Мониторинг

реализации

стратегии

Чистая прибыль – более 300 млрд рублей, рентабельность капитала – 15 %. Это цели новой стратегии Группы, утвержденной Наблюдатель-ным советом в апреле этого года. Как двигаться к наме-ченным целям и какими должны быть промежуточные результаты? В октябре завер-шилась операционализация стратегии, приняты страте-гические панели показателей и карты ключевых вех.

Сегодня обладание информаци-ей и знаниями играет ключевую роль, но все большее значение приобретают скорость реакции, верная интерпретация опера-тивных данных, как результат – взвешенные управленческие решения, позволяющие даже при отклонении от изначально-го курса выдержать заданную траекторию.

Наши приоритеты:

Интересы клиента и качество обслуживания в центре внимания. Интенсивный рост банковского бизнеса, до-полненный инициативами в цифровой экономике. Новая динамика изме-нений: цифровизация, передовые технологии, по-вышение эффективности.

Для реализации выработанных инициатив был сформирован набор простых и понятных инструментов.

По бизнес-линиям и функциям поддержки и контроля были определены направления, реа- лизация которых должна обе-спечить исполнение стратегии. Был определен набор сквозных направлений, которые также очень важны и критично влия-ют на общий результат.

Вся стратегия была поделена на стратегические и сквозные блоки инициатив.

По каждому направлению назначен куратор, один из чле-нов правления банка. Он будет формировать контур направле-ния, помогать с определением набора инициатив и задач, которые помогут достижению целей стратегии, осущест-влять контроль за ходом их реализации. Куратор – не до-полнительный начальник, это представитель топ-менеджмен-та банка, который, используя свой управленческий ресурс и комплексное понимание си-туации, помогает с решением поставленных задач, обеспече- нием их ресурсами, управле-нием кросс-функциональными задачами.

Для всех направлений сформи-рованы два ключевых инстру-мента мониторинга: страте-гические панели показателей и карты ключевых вех. Оба ин-струмента могут быть не толь-ко отчетными результатами, как чистая прибыль, но и на-бором показателей и действий предикторов. Их назначение – предупредить об изменении динамики достижения целей.

Ряд показателей обновляются только на ежегодной осно-ве: позиция ВТБ в рейтинге работодателей или рейтинг мобильного приложения для клиента, по финансовым показателям отслеживается динамика исполнения плана или изменения к прошлому периоду.

В банке будет осуществляться регулярный мониторинг пока-зателей и вех. Каждый квартал результаты по направлениям обсуждаются с кураторами, а два раза в год их рассматри-вает управляющий комитет Группы ВТБ.

По итогам обсуждений будет формироваться набор идей и решений, которые помогут банку уверенно двигаться к целям стратегии и в случае необходимости скорректиро-вать динамику изменений.

**СПРАВКА**

**Стратегическая панель** – набор связанных и критически влияющих на достижение целей стратегии показателей.

**Показатели-предик-торы:** динамика по кли-ентам, изменения рынка, приток и отток клиентов, текучесть персонала, надежность ключевых систем, как банк управ-ляет этими показателями в оперативном режиме и определяет достиже-ние целей на год и долго-срочную перспективу.

**События-предикторы:** например, поставка ИТ-решения, формирование команды на проект, поиск уникального специалиста на рынке.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

* Стратегия ГБЛ РБ
* Стратегия ГБЛ СМ Б
* Стратегия ГБЛ КИ Б
* Синергия между глобальными бизнес-линиями
* Стратегия развития в цифровой экономике
* Стратегия развития операционно-технологической платформы
* Стратегия управления данными и информационной безопасности
* Стратегия развития организа-ции, корпоративной культуры и человеческого капитала
* Стратегия развития глобаль-ных функциональных линий

**БЛОКИ ИНИЦИАТИВ**

* Клиентоцентричность и качество
* Сеть будущего
* Снижение стоимости фонди-рования
* Эффективность и оптимиза-ция затрат

Сегодня обладание информацией и знаниями играет ключевую роль, но все большее значение приобретают скорость реакции, верная интерпретация оперативных данных, как результат – взвешенные управленческие решения, позволяющие даже при отклонении от изначального курса выдержать заданную траекторию

Ашот ОГАНЕСЯН,

руководитель департамента развития и координации розничного бизнеса – вице-президент

Стратегическая цель ГБЛ РБ – 18 млн активных клиентов в 2022 году. Розничный блок определил для себя 12 стратегиче-ских инициатив, направленных на достижение поставленной цели: развитие мобильного банка, транзакционного бизнеса, сети и альтернативных каналов взаи-модействия с клиентом, модели продаж, ВТБ Онлайн ПРО, циф-ровизацию продуктов, внедре- ние комплексных решений как lifestyle-платформа и жилищной экосистемы и прочие. В качестве оперативного плана мы определили ключевые вехи по всем направлениям, старт, завершение и основные цели на каждый год. В реализации этих задач принимает участие большое количество подразделений и со-трудников банка, мы определили понятные для всех связи и зависи-мость задач, приоритет и график их исполнения. Тактические кор-ректировки, конечно, будут воз-никать, но в рамках консолидиро-ванного плана. Важный результат операционализации – проработка синергии между всеми направле-ниями бизнеса банка.

Юлия КОПЫТОВА ,

руководитель департамента анализа, координации и продуктового развития – старший вице-президент

ГБЛ СМБ приступила к реализации новой стратегии уже с 1 января 2019 года. Была внедрена новая мо-дель продаж и обслуживания кли-ентов СМБ, осуществлен промыш-ленный запуск дистанционных каналов продаж. Разработана и вне-дрена новая универсальная ли-нейка пакетов РКО, учитывающая потребности всех сегментов клиен-тов СМБ, и на текущий момент мы лидеры рейтингов по потребитель-ским свойствам этой линейки. Мы активно развиваем весь комплекс цифровых банковских и небан-ковских продуктов и сервисов для наших клиентов, по большинству из которых на текущий момент сформированы и внедрены MVP. В рамках целевого продвижения за-пущена и развивается масштабная рекламная кампания «Помогаем делом», создающая образ надежно-го и удобного банка-профессионала. Важной частью операционализа-ции стратегии ГБЛ СМБ является взаимосвязь бизнес-задач и задач, реализуемых подразделениями ГБЛ, так как исполнение стратегии невозможно без значимых операци-онно-технологических изменений и командной работы.

Елена КОЛЕСНИК,

руководитель департамента координации и анализа бизнеса – старший вице-президент

По итогам реализации преды-дущей стратегии ВТБ занимает высокие позиции на рынке кор-поративно-инвестиционного бизнеса в России, активно разви-вается международный бизнес. В стратегии–2019/2022 задачи КИБа сфокусированы на разви-тии клиентоориентированности, повышении доступности, скорости и эффективности работы с клиен-тами и партнерами, максимальной цифровизации. Мы предполагаем развитие модели покрытия клиен-тов, усиление экспертизы в креди-товании, построение транзакци-онного бизнеса нового поколения и дальнейшее укрепление позиций Группы ВТБ в инвестиционном бизнесе. Важным направлением развития станет усиление синерге-тического эффекта от кросс-продаж продуктов компаний Группы и дру-гих ГБЛ клиентам КИБа. За этими направлениями стоят конкретные проекты, требующие управления в рамках операционализации стра-тегии. Эффективная реализация этих задач позволит КИБу внести свой вклад в достижение целей Группы ВТБ по росту общей прибы-ли на горизонте трех лет.

Владимир ЛЕВЫКИН,

руководитель департамента стратегии и корпоративного развития – старший вице-президент

Для успешной реализации выве-ренного стратегического плана необходимо определить траекто-рию движения к заданной цели. Она не статична и предполагает регулярную донастройку с учетом хода реализации стратегии. Имен-но эта идеология легла в основу стратегического мониторинга – не только контроль, но и своевре-менное, а где-то и предиктивное информирование участников процесса о ходе и рисках реализа-ции стратегических задач, необхо-димости дополнительных усилий и предложение корректирующих мер. Большое внимание будет уделено общим задачам, требую-щим скоординированных усилий подразделений банка. Они выде-лены в отдельные направления для мониторинга – клиентоцен-тричность, развитие сети, опти-мизация затрат и эффективность, синергии между бизнес-линиями. Хочу напомнить, что информация о стратегии размещена на ин-транет-портале банка, и каждый сотрудник может задать вопросы о стратегии и внести свои пред-ложения по электронной почте [–strategydept@vtb.ru](mailto:–strategydept@vtb.ru).

Глеб ЕРМАКОВ,

руководитель департамента по работе с персоналом – старший вице-президент

Создание организации с кор-поративной культурой, наце-ленной на результат и эффек-тивность, – один из важных факторов достижения постав-ленных целей и задач страте-гии. Новая стратегия задает очень амбициозные цели по прибыли, рентабельно-сти, доле рынка, количеству клиентов и операционной эффективности. Мы стремим-ся к высочайшему качеству сервиса. Справедливо предъ-являть такие требования не только к работе с внешним клиентом, но и к сервису для внутреннего клиента в лице своих коллег. Успешная ре-ализация стратегии любой организации в значительной мере зависит от качества ее человеческого капитала, поэ-тому банк и его руководство будут и дальше реализовы-вать инициативы и проекты, направленные на повышение привлекательности бренда работодателя ВТБ, создание комфортных условий труда, обучения и развития сотруд-ников.