



# ЭНЕРГИЯ КОМАНДЫ

ЖУРНАЛ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ ВТБ №5, 2019

## КОМАНДА

ДЕПАРТАМЕНТ  
ОПЕРАЦИОННОЙ  
ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА

## ЦЕННОСТИ

МАКСИМ КОНДРАТЕНКО:  
«ДОВЕРИЕ – САМЫЙ  
ЦЕННЫЙ ИНГРЕДИЕНТ»

## ТРАНСФОРМАЦИЯ

ЦЕНТР КАЧЕСТВА –  
ИСТОЧНИК ОБЪЕКТИВНЫХ  
ДАННЫХ

## РАЗВИТИЕ

ЛИНИЯ  
ЗАЩИТЫ БАНКА



ВАЛЕРИЙ ЧУЛКОВ:  
ИСКАТЬ ВДОХНОВЕНИЕ  
В РАБОТЕ



# НОВЫЕ НАГРАДЫ ГРУППЫ ВТБ





«Энергия команды», № 5, 2019  
Журнал для сотрудников компаний Группы ВТБ

Журнал подготовлен в сотрудничестве с ООО «Группа ПРСБ»  
Адрес: 1109240, Москва,  
Земляной вал, 52, стр 5  
Генеральный директор PRCB Group  
Эльмира Магомедова

Над номером работали:  
Виктория Соколова,  
Екатерина Тышковская,  
Мария Мельник,  
Полина Фатахиднова,  
Ирина Карадинская,  
Людмила Слащева,  
Кристина Землянская,  
Сергей Шустов,  
Янина Трепак,  
Татьяна Ковлягина,  
Александра Лаврова

Редакция PRCB Group:  
Эльмира Магомедова,  
Николай Мельников,  
Елена Хотуева,  
Павел Краминов,  
Ирина Коцаренко,  
Елена Горшкова,  
Лилия Шульская,  
Анастасия Долженко,  
Феликс Родионов,  
Андрей Филиппов,  
Ольга Вольвачева,  
Станислав Тимохин,  
Анна Француэва

Издается с 2008 года. Учредитель,  
издатель и редакция – Банк ВТБ (ПАО)  
Адрес: 123100, г. Москва,  
Пресненская наб., д. 12  
Тел.: +7 (495) 775–54–54  
Электронная почта редакции:  
ek@vtb.ru

Свидетельство о регистрации средства массовой информации в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия ПИ № FC77-31654 от 21.04.2008

Отпечатано в типографии  
ООО «Юнион прнт»  
Адрес: г. Нижний Новгород,  
Окский съезд, д. 2  
Подписано в печать 30.10.2019  
Заказ № 192616  
Тираж 5000 экз.  
Распространяется бесплатно.  
Все права защищены.  
Полное или частичное  
воспроизведение статей, материалов  
и других результатов интеллектуальной  
деятельности, опубликованных  
в журнале «Энергия команды»/«ЭК»,  
без согласия редакции запрещено.  
Категория 12+

## 2 ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА АНДРЕЙ КОСТИН



## 4 СОБЫТИЯ 10 ЦЕННОСТИ ВАЛЕРИЙ ЧУЛКОВ: «ИСКАТЬ ВДОХНОВЕНИЕ В РАБОТЕ»



## 12 КОМАНДА ДЕПАРТАМЕНТ ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА



## 22 ЦЕННОСТИ МАКСИМ КОНДРАТЕНКО: «ДОВЕРИЕ – САМЫЙ ЦЕННЫЙ ИНГРЕДИЕНТ»

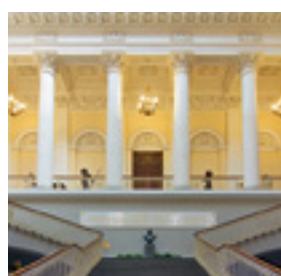


## 24 РАЗВИТИЕ ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ

## 30 КОМАНДА ФИНАНСОВЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ

## 42 ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

## 44 КУЛЬТУРА РУССКИЙ МУЗЕЙ



## 58 ФОТОФАКТ



## **От первого лица/Андрей Костин,**

президент – председатель правления  
Банка ВТБ

**Уважаемые коллеги!** Осеню для руководителей Банка ВТБ и ряда дочерних компаний Группы в крупнейших городах нашей страны проходит серия информационных мероприятий, посвященных новой стратегии, приоритетам трех глобальных бизнес-линий и влиянию корпоративной культуры на общие результаты банка. Очень важно, чтобы все сотрудники знали наши цели и внесли свой вклад в достижение общего результата.

Мы ставим перед собой задачу существенно совершенствовать нашу бизнес-модель и достичь к 2022 году чистой прибыли в размере более 300 млрд рублей. Нам предстоит много сделать для достижения этой амбициозной цели. Одно из приоритетных направлений – цифровизация, использование передовых технологий и повышение эффективности.

О том, как переход на операционную фабрику позволит обеспечить бизнесу отличный сервис и снизить нагрузку глобальных бизнес-линий, чтобы сеть банка смогла сконцентрироваться на продажах продуктов и услуг, – в материале о департаменте операционной поддержки бизнеса. Валерий Чулков в интервью «Энергии команды» поделился рецептом взаимодействия в своем коллективе и рассказал, как общие ценности помогают добиваться поставленных целей.

15 инициатив программы трансформации, которые были запущены осенью прошлого года, приводят нас в реализации целей, заложенных в новой стратегии развития Группы ВТБ. Одна из инициатив – «Централизация однородных функций и их регионализация». О том, как эти процессы проходят в финансовом департаменте, как бюджетирование и закупки превращаются в единый бесшовный сервис для внутреннего клиента, – в материале журнала.

В центре наших усилий должно стать удовлетворение всех потребностей клиента. Наш главный вызов – быть банком первого выбора для всех категорий потребителей финансовых услуг. Именно на это направлена еще одна инициатива программы трансформации «Управление качеством».

Сегодня нам очень важно справиться с вызовами, которые порождают постоянно развивающиеся цифровые технологии. Успех реализации нашей стратегии определяют люди. Чтобы достичь целей стратегии, нам важно изменить сам подход к работе, провести преобразования в корпоративной культуре. Она должна быть ориентирована на эффективность и результат. Первое масштабное исследование вовлеченности сотрудников Группы ВТБ, которое прошло в сентябре, положило начало этим изменениям. В исследовании приняли участие более 70 % сотрудников Группы ВТБ. Я благодарю всех за вашу открытую обратную связь. Результаты опроса, которые будут представлены в декабре, станут основой для разработки дорожной карты практических инициатив, направленных на укрепление сильных сторон и улучшение ситуации по выявленным зонам развития. Так с вашим участием мы работаем над достижением поставленных амбициозных целей.

# В ЕКАТЕРИНБУРГЕ СОСТОЯЛОСЬ СОВЕЩАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕТИ

7–10 ОКТЯБРЯ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ СОСТОЯЛОСЬ СОВЕЩАНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА ВТБ. В НЕМ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ ПРЕЗИДЕНТ – ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ, ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ ОКОЛО 200 РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОЛОВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БАНКА.



Встреча была посвящена результатам работы сети банка в первом полугодии 2019 года и планам до конца года. Кроме этого, на мероприятии обсудили синергию трех бизнес-линий: розничного бизнеса, среднего и малого бизнеса и корпоративно-инвестиционного бизнеса, а также программу трансформации и взаимодействие с подразделениями поддержки и контроля.

Президент – председатель правления Андрей Костин открыл встречу и отметил, что завершившееся в начале 2019 года объединение сети банка дает хорошие результаты. Синергия бизнес-линий уже привела к увеличению количества продуктов, которые Банк ВТБ предлагает своим клиентам. Костин подчеркнул, что важно сделать сеть современной и эффективной, следить за постоянно меняющимся рынком, внедрять цифровые технологии.

Заместитель президента – председателя правления Банка ВТБ Анатолий Печатников рассказал о результатах работы объединенной сети по итогам первого полугодия и ключевых направлениях развития во втором. Он отметил, что в эпоху цифровизации сеть сохраняет высокую важность для клиентов и должна стать основным каналом коммуникации, помогающим выбрать лучший продукт или решение в диалоге с профессиональными сотрудниками банка. Большое внимание было уделено развитию каналов продаж. Об основных приоритетах до конца 2019 года сообщил член правления Олег Смирнов.

О стратегии и перспективных проектах развития среднего и малого бизнеса рассказал заместитель президента – председателя правления Банка ВТБ Денис Бортников. Он отметил, что за последние полтора года был сделан существенный прорыв в обслуживании

клиентов среднего и малого бизнеса в Банке ВТБ. Была перестроена организационная структура ГБЛ СМБ, модель продаж, сегментация продуктов, внедрены новая продуктовая линейка и сотни процессных изменений. Сейчас банк работает над большим количеством новых цифровых продуктов для малого и среднего бизнеса.

Первый заместитель президента – председателя правления Банка ВТБ Дмитрий Олюнин сообщил об инициативах программы трансформации и подробно остановился на процессах централизации и регионализации однородных функций. Наша цель – обеспечить качественный сервис при снижении его общей стоимости.

Руководители глобальных функциональных линий приняли участие в панельной дискуссии по вопросам организации работы функций поддержки в региональной сети.

# ВТБ ВЫБРАЛ 20 СТАРТАПОВ ДЛЯ ЗАПУСКА ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ

13 сентября состоялся Demo Day второго набора корпоративного акселератора ВТБ. Эксперты функциональных и бизнес-подразделений банка проголосовали за тех, с кем они готовы запустить совместные пилотные проекты, и выбрали 20 лучших.

Акселератор позволяет реализовать пилотные проекты, оценивать эффект внедрения и оперативно передавать наиболее успешные проекты в масштабирование, а в конечном итоге – сократить время вывода на рынок новых продуктов и сервисов банка. Целевой срок реализации пилотов с технологическими проектами составляет 3 месяца.

«По итогам Demo Day мы видим большой интерес к инновационным решениям: уже сейчас определены бизнес-заказчики для некоторых из финалистов, и в ближайшее время по итогам расширенных встреч с заинтересованными подразделениями все финалисты найдут своих заказчиков», – отмечает руководитель корпоративного акселератора Наталья Дегтярева.

Обязательное условие реализации пилотного проекта – наличие внутреннего бизнес-заказчика. Командам проектов предстоит совместно с проявившими к ним интерес подразделениями банка сформулировать бизнес-кейсы для апробации и определить критерии успешности пилотных проектов.

В рамках первого набора корпоративного акселератора завершено 8 пилотов, 6 находятся на стадии реализации и еще 3 готовятся к запуску. По результатам трех пилотов внутренними заказчиками уже принято решение о запуске в промышленную эксплуатацию. Второй набор корпоративного акселератора обещает принести банку еще не менее 15 пилотных проектов.

## Я – ПРОФЕССИОНАЛ

БАНК ВТБ ВЫСТУПИЛ ГЛАВНЫМ ПАРТНЕРОМ-ОРГАНИЗАТОРОМ ОЛИМПИАДЫ «Я – ПРОФЕССИОНАЛ».

2 октября в Москве прошло торжественное открытие третьего сезона олимпиады «Я – профессионал» для студентов различных специальностей: технических, гуманитарных и естественно-научных.

Всероссийская студенческая олимпиада «Я – профессионал» – один из флагманских проектов президентской платформы «Россия – страна возможностей». Проект реализуется при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ.

Банк ВТБ выступает главным партнером-организатором олимпиады с момента ее запуска. В 2018–2019 годах в рамках олимпиады Банк ВТБ и НИУ ВШЭ провели Зимние школы по направлениям «финансы и кредит» и «бизнес-информатика». Всего за два года участниками Зимних школ ВТБ стали более 500

студентов из 40 регионов страны. Президент – председатель правления Банка ВТБ Андрей Костин отметил, что олимпиада создает хорошие возможности для молодежи в регионах. Так, стажерами ВТБ за два года проведения олимпиады стали более 70 призеров и победителей со всей страны, часть из них по итогам стажировки была трудоустроена в банк.

Олимпиада третьего сезона проводится в период с октября 2019 по март–апрель 2020 года. В этом году заявку на участие подали более 500 тыс. студентов. Задания по 68 направлениям олимпиады составляют эксперты из ведущих российских вузов и крупнейших компаний страны. Лучшие участники получат денежные призы, льготы при поступлении в магистратуру или аспирантуру, а также зарекомендуют себя перед работодателями.



## События/Назначения

### ХАКАТОН ДЛЯ МОЛОДЫХ РАЗРАБОТЧИКОВ

14–15 сентября прошел организованный ВТБ хакатон для студентов и молодых разработчиков /more.tech: более 210 участников, более 60 команд и более 40 решений для кейсов, с которыми специалисты банка сталкиваются в «боевых» условиях каждый день. Соревнование команд шло параллельно по двум трекам – мобильной и web-разработки.

Задачей для трека mobile было создать мобильное приложение, которое бы позволило компаниям «делить» счета в кафе и ресторанах. Задача для web-разработки – создать эффективную систему согласования документов внутри компании. У команд было 24 часа на то, чтобы придумать и «закодить» решение.

«Основная конкурентная борьба между банками разворачивается вокруг технологий», – отметил курирующий развитие ИТ заместитель президента – председателя правления Банка ВТБ Вадим Кулик. – Сейчас ВТБ начинает новый, сверхамбициозный этап развития: мы хотим удвоить объемы, удвоить число клиентов и продуктов. На зерлом рынке это означает придумать нечто настолько новое, что создаст бау-эффект для клиентов. Без молодых специалистов, смелых, готовых дерзать, это сделать невозможно».

С командами работали 12 менторов. Оценив качество написанного кода и предложенных командами идей, жюри выбрало три лучшие команды в каждом из треков. Победители разделили призовой фонд хакатона в 450 тыс. рублей.



**ВАДИМ КУЛИК**  
ИЗБРАН ЗАМЕСТИТЕЛЕМ  
ПРЕЗИДЕНТА – ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ВТБ

Вадим Кулик родился в Нальчике. Окончил Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева. С 1998 по 2004 годы занимал руководящие должности в Пробизнесбанке. В 2004 году перешел в ВТБ24 на позицию старшего вице-президента – директора департамента анализа рисков. С 2008 по 2017 год в Сбербанке прошел путь от директора дирекции до заместителя председателя правления, курировавшего блоки «Технологии» и «Риски». Позднее занял позицию первого заместителя председателя правления холдинга «Открытие». С 2017 по 2019 год был заместителем председателя правления Газпромбанка, где курировал информационные технологии, риски и операционную поддержку.

В сентябре 2019 года состоялось заседание Наблюдательного совета Банка ВТБ, на котором было принято решение избрать Вадима Кулика заместителем президента – председателя правления Банка ВТБ. В октябре его кандидатура была согласована Центральным банком РФ.



**ЕЛИЗАВЕТА ГОЛИКОВА**  
НАЗНАЧЕНА  
РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА  
ПО РАБОТЕ СО СМИ –  
СТАРШИМ ВИЦЕ-  
ПРЕЗИДЕНТОМ БАНКА ВТБ

Елизавета родилась в Москве. С 2000 года Елизавета Голикова работала в издательском доме «Коммерсантъ», где прошла путь от корреспондента отдела финансовой информации, редактора отдела финансовой и банковской информации до главного редактора сайта. В 2013 году пришла в информационное агентство ТАСС на должность руководителя службы интернет-проектов, главного редактора TASS.ru, отвечала за перезапуск сайта, руководила проектом по созданию и поддержке официального портала для болельщиков чемпионата мира – 2018 в России Welcome2018.com. В 2016 году возглавила объединенную редакцию РБК, запустила ряд новых проектов, улучшив качество информационных продуктов и ключевые показатели информационно-аналитической редакции, включая сайт RBC.ru и газету РБК.



**НАТАЛЬЯ РЕВИНА**  
НАЗНАЧЕНА РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА  
РОЗНИЧНЫХ КРЕДИТНЫХ  
РИСКОВ – СТАРШИМ ВИЦЕ-  
ПРЕЗИДЕНТОМ БАНКА ВТБ

Наталья родилась в Казани. В 1996 году окончила Московский физико-технический институт по специальности «прикладная математика и физика». В 1999 году окончила Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «финансы и кредит».

В 1996 году начала трудовую деятельность в компаниях, разрабатывающих и внедряющих программное обеспечение для банков. В 2003 году перешла во Внешэкономбанк на должность эксперта. С 2004 по 2006 год работала в Интерпромбанке начальником отдела методологического обеспечения. С 2006 по 2008 год в ВТБ24 Наталья прошла путь от начальника отдела мониторинга и методологии до заместителя директора департамента рисков. В 2008 году перешла в Сбербанк на позицию руководителя направления, в 2017 году стала директором департамента интегрированного риск-менеджмента. С 2018 года занимала должность исполнительного вице-президента в Газпромбанке.



**МАКСИМ КОНОВАЛИХИН**  
НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА АНАЛИЗА  
ДАННЫХ И МОДЕЛИРОВАНИЯ

Максим родился в Москве. В 1992 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «ядерные реакторы и энергетические установки». Имеет ученую степень доктора технических наук.

У Максима большой опыт в области исследований и работы с данными. Он возглавлял подразделения анализа и моделирования данных в крупных финансовых компаниях. Максим начал свою карьеру инженером в НИЦ «Курчатовский институт». С 2006 по 2010 год прошел путь от главного специалиста до начальника аналитического управления департамента анализа рисков в ВТБ24. С 2010 по 2017 год занимал руководящие должности в управлении инструментов и моделей, а также в управлении розничных рисков Сбербанка России, затем руководил дирекцией анализа и моделирования данных в банке «Открытие». С 2017 по 2019 год Максим являлся начальником департамента анализа данных и моделирования в Газпромбанке.



**ВИКТОР АЛФЕРОВ**  
НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА ПОДДЕРЖКИ  
ПРИКЛАДНЫХ СИСТЕМ  
И СЕРВИСОВ

Виктор родился в Москве. В 1994 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «прикладная математика».

Трудовой путь Виктор начал в 1994 году программистом в Столичном банке сбережений, затем возглавил группу сопровождения функционирования банковского пакета. Далее руководил группой закрытия дня и отделом сопровождения центральной банковской системы в банке «СБС-Агро». Свое карьерное развитие Виктор продолжил в Альфа-банке, где с 2000 года работал на различных руководящих позициях. С 2007 по 2018 год возглавлял дирекцию сопровождения информационных систем блока ИТ (всего более 300 критических ИТ-систем), также отвечал за управление ИТ-рисками. Под его руководством система управления ИТ-сервисами банка успешно прошла сертификацию на соответствие стандарту ISO 20000:1.

## Назначения



### **СЕРГЕЙ БЕЗБОГОВ** НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ ДЕПАРТАМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ИТ

Сергей родился в Риге. В 1994 году окончил Московский физико-технический институт по специальности «прикладная математика и физика», в 1997 году прошел профессиональную переподготовку в Финансовой академии при Правительстве РФ по специальности «банковское дело».

Сергей – опытный управленец. Он занимал руководящие должности в таких компаниях и ведомствах, как «Межбанковский финансовый дом», Министерство экономики РФ, SAS Institute. Занимался развитием бизнеса и возглавлял операционный центр в Experian Russia. С 2013 года Сергей работал в Сбербанке директором департамента стандартов, планирования и контроля ИТ, а позже вошел в топ-команду блока «Технологии» в статусе старшего управляющего директора. В 2017 году перешел в Газпромбанк исполнительным вице-президентом. Под его началом была выстроена работа проектного офиса, внедрен новый производственный процесс, отстроены внутренние процессы в ИТ и многое другое.



### **ВЛАДИМИР ДЕРГАЧЕВ** НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Владимир родился в Москве. В 1986 году окончил Московский институт радиотехники, электроники и автоматики по специальности «автоматика и телемеханика».

Начал карьеру инженером во Всесоюзном научно-исследовательском институте электромеханики. В 1993 году перешел в Альфа-банк, где прошел путь от инженера до директора дирекции сопровождения инфраструктуры информационных технологий.

Под его руководством были выстроены центр обработки данных банка, сетевая и телекоммуникационная инфраструктура, системы защиты; внедрены практики DevOps и облачные технологии; создано сообщество «ИТ для людей», которое объединило ряд проектов по улучшению процессов в ИТ и развитию бренда ИТ.



### **МИХАИЛ ЗАХАРОВ** НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ ДЕПАРТАМЕНТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА

Михаил родился в Москве. В 1993 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «электроника и автоматика физических установок», в 2003 году – Академию народного хозяйства при Правительстве РФ по программе «IT-менеджер», мастер делового администрирования.

С 1993 по 2018 год Михаил прошел путь от инженера в Сбербанке до директора департамента развития банковских систем в компании «Сбербанк-Технологии». Под его руководством были реализованы масштабные ИТ-проекты: построены централизованные автоматизированные системы, которые обслуживают более 100 млн клиентов, внедрены механизмы прикладного резервирования ключевых систем; реорганизованы территориальные банки Сбербанка в части ИТ; развернут уникальный трехузловой кластер (Oracle RAC) для создания единой системы обслуживания юридических лиц, проведена миграция на более мощный двухузловый кластер.



**НИКИТА РЫБЧЕНКО**  
НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ ОБЩЕБАНКОВСКИХ  
СИСТЕМ

Никита родился в Пензенской области. В 2001 году окончил Московский физико-технический институт по специальности «прикладная математика и физика». Имеет степень кандидата технических наук. Отмечен благодарностью Президента РФ за заслуги в развитии и совершенствовании банковской системы.

У Никиты большой руководящий опыт в таких компаниях, как Сбербанк, UniCredit Bank и других. С 2009 года работал в Сбербанке заместителем директора департамента финансов, был членом совета директоров компаний «Сбербанк-Технологии», куратором развития ключевых ИТ-платформ блока «Финансы». Под его руководством была реализована одна из крупнейших программ внедрения SAP в финансовых институтах. В UniCredit Bank создавал проектный офис, занимался реорганизацией розничного бизнеса, руководил программой совместного автокредитования и создания совместного банка (UniCredit Group и Groupe RCI Banque).



**АЛЕКСЕЙ ФЕТИСОВ**  
НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ  
ДЕПАРТАМЕНТА  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО  
БИЗНЕСА

Алексей родился в Краснодарском крае. В 2007 году окончил МГТУ им. Н. Э. Баумана по специальности «системы автоматизированного проектирования».

В 2006 году Алексей начал карьеру в компании Luxoft, где прошел путь от разработчика до глобального вице-президента по развитию цифровых технологий. В зону его ответственности входило управление глобальной технологической стратегией и развитие горизонтальных сервисов в области цифровых технологий (IoT, Blockchain, Data Science, DevOps). Алексей также отвечал за бизнес Luxoft на рынке России. Под его началом было реализовано множество успешных проектов, включая цифровые трансформации в крупных компаниях, внедрение ИТ-систем и разработку уникальных ИТ-решений для задач клиентов.



**СЕРГЕЙ ЖАРОВ**  
НАЗНАЧЕН ГЕНЕРАЛЬНЫМ  
ДИРЕКТОРОМ ВТБ КАПИТАЛ  
ФОРЭКС

Сергей родился в Ленинграде. В 1997 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов по специальности «финансы и кредит».

Более 20 лет работает в финансовой сфере: начал карьеру трейдером в 1997 году. Работал в таких организациях, как Инкомбанк, КБ «Российский кредит», Санкт-Петербургская валютная биржа (СПВБ), Группа «Илим», возглавляя Брокерский бизнес в группе БФА (Балтийское финансово агентство) и курировал ее торговые операции.

С 2002 года работал в Группе компаний «КИТ Финанс», прошел путь от менеджера до члена правления группы. За время работы в «КИТ Финанс» компания несколько раз удостаивалась престижных наград в области финансов и вышла в лидеры долгового рынка РФ. За весь период трудовой деятельности входил в состав совета директоров биржи РТС и биржевого совета Санкт-Петербургской валютной биржи, принимал участие в работе комитетов Московской биржи.

# ИСКАТЬ ВДОХНОВЕНИЕ В РАБОТЕ

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ЗАНИМАТЬ ПРОАКТИВНУЮ ПОЗИЦИЮ, СТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО КЛИЕНТА И НЕ ДЕЛИТЬ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ БАНКА НА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ, РАССКАЗАЛ ВАЛЕРИЙ ЧУЛОВ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ВТБ.



### ДОРОЖИМ КЛИЕНТОМ

**Сегодня клиенты ждут от банка** в первую очередь удобства обслуживания. Обращаться за получением финансовых услуг люди могут ежедневно, и важно, чтобы при каждом таком контакте с банком, даже незначительном, клиент получал безупречный уровень сервиса. Для нашего подразделения поддержки и контроля внутренний заказчик ничем не отличается от внешнего клиента, он должен быть максимально удовлетворен нашей работой.



### РАБОТАЕМ В КОМАНДЕ

**Для достижения успеха необходима** команда, каждый сотрудник должен знать свое дело лучше других, в том числе лучше руководителя. Задача последнего – объединить всех специалистов, только так можно достичь высоких результатов.

**Есть ли у нашего** подразделения командное кredo? Идеально подойдет фраза: «Один за всех, и все за одного». Поддержка, ощущение плеча коллеги – все это действительно важно. Мы стараемся культивировать в команде взаимное уважение.



### ОТВЕЧАЕМ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

**Для достижения результата** нужно хорошо понимать и видеть цель, к которой идешь. Важно структурировать и выстроить рабочие функции на достижение результата. Еще одно необходимое качество: инициатива. Она должна исходить как от одного конкретного сотрудника, так и от всей команды в целом.

**Профессионализм легко измеряется** делами человека: не тем, что он говорит, а тем, что делает, как работает. Мы требовательны к результату и качеству, без высоких показателей все подразделение не сможет достичь поставленных целей.



### СОВЕРШЕНСТВУЕМСЯ ПОСТОЯННО

**Вдохновение нужно черпать** в самой работе, оно всегда приходит, если человек занимает проактивную жизненную позицию. Сотруднику должна нравиться его деятельность. Это самое главное.

**Лидеру необходимо быть** честным по отношению к себе и окружающим. Если он хочет вести за собой коллектив, то ему самому должна нравиться работа. Иначе он просто не сможет передать энергию подчиненным. Руководителю нужно находить ресурс для того, чтобы смотреть на работу компании в целом, фокусироваться на стратегических вопросах, но очень важно инвестировать время и в своих ближайших подчиненных. Это своего рода форма саморазвития.

**Мой импульс для движения вперед** состоит в непрерывном поиске точек развития, которые помогали бы всему банку ускорить свой рост. Это для меня самое главное.



### ПРОЯВЛЯЕМ ИНИЦИАТИВУ

**Есть несколько важных характеристик**, на которые всегда обращаем внимание при приеме на работу: в первую очередь это профессионализм и коммуникационные качества. Еще один навык, необходимый каждому члену команды. – проактивность. Если сотрудник монотонно выполняет свою работу и делает это хорошо, нельзя сказать, что он плохой коллега, но мы хотели бы видеть в команде людей, делающих больше, чем от них ожидают. Мы развиваем программы, помогающие людям проявлять себя.

**ВТБ находится в постоянном движении**, мы непрерывно меняемся. В банке приветствуются инициативы, более того, банк не сможет развиваться, если не будет предложений от сотрудников и команд. Это принципиально важно понимать! **ЭК**



# ТАМ, ГДЕ ДРУГИЕ ВИДЯТ ЛИШЬ ЦИФРЫ, МЫ ВИДИМ КЛИЕНТА

РАБОТУ ДЕПАРТАМЕНТА ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА МОЖНО СРАВНИТЬ С ВЫСОКОЙ КУХНЕЙ. КОГДА МЫ УЖИНАЕМ В РЕСТОРАНЕ, МЫ НЕ ЗНАЕМ ПОВАРОВ, КОТОРЫЕ ДЛЯ НАС ГОТОВЯТ. НО ОТ ТОГО, КАК КУЛИНАР ПРИГОТОВИТ БЛЮДО, БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ МНОГОЕ: ПРИДЕМ МЫ В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ ИЛИ НЕТ. ТО ЖЕ САМОЕ И В БАНКЕ: ЗАДАЧА ОПЕРАЦИОННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ – ВОВРЕМЯ ПРОВЕСТИ ПЛАТЕЖ, ЗАЧИСЛИТЬ ДЕНЬГИ, ПРОВЕСТИ КАРТОЧНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ОБЕСПЕЧИТЬ РАБОТУ БАНКОМАТОВ, ОПЕРАТИВНО РАССМОТРЕТЬ ОБРАЩЕНИЯ КЛИЕНТОВ И МНОГОЕ ДРУГОЕ. ФАКТИЧЕСКИ «ОПЕРАЦИОНКА» – ЭТО КУХНЯ, ГДЕ ГОТОВЯТ ВСЕ ПРОДУКТЫ И СЕРВИСЫ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ КЛИЕНТЫ.





**Елена ВОРОБЬЕВА,**  
заместитель руководителя  
департамента –  
вице-президент



**Елена ЧЕТВЕРИКОВА,**  
заместитель руководителя  
департамента –  
старший вице-президент



**Валерий МЕНДУС,**  
заместитель руководителя  
департамента –  
старший вице-президент

Развитие ВТБ зависит только от целей, которые ставят перед собой подразделения банка. «Энергия команды» поговорила об этом с руководителями департамента операционной поддержки бизнеса Банка ВТБ.

### РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ



**Александр САХАРОВ,**  
заместитель руководителя  
департамента

Амбициозная задача департамента операционной поддержки бизнеса – на фоне заметного роста бизнеса банка обеспечить повышение эффективности процессов более чем в три раза, существенно оптимизировав расходы. Для того чтобы достичь результатов, которые заложены в стратегии банка, нам предстоит решить полный перечень задач по цифровой трансформации операционных процессов:

- централизация и регионализация (успешно начатая в 2018 году);
- унификация и оптимизация с помощью автоматизации и цифровизации (внедрение

Параллельно с задачами оптимизации мы вместе с другими подразделениями банка должны провести унификацию ИТ-ландшафта и обеспечить присоединение банков Группы с миграцией на информационные системы и процессы ВТБ»

новейших ИТ-технологий, включая электронный безбумажный документооборот, роботизацию, машинное зрение, биометрию и другие).

Параллельно с задачами оптимизации мы вместе с другими подразделениями банка должны провести унификацию ИТ-ландшафта и обеспечить присоединение банков Группы с миграцией на информационные системы и процессы ВТБ. Реализация подобных масштабных программ трансформации с таким большим количеством изменений невозможна без трансформации команды. В связи с этим в июле этого года мы выделили в рамках ДОПБ управление развития, в котором собрали сотрудников, обеспечивающих функцию внедрения изменений. Задача управления – повысить эффективность и результативность проектной и текущей деятельности по внедрению изменений.

## Команда/Операционная поддержка

Сегодня управление развития контролирует все проекты, в которых участвует ДОПБ, в каждом из них много инноваций в сфере операционной поддержки бизнеса:

- автоматизация процессов на платформе роботизации UiPath;
- технология машинного зрения для снижения операционных рисков, хищений и трудозатрат при работе в кассовых узлах;
- технология защиты наличных средств при инкассации;
- внедрение RFID-технологий для автоматизации и оптимизации логистики при обслуживании сети устройств самообслуживания;
- полномасштабный переход на электронный документооборот;
- построение единой экосистемы наличного денежного обращения;
- единый расчетный центр;
- развитие универсального операционного конвейера;
- создание операционной фабрики.

Эти проекты совместно с программой централизации и регионализации уже обеспечили серьезный эффект в 2019 году. Такие масштабные задачи не могут быть реализованы без изменения культуры сотрудников. Мы планируем активно развивать компетенции проектного управления и лидерские и аналитические навыки, получив которые сотрудники управления развития смогут обеспечить максимальную эффективность и результативность проектной и текущей деятельности по внедрению изменений в банке.

### ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ФУНКЦИЙ



**Ирина МАКСИМОВА,**  
заместитель руководителя  
департамента – старший  
вице-президент

В условиях постоянного роста конкуренции одним из ключевых преимуществ банков становится эффективность операционных сервисов. Именно поэтому задачи по снижению затрат и повышению производительности операционных подразделений сформулированы и утверждены в качестве стратегических целей департамента.

Традиционно основным компонентом стоимости операционной функции является фонд оплаты труда. Поэтому значительные усилия, предпринимаемые для сокращения стоимости операционных сервисов, направлены на оптимизацию численности сотрудников и их размещение в более дешевых локациях.

Для выполнения поставленных стратегических целей с 2018 года реализуется ряд инициатив, к которым относятся проекты

 После завершения процессов демосковизации (регионализации) свыше 50 % персонала департамента будет сосредоточено в региональных центрах»

по централизации и демосковизации (регионализации) операционных функций. Централизация – это концентрация бэк-функций, выполняемых в базовых филиалах, на региональных центрах операционной поддержки (РЦОП), а также вывод из точек продаж операционных функций, не связанных с непосредственным обслуживанием клиентов. В 2011–2015 годах в банках Группы были созданы РЦОП. В 2018 году завершился этап объединения и перехода на единые стандарты, сейчас работы по максимальной централизации операционного функционала продолжаются.

Новая волна регионализации началась в 2018 году, когда четыре подразделения головной организации департамента операционной поддержки бизнеса частично перевели свои функции и персонал в город Воронеж. В 2019 году проект существенно расширился – практически все подразделения ДОПБ переводят функции в региональные центры: Воронеж, Чебоксары и Барнаул. После завершения этих процессов свыше 50 % персонала департамента будет сосредоточено в региональных центрах.

## ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ 24/7 В ЕДИНОМ БАЛАНСЕ



**Светлана ЧЕРНИЧКИНА,**  
начальник управления  
транзакционных операций  
юридических лиц

За последние несколько лет ВТБ активно присоединял банки, последняя интеграция Банка ВТБ и ВТБ24 была самой масштабной в истории российского банковского сектора. Успешное объединение позволило получить значительный синергетический эффект за счет оптимизации филиальной сети. Однако остался ряд вопросов, требующих решения. Среди них наличие нескольких параллельно действующих автоматизированных банковских систем, оставшихся в наследство от присоединенных банков, и наличие 27 филиалов, каждый из которых имеет свой баланс.

В ВТБ реализуется проект по переходу на единый баланс всех филиалов, который предусматривает поэтапную миграцию клиентов и их продуктов на единый баланс. Переход предполагается осуществить до 2024 года.

Задача проекта – повысить производительность систем, сократить затраты на оборудование, внедрить новые сервисы для клиентов, унифицировать бизнес-процессы, оптимизировать административный и бухгалтерский состав подразделений сети, а также трудозатраты на сопровождение клиентов.

«Вопросы оптимизации ИТ-архитектуры банка, сокращения филиальной сети назрели давно. Сейчас клиенты могут сталкиваться с требованием предоставлять разные комплекты документов, повторно проходить идентификацию, для них могут быть определены различные условия и сроки проведения операций. Сотрудники точек продаж вынуждены работать с несколькими системами. Банк несет дополнительные расходы на содержание административного и бухгалтерского персонала в каждом из 27 филиалов. Реализация миграции клиентов банка на баланс единого филиала, работающего в одной системе, оставит в прошлом все эти вопросы», – отметила Светлана Черничкина, начальник управления транзакционных операций юридических лиц департамента операционной поддержки бизнеса.

## WORKFLOW ДЛЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ



**Марина КОСТИНА,**  
начальник управления кредитных и документарных операций физических лиц

Создание и внедрение системы Workflow – один из важных этапов реализации стратегии управления операционными процессами.

Основные цели этой системы – управление нагрузкой и оптимизация трудозатрат сотрудников на конкретных этапах бизнес-процессов за счет конвейерной обработки операций.

Как результат – на платформе Tessa была создана система еди-

**В ВТБ РЕАЛИЗУЕТСЯ ПРОЕКТ ПО ПЕРЕХОДУ НА ЕДИНЫЙ БАЛАНС ВСЕХ ФИЛИАЛОВ, КОТОРЫЙ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ПОЭТАПНУЮ МИГРАЦИЮ КЛИЕНТОВ И ИХ ПРОДУКТОВ НА ЕДИНЫЙ БАЛАНС. ПЕРЕХОД ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ ОСУЩЕСТВИТЬ ДО 2024 ГОДА**

## Команда/Операционная поддержка

ных справочников, позволяющая настраивать:

- группы продуктов, типы операций, категории обрабатываемых документов;
- подразделения, участвующие в процессе обработки;
- роли сотрудников, маршруты обработки;
- правила распределения и перераспределения заданий и нагрузки.

Определенный набор таких справочников формирует конструктор модулей обработки операций и конструктор отчетности.

Система интегрирована с электронным архивом, также реализованным на платформе Tessa, в котором автоматически размещаются документы по результатам обработки заданий. Реализован мониторинг этапов и контроль сроков обработки запросов и заданий как на стороне подразделений-инициаторов, так и подразделений, их обрабатывающих, а также просмотр и хранение истории действий пользователей. Таким образом, обеспечивается прозрачность процессов, а с помощью инструментария контрольных и управлеченческих отчетов легко проводить мониторинг их качества.

В настоящий момент уже настроено 26 модулей для различных процессов, к которым подключены более 500 сотрудников департамента операционной поддержки бизнеса, ежемесячно они обрабатывают около 150 тыс. запросов и операций. Внедрение этого решения позволило сократить время на обработку операций примерно на 10–15 %, что при значительных объемах уже принесло банку многочилионную экономию.

### ЭКОСИСТЕМА НАЛИЧНОГО ОБОРОТА



Елена ЧИГИРИНСКАЯ,  
начальник управления  
кассовых сервисов

ВТБ занимает второе место по обороту наличных в России и претендует на лидирующие позиции в области инноваций в налично-денежном обращении. За несколько последних лет в банке реализован ряд амбициозных проектов: первым в стране ВТБ внедрил поточную линию пересчета наличных, которая, по мнению

В периметр экосистемы НДО входит 226 кассовых центров и 1,5 тысячи точек продаж. В них работает около 3,9 тысячи сотрудников, сопровождающих кассовую и инкассационную функции.

Клиентов ВТБ обслуживают

15 тысяч устройств самообслуживания, включая устройства для приема наличных на территориях крупных ритейлеров.

Более 18 млн физических лиц и около 1 млн компаний пользуются услугами в сфере НДО, среди них: «Почта России», РЖД, Московский метрополитен, «Мосгортранс», «Лента», «Пятерочка», «Перекресток», «Ригла».

Банка России, является лучшей на российском рынке.

В трех кассовых центрах в городах федерального значения реализованы инновационные площадки с современными технологиями обработки наличных денег – конвейеры с высокопроизводительными автоматизированными комплексами, позволяющими увеличить производительность в два раза, сократив при этом себестоимость пересчета на 40–45 %. Подобных инновационных площадок в мире насчитывается не более 200. К концу 2020 года конвейерная технология обработки наличных появится еще в 10 кассовых центрах банка, а количество площадок для пересчета уменьшится в два раза. Для реализации программы по построению цифровой экосистемы наличного денежного оборота (НДО) в банке запущено более 25 проектов, в том числе 8 инновационных и 1 стратегический. Экосистема НДО ВТБ – это единая платформа взаимодействия банка

с регулятором, контрагентами и вендорами на базе сотрудничества и здоровой конкуренции, предоставляющая клиенту максимально удобный и гармоничный пул сервисов. ВТБ в партнерстве с ЦБ активно совершенствует экосистему НДО.

«Мы ставим для себя цель кардинально изменить представление о кассовой и инкассационной функции банка как о сильно зарегулированной, сложно поддающейся внедрению новых решений и трансформации, имеющей высокие издержки. Наша задача – внедрение единого стандарта обслуживания клиентов во всех локациях банка от Калининграда до Камчатки, где ВТБ будет «единым окном» для приобретения клиентами широкого спектра услуг в области НДО. Это позволит нам быстрее и эффективнее управлять процессами, внедрять инновационные проекты, увели-

чить работоспособность кластера с уровнем сервиса, предопределяющим потребности клиентов. Консолидация и оптимизация потоков внутри системы позволит усилить конкурентное преимущество ВТБ на рынке НДО», – сказала Елена Чигиринская, начальник управления кассовых сервисов департамента операционной поддержки бизнеса.

### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УПОЛНОМОЧЕННЫМИ ОРГАНАМИ



Светлана ДЕМЕНТЬЕВА,  
начальник управления  
обработки клиентских  
данных

Оборот наличных в банке составляет примерно **36 трлн рублей** в год, среднедневные остатки – **110 млрд рублей**, при этом расходы на кассовую функцию составляют около **16 млрд рублей** в год.

В таких реалиях фокус на оптимизацию системы управления наличным денежным оборотом и оптимизацию затрат является более чем обоснованным!

**Сегодня уже невозможно строить процесс управления на основе рутинных процедур работы с бумажными документами. Современный уровень развития информационных технологий создает невиданные ранее возможности. Очень важно в ближайшей перспективе повысить эффективность процессов взаимодействия с уполномоченными органами и оптимизировать затраты банка»**

Почти 10 лет назад Банк ВТБ реализовал электронный обмен с Федеральной службой судебных приставов России (ФССП). В сентябре 2018 года был завершен проект по полномасштабному тиражированию электронного документооборота всеми типами постановлений (розыск с арестом, арест, взыскание), а также запросам о наличии счетов и остатков в отношении всех категорий должников через Единая система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ).

Сегодня между банком и ФССП выстроена система электронного документооборота через единый канал взаимодействия, создано решение, позволившее обрабатывать более 11,3 млн запросов и 1,4 млн постановлений в месяц. Технология охватывает все стадии исполнения документа: от розыска должника и ареста средств на его счетах до автоматического мониторинга поступлений денег на счет и взыскания.

Такой подход дал банку возможность существенно сократить сроки обработки документов и сократить затраты. Сегодня исполнение

## Команда/Операционная поддержка

постановлений ФССП автоматизировано, проведена интеграция более чем с 10 системами банка.

Чтобы максимально автоматизировать обработку запросов, предписаний, исполнительных документов госорганов, электронное взаимодействие с которыми не предусмотрено действующим законодательством, разработана и тиражирована уникальная технология, позволяющая в автоматизированном режиме обрабатывать введенные вручную запросы и предписания.

До конца 2019 года также планируется провести интеграцию с СДО банка и исключить ручной ввод данных благодаря системе распознавания документов с использованием технологии ABBYY FlexiCapture.

Понимая стратегическую важность развития ЭДО с уполномоченными органами с целью сокращения издержек банка в условиях растущих объемов, ведется активная работа с МВД России, ФНС России, Федеральной нотариальной палатой, а также в рамках инициативы «Цифровое исполнительное производство». Данную работу планируем продолжить и в 2020 году.

«Сегодня уже невозможно строить процесс управления на основе рутинных процедур работы с бумажными документами. Современный уровень развития информационных технологий создает невиданные ранее возможности. Очень важно в ближайшей перспективе повысить эффективность процессов взаимодействия с уполномоченными органами и оптимизировать затраты банка», – сказала

Светлана Дементьева, начальник управления обработки клиентских данных департамента операционной поддержки бизнеса.

### ЗАЩИТА СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ



Алексей ИПАТОВ,  
начальник управления  
анализа и мониторинга операций

ВТБ много раз получал награды международных платежных систем за противодействие мошеннической активности по платежным картам. Банк является признанным лидером в выявлении и пресечении противоправной деятельности злоумышленников.

В последние два года в банке было много сделано для своевременного

**Клиенты доверили свои сбережения банку, а это значит, что во главу угла должна быть поставлена эффективная защита средств и сервисов. Комплексный мониторинг операций во всех каналах обслуживания и полномасштабная защита активов клиентов являются нашими приоритетными задачами»**

выявления и предотвращения хищений со счетов физических и юридических лиц. Сегодня использование комплексных мер защиты позволяет успешно отклонять более 96% мошеннических операций. Только с июня по август 2019 года удалось сократить объемы операций, проведенных без согласия клиентов, в 5 раз (по сравнению с предыдущими месяцами), и это на фоне роста

**СЕГОДНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЛЕКСНЫХ МЕР ЗАЩИТЫ ПОЗВОЛЯЕТ УСПЕШНО ОТКЛОНИТЬ БОЛЕЕ 96% МОШЕННИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ. ТОЛЬКО С ИЮНЯ ПО АВГУСТ 2019 ГОДА УДАЛОСЬ СОКРАТИТЬ ОБЪЕМЫ ОПЕРАЦИЙ, ПРОВЕДЕНИХ БЕЗ СОГЛАСИЯ КЛИЕНТОВ, В 5 РАЗ**

## ВТБ УСПЕШНО ПРЕДОТВРАТИЛ ПОТЕРИ НА СУММУ БОЛЕЕ 5,4 МЛРД РУБЛЕЙ СО СЧЕТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В КАНАЛАХ ДИСТАНЦИОННОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПО КАРТАМ

числа мошеннических атак по аналогичным схемам в других финансовых организациях страны. Всего в первом полугодии 2019 года ВТБ успешно предотвратил потери на сумму более 5,4 млрд рублей со счетов физических лиц в каналах дистанционного банковского обслуживания и по картам.

Наши приоритеты в этом направлении – применение аналитических возможностей системы фрод-мониторинга (противодействия мошенничеству), совершенствование потоков информации финансового и нефинансового

характера, поступающей в систему, тщательный анализ транзакционной и сессионной активностей клиентов, участие во внедрении новых банковских продуктов и сервисов.

### В планах на 2020 год:

- активное использование автоматизированных решений на базе риск-моделей с применением аналитики клиентского профиля и поведения, улучшение качества решений аналитической модели системы противодействия мошенничеству;
- максимальная автоматизация и роботизация процессов,

где окончательное решение по проведению операции может быть принято машиной, а человеку приходится решать только самые сложные и неоднозначные задачи.

«Клиенты доверили свои сбережения банку, а это значит, что во главу угла должна быть поставлена эффективная защита средств и сервисов. Комплексный мониторинг операций во всех каналах обслуживания и полномасштабная защита активов клиентов являются нашими приоритетными задачами», – сказал Алексей Ипатов, начальник управления анализа и мониторинга операций департамента операционной поддержки бизнеса.

## ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ



**Татьяна ГЕРАСКИНА,**  
начальник управления  
транзакционных операций  
физических лиц



Зарплатный проект часто рассматривают как специфическую услугу банков по перечислению денежных средств на счета сотрудников организаций, открытые в банке.

## Команда/Операционная поддержка

Сегодня зарплатный проект – это целый набор сервисов и услуг, позволяющих нашим клиентам – организациям и их работникам – максимально удобно, просто и быстро проводить взаиморасчеты и получать на специальных условиях дополнительные услуги.

Согласно стратегии развития банка, увеличение клиентской базы в рознице является одним из приоритетных направлений. Развитие зарплатного сервиса может рассматриваться в качестве одного из основных драйверов роста. Динамично развивающийся зарплатный сервис призван обеспечивать потребности своих клиентов наиболее удобными и современными способами. Совместно с другими подразделениями мы проводим серьезный реинжиниринг процессов сопровождения зарплатных проектов. Перед нами стоит амбициозная цель – при выполнении задач централизации, стандартизации, повышения операционной эффективности улучшить клиентский опыт взаимодействия с банком в рамках зарплатных проектов.

Департамент операционной поддержки бизнеса многое делает для улучшения сервисов, которые получают зарплатные клиенты:

- развитие сервисов выездных подразделений. Среди задач проекта – реализовать возможность активации счета и договора комплексного обслуживания онлайн в момент выдачи карты. Пилотирование системы запланировано уже в 2019 году, тиражирование – в первом полугодии 2020 года. В планах – реализовать возможность актуализации

персональных данных клиентов в момент выдачи карты, что позволит исключить необходимость личного обращения клиента в отделение банка;

- сокращение сроков выпуска и доставки карт. Клиент будет получать карту уже через два рабочих дня, а в Москве уже на следующий день после ее оформления;
- обучение клиента для максимального упрощения его взаимодействия с банком.

### УНИКАЛЬНЫЙ СЕРВИС ВАЛЮТНОГО КОНТРОЛЯ



**Елена ТРЕТЬЮХИНА,**  
начальник управления  
валютного контроля  
и банковского сопровождения –  
вице-президент

Основная задача валютного контроля Банка ВТБ – внедрение перспективных технологий комплексного обслуживания клиентов, поддержка высокой клиентоориентированности, расширение объемов, прибыльности и конкурентоспособности банка в этом сегменте.

Валютный контроль ВТБ сложился из трех объединившихся банков.

**/// Рост эффективности операций валютного контроля, распространение и применение лучших практик, накопленных контролерами объединившихся банков, высокая клиентоориентированность позволяет ВТБ в 2020 году достичь дополнительных результатов по привлечению новых клиентов ВЭД различных категорий бизнеса»**

Обслуживание клиентов, обмен документами и информацией с клиентами внешнеэкономической деятельности осуществляется по каналам системы дистанционного банковского

В 2018 году банк получил **2,9 млрд рублей комиссационных доходов** от операций валютного контроля, за первое полугодие 2019 года – **1,4 млрд рублей.**

обслуживания. До 95% документов представляются клиентами в банк удаленно.

Сегодня наше управление занимается централизацией отчетности по валютному контролю; мы унифицируем процессы в рамках создания единой операционной системы банка; активно используем инструменты Lean-технологий для обработки документов.

Главный показатель высокого качества валютного контроля ВТБ – отсутствие штрафных санкций со стороны надзорных органов.

Мы переходим на электронное хранение документов как в системе электронных документов валютного контроля, так и на платформе Tessa. Переход на электронное хранение досье валютного контроля позволит уменьшить бумажный документооборот.

«Без сомнений, рост эффективности операций валютного контроля, распространение и применение лучших практик, накопленных контролерами объединившихся банков, высокая клиентоориентированность позволят ВТБ в 2020 году достичь дополнительных результатов по привлечению новых клиентов ВЭД различных категорий бизнеса», – сказала Елена Третьюхина, начальник управления валютного контроля и банковского сопровождения департамента операционной поддержки бизнеса – вице-президент Банка ВТБ.

## РАБОЧАЯ ГРУППА РМРГ



**Елена БАРАБАНОВА,**  
управляющий директор  
управления «Расчетный центр»

SWIFT (СВИФТ) – это сообщество всемирных межбанковских телекоммуникаций. Под эгидой объединения действует несколько международных рабочих групп по разным направлениям. В начале 2000-х годов по инициативе банковского и платежного комитета была создана консультативная рабочая группа РМРГ (Payments Market Practice Group). В ее состав вошли представители стран, играющих значимую роль на платежных рынках. С июля 2016 года к РМРГ присоединилась Россия. Национальное сообщество получило от SWIFT приглашение к участию в группе в связи с возможным платежным трафиком.

Основными целями и задачами РМРГ являются:

- обсуждение, документирование и продвижение передового опыта в области платежей;
- подготовка рекомендаций по правильному применению стандартов SWIFT для обеспече-

 Это очень ценно – иметь возможность держать руку на пульсе всех передовых международных тенденций, трендов и практик в области платежей, влиять на продвижение изменений в мире. Я горжусь тем, что именно ВТБ представляет Россию»

ния максимально высокого уровня STP (Straight-Through Processing) и повышения качества обслуживания клиентов, а также в связи с изменяющимися требованиями систем контроля;

- содействие внедрению стандарта ISO 20022.

С 2016 года представителем России в РМРГ является Елена Барабанова, управляющий директор управления «Расчетный центр» департамента операционной поддержки бизнеса.

«Это очень ценно – иметь возможность держать руку на пульсе всех передовых международных тенденций, трендов и практик в области платежей, влиять на продвижение изменений в мире. Я горжусь тем, что именно ВТБ представляет Россию», – сказала Елена Барабанова. ЭК

# ДОВЕРИЕ – САМЫЙ ЦЕННЫЙ ИНГРЕДИЕНТ

КАКИМ БАНК ДОЛЖЕН ОКАЗТЬСЯ В СКОРОМ БУДУЩЕМ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ И ИХ ВЫСОКУЮ ОЦЕНКУ? КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КОМАНДА И ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЬ, МОЖНО ЛИ ИЗМЕРИТЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ? ОБ ЭТОМ РАССКАЗАЛ МАКСИМ КОНДРАТЕНКО, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ВТБ.



### ДОРОЖИМ КЛИЕНТОМ

**Банк будущего** – это эффективный помощник для клиента. Как правило, большинство даже бытовых ситуаций в жизни современных людей требуют финансового сопровождения. Банк как опытный и предусмотрительный батлер должен превзойти ожидания клиента. И делать это, не отвлекая своего клиента, используя свое знание о нем. Будущее рядом, нужно поторопиться.

**Мы гордимся**, когда клиенты удовлетворены и высоко оценивают качество наших услуг. Так создается и укрепляется доверие – самая большая ценность в бизнесе и в жизни.

**В центр нашего внимания** необходимо поместить клиентский опыт. С ним мы должны соотносить принимаемые решения и получаемые результаты.

**Ключ к успеху Банка ВТБ** в его способности укреплять лояльность клиентов. Это достигается победой в конкуренции за внимание клиентов. Чем больше сфер жизни клиента и его интересов поддерживается услугами банка, тем сильнее эта связь. Чем надежнее сервисы и выше скорость адаптации услуг, тем увереннее клиенты выбирают ВТБ и рекомендуют его другим. Все это способна сделать только сильная команда, объединенная общими целями и ценностями.

**Главное для любого руководителя** – быть надежным. Надежным человеком и профессионалом, уверенным лидером, которому доверяет его команда. Это создает верную модель поведения, которая привлекает людей. А цели, которые ставит перед командой такой руководитель, выглядят понятными и достижимыми. Это создает важнейший импульс – мотивацию для движения вперед.



### РАБОТАЕМ В КОМАНДЕ

**Отличная команда** – это соратники, объединенные сильным желанием победить и умеющие побеждать. Победить – это значит достичь поставленных целей.

**Для достижения цели** нужны идеи, команда и воля.



### ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВУЕМСЯ

**Ключевой вызов** – сделать каждый день результативным, приближающим к цели.



### ОТВЕЧАЕМ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

**Профессионализм измеряется результатом**, его достижение в различных обстоятельствах, далеких от тепличных, – безусловный показатель профессионализма.

**В работе меня вдохновляют** люди, с которыми мы вместе решаем сложные задачи. Мы приобретаем общий опыт, который сплачивает и одновременно мотивирует к дальнейшему развитию.



### ПРОЯВЛЯЕМ ИНИЦИАТИВУ

**Мы приветствуем инициативу**, потому что новые идеи и воля к действию – важнейшие ключи к достижению целей. Чем больше энергии и инициативы, тем сильнее ДНК компании.

**Всех успешных людей объединяют** любознательность и энергия.

**Быть лидером – значит** брать и нести ответственность. Выражаясь словами Нассима Талеба, «шкура должна быть на кону».

**Я мотивирую себя и коллег** интересными задачами, выполнение которых помогает сделать нашу работу эффективной, а банк – конкурентоспособным. **ЭК**



# Линия защиты

Управление операционных рисков разрабатывает методологию и внедряет инструменты управления рисками, связанными с ошибками персонала, сбоями систем, процессов, злоупотреблениями и такими событиями, как пожары или наводнения.

## **НАДЕЖНЫЕ ПАРТНЕРЫ**

Концепция риск-партнерства появилась в нашем банке сравнительно недавно. Ранее специалистов по операционным рискам можно было назвать универсальными, что, с одной стороны, позволяло решать необходимые задачи, но с другой – отсутствовал нужный фокус и достаточный уровень компетенции для детальной и глубокой проработки вопросов.

Каждый риск-партнер взаимодействует с подразделениями банка по определенным направлениям деятельности. Обладая

практическим опытом работы и знаниями в конкретной области, они являются связующим звеном между подразделениями банка и рисками. Сегодня сотрудники четырех крупных направлений – розничный и корпоративный бизнес, информационная безопасность и информационные технологии – активно взаимодействуют с риск-партнерами и решают те вопросы, где требуется экспертиза рисков. По остальным направлениям (например, для инвестиционно-банковского бизнеса) идет активный подбор кандидатов.

## **ПРОЗРАЧНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ И ОТЧЕТНОСТЬ**

Финансовая отрасль стоит на пороге больших реформ в области управления операционным риском. Банк России готовит документ, устанавливающий новые требования, которые ранее никогда регулятором не предъявлялись. Эти изменения потребуют не только доработки методик и процессов управления рисками в части их идентификации, оценки и учета, но и внедрения автоматизированной системы, удовлетворяющей этим требованиям. Для решения данной задачи открывается отдельный проект.

В рамках реализации новых требований к системе управления операционным риском уже утверждена концепция ключевых индикаторов, которая позволит осуществлять мониторинг уровня риска и своевременно реагировать на возможные отклонения.

Пересматривается текущая и внедряется новая отчетность, и совсем скоро руководство банка и заинтересованные команды смогут получать объективную информацию в обновленном и удобном формате. Ведется работа по созданию реестра процессов и их владельцев, проводятся мероприятия по закреплению ответственности подразделений и сотрудников банка за качество управления риском. Соответствующие требования планируется отразить в ключевых показателях эффективности.

Реализация предъявляемых требований позволит существенно повысить достаточность капитала банка.

## КОМПЛЕКСНОЕ СТРАХОВАНИЕ

Страхование – один из способов минимизации операционного риска. Оно может быть использовано как в отношении специфических банковских рисков, например, комплексного банковского страхования, так и в отношении отдельных видов рисков, таких как: ответственность директоров, должностных лиц и компаний, а также преступления в компьютерной сфере и т. д. Все это позволяет принимать оптимальные решения относительно периметра и объема риска, своевременно расширяя страховое покрытие, или вносить



**Дмитрий ЖАБИН**, руководитель департамента интегрированного управления рисками – старший вице-президент Банка ВТБ

предложения о снижении отдельных рисков.

## НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Одной из ключевых задач управления является обеспечение непрерывности и восстановления деятельности банка (ОНиВД). Функция развивается с учетом лучших практик на рынке и отраслевых стандартов.

Сформирован институт координаторов по ОНиВД, определены подходы по выявлению критичных бизнес-процессов. Результаты категоризации уже используются в работе по повышению надежности клиентских сервисов.

## СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧАСТО ОПИСЫВАЮТ С ПОМОЩЬЮ КОНЦЕПЦИИ ТРЕХ ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ:

- Первая линия – это все подразделения банка, разрабатывающие бизнес-процессы и выполняющие операции, включая различные контрольные процедуры (сверки, проверки, самоконтроль и т. д.).
- Вторая – это риск-менеджмент и подразделения, ответственные за управление выделенными видами риска (юридический департамент, департамент по обеспечению безопасности и другие). Их задача – предоставление поддержки в вопросах управления рисками.
- Третья – внутренний аудит, цель которого независимо оценить эффективность выстроенной системы контроля и менеджмента.

В планах на 2020 год – проведение крупномасштабных учений в рамках определенных сценариев. Такая практика соответствует высоким международным стандартам, хотя редко встречается в российских банках.

Для достижения этой цели команда формирует план учений

**СОЗДАНИЕ ИНСТИТУТА РИСК-ЧЕМПИОНОВ – СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ, НАХОДЯСЬ ВНУТРИ СВОИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, ЯВЛЯЮТСЯ ТАКЖЕ И СПЕЦИАЛИСТАМИ В ОБЛАСТИ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ, – СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

# Развитие/Операционные риски

## РИСК-ПАРТНЕРЫ

Обслуживание юридических лиц и платежная система банка:

- Иван ЗАЦЕПИН
- Мария ПРИВЕЗЕНЦЕВА

Информационная безопасность и ИТ:

- Григорий АЙРИАН
- Елена КРИВЦОВА

Обслуживание физических лиц и кассовая работа

- Руслан КАЗАКОВ
- Роман БАГИРОВ

Курирование дочерних компаний Группы ВТБ:

- Кирилл ИЛЮШКИН

## ЭКСПЕРТНОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КУОРР

- Вадим СИТОСЕНКО
- Ольга РУДАКОВА
- Янина ТРЕПАК

## ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ И ВОССТАНОВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Тимур КАРТАВЦЕВ
- Григорий БОРТКЕВИЧ
- Евгения ВАЛЕЕВА



## СТРАХОВАНИЕ

- Анастасия ДУБОВИК
- Анна ВАСИЛЬЕВА

## МЕТОДОЛОГИЯ И ОТЧЕТНОСТЬ

- Олег МОТАРЫГИН
- Анастасия ЕФИМОВА
- Ольга ЗАГИДУЛЛИНА
- Дарья АТОШНИКОВА
- Анастасия МАМОНТОВА
- Мария НЕУСТРОЕВА
- Юлия ЩЕРБИНА

## УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ

Начальник управления

- Елена МОРОЗОВА



# Развитие/Операционные риски

## КУЛЬТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ВТБ



Елена МОРОЗОВА,  
начальник управления  
операционных рисков:

«Качество управления операционным риском во многом зависит от риск-культуры. Говоря о первой линии защиты, мы имеем в виду все подразделения банка и их сотрудников без исключения. Понимаем ли мы как единая команда, что такое

операционный риск, может ли любой сотрудник, чем бы он ни занимался в банке, сказать: «В моем процессе существуют следующие риски. Закрыты они соответствующим образом» или «В своих ежедневных операциях я несу операционный риск»?

Насколько коллеги вообще подкованы в этой профессиональной области? Это открытые вопросы, на которые мы сами себе должны ответить. Нам как команде предстоит сделать многое, чтобы объяснить и обучить каждого сотрудника банка, насколько управление операционным риском важно в деятельности нашей кредитной организации. Какие инструменты используются для идентификации, мониторинга и оценки рисков? Как поступать в ситуа-

циях, если произошло событие операционного риска?

И еще один вопрос, который мы сами себе задаем, – поддерживают ли наши инициативы руководители подразделений? Поощряется ли своевременное доведение информации до риск-менеджмента или данные об инцидентах операционного риска своевременно не эскалируются, а значит, не способствуют принятию корректных управленческих решений и в целом не повышают эффективность управления рисками банка? Для реализации этой задачи нами разрабатываются меры и обучающие мероприятия для сотрудников банка. При этом основным источником информации для бизнеса и Пик являются наши риск-партнеры. Они – лицо нашей команды».

и курирует подготовительные работы: проведены пилотные тестирования для ряда подразделений бизнеса и поддержки, включая депозитарий, казначейство, отдельных сотрудников департамента операционной поддержки бизнеса. Запланированы дальнейшие тестирования в головной организации.

### КОМИТЕТ

Членами комитета по управлению операционными и регуляторными (комплаенс) рисками (КУОРР) являются представители всех ГБЛ и большинства ГФЛ банка.

Комитет рассматривает риски, возникающие в связи с разработкой новых и развитием текущих продуктов, изменением законодательства, оптимизацией внутренних процессов банка.

С начала 2019 года была проведена большая работа по реформированию деятельности комитета, создано несколько составов участников, каждый из которых рассматривает определенный круг вопросов. Обновленный формат позволяет сфокусировать внимание

на отдельных видах убытков и критичных вопросах. Функциональная команда комитета тесно взаимодействует не только на этапе подготовки материалов, но и проводит мониторинг принятых рисков.

Часто бывает, что в процессе рассмотрения нового продукта выявляются существенные операционные или регуляторные риски. Тогда вопрос выносится на КУОРР для обсуждения возможности их принятия или необходимости разработки мер по их минимизации. ЭК



# ВАША ЗАРПЛАТНАЯ КАРТА ВТБ: ВСЕ ЛУЧШЕЕ СРАЗУ

ЧЕМ АКТИВНЕЕ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ КАРТОЙ,  
ТЕМ БОЛЬШЕ ВАША ВЫГОДА!



максимальный размер вознаграждений при покупках от 15 000 руб.



от 3% по автокредиту и рефинансированию автокредитов



скидка до 20% на страхование и брокерское обслуживание



от 10,9% по кредиту наличными и рефинансированию



от 9,1% по ипотеке, включая рефинансирование



до 9% на остаток по счету

Узнайте больше:



8 800 200 82 22

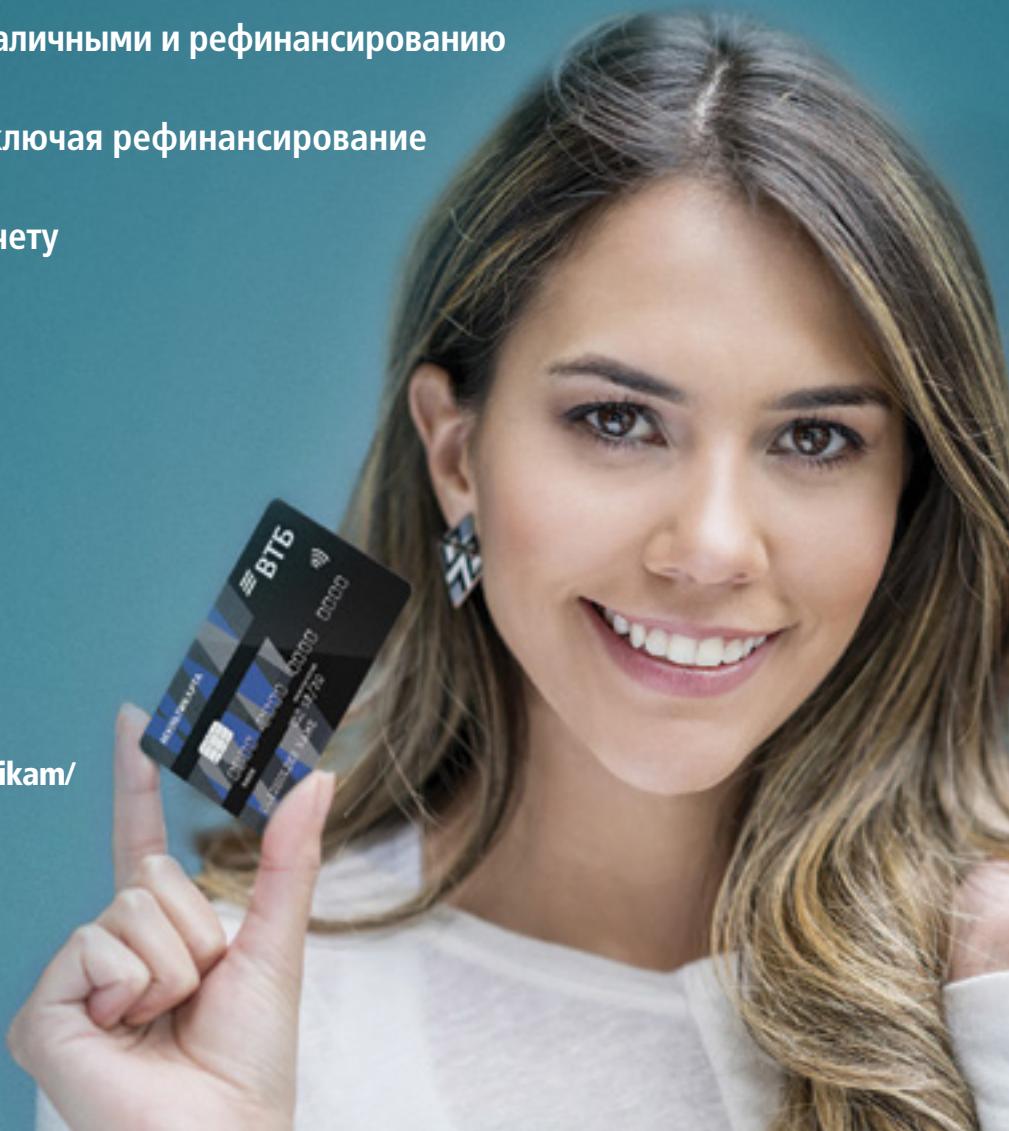
[www.vtb.ru/sotrudnikam/](http://www.vtb.ru/sotrudnikam/)  
[ourcard@vtb.ru](mailto:ourcard@vtb.ru)

Подробную информацию об условиях предоставления продуктов банка и о тарифах вы можете получить на официальном сайте [www.vtb.ru/sotrudnikam/](http://www.vtb.ru/sotrudnikam/), а также по первому требованию во всех подразделениях банка ВТБ (ПАО).

Условия действительны на 25.10.2019 г.

Банк ВТБ (ПАО). Генеральная лицензия Банка России № 1000.

Реклама.



# МЫ УМЕЕМ ДЕЛАТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ

ОБЪЕДИНЕНИЕ С ВТБ24, НОВАЯ ПРОГРАММА ERP 2.0, ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНО-ЗАКУПОЧНОЙ ФУНКЦИИ ДЛЯ ИТ, СОЗДАНИЕ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ РЕГИОНОВ НА БАЗЕ САМАРЫ И ЗАПУСК ПЛАТЕЖНОЙ ФАБРИКИ. И ЭТО ЛИШЬ ЧАСТЬ МАСШТАБНЫХ ПРОЕКТОВ, РЕАЛИЗОВАННЫХ ФИНАНСОВЫМ ДЕПАРТАМЕНТОМ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛТОРА ГОДА. КАК ЭТО СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ? СЕКРЕТ – В КОМАНДЕ.





Ирина БАКАЕВА,  
заместитель руководителя  
финансового департамента –  
вице-президент Банка ВТБ:

**// Внутри команды нужно создавать единое информационное пространство, систему целеполагания, где каждый сотрудник будет видеть задачи коллег и взаимосвязи внутри коллектива. Важна и обратная связь, причем не только позитивная, но и конструктивная, то есть каждый сотрудник должен понимать свои зоны роста»**

Секрет успеха – в нашей немногочисленной, но хорошо замотивированной команде, где каждый делает то, что важно для банка, работает на общую цель. Высокий темп выдерживают не все. Те люди, которые образовали костяк команды, имеют схожие ценности и взгляды на работу и жизнь. И им нравится менять пространство вокруг себя к лучшему. Для нас сложные задачи – это не только профессиональный вызов, они создают драйв, придают сил, которые позволяют в конечном итоге сделать то, что казалось нереализуемым.

### 550 ДНЕЙ

За последние полтора года наша команда принимала участие в нескольких масштабных проектах. Большая их часть уже успешно функционирует или находится на завершающей стадии реализации. После объединения ВТБ и ВТБ24 появился сложный ландшафт ИТ-систем в области управления ресурсами, и мы стали основными драйверами по запуску программы ERP 2.0 – новой системы управления ресурсами Банка ВТБ. Фактически за четыре месяца – беспрецедентно короткое время для масштабов объединенного банка – мы спроектировали и запустили новую систему бюджетирования, и сейчас практически «в бою», во время бюджетной кампании, мы продолжаем шлифовать систему и процессы. У команды ушло чуть больше полугода на внедрение новой системы закупок, сейчас идет завершающий этап проекта.

За три-четыре месяца мы должны были запустить площадку для централизованного сопровожде-

ния всех финансовых сервисов региональной сети на базе Самары. Мы сделали это! Дальше – масштабирование успеха на головной офис.

Мы инициировали и успешно реализуем программу управления затратами Группы. Эта работа стала частью Стратегии-2019/2022.

В прошлом году на базе финансового департамента централизовали сервис по поддержке бюджетно-закупочной функции для департамента информационных технологий. Перед нами стояла задача за очень короткий отрезок времени выстроить процессы, собрать новую команду, настроить уже работающих сотрудников на ценности финансового департамента. Проект был признан успешным, и в этом году мы пригласили пойти по пути централизации бюджетно-закупочной функции и другие департаменты.

С нуля была создана функция анализа эффективности проектов банка, запущен режим «единого окна» для ИТ по всем финансовым вопросам, впервые проведен масовый функциональный бенчмаркинг. Есть много других задач, которые департамент реализовал за последние полтора года.

### НОВЫЕ ЦЕЛИ

Сегодня мы на пороге очередной масштабной трансформации. Внутри департамента выделены функциональные блоки: бюджетирования и закупок. Задача новых руководителей, сохранив сервисно ориентированный принцип, продолжить улучшать процессы.



Илья ВЕТКИН,  
начальник управления закупок:

Мы не являемся автономным подразделением, мы полностью интегрированы в банк, и это один из ключевых принципов, который в нашей команде возвращается: свои победы мы считаем победами ВТБ, и победы ВТБ – своими»

### КАЧЕСТВЕННЫЕ СЕРВИСЫ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мы выстраиваем свою деятельность по принципу клиентоцентричности, создавая систему, центром которой является внутренний заказчик. Наши ключевые приоритеты – качественные сервисы в оптимальные сроки, прозрачное и понятное взаимодействие, высокая экономическая эффективность. Безусловно, работать приходится в условиях заданных требований и ограничений, в том числе законодательных, но данные рамки не сковывают, а скорее стимулируют на поиск креативных и интересных решений нестандартных задач.

Каждый участник нашей команды нацелен на результат, причем не на свой собственный и даже не своего подразделения, а результат внутренних клиентов, а значит, и всего бизнеса ВТБ. Мы не являемся автономным подразделением, мы полностью интегрированы в банк, и это один из ключевых принципов, который в нашей команде возвращается: свои победы мы считаем победами ВТБ, и победы ВТБ – своими.

Один из самых ярких примеров нашей деятельности – взаимо-

действие с подразделениями, чью работу в части бюджетирования и закупок мы взяли на себя в рамках соглашений о централизации функций. Иными словами, мы начали предоставлять сервис по сопровождению бюджетно-закупочной функции. Мы многому научились, увидели процесс с другой стороны. Ключевая сложность – поиск баланса, а также способность слушать и слышать своих клиентов. Это непростая задача, так как каждое подразделение особенное и имеет высокую значимость для банка. Совместно нами была выполнена большая работа. Сделано немало, но не время останавливаться, основная работа и самые яркие победы впереди.

Открытость и готовность к диалогу – одно из главных правил нашей команды, следование которому позволяет нам двигаться дальше, ведь даже получение конструктивной обратной связи является отличным стимулом для того, чтобы становиться лучше.

Мы не боимся интересных и сложных задач, всегда ищем лучшие практики и внедряем их, задаем тренды и становимся примером для подражания.

НАША КОМАНДА – ЭТО СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ, КОТОРОЕ СТРЕМИТСЯ СОЗДАВАТЬ НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НАШИХ ВНУТРЕННИХ КЛИЕНТОВ, БАНКА И ГРУППЫ ВТБ



Роман АНТОНОВ,  
руководитель службы повышения  
производственной эффективности:

**«Наша задача –  
предоставление  
и анализ  
финансовой  
информации,  
идентификация  
возможностей для  
снижения затрат,  
постановка целей  
на будущие периоды»**

### МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ ТРАНСФОРМАЦИЮ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВ

Мы осуществляем расчет моделей, анализируем финансовую информацию, идентифицируем возможности для снижения затрат, формулируем цели на будущие периоды.

Наши предложения мы формируем на основе анализа различных источников информации. Первый – это массивы финансовых данных по банку в части бюджета и фактических расходов. Второй – это бенчмарки. С этого года мы начали их активно использовать, причем в банке есть несколько направлений, откуда мы их получаем. Третий источник информации – это тесная работа во взаимодействии с кураторами инициатив,

с которыми мы прорабатываем и подтверждаем все гипотезы и цифры.

Для выполнения поставленных перед нами целей очень важно собрать команду профессионалов, которая возьмет на себя задачи по продвижению изменений, поиску новых вариантов, оценке существующих возможностей, в том числе с учетом имеющегося опыта, лучших практик. В этой связи нам необходимо, чтобы человек, который приходит к нам в команду, не ограничивал себя устоявшимся порядком вещей, а был готов идти на эксперименты, пробовать себя в новых ролях, смотреть на вопросы с разных ракурсов. Ему должно быть комфортно жить и работать в постоянном водовороте изменений.

**ОДНОЙ ИЗ НАШИХ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ  
ЯВЛЯЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОДДЕРЖКА ПРОЦЕССА  
ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ  
ФИНАНСОВ. ЗДЕСЬ ЕСТЬ РЯД НАПРАВЛЕНИЙ,  
КОТОРЫЕ МЫ КУРИРУЕМ. ЭТО БОЛЬШИЕ  
БАНКОВСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ С КРОСС-  
ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ХАРАКТЕРОМ –  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ,  
УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ,  
ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЕ СЕТИ И БЕЗБУМАЖНЫЙ  
БАНК. КАЖДАЯ ИЗ НИХ НАПРАВЛЕНА НА ТО,  
ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ, ПОЛУЧИТЬ  
В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ  
СУЩЕСТВЕННЫЙ ЭФФЕКТ**



Игорь МАРИНЮК,  
руководитель службы категорийных  
закупок управления закупок:

**// Наша цель –  
создать лучшее  
закупочное  
подразделение  
на российском рынке.  
И мы уверенно идем  
к ней нашей дружной  
и профессиональной  
командой»**

### ЗАКУПКИ КАК СЕРВИС

Я пришел на работу в Банк ВТБ в 2014 году, в то время закупочная функция была на начальных стадиях формирования. Наша задача сводилась к контролю и проверке корректности закупочной документации на соответствие внутренним нормативным документам и федеральному законодательству.

Сейчас наша цель – сделать из закупочной функции сервис с максимальным уровнем удовлетворенности внутренних заказчиков. Идея в том, что структурные подразделения должны быть освобождены от непрофильной функции, чтобы коллегам не приходилось изучать весь спектр нормативных документов, инструкций по работе с системами, в которых проходит жизненный цикл закупочной процедура, познавать премудрости закупочной науки (как проводить эффективные переговоры, как разрабатывать модель ценообразования, по каким правилам анализировать рынок и т.п.). Подписание договора с лучшим поставщиком по лучшим ценам и с полным соблюдением федерального законодательства – это забота управления закупок. Мы начали с того, что взяли на себя функцию закупок для департамента информационных технологий. Прошел год, и, безусловно, нам все еще есть что улучшать (и мы не перестаем это делать). Но закупочная функция для департамента информационных технологий (ДИТ) является самой масштабной в банке, и нам удалось выстроить процессы так, чтобы обеспечивать коллег

качественными поставщиками и экономить деньги. По этому же принципу мы взяли на себя закупки для департамента маркетинга и рекламы и департамента по работе со СМИ в Сети. Идет pilotный проект для департамента по обеспечению безопасности. Уже полностью сопровождаем закупки департамента стратегии и корпоративного развития.

Пока не все подразделения готовы передать нам функции по закупочной деятельности, у них есть справедливые опасения, но мы уверены, что на практике докажем преимущества централизованного подхода к закупкам.

Успех всей закупочной функции зависит от слаженности и единства каждого члена команды, ведь функция закупок включает в себя информационное сопровождение, формирование и улучшение нормативных документов, внедрение информационных систем, категорийные закупки. Мы очень заботимся о том, чтобы команда состояла из лучших сотрудников. Мы довольно долго подбираем людей, не жалея на это времени. Цель всегда одна – найти «нашего» человека. «Наш» человек – это искренний, порядочный, душевный, дружелюбный, при этом ответственный и клиентоориентированный, безусловный профессионал в своем деле.

Наша цель – создать лучшее закупочное подразделение на российском рынке. И мы уверенно идем к ней нашей дружной и профессиональной командой.



Ольга МИШИНА,  
руководитель службы ИТ-закупок  
управления закупок:

**Мы держим слово, следуем договоренностям и всегда готовы к диалогу. Именно такая позиция помогает нам соответствовать ожиданиям внутреннего клиента, усиливать мотивацию поставщиков работать с банком, повышать конкуренцию на рынке и добиваться лучших коммерческих условий»**

### КУПИТЬ ТО, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ, ПО ЛУЧШЕЙ ЦЕНЕ

Все мы пользуемся на рабочем месте компьютером, телефоном, принтером – это закупки. Любой ИТ-проект в банке через них проходит. Закупка может быть стандартной, но есть и сложные случаи – например, закупить программно-аппаратный комплекс для обработки данных. Закупщик должен разобраться, что он покупает, вникнуть в технические особенности, изучить аналоги, проанализировать, какие игроки существуют на рынке, какие есть риски, выстроить стратегию переговоров. Перед закупщиком стоит задача купить то, что требуется, и по лучшей цене при соблюдении внутренних регламентов и законодательных ограничений. Для этого он использует весь свой опыт и изучает мнения ИТ-экспертов.

Закупками по направлению ИТ сейчас занимается команда из 25 человек. Она была создана практически с нуля год назад. За это время нам удалось трансформировать процесс ИТ-закупок, заметно улучшить и качество, и сроки. Отдельно хочется отметить, что мы достигли существенной экономии при проведении закупочных процедур и переговоров с поставщиками.

Мы предоставляем сервис нашему внутреннему заказчику – департаменту информационных технологий. Наша основная цель – удовлетворить внутреннего клиента, обеспечив проведение максимально прозрачной сделки в кратчайшие сроки. Мы проводим анализ каждой закупки на предмет возможных рисков

и последствий не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе, каждый раз пытаясь максимально исключить негативные последствия, которые могут отразиться на коммерческих отношениях с поставщиком по этой закупочной категории.

Взаимодействие с внутренним клиентом – не всегда просто. От нас ожидают выполнения заявки в сжатые сроки. Но мы понимаем, что проведение непрозрачной закупки – это потенциально имиджевые риски для банка и неэффективные затраты, поэтому стремимся максимально детально проработать каждый запрос и выдать качественный результат.

В своей команде мы растим профессионалов, которые заключают сделку, максимально соответствующую ожиданиям клиента и выгодную для банка. Мы хотим создать интеллектуальную команду, которая будет вместе с ИТ-экспертами участвовать в обсуждении критериев оценки и организации закупочной стратегии.

Мы выстраиваем максимально прозрачную коммуникацию как внутри компании, так и вовне. Мы ставим перед собой амбициозные цели по оптимизации сроков закупки и достижению значимого снижения цен даже при работе с единственными контрагентами. Мы держим слово, следуем договоренностям и всегда готовы к диалогу. Именно такая позиция помогает нам соответствовать ожиданиям внутреннего клиента, усиливать мотивацию поставщиков работать с банком, повышать конкуренцию на рынке и добиваться лучших коммерческих условий.



Владимир ШИРОКОВ,  
начальник отдела по расчету  
аллокаций управления  
бюджетирования:

Мы стремимся к уровню передовой международной практики финансового учета и отчетности и как сервисное подразделение понимаем, что наши данные должны быть понятны и легки для визуального восприятия»

### АЛЛОКАЦИЯ – ДИСКУССИОННЫЙ И ДИНАМИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Аллокация затрат – сложный регулярный процесс с большим количеством участников. В него вовлекаются и поставщики данных, и аналитики, и контролеры; каждый при этом решает свою задачу, выступая то в одной роли, то в другой. Вовлечены, разумеется, и конечные пользователи в банке. Аллокация расходов задействована в формировании сегментной отчетности, бизнес-плана, управленческих данных, на основании которых менеджмент проводит оценку эффективности деятельности как отдельных подразделений, так и банка в целом, а также его дочерних компаний.

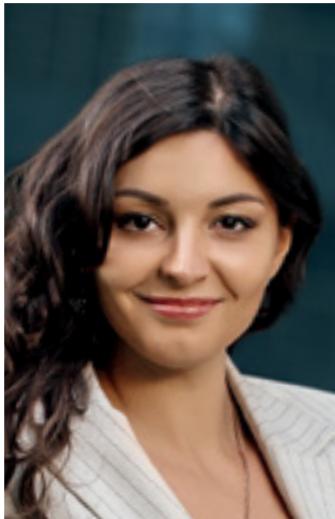
Публичная финансовая отчетность всех участников Группы ВТБ формируется ежемесячно, поэтому регулярно и у нас наступает «горячая пора» – производится расчет и согласование с бизнесом результатов аллокации расходов. И хотя результатом напряженной деятельности являются скучные строчки отчетности в разделе «Сегментный анализ», за этими цифрами стоит грандиозная работа. И это достоверная всеобъемлющая информация о том, как сложились расходы каждого банка Группы за отчетный период по бизнес-линиям.

Мы как потребители и поставщики данных аккумулируем и консолидируем финансовую и нефинансовую информацию. Финансовая – это затраты, признанные расходами подраз-

делений. Нефинансовая – это численность сотрудников, занимаемые площади. Эти данные взаимоувязываются, и на выходе после расчета мы получаем разнообразную управленческую информацию: расходы по территориальному признаку; общие расходы конкретной точки продаж; общую стоимость функций; общую стоимость ИТ-системы с учетом объема «железа» (т.е. мы формируем полную стоимость владения этой системой) и т.д.

Мы проводим оценку расходов по банковским проектам и с помощью наших данных подтверждаем или не подтверждаем предполагаемые эффекты. Бывает, что у бизнеса и у нас складываются разные мнения. Аллокация – дискуссионный и динамический процесс.

Мы стремимся к уровню передовой международной практики финансового учета и отчетности и как сервисное подразделение понимаем, что наши данные должны быть понятны и легки для визуального восприятия. Для повышения прозрачности аллокации и ее доступности мы ввели в эксплуатацию систему интерактивной отчетности на базе Qlikview. Теперь все участники процесса могут сразу видеть, как и почему мы получили те или иные результаты. В своей работе мы учитываем как изменения внутри Группы, так и адаптируем лучшие современные подходы к финансам.



Валерия РОМАНОВА,  
руководитель проекта  
финансового департамента:

**Чтобы идти в ногу со временем, мы делаем ставку на стандартизацию и автоматизацию всех рутинных процессов, стремимся повысить производительность функций»**

### НОВАЯ РОЛЬ ФИНАНСОВ

Роль финансовой функции в жизни банка за последнее десятилетие существенно изменилась. Ранее акцент делался на качественном исполнении процессов бюджетирования, планирования, аллокации, контроля расходов, значительная часть функций производилась вручную в силу отсутствия автоматизации и низкой производительности ИТ-систем. Соответственно в список требуемых компетенций сотрудников финансовой функции входили скрупулезность, внимательность, аналитический склад ума.

В настоящее время требования к роли финансов в жизнедеятельности банка существенно выше. Это один из главных участников в процессах стратегического планирования, принятия инвестиционных решений, управления производительностью, повышения эффективности проектной деятельности и поиска новых возможностей улучшения результативности организации.

Чтобы идти в ногу со временем, мы делаем ставку на стандартизацию и автоматизацию всех рутинных процессов, стремимся повысить производительность функций. Реализация запущенных инициатив, таких как внедрение ERP-системы, централизация

финансовой функции в Самаре и т.д., позволит сместить фокус со сбора и подготовки финансовых данных на их анализ, интерпретацию и формирование инициатив по увеличению результативности деятельности банка. Для этого нам необходимо непрерывно повышать качество данных. Должна возрасти степень доверия к ним, чтобы можно было реально принимать управленические грамотные решения со стороны тех, кто эти данные будет использовать. В нашей команде появляется все больше людей из разных областей со знанием бизнес-процессов банка, пониманием специфики бизнеса и продуктов банка, способных выйти за пределы традиционных финансовых функций и обеспечить новый импульс развития функции. От сотрудников требуется умение узнать потребности заказчиков, посмотреть в команде критически на задачу, определить наиболее яркие и эффективные инициативы совместно с бизнесом по улучшению, повышению результативности и эффективности.

Мы ставим себе целью представлять качественный сервис внутреннему клиенту. Для этого очень важно развивать эффективные коммуникации, быть сплоченной командой как внутри финансов, так и с нашими заказчиками.

**МЫ СТРЕМИМСЯ К ТОМУ, ЧТОБЫ БЫТЬ ПАРТНЕРОМ ДЛЯ БИЗНЕС-ЛИНИЙ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПОДДЕРЖКИ И ПОВЫШАТЬ СТЕПЕНЬ ДОВЕРИЯ К НАШЕЙ ФУНКЦИИ И ТЕМ РЕШЕНИЯМ, КОТОРЫЕ СТРОЯТСЯ НА ОСНОВЕ ФИНАНСОВЫХ ДАННЫХ**



Владимир МУДРОВ,  
руководитель проекта  
финансового департамента:

Наша цель –  
добраться полной  
прозрачности  
и предсказуемости  
процесса, сделать так,  
чтобы внутренний  
заказчик был  
максимально доволен»

### ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ЗАМКНУТ НА СЕБЯ ПОТРЕБНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ЗАКУПКАМ И БЮДЖЕТИРОВАНИЮ

Перед нами стоит важная задача по централизации в банке двух функций: закупочной и бюджетной. Так сложилось исторически, что сегодня в банке этими функциями занимаются почти все подразделения. Одна из главных сложностей централизации в том, что у каждого департамента есть свои нюансы: у одних таких операций больше тысячи в год, у других всего одна, у третьих ярко выражена сезонность. Отличаются и процессы внутри каждого из подразделений. Отсутствие единого облика делает процессы закупок и бюджетирования неудобными с точки зрения конечного пользователя. Особняком стоит проблема эффективности использования средств: один и тот же товар может приобретаться в разных городах, у разных контрагентов, по разным ценам, что увеличивает расходы.

Недавно мы провели опрос пользователей, которые участвуют в процессе закупок и бюджетирования. Многие высказали мнение, что текущие процессы весьма трудоемки, ими недовольны как заказчики, так и исполнители.

Наша команда вызывалась трансформировать эти процессы в ВТБ. В начале года мы разработали новые подходы к организации бюджетной и закупочной функций. По сути, мы создаем центры компетенций внутри финансового департамента, которые полностью замкнут на себе потребности всех

подразделений банка в части закупок и бюджетирования. Коллеги не будут заботиться о том, как им найти, например, деньги на закрытие внеплановой потребности, организовать закупочную процедуру и оплачивать счета. Важно отметить, что планируемые изменения не предполагают исключение диалога с внутренним клиентом (заказчиком) и его влияния, например, на выбор контрагента в рамках закупочной процедуры. На стороне заказчика остаются процессы, связанные с генерацией потребностей. Наша цель – добиться полной прозрачности и предсказуемости процесса, сделать так, чтобы внутренний заказчик был максимально доволен.

Изменить мгновенно всю систему не получится, централизация будет проводиться поэтапно. Порядок внедрения изменений определяет рабочая группа по централизации однородных функций.

Сегодня некоторые подразделения уже передали бюджетно-закупочные функции на сопровождение в финансовый департамент, ряд подразделений передает функции в формате пилотных проектов.

Откладывать эти изменения на будущее нельзя. Мы, если честно, уже сильно задержались с этой трансформацией. Многие компании давным-давно начали двигаться в направлении централизации и регионализации этих функций, ориентируясь на опыт зарубежных коллег. Поэтому нам предстоит пройти этот путь в два раза быстрее.



Дмитрий ЕРОХИН,  
директор управления закупок:

**Мы (ФД и ДИТ) – поддерживающие подразделения, и нам необходимо эффективно взаимодействовать в команде. Мы должны соответствовать изменениям, происходящим в Банке ВТБ»**

### СОЗДАНИЕ «ЕДИНОГО ОКНА» В ЗАКУПКАХ

В 2018 году мы завершили большую работу по переводу всех сотрудников, занимающихся закупками в департаменте информационных технологий (ДИТ), в финансовый департамент. Так было создано управление финансовой поддержки ИТ (УФПИТ). Перед нами стояла задача не просто совершить этот перевод, но и улучшить качество услуг для внутренних клиентов. Для успешной реализации этой задачи нужна была слаженная работа всей команды. Каждый сотрудник сыграл значимую роль во время переходного этапа, что позволило нам справиться с поставленной задачей.

Теперь перед нами новая, еще более амбициозная цель: выстроить коммуникации и наладить диалог для предоставления сервиса в предельно короткие сроки. Это наша прямая функция, которую нам предстоит усовершенствовать. Одна из наших основных задач – создание «единого окна» как в проектной деятельности, так и для поддержания текущей работы. Поэтому нам нужно становиться еще более понятными, быстрыми и эффективными.

В настоящее время мы в процессе новой трансформации внутри финансового департамента.

**В ОБНОВЛЕННОЙ СТРУКТУРЕ НАШИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СОВМЕСТНО С ДИТ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ЕДИНОЙ КОМАНДОЙ ПОМОЩИ БИЗНЕСУ**

УФПИТ упразднен, созданы два совершенно новых подразделения – управление закупками и управление бюджетирования. При этом в связи с тем, что ДИТ является для нас самым крупным внутренним клиентом, в структуре данных управлений выделены конкретные люди, ответственные за взаимодействие именно с ДИТ.

В обновленной структуре наши подразделения совместно с ДИТ должны стать единой командой помощи бизнесу. При этом каждый участник команды должен четко понимать свою роль, осознавать, какой сервис он предоставляет, в какие сроки. Это командная работа, где только совместный труд позволит добиваться высоких результатов. Наши подразделения должны ставить своей задачей удовлетворение запросов конечного потребителя – бизнеса, без эффективной работы которого банк не сможет существовать. Мы (ФД и ДИТ) – поддерживающие подразделения, и нам необходимо эффективно взаимодействовать в команде. Мы должны соответствовать изменениям, происходящим в Банке ВТБ.



Александра МАКАРОВА,  
руководитель проекта  
финансового департамента:

Хорошо реализованная система позволяет уменьшить нагрузку на пользователей, высвободить ценное время и направить его на творческие и интеллектуальные задачи, которые не умеют решать системы»

### СИСТЕМЫ СОЗДАЮТСЯ ЛЮДЬМИ И ДЛЯ ЛЮДЕЙ

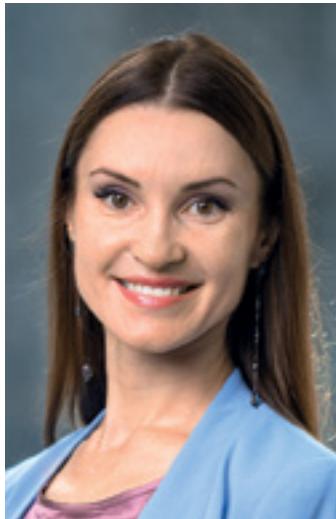
Перед нами стоит сложная, но очень интересная задача – внедрение новой ERP-системы, обеспечивающей сквозные бизнес-процессы и эффективное взаимодействие между различными подразделениями банка. При выборе конкретных решений мы исходили из потребностей и возможностей множества заказчиков. Выбор правильного решения – ключевой момент, потому что можно потратить много средств на реализацию какой-нибудь крутой промышленной платформы, но она не принесет того эффекта, который могло бы принести более простое, лаконичное и менее дорогостоящее решение.

Любая система обеспечивает выполнение процессов людьми и позволяет их масштабировать на уровень организации любого объема. И здесь остро стоит вопрос о клиентоориентированности. До начала разработки системы мы приходим к заказчику, узнаем потребности, недовольства, ожидания, проводим опросы по замеру удовлетворенности сервисом. Хорошо реализованная система позволяет уменьшить нагрузку на пользователей, высвободить ценное время и направить его

на творческие и интеллектуальные задачи, которые не умеют решать системы.

Информационная система должна в первую очередь помочь, а не усложнять работу ее пользователям. Это очень важно, потому что системы создаются людьми и для людей. То есть автоматизация и цифровизация – это, конечно, хорошо, но не должно являться самоцелью. Ни одну самую высокоинтеллектуальную систему нельзя создать без людей. Порядок всегда следующий: люди, процессы, технологии. То есть появление любой системы – это исключительно заслуга тех людей, которые ее выстраивают, разрабатывают, это заслуга команды. И то, насколько они заинтересованы, насколько они дружные и сплоченные, сильно сказывается на качестве системы, которая в итоге рождается.

КОМАНДА, ПРАВИЛЬНАЯ, СРАБОТАННАЯ КАК НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ, ТАК И В ДАЛЬНЕЙШЕМ, В РАМКАХ ПРОЦЕССА ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЕЕ ПОДДЕРЖКИ, – ЭТО КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА



Ирина БАКАЕВА,  
заместитель руководителя  
финансового департамента –  
вице-президент Банка ВТБ:

/// Я поощряю любые здоровые инициативы, нередко они выходят далеко за пределы рабочего пространства. Например, многие члены моей команды участвуют в спортивных марафонах, общероссийских конкурсах, ребята покоряют горные вершины, мы вместе принимаем участие в благотворительных

проектах, проводим командообразующие мероприятия! Это очень важно, именно так рождается мощный командный дух, благодаря которому мы можем делать невозможное. И что самое главное, благодаря этой энергии команда достигает побед, люди сами упорно идут к цели и добиваются результатов, которыми можно гордиться»





# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

В апреле 2019 года в ВТБ был сформирован независимый Центр качества клиентского опыта.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ЦЕНТРА В 2019 ГОДУ

Давайте сразу уточним: одно отдельно взятое подразделение не может обеспечить высокое качество обслуживания. Управление удовлетворенностью людей – это задача всех подразделений банка. Одни службы влияют на клиентский опыт напрямую – через каналы, по которым получатели услуг взаимодействуют с нами, например отделения, колл-центр, сайт, интернет-банк и мобильный банк, персональные менеджеры. Но эти службы, в свою очередь, во многом зависят от бэк-офиса: какие продукты мы предлагаем, как организованы наши внутренние процессы, умеем ли мы быстро решать вопросы, насколько стабильны ИТ-решения, удобны ли внутренние интерфейсы и так далее. Лояльность и удовлетворенность клиентов может быть на высоком уровне только при условии, если все подразделения без исключения нацелены на создание качественного клиентского опыта.

Роль независимого подразделения Центра качества в такой структу-



Наталия ГЕРМАНОВА,  
советник президента – председателя правления  
Банка ВТБ

ре – это в первую очередь обеспечение бизнес-департаментов, служб поддержки и руководства банка объективными данными, помогающими своевременно видеть проблемы, принимать решения о необходимости изменений и отслеживать динамику улучшений. Такой центр консолидирует лучшие практики, инициирует необходимые изменения, влияющие на качество клиентского опыта. В этом году центру

необходимо заложить основы для системного управления качеством клиентского опыта. Расскажу о нескольких важных задачах, поставленных перед подразделением.

## ПОСТРОЕНИЕ ПРОЗРАЧНОЙ СИСТЕМЫ ИЗМЕРЕНИЙ

Какая это система? Отметчу как минимум две составляющие.

**Real-time.** Клиенты дают обратную связь практически сразу после взаимодействия с банком, пока впечатления максимально свежи. Мы, в свою очередь, оперативно показываем эти результаты тем, кто за них отвечает и может влиять на клиентский опыт. Что это значит на практике? Например, клиент посетил отделение банка, сразу после визита он дает оценку качеству обслуживания, ее сразу получает директор точки и другие сотрудники, занимающие должности выше по вертикали управления. Если клиент недоволен, банк узнает об этом в тот же момент и максимально оперативно отреагирует, пока есть возможность решить проблему «по горячим следам».

Сегодня мы далеки от идеала. Наши клиенты дают обратную связь спустя недели. Отчетность также формируется с опозданием, а к руководству банка она попадает только один раз в квартал спустя месяцы. В таком режиме эффективно управлять клиентским опытом сложно. Именно это необходимо изменить в 2020 году.

#### **Чтобы это сделать, потребуется решить много вопросов, например:**

- перестроить процесс выгрузки контактов клиентов, чтобы сократить время между моментом взаимодействия и получением обратной связи;
- полностью обновить процесс создания отчетности. Сейчас такие документы формируются вручную, и мы вынуждены работать с большим количеством разноформатных файлов. Время аналитиков уходит не столько на анализ данных, сколько на сбор самой информации. А любая нестандартная задача может остановить рабочий процесс, так как потребует особых усилий. Наша конечная цель – автоматизированные процессы сбора данных из всех интересующих источников, а также генерируемые ПО отчеты в формате интерактивных форм и графиков. Тогда аналитики Центра качества смогут сосредоточиться на поиске системно значимой информации, выявлении причин проблем и формировании практических рекомендаций. Только после того, как мы решим эти вопросы, можно будет задуматься о предиктивных решениях, позволяющих не только реагировать постфактум на проблему клиента, но предвосхищать ее появление и действовать проактивно.

Вторая составляющая, необходимая для построения прозрачной системы измерений, – **оценка сквозных процессов**. Наши клиенты обращаются в банк с разными целями. Иногда это очень простая разовая операция, например получение справки, снятие наличных в банкомате и т. д. Но зачастую одно конкретное взаимодействие с банком – всего лишь шаг внутри большого клиентского пути. Сумма оценок по отдельным взаимодействиям – это не то же самое, что оценка качества сквозного процесса. ВТБ умеет собирать мнения клиентов по отдельным взаимодействиям, но пока не видит целостной картины по сквозным процессам. Центру качества необходимо закрыть этот пробел в следующем году.

#### **ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ УСЛУГ И СЕРВИСОВ**

В октябре 2019 года прошел первый общебанковский замер качества. У всех сотрудников банка появилась возможность оценить почти 60 внутренних услуг и сервисов. Их состав был сформирован на основании двух источников: заявки поступали как от самих владельцев услуг и сервисов, так и от подразделений, которые являются их пользователями.

Нам очень важно сделать этот инструмент полезным, помогающим увидеть как сильные стороны, так и области, требующие улучшения. Поэтому все сервисы, вошедшие в замер, обсуждались с их владельцами, мы старались договориться о таких критериях оценки, которые понятны всем участникам и учитывают особенности оцениваемого сервиса.

#### **КОМАНДА ЦЕНТРА КАЧЕСТВА**

Сейчас в команде центра работают около 20 человек: социологи, математики, экономисты, сотрудники с опытом работы в разных отраслях. Часть сотрудников имеет опыт работы во «фронте», включая отделения банка, колл-центры, работу с обращениями клиентов, поэтому они хорошо понимают особенности работы каналов коммуникации и возможные причины проблем.

Мы открыты, все наши инициативы и планы опубликованы на корпоративном портале в разделе Центра качества. Там же можно увидеть, что уже сделано по каждой из инициатив. Любой сотрудник имеет возможность посмотреть отчеты, запросить более подробную информацию или написать свои пожелания для нас. ЭК

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ВТБ – СТАТЬ БАНКОМ № 1 ПО УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ. ЭТО ОЧЕНЬ АМБИЦИОЗНАЯ И СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА, УЧИТЫВАЯ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ И ВОЗРОСШИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ТОЛЬКО СИСТЕМНЫМИ СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ МЫ СМОЖЕМ ДОСТИЧЬ ЭТОЙ ЦЕЛИ**



**Сергей КРИВОНДЕНЧЕНКОВ,**  
ведущий научный сотрудник отдела  
живописи второй половины XIX –  
начала XXI вв

**Анна ЦВЕТКОВА,**  
заместитель директора Русского музея  
по развитию и связям с общественностью

**Ольга БАБИНА,**  
заместитель директора Русского музея  
по учету, хранению и реставрации  
музейных ценностей

# ХРАНИТЕЛИ

Художественный музей – совсем не спокойное и тем более не скучное место. Наоборот, музей изобразительного искусства вызывает каскад эмоций. Вспомнить хотя бы покушение на картину «Иван Грозный» Ильи Репина. С другой стороны, музей как институция обязан оставаться непредвзятым наблюдателем и исследователем прошлого. Русский музей, партнером которого является Банк ВТБ, управляет крупнейшей в стране коллекцией национального искусства. Как ему удается сохранять беспристрастность и чем живет современный музей, нам рассказали его сотрудники.

Русский музей начинается с лестницы: белой, мраморной, парадной. За несколько дней до начала интервью спрашиваю у знакомых: в каком здании находится Русский музей? В ответе теряются почти все. «Михайловский замок, кажется», – говорит один из респондентов. Действительно, Михайловский замок – часть комплекса зданий Русского

музея, но основная экспозиция расположена в здании Михайловского дворца. И именно его представляет себе большинство россиян при упоминании музея, как и лестницу, ту самую, парадную.

Здание строилось для великого князя Михаила Павловича по воле и желанию его отца, императора Павла I,

который заблаговременно начал откладывать деньги на дворец. Правда, дождаться его строительства государь не успел, последний в российской истории дворцовый переворот не дал ему такой возможности, а вот свой собственный, расположенный тут же, через дорогу, Михайловский замок император увидел, прожил в нем 40 дней, в нем же его

## Культура/Русский музей



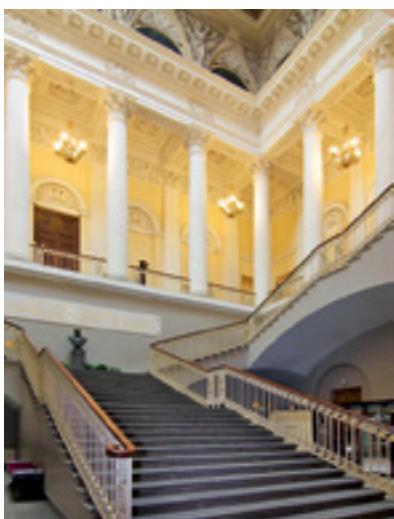
и убили. Дворец для брата строил Александр I. Михаил Павлович прожил тут недолго, уже в 1849 году его не стало, а в 1895 году внуки великого князя продают дворец государству. И почти сразу Николай II распоряжается открыть в здании музей национального искусства, скорее всего, в поддержку развития культуры в обществе. В Зимний дворец, который к тому времени уже частично стал музеем, попасть могли далеко не все. Николай II не только создает музей, но становится первым его попечителем, передавая ему полотна русских художников.

**ТРАДИЦИИ,  
КОЛЛЕКЦИИ, ПОСЕТИТЕЛИ**  
**Анна Цветкова,**  
**заместитель директора Русского музея по развитию и связям с общественностью**

– Расскажите про Михайловский дворец. Что это за здание?  
– Русский музей плотно связан с историей России, с ее известными общественными деятелями. Это отражается даже в биографии Михайловского дворца, где расположена основная коллекция. В гостях у Михаила Павловича и Елены Павловны бывало много

выдающихся людей своего времени. Например, впервые именно в этом здании держал экзамен Петр Ильич Чайковский, а Илья Ефимович Репин, выставка которого сейчас проходит у нас, присутствовал при подписании положения о Русском музее. Здесь бывал Антон Григорьевич Рубинштейн, который основал музыкальные классы, впоследствии ставшие консерваторией. То есть само это место – густок историй людей.

– Сегодня, как и другие музеи, вы тоже наблюдаете всплеск активности гостей?



– Безусловно. За этот сезон количество посетителей увеличилось на 30 процентов.

– **А как вы думаете, с чем связан этот рост?**

– Во многом по причине развития внутреннего туризма. Но нужно помнить, что сам по себе Русский музей – это не галерея западноевропейского искусства, поэтому у нас не очень большой процент иностранцев, а в основном туристы из России и ближнего зарубежья.

– **Разве иностранцам не интересна русская культура?**

– Интересна, но по-своему. Мы проводили социологические исследования, чтобы выяснить это. Если мы говорим о групповом туризме, то Русский музей выпадает из основных мест, которые успевают показать иностранцам. Существуют определенные маршруты: Эрмитаж, Петергоф, Царское Село. Мы стараемся сейчас включить наш музей в эти программы.

– **Удивительно, что Русского музея нет в этом списке.**

– Этому есть довольно простое объяснение. Эрмитаж, помимо замечательной коллекции, располагает еще и интерьерами. Да, у нас дворец, но великолепный. Мы не можем поразить посетителей масштабами, сопоставимыми с Зимним дворцом. У нас более камерная атмосфера. Кроме этого, наша экспозиция предполагает погружение, ее нужно изучать, останавливаться у картин чуть дольше, а не проходить сквозь все залы, чтобы получить общую информацию. Еще раз отмечу, что у нас скорее музей истории.

– **Русский музей пополняет коллекцию новыми экспонатами? Как это происходит?**

– Если мы говорим о покупке живописи, то нет. Но есть дары. Сейчас обсуждается возможность получения музеем нескольких новых коллекций. Вообще пополнение фондов довольно тонкий вопрос. Многие современные художники предлагают нам принять в дар свои работы, и мы готовы их принять. Но мы все-таки музей, и, конечно, необходима оценка тех произведений, которые нам хотят передать. Для этого у нас действует фондово-закупочная комиссия. Это группа специалистов, которая решает подобные вопросы. Произведение должно обладать художественной ценностью.

– **В любом случае замечательно, что вам передают целые коллекции.**

– Безусловно. То, что сейчас возобновляется такая традиция, для нас очень большая радость и счастье, мы не можем себе позволить закупать произведения искусства, у нас нет для этого финансирования.

– **Что первично: интересы посетителей или глобальная задача музея как транслятора высокого искусства?**

– Опросы на мероприятиях, которые мы проводим, иногда дают довольно странные результаты. Например, на выставке Репина на вопрос: «Что вам понравилось?» был ответ: «Почему не выставили «Последний день Помпеи»? Мы не можем на сто процентов ориентироваться на мнение посетителей, не можем быть ведомыми. Музей выполняет еще и роль просветительско-образовательную, формирует вкус.



**ФОНДЫ,  
ИСТОРИЯ, ПОСТУПЛЕНИЯ**  
**Ольга Бабина,**  
**заместитель директора Русского  
музея по учету, хранению и ре-  
сторации музейных ценностей**

– Русский музей имеет самую большую коллекцию национальной живописи в мире. Сколько предметов искусства сегодня в фондах?

– Сейчас у нас 77 основных фондовых коллекций, еще 14 коллекций научно-вспомогательного фонда – это более 417 тысяч единиц хранения, из них живописи более 16 тысяч.

– Много новых поступлений было в последнее время?

– Ежегодно около 1,5 тысячи единиц хранения поступает в музей.

– Давайте вернемся к моменту основания музея. Какая картина у вас числится первой?

– Под номером один в книге поступлений записана картина Ивана Айвазовского «Буря у мыса Аяя». В основание музея была положена коллекция Александра III из Гатчинского дворца, часть собрания из музея Академии художеств, в частности, коллекция христианских древностей, «Древлехранилище».

– Подделки поступают?

– Подделки не поступают, они иногда выявляются, но это бывает достаточно редко. С современным технико-технологическим оборудованием и химико-биологическим анализом определить подделку несложно. В собрании они есть.

– Зачем их хранить?

– История подделок – это особый жанр, он не менее важен в музей-



ном деле. Как отличить подлинник от подделки? Существует масса способов. Один из них – сравнить копию с оригиналом. Многие музеи имеют такую коллекцию работ, и Русский музей не исключение. Реставраторы используют подделки для практики, насмотренности, сравнивая с оригиналами. Между прочим, в Русском музее выполняются учебные копии с картин. Например, студентами Академии художеств. Но тогда на обороте ставится специальный штамп по итогам рассмотрения работы на копийном совете музея, где указано, кем она выполнена и когда. На копирование обязательно издается, а потом хранится приказ директора музея. То есть этот процесс оформляется документально. Прийти и начать копировать в Русском музее не-

возможно. Копия всегда отличается от оригинала размером.

– В коридорах администрации музея висят гравюры. Это оригиналы или копии?

– Сейчас висят копии с работ Михаила Махаева. Они были сделаны к юбилею музея и посвящены основанию Санкт-Петербурга.

– Можно предположить, что за время существования музея было

несколько эпизодов, когда произведений искусства поступало значительно больше, так называемые пиковье периоды. Это так и есть?

– Конечно, было огромное хаотичное поступление после революции 1917 года. От основания музея до событий начала XX века фонды пополнялись за счет закупок, даров, где были даже целые коллекции произведений, например Г. М. Левитина, В. А. Кокорева, Е. Е. Рейтерна, одна

**В 1917 ГОДУ, КОГДА ДВОРЯНЕ УЕЗЖАЛИ,  
А ИМУЩЕСТВО ЭКСПРОПРИИРОВАЛОСЬ, ОНО  
СВОЗИЛОСЬ КАК РАЗ В МУЗЕИ. ПРИВОЗИЛОСЬ  
ПАПКАМИ. ВОЗАМИ! ИХ БЫЛО ТАК МНОГО, ЧТО  
МУЗЕЙНЫЕ РАБОТНИКИ ТОГО ВРЕМЕНИ ТАК  
И ЗАПИСЫВАЛИ ПОДОБНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ**



из последних – это коллекция Р.Ф. Стремайтис и многие другие. Например, известно, что император Николай II часто покупал произведения для музея, но оставался инкогнито. В 1917 году, когда дворяне уезжали, а имущество экспроприировалось, оно свозилось как раз в музеи. Привозилось папками. Возами! Их было так много, что музейные работники того времени так и записывали подобные поступления. И в этом есть проблема для отдела учета: мы можем найти запись, в которой, условно говоря, указано: «Поступило 15 папок». А что в них было? Привезенные вещи стояли не только в хранении, но и в коридорах музея. И уже потом постепенно учитывались в инвентарных книгах по коллекциям, перераспределялись по другим музеям. Сегодня, когда главным учетным документом у нас является книга поступлений,

перед музеем стоит огромная задача по расшифровке подобных групповых записей.

– В 1917 году много икон поступило в Русский музей?

– Наибольшее количество икон мы получили, наверное, уже в 1930-е годы, следующая волна – 1950-е, когда были организованы экспедиции на северо-запад страны, есть в собрании и фрески, привезенные из подобных экспедиций.

– Иконы передавались священнослужителями или государством?

– Разные были источники. Историю поступления любой иконы можно узнать по документам. Кстати, часть икон в 1990-е годы Русский музей, как и многие другие, вернул церкви.

– А сейчас этот процесс возвращения продолжается?





– Вопрос непростой. Для музея эти предметы имеют художественную ценность, а для церкви они носят богослужебную функцию. Но у нас очень хорошие отношения с представителями церкви, мы сотрудничаем. На сегодняшний день 32 произведения из коллекции Русского музея переданы на длительное временное хранение в церкви. Например, в соборе Владимирской иконы Божией Матери находится 10 работ, в Александро-Невской лавре – 11. Их регулярно осматривают реставраторы, это предметы музейного фонда, которые являются национальным достоянием. Есть практика создания копий памятников христианского искусства при воссоздании разрушенных ранее культовых сооружений.

- Может ли частное лицо передать в музей икону в дар?
- Любой человек может предложить не только икону, но и другой

предмет в дар. Но не обязательно музей этот дар примет. Во-первых, будет проведена художественная экспертиза предмета. Если предмет представляет художественную ценность и музей заинтересуется в обладании им, то решение экспертов выносится на коллегиальный музейный совет ЭФЗК (экспертная фондово-закупочная комиссия). Ее возглавляет заместитель директора по научной работе, в состав входят заведующие научно-фондовыми отделами, хранительская часть. И только после заключения ЭФЗК, при положительном решении, происходит в установленные законом о Музейном фонде и Государственном каталоге Музейного фонда РФ регистрация и оформление дара.

- Почему так?
- Отвечу на музейном сленге: чтобы не засорять коллекцию. У нас 417 тысяч предметов,

поэтому мы не берем лишнего, размер фондов ограничен.

– Мы уже говорили с Анной Цветковой, что Русский музей плотно связан с историей государства. В картинах можно проследить за развитием страны, как она менялась от иконописи до произведений современности. Вы разделяете эту идею?

– То, что вы говорите, верно: действительно, Россия не знала светской живописи до Петра I. Человеческий образ есть у архангелов, апостолов в иконописи, но это образы святых, не имеющие портретного сходства, а определяющиеся каноном и лицевыми подлинниками (описаниями). В храме мог появиться так называемый ктиторский портрет, выполненный как икона. На них изображали дарителей, тех, кто внес значительный вклад, направив его на строительство или оформление храмового пространства. Светское искусство пробивает себе дорогу с нововведениями Петра I и получает прочное развитие с открытием Императорской Академии художеств в середине XVIII века. Империя росла, и для упрочения власти необходимо было познакомить окраины с императором. Писали портреты, которые отправлялись во все уголки страны. Со строительством дворцов необходимость в создании собственного штата живописцев возросла. И приписывались они к канцелярии от строений. Попадая в залы Русского музея, начиная с зала № 5, можно увидеть работы первых профессиональных живописцев России – Ивана Никитина, Андрея Матвеева, Ивана Вишнякова и др. Следуя далее по анфиладе залов Русского музея, можно наблюдать, как меняется отношение к модели у художников, колорит, компози-

ция, появляются новые темы, и эти изменения напрямую связаны с общественной и политической жизнью страны, отражая, как в зеркале, ее историю.

- Как вы думаете, музей – это беспристрастный собиратель и хранитель искусства?
- Да, он обязан быть беспристрастным. Мы должны отражать все направления искусства и бережно хранить для будущих поколений.

#### ШКАФЫ, ВАЛЫ, ЭКСПОЗИЦИЯ

**Сергей Кривонденченков,**  
**ведущий научный сотрудник**  
**отдела живописи второй половины XIX – начала XX вв.**

- Спасибо, что согласились показать нам фонды музея. Из каких частей они состоят?
- Помещение, в котором мы находимся, – это научная часть, здесь мы ведем учетные дела, работаем с карточками, каталогами. А вот за теми дверями начинается фонд.

- Какая коллекция тут хранится?
- Это фонд живописи второй половины XIX – начала XX века, в нем хранится около 6 тысяч произведений.

– Люди обычно представляют себе хранилище как место со специальным светом, воздухом, температурой, датчиками движения и так далее. Насколько это убеждение верно?

– За климатом, само собой, следят датчики. Более того, раньше, лет 10 назад, фонд каждый день посещал специалист, который делал климатические замеры, сейчас он не делает это в ручном режиме. Датчики расставлены по помещениям, и только если происходит



нарушение заданных параметров, то он приходит и проверяет, почему, например, заметно похолодало или воздух стал слишком сухим в помещении фонда. Каждый день составляется график климатических изменений.

- Какое оборудование используется в фондах?

– Наши фонды переехали в это помещение не так давно. Перед тем как перевести сюда произведения, я искал музейное оборудование. Сейчас картины развезены на щитах. Их специально для нас сделали широкими, чтобы любая рама поместилась внутрь. Стенды полностью механические. Я немного опасаюсь полной автоматизации хранилища. Немного работы руками, зато полная гарантия безопасности произве-

дения. При перемещении стендов никаких колебаний не происходит, это безопасно для живописи. И в принципе этого достаточно. Но это не одна система хранения, они могут быть разными. Мы находимся в историческом здании, поэтому не можем ломать стены, чтобы организовать фонд, шкафы подбираются в соответствии с формой комнаты.

- По какому принципу организовано хранение?

– Полотна отсортированы по персоналиям, сразу видно все работы художника. Для подготовки выставки такой порядок очень удобен. Сейчас, например, вы видите работы Левитана, далее Поленов. Крупноформатные работы хранятся на валах, они тоже тут, в этом фонде, но в другой комнате.



– А как перевозите полотна, если картина, например, большая?

– Тоже на валах. С точки зрения сохранности нежелательно часто наматывать и разматывать полотно. Кстати, заворачивается всегда живописью наружу, с бумажной прослойкой. Русский музей использует для транспортировки автомобили, в которых поддерживается правильный для произведений климат.

– А если нужно сфотографировать работы, например, для каталогов, где это происходит?

– Здесь, в фонде. Картины его не покидают. У нас есть специальная комната, в которой стены выкрашены серой краской, чтобы не было бликов.

– Многие картины хранятся без рам. Как вы их подбираете для выставок? Всегда ли используете оригинальные, те, которые задумал художник, или делаете новые?

– У нас есть фонд рам, он, кстати, очень богатый, в нем находится около 5 тысяч рам. Для выставок можно выбрать раму этого же времени, когда было создано произведение, или использовать оригинальную раму этой картины. Или, действительно, заказать новую. Все зависит от конкретных целей и задач.

– Когда вы готовите выставку, вы думаете, какими будут рамы?

– Желательно об этом подумать. Когда проходила выставка Левитана, мы выставляли большое количество маленьких работ. Они хранятся у нас без рам, с точки зрения эстетики понятно, что во время экспонирования полотна будут лучше смотреться, если все рамы будут одинаковыми.



## ПРОФЕССИЯ РЕСТАВРАТОР

**Елена Азарнина,**  
заведующая сектором ре-  
страврации древнерусской  
живописи

Начинать реставрацию иконы  
всегда ответственно и очень  
волнительно, несмотря на  
накопленный опыт работы.

В нашем отделе работают  
7 реставраторов. Плановая  
работа напрямую связана с выставочной деятельностью  
музея. У нас совместный план  
с научными отделами. На  
сегодняшний день мы ре-  
страврируем иконы к выставке  
«Живопись древнего Тихви-  
на». В 2019 году состоялась  
выставка «Осень русского  
Средневековья». К этой вы-

ставке мы отреставрировали  
25 икон. Помимо подготовки  
икон к выставкам, ведется  
большая работа по консер-  
вации икон из фондов музея,  
главная цель которой — укреп-  
ить и не дать разрушиться  
памятнику.

При реставрации икон очень  
важен температурно-влаж-  
ностный режим, так как чаще  
всего основа иконы состо-  
ит из древесины и любые  
перепады температуры и  
влажности могут губитель-  
но сказаться на состоянии  
сохранности иконы. Поэ-  
тому для нас очень важно  
сотрудничать с отделом  
климатологии, который ве-  
дет постоянный контроль  
температурно-влажност-  
ного режима.

В музее реставраторы имеют  
возможность всесторонне  
исследовать памятник  
перед началом реставра-  
ции и в процессе ее. Мы  
сотрудничаем с отделом  
технологических исследова-  
ний и с отделом химико-био-  
логических исследований.

Сейчас завершается рестав-  
рация иконы XVII века «Кре-  
щение». При поступлении на  
реставрацию верхняя левая  
четверть уже была раскрыта,  
остальная поверхность  
иконы находилась под по-  
темневшей олифой и слоями  
поздних поновлений. Перед  
началом работы существует  
обязательное правило: про-  
вести специальную фото-  
съемку в прямом и боковом  
освещении.

Очень важный этап рабо-  
ты — визуальное исследо-  
вание поверхности иконы  
под микроскопом. Это  
исследование помогает  
выявить, например, количе-  
ство поновительских слоев,  
различные деструкции на  
поверхности. В отделе хи-  
мико-биологических ис-  
следований определяется  
порода древесины, состав  
грунта. В данном случае на  
иконе «Крещение» грунт  
меловой, порода дерева —  
липа. В отделе технологи-  
ческих исследований было  
проведено рентгенографи-  
рование, которое показало,  
что на поверхности иконы  
имеются многочисленные  
поздние вставки грунта,  
также оно показало наличие  
павлочки (ткань, наклеенная



иконописцем на древесину для сохранения изображения. – Прим. ред.). На следующем этапе поверхность иконы исследовалась в ультрафиолетовых лучах. Это исследование показало, насколько неравномерно лежит лаковая пленка. Рентгенофлуоресцентный анализ определил состав пигментов, с использованием которых была написана икона. После проведения данных видов исследований и по решению Реставрационной комиссии определили место пробного раскрытия. Всю работу по раскрытию иконы от поздних наслойений мы ведем исключительно под микроскопом специальным микроинструментом, кото-

рый каждый реставратор изготавляет сам.

В процессе реставрации иконы «Крещение» выявлены все поздние вставки (согласно рентгенограмме), удалены записи на полях и фоне иконы, утончена и выровнена лаковая пленка. На участках, где авторская живопись не сохранилась, выполнены тонировки акварельными красками в технике пуантель. На заключительном этапе реставрации поверхность иконы всегда покрывается реставрационным лаком, он защищает изображение и делает цвет более насыщенным. В таком виде икона экспонируется на выставке.

**– Сильно изменились правила проведения выставок за последние годы?**

– То, что было 20–30 лет назад, то, как делали выставки, сейчас невозможно. Сегодня все должно выглядеть опрятно. Во время подготовки учитывается много факторов, в том числе цвет стен, на которых будут висеть произведения.

**– В постоянную экспозицию из этого фонда картины могут перейти?**

– Конечно. Но нужно помнить, что экспозиция музея с большой историей, она настолько опробирована. Произведения, которые видят зрители, висят на своих местах чуть ли не десятилетиями. Но картина может уехать со своего места на выставку. Тогда мы меняем полотна на аналогичные. Иногда бывает, что картины в основной экспозиции меняют место экспонирования, это связано с изменением концепции. Например, у нас есть эскиз картины «Явление Христа народу», основная работа находится в Третьяковской галерее. Раньше это полотно экспонировалось на первом этаже, приблизительно 25–30 лет назад изменилась концепция, и мы решили, что лучше перевесить ее на другое место. Но, видите, как давно это было.

**– Вы куратор выставки Ильи Репина. Как происходит подготовка к такому мероприятию?**

– Собираются материалы, идет переписка с музеями о предоставлении картин, нужно сформировать каталог, написать статьи, договориться с авторами. Это довольно большой и долгий процесс, который занимает около трех лет. Как правило, один куратор готовит сразу несколько выставок. Например, выставка Репина только открылась, а уже 15 ноября начнет работу выставка «Валаам». Эк

## Книжная полка

### ЦЕННОСТИ. КАКИЕ КНИГИ ПРОЧЕСТЬ?

В 2019 ГОДУ ГРУППА ВТБ ОБНОВИЛА СВОИ ЦЕННОСТИ, БЫЛА ПРИНЯТА НОВАЯ СТРАТЕГИЯ, МИССИЯ И ВИДЕНИЕ. В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА О СВОЕМ ОТНОШЕНИИ К ЦЕННОСТЯМ РАССКАЗЫВАЮТ РУКОВОДИТЕЛИ БАНКА. В ЭЛЕКТРОННОЙ БИБЛИОТЕКЕ НА УЧЕБНОМ ПОРТАЛЕ МОЖНО НАЙТИ И ПРОЧИТАТЬ КНИГИ ПО КАЖДОЙ ИЗ ПЯТИ ЦЕННОСТЕЙ ВТБ.



Воспользоваться электронной библиотекой ВТБ просто. Для этого надо зайти на сайт [vib.miflib.ru](http://vib.miflib.ru).

Если вы еще не зарегистрировались, то можете сделать это в несколько шагов.

- Для регистрации используйте адрес своей корпоративной электронной почты.
  - После этого дождитесь подтверждающего письма.
  - Откройте письмо и кликните по присланной ссылке.
  - На открывшейся странице библиотеки завершите регистрацию: придумайте пароль, укажите ваши имя и фамилию.
- Пользоваться электронной библиотекой ВТБ сотрудники Группы могут с любого устройства, неважно, находитесь вы на работе или дома.
- Читайте с удовольствием!**

#### ДОРОЖИМ КЛИЕНТОМ



Робин ДРИК, Кэмерон СТАУТ  
**СТРОИМ ДОВЕРИЕ  
ПО МЕТОДИКАМ СПЕЦСЛУЖБ**

#### РАБОТАЕМ В КОМАНДЕ



Твайла ТАРП  
**ПРИВЫЧКА  
РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ**



Дов Сайдман  
**ОТНОШЕНИЕ  
ОПРЕДЕЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТ**



Дэйл Логан, Джон Кинг,  
Хэли Фишер-Райт  
**ЛИДЕР  
и ПЛЕМЯ**



Фред РАЙХЕЛЬД,  
Роб МАРКИ  
**ИСКРЕННЯЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ**



Патрик ЛЕНСИОНИ  
**ПЯТЬ ПОРОКОВ  
КОМАНДЫ**

**ОТВЕЧАЕМ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТ**



Никита МАКЛАХОВ  
**БУДЕТ  
СДЕЛАНО!**

**ПРОЯВЛЯЕМ  
ИНИЦИАТИВУ**



ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА  
**ОТКРЫТОЕ  
МЫШЛЕНИЕ**

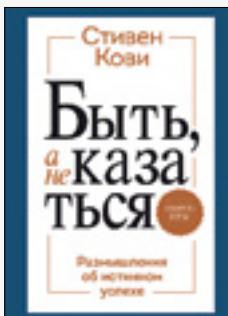
**СОВЕРШЕНСТВУЕМСЯ  
ПОСТОЯННО**



Уолтер МИШЕЛ  
**РАЗВИТИЕ  
СИЛЫ ВОЛИ**



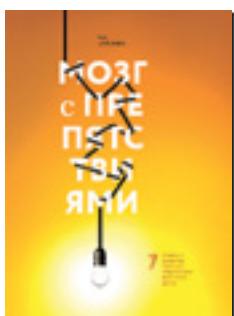
Боб РОТЕЛЛА и Боб КУЛLEN  
**ПСИХОЛОГИЯ  
ЧЕМПИОНОВ**



Стивен КОВИ  
**БЫТЬ,  
А НЕ КАЗАТЬСЯ**



Кей ПЕТЕРСОН,  
Дэвид КОЛБ  
**ВЕК ЖИВИ – ВЕК УЧИСЬ**



Тео ЦАУСИДИС  
**МОЗГ  
С ПРЕПЯТСТВИЯМИ**



Роберт КИГАН,  
Лайза ЛЕЙХИ  
**НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН**



Кэрол ДУЭК  
**ГИБКОЕ  
СОЗНАНИЕ**

## Фотофакт



Фото: РИА Новости, АНО «Ростонки»

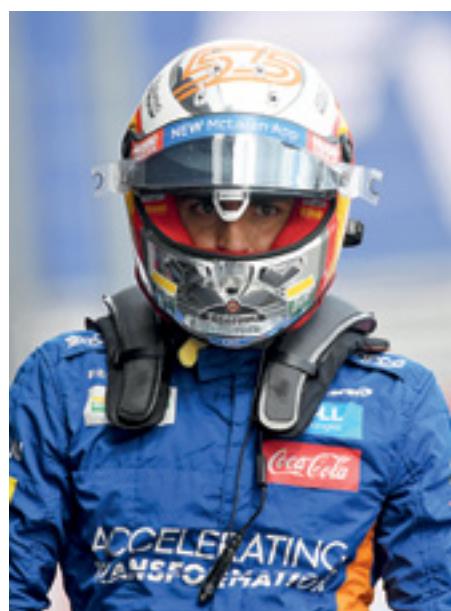
### ФОРМУЛА СОЧИ

В конце сентября прошел очередной этап чемпионата мира «Формула-1» на «Сочи Автодроме». Титульным спонсором мероприятия выступил Банк ВТБ.

Этап чемпионата мира прошел в Сочи в шестой раз. Воскресная гонка 26 сентября прошла при полных трибунах. Многие пророчили победу пилотам Ferrari – тем более что они показали хорошие результаты на квалификационных заездах в субботу (первым к финишу пришел Шарль Леклер). Но в финале удача от команды отвернулась: Себастьян Феттель сошел с дистанции, а его напарник Леклер стал третьим. В итоге самым быстрым вновь стал Льюис Хэмилтон. Это четвертая победа для него на российских этапах Гран-при. Серебро ушло к его партнеру по команде – пилоту Валтери Боттасу. Замыкал тройку лидеров Шарль Леклер из Ferrari. Российский пилот Даниил Квят, выступающий за Toro Rosso, пришел к финишу 12-м. Он не участвовал в квалификации и стартовал последним, поэтому попадание в середину турнирной таблицы стало очень неплохим результатом для него. Кубок победителю

вручил заместитель председателя правительства России Дмитрий Козак. Трофей конструкторов представителю команды Mercedes-AMG вручил глава ВТБ Андрей Костин. После награждения президент – председатель правления Банка ВТБ отметил, что Сочи уже сейчас можно поставить в один ряд с ведущими автогоночными столицами мира. Этот факт является прямым доказательством успеха российского этапа соревнования, а также свидетельствует о значимости проекта в глобальном процессе развития профессионального спорта и популяризации здорового образа жизни в нашей стране.

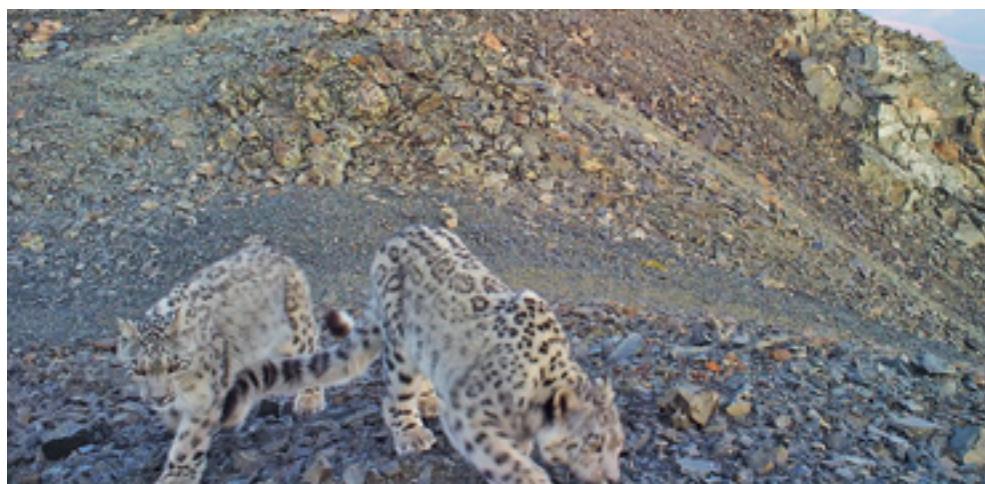
Развлекательная программа уик-энда стала самой насыщенной за всю историю проведения этапов Гран-при в России. Билеты давали право посетить концерты, которые по вечерам проходили на центральной площади Олимпийского парка. Кроме того, прошли показательные выступления авиационной группы «Русские витязи», фестиваль драйва и моторов с участием звезд российского дрифта, гонки молодежных чемпионатов «Формулы-2» и «Формулы-3».



ЭК



## Фотофакт



### ЭКСПЕДИЦИЯ К СНЕЖНОМУ БАРСУ

В сентябре Всемирный фонд дикой природы (WWF) сообщил о завершении очередной экспедиции, посвященной изучению и сохранению снежного барса (ирбиса), на хребет Чихачева в Республике Алтай. Поход продолжался 20 дней, за это время участники группы проверили автоматические камеры, установленные в местах вероятного появления животных. По данным WWF, в России обитает минимум 65 особей снежного барса, включая 23 котенка. В течение последних пяти лет численность ирбиса в нашей стране остается стабильной: около 70–90 особей. Ирбис относится к наименее изученному виду кошачьих на Земле. Банк ВТБ начиная с 2016 года софинансирует проект Всемирного фонда дикой природы (WWF) по охране крупных кошек в России.

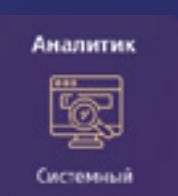
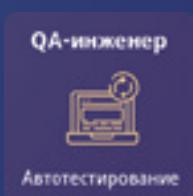


# МЫ ИЩЕМ СОТРУДНИКОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ГРУППЫ ВТБ «ПОРТАЛ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА»

Вы получите **100 000 ₽**  
за успешного кандидата\*

Для рекомендации перейдите по ссылке  
«Найти IT» на главной странице  
корпоративного портала, выберите  
вакансию, прикрепите резюме  
вашего кандидата

## Активные вакансии:



\*С 2018 года в Банке ВТБ действует реферальная программа. Если рекомендованный вами кандидат присоединится к команде и успешно пройдет испытательный срок, то вы получите денежное вознаграждение в размере 50 000 / 100 000 рублей gross в зависимости от уровня должности. Мы ищем кандидатов на проект «Портал корпоративного бизнеса» (стратегический проект Группы ВТБ). Портал призван повысить эффективность продаж, прозрачность и доступность информации о клиентах, создать единое информационное пространство для сотрудников Группы ВТБ, вовлеченных в процессы привлечения клиентов. Нам необходимы IT-специалисты: разработчики, аналитики, дизайнеры, QA-инженеры. Активное привлечение новых профессионалов в нашу дружную IT-команду позволит еще быстрее решать задачи бизнеса Банка и Группы ВТБ.





# СМОТРИТЕЛЬ РУССКОЙ КУЛЬТУРЫ

БАНК ВТБ КОРПОРАТИВНЫЙ ПАРТНЕР ГОСУДАРСТВЕННОГО РУССКОГО МУЗЕЯ