

# Управление эффективностью существующих инновационных моделей повышения конкурентных преимуществ ПАО Банк ВТБ

## Managing the effectiveness of existing innovative models to enhance the competitive advantages of PJSC VTB Bank

УДК 338.24

Получено: 22.02.2026

Одобрено: 24.03.2026

Опубликовано: 25.04.2026

### **Досугова А.В.**

Доцент кафедры менеджмента, ОУП ВО «Академии труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: dosugovaalex@mail.ru

### **Dosugova A.V.**

Associate Professor, Department of Management, Academy of Labor and Social Relations, Moscow  
e-mail: dosugovaalex@mail.ru

### **Чебров А.А.**

Магистрант 2 курса экономического факультета, ОУП ВО «Академии труда и социальных отношений», г. Москва.  
e-mail: achebrov1@yandex.ru

### **Chebrov A.A.**

2-Year Master's Degree Student, Faculty of Economics, Academy of Labor and Social Relations, Moscow  
e-mail: achebrov1@yandex.ru

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию цифровой трансформации в условиях повышенной конкуренции, ускорения технологического прогресса и трансформации потребительского поведения, что все чаще становится необходимым для организаций финансового сектора. Управленческий процесс представляет собой не просто внедрение отдельных технологических решений, а комплексную перестройку бизнес-модели, организационной культуры, операционных процессов и клиентского взаимодействия. В российском банковском секторе данный тренд приобрел особую актуальность в рамках государственной программы «Цифровая экономика», акцентирующей внедрение сквозных технологий (искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн, большие данные) и развитие цифровых экосистем. В России особую значимость этому процессу придает госпрограмма «Цифровая экономика», которая стимулирует использование прорывных технологий (таких как ИИ, большие данные, блокчейн) и формирование цифровых экосистем. Авторы проанализировали эффективность существующих моделей, применяемых в ПАО Банк ВТБ, представленное исследование имеет практическое значение при формировании инновационной модели повышения конкурентоспособности банковских услуг.

**Ключевые слова:** управление, банковская сфера, конкурентные преимущества, инновационное развитие, цифровая трансформация.

## Abstract

The article is devoted to the study of digital transformation in conditions of increased competition, acceleration of technological progress and transformation of consumer behavior is increasingly becoming necessary for financial sector organizations. The management process is not just the implementation of individual technological solutions, but a comprehensive restructuring of the business model, organizational culture, operational processes and customer interaction. In the Russian banking sector, this trend has become particularly relevant within the framework of the Digital Economy state program, which focuses on the introduction of end-to-end technologies (artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, big data) and the development of digital ecosystems. In Russia, the Digital Economy state program attaches particular importance to this process, which encourages the use of breakthrough technologies (such as AI, big data, and blockchain) and the formation of digital ecosystems. The authors analyzed the effectiveness of existing models used in PJSC VTB Bank. The presented research is of practical importance in the formation of an innovative model for increasing the competitiveness of banking services.

**Keywords:** management, banking, competitive advantages, innovative development, digital transformation.

ПАО Банк ВТБ, как один из системообразующих финансовых институтов России, представляет собой релевантный кейс для изучения стратегической цифровой трансформации. Банк демонстрирует эволюцию от традиционной универсальной кредитной организации к техноцентричной платформе, способной генерировать устойчивые конкурентные преимущества в динамичной рыночной среде. В управлении важную роль играет системный анализ инновационных моделей, реализуемых ВТБ, с акцентом на их вклад в усиление конкурентных позиций, повышение операционной эффективности и формирование новой клиентской ценности.

Одним из ключевых стратегических направлений для ВТБ стало обеспечение технологической независимости и кардинальная перестройка ИТ-инфраструктуры. К началу 2025 г. банк завершил критически важный этап импортозамещения, добившись полной технологической независимости всех 57 значимых объектов критической информационной инфраструктуры (ЗО КИИ). В целом, 91% целевых информационных систем банка были освобождены от зависимости от зарубежных технологий. Этот результат стал итогом системной работы, инициированной задолго до того, как импортозамещение стало отраслевым императивом [1].

В период с 2019 по 2025 г. был осуществлен масштабный ребрендинг ИТ-ландшафта: выведены из эксплуатации 366 систем и внедрены 541 новая система. Данная трансформация была реализована параллельно со значительным ростом транзакционной нагрузки и интеграцией трех крупных кредитных организаций («Открытие», РНКБ, Почта Банк) [2].

Также необходимо обозначить ключевые достижения Банка ВТБ в области импортозамещения:

1. Аппаратно-программный стек: полный переход на российскую операционную систему Astra Linux, пакет офисных программ «Мой офис», мессенджер «Моя команда».

2. Инфраструктурные решения: замена платформы Avaya на систему Naumen для колл-центров, внедрение отечественной системы резервного копирования «Астра», переход с Citrix на систему виртуализации рабочих столов «Базис».

3. Корпоративные коммуникации: внедрение защищенной отечественной платформы DION для замены Skype и Zoom с возможностью использования как облачных, так и собственных хранилищ данных [3].

Вместе с тем, несмотря на успехи, сохраняются проблемные зоны, особенно в аппаратной части: высокопроизводительные коммутаторы, сетевое оборудование и межсетевые экраны для ядра корпоративных сетей, а также сегмент POS-терминалов. Отечественные решения в этих нишах пока не обеспечивают требуемой производительности

и надежности для обработки концентрированных потоков данных в десятки и сотни гигабит в секунду.

Стратегия ВТБ эволюционирует в сторону построения клиентоцентричной цифровой экосистемы на базе платформенной модели. В отличие от монолитной архитектуры, современная цифровая банковская платформа (ЦБП) ВТБ построена на принципах микросервисов, что обеспечивает гибкость, скорость вывода новых продуктов и адаптивность.

Архитектура цифровой банковской платформы ВТБ включает три ключевых уровня:

1. Канальные приложения: «ВТБ Онлайн», «ВТБ Бизнес-онлайн», системы видеообслуживания, виртуальные ассистенты, устройства самообслуживания.

2. Сервисы устойчивых бизнес-операций: Управление ДБО, онбординг, эквайринг, инкассация, сервисы ВЭД и таможенного оформления.

3. Общие продуктовые сервисы: банковское сопровождение, валютный контроль, история операций, комплексная тарификация [4].

Экосистема ВТБ носит открытый характер (модель white label), позволяя партнерам использовать лицензию и инфраструктуру банка под собственным брендом. Развитие экосистемы направлено на переход от предложения стандартизированных банковских продуктов к формированию персонализированных предложений на основе анализа данных (подход next-best-offer) и интеграции нефинансовых сервисов (юридических, налоговых, образовательных) в единый цифровой интерфейс [5].

Внедрены и модернизированы инновационные внешние сервисы для клиентов:

1. Аналитика контрагентов: совместно с АО «ПФ СКБ Контур» разработан сервис комплексной проверки надежности контрагентов на основе данных налоговой и финансовой отчетности.

2. Облачные кассы: решение для фискализации удаленных продаж в соответствии с 54-ФЗ, упрощающее документооборот и управленческий учет.

3. Электронный документооборот (ЭДО): сервис с использованием усиленных квалифицированных электронных подписей для безопасного онлайн-взаимодействия.

4. Дистанционное юридическое сопровождение («Юрист 24»): круглосуточный сервис консультаций.

5. Регистрация товарных знаков: «Под ключ» онлайн-сервис для правовой защиты средств индивидуализации [6].

Искусственный интеллект также перешел в ВТБ из стадии экспериментальных проектов в повседневную операционную практику. Индикатором этой зрелости стал запуск в 2024 г. программы «Цифровой помощник» и платформы «Сфера», создающей единую среду для разработки и использования ИИ-агентов.

Особенности применения ИИ в управлении ВТБ:

– Операционная эффективность: тысячи промышленных моделей ИИ задействованы во всех бизнес-линиях. Цифровые помощники решают задачи интеллектуального поиска, суммаризации информации (работая с базами знаний объемом >1 млн страниц), поддержки ИТ-специалистов, андеррайтеров и служб закупок.

– Клиентский сервис: использование на «нулевой линии поддержки» сокращает время обработки запросов до секунд.

– Специализированные решения: роботизированная экспресс-оценка рыночной стоимости жилья на основе технологий Geo-аналитики, AutoML и MLOps, позволяющая в разы ускорить процесс одобрения ипотечных кредитов. Расчеты показывают экономическую эффективность внедрения подобного Geo-AutoML-сервиса для сегмента новостроек (NPV = 92,1 млн руб., IRR = 24,11%, срок окупаемости 1,9 года) [7].

– Безопасность: алгоритмы машинного обучения для анализа транзакций в реальном времени, выявления мошеннических схем и поведенческих аномалий.

Тренд развития: эволюция от множества узкоспециализированных ИИ-агентов к платформенным «low-code / no-code» решениям, позволяющим бизнес-подразделениям массово создавать и сопровождать цифровых помощников. Перспектива смещается в сторону

моделей, где пользователь сам участвует в формировании логики работы агента, что повышает уровень доверия и персонализации.

ВТБ рассматривает переход к открытым API как стратегический шаг к новой модели банковских сервисов, где управление финансами сосредоточено в едином интерфейсе независимо от банка-держателя счета. Фокус смещается с обмена данными на удобство, контроль и качество пользовательского опыта.

Пилотные инициативы:

- Розничный сегмент: масштабирование пилотов открытого банкинга для более 1 млн клиентов.
- Корпоративный сегмент: тестирование проекта «Мультибанк», позволяющего до 30 крупнейшим компаниям видеть остатки по счетам в разных банках в интерфейсе «ВТБ Бизнес-онлайн».

Ключевые вызовы открытого банкинга:

1. Унификация безопасности: неравный уровень информационной защиты у разных участников рынка создает системные риски для всей экосистемы. Критическую роль играет разрабатываемый Банком России единый стандарт безопасности для API и всего технологического ландшафта.

2. Институциональный дизайн: необходимость формирования оператора среды открытого банкинга для выполнения технологических и юридических функций (сквозная идентификация, единые правила обмена).

3. Формирование доверия: важность информирования клиентов о возможностях, принципах работы и рисках новой модели.

Вместе с тем, цифровая трансформация сопровождается ростом киберрисков. ВТБ акцентирует внимание на создании комплексной системы защиты. В 2024 г. 81% всех операций без согласия клиентов (ОБС) осуществлялось через каналы ДБО. При этом доля возмещенных средств оставалась низкой (5% от объема ОБС), а наиболее распространенным методом оставалась социальная инженерия (44,8%).

Меры ВТБ по противодействию:

- Технологические решения: внедрение биометрической идентификации, многофакторной аутентификации, поведенческой аналитики, систем антифрод на базе ИИ.
- Проактивный мониторинг: разработка программ для выявления коммуникаций клиентов с мошенниками и их предупреждения.
- Регуляторное соответствие: интеграция с Единой биометрической системой (ЕБС) и адаптация к новым требованиям ЦБ РФ в области дистанционной идентификации и аутентификации.

Обобщенно Анализ инновационных моделей повышения конкурентных преимуществ ПАО Банк ВТБ представлен в табл. 1.

**Анализ инновационных моделей повышения конкурентных преимуществ  
ПАО Банк ВТБ (составлено автором)**

Инновационная модель	Сущность и ключевые элементы	Целевой эффект и конкурентное преимущество
Модель технологического суверенитета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полное импортозамещение критической ИТ-инфраструктуры (ЗО КИИ).</li> <li>• Формирование отечественного технологического стека (ОС, офисный софт, системы виртуализации).</li> </ul>	Устойчивость и независимость. Снижение операционных и санкционных рисков, обеспечение бесперебойности услуг, выполнение регуляторных требований.
Платформенно-экосистемная модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Построение микросервисной Цифровой Банковской Платформы (ЦБП).</li> <li>• Развитие открытой экосистемы по модели white-label.</li> <li>• Интеграция внешних и внутренних сервисов (контрагенты, ЭДО, юр. сопровождение).</li> </ul>	Гибкость и скорость выхода на рынок. Быстрое создание и вывод новых продуктов, привлечение партнеров, удержание клиентов в единой среде, монетизация данных.
Модель «Интеллектуального банка» (AI-driven)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промышленное использование ИИ (тысячи моделей).</li> <li>• Платформа «Сфера» для массового создания цифровых помощников.</li> <li>• Автоматизация сложных процессов (например, оценка недвижимости).</li> </ul>	Операционная эффективность и персонализация. Резкое сокращение времени обработки операций, снижение затрат, гиперперсонализация услуг и предложений.
Модель открытого банкинга (Open API)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в пилотах и разработке стандартов Open Banking.</li> <li>• Предоставление клиентам возможности управления счетами из разных банков в едином интерфейсе (проект «Мультибанк»).</li> </ul>	Создание нового канала лояльности. Удержание клиента как главного оператора своих финансов, усиление роли банка как хаба, формирование экосистемных стандартов.
Модель проактивной кибербезопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение биометрии, поведенческой аналитики и ИИ-антифрода.</li> <li>• Проактивный мониторинг и предупреждение клиентов о мошеннических схемах.</li> </ul>	Доверие и безопасность как продукт. Формирование репутации самого безопасного банка, снижение финансовых потерь, выполнение регуляторных норм, конкурентное отличие.

Анализ показывает, что ВТБ, занимая вторую позицию на рынке, реализует стратегию, отличающуюся от экосистемного лидера – Сбербанка (табл. 2).

**Сравнительный анализ конкурентных позиций (ВТБ и Сбербанк) (составлено автором)**

Критерий	ПАО Сбербанк	ПАО Банк ВТБ
Стратегический фокус	Создание всеобъемлющей мультисервисной экосистемы (Сбер) с максимальным охватом нефинансовых услуг (e-commerce, медицина, образование, развлечения).	Развитие открытой финансово-ориентированной платформы с акцентом на интеграцию партнерских сервисов (white label) и углубление в корпоративный сегмент.
Объем инвестиций в ИТ	Крупнейшие в отрасли (более 200 млрд руб. в 2023 г.).	Значительные, но меньшие (порядка 100 млрд руб. до 2024 г., 500 млрд руб. за 2020-2024 гг.).
Архитектурный подход	Мощная внутренняя разработка и поглощения для построения закрытой/гибридной экосистемы.	Акцент на партнерства, открытые API и микросервисную архитектуру для гибкости и скорости.
Сильные стороны	Широта экосистемы, беспрецедентный охват аудитории, объем данных для персонализации.	Технологическая гибкость, успехи в импортозамещении, сильные позиции в корпоративном и инвестиционном банкинге, скорость адаптации.

Результаты цифровой трансформации ПАО Банк ВТБ представлены в табл. 3.

**Результаты цифровой трансформации ПАО Банк ВТБ**

Направление трансформации	Ключевые достижения и результаты
ИТ-суверенитет и импортозамещение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% независимость 57 ЗО КИИ к 2025 г.</li> <li>• 91% целевых систем не зависят от зарубежных технологий.</li> <li>• Переход на российский стек: Astra Linux, «Мой офис», «Астра», DION, «Базис».</li> </ul>
Платформенная архитектура и экосистема	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание микросервисной цифровой платформы (ЦБП).</li> <li>• Развитие открытой экосистемы (модель white-label).</li> <li>• Запуск внешних B2B-сервисов: проверка контрагентов, облачные кассы, ЭДО, «Юрист 24».</li> </ul>
Внедрение Искусственного Интеллекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промышленная эксплуатация тысяч моделей ИИ.</li> <li>• Запуск платформы «Сфера» и программы «Цифровой помощник» (2024).</li> <li>• Роботизированная экспресс-оценка недвижимости для ипотеки.</li> </ul>
Участие в открытом банкинге	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пилоты для &gt;1 млн розничных клиентов.</li> <li>• Тестирование «Мультибанка» для корпораций.</li> <li>• Активная работа над стандартами безопасности с ЦБ РФ.</li> </ul>
Кибербезопасность и защита данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение биометрии, многофакторной аутентификации, ИИ-антифрода.</li> <li>• Проактивный мониторинг мошеннических схем.</li> </ul>

Направление трансформации	Ключевые достижения и результаты
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция с Единой биометрической системой (ЕБС).</li> </ul>
Клиентская цифровизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост активных пользователей «ВТБ Онлайн» до 22 млн (2024).</li> <li>• 60% продаж продуктов через цифровые каналы.</li> <li>• Внедрение омниканальности и персонализированных предложений.</li> </ul>

Проведенная цифровая трансформация позволила ВТБ кардинально перестроить свою операционную модель, обеспечив технологическую устойчивость, повысив эффективность и создав основу для будущего роста. Ключевыми результатами стали достижение значительной степени ИТ-суверенитета, переход к гибкой платформенной архитектуре и промышленное внедрение ИИ, что в совокупности укрепило конкурентные позиции банка.

Таким образом, ВТБ трансформировался из традиционного универсального банка в технологически ориентированную финансовую платформу. Стратегический фокус на открытость, партнерства и клиентоцентричность, подкрепленный собственными разработками в области безопасности и аналитики, формирует долгосрочные конкурентные преимущества в условиях формирования новой цифровой экосистемы финансового рынка России.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ПАО Банк ВТБ сформировал многогранную инновационную модель повышения конкурентоспособности, основанную на нескольких взаимосвязанных столпах:

1. Достижение технологического суверенитета через масштабное импортозамещение и трансформацию ИТ-ландшафта, что обеспечивает устойчивость в условиях внешних ограничений.

2. Эволюция в сторону клиентоцентричной платформенной модели с открытой архитектурой, что позволяет быстро адаптироваться, интегрировать сервисы партнеров и предлагать персонализированные решения.

3. Промышленное внедрение ИИ для роста операционной эффективности, улучшения клиентского опыта и создания новых продуктов (например, в ипотечном кредитовании).

4. Активное участие в формировании инфраструктуры будущего (открытый банкинг), что позволяет банку влиять на стандарты и занять выгодную позицию в новой экосистеме.

5. Комплексный подход к безопасности, сочетающий передовые технологические меры, проактивный мониторинг и соответствие регуляторным трендам.

Ключевыми перспективными направлениями для ВТБ являются: углубление персонализации на основе предиктивной аналитики, развитие экосистемных B2B- и B2G-сервисов, масштабирование «low-code» платформ для ИИ, а также дальнейшая интеграция в рамках открытого банкинга с учетом решения проблем безопасности и стандартизации. Успешная реализация данных направлений позволит ВТБ не только сохранить, но и усилить свои конкурентные позиции, трансформируясь из традиционного банка в ведущего технологического оператора финансового рынка.

## Литература

1. Белых М.Н. Информационно-аналитические решения для обеспечения экономической безопасности на примере Банка ВТБ // В сборнике: Экономическая безопасность: финансовые, правовые и it-аспекты. Материалы 6-й Всероссийской научно-практической конференции. Иркутск, 2025. С. 14-20.
2. Технологическая трансформация банковской сферы: прогноз ВТБ // <https://plusworld.ru/articles/detail.php?CODE=tekhnologicheskaya-transformatsiya-bankovskoy-sfery-prognoz-vtb> (дата обращения: 26.01.2026).
3. Обухова А.А., Воротилова О.А. Цифровизация деятельности коммерческого банка на примере ВТБ // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 711-714.
4. Сахарных Е.И. Цифровая трансформация банковской организации (на примере ВТБ) // Наукосфера. 2025. № 5-1. С. 356-361.
5. Белухин В.В., Ащепкова М.М., Дрогин Е.В. Направления развития системы ипотечного кредитования в Банке ВТБ (ПАО) в условиях цифровизации банковского сектора // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2025. № 2 (84). С. 11-16.
6. Дробышевская Л.Н. Развитие дистанционного банковского обслуживания в России: возможности и риски (на примере Банка ВТБ) // Экономика: теория и практика. 2025. № 3 (79). С. 51-59.
7. Синиченко О.А. Особенности функционирования цифровых платформ при автоматизации банковской деятельности // В сборнике: Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Владимир, 2025. С. 506-510.