

## СТРАТЕГИЯ

Группа ВТБ осуществляет свою деятельность в соответствии со Стратегией развития на 2017–2019 годы, утвержденной решением Наблюдательного совета банка ВТБ.

В ее основе лежат три ключевых приоритета:

- **повышение рентабельности бизнеса** – рост чистой прибыли к 2019 году до уровня более чем 200 млрд рублей и достижение возврата на капитал на уровне 14%;
- **интеграция банковского бизнеса** – построение единого универсального Банка;
- **модернизация** – рывок в развитии современного клиентоориентированного Банка за счет масштабной технологической трансформации.

Стратегия развития предусматривает существенные структурные изменения в модели бизнеса Группы, направленные на повышение качества обслуживания клиентов, усиление рыночных позиций и значительное улучшение финансовых результатов. Для достижения поставленных целей разработаны и реализуются шесть стратегических инициатив:

1. существенное улучшение структуры и снижение стоимости фондирования Группы;
2. объединение банков ВТБ и ВТБ24 и выход на качественно новый уровень взаимодействия бизнес-линий;
3. цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы;
4. достижение целевого уровня прибыльности в Корпоративно-инвестиционном бизнесе при сохранении лидерства на рынке;
5. развитие новой модели в Среднем и малом бизнесе – кратный рост числа клиентов и диверсификация доходов;
6. новый масштаб Розничного бизнеса Группы.

## Итоги реализации Стратегии развития группы ВТБ в 2018 году

В 2018 году группа ВТБ достигла утвержденных стратегических целей по размеру чистой прибыли и рентабельности собственного капитала. Чистая прибыль достигла исторического уровня в 178,8 млрд рублей и превысила установленную цель на 19%. При этом рентабельность собственного капитала составила 12,3% при целевом ориентире в 10%. Положительное влияние на достижение целей оказали сильные позиции на рынке кредитования юридических и физических лиц, активный рост пассивов физических лиц и замещение более дорогих источников фондирования, а также положительная динамика доходов от основной деятельности и повышение эффективности затрат по сравнению с 2017 годом.

## Существенное улучшение структуры и снижение стоимости фондирования

Реализация этой задачи до 2019 года предполагает увеличение доли клиентских средств в совокупных привлеченных ресурсах Группы до 81%. В качестве ключевого источника данного роста должны выступить привлеченные средства физических лиц. Их доля в структуре процентных обязательств Группы должна увеличиться к 2019 году до 36%.

По итогам 2018 года группа ВТБ достигла установленных целей по привлечению клиентских средств, а их доля в структуре процентных обязательств на конец года составила 82%.

Важнейшим фактором стал прирост остатков на счетах физических лиц, который превысил 28%. В результате доля средств физических лиц в структуре процентных обязательств Группы увеличилась до 36%.

При этом средняя стоимость процентных обязательств группы ВТБ за 2018 год сократилась с 5,7% до 4,9%.

## Объединение банка ВТБ и ВТБ24

В результате объединения банков ВТБ и ВТБ24 Группа должна перейти к модели единого универсального Банка в России и вывести взаимодействие глобальных бизнес-линий на принципиально иной уровень.

1 января 2018 года произошло юридическое объединение банка ВТБ путем присоединения к нему ВТБ24. Все подразделения головной организации, а также отделения и филиалы, ранее работавшие в структуре ВТБ24, успешно начали свое функционирование в составе объединенного Банка. Для всех клиентов объединенного Банка стала доступна единая продуктовая линейка и обеспечено бесперебойное функционирование всех систем и процессов, включая систему ДБО для юридических лиц, интернет-банк и мобильный банк для физических лиц, процессинг, устройства самообслуживания, брокерское обслуживание.

В течение 2018 года были выполнены первые задачи по достижению синергий от работы в рамках объединенного Банка: экономия операционных расходов составила 8,3 млрд рублей, были обеспечены почти двукратный рост объема средств, привлеченных на брокерские счета клиентов – физических лиц, и дальнейший рост продаж зарплатных проектов. В рамках работы по интеграции были успешно реализованы мероприятия по ребрендингу всех точек продаж и банкоматов, выстроены единые сквозные модели работы в рамках объединенного Банка, в том числе по направлениям поддержки и контроля, приняты ключевые решения по переходу к модели единой филиальной сети.

## Цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы

Реализация масштабной программы цифровой трансформации включает в себя повышение качества и эффективности реализации стратегических инициатив глобальных бизнес-линий и функциональных подразделений, обеспечение надежности и адаптивности ИТ-платформы, а также создание конкурентных преимуществ за счет внедрения инновационных технологий.

Для обеспечения масштабных преобразований в 2018 году были пересмотрены все ИТ-процессы, повышено качество управления ИТ-изменениями, портфелем ИТ-проектов и внедрены методы гибкой разработки для сокращения времени вывода продуктов на рынок.

Благодаря внедрению передовых подходов к управлению в соответствии с планом идет реализация ключевых проектов цифровой трансформации, ведется активная гармонизация ИТ-ландшафта, повышение надежности ИТ-систем, внедрение новых цифровых сервисов для розничных и корпоративных клиентов с использованием методики гибкой разработки.

Для обеспечения высокого уровня информационной безопасности были реализованы мероприятия по созданию закрытого периметра критических банковских систем, внедрению системы защиты от фишинговых рассылок, созданию службы сопровождения проектов и интеграции средств информационной защиты уже на этапе проектирования продукта. В результате Группа достигла максимального уровня соответствия стандарту информационной безопасности и обеспечила 0 минут простоя критических систем в результате кибератак и 0 рублей потерь Банка от кибератак.

## Достижение целевого уровня прибыльности в Корпоративно-инвестиционном бизнесе при сохранении лидерства на рынке

Реализация стратегии развития Группы в Корпоративно-инвестиционном бизнесе предусматривает одновременное решение задач по росту прибыли, сохранению ведущих позиций на рынке кредитования корпоративных клиентов, развитию инновационных продуктов и модернизации технологической платформы в транзакционном бизнесе, повышению эффективности кросс-продаж и доходности на одного клиента.

В 2018 году Корпоративно-инвестиционный бизнес Группы увеличил чистую прибыль на 34% до 102,3 млрд рублей. При этом прирост кредитного портфеля бизнес-линии составил 17%, что существенно выше темпов прироста рынка кредитования юридических лиц в России.

Группа ВТБ укрепила свои позиции в качестве ведущего эксперта на рынке торгового финансирования и была признана лучшим банком по торговому финансированию в Восточной Европе (Global Trade Review) и лучшим банком по торговому финансированию в России (Global Finance).

В инвестиционном бизнесе были сохранены лидирующие позиции в реализации сделок слияния и поглощения и организации размещений на рынке долгового и акционерного финансирования. Global Finance присвоил группе ВТБ статус лучшего инвестиционного банка на развивающихся рынках, а Finance Monthly статус лучшего консультанта среди инвестиционных банков в России в 2018 году.

В 2018 году группа ВТБ продолжила развивать индивидуальные инновационные клиентские решения. В результате были реализованы проекты по обеспечению расчетов и приему бесконтактных карт в Московском метрополитене и на маршрутах ГУП «Мосгортранс», реализована поддержка цифровых городских сервисов «Парковки Москвы» и приложений «Метро Москвы» и «Мосгортранс», разработан первый релиз приложения «Мой умный город» для жителей Москвы.

Созданное в 2018 году мобильное приложение «ВТБ Мои Инвестиции» было признано лучшим на рынке по версии Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК).

## Развитие новой модели в Среднем и малом бизнесе – кратный рост числа клиентов и диверсификация доходов

Приоритетом развития группы ВТБ в Среднем и малом бизнесе является создание уникального ценностного предложения и необходимой бизнес-инфраструктуры для обеспечения кратного роста числа клиентов, увеличения объемов бизнеса и диверсификации доходов Группы.

По итогам 2018 года объем кредитного портфеля ГБЛ СМБ вырос до 1,1 трлн рублей, а привлеченные средства клиентов до 1,4 трлн рублей.

В 2018 году группа ВТБ обеспечила внедрение новой модели сегментации и обслуживания клиентов. Для увеличения количества привлекаемых клиентов была запущена система дистанционных каналов продаж, включающая партнерский канал, интернет-маркетинг и call-центр. Для развития ценностного предложения была продолжена реализация проектов по улучшению транзакционных продуктов, внедрению пакетных предложений, разработке новой системы ДБО, оптимизации процессов открытия и ведения счетов, включая онлайн-резервирование счета. Также Группой были достигнуты существенные результаты в автоматизации кредитного процесса для клиентов Среднего и малого бизнеса.

## Новый масштаб Розничного бизнеса

Основные задачи в стратегии Розничного бизнеса группы ВТБ – увеличение количества активных клиентов, рост рыночной доли в кредитовании и привлечении средств, обеспечение фондирования для целей Группы и развитие современных технологических решений для клиентов.

По итогам 2018 года общее количество активных клиентов Розничного бизнеса в России увеличилось до 12,3 млн человек, в том числе численность зарплатных клиентов достигла 6,5 млн человек. Розничный кредитный портфель на конец года составил 3,0 трлн рублей, что позволило группе ВТБ достичь 17,8% доли рынка в кредитовании физических лиц. Доля ВТБ на рынке привлеченных средств граждан увеличилась до 14%, при этом объем привлеченных средств физических лиц превысил 4,4 трлн рублей.

В 2018 году группа ВТБ выстроила новый процесс управления жизненным циклом зарплатных клиентов, повысила эффективность работы региональных клиентских команд по их привлечению и существенно улучшила индивидуальное зарплатное предложение для клиентов Банка. Для роста остатков на счетах физических лиц была внедрена новая модель продаж пассивных продуктов в сети, запущены специальные мотивационные программы, обеспечено развитие программ лояльности и рост транзакционной активности клиентов Банка. В результате перезапуска операционной модели «Привилегия» было существенно повышено качество обслуживания премиальных клиентов.

## Информация о Долгосрочной программе развития

На основе утвержденных Наблюдательным советом Банка Стратегии развития на 2014–2016 годы, Стратегии развития группы ВТБ на 2017–2019 годы и в соответствии с требованиями, предъявляемыми к обществам, включенным в специальный перечень Правительства Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 года № 91-р), в Банке была разработана и утверждена Наблюдательным советом Банка актуализированная Долгосрочная программа развития на 2014–2019 годы (протокол Наблюдательного совета № 4 от 9 апреля 2018 года) (далее – Программа, ДПР).