

СТРАТЕГИЯ

Ключевые стратегические приоритеты развития группы ВТБ на 2019–2022 годы

Меняющаяся экономическая среда 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, усиливается 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.

Стратегия 2022

1

ИНТЕРЕСЫ КЛИЕНТА В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

2

ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ БИЗНЕСА И ИНИЦИАТИВЫ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

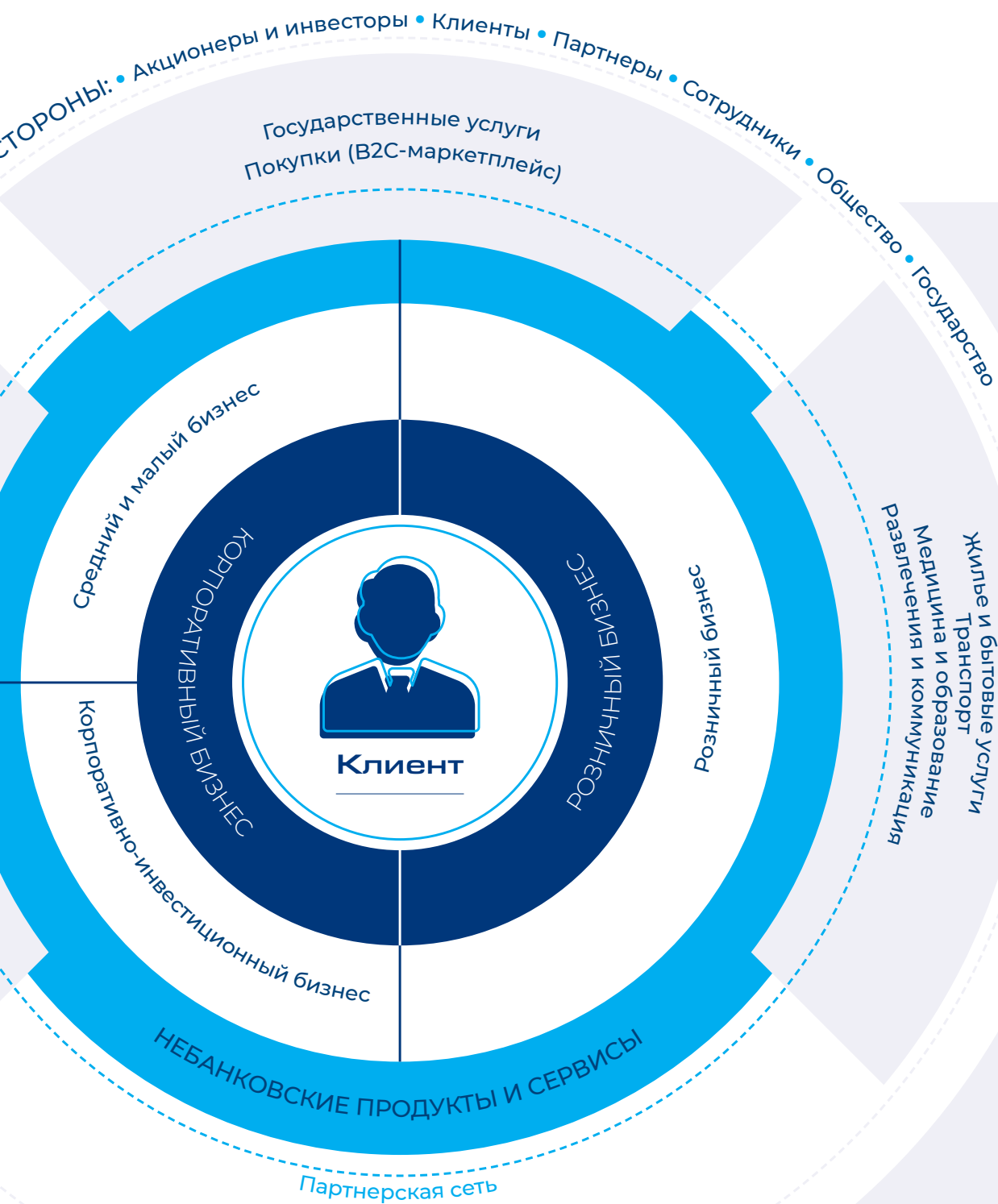
3

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ С

Профессиональные B2B-услуги
Электронные закупки и сбыт (B2B-платформа)

Бизнес-модель группы ВТБ



Отвечая новой конъюнктуре, в Стратегию развития¹ Банка ВТБ (ПАО) на 2019–2022 годы были заложены обновленные миссия, видение и ценности.



МИССИЯ ВТБ: «МЫ ПОМОГАЕМ ЛЮДЯМ ВОПЛОЩАТЬ ИХ ПЛАНЫ, СОЗДАВАЯ ЛУЧШИЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕШЕНИЯ. МЫ – КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ, РАБОТАЮЩИХ ДЛЯ НАШИХ КЛИЕНТОВ И ВСЕЙ СТРАНЫ».

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. КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР – УСИЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ЧАСТИ ПОСТАНОВКИ КЛИЕНТА И ЕГО УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ В ЦЕНТР УСИЛИЙ ГРУППЫ, ПЕРЕХОД К ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫМ КОММУНИКАЦИЯМ, ФОРМИРУЕМЫМ НА ОСНОВЕ ПЕРЕДОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИТИКИ ДАННЫХ И МОДЕЛИРОВАНИЯ, ДОСТУПНЫХ КЛИЕНТАМ ЧЕРЕЗ НАИБОЛЕЕ УДОБНЫЕ ДЛЯ НИХ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

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. 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.

¹ Документ Банка ВТБ (ПАО) «Стратегия развития Банка ВТБ (ПАО) на 2019–2022 годы» утвержден Наблюдательным советом Банка ВТБ (ПАО), протокол № 5 от 23 апреля 2019 года. Неотъемлемой частью документа является Стратегия развития группы ВТБ на 2019–2022 годы (далее – Стратегия развития).



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».



НОВАЯ ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.



ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА, ДОПОЛНЕННЫЙ ИНИЦИАТИВАМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ, – УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ В 1,5 РАЗА, КОЛИЧЕСТВА КЛИЕНТОВ В СРЕДНЕМ И МАЛОМ БИЗНЕСЕ В ДВА РАЗА И В КОРПОРАТИВНО-ИНВЕСТИЦИОННОМ БИЗНЕСЕ РАСШИРЕНИЕ ОХВАТА КЛИЕНТОВ НА РЫНКЕ ДО БОЛЕЕ ЧЕМ 85%

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. Инвестиции в технологические продукты 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 станут внедрение и масштабирование новой модели работы кросс-функциональных команд.

Основные направления развития глобальной бизнес-линии «Розничный бизнес»

Розничный бизнес – 2022

20%

доля рынка в привлеченных средствах розничных клиентов

18

млн

активных клиентов

▲ 1,5x

35%

доля кредитов физическим лицам в кредитном портфеле

22%

доля рынка в кредитовании физических лиц

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.

- В ноябре 2020 года был запущен новый ВТБ-Онлайн. Скорость его работы выросла в два раза, переход между разделами стал мгновенным, в пределах одной секунды. В три раза выросла возможная предельная нагрузка – сейчас приложение выдерживает до 130 тыс. одновременных подключений в минуту, в перспективе – до 400 тыс. одновременных сессий. Также в ВТБ-Онлайн появилось более 50 новых функций, в том числе снятие наличных в банкоматах без карты, пакетная оплата счетов, индивидуальная настройка главного экрана.
- На конец 2020 года общее количество клиентов ВТБ-Онлайн составило 10,1 млн человек, из которых 93% пользовались мобильным банком (9,4 млн), 14% – интернет-банком (1,4 млн).
- В 2020 году достигнута одна из ключевых стратегических целей по части крупных потребительских покупок – возможность осуществления дистанционных ипотечных сделок. 16 апреля 2020 года проведена первая полностью дистанционная ипотечная сделка (совместно с Группой компаний ПИК). Всего в 2020 году около 3 тыс. клиентов провели дистанционные ипотечные сделки.

- Внедрен новый формат отделений ВТБ, клиентский путь в которых ориентирован на персональный подход. Новые офисы стали эффективными и удобными центрами финансовых знаний и услуг и одновременно частью большого контура обслуживания наряду с банкоматами, контакт-центром, мессенджерами, мобильным приложением. Работа точек нового формата показала, что благодаря «умным технологиям» эффективность офиса выросла на 40% при сокращении площади на 20–30% и одновременном снижении времени ожидания посетителей на треть. Внедренная система функционального зонирования позволяет не только сократить площадь точки, но и затраты на инфраструктуру до 22%. В отделениях действует технология автоматического контроля параметров (Smart-office), позволяющая оптимизировать температуру, влажность, освещенность и концентрацию CO₂ в офисе. Это на 10% снижает выбросы вредных веществ и затраты на содержание 1 м² помещения по сравнению со стандартным отделением.

Основные направления развития глобальной бизнес-линии «Средний и малый бизнес»

Средний и малый бизнес – 2022

рост среднего дохода на клиента

15–35%

в зависимости от подсегмента

▲ **2x**

**Удвоение
клиентской
базы**

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, развитием дистанционных и партнерских каналов.

- В 2020 году создан новый интернет-банк на омниканальной платформе с уникальным дизайном, основой для встройки продуктов, универсальным маркетплейсом, системой навигации и интеллектуальным помощником. Создан новый мобильный банк для бизнеса ВТБ Бизнес Lite с улучшенным дизайном и расширенной функциональностью: упрощенные платежи в адрес физического лица, расширенные лимиты (интерактивное обучение, подсказки с автозаполнением полей платежа и пр.).
- Запущено мобильное приложение «ВТБ Бизнес QR» для индивидуальных предпринимателей (в том числе в статусе самозанятых) и юридических лиц с запланированным базовым функционалом (в дальнейшем планируется расширение функционала). Приложение позволяет быстро и просто принимать платежи от физического лица за товар или услугу через Систему быстрых платежей с помощью QR-кода.
- Запущено мобильное приложение Cifra (цифровая бухгалтерия), полностью закрывающее все потребности индивидуальных предпринимателей, связанные с расчетом и оплатой налогов, сдачей отчетности в ФНС России.
- Реализована возможность открытия расчетного счета индивидуальным предпринимателям – единоличным исполнительным органам в их присутствии – за 20 мин.
- Продукт «ВТБ-касса» разработан и запущен в режиме пилота в ряде регионов. Это комплексное решение, позволяющее клиенту принимать оплату наличными, по банковским картам или с помощью QR-кодов системы быстрых платежей, оформлять кассовые чеки и передавать информацию по платежам в ФНС России в режиме онлайн. Оформляется за один визит в офис Банка. В рамках услуги клиент получает зарегистрированную в ФНС России и готовую к использованию онлайн-каассу с установленным фискальным накопителем, а также договор с оператором фискальных данных.

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, а также 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 2020 году ВТБ активно участвовал в государственных программах поддержки российской экономики, в частности, осуществлял финансирование компаний системообразующих секторов, предоставление кредитов на пополнение оборотных средств, на заработную плату под 0%, на возобновление деятельности под 2% и т. д. В общей сложности ВТБ была предоставлена финансовая помощь 75 группам компаний крупного бизнеса (порядка 30% системообразующих предприятий).
- Условия пандемии и удаленной работы продиктовали необходимость преобразования внутренних процессов. В частности, в 2020 году была дистанционно подписана первая гарантийная сделка с клиентом. Существенно оптимизированы и упрощены внутренние процессы, что позволило сократить время от клиентского запроса до выдачи денег клиенту.
- В целях повышения эффективности и цифровизации кредитных продуктов запущена платформа Digital Credit. В планах развитие данного направления в целях достижения результатов по существенному снижению издержек кредитного процесса, сокращению сроков выдачи и повышению удовлетворенности процессом среди клиентов и сотрудников Банка.
- В 2020 году в рамках развития круглосуточных онлайн-платежей внедрена типовая услуга приема платежей физических лиц в пользу корпоративных клиентов с использованием Системы быстрых платежей, на протяжении 2020 года к услуге активно подключались новые клиенты.



Синергия между глобальными бизнес-линиями

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

В части развития инвестиционных продуктов в 2020 году была расширена линейка инвестиционных продуктов для клиентов – физических лиц в мобильном приложении: доступно участие в первичных и вторичных размещениях акций на Московской бирже, а также внебиржевых размещениях, подключение услуги инвестиционного консультирования, аналитики по портфелю. Осуществлена интеграция платформы управления инвестициями ВТБ в сервис «Яндекс.Плюс» и интерфейс РБК. Реализована возможность удаленного открытия брокерских счетов ВТБ и покупки/продажи облигаций федерального займа для населения через брокерский счет клиентов Почта Банка.

В рамках реализации инициатив по жилищному строительству построена цифровая жилищная экосистема – онлайн-поиск, сделки, безопасные расчеты, регистрация, ипотека – для физических лиц, застройщиков, риелторов. В части финансирования жилищного строительства по Федеральному закону от 30 декабря 2004 года № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» с применением механизма открытия эскроу-счетов автоматизирован расчет ставок по кредитам.

По инициативе «Городская среда и транспорт» успешно проведен пилотный проект по проходам с оплатой проезда в московском метро по картам при биометрической идентификации лица.



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 рамках развития технологических элементов платформы ВТБ в 2020 году открыты 12 технологических программ, ключевыми результатами которых является:

- В три раза увеличилась доля заявок на ипотеку, поданных через цифровые каналы;
- Реализованы экспресс-кредиты и экспресс-гарантии для малого и среднего бизнеса на базе технологий кредитного конвейера;

- В 24 раза сокращено время на открытие расчетного счета индивидуального предпринимателя;
- Более чем в 10 раз увеличена производительность дистанционного банковского обслуживания для юридических лиц по платежным поручениям клиентов и предоставлению выписок;
- В рамках развития искусственного интеллекта в 2020 году – внедрены графовая платформа, геоплатформа, платформа разработки и применения моделей;
- Разработана первая в Российской Федерации микросервисная платформа комплексной автоматизации всех каналов взаимодействия с клиентами, на которой внедрены:
 - Новый мобильный банк для Розничного бизнеса, вошедший в топ-5 рейтингов мобильных финансовых приложений;
 - В восемь раз сокращено время вывода на рынок новых технологических продуктов (с 240 до 30 дней);
 - Первые продукты для клиентов Среднего и малого бизнеса в рамках дистанционного банковского обслуживания («открытие и ведение счетов», «кассовые операции», «валютный контроль», «депозиты» и др.);
- Совершен качественный скачок в части надежности и доступности систем – уровень доступности систем повышен до 99,87%. Количество аварий сократилось более чем в два раза, а скорость их устранения выросла более чем в два раза.



Стратегия управления данными и информационной безопасностью

В соответствии со Стратегией управления данными в 2020 году:

- В два раза повышена производительность хранилищ данных за счет их миграции на современные платформы;
- Реализована возможность онлайн-аналитики бизнес-показателей;
- Внедрены в промышленную эксплуатацию централизованные Платформы исполнения и управления моделями данных;
- Централизован процесс закупки и загрузки внешних источников данных в контур Банка.

В рамках инициатив, направленных на совершенствование информационной безопасности:

- Создан Центр мониторинга информационной безопасности, обеспечивающий раннее обнаружение кибератак и оперативное реагирование на развивающиеся атаки в отношении автоматизированных информационных систем Банка;
- Налажен информационный обмен об угрозах и новых версиях вредоносного программного обеспечения с центрами компетенций FinCERT, Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам и международными центрами реагирования на инциденты информационной безопасности;
- Организован процесс информирования компаний Группы об актуальных угрозах на основе агрегированных данных из различных источников.



Стратегия управления персоналом, развития корпоративной культуры и человеческого капитала

В 2020 году Банк продолжил работу по развитию бренда работодателя. В частности, второй год подряд Банк входит в топ-10 лучших работодателей по версии Forbes, в тройку лучших работодателей банковской сферы по версии рейтингов HeadHunter, FutureToday, Universum и Best Company Award.

В конце 2020 года для сотрудников региональной сети Банка стартовала масштабная программа «Карьерные маршруты», направленная на создание целостной и эффективной системы продвижения сотрудников внутри организации, развитие и удержание высокоэффективных кадров и уменьшение срока их адаптации в новой роли. Был обновлен карьерный портал – www.vtbcareer.com. В обновленный сайт интегрированы ценности ВТБ, которые также транслируются через истории успеха сотрудников Банка. Специализированный карьерный портал Банка vtbcareer.com за год посетило более 600 тыс. уникальных пользователей, 40 тыс. из которых откликнулись на вакансии в Банке.

В начале 2020 года пандемия коронавирусной инфекции потребовала значительного ускорения внедрения удаленного формата работы, и ИТ-подразделениями Банка была проведена большая работа по организации инфраструктуры для эффективной реализации такого формата работы. В дальнейшем будет продолжена работа по внедрению гибких и гибридных форматов работы в тех подразделениях Банка, где такие условия позволяют осуществлять функционал без ущерба для его качества.

В 2020 году Банком применялись подходы Lean-менеджмента¹ в работе команд и подразделений. В рамках деятельности Lean-лабораторий реализован ряд проектов по улучшению бизнес-процессов, организации рабочих мест, сокращению потерь рабочего времени и повышению вовлеченности/мотивации

¹ Концепция управления, которая основана на постоянном стремлении компании к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

сотрудников. Реализованы более 40 Lean-инициатив различного уровня – от небольших улучшений до значимых изменений кросс-функциональных процессов.

Запущен портал по работе с идеями и предложениями сотрудников – «Гравитация». Основной целью портала является предоставление сотрудникам возможности публиковать рационализаторские идеи по оптимизации рабочих процессов, предложить новаторские идеи о развитии Банка и его продуктов вне зависимости от их ранга и положения в компании. С начала 2020 года к portalу присоединилось более 20 тыс. сотрудников (это 33% всех сотрудников Банка), было опубликовано 2,5 тыс. идей.



Клиентоцентричность и качество

В соответствии с указаниями Правительства Российской Федерации¹ и сопутствующими решениями Наблюдательного совета банка ВТБ², группа ВТБ планомерно реализует мероприятия, направленные на повышение и контроль качества банковских услуг во всех клиентских сегментах, повышение удовлетворенности клиентов, оптимизацию процессов и совершенствование принципов управления, укрепление корпоративной культуры и обеспечение конкурентоспособности Группы на основе методологии управления качеством. Более детальная информация приведена в соответствующих разделах Годового отчета³.

Эффективное управление качеством клиентского опыта является одним из важнейших приоритетов группы ВТБ. В 2020 году Центр качества клиентского опыта ВТБ развернул полномасштабную систему измерений качества клиентского опыта во всех глобальных бизнес-линиях. В рамках данной системы проводится регулярная оценка лояльности клиентов Розничного бизнеса, Среднего и малого бизнеса, Корпоративно-инвестиционного бизнеса.

Лидеры стримов и каналов глобальных бизнес-линий непрерывно изучают обратную связь от клиентов для улучшения процессов взаимодействия с ними и повышения конкурентоспособности продуктов и услуг Банка. Более 700 тысяч клиентов ВТБ ежеквартально делятся своим мнением о качестве обслуживания в ВТБ в ходе регулярных опросов.

В отчетном периоде запущены автоматизированные исследовательские сервисы, которые позволяют продуктовым командам ВТБ самостоятельно и оперативно тестировать идеи продуктов и сервисов на целевой аудитории и принимать решения на всех этапах продуктового цикла с учетом обратной связи от клиентов.

Продолжилось развитие системы оценки качества внутренних сервисов ВТБ, было проведено два общепанковских замера удовлетворенности сотрудников качеством внутренних сервисов Банка, в которых в общей сложности приняли участие более 15 тыс. сотрудников Банка. В каждом замере оценивалось около 60 сервисов. По итогам замеров владельцы сервисов собрали необходимую информацию для дальнейшего улучшения и оптимизации внутрибанковских процессов. По результатам оценки рост удовлетворенности сотрудников к концу 2020 года вырос на 22 процентных пункта (далее – п. п.) по отношению к 2019 году.



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, реформирование сети, централизацию однородных функций и их регионализацию.

В 2020 году была разработана модель оценки деятельности точек продаж, разработан и реализован в полном объеме набор инициатив по оптимизации административно-управленческих расходов сети. Проведена оптимизация, в ходе которой количество штатных единиц снижено на 3,9 тыс. (+ эффект оптимизации 1,5 тыс. штатных единиц – в 2019 году). Реализованы мероприятия, направленные на продажу невостребованных площадей Банка.

¹ Здесь приводится отсылка к директивам Правительства Российской Федерации от 24 июня 2015 года № 3984п-П13 и Методическим указаниям по формированию Положения о системе управления качеством, одобренным Правительством Российской Федерации в рамках выполнения поручения Президента Российской Федерации по итогам совещания по вопросу повышения эффективности деятельности госкомпаний от 9 декабря 2014 года № Пр-3013.

² Решения приняты на заседаниях Наблюдательного совета Банка от 23 июля 2015 года (протокол № 20) и от 4 апреля 2016 года (протокол № 6).

³ Информация доступна в разделах «Ключевые стратегические приоритеты развития группы ВТБ на 2019–2022 годы», «Бизнес-модель группы ВТБ», «Развитие операционно-технологической платформы», «Стратегия управления данными и информационной безопасностью», «Стратегия управления персоналом, развития корпоративной культуры и человеческого капитала», «Клиентоцентричность и качество», «Эффективность и оптимизация затрат», «Корпоративно-инвестиционный бизнес, Средний и малый бизнес, Розничный бизнес: управление качеством клиентского опыта», «Цифровая трансформация».

Разработка стратегии устойчивого развития

В 2020 году начата разработка Стратегии устойчивого развития. Основными разделами формируемой стратегии будут:

1

Ответственное финансирование

2

Надежная система управления ответственного Банка

Большинство инициатив, заложенных в разделы формируемой Стратегии, уже реализуются в ВТБ.

ВТБ осуществляет как энергосервисное финансирование, так и финансирование проектов в области возобновляемой энергетики. На текущий момент мы являемся № 1 по энергосервисному факторингу. Профинансировано множество проектов в области строительства объектов медицинской, спортивной и туристической инфраструктур. Банк ВТБ является ключевым финансовым партнером Группы компаний «Мать и дитя» (MD Medical Group). При участии Банка были запущены госпитали в Самаре, Тюмени, Уфе, Новосибирске. Кроме того, 16 сентября 2020 года благодаря финансированию Банка состоялось открытие второй очереди Клинического госпиталя «Лапино» (хирургического комплекса «Лапино-2»), что стало одним из самых масштабных проектов в сфере здравоохранения Российской Федерации. Реализовано более 10 проектов строительства платных дорог и аэропортовой инфраструктуры. Возведен многофункциональный спортивный комплекс «ВТБ Арена». Реализуется платформа транспортных платежей для Москвы и Санкт-Петербурга.

В 2020 году состоялся запуск фондов ответственного инвестирования, в рамках которых управление активами осуществляется в соответствии с принципами ESG. Открытый паевой инвестиционный фонд (ОПИФ) рыночных финансовых инструментов «ВТБ – Фонд Акции». Ответственные инвестиции» предназначен для клиентов с агрессивной стратегией инвестирования. Стратегия фонда нацелена на долгосрочный прирост капитала за счет инвестирования в акции российских эмитентов, которые имеют высокий потенциал роста и одновременно прошли анализ и соответствуют критериям ESG. ОПИФ рыночных

финансовых инструментов «ВТБ – Фонд Облигаций. Ответственные инвестиции» ориентирован на консервативных инвесторов. Стратегия фонда нацелена на инвестирование средств в корпоративные облигации российских эмитентов, для которых экологические, социальные и управленческие факторы были интегрированы в производственный процесс.

ВТБ реализуются несколько проектов, целью которых служит вовлечение клиентов в инициативы в области ESG. Так, совместно с Почта Банком продолжается реализация проекта «Подари лес другу», направленного на восстановление лесов в природных заповедниках России. За шесть лет существования программы посажено более 4 млн деревьев. Кроме того, в июне 2020 года Банком совместно с фондом Всероссийского общества охраны природы и при поддержке Mastercard запущен проект «Миссия: Чистая вода», целью которого является помощь в очистке более 146 водоемов в восьми федеральных округах нашей страны. Участники программы могут выбрать один или несколько федеральных округов России и настроить единовременные или регулярные отчисления своих бонусных вознаграждений в пользу

3

Вовлечение клиентов в «зеленые» инициативы

проекта «Миссия: Чистая вода». Прогресс участника в помощи водоему сопровождается визуализацией, представляющей клиенту возможность узнать новые факты о природе России и получать полезные экосоветы.

Также Банком широко развивалось направление по выпуску «экологических» карт: за 2020 год эмитировано 12 970 Экомультикарт, 342 тыс. цифровых карт и 5 млн карт с безбумажными ПИН-конвертами (45% от общей эмиссии карт).

Ведутся работы, направленные на вывод наиболее востребованных у населения социальных выплат в цифровые каналы Банка, поддержку в разработке суперсервисов государственных услуг.

Банк принимает участие в значимых образовательных проектах, в том числе управляет эндаумент-фондами крупнейших университетов. Оказывает поддержку образовательным организациям высшего образования, а также прикладным и фундаментальным исследованиям, в том числе состоит в стратегическом партнерстве с Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, в рамках которого осуществляется поддержка и развитие научно-исследовательских центров бизнес-школы, запуск онлайн-курсов для менеджеров российских компаний и образовательной онлайн-программы Management Essentials.

Реализуются благотворительные проекты в экологической и социальной сферах. ВТБ участвует в проекте WWF по сохранению крупных кошачьих в Российской Федерации. За время сотрудничества (с 2016 года) проделана масштабная работа по охране и мониторингу снежного барса, амурского тигра, дальневосточного и переднеазиатского леопардов.

4

Социально ориентированные проекты

5

Спонсорство и благотворительность

Благодаря реализации проекта в период с 2012 по 2020 год число особей крупных кошачьих увеличилось примерно на 25%. Банк ежегодно оказывает благотворительную помощь Русскому географическому обществу (популяризация географии, сохранение исторического и культурного наследия России), общий объем поддержки с 2017 года составил 200 млн рублей.

Для координации и совершенствования благотворительной деятельности в регионах в апреле 2020 года банк ВТБ зарегистрировал корпоративный Благотворительный фонд поддержки социальных инициатив и оказания адресной помощи «ВТБ-Страна», который стал основным оператором региональных благотворительных проектов, в том числе программы «Мир без слез» и помощи медицинским учреждениям в рамках противодействия пандемии коронавируса COVID-19. На цели борьбы с COVID-19 Банком была выделена внеплановая помощь 40 медицинским учреждениям из 21 региона России на сумму 262,2 млн рублей. Фонд «ВТБ-Страна» поддержал 64 больницы в 17 регионах в объеме 64 млн рублей.