Отчет о выполнении показателей Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) на 2024-2026 годы по итогам 2024 года.

Отчет о выполнении показателей Долгосрочной программы развития Банка ВТБ (ПАО) (далее ДПР) на 2024-2026 годы по итогам 2024 года составлен для отражения результатов деятельности Банка и его дочерних организаций в рамках реализации ДПР в 2024 году.

Текущая ДПР была подготовлена с учетом Методических рекомендаций Минэкономразвития России по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов, подготовленных Министерством экономического развития Российской Федерации и Росимуществом в рамках исполнения перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 № Пр-3086, а также требований директив Правительства Российской Федерации по актуализации Долгосрочной программы развития с учетом плана действий по ускорению темпов роста и повышения эффективности инвестиций в основной капитал, приведения Долгосрочной программы развития в соответствие с целями Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (директивы Правительства Российской Федерации от 17.01.2019 № 276п-П13), и касательно перехода на преимущественное использование отечественного программного обеспечения (директивы Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13). В рамках исполнения директив Правительства Российской Федерации от 14.04.2021 № 3438п-П13 Долгосрочная программа развития включает инициативы Стратегии цифровой трансформации Банка ВТБ (ПАО).

Долгосрочная программа развития Банка ВТБ (ПАО) на 2024-2026 годы утверждена Наблюдательным советом Банка ВТБ (Протокол от 30.05.2024 № 6). В ДПР описана целевая модель развития Группы, включая приоритетные направления развития, соответствующие им стратегические цели и задачи, ключевые показатели эффективности, дополнительные целевые показатели, а также стратегические инициативы, направленные на их реализацию. Основными стратегическими приоритетами Группы ВТБ на 2024-2026 годы в соответствии с ДПР являются:

- Финансовое сопровождение структурных преобразований и нового инвестиционного цикла в экономике.
- Всесторонняя поддержка развития среднего и малого бизнеса.
- Развитие расчетов с дружественными странами в национальных валютах.
- Трансформация и масштабирование розничного бизнеса.
- Лучший на рынке стандарт качества и передовые решения.
- Развитие технологической платформы.

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

- Финансовое сопровождение структурных преобразований и нового инвестиционного цикла в экономике:
    - Стать лучшим на рынке финансовым партнером в реализации крупных инвестиционных проектов.
    - Сохранить лидерские позиции в инвестиционном банковском бизнесе.
- Всесторонняя поддержка развития среднего и малого бизнеса:
    - Обеспечить максимальную заботу и персональное внимание каждому клиенту.
    - Стать лучшим транзакционным Банком для бизнеса.
    - Обеспечить максимальное удобство для клиента во всех каналах Банка.
    - Усилить позиционирование Банка за счет повышения эффективности маркетинговых коммуникаций.
    - Обеспечить качественный рост в кредитах и гарантиях.
- Развитие расчетов с дружественными странами в национальных валютах:
    - Создать опорные банки для обслуживания внешнеэкономической деятельности российского бизнеса в Азии.
    - Усилить существующий доступ к инфраструктуре расчетов в странах присутствия Группы ВТБ.
    - Развивать взаимодействие с крупными российскими экспортерами и импортерами.
- Трансформация и масштабирование розничного бизнеса:
    - Создать исключительный клиентский сервис, в т.ч. лучшие цифровые и голосовые помощники на основе искусственного интеллекта.
    - Стать лучшим на рынке цифровым Банком.
    - Создать передовую для рынка программу лояльности.
    - Запустить уникальную мультимодальную платформу продаж.
- Лучший на рынке стандарт качества и передовые решения:
    - Стать Топ 1-2 по показателям лояльности и удовлетворенности клиентов.
    - Создать передовые решения на основе искусственного интеллекта:
        - Персональные рекомендации клиентам по финансовым и не финансовым вопросам.
        - Расширение функционала браузера Луна.
        - Развитие платформы по анализу, пониманию и генерации человеческого языка.
        - Совершенствование систем безопасной передачи данных в криптозащищенную область.
    - Реализовать новые передовые решения в развитии платежной инфраструктуры.
- Развитие технологической платформы:
    - Обеспечить технологический суверенитет.
    - Обеспечить развитие решений на базе искусственного интеллекта.
    - Повысить внутреннюю эффективность процессов.

- Стать опорным партнером государства в реализации цифровой и регуляторной повесток.

По итогам 2024 года в рамках реализации ДПР удалось достигнуть следующих результатов реализации ключевых стратегических инициатив:

Розничный бизнес.

Основным приоритетом в розничном бизнесе является позиционирование ВТБ в качестве основного банка для клиента - современного, технологичного и инновационного, доступного для 100 миллионов граждан России. В 2024 году для достижения стратегических целей по росту масштаба бизнеса и углубления отношений с клиентами розничный бизнес-блок был сфокусирован на реализации 6 стратегических инициатив:

- Создание исключительного клиентского сервиса.
- Высокая технологичность.
- Рост охвата клиентов в 2 раза.
- Увеличение доли рынка пассивов и оптимизация их стоимости.
- Лучшая программа лояльности на рынке.
- Рост основных показателей финансовой эффективности.

С целью формирования исключительного клиентского сервиса ВТБ в 2024 году фокусировался на закрытии продуктовых гэпов и улучшении клиентских путей. Для повышения эффективности работы с жалобами клиентов Банк внедрил автоматизированную систему распознавания корневых причин жалоб. Были проведены мероприятия, направленные на повышение качества и скорости ответов на обратную связь клиентов во всех каналах взаимодействия: в отделениях, онлайн и в момент курьерской доставки. В их числе увеличение числа сотрудников контактного центра на 37%, расширение полномочий сотрудников для решения вопросов в режиме онлайн, расширение графика работы отделений и доставки банковских продуктов курьерами, рост числа банковских продуктов, доступных через дистанционный канал. Показатели лояльности и удовлетворенности клиентов были внесены в программу мотивации менеджмента со значительным весом.

Для позиционирования ВТБ как лучшего цифрового банка было реализовано более 80-ти технологических доработок в мобильном приложении. В ряде направлений были созданы лучшие решения на рынке, например, продукт «Группа «Близкие» в рамках семейного банка. Были реализованы рекомендательные модели на основе событий-триггеров и искусственного интеллекта, например, оценка склонности клиента к тем или иным банковским продуктам. В 2024 году ВТБ начал внедрение цифровых финансовых помощников, активно взаимодействовал с регулятором и участниками рынка в работе по внедрению цифрового рубля. В условиях санкционных ограничений была обеспечена доступность онлайн банка в основных мобильных операционных системах.

В 2024 году Банк продолжил наращивать охват населения России как в рамках сети отделений, так и через курьерский канал обслуживания. Охват физической сети увеличился до 77 млн человек. При этом Банк активно ведет работу по наращиванию мощности курьерского канала. ВТБ закрыл сделку по присоединению Почта-Банка, последующая интеграция которого позволит ВТБ расширить и укрепить региональное присутствие.

С целью наращивания доли рынка пассивов физических лиц и оптимизации их стоимости ВТБ в 2024 году фокусировался на доработке существующих и развитию новых продуктов, стимулирующих привлечение пассивов, как срочных, так и до востребования. Например, запущен онлайн и офлайн сервис VTB Pay, число поставщиков для регулярных платежей увеличено до 70 тысяч, для клиентов с регулярными автопополнениями стали доступны преференции как для зарплатных клиентов, был запущен уникальный для рынка сервис «семейных групп». Эти и другие инициативы

позволили Банку нарастить рыночные позиции в пассивах физических лиц и в особенности в текущих счетах, несмотря на значительный рост ключевой ставки.

В 2024 году была запущена новая программа лояльности. Банк перешел от бонусной системы к начислению кэшбэка рублями с возможностью ежемесячного выбора трех из восьми категорий. Кроме того, для отдельных групп клиентов, например, пенсионеров, зарплатных клиентов и клиентов, с определенной суммой сбережений в ВТБ, были представлены дополнительные поощрения, например, более высокий процент кэшбэка на определенные категории, более широкий выбор и возможность подключения дополнительной четвертой категории кэшбэка.

Банк продолжал активную работу над переводом сервисных и рутинных операций из отделений в цифровые каналы. На фоне ужесточения регулирования необеспеченного розничного кредитования со стороны Центрального банка Российской Федерации ВТБ отказался от выдач кредитов в наиболее рискованных сегментах розницы – кредитов с высокой полной стоимостью и повышенной долговой нагрузкой на заемщика.

Средний и малый бизнес.

Основной стратегической целью Банка ВТБ в среднем и малом бизнесе является усиление позиционирования как выгодного, надежного, современного банка для предпринимателей и предприятий разного уровня с персональным и качественным обслуживанием. Для достижения этой цели Банк продолжает совершенствовать модели продаж и обслуживания клиентов СМБ, развивать продуктовое предложение и цифровую бизнес платформу для клиентов СМБ, а также улучшать качество и восприятие во всех точках касания с клиентами.

В 2024 году Банк значимо увеличил число действующих клиентов СМБ с 1,3 млн клиентов в 2023 году до 1,7 клиентов и обеспечил прирост доходоприносящей[1] базы с 0,7 миллионов в 2023 году до 0,8 млн клиентов СМБ в 2024 году.

Ключевыми стратегическими инициативами и направлениями развития Банка ВТБ в среднем и малом бизнесе являются:

- Качественное изменение восприятия ВТБ как банка для предпринимателей.
- Новый уровень отношений с клиентами: персональное обслуживание и забота о каждом клиенте во всех каналах.
- Активация перспективных дополнительных каналов привлечения клиентов.
- Усиление позиций в ключевых направлениях транзакционного бизнеса и привлечении пассивов.
- Стабильный качественный рост в кредитах и гарантиях.

В рамках реализации инициативы по изменению восприятия ВТБ как банка для предпринимателей (усиление позиционирования по атрибутам «для таких компаний как наша», «простота», «выгодность», «современность», «технологичность») и повышения эффективности маркетинговых и PR-коммуникаций была внедрена новая креативная рамка (в тематике комиксов и супергероев), реализован план активностей по продвижению новых сервисов и продуктов в федеральных рекламных кампаниях (персональный менеджер, мгновенные переводы) с использованием нестандартных форматов (продвижение через мессенджеры, соцсети, инфлюенсеров, интеграция продуктов и сервисов ВТБ для СМБ в ТВ шоу).

В 2024 году Банк ВТБ перешел на новую модель обслуживания малого бизнеса – предоставил персонального менеджера всем клиентам независимо от оборотов бизнеса и срока обслуживания в Банке. Новая модель продаж СМБ стала победителем нескольких престижных премий: «Выбор потребителей — 2024» (категория: "Клиентский опыт", номинация: "Трансформация года"), Финансовая премия им. Столыпина

[1] Доходоприносящий клиент – активный клиент СМБ с чистым операционным доходом не менее 10 тысяч рублей за последние 12 месяцев до отчетной даты (для новых клиентов рассчитывается годовой эквивалент ЧОД).

(номинация: "Ориентир на клиента: лучшая практика"), «Время инноваций – 2024» (Номинация «Сервисное решение года», Категория Поддержка и развитие малого бизнеса).

В рамках персонализации коммуникаций и таргетирования предложений для клиентов были внедрены алгоритмы расчёта приоритизации маркетинговых предложений клиентам в зависимости от ожидаемой конверсии, на основе транзакционного и продуктового поведения сформирован перечень регламентных триггерных кампаний (реализовано более 150 триггерных событий, на основании которых формируются предложения индивидуально для каждого клиента в различных каналах продаж).

Кроме того, реализован сервис «Виртуальный помощник» для сотрудников сети и КЦ, показывающий таргетированные маркетинговые предложения и важную информацию (триггеры оттока, кошельки) для взаимодействия с каждым клиентом. В промышленную эксплуатацию выведен сервис "Виртуальный помощник" («Советник») для клиентов СМБ на Бизнес Платформе ВТБ, в рамках которого клиентам доступен сервис "Лента контрагентов", позволяющий получить актуальную для клиентов информацию о событиях, связанных с их платежными контрагентами, раздел "Советы" (новости о бизнесе и продуктах Банка, информация о закрепленном менеджере клиента), отображаются рекомендованные продукты Банка.

В целях реализации синергии между бизнес-блоками СМБ и РБ в части привлечения потенциальных клиентов СМБ, которые являются действующими клиентами Банка как физические лица, для сотрудников РБ в сети (в ВТБ Про) реализованы маркеры-подсказки о связи клиента ФЛ с действующими и потенциальными клиентами СМБ и возможность формировать лиды для передачи в СМБ. В канал ВТБ Онлайн выведен ряд сервисов СМБ, доступных для всех клиентов - физических лиц: сервис для самозанятых, сервис регистрации бизнеса, сервис дистанционного открытия расчетного счета для ИП/ЮЛ без визита в Банк. На регулярной основе запускаются CRM-кампании по привлечению потенциальных клиентов СМБ, представители которых обслуживаются в ВТБ как физические лица.

Повышены охват и эффективность канала интернет продаж: расширена география выездного сервиса с использованием внешних курьерских компаний на всю страну, в кабинете потенциального клиента реализованы новые функции (открытие счетов, витрина продуктов) и настроены типовые маршруты лидов на доработку оператора КЦ в случае, если клиент не завершил заявку, доработана функциональность сайта в части продаж.

В рамках инициативы по улучшению клиентского опыта в базовых транзакционных продуктах (РКО, Интернет-банк, Мобильный банк) в 2024 году Банк запустил B2B переводы через СБП в интернет-банке СМБ и мобильном банке СМБ, реализовал B2C выплаты в эквайринге и в рамках расчета с самозанятыми, значительно расширил сегментную функциональность и отраслевые предложения. В цифровые каналы Банка выведены дополнительные виды специальных счетов: счет застройщика, счет застройщика-банкрота, номинальный счет опекунов и попечителей. В Интернет-банке реализованы дополнительные сервисы:

- по счетам капитального ремонта - конструктор договоров, актов приема-передачи, протоколов общего собрания с автозаполнением данных;
- по счетам участников закупок - калькулятор сроков этапов проведения торгов по 44-ФЗ и аналитика о результатах участия в торгах по счетам 44-ФЗ;
- по счетам, платежи по которым проводятся при условии предоставления в Банк подтверждающих документов - нотификация о результатах обработки пакета подтверждающих документов.

В 2024 году Банк значительно усилил продуктовое предложение в сегменте электронной коммерции: реализовал выплаты на карту через ИБ СМБ и API, выплаты по СБП, тестовую среду по выплатам для партнеров, расщепление, сервисы для онлайн школ (Getcourse), сервисы для управления гостиницами и отелями (Bnovo), сервис

автозаполнения данных покупателя (VTB Checkout), пилотирован сервис по выходу и управлению продажами на маркетплейсах.

В целях развития функциональности по привлечению пассивов был запущен конвейер индивидуальных условий по депозитам и НСО с возможностью гибкой настройки комбинаций ценовых условий и лимитов для различных продуктов и клиентов. Внедрены улучшенные продуктовые условия НСО для клиентов (возможность поддержания неснижаемого остатка только на начало дня; отдельные специальные условия для гарантийных фондов страховых организаций и счетов поставщиков 103-ФЗ).

В рамках инициативы по трансформации сервисов ВЭД под новые реалии в цифровые каналы выведены сервис по консалтингу ВЭД, таможенные сервисы, покупка / продажа валюты, продвинутый валютный контроль.

В рамках расширения технологий предодобренных кредитов и гарантий в 2024 году реализован однократный скоринг по заявкам пользователей, поступивших в Банк через сайт партнера по АПИ. В целях кастомизации скоринговых технологий под отдельные отрасли и выведение их в дистанционные каналы партнера в 2024 году для партнерского канала реализован функционал по предоставлению электронных налоговых и таможенных гарантий. Обеспечено увеличение максимальных сумм экспресс-гарантий, увеличение общего лимита, увеличение лимита PAGL (предодобренного документарного лимита) по гарантиям. В целях расширения присутствия Банка на рынке госзакупок и диверсификации каналов продаж ВТБ запустил выдачу банковских гарантий в партнерстве с финансовым маркетплейсом YoFin.

Корпоративно-инвестиционный бизнес.

Основными фокусными направлениями Блока КИБ в 2024 году были: повышение качества предоставляемых банковских продуктов, удобство каналов доступа к услугам для клиентов, оперативность принятия решений и предоставления сервисов. Важным приоритетом с учетом продолжающегося санкционного давления стало развитие финансовой инфраструктуры для обеспечения взаимодействия российских компаний с партнерами из дружественных государств и предложение широкого спектра инвестиционно-банковских продуктов в мягких валютах.

Ключевыми задачами корпоративно-инвестиционного бизнеса являются: 1) развитие продуктовой линейки и создание уникального клиентского сервиса; 2) улучшение продуктовой экспертизы и повышение эффективности процессов в кредитовании; 3) наращивание доли рынка брокерского обслуживания физических лиц, создание лучшей фабрики структурных продуктов; 4) развитие модели покрытия в целях расширения охвата и повышения эффективности работы с клиентами.

В части реализации ключевых инициатив в 2024 году:

- Увеличен охват клиентской базы до 86%.
- Обеспечен рост эффективности кредитного процесса и его дальнейшая цифровизация для поддержки экономики и заемщиков в ключевых системно значимых отраслях.
- Усовершенствованы основные элементы модели транзакционного бизнеса для клиентов, которые позволили укрепить позиции ВТБ как банка первого выбора: улучшение функционала системы ДБО, расширение способов платежей по СБП, совершенствование функционала банковского сопровождения контрактов, развитие корпоративных карт.
- Корпоративным клиентам Банка предоставлен широкий спектр возможностей операций с валютами дружественных стран, включая возможности ведения счетов, операций по покупке/продаже валюты и проведения транзакций.
- Приоритетом развития ВТБ в инвестиционном бизнесе стало расширение продуктовой линейки, развитие бизнеса в мягких валютах, рост доли рынка

брокерского обслуживания физических лиц, создание лучшей фабрики структурных продуктов.

- Реализуются концессионные проекты стоимостью более 3 трлн рублей в рамках участия ВТБ в «мегапроектах» технологического и экономического суверенитета РФ, в том числе финансирование со стороны Банка более 0,6 трлн рублей.

Развитие информационных технологий.

Ключевое условие успешной реализации стратегий блоков бизнеса — это создание передовой операционно-технологической платформы. Такая платформа включает эффективные процессы операционной поддержки и сопровождения бизнеса, а также информационные системы, обеспечивающие высокий уровень автоматизации и устойчивости.

По итогам 2024 года:

- Все целевые показатели Стратегии цифровой трансформации выполнены в полном объеме.
- Завершено импортозамещение 951 из 1078 целевых информационных систем Банка, что составляет 88% ИТ-ландшафта.
- Доля ИТ-систем, свободных от санкционных рисков, составила 91,1%.
- 57 значимых объектов критической информационной инфраструктуры Банка полностью переведены на использование отечественного программного обеспечения.
- Создано 14 собственных центров компетенций по ключевым компонентам технологического стека.
- Более 80% инициатив цифровой трансформации реализуются с использованием искусственного интеллекта.
- Внедрена NLP Платформа, на которой реализован классификатор тематики обращений обратной связи клиентов в мобильном приложении ВТБ Онлайн с последующим автоматическим перенаправлением в ответственные подразделения.
- В рамках импортозамещения систем автоматизации процессов создания и поддержки технологий внедрено более 30 модулей отечественного производства.
- В результате внедрения конвейера DevSecOps, а также совершенствования процессов производства и импортозамещения модулей, участвующих в производственном процессе, длительность от начала разработки стори до внедрения в Пром для целевых задач составляет менее 21 дня.
- Снижение трудозатрат на сопровождение одной транзакции составило 18%.
- Банком реализованы базовые смарт-контракты (переводы между физическими лицами с отложенной датой исполнения/регулярные переводы с отложенной датой исполнения).
- Банк перевыполнил цели по переводу ИТ-ландшафта Банка на целевую ИТ-архитектуру на основе универсальной платформы цифровых сервисов. По результатам 2024 года показатель составил 91%.
- Обеспечено развитие сервисов безбумажного документооборота и электронного подписания с использованием МП «Госключ» – введено в промышленную эксплуатацию подписание электронных кадровых документов Банка ВТБ при приеме на работу в ГО и региональной сети Банка ВТБ. Доля электронного способа подписания по итогам 2024 года составила около 93%.

В соответствии с Директивами Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13, утвержденными Первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шуваловым (далее – Директивы), Банку необходимо обеспечить проведение на ежегодной основе аудита реализации ДПР с привлечением экспертной организации, являющейся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов, а также осуществлять корректировку (актуализацию) ДПР.

Аудит реализации ДПР по итогам 2024 года отчетного финансового года проведен независимой организацией ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» в рамках исполнения Директив и решения Наблюдательного совета Банка ВТБ (ПАО) (Протокол от 01.09.2014 № 16), а также в соответствии с утвержденными Наблюдательным советом Банка документами:

- Стандартом оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности Банка ВТБ (ПАО) (Протокол от 28.01.2021 № 1);
- Техническим заданием для проведения оценки реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности Банка ВТБ (ПАО) по итогам 2023, 2024, 2025 годов (Протокол от 27.12.2023 № 19).

По итогам проведения аудита ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» подготовлен аудиторский отчет от 23.04.2025.

Отчет о выполнении показателей ДПР по итогам 2024 года и результатах аудита ее реализации утвержден Наблюдательным советом Банка 28.04.2025 г.