

Отчет об исполнении Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2014-2019 годы и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности (по итогам 2017 года)

В текущем году Банком ВТБ (ПАО) (далее – Банк, ВТБ) была утверждена актуализированная редакция Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2017-2019 годы (далее – Программа, ДПР). При актуализации Программы Банком были проведены анализ результатов реализации Стратегии развития Банка ВТБ (ПАО) на 2017-2019 годы (далее – Стратегия), оценка текущих позиций группы ВТБ относительно основных конкурентов и рынка в целом, сопоставление лучших международных ориентиров и практик по повышению эффективности и рентабельности бизнеса с практиками, действующими в компаниях Группы, перспектив развития банковской отрасли Российской Федерации и международных рынков с учетом прогнозируемых (ожидаемых) изменений, ключевых рисков и возможностей. В ДПР описана целевая модель развития Группы, включая приоритетные направления развития, соответствующие им стратегические цели и задачи, ключевые показатели эффективности, дополнительные целевые показатели, а также стратегические инициативы, направленные на их реализацию.

Основными стратегическими приоритетами группы ВТБ в период 2017-2019 годов в соответствии со Стратегией и ДПР являются:

1. Кратное повышение финансовой эффективности и обеспечение устойчивого целевого уровня ROE.
2. Построение единого универсального банка и реализация синергии от объединения бизнеса.
3. Модернизация – рывок в создании современного банка за счет масштабной технологической трансформации.

В целях выполнения приоритетов Банк определил следующие ключевые стратегические инициативы, реализация которых будет иметь определяющее значение для выполнения поставленных целей:

- существенное улучшение структуры и снижение стоимости фондирования;
- объединение Банка ВТБ (ПАО) и ВТБ 24 (ПАО), выход на качественно новый уровень взаимодействия бизнес-линий и повышение клиентоориентированности;
- цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы;
- достижение целевого уровня прибыльности в корпоративно-инвестиционном бизнесе при сохранении лидерства на рынке;
- развитие новой модели в среднем и малом бизнесе – кратный рост числа клиентов и диверсификация доходов;
- новый масштаб розничного бизнеса: усиление позиций на рынке и привлечение средств для целей Группы.

По итогам 2017 года в рамках реализации ДПР Банку удалось достигнуть следующих результатов реализации ключевых стратегических инициатив:

1. Существенное улучшение структуры и снижение стоимости фондирования

Реализация этой задачи предполагает увеличение доли клиентских средств в совокупных привлеченных ресурсах Группы до 82% в 2019 году. В качестве ключевого источника данного роста должны выступить привлеченные средства физических лиц. Их доля в структуре процентных обязательств Группы должна увеличиться в 2019 году до 39% за счет снижения удельного веса фондирования, привлеченного от Банка России.

По итогам 2017 года группа ВТБ выполнила планы по динамике клиентских средств и обеспечила рост доли клиентских средств в структуре процентных обязательств до 86%. Доля привлеченных средств физических лиц при этом составила 34%. При этом удельный вес относительно более дорогого фондирования от Банка России снизился с 9% до менее чем 1%. В результате средняя стоимость процентных обязательств группы ВТБ сократилась с 6,6% до 5,7%.

2. Объединение Банка ВТБ (ПАО) и ВТБ 24 (ПАО)

Переход на целевую модель универсального банка в России является одной из важнейших задач Стратегии развития Банка. Основные цели создания универсального банка – построить единую высококонкурентную организацию, способную быстро реагировать на развитие рынка, усилить команды единого банка за счет выбора сильнейших представителей объединяемых банков и формирования единой корпоративной культуры, оптимизировать операционную модель и качество горизонтального взаимодействия.

В 2017 году приняты все ключевые решения по работе объединенного банка с 1 января 2018 года: определены организационная структура, модель работы розничного бизнеса, операционная модель на дату объединения и на 2018–2019 годы, ИТ-ландшафт (как на дату объединения, так и целевой), утверждены финансовая модель и бюджет проекта, проведена работа по гармонизации нормативной базы объединенного банка.

Также в 2017 году в рамках подготовки к интеграции банков был реализован комплекс технических и технологических мероприятий, которые обеспечили стабильную работу всех систем и процессов с первого рабочего дня Объединенного банка.

3. Цифровая трансформация бизнеса и процессов Группы

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

В рамках проекта по объединению банка ВТБ и ВТБ24 в течение 2017 года был выполнен масштабный комплекс работ по интеграции информационных систем двух банков.

В 2017 году было обеспечено активное развитие дистанционных каналов и совершенствование продуктов и инструментов, как для розничных, так и для корпоративных клиентов. По итогам года количество активных розничных онлайн-клиентов выросло с 27% до 41%. В корпоративном сегменте сроки открытия счета для юридических лиц сократились с 5 дней до 1 дня, а время зачисления средств на зарплатные карты – с 1 дня до 15 минут.

В соответствии с принятой ИТ стратегией объединенного банка 2017-2019 была подготовлена и утверждена целевая ИТ-архитектура Банка на горизонте до конца 2019 года.

В 2017 году в рамках программы трансформации стартовал и реализуется в соответствии с утвержденными планами целый ряд важных технологических проектов. Открыты первые пилотные проекты, реализуемые с использованием методологии AGILE. Реализуются проекты, направленные на создание механизмов удаленной идентификации клиентов и систем аутентификации с применением биометрических технологий, а также проекты, использующие технологии распределенного реестра (блокчейн). Успешно начал работать канал постоянного тестирования инноваций.

4. Достижение целевого уровня прибыльности в корпоративно-инвестиционном бизнесе (далее – КИБ) при сохранении лидерства на рынке

Повышение эффективности корпоративно-инвестиционного бизнеса и сохранение лидерства на рынке являются ключевыми задачами Стратегии развития Банка. В 2017 году нормализация чистой процентной маржи и контроль над рисками и расходами позволили ГБЛ КИБ перевыполнить установленную цель по чистой прибыли. Чистая прибыль ГБЛ КИБ по итогам 2017 года составила 76,3 млрд рублей (против убытка в 6,7 млрд рублей в 2016 году).

Группа ВТБ сохранила ведущие позиции в кредитовании крупнейших российских компаний. При этом доля рынка превысила целевое значение (20%) и составила 21,5%. Кредитный портфель ГБЛ КИБ после вычета резервов по итогам 2017 года несколько увеличился, в целом сохранившись на уровне 2016 года, и составил 5,46 трлн рублей, что в целом соответствует динамике рынка. Доля ГБЛ КИБ на релевантном рынке привлечения депозитов клиентов составила 22%, а на рынке текущих счетов (с учетом НСО) – 17%, что соответствует стратегическим ориентирам.

АО Холдинг ВТБ Капитал занял по итогам 2017 года первое место на рынке инвестиционно-банковских услуг в России, рынке долгового капитала в России, рынке акционерного капитала в СНГ, а также стал лидером среди финансовых консультантов по объему M&A сделок в странах Центральной и Восточной Европы¹.

5. Развитие новой модели в среднем и малом бизнесе

Текущим приоритетом развития группы ВТБ в среднем и малом бизнесе является создание уникального ценностного предложения и необходимой бизнес-инфраструктуры для обеспечения кратного роста числа клиентов и диверсификации доходов Группы. Лучшие подходы, продуктовые решения и стандарты обслуживания, наработанные Группой в этих двух сегментах, должны быть объединены в одной бизнес-линии для достижения поставленных стратегических целей.

В связи с этим 2017 год в среднем и малом бизнесе стал годом значительных преобразований: велась активная реализация проекта по созданию ГБЛ «Средний и малый бизнес» (далее – ГБЛ СМБ), включая интеграцию управленческих команд, внедряются сегментные модели продаж, разрабатываются пакетные предложения, развивается аналитическая платформа и происходит модернизация контакт-центра.

По итогам 2017 года кредитный портфель клиентов среднего бизнеса группы ВТБ после вычета резервов увеличился до 755,6 млрд рублей, рыночная доля при этом сохранилась на прежнем уровне. Также была выполнена цель по кредитованию субъектов малого и среднего бизнеса с темпами не менее 1% в месяц.

6. Новый масштаб розничного бизнеса

Основные задачи в стратегии розничного бизнеса группы ВТБ (далее – РБ) – усиление позиций и рост рыночной доли в кредитовании и привлечении средств, обеспечение фондирования для целей Группы и развитие современных технологических решений для клиентов.

По итогам 2017 года кредитный портфель ГБЛ РБ² после вычета резервов увеличился на 14% до 2,5 трлн рублей, что позволило Группе увеличить долю рынка на 1 п.п. до 20%. Доля ВТБ на рынке привлечения средств населения увеличилась на 2 п.п. до 13%, при этом объем привлеченных средств физических лиц превысил 3,6 трлн рублей.

По итогам 2017 года клиентская база зарплатных клиентов выросла на 15% – до 6,3 млн человек, а цель по объему продаж перевыполнена более чем на 100 тысяч зарплатных карт.

По результатам работы за 2017 год фокусирующийся на развитии обслуживания массового сегмента розничных клиентов ПАО «Почта Банк», выполнил поставленные задачи по развертыванию сети – общее количество отделений на конец года составило 12,3 тысяч. В результате количество клиентов достигло 6,3 млн человек, объем кредитного портфеля ПАО «Почта Банка» увеличился на 73% и достиг 201 млрд рублей, а объем привлеченных средств вырос в 4,7 раза и достиг 170 млрд рублей.

Важным элементом обеспечения реализации целей Стратегии и ДПР является постановка и контроль достижения ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ). В ДПР 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 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 представлены плановые и фактические значения ключевых КПЭ ДПР на 2017 год и комментарии по статусу их выполнения.

¹ Источник: Thomson Reuters, Dealogic.

² Включает в себя кредитование физических лиц, индивидуальных предпринимателей и компаний с годовой выручкой менее 300 млн рублей.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности Группы

№	КПЭ ³	2017 (план)	2017 (факт)	Статус выполнения	Комментарии
1	Чистая прибыль Группы, млрд руб.	100	120,1	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения. Основные факторы: перевыполнение плана по процентной марже и более низкая стоимость риска.
2	ROE (return on equity – рентабельность акционерного капитала), %	7,3%	8,3%	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
3	TSR (total shareholders return – рентабельность инвестиций акционеров за соответствующий год), %	100% ⁴	76%	Не выполнен	TSR ВТБ составил -30,2% против -7,8% у индекса «ММВБ-финансы».
4	Чистый операционный доход до резервов, млрд руб.	570	592,5	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения. Основной фактор - превышение плана по чистой процентной марже.
5	Стоимость риска, % (б.п.)	<2,0%	1,6%	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
		(<200)	(159)		
6	Чистый комиссионный доход, млрд руб.	104	95,3	Не выполнен	Чистый комиссионный доход вырос в 2017 г. на 16,5%, что позволило превзойти прирост ЧКД по банковской системе ⁵ и основному конкуренту (ПАО Сбербанк), но оказалось недостаточным для выполнения КПЭ в полном объеме
7	CIR (Cost-Income ratio – отношение административно-управленческих расходов к чистому операционному доходу до резервов), %	44%	44%	Выполнен	Фактическое выполнение показателя совпадает с целевым значением.
8	Достаточность капитала 1 уровня (Tier 1), %	12,9%	13,1%	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения.
9	Прирост остатка кредитного портфеля субъектов МСП, %	не менее 12%	см. комментарий	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения: 8,5% (01.01.2017-01.08.2017) 12,7%(01.09.2017- 01.01.2018) ⁶

³ Методика расчета ключевых показателей эффективности и дополнительных целевых показателей указана в Приложении 1. «Об Отчете».

⁴ 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»).

⁵ Источник: ежемесячный обзор банковского сектора: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_185.pdf

⁶ В связи с внесением в третьем квартале 2017 года Федеральной налоговой службой России существенных изменений в Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (Реестр) при оценке выполнения показателя в 2017 г. рассчитать суммарное значение данного показателя не представляется возможным. Корректный расчет показателя возможен за периоды 01.01.2017-01.08.2017 и 01.09.2017- 01.01.2018. Ввиду этого Банком рассматривается два отчетных периода: с начала года до внесения изменений в Реестр и после внесения изменений в Реестр и до конца 2017 года.

10	Показатель производительности труда (ППТ), млн руб. на сотрудника	156	161	Выполнен	Фактическое выполнение КПЭ выше целевого значения ⁷ .
----	---	-----	-----	----------	--

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 2017 отчетного финансового года. В соответствии с утвержденным Наблюдательным советом Банка Стандартом проведения аудиторской проверки реализации долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) (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 11.04.2018 г. Отчет о выполнении показателей Программы за 2017 год и результатах аудита ее реализации рассмотрен Наблюдательным советом Банка 16.04.2018 г.

⁷ В расчет включены следующие компании группы ВТБ: Банк ВТБ (ПАО), АО «БМ-Банк», ВТБ 24 (ПАО), ПАО «ВТБ БАНК» (Украина), ЗАО «Банк ВТБ» (Беларусь), ДОО АО «Банк ВТБ» (Казахстан), АО «Банк ВТБ» (Грузия), ЗАО «Банк ВТБ» (Армения), ОАО «Банк ВТБ» (Азербайджан), Холдинг ВТБ Капитал, ЕСХ, Вансо VTB Africa S.A. (Ангола), АО «Банк ВТБ» (Сербия), АО ВТБ Лизинг, ООО «ТКБ Лизинг», ООО ВТБ Факторинг, АО НПФ ВТБ Пенсионный фонд.