Команда/Операционная поддержка

**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 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-ландштафта 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.

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 документо-оборот;

**■**   
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 по централизации и демосковизации (регионализации) операционных функций. Централизация – это концентрация бэк-функций, выполняемых в базовых филиалах, на региональных цент-  
рах 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 банковс-  
кого 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 бухгалтерс-  
кий 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 единых 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 управленческих отчетов легко проводить мониторинг их качества.

В настоящий момент уже настрое-  
но 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 многомиллионную 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 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, увеличить 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

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 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 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 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 транз-акционной 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 организации, открытые в банке.

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.

Обслуживание клиентов, обмен документами и информацией с клиентами внешнеэкономической деятельности осуществляется по каналам системы дистанционного банковского 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 клиентоориен-  
тированность 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 PMPG**

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 инициа-  
тиве банковского и платежного комитета была создана консультативная рабочая группа PMPG (Payments Market Practice Group). В ее состав вошли представители стран, играющих значимую роль на платежных рынках. С июля 2016 года к PMPG присоединилась Россия. Национальное сообщество получило от SWIFT приглашение к участию в группе в связи с возросшим платежным трафиком.

Основными целями

и задачами PMPG являются:

**■**   
обсуждение, документирование и продвижение передового опыта в области платежей;

**■**   
подготовка рекомендаций по правильному применению стандартов SWIFТ для обеспечения 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 PMPG 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.

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

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

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

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».

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»

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»

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

ВТБ успешно предотвратил потери на сумму более 5,4 млрд рублей со счетов физических лиц в каналах дистанционного банковского обслуживания и по картам

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»

В 2018 году банк получил

2,9 млрд рублей

комиссионных   
доходов

от операций валютного контроля, за первое полугодие 2019 года –

1,4 млрд рублей.

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»