

Зотова Диана Олеговна
обучающийся Самарского универси-
тета направления подготовки
38.04.05 Бизнес-информатика, Россия,
г. Самара

Трусова Алла Юрьевна
к.ф.-м.н., доцент Самарского универ-
ситета, Россия, г. Самара

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ БАНКА ВТБ(ПАО)

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема цифровой трансформации в условиях неопределенности в финансовом секторе на примере Банка ВТБ (ПАО). Описаны значимые вехи цифровой трансформации, а также проблемы, с которыми столкнулся банк в период финансовых шоков.

Ключевые слова: цифровая трансформация, санкции, цифровая банковская платформа, омниканальность.

Zotova D.O.
Student of Samara University
of training 38.04.05 Business Informatics,
Russia, Samara

Trusova A.Y.
Ph.D., Associate Professor of Samara
University, Russia, Samara

DIGITAL TRANSFORMATION UNDER UNCERTAINTY ON THE EXAMPLE OF VTB BANK (PJSC)

Abstract. The article deals with the actual problem of digital transformation in the face of uncertainty in the financial sector on the example of VTB Bank (PJSC). Significant milestones of digital transformation are described, as well as the problems that the bank faced during the period of financial shocks.

Keywords: digital transformation, sanctions, digital banking platform, omni-channel.

В рамках реализации Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в том числе с целью решения задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, Правительством Российской Федерации сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. №7. Эта программа ознаменовала новый этап развития для лидирующих российских высокотехнологичных компаний – процесс цифровой трансформации, в том числе для системообразующих компаний банковского сектора.

Российский банковский рынок входит в топ-5 в мире по уровню цифровизации согласно исследованию Digital Banking Maturity за 2018 год в регионе ЕМЕА (Европа, Ближний Восток и Африка), обойдя такие страны, как Великобритания, Франция и Австрия, что задаёт высокую конкурентную планку, как на внутреннем рынке банковских услуг, так и на международном [1].

Начиная с 2018 года российская банковская система столкнулась с рядом беспрецедентных вызовов.

Во-первых, макроэкономический и финансовый шок, вызванный пандемией COVID-19 в начале 2020 года, который коснулся не только российской банковской системы, но и мировой.

Во-вторых, в 2022 году в связи с началом СВО политические и экономические события привели к реализации одновременно всех ключевых видов банковских рисков, что стало самым серьезным испытанием для банковского сектора страны с 1998 года.

Несмотря на данные события, банковская система России подтвердила свою устойчивость. Сложившаяся ситуация не остановила развитие

российского банковского сектора, а, напротив, стимулировала на поиск новых технологических решений и развитие внутренних ИТ-продуктов.

Для рассмотрения процесса цифровизации в условиях неопределенности решено было выбрать Банк ВТБ(ПАО), который являясь банком с государственным участием, реализовывал социальные меры поддержки населения во время пандемии, а также подвергся самым жёстким блокирующим санкциям и был включён в SDN-лист Управления по контролю за иностранными активами Министерства финансов США. Попав под влияние всего пакета блокирующих санкций, банк сумел адаптироваться и продолжить технологическое развитие.

Банк ВТБ – универсальный российский банк, один из лидеров рынка финансовых услуг РФ. Банк работает со всеми категориями клиентов – крупным, средним и малым бизнесом, индивидуальными предпринимателями, самозанятыми и физическими лицами. Банк ВТБ входит в перечень системно значимых кредитных организаций (СЗКО), утвержденный Банком России в соответствии с Указанием от 13.04.2021 №5778-У «О методике определения системно значимых кредитных организаций». На долю СЗКО приходится около 77% совокупных активов российского банковского сектора, они в значительной степени определяют динамику всего банковского сектора [2].

По итогам 2021 года активы группы ВТБ составили 20,9 трлн рублей, достигнув исторического максимума, данные по активам на периоде с 2017 -2021 год представлены на рис. 1 [3].

Чистая прибыль на конец 2021 года составила 328,4 млрд рублей, данные по чистой прибыли на период с 2017-2021 год представлены на рис. 2 [3].

В 2019 году Банк ВТБ (ПАО) запустил масштабную технологическую трансформацию.

Иностранное программное обеспечение и ИТ-оборудование заменяются российскими или санкционно безрисковыми аналогами. Банк ВТБ первый среди российских банков в таких масштабах совершил реорганизацию систем и снизил зависимость от продуктов IBM, Oracle и Microsoft. На конец 2022 года зависимость информационных систем ВТБ от им-

портных технологий составляет менее 50%. В качестве примера, можно привести переход на использование российского офисного ПО «МойОфисПрофессиональный», который был установлен на рабочих местах всех сотрудников ВТБ. Он состоит из российских аналогов текстовых и табличных редакторов, а также программного обеспечения для создания презентаций. Преимуществом данного решения является гарантия высокой защиты от утечек информации и контролем над данными.

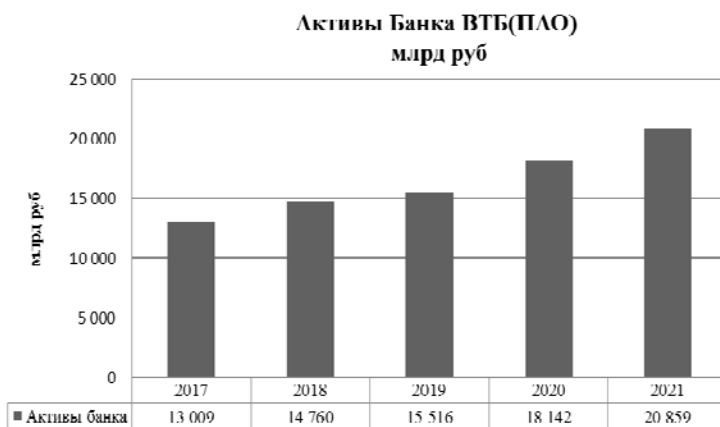


Рис. 1. Активы Банка ВТБ(ПАО) млрд. руб.



Рис. 2. Чистая прибыль Банка ВТБ(ПАО), млрд. руб.

В условиях активно развивающейся конкуренции на рынке банковских услуг и нестабильности финансовой системы особую значимость приобретает возможность банков объективно оценивать величину принимаемого кредитного риска для целей включения в нормативы достаточности капитала. Стандартизированный подход к оценке величины кредитного риска не обладает достаточной гибкостью, поэтому в рамках положений «Базеля III» был реализован подход к оценке величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов (ПВР). Его основным преимуществом является возможность применения банком собственных моделей количественной оценки основных параметров кредитного риска, основанных на анализе статистики дефолтов заемщиков, которые позволят существенно снизить требования к капиталу по кредитному риску для улучшения нормативов достаточности капитала. Внутри банка ВТБ в 2019 году был создан блок управления рисками, сертифицируемый Центральным Банком. Банк ВТБ подал заявку в Банк России о получении разрешения на применение ПВР-подхода для расчета величины кредитного риска и капитала в июле 2021 года и в ноябре 2022 года Банк России разрешил ВТБ перейти на продвинутый подход к оценке кредитных рисков. В ходе первой фазы программы на ПВР-подход перешло 50% банка. В процессе перехода на ПВР подход банк столкнулся с рядом проблем. Для моделей розничного кредитования во время пандемии коронавируса возникла ситуация аномального повышения уровня дефолтов для клиентов с «хорошими» рейтингами, которые были связаны с повышением смертности для данной категории контрагентов, которая не могла быть спрогнозирована на основании исторических данных. Санкционное влияние негативно отразилось на состоянии многих компаний корпоративного сегмента, что также приводило к искажённым оценкам при моделировании. В связи с приостановкой деятельности финансового терминала Bloomberg на территории России существенно усложнился сбор информации по макроэкономическим показателям. Для более точной оценки работы моделей, начиная с 2020 года, разрабатываются различные модели стресс-сценариев [4].

В рамках цифровизации была поставлена задача унификация ИТ-платформ [5]. В связи со слияниями Банков ВТБ, ВТБ24 и Банка Москвы в 2016-2018 годах было необходимо проведение унификации ИТ-архитектуры, которая была успешно закончена к концу 2022 года. В конце 2022 года к Банку ВТБ был присоединен банк «Открытие». Интеграция «Открытия» в структуру группы ВТБ займет не менее полутора-двух лет, однако с учётом полученного опыта унификации ИТ-систем, пройдет со значительно меньшими затратами.

В рамках цифровизации с 2018 года была запущена «Цифровая банковская платформа» в Банке ВТБ. Цифровая банковская платформа (ЦБП) – это программный продукт, построенный по принципу многоуровневой архитектуры, предназначенный для организации и автоматизации банковской деятельности, объединяющий в себе набор приложений и сервисов для направлений розничного и корпоративного банковского бизнеса, построенных на одном общем технологическом стеке с использованием единых архитектурных подходов. Основная задача данной платформы – возможность более быстрого, качественного и надёжного внедрения сервисов и продуктов банка для клиентов [3]. Для решения этой задачи необходимо произвести переход от исторически сложившихся в банке монолитных систем к более гибкой и масштабируемой микросервисной архитектуре. Также сервисы ЦБП позволяют обеспечить автоматизацию работы сотрудников фронт подразделений банка. Согласно области применения и спектру решаемых задач все компоненты ЦБП можно распределить по трём основным группам: каналные приложения, сервисы устойчивых бизнес-операций и общие продуктовые сервисы.

Канальные приложения обеспечивают единое UI-пространство, которое позволяет пользователю взаимодействовать с платформой, а также создаёт единую унифицированную систему сервисов, для различных видов бизнес-операций. Например, такие приложения, как «Мобильный банк для клиентов СМБ», «Портал корпоративного бизнеса», «Виртуальные ассистенты».

Сервисы устойчивых бизнес-операций представляют собой группу сервисов для дальнейшего встраивания в каналные приложения. Например, такие сервисы как «Страхование», «Автокредитование», «Выдача электронной подписи».

Общий продуктовый сервис – прикладной сервис, который предоставляет общую функциональность для нескольких продуктов. Например, такие сервисы как «Банковское сопровождение», «Комплексная онлайн-тарификация продуктов СМБ», «Финансовые изменения счета ЮЛ».

Схема архитектуры цифровой банковской платформы представлена на рис. 3.



Рис. 3. Схема архитектуры цифровой банковской платформы

На основе ИТ-архитектуры ЦБП Банку ВТБ первому на российском рынке удалось реализовать проект «Оmnikanальной платформы», на основе микросервисной cloud-native архитектуры, который позволяет клиенту получить любой продукт банка через любой канал, переключаясь между ними (например, начать оформление платежа в интернет-банке, а

завершить в мобильном приложении). В середине 2021 года «Оmnика-
нальная платформа» была внесена в реестр отечественного ПО, что дает
возможность Банку ВТБ вывести ее на коммерческий рынок, то есть
реализовать модель platform-as-a-service. Банк сможет предложить
платформу компаниям с государственным участием, так как на них рас-
пространяются условия по использованию отечественного ПО.

Основные результаты запуска Цифровой банковской платформы:

1) Повышение надёжности бизнес-операций за счёт организации
микросервисной архитектуры;

2) Возможность локализации и устранения ошибок в отдельных
каналах независимо друг от друга;

3) Увеличение конкурентоспособности на рынке финансовых услуг
за счёт увеличения скорости вывода новых сервисов и продуктов на
рынок;

4) Снижение затрат на разработку и сопровождение единого тех-
нологического слоя;

5) Решение стратегической задачи по импортозамещению, создание
собственного технологического решения, независимого от иностранных
продуктов.

Стоит отдельно отметить значимость ЦБП для стратегических це-
лей банка после введения блокирующих санкций. В связи с существен-
ными изменениями, произошедшими в географии присутствия группы
ВТБ, основным вектором развития стал национальный рынок и един-
ственным полем для конкуренции. Поэтому для банковской сферы рос-
сийской федерации большее значение приобретает эффект масштаба и
доля присутствия, которая сможет более эффективно развиваться на
базе созданного ИТ-ландшафта. Однако, несмотря на разработанные
программные решения, основной проблемой является возможность
приостановки в Россию высокотехнологичных вычислительных систем
NVIDIA, Intel, AMD, которую частично может решить параллельный
импорт.

Люди являются главным элементом цифровой трансформации. Не-
обходимым условием успешной цифровой трансформации является под-

бор высококвалифицированных ИТ-кадров. В условиях санкционных ограничений возникла проблема «утечки мозгов», которая обостряет имеющийся на рынке дефицит. В банке ВТБ созданы одни из самых эффективных программ стажировок и обучения для привлечения молодых специалистов. Также, в целях оптимизации расходов, Банк ВТБ рассматривает возможность перевода ИТ-специалистов банка в стороннюю ИТ-компанию, что позволит получить существенную экономию, поскольку для ИТ-компаний установлен ряд налоговых и страховых льгот.

Таким образом, можно отметить, что Банк ВТБ(ПАО), несмотря на реализацию негативных стрессовых сценариев, успешно адаптировался к изменяющимся условиям и продолжил цифровую трансформацию. Одними из главных достижений цифровой трансформации 2022 года можно считать переход банка на ПВР-подход и создание «Оmnikanальной платформы».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. EMEA Digital Banking Maturity Study 2018 // Digital Banking Maturity – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-deloitte-banking-maturity.pdf> (дата обращения: 15.01.2023).
2. Официальный сайт Центрального Банка РФ. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 15.01.2023).
3. Официальный сайт Банка ВТБ. URL: <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 15.03.2023).
4. Информационный ресурс Habr, страница профиля ПАО «ВТБ». URL: <https://habr.com/ru/company/vtb/blog/346650/> (дата обращения: 15.01.2023).
5. Мандрон В.В., Будаев Н.С., Потоцкая А.А., Сидорина Т.Н. Трансформация системы цифровизации бизнес-процессов в банке ВТБ // 2021. №2. <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sistemy-tsifrovizatsii-biznes-protsessov-v-banke-vtb-pao> (дата обращения: 15.01.2023).

REFERENCES

1. EMEA Digital Banking Maturity Study 2018 // Digital Banking Maturity. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-deloitte-banking-maturity.pdf> (accessed 01/15/2023).

2. Official website of the Central Bank of the Russian Federation. URL: <https://www.cbr.ru> (date of access: 01/15/2023).

3. Official website of VTB Bank – URL: <https://www.vtb.ru> (date of access: 01/15/2023).

4. Information resource Habr, PJSC VTB profile page. URL: <https://habr.com/ru/company/vtb/blog/346650/> (date of access: 01/15/2023).

5. Mandron V.V., Budaev N.S., Pototskaya A.A., Sidorina T.N. Transformation of the business process digitalization system at VTB Bank // 2021. №2. <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sistemy-tsifrovizatsii-biznes-protssessov-v-banke-vtb-pao> (date of access: 01/15/2023).