

Отчет о реализации Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2014-2018 годы по итогам 2016 года и достижении утвержденных ключевых показателей эффективности

Долгосрочная программа развития Банка ВТБ (ПАО)¹ на 2014-2018 годы (далее – Программа) была подготовлена на основании Стратегии развития Банка ВТБ (ПАО)¹ на 2014-2016 годы, утвержденной Наблюдательным советом Банка 10.04.2014 (протокол № 6), с учетом Методических рекомендаций Минэкономразвития России по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов, подготовленных Минэкономразвития России и Росимуществом в рамках исполнения перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 № Пр-3086.

Программа была одобрена Комитетом Наблюдательного совета Банка по стратегии и корпоративному управлению (протокол от 27.10.2014 № 33), рассмотрена на совещании по вопросу о Долгосрочной программе развития Банка ВТБ (ПАО) на 2014-2018 годы в Правительстве Российской Федерации 20.11.2014 и утверждена Наблюдательным советом Банка (протокол от 18.12.2014 № 25).

При разработке Программы Банком был проведен анализ его текущего положения, перспектив развития банковской отрасли в Российской Федерации и на международных рынках, с учетом прогнозируемых (ожидаемых) изменений, ключевых рисков и возможностей, а также сравнение с сопоставимыми организациями банковской отрасли. В документе описаны целевая модель развития Банка, приоритетные направления его развития и стратегические инициативы. Программа содержит перечни средств и мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития Банка, определенных Стратегией, а также включает значения показателей текущих и ожидаемых результатов деятельности Банка, его дочерних организаций на 5 лет.

Программа направлена на реализацию стратегии качественного роста, предполагающей сохранение лидерских позиций на рынке, реализацию потенциала ключевых точек роста при достижении целевой рентабельности и развитии эффективной системы управления рисками. По всем приоритетным направлениям в Программе обозначены соответствующие мероприятия, направленные на реализацию поставленных целей, плановый срок реализации которых 2018 год.

По итогам 2016 года удалось достигнуть следующих результатов по основным приоритетным направлениям Программы.

1) Сохранение сильных позиций на рынке и повышение эффективности Корпоративно-инвестиционного бизнеса.

Группа сохранила долю рынка в кредитовании за счет прироста портфеля в приоритетных отраслях, при этом обеспечено снижение стоимости риска по сравнению с установленными Стратегией целями. Достигнута более высокая (по сравнению с целевой) доля рынка депозитов и расчетных счетов. Группа также усилила позиции на ключевых направлениях рынка инвестиционно-банковских услуг. По итогам 2016 г. кредитный портфель корпоративно-инвестиционного бизнеса Группы после вычета резервов уменьшился на 11,8% и составил 5 414,5 трлн руб., что было связано с погашением нескольких крупных кредитов, номинированных в иностранной валюте, а также укреплением рубля и соответствующей переоценкой кредитов.

В 2016 г. Группа реализовала ряд знаковых проектов в области расчетного обслуживания, продолжила диверсификацию документарного бизнеса по отраслям и смещение фокуса в сторону более сложно структурированных гарантийных продуктов при одновременном упрощении и ускорении внутренних процедур.

В рамках повышения эффективности продолжен процесс централизации функций поддержки и контроля.

2) Выделение Среднего бизнеса (СБ) в отдельный центр прибыли и укрепление позиций Группы в сегменте.

¹ Официальное название документа содержит в себе использовавшееся ранее наименование Банка (ОАО Банк ВТБ).

Задача по выделению Глобальной бизнес-линии (ГБЛ) СБ в отдельную бизнес-линию со своей структурой управления завершена в 2014 г.

В 2016 г. велась работа по следующим направлениям:

- продолжалась работа по оптимизации региональной сети, совместному использованию сетевой инфраструктуры, закрытию неэффективных точек, оптимизации используемой недвижимости, оптимизации бизнес-процессов, расширению функционала дистанционных каналов продаж;
- внедрены организационная структура и единая модель обслуживания в рамках интеграции бизнеса по обслуживанию средних корпоративных клиентов Банка Москвы;
- усовершенствованы кредитный процесс и работа с залоговым обеспечением с акцентом на расширение полномочий филиалов и удержанием уровня риска на требуемом уровне;
- в рамках улучшения работы с клиентами определены подходы к развитию сегмента путем усовершенствования модели покрытия в верхнем сегменте и внедрения модели покрытия в нижнем сегменте среднего бизнеса через транзакционную модель.

По итогам 2016 г. кредитный портфель среднего бизнеса Группы после вычета резервов уменьшился на 9% и составил 647,8 трлн руб.

3) Опережающий рост Розничного бизнеса – увеличение доли рынка и доли в бизнесе Группы.

По итогам 2016 г. доля рынка кредитования ФЛ в России по сравнению с 2015 г. увеличилась на 1,8 п.п.², доля рынка привлечения ФЛ увеличилась на 0,4 п.п. и составила 11%.

Объем средств физических лиц составил 3 004,3 млрд руб., увеличившись на 4,2% по отношению к 2015 г. Розничный кредитный портфель Группы³ после вычета резервов по итогам 2016 г. увеличился на 10,6% и составил 2 190,1 млрд руб.

4) Совершенствование риск-менеджмента и усиление контроля над рисками на уровне Группы.

В 2016 г. была продолжена реализация проектов, направленных на гармонизацию и повышение эффективности системы управления рисками в части оценки, мониторинга, контроля риска, а также других аспектов системы управления рисками (СУР).

Среди основных результатов стоит отметить:

- выделение специализированного подразделения по управлению розничными кредитными рисками в банке ВТБ в связи с интеграцией Банка Москвы;
- разработка и утверждение / пересмотр свыше 20 нормативно-методологических документов в области управления рисками в Группе;
- завершение внедрения управления рисками на основе показателей эффективности, чувствительных к риску (через риск-аппетит);
- реализация расчета экономического капитала как одного из главных элементов внедрения внутренних процедур оценки достаточности капитала Группы.

5) Повышение операционной эффективности и бережливое отношение к расходам.

В 2016 г. Группа продолжила реализацию мероприятий, направленных на контроль расходов и повышение операционной эффективности. Среди основных результатов можно выделить:

- реализацию проекта по интеграции Банка Москвы в банк ВТБ;
- оптимизацию сети продаж с оценкой эффекта порядка 280 млн руб. в год;
- реализацию более 40 проектов в области автоматизации и оптимизации бизнес-процессов;
- дальнейшую централизацию функций поддержки и контроля, в т.ч. в области операционной поддержки, закупочной деятельности, а также инфраструктуры Группы, в т.ч. за счет создания группового центра обработки данных (ЦОД).

² Расчет доли рынка произведен с учетом цессии и компаний специального назначения (SPV).

³ Включает в себя кредитование физических лиц, индивидуальных предпринимателей и компаний с годовой выручкой менее 300 млн руб.

6) Реализация мер по переходу на платформу Единого банка в России:

В рамках реализации задачи Стратегии и ДПР по переходу на единую банковскую платформу в России Банком завершён процесс интеграции Банка Москвы. Реализация данной задачи будет способствовать оптимизации расходов Группы, повышению эффективности контроля за рисками, а также реализации синергии по доходам.

По итогам реализации проекта можно выделить следующие результаты:

- обеспечение бесперебойной работы всех систем, в т.ч. связанных с обслуживанием клиентов и формированием отчетности объединенного банка;
- решение запланированных задач по оптимизации:
 - централизована основная часть функций поддержки и контроля;
 - объединены организационная и бизнес-модель работы с корпоративными клиентами;
 - проведена оптимизация региональной сети;
 - проведена оптимизация численности персонала;
- учтены особенности Плана финансового оздоровления Банка Москвы.

Модель реорганизации Банка Москвы в виде интеграции в банк ВТБ всего регулярного бизнеса была выбрана с учетом следующего запланированного проекта в рамках перехода на модель Единого банка группы ВТБ – реорганизации банка ВТБ в форме присоединения к нему ВТБ24. В конце 2016 г. Наблюдательный совет Банка определил, что запланированная реорганизация является одним из приоритетных направлений деятельности и должна быть осуществлена не позднее января 2018 г.

Наиболее существенное влияние на отклонение фактического ROE от целевого значения оказали недостаточный уровень чистой процентной маржи (-10,4 п.п.), недостаточный рост чистых комиссионных доходов (-2,7 п.п.), невыполнение установленных целей по кредитному портфелю и процентным активам (-1,7 п.п.) и прочие факторы (-5,1 п.п.), включая невыполнение целей по прочему чистому операционному доходу и более высокому объему расходов на резервы по забалансовым обязательствам. Отклонения в чистой процентной марже в 2016 г. были обусловлены сохранением высокого уровня процентных ставок на рынке после процентного шока 2014-2015 гг., недостижением цели по доле клиентских пассивов, в первую очередь физических лиц, в структуре фондирования Группы и недостаточным ростом кредитного портфеля физических лиц на фоне слабой динамики рынка розничного кредитования в России. При этом несмотря на непростые внешние условия Группа усилила контроль над рисками и расходами, что оказало существенное положительное влияние на динамику ROE (+4,4 п.п. и +4,5 п.п. соответственно).

В рамках исполнения Директив от 17.07.2014 № 4955п-П13, утвержденных Первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шуваловым, а также в соответствии с решением Наблюдательного совета Банка ВТБ (ПАО) (Протокол от 01.09.2014 № 16) был проведен аудит реализации долгосрочной программы развития Банка по итогам 2016 отчетного финансового года. В соответствии с утвержденным Наблюдательным советом Банка Стандартом проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО)⁴ (Протокол от 17.11.2014 № 23) аудит был проведен независимой экспертной организацией ООО «Эрнст энд Янг», привлечение которой было осуществлено по результатам конкурентных закупочных процедур путем заключения соответствующего договора оказания аудиторских услуг. По итогам проведения аудита ООО «Эрнст энд Янг» подготовлен аудиторский отчет от 16.03.2017 г.

Важным элементом обеспечения реализации целей Стратегии и Программы является постановка и контроль достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ). В Программу включен перечень КПЭ, разработанных с учетом Методических указаний по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном

⁴ Официальное название документа содержит в себе использовавшееся ранее наименование Банка (ОАО Банк ВТБ).

капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50%, подготовленных Министерством экономического развития Российской Федерации и Росимуществом в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 27.03.2014 № ИШ-П13-2043.

Далее представлена информация об утвержденных ключевых показателях эффективности на 2016 г. и степени их достижения за отчетный период.

№	КПЭ ⁵	2016 (план)	2016 (факт) логика целей ДПР	Статус выполнения	Комментарии
			МСФО		
1	Чистая прибыль Группы, млрд руб.	180	51,6	Не выполнен	Основные факторы отклонения КПЭ: <ul style="list-style-type: none"> • недостаточное восстановление чистой процентной маржи Группы в условиях сохранения высокого уровня процентных ставок на рынке и высокой доли процентных обязательств Группы, более чувствительных к динамике ключевой ставки; • меньшая в сравнении с целевой доля кредитного портфеля физических лиц в процентных активах; • недостаточный рост чистых комиссионных доходов на фоне более слабой, чем ожидалось, деловой активности корпоративных клиентов.
2	ROE (return on equity – рентабельность акционерного капитала), %	14,7%	3,6%	Не выполнен	Аналогично факторам отклонения для чистой прибыли.
3	TSR (total shareholders return – рентабельность инвестиций акционеров за соответствующий год), %	100% ⁶	72%	Не выполнен	Оценка исполнения показателя в 2016 г. – 72%. TSR ВТБ составил -3,3% против +34% у индекса «ММВБ-финансы». Накопленным итогом за с начала реализации ДПР (2014-2016 гг.): оценка исполнения показателя – 93%. TSR ВТБ составил 59% против 72% у индекса.

⁵ Методика расчета ключевых показателей эффективности и дополнительных целевых показателей указана в Приложении 1. «Об Отчете».

⁶ Плановое значение (100%) устанавливается равным доходности индекса «ММВБ – финансы» за соответствующий отчетный период с корректировкой на выплаченные за данный период дивиденды по акциям, входящим в расчет индекса (см. методику, приведенную в Приложении 1 «Об Отчете»).

4	Чистый операционный доход до резервов, млрд руб.	743	561,5	Не выполнен	Аналогично факторам отклонения для чистой прибыли.
			510,6		
5	Стоимость риска, % (б.п.)	2,2%	1,5%	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
		(216)	(153)		
6	Чистый комиссионный доход, млрд руб.	118	81,8	Не выполнен	Недостаточный рост чистых комиссионных доходов на фоне более слабой, чем ожидалось, деловой активности корпоративных клиентов.
7	CIR (Cost-Income ratio – отношение административно-управленческих расходов к чистому операционному доходу до резервов), %	42,0%	50,7%	Не выполнен	Невыполнение показателя связано с невыполнением цели по ЧОД до резервов, при этом абсолютное значение АУР и отношение АУР к средним активам выше целевого значения. (АУР увеличились на 5,4% по сравнению с 2015 г., на уровне инфляции цен, несмотря на понесенные разовые расходы на интеграцию Банка Москвы и активное развитие Почта Банка).
			45,8%		
8	Достаточность капитала 1 уровня (Tier 1), %	11,3%	12,9%	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.