–35 %**

в зависимости от подсегмента



35 %

доля комиссий
в чистом операционном доходе

Цели глобальной бизнес-линии «Средний и малый бизнес» – удвоение клиентской базы малого и среднего бизнеса при росте среднего дохода на 15–35 % в зависимости от подсегмента. Это будет обеспечено в первую очередь увеличением транзакционных доходов бизнеса – доля остатков на текущих счетах в средствах клиентов сегмента составит более 40 %, а доля комиссий в чистом операционном доходе превысит 35 %. Значимый вклад в рост клиентской базы внесут дистанционные и партнерские каналы, доля продаж через цифровые каналы превысит 50 %.

Уже в 2019 году Банк запустил новую универсальную линейку пакетов услуг расчетно-кассового обслуживания для сегмента Среднего и малого бизнеса, содержащих полный перечень необходимых банковских сервисов для клиентов. С момента запуска более 20 % клиентов воспользовались новым финансовым продуктом. Наибольшей популярностью среди новых клиентов Банка ВТБ пользуется пакет услуг «На старте», разработанный с целью поддержки малого и среднего предпринимательства.

Была реализована возможность открытия расчетного счета без посещения офиса Банка с помощью услуги выездного сервиса, запущен сервис онлайн-регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с использованием электронной подписи на мобильном телефоне.

В рамках расширения финансовых услуг нефинансовыми сервисами было разработано совместное предложение ВТБ и первого ОФД по продаже онлайн-касс и продуктов ОФД клиентам ВТБ со скидкой, а для небольших предпринимателей запущена пилотная эксплуатация сервиса цифровой бухгалтерии и «ВТБ Бизнес QR»¹. ВТБ запустил платформу небанковских сервисов и услуг, которая позволяет как клиентам Банка ВТБ, так и пользователям, не являющимся клиентами Банка, получить доступ к современным инструментам автоматизации бизнес-процессов и повышения их эффективности.

С начала года внедрена новая модель продаж и обслуживания – через дистанционные каналы открыто в три раза больше расчетных счетов, чем в 2018 году. В результате конверсия выросла почти в два раза, а скорость реакции Банка увеличилась почти в четыре раза.

¹ «ВТБ Бизнес QR» – приложение для предпринимателей, позволяющее принимать безналичную оплату через Систему быстрых платежей.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ЛИНИИ «КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС»

КОРПОРАТИВНО- ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС 2022



Сохранение

лидерских позиций

в инвестиционно-банковских услугах
для корпоративных и институциональных клиентов



Обеспечение

опережающего рынок роста

остатков на текущих счетах и комиссий
по транзакционным продуктам



25%

доля рынка инвестиционных продуктов
для физических лиц

Стратегическое видение ВТБ в Корпоративно-инвестиционном бизнесе предусматривает развитие существующей модели бизнеса с особым акцентом на индивидуальном клиентском подходе на основе отраслевой специфики и понимания потребностей клиента, экспертизу и партнерство для решения финансовых задач любого масштаба и безусловное лидерство в инвестиционном бизнесе.

Целями развития глобальной бизнес-линии «Корпоративно-инвестиционный бизнес» являются сохранение лидерских позиций в инвестиционно-банковских услугах для корпоративных и институциональных клиентов, обеспечение опережающего рынок роста остатков на текущих счетах и комиссий по транзакционным продуктам. Совместно с розничным бизнесом – создание условий для рывка на рынке инвестиционных продуктов для физических лиц и достижение по результатам 2022 года не менее 25-процентной доли рынка по данному направлению.

В 2019 году глобальной бизнес-линией «Корпоративно-инвестиционный бизнес» запущена функция аутентификации клиентов по биометрическим данным в канале дистанционного банковского обслуживания, сокращена анкета и оптимизирован запрос документов у клиента. В рамках внедрения новых инструментов развернута новая модель финансирования жилищного строительства под покрытие на эскроу-счетах и запущены пилотные проекты с ключевыми застройщиками.

СИНЕРГИИ МЕЖДУ ГЛОБАЛЬНЫМИ БИЗНЕС-ЛИНИЯМИ

Одним из ключевых направлений реализации стратегии для Банка является развитие синергии между глобальными бизнес-линиями.

По результатам 2019 года были проработаны инициативы в части их усиления между корпоративным и розничным бизнесом. В частности, реализован ряд инициатив по зарплатным клиентам и кросс-привлечению между розничным и корпоративным бизнесом.

Для розничных клиентов было реализовано подключение к Системе быстрых платежей для переводов денежных средств физическим лицам по номеру телефона. Было запущено приложение «VTB Бизнес QR» – первое на рынке решение для приема С2В-платежей по QR-коду через Систему быстрых платежей.

В части развития инвестиционных продуктов было реализовано открытие брокерских и индивидуальных инвестиционных счетов через VTB-Онлайн, а также совершено подключение двух партнеров по Open API (Application Programming Interface) и запущен пилот по roboadvisory. VTB вошел в топ-3 по открытию новых счетов на Московской бирже.

Утверждена стратегия финансирования жилищного строительства и перехода на модель работы с застройщиками с использованием эскроу-счетов.

По инициативе «Городская среда и транспорт» были внедрены транспортные решения для Москвы и Санкт-Петербурга, начат переход с социальной карты москвича на карту жителя г. Москвы; запущены приложение «Мой умный город» и проект «РЖД-кард». Был реализован транспортный процессинг с интегрированным в него механизмом агрегации платежей в Московском метрополитене и на наземном транспорте.

РАЗВИТИЕ ОПЕРАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ

Ключевым условием успешной реализации стратегий глобальных бизнес-линий и развития в цифровой экономике является создание передовой операционно-технологической платформы, включающей в себя эффективные процессы операционной поддержки и сопровождения бизнеса и информационные системы, обеспечивающие их высокий уровень автоматизации и устойчивости.

В 2019 году было осуществлено развитие ИТ-систем в розничном бизнесе, где количество изменений в информационных системах выросло на 30 % относительно 2018 года. В части ИТ-решений для корпоративного бизнеса продолжилось развитие канала дистанционного банковского обслуживания.

Также Банк начал активно внедрять формат работы в кросс-функциональных командах, составленных из представителей различных подразделений Банка (бизнес-подразделений, сотрудников ИТ и других организационных единиц Банка), которые по отдельности или в кооперации с другими командами работают над поставкой на рынок конечного продукта. Наиболее масштабное применение данный формат нашел в рамках развития Розничного, а также Среднего и малого бизнеса. С конца 2019 года Банк активно перестраивается на новый производственный процесс: уже по итогам 2019 года инициировано и открыто девять ключевых стратегических программ, которые станут основными драйверами развития Банка на 2020–2022 годы. На конец года в Банке запущено и функционирует более 270 таких команд.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ И ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

В соответствии со стратегией управления данными и информационной безопасности в 2019 году была сформирована команда лаборатории данных, запущен Центр больших данных и выполняется развертывание центра мониторинга информационной безопасности.

Информационная безопасность Банка соответствует рекомендациям Банка России. Время простоя критических информационных систем и потерь от кибератак держатся на нулевой отметке.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

По результатам 2019 года Банк вошел в топ-3 среди работодателей банковской отрасли и топ-2 для ИТ-специалистов и студентов.

В рамках работы с молодыми специалистами в Банке в 2019 году программа «Юниор» была тиражирована в региональной сети и получила отдельное специализированное направление – «ИТ Юниор», – в рамках которого более 70 технических специалистов присоединились к команде Банка.

Также в 2019 году успешно проведен пилот удаленного формата работы для части сотрудников, который помог подготовить инфраструктуру Банка и апробировать все необходимые технологии на случай чрезвычайной ситуации.

Была реализована инициатива по снижению бумажного документооборота, которая позволила сократить объем печати на одного сотрудника на 10 %, а объем бумажного документооборота с федеральными органами исполнительной власти – на 50 % относительно уровня 2018 года.

Для реализации инновационного потенциала сотрудников был создан Центр инноваций, который формирует единую культурную, ресурсную и инфраструктурную среду для создания, принятия, внедрения и адаптации инновационных идей, практик и процессов.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И КАЧЕСТВО

В рамках реализации стратегической инициативы «Клиентоцентричность и качество» был создан Центр качества, который стал проводить регулярные исследования по качеству клиентского опыта розничных клиентов, а также внедрил регулярный опрос сотрудников для оценки внутренних сервисов.

Также в 2019 году была разработана стратегия управления качеством клиентского опыта розничного бизнеса. По результатам опроса в 2019 году индекс лояльности вырос на 2 п. п. по сравнению с 2018 годом.

В 2019 году было начато создание Центра по управлению данными для предоставления клиентам персонализированных предложений в цифровых каналах. Начаты пилотирование и оценка удовлетворенности корпоративных клиентов сегмента Среднего и малого бизнеса.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ

Основные направления в рамках оптимизации затрат и повышения эффективности Банка включают упрощение процессов по типовым операциям, автоматизацию и роботизацию рутинных функций и процессов, повышение прозрачности и сокращение расходов, управление непрофильными активами, переформатирование сети, централизацию однородных функций и их регионализацию, а также интеграцию банков.